



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

قسم: علوم الاعلام والاتصال  
مذكرة تخرج لنيل شهادة: الليسانس  
تخصص: اتصال  
تحت عنوان:

## الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التربوية

تحت اشراف الأستاذ:

- غزال عبد الرزاق

من اعداد الطلبة:

❖ منصور زكية  
❖ صحراوي لمياء

السنة الجامعية 2018/2019

## مقدمة:

الاتصال هو ضرورة لا بد منها ليتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء والعيش في سعادة وتفاهم والاتصال هو ركيزة العملية الاجتماعية وتنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتعليم ولا يمكن لأي منظمة أن تستمر دون إن يكون هناك اتصال بين أعضائها .

كما أصبح الاتصال بعدا هاما في الحياة الاجتماعية خصوصا وذلك لدوره المهم في وضع الاستراتيجيات في مختلف المؤسسات، فموضوع الاتصال أصبح ذو أهمية كبرى في المؤسسات مما يخلق جو التعاون والتكامل بين العاملين داخلها. في إدارة المؤسسات التربوية تلعب الاتصالات دورا بارزا وتأخذ طابع متميز خاصة لأن العملية التربوية في جوهرها عملية اتصالات.

لذا نتناول في هذه الدراسة موضوع تحت عنوان " الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية " وهي دراسة ميدانية لثانوية "العلامة الشريف الإدريسي بولاية المسيلة " .

واحتوت خطة البحث على خطتين الجانب النظري والجانب الميداني حيث قسمنا الجانب النظري إلى فصلين. الفصل الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب دواعي اختيار الموضوع ثم تليها الأهداف التي تسعى الدراسة إلى الوصول إليها وأيضا المفاهيم الأساسية المتعلقة بتغيرات الدراسة ثم عرض مختلف الدراسات وبعدها حدود الدراسة . الفصل الثاني: كان بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وتم تقسيمه إلى مبحثين : المبحث الأول: الاتصال الداخلي، المبحث الثاني تناولنا فيه المؤسسة التربوية .

والجانب الميداني قسمناه إلى فصلين الفصل الأول كان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تناولنا فيه منهج الدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، أدوات الدراسة وخصائصها السيكمومترية ، التقنيات المستخدمة في الدراسة أما الفصل الثاني كان بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها حيث قمنا بعرض وتحليل الفرضية العامة، عرض وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية .

الجاب  
النظري

# الفصل الأول

مشكلة الدراسة واعتباراتها

## -الإشكالية-

يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة ، والاتصال إلى كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض.

من هنا يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية لتمام الأفراد داخل المنظمة، وهو القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم وعقولهم ومعرفة حاجاتهم و العمل على إشباعها ،ومن ثم فهو عملية للتفاعل الاجتماعي بين المتكلم والمستمع والمشاهد وبين القارئ والكاتب.<sup>1</sup>

ويعد الاتصال الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم البعض ،وهو المرحلة الأولى للتفاعل الاجتماعي إذ يقوم بالأساس على التأثير والاستجابة.

منذ الربع الأخير من القرن العشرين دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل الاتصال والإعلام ،بعد أن اكتسبت أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات بفعل ما اكتسبت من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات ومن هذا المنظر التطوري اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتنظيم مختلف الأنشطة ،كما أصبح الاتصال يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية،التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة،وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا بوجود اتصالات فيما بينهم،كما يعمل الاتصال على تكوين وتوطيد الصلة بين المرؤوسين في المؤسسة، وتحقيق التكامل والتوازن بين مختلف مستويات الرتب الوظيفية داخل المؤسسة.

إذ تعتبر هذه الأخيرة مجتمعا مصغرا تتجسد فيه نفس السلوكيات التي تحدث في الفضاء الخارجي،وفي نطاقها لا يمكننا إلا أن نتصل لأن الاتصال قد فرض نفسه كأحد الدعائم الأساسية في قيام أي مؤسسة على اختلاف تخصصاتها ،في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخلها وذلك لما اكتسبه من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات

<sup>1</sup> - أبو عرقوب إبراهيم،الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،ط1،الأردن، 1993،ص3

وعليه فإن الاتصال الداخلي في أي مؤسسة يعتبر شكل من أشكال استمرار العلاقات بين الإدارة والأطراف العاملة فيها، فنجاح أي إدارة يعتمد على المقام الأول على عمليات تبادل المعلومات والبيانات التي تمكن المدير كقائد لأن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية.

ومن هذا المنطلق يتضح لنا مدى أهمية الاتصال داخل هياكل المؤسسات، ومن بينها المؤسسات التربوية التي تعتبر أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية، ذلك لأن التربية هي حصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت إلى المصائب والأزمات.

إذ تعد المؤسسات التربوية من بين المؤسسات التي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع إذ تقوم بإعداد الفرد من الناحية التربوية والتعليمية، كما تهدف إلى غرس الروح العلمية والثقافية لديه وتوفير احتياجات سوق العمل من عمال وموظفين وإطارات وكي تستطيع المؤسسة التربوية تحقيق الأهداف المنشودة لابد عليها أن تقوم بالاهتمام بالاتصال الحاصل بين جمهورها الداخلي (من عمال، إداريين، وأساتذة) لكسب الثقة والتأييد وتحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم.

ونسعى من خلال دراستنا هذه إلى الكشف عن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

### التساؤل الرئيسي:

والتساؤل الرئيسي لإشكالية دراستنا هو: ما هو مستوى واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية؟

ونسعى في الإجابة عن إشكالية دراستنا من خلال

### التساؤلات الجزئية وهي:

- 1 - ما هو مستوى العلاقة التربوية داخل المؤسسة التربوية؟
- 2 - ما هو مستوى توظيف وسائل الاتصال في المؤسسة التربوية؟
- 3 - ما هو مستوى عوائق الاتصال داخل المؤسسة التربوية؟

**2-فرضيات الدراسة:**

وللإجابة عن هذه التساؤلات أدرجنا الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: نتوقع وجود مستوى متوسط من الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

الفرضيات الجزئية :

- 1 -نتوقع وجود مستوى متوسط من العلاقة التربوية داخل في المؤسسة التربوية.
- 2 -نتوقع وجود مستوى متوسط من توظيف العلاقة التربوية داخل المؤسسة التربوية.
- 3 -نتوقع وجود مستوى متوسط من الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

**3-أسباب اختيار الموضوع :**

**3-1- أسباب ذاتية:** - إثراء رصيدنا حول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

- معرفة الأساليب الاتصالية السائدة داخل المؤسسة.

- معرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة التربوية.

- محاولة تطبيق ما درسناه في الإطار النظري على أرض الواقع.

**3-2-أسباب موضوعية:** - الأهمية التي يكتسبها موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

- إثراء البحث العلمي بدراسة تتناول الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

- إبراز دور و فاعلية الاتصال على الصعيد الداخلي في المؤسسة التربوية.

- التعرف على العلاقة بين الأعضاء العاملين داخل المؤسسة.

**4- أهمية الدراسة:**

- التعريف بنمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة التربوية المدروسة.

- قلة الاهتمام بالمؤسسات التربوية خاصة من جانب الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

- فهم آليات العملية الاتصالية ونشاطها في المؤسسات التربوية.
- بيان أهم خصوصيات الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية.

## 5-أهداف الدراسة:

- الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.
- اقتراح توصيات لرفع مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.
- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
- محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسة.

## 6-التعريف بمتغيرات الدراسة :

**6-1الاتصال الداخلي :** عرف الاتصال الداخلي بأنه "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على

المستوى الفردي والجماعي ، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وكما هو معروف فهو إما اتصال رسمي (صاعد، نازل، أفقي ،) أو غير رسمي " <sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي :** الاتصال الداخلي هو أساس النظام الاجتماعي وهو عماد العلاقات المهنية في المؤسسة، وذلك لأنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار.

**6-2المؤسسة التربوية :** يعرفها علماء التربية بأنها " هي صورة مصغرة للحياة الاجتماعية يكسب فيها الطفل أو الشاب

الخبرة و العادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو من الجماعة كما أنها بيئة تعليمية وتربوية يذهب إليها الشاب لتعلم الحياة" <sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي :** هي عبارة عن تنظيم اجتماعي مصغر وظيفته تلقين المعارف والخبرات وتنشئة الأجيال في إطار من

القوانين والعلاقات الإدارية و الاجتماعية .

<sup>1</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة ) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة، 2003، ص 28 - 29 .

<sup>2</sup> - ظاهر زرهوني، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص10 .

## 7-الدراسات السابقة:

ولقد تناولت هذه الدراسة دراسات سابقة منها:

## 7-1- الدراسة الأولى: كانت لحياة قبايلي لسنة 2007/2006. وكان موضوعها إستراتيجية الاتصال الداخلي

في المنظمة،دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات،مذكرة ماجستير جامعة أحمد بوقره بومرداس.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة وكذلك تطرقت إلى إبراز الدور والمكانة التي

يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة.

وكانت نتائجها على النحو التالي:

- تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والاستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بما.
- نقص الكفاءة والتي تؤثر على السرعة في العمل وهذا ما يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة
- نقص كبير في استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- اللغة المستعملة في الاتصال والتي تؤثر على ازدواجية الثقافة والقيم في الشركة حيث ينقسم العمال إلى فئتين الفئة التي تجيد اللغة العربية،و الفئة الثانية هي التي تتقن اللغة الفرنسية أو الانجليزية.

## 7-2- الدراسة الثانية : دراسة بشير كاوجة 2013/2012. التي كان موضوعها دور تكنولوجيا المعلومات

والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية .دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف -

بورقلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير , جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة معرفة خصائص قطاع الصحة عموما و المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية.

- محاولة دراسة الاتصال الداخلي وإبراز أهم خصوصياته في قطاع الصحة في لدى المستشفيات العمومية الجزائرية .

- محاولة تقييم وتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استغلالها تكنولوجيا

المعلومات و الاتصال لتحسين الاتصال الداخلي بها .

- اقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة وشبهاتها،تساعدها في تحسين الاتصال الداخلي لديها مما يسمح

بأداء مهامها على أحسن وجه وتحقيق أهدافها .

وكانت نتائجها على النحو التالي :

- من خصوصيات الاتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة و المساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة

فعالية أفراد المؤسسة .

- من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير بنوع ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

- من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة ،وبالإضافة إلى

توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة .

- تحسين جودة ونوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة يساهم في تحسين قطاع الصحة

ببلدنا .

- يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة .

- يتطلب تحسين الاتصال الداخلي للمستشفيات توعية القادة و أصحاب القرار بأهمية هذا العنصر .

**3-7- الدراسة الثالثة :** دراسة عامر الكبيسي سنة 1989 التي كان موضوعها الاتصالات وفعاليتها في التنظيم الإداري

المقدمة لنيل شهادة ماجستير معهد الإدارة العامة بالأردن.

والتي هدفت إلى :

أهمية الاتصالات و تأثيرها بالتقدم التقني الحاصل ،و يرى بأن الاتصالات تكمن أهميتها في تمكين المنظمة من توضيح

أهدافها و سياستها العامة للأفراد العاملين فيها بالإضافة إلى تهيئة المعلومات و الحقائق و البيانات و تجميعها من داخل المنظمة

أو من خارجها بغية اتخاذ القرارات العلمية الدقيقة التي تنسجم مع الواقع، تطرق الباحث إلى أنواع الاتصالات : الاتصالات النازلة والصاعدة، الأفقية، الاتصالات من طرف واحد، والاتصالات حسب نطاقها .

عالجت مفهوم الاتصالات الداخلية والتي تحدث داخل المؤسسة والاتصالات البيئية التي تطلق عادة على كافة

الارتباطات و المراسلات التي تتم بين المنظمة والجهات الرسمية أو الشعبية في البيئة التي تعمل فيها ، أما الخارجية فهي تلك الاتصالات التي تتجاوز حدود الدولة والتي تنتج نتيجة علاقات المؤسسة بمؤسسات خارج النطاق الإقليمي للدولة .

وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي :

- أن يمتد نظام الاتصال في المنظمة إلى كافة المستويات .
- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة و سريعة قدر الإمكان و أن تقلل الممرات المنعرجة التي تعترضها .
- أن يكون نظام الاتصال مرنا يسمح بالتعديل و التطور.

## 8-حدود الدراسة:

تحتل حدود الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث والدراسات التنظيمية وتعد ركيزة أساسية فيها فإنها تمكن الباحث من معرفة الوجهة والمكان المخصص لإجراء الدراسة وجميع الخصائص الموجودة ضمنها ، لذلك نجدها تنقسم إلى ثلاثة مجالات وهي المجال البشري والزماني والمكاني.

### 8-1-المجال البشري: أجريت الدراسة المنهجية تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية بثانوية الشهيد عبد

المجيد بومادة بولاية ورقلة التي تحتوي على 119 موظف الموزعين على النحو التالي: 68 أستاذ ، 31موظف إداري ، 20 عامل صيانة.

وقد خصصنا دراستنا على أساتذة الثانوية.

### 8-2-المجال الزماني: بدأ الاهتمام بموضوع الدراسة خلال الموسم الجامعي : 2013/2014 حيث وقع الاختيار على ثانوية

الشهيد عبد المجيد بومادة بولاية ورقلة .

امافيا يخص التوزيع استثمارات فكان في شهر ماي وتحديدًا يوم 3ماي 2019 اما استرجاعها كان في نفس اليوم

ممتدة ما بين شهر أفريل 2014، وماي 2014.

3-8- المجال المكاني: تتمثل الحدود المكانية في ثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة بني ثور ورقلة وسط المدينة

التعريف بالمؤسسة:

أجريت هذه الدراسة بثانوية الشهيد عبد المجيد بومادة بولاية ورقلة ، تأسست كمدرسة مستقلة إداريا في 31 أوت

1998م، وهي تضم جناحا إداريا، قاعة أساتذة، مكتبة كما تضم أيضا 35 قسم و 6 مخابر و 2 ورشات و 2 قاعة إعلام آلي

، ملعب وقاعة للرياضة كذلك تضم مطبخ وقاعة أكل.

## الفصل الثاني

الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

# المبحث الأول

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي

المطلب الرابع: أهمية الاتصال الداخلي

المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي

المطلب السادس: نماذج وشبكات الاتصال الداخلي

المطلب السابع : معوقات الاتصال الداخلي

## تمهيد:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج وبالتالي المساهمة في تحديد فشل أو نجاح أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

ولذلك سنتناول في هذا الفصل لمفهوم الاتصال الداخلي ، وأنواعه ، وأهدافه ، أهميته ، كما سنتطرق إلى وسائل الاتصال الداخلي ، وكما سنتطرق إلى عرض نماذج وشبكات الاتصال الداخلي ، وأخيرا نتطرق إلى معوقات الاتصال.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

من الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي فنجد هناك تعاريف مختلفة له وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر.

- يعرفه إبراهيم عبد العزيز شبحا: "الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"<sup>1</sup>.
- كما تعرفه منال طلعت محمود : "الاتصال الداخلي دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل ، التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالاتها مع محيطها"<sup>2</sup>
- ويعرفه أحمد البدوي : "بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها ويعمل على ازدهارها وفاعليته فيها."<sup>3</sup>
- ويرى فضيل دليو: "بأنه النقل و الاستلام مع الفهم للتعليمات و المعلومات"<sup>4</sup>

1- إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، دار المعرفة، ط2، القاهرة، 1993، ص383

2- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 2002، ص22

3- ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان ص82.

4- فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، دار المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1998، ص18.

- ترى الباحثة إيلان واستيفان: "أن الاتصال الداخلي يشمل كل الأفعال الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة والتي تختلف باختلافها"<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي : لدى فالاتصال الداخلي هو أساس النظام الاجتماعي وهو عماد العلاقات المهنية في المؤسسة ، وذلك لأنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار.

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية وعملية نقل وتبادل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمودي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى وهذا ما يمكن أن نعتبره بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفة

**أولاً: الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي تم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة ولكي تكون

هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وتكون هذه القنوات والطرق لها فعالية وأهمية أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي أنه لا يقوم بالاتصال إلا ان هو مختص بذلك.

والاتصال الرسمي الذي نحن بصدد الحديث عنه يكون مؤثر بالدرجة التي يكون فيها مقبول لدى جميع العاملين في

المؤسسة ووجود هذا القبول أو عدم قبول الوضع داخل المؤسسات المختلفة.<sup>2</sup>

ونعني بالاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقر بها التنظيم أو نظامه

الأساسي أو جرى العرف في التنظيم في إتباعها.<sup>3</sup>

1-Marie Hélène West phone.Le communication ,deuseime ,odition ,Paris ,dunod Édition P123,1996.

2-عمر عبد الرحيم نصر الله . مبادئ الاتصال التربوي الانساني دار النشر ، ط 1 ، عم ان ، 2001 ، ص 195 . 194-

3- إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دار المعرفة ، ط1، القاهرة، 1993، ص 395.

الاتصال الرسمي هو التنظيم المبني على أساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب من فرد لآخر وعبر هذه السلسلة تسيير المعلومات والأوامر والتعليمات والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وهذا التنظيم الرسمي يظهر ويحدد على خرائط التنظيم الرسمي للأجهزة أو الوحدات الإدارية.<sup>1</sup>

ومنه فالاتصال الرسمي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال منه مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل ونوع العلاقات التي تربط بين أفراد النسق ومن تم بطبيعة الاتصال الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

ويحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق الموائيق المنشورات والتقارير والاجتماعات الرسمية والخطابات الأوامر المكتوبة و يتخذ الاتصال الرسمي في حركته على اتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي بحيث يتم الاتصال عموديا من الأعلى إلى الأسفل أو أفقيا وذلك على مستوى تنظيمي بما في ذلك الإطارات، المشرفين والعمال ومنه فالعلاقات من الاتصال تكون بعيدة عن الطابع الشخصي كما أنها مقيدة بمجموعة من اللوائح.<sup>2</sup>

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات التالية:-

-الاتصال النازل: وهو اتصال من الأعلى إلى الأسفل أي يكون من رئيس إلى عامل الإنتاج أو من المدير إلى المعلم.

-الاتصال الصاعد: وهو اتصال من الأسفل إلى الأعلى أي يكون من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة.

-الاتصال الأفقي: وهو الاتصال الذي يحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات.

-الاتصال الخوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد ويتمثل في "انه تناسب بين

الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>3</sup>

ثانيا: الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين وبين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل

المعلومات والأفكار أو وجهات النظر التي تمهم وتصل بعملهم فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج المنافذ الاتصال الرسمية أو

1- رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، حصور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص74.

2- الجليلاني حسان، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1988، ص80.

3- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص244.

بعيد عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم وذلك في اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.<sup>1</sup>

تبين للمنظرين أن الاتصال الواسع غير قادر لوحده على حل كل مشاكل المؤسسات نظراً للعيوب التي يحملها في طياته .

فظهرت الحاجة إلى معرفة الاتصال الغير رسمي الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية والذي تعددت تعاريفه دون أن تختلف كثيراً إذ يعرف كاهن الاتصال الغير رسمي من خلال الخصائص والمميزات التي لخصها في الاتصال الغير رسمي تعبير تلقائي في عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي أحسن من الاتصال الرسمي.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نرى بأن هذا النوع من الاتصال العفوي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دوراً مهماً وهو الإشباع النفسي للعمال وهذا النوع من الاتصال تحدده بعض الظروف الاجتماعية لأفراد الجماعة في تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض.<sup>3</sup>

حيث يميل ذوي المراكز الاجتماعية المتسابقة إلى اقتصار تفاعلهم عن بعضهم مع الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية وبذلك قد نجد في المؤسسات في كل جماعة تشكل نوع من التنظيم يقوم على المكانة والوظيفة ويصبح الاتصال في بعض الأحيان مشوهاً، ويعتبر الاتصال الغير الرسمي بمثابة إحدى المخارج النفسية الهامة التي يستطيع العاملون من خلالها التعبير عن آرائهم دون خشية بطش الإدارة بهم .

من خلال التعاريف السابقة للاتصال الغير الرسمي نستنتج بأنه عفوي تلقائي ويعبر عن انشغالات واهتمامات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقة الصداقة بحيث يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم باعتباره عملية معقدة، يجب أن نجعل منه وسيلة إيجابية داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة للنشر، ط2، بيروت، 1992، ص119

<sup>2</sup> - رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص86 .

<sup>3</sup> - عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1979، ص231 .

<sup>4</sup> - سليمان حنفي محمود، السلوك الإنساني و الأداء، دار الجامعات المصرية، ط1، القاهرة، ص282 .

## المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها و هذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.<sup>1</sup>

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية ،وقد بدأت عملية تظهر الكتب و المقالات عنها خلال السنوات العشرة الأخيرة ، لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة ، كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة ،وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار و نجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال.<sup>2</sup>

يقرر شاستر برنارد " أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال " .

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية :

### 1- الاتصال الداخلي اتخاذ القرارات : يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار . وإذ عن طريق الاتصال يمكن

تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة<sup>3</sup> .

التي تساعد على اختيار أفضل البدائل و الوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد

### 2- الاتصال الداخلي والتوجيه: يعتمد المدير في توجيه المعلمين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل

الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة . ويشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم

يؤذونها والإمكانيات التي تصنعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف ، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة

لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم .

1- محمد بهجت ،جاد الله كشك ،المنظمات وأسس إدارتها،المكتب الجامعي الحديث ،ط1،القاهرة ،1999، ص286 .

2- أميرة علي محمد ،الاتصال التربوي،الدار العالمية للنشر والتوزيع ،ط2،القاهرة ،2006،ص54 .

3- عمر عبد الرحيم نصر الله ،مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني،دار وائل للنشر ،ط1،عمان،2001، ص39 .

2- الاتصال الداخلي والتنسيق: حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة ،أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعة في تجانس وانسجام ،لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية<sup>1</sup> .

### المطلب الرابع: أهداف الاتصال الداخلي

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

أولاً: الأهداف الخاصة بالعاملين: من أهم أهداف الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى

الاتصال التعريف بما هو يجري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة .

كما يهدف إلى خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة

وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة<sup>2</sup>.

كما أن الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما

يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي ،فهى عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثياً بالنسبة

للمؤسسة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها "سعيد يس عامر" و"علي محمد عبد الوهاب" وتتلخص

في توخي الإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات وكذا تشجيع الآراء البناءة والتزام الموضوعية مع الابتعاد

عن السطحية في معالجة الأمور .

ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية : تدور في مجملها في تمكين القائد من التعرف على ما يحدث

داخل المؤسسة بصورة صادقة ،مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق

1- محمود بهجت ، جاد هلا كشلك ، مرجع السابق ،ص269.

2- خيري خليل الجميلي ،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب الجامعي الحديث ،ط1 ، القاهرة ، 1997 ،ص35.

والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه و الإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة .<sup>1</sup>

ثالثاً: أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور : تتلخص في إقامة نظام اتصال خاص به ، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى .

فداخل المؤسسات الاتصالات تشجع أولاً على التبادلات بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها. عملية الترسيع مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم هذه العادات

والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى ، فالثقافة حسب J. Gilbert وآخرون "تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاءاً للحرية وللعمل الفردي.<sup>2</sup>

مما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك لأنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة ، وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة والأهمية التي يتمتع بها .

والاتصال الداخلي كذلك يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة ، مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها وكذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.

- 
- 1- Gilbert Jet cou ,Genre changement organisationnel , Paris. Les éditions d'organisation, 1995, ,P139.
- 2- محمد فهمي العطروسي ،العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات،عالم الكتب،ط1، القاهرة ،1969، ص469

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها و كذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات الغير رسمية.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي

تنقسم وسائل الاتصال إلى ثلاثة أنواع هي الاتصال الكتابي ،الاتصال الشفهي ،الاتصال السمعي ،الاتصال البصري (التصويري)

**أولاً: الاتصال الشفهي:** يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أقدم الأدوات التي يستخدمها المدراء أو الرؤساء للقيام بأعمال وهذا يوفر الوقت ويخلق جو من الصداقة والتعاون داخل المؤسسة ، ويتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين حيث يقوم المدير أو المسؤول بالتحدث المباشر مع عماله حتى تكون هناك مناقشة وحوار بينهما وبالتالي سيؤدي هذا إلى الوصول إلى قرارات سليمة،ويمكن أن يحدث الاتصال الشفوي عبر الهاتف أي دون أن يرى المتصل به.<sup>2</sup>

حيث نجد أن هذا النوع يستخدم في المقابلات الشخصية ،الاجتماعات ،اللجان التنظيمية ،الهاتف، المؤتمرات والندوات.

أ- المقابلات : تكون هذه المقابلات أو المحادثات غالبا بين المدير ومساعدته أو بين إداريين ،تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل من طرف ،وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة ويعتبر هذا النوع من الاتصال الشفوي له تأثير كبير ،هذا لأنه يعطي للمتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر على وجوههم<sup>3</sup>

1- صالح بن نوار ،الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية،مجلة العلوم الإنسانية،الجزائر ،عدد22 ديسمبر 2004 ،ص117-130 .

2 عمر عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق،ص223

3 محمد ناجي جوهر،وسائل الاتصال في العلاقات العامة،مكتبة الراشد ،ط1،عمان،2001،ص93 .

ب - الاجتماعات أو الندوات : يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة وعن طريقه تكون محاولة معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول والمقترحات وكذلك تبادل الأفكار والآراء حيث يوجد نوعان من الاجتماعات وهي اجتماعات تبادل الخبرات , واجتماعات إعلامية.<sup>1</sup>

ثانياً: **الاتصال الكتابي:** إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات, فإنها تفرغ في صورة كتابية , والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين , ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة , وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل : المذكرات , الخطابات المتبادلة , المنشورات , الأوامر المصلحية , اللوائح , التعليمات والأوامر الفردية.<sup>2</sup>

المطلب السادس: نماذج وشبكات الاتصال

كشفت دراسات بعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات وقد تبين أن اللامركزي أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة وذكر ناصر العميلي أن تلك الدراسات أظهرت أنماط الاتصالات بصيغها تستدعي الأشكال الأربعة التالية:

**أولاً: الاتصال على شكل العجلة**

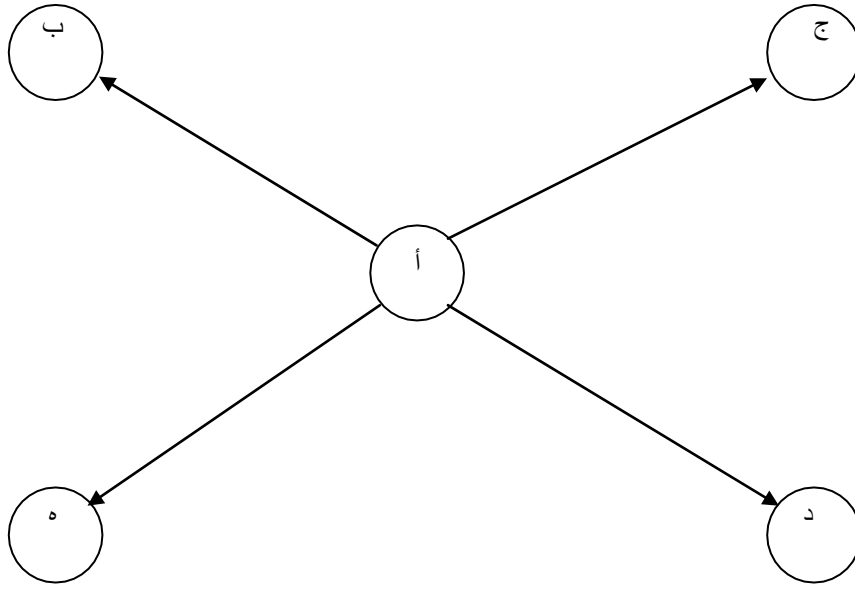
وهذا النمط يتبع لعضو واحد رئيساً أو مشرفاً أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا مع الرئيس فقط، وأن الاتصال بينهم يتم عن طريقه، وهنا تكون سلطته اتخاذ القرارات تتركز في يد الرئيس فقط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص101 .

<sup>2</sup> - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ط7، الإسكندرية، 1987، ص271 .

<sup>3</sup> - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوردي، دار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 17-

الشكل رقم (01): يوضح نمط العجاق



المصدر : بشير العلاق، مرجع سابق، ص 18.

ثانياً: الاتصال على شكل سلسلة

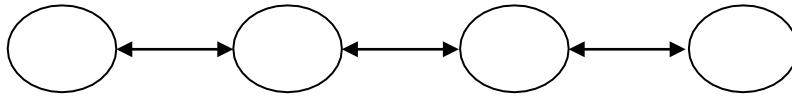
ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وله كل مساعدة يقوم بالاتصال بشخص

واحد.

ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد من

المساعدين، كما يبين الشكل رقم (03).<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): يوضح نمط السلسلة



المصدر : خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 46.

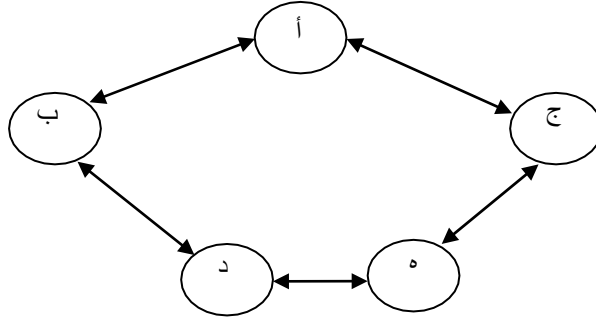
ثالثاً: الاتصال على شكل دائرة

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 45-46.

حيث يوضح أن الاتصال يتم الفرد ومن بجانبه فقط وليس مع الأفراد الآخرين أي أن يتم هذا الاتصال بصورة

الدائرة، حيث يناقش الأفراد قضايا ومشكلات المؤسسة بصورة دائرية وأحياناً يطلق عليها مجموعة الدائرة الحائرة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): نمط الدائرة



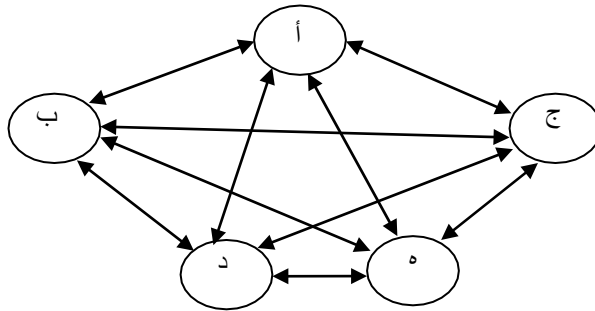
المصدر: عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 169.

رابعاً: الاتصال على شكل التشابك

في هذا النمط لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات، غير

أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.<sup>2</sup>

شكل رقم (04): يوضح نمط التشابك



المصدر: مازن سليمان الحوش، مرجع سابق، ص 41.

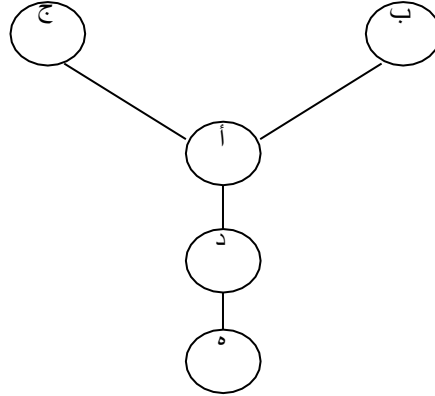
خامساً: الاتصال على شكل الحرف واي (Y)

الاتصال الفعال على شكل الحرف واي يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية

في الوسط، حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.<sup>2</sup>

- <sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 169.
- <sup>2</sup> - مازن سليمان الخوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2005-2006، ص 41.

الشكل رقم (05): يوضح نمط الاتصال على شكل حرف واي (Y)



المصدر: خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص 48.

### المطلب السابع :معوقات الاتصال الداخلي

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية،ومن هذه العوائق نذكر

ما يلي:

- عدم تقبل المسؤولين و انعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع، أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا و زمانا.
- عدم تلائم الجو للاتصال و كذلك بالنسبة للهيكل.
- عدم وضوح الأهداف الغير محددة و الغير قابلة للقياس. - احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها و اعتبارها سرية.<sup>1</sup>

وهناك من يقسم معوقات الاتصال إلى:

<sup>1</sup> - راوية حسن، السلوك التنظيمي، دار المعارف، ط1، القاهرة، 2001، ص73.

## 1- عوائق تتعلق بالرؤساء:

- اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق و مسالك و أدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال و غرضه.
- النظر إلى عملية الاتصال على إنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمل الإدارة.
- التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل الاتصال دون غيرها.
- اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافي للإصغاء.
- إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنساني في الاتصالات.

## 2- عوائق تنظيمية:

- غموض الأدوار و عدم تحديد المسؤوليات و السلطات.
- عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة.
- درجة الصراحة و الثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات و تفسيرها.
- قصور وسائل الاتصال المتاحة.
- تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.
- التقنية المعتمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التي تمر بها تلك البيانات.
- درجة و حجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.
- درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.
- مدى تكامل و فهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة<sup>1</sup>.

## 3- عوائق شخصية:

- الثبات الإدراكي: و هو ميل معتقدات و مدركات الفرد إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات.
- الانتقاء الإدراكي: هو ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطي له و ليس كل المعلومات.
- تنميط الأفراد: و هو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف و تقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية و السلوكية وفقا لانتماءات الجنس و السن أو المهنة أو الديانة...
- تعميم الصفات: و هي ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى.

- الإسقاط الإدراكي: و هو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لدوائهم.
- تفاوت المراكز الاجتماعية: فالأفراد ذوى المكانة الاجتماعية الأدنى يتخرجون من إرسال معلومات تتضمن نقدا لذوى المراكز الاجتماعية الأعلى.<sup>1</sup>

### الخلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل التعريف بالاتصال الداخلي ثم تطرقنا بعدها إلى أنواع الاتصال الداخلي وبعد ذلك إلى أهداف الاتصال الداخلي ،ومن ثم تناولنا أهمية الاتصال الداخلي كما تطرقنا إلى ذكر الوسائل المستخدمة في الاتصال الداخلي،وبعدها تطرقنا إلى نماذج وشبكات الاتصال الداخلي، وفي الأخير ذهبنا إلى ذكر معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة.

## المبحث الثاني

تمهيد

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة التربوية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة التربوية

المطلب الثاني: أنواع المؤسسة التربوية

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة التربوية

المطلب الرابع:

المطلب الخامس: خصائص المؤسسة التربوية

المطلب السادس: أهمية المؤسسة التربوية

خلاصة

## تمهيد

من مميزات المجتمع الحديث أنه يحتوي على مجموعة من المؤسسات سواء الاجتماعية أو التربوية وهي تقوم بتنشئة الأفراد، ليكونوا أعضاء صالحين في المجتمع ومن تلك الأخيرة نجد المدرسة وهي المؤسسة الاجتماعية أنشأها المجتمع لتلبية حاجة من حاجاته وهي كيان معنوي يتكون من مجموعة أفراد كل فرد له وظيفة التي يجب أن يقوم بها، ومركزه الذي يجب أن يشغله على أكمل وجه ولكي تؤدي المدرسة دورها المنشود يجب أن تتكامل وظائف أفرادها وتتحد في كل واحد ومن هنا يظهر دور و نشاط الاتصال الداخلي في هذه المؤسسات والذي يعمل على تعزيز التواصل مع المؤسسات التربوية التعليمية، سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية لتبادل الخبرات و تطوير العملية التربوية وبناء صورة ذهنية جيدة لهذه المؤسسة.

## المبحث الأول: المؤسسة التربوية

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة التربوية

## أولاً: المؤسسات

أ- لغة: أسس يؤسس جمع مؤسسات، منشأة أنشئت لغرض معين يقال مؤسسة عملية أو صناعية، خيرية<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً: هناك اختلاف واضح بين العلماء والباحثين على تعريفهم للمؤسسة لذلك يمكننا أن نحرص على جملة منها كنماذج و أمثلة قدمها هؤلاء للمؤسسة .

فقد عرفها دادي ناصر بأنها: " كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، تبعاً لحجم و نوع نشاطه"<sup>2</sup> ويفهم منه أن المؤسسة هدفها الإنتاج ، الخدمات ،الخبرات، السلع الضرورية لإشباع حاجات الفرد والمجتمع لتوفر الشروط الضرورية لحل المشاكل في المجتمع ، وبالتالي التغلب على الطابع الاقتصادي.

1- خضير شعبان ، مصطلحات في الإعلام والاتصال، دار اللسان العربي ،ط1، الجزائر، 2002، ص 239 .

2- دادي عدوان ناصر، اقتصاد المؤسسة ، دار الحمدي العامة ،ط1، الجزائر، 1998، ص 18

ويرى روجرز أنها : "نسق ثابت من الأفراد يشتغلون مع بعضهم البعض في إطار و نظام لتقسيم العمل و لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>

المفهوم الإجرائي: هي وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة.

ثانيا: المؤسسات التربوية

لغة: نجد في الإنجليزية " Education " و هي مأخوذة من اللاتينية بمعنى القيادة أي يقود خارجا،ومنه جاء يقود الولد أي يرشده و يهذبه، و نجد في اللغة العربية التربية من ربى أي غذى الولد جعله ينمو و يقال ربى القوم ساسهم و كان فوقة<sup>2</sup>

فالتربية عند العرب تفيد السياسة و القيادة والتنمية،مثل ابن سينا في رسالته ( سياسة الرجل أهله و ولده)<sup>3</sup>

### المطلب الثاني :أنواع المؤسسة التربوية

إن المؤسسة التربوية في العالم عديدة ومتنوعة وفي بعض الأحيان متباينة ففيها المدرسة الأم و المدرسة الملحقة وفيها الابتدائية الخاصة بالذكور والخاصة بالبنات والمختلطة التي تجمع بين الجنسين ،وفيها المتوسطة ذات النظام الخارجي أو النظام الداخلي أو النصف داخلي وفيها الآن المدرسة الأساسية التي أحدثت تطبيقا لإصلاح سنة 1976 وملحقتها الثانوية وكذلك المدرسة الثانوية الموحدة.

ولكل نوع من هذه المدارس شعب ومرافق مناسبة، ففي هذا المجال نجد في الجزائر ثلاث أنواع من المؤسسات حيث تبدأ من المؤسسات الابتدائية ثم المتوسطات ثم الثانويات ،حيث ه ذه الأخيرة هي مجال الدراسة والتي ستقوم بدراستها بشكل مفصل وبكل جوانبها.<sup>4</sup>

1-صلاح المنشاوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية،مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 1999، ص244

2 - شبل بدران، التربية و المجتمع، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2003، ص48

3- شبل بدران، مرجع سابق، ص49

4- زرهوني الطاهر، تنظيم و تسيير مؤسسة التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1993، ص11

2- الميثاق الوطني، الجريدة الرسمية، العدد7، الأحد جمادى الثانية عام1406هـ. الموافق ل 16.فبراير1986، ص235-236.

3- زرهوني الطاهر، مرجع سابق، ص15

**1- المؤسسات الابتدائية:** هي مؤسسات تتميز بإجبارية التعليم وتعميمه على الأطفال البالغين سن الدراسة وهذا بفضل

المدرسة الابتدائية التي أصبحت الأداة المفضلة لتوفير فرص التعليم لجميع الأطفال الجزائريين<sup>1</sup>.

**2- المؤسسات الإكمالية:** أنشئت هذه المؤسسات بموجب قرار المرسوم رقم 71-188 المؤرخ فيجمادي الأول

عام 1391 الموافق لـ 30 يونيو 1971 بعدما كان التعليم المتوسط تعليما تكميليا تابعا للتعليم الابتدائي و التعليم

التكميلي، ولكن بعد صدور المرسوم وبروز المتوسطات إلى الوجود اتجهت العناية نحو المتوسطات ، فأصبح التعليم المتوسط

مستقلا فهو جدع مشترك للتلاميذ الذين يريدون الالتحاق بمرحلة التعليم الثانوي ، ولقد ولقد وفرت له الإمكانيات الإدارية

والتربوية والمادية التي زودت بها الثانويات التي أصبحت مخططة لتعليم المرحلة الثانية حيث تمتد الدراسة في التعليم المتوسط إلى

04 سنوات.<sup>2</sup>

**3- المؤسسات الثانوية:** يعرف رابع تركي المؤسسة الثانوية أنها باختصار: عبارة عن مدرسة ضخمة ، تجمع في رحابها بين

نوعيات مختلفة من التعليم بحيث تقدم لتلاميذها تعليما عام ، وتعلما تقنيا في وقت واحد وذلك بهدف إزالة الحواجز المصطنعة

بين التعليمين النظري والعلمي أو العلمي والتكنولوجي

كما أنها نظام يأتي امتدادا للمدرسة الأساسية ، وممر إجباريا نحو التعليم العالي من جهة ونحو الشغل المؤهل من جهة

أخرى وينبغي أن يكون منسجما ومتبلورا في مجموعة متناسقة تتحدد فيه الفروع وفقا لطبيعة الشروط الاقتصادية واحتياجات

المجتمع المخططة ويعتبرها هذا التعليم معبرا مفتوحا على دنيا العمل ، حيث ظهرت عدة قوانين لهذه المؤسسات لتوظيف

مديرها، فطبقا لأحكام المرسوم رقم 68-296 المؤرخ في 30 ماي 1968 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بمديري

الثانويات و المعاهد: " يوظف مديرو مؤسسات التعليم الثانوي من بين المترشحين البالغين من العمر 30 سنة على الأقل و

المسجلين في قائمة التأهيل التي تعد سنويا بموجب قرار من وزير التربية الوطنية بعد استشارة اللجنة المتساوية للأعضاء<sup>3</sup> .

1- الميثاق الوطني، المجلد الرسمي، العدد 7، الأحد جمادي الثانية عام 1406هـ، الموافق لـ 16 فبراير 1986، ص 235-236.

2- زرهوني الطاهر، مرجع سابق، ص 15

3- زرهوني الطاهر ، مرجع سابق، ص 9 - 31

## المطلب الثالث: مكونات المؤسسة التربوية

اعتبار أن المؤسسة التربوية كتنظيم اجتماعي، فهي تتضمن مجموعتين من المكونات، تتكامل وظيفيا لتؤدي المؤسسة

التربوية وظيفتها الكاملة، وتمثل هذه المكونات في :

**1- الأفراد:** ويمثلون في المدرسين، والمتدربين، المدير، الناظر، المساعدون، العاملون بشتى وظائفهم، السكرتير أو

السكرتيرة ... الخ، بما لها من خصائص ومؤهلات واستعدادات.

**2- العلاقات الاجتماعية:** وتمثل في علاقة التلاميذ بعضهم ببعض، علاقة المدرس بالتلاميذ، علاقة الأساتذة والمعلمين

بعضهم ببعض، علاقة المعلم أو الأستاذ بالمدير، علاقة التلاميذ بالإدارة ... الخ.<sup>(1)</sup>

**3- الأبنية والأساليب الفنية:** وتشمل الأقسام والإدارة والساحة وقاعات الرياضة، المكاتب الرئيسية، المطاعم، كاتب

الخدمات الاجتماعية والسيكولوجية، مكاتب الحسابات والنقل، المكتبة ... الخ، ويستحسن أن تكون هاته المكاتب بعيدة عن

قاعات الدراسة لعدم تشويش انتباه التلاميذ.<sup>(2)</sup>

**4- المناهج:** وتضم الأهداف التربوية والمبادئ والبرامج التعليمية، والأساليب والوسائل، بحيث تكون هاته المناهج تحتوي على

مقررات وبرامج تعليمية مستمدة من ثقافة المجتمع وفلسفته، كذلك وفقا لمبادئ الدولة التي تقوم عليها.

**5- المراكز والأدوار:** بحيث يحتل كل فرد من أفراد المدرسة مركزه الخاص به والدور الملتزم به، بحيث يحتل المدير مكانة عالية

بالنسبة للأفراد الآخرين وعليه بالنسبة للمدرس فعليه أن يقوم بدوره على أكمل وجه، ولا يقتصر عمله على نقل المعارف

والمعلومات فحسب وإنما يقوم بعملية التربية أيضا، وأما دور التلاميذ فعليهم بالطاعة والاحترام ... الخ.

**6- السلطة:** وتنوع السلطة في المدارس، فنجد هناك سلطة دكتاتورية ديمقراطية وأخرى تسييرية.

**7- النظام:** ويضم قواعد الضبط، وللمدرسة نظامها الخاص بما على غيرها.

<sup>1</sup> مراد زعيمي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007، ص125.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التربية والمجتمع دراسة في علم اجتماع التربية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2005، ص68.

8- الرموز والسمات: وتتمثل في اسم المدرسة، العلم الوطني، المستويات الدراسية، الألبسة، الشكل الفيزيقي للمدرسة ... الخ.<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: خصائص المؤسسة التربوية

1- المدرسة بيئة تربوية: فهي لم تعد تقتصر على التعليم فقط، أي نقل المعلومات والمعارف إلى عقول التلاميذ، بل تهتم بتربية التلميذ من جميع النواحي النفسية، الجسمية، الاجتماعية، الثقافية ... الخ وبالتالي يصبح هذا التلميذ متزنا بالشخصية، يعرف ما عليه من واجبات، وماله من حقوق، قادر على خدمة نفسه ومجتمعه.

2- المدرسة بيئة التعلم: بحيث أن التلميذ يذهب إلى المدرسة لتلقي المعارف والمعلومات والمهارات التي يتطلبها منه حفظها واستيعابها كما أنها توفر له البيئة المناسبة لاستثارة فضول التلميذ والكشف عن قدراته واستعداداته ومواهبه الفطرية، وإمداده بالوسائل والأدوات التي يستطيع من خلالها تحقيق رغباته وتنمية إمكاناته.

3- المدرسة موسعة لأفق التلاميذ: بحيث تقوم بذلك من خلال أنشطتها التربوية التعليمية، كذلك لأنها تحل حاضرتهم بماضيهم، فهي تعلمهم أحداث اليوم التي تمتد جذورها إلى الماضي البعيد.

4- المدرسة مبسطة: وذلك لأنها تقوم بتبسيط المواد العلمية والمهارات المدرسية المتشابكة لتصير مناسبة وفهم التلاميذ فيستوعبونها عندئذ فهي تنقل لهم المعارف من البسيط إلى المعقد ومن المجهول إلى المعلوم، ومن المحسوس إلى المجرد.

5- المدرسة ظاهرة لميول واتجاهات التلاميذ: ويقصد هنا أنها تقوم بتوحيد ميول واتجاهات التلاميذ في بوتقة واحدة حسب فلسفة المجتمع، وبما يخلق واقعا اجتماعيا مناسباً للحراك الاجتماعي القائم على التعايش والتفاهم، واحترام الآخر، ليكون الناس قادرين على العيش والعمل معاً، في الوطن الواحد.

6- المدرسة مصفية للشوائب: يعني أنها من خلال برامجها ومقرراتها الدراسية تقوم بتنقية التراث مما يشوبه من معلومات كاذبة التحقق به، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنقيه من أمور لم تعد مناسبة للحياة المعاصرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مراد زعيمي، مرجع سابق، ص125.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروخ، علم اجتماع تربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، عناية، 2004، ص75.

7- المدرسة كيان اجتماعي: فلكونها تتيح التجمع التلقائي للتلاميذ، ومشاعر وتطلعات، وتشكل دوافع وأهداف مشتركة كما أنها مركزة لبناء العقول والأجسام السليمة وهذا كله يساعد التلميذ ليكون وسيلة لنقل يستوعبه إلى أسرته وإلى المجتمع ككل.<sup>(1)</sup>

### المطلب الخامس: وظائف المؤسسة التربوية

تعدد وظائف المؤسسة التربوية نذكر منها:

1- الوظيفة التعليمية: تحتل الوظيفة التعليمية المركز الأول في اهتمامات المربين والقائمين على المدرسة وتمثل هذه الوظيفة أساس في:

- إكساب التلاميذ الأسلوب العلمي في التفكير والبحث والدراسة.

- تزويد التلاميذ بالمعارف العلمية الصحيحة والدقيقة.

- تعليم التلاميذ القراءة والكتابة والتعبير والحساب وذلك من خلال أنشطتها المتنوعة والمختلفة.

2- الوظيفة النفسية: تسعى المدرسة لتحقيق الإشباع النفسي للتلميذ، فتساهم المدرسة من خلال ما توفره من أجواء وفرص أما التلاميذ لإشباع الكثير من الحاجات النفسية ومنها خاصة:

- الشعور بالانتماء: بحيث تتيح للتلاميذ الفرصة لإنشاء علاقات اجتماعية مختلفة وتكوين صداقات.<sup>(2)</sup>

- الاهتمام بالتوجيه والإرشاد النفسي: حيث كثيرا ما يكون في المدرسة أخصائي نفسي، يهتم بمشاكل التلاميذ، وضغوطاتهم، التي تؤثر على سيرهم الدراسي، والكشف عن قضاياهم داخل وخارج المدرسة.<sup>(3)</sup>

- تكوين الصفات الشخصية الصالحة: وغرس الاتجاهات النفسية السليمة في الطفل.

<sup>1</sup> - معن خليل عمر، التنشئة الاجتماعية، دار الشروق، ط1، عمان، 2007، ص174.

<sup>2</sup> - معن خليل عمر، مرجع سابق، ص125.

<sup>3</sup> - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص47.

- تكوين العواطف والاتجاهات العاطفية لدى الطفل: وتوجيه انفعالهم توجيهها صالحا، وعدم تعريضهم لخبرات وتجارب تؤدي بهم إلى الشذوذ والانحراف نتيجة للكبت والشعور بالإحباط أو النقص، مع الامتناع عن توقيع العقوبات الجسدية، والبعد عن التخويف وإثارة الهلع، وتقوية الثقة بالنفس، والشعور بالمسؤولية والمساواة.<sup>(1)</sup>

- تحقيق الذات: وذلك من خلال إتاحة الفرصة للتنافس على المراتب الأولى من خلال الأنشطة العلمية، والتربوية والثقافية، كذلك من خلال الأعمال الحرة كالأشغال اليدوية، الرسم ... الخ، وأيضا من خلال التعبير الحر عن مشاعرهم كالتمثيل مثلا، أو كتابة قصص من إنشائهم ... الخ.

- إشباع الحاجة إلى الترويح: عن طريق النشاطات الرياضية، والترفيه كالموسيقى.<sup>(2)</sup>

**3- الوظيفة الاجتماعية:** وتمثل هذه الوظيفة في العمل على تعريف التلميذ بالمجتمع تعريفا واضحا، يشمل تكوينه، ونظمه، وقوانينه، والمشاكل والعوامل التي تؤثر فيه بالإضافة إلى ذلك فهي تسهر على تدريب تلاميذها على الحياة الاجتماعية وذلك بالممارسة والموجهة لجميع المشاكل التي تحيط بهم، فالمدرسة بهذا الشكل أداة للتنشئة الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الوظيفة في عدة وظائف فرعية منها:

1- نقل التراث من جيل إلى جيل آخر : والحفاظ عليه للأجيال القادمة، والثقافة هي كل ما أنتجه العقل البشري في المجتمع من ماديات ولا ماديات، وتمثل الماديات في المباني والطرق والمصانع والمزارع والمتاجر، وكل لوازمها وبضائعها ومصنوعاتها أما اللامادية، فتتمثل في العادات، التقاليد، العرف، القوانين، المعتقدات، المراسيم، الآراء، الاتجاهات، القيم والمعايير، والأخلاق، والعلوم ... الخ، الموجودة في المجتمع.<sup>(3)</sup>

فالمدرسة هنا تنقل هاته الثقافة من خلال مناهجها وبرامجها التربوية التي استمدت من أهداف المجتمع والتي ينبغي تحقيقها.

<sup>1</sup> صلاح الدين شروخ، مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup> مراد زعيمي، مرجع سابق، ص126.

<sup>3</sup> حسين احمد، مرجع سابق، ص80.

2- القضاء على الصراع الثقافي بين أبناء الأمة الواحدة: إذ تعمل المدرسة على إذابة هذا الصراع من خلال تعليم اللغة الوطنية وآدابها، والمواد الاجتماعية الوطنية، من أجل خلق الشعور بالانتماء لدى النشء وتحقيق الانسجام الإيجابي والوحدة بين أعضاء الوطن الواحد.

3- التماسك الثقافي والاجتماعي: المدرسة هي البيئة الاجتماعية التي تعمل على توحيد أبناء المجتمع على ثقافة وفكر واتجاهات مشتركة من خلال التنسيق بين المؤثرات المختلفة وإكساب التلميذ اتجاهات فكرية منسجمة متوافقة.<sup>(1)</sup>

4- الوظيفة الاقتصادية: وهي من الوظائف الهامة التربوية التي تقوم بها، وتظهر الوظيفة الاقتصادية خاصة عندما تشارك الأسرة مع المدرسة، فمن خلال مجالس الأولياء تساهم المدرسة بسد بعض الاحتياجات التي تطلبها المدرسة لتغطية مصاريف العملية التربوية التي تعود بالفائدة على التلاميذ، مهما اختلفت مستوياتهم المعيشية بحيث تقوم المدرسة بمساعدة التلاميذ ذوي الظروف الاقتصادية الصعبة، وتزويدهم ببعض الوسائل والأدوات تحقيقاً للتكافل الاقتصادي.

4 الوظيفة التربوية: تبدأ مرحلة المدرسة بعد مرحلة الطفولة المبكرة، ومع بداية مرحلة الطفولة المتأخرة وتمثل انتقال التلميذ من مجتمعه الأسري إلى مجتمع أكثر رحابة وتعقداً، وهو انتقال يمثل تحولا كبيرا في حياته الاجتماعية والنفسية، فالمدرسة مجتمع واسع بعلاقاته وصلاته وقوانينه، يطالب التلاميذ داخلها بالتخلي عن كثير من العادات والممارسات والسلوك الذي كان يتمتع به في أسرته، يذهب بياجيه إلى أن أبرز أثر للمدرسة في مجال التنشئة الاجتماعية للتلميذ هو القضاء على ما يتسم به من مركز حول الذات نتيجة العلاقات الأسرية السابقة، فيجعله يهتم بالآخرين والتعامل معهم والاهتمام بالمدرسين وتقاليد المدرسة، والنظم فبهذا الشكل تحتل المدرسة أهمية كبرى من الناحية التربوية لأنها قادرة على التأثير بشكل إيجابي على شخصية التلميذ، فهي من هذه الناحية تستطيع أن تدعم كثيرا من المعتقدات والاتجاهات والقيم الحميمة التي تم تكوينها في الأسرة، كما تمكنها أن تمحي بعض الآثار والعادات والقيم غير السليمة التي اكتسبها فيها وتمكن أن تغرس فيه طرق التفاعل الإيجابي مع الغير، وتكوين علاقات سوية معهم، فهي تنسق الجهود التربوية المختلفة في الوسائط التربوية الأخرى وتصححها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>معن خليل عمر . مرجع سابق، ص174.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص130-131.

## المطلب الخامس : أهمية المؤسسة التربوية

إن للمؤسسة التربوية أهمية كبيرة في تأهيل التلميذ للمستقبل وتمثل هاته الأهمية في:

- توسيع علاقاته الاجتماعية من خلال تفاعله مع جماعة من التلاميذ وجماعة جديدة من الكبار وهم المعلمون والأساتذة.
- توسيع دائرة تفاعلاته في العالم الخارجي من خلال الخبرات التعليمية التي يكتسبها، ويستخدمها مع أنواع من القيم والمثل التي تؤثر شعوريا أو لاشعوريا في سلوكه وعاداته عندها يتعلم ويكتسب التلميذ المزيد من المعايير الاجتماعية.
- يتعرف على معاني الحقوق والواجبات والانفعالات والتوفيق بين حاجاته وحاجات الغير.
- إكساب التلميذ مجموعة من العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافس مع رفاقه.
- اكتساب معايير وقيم خلقية عن طريق القدوة واشتراكه في ممارسات تساعد على تعلم أنماط من السلوك السوي.
- يتعلم دورا اجتماعيا يمكن أن يمارسها، فضلا عن إتاحتها الفرص لممارسة أدوار جديدة تناسب مع نضجه وبذلك يتفاعل مع معلميه.
- يكتسب التلميذ دورا إيجابيا في تعلم الاتجاهات والمفاهيم المتعلقة بالنظام المدرسي والاجتماعي والعقائدي، والاقتصادي، فيزداد وعيا بالطريقة التي ينبغي أن تعمل بها النظم الاجتماعية المختلفة.<sup>(1)</sup>

## خلاصة:

نستخلص في الأخير أن المؤسسة التربوية هي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتلبية حاجة من حاجاته الضرورية وبقصد المحافظة على ثقافته ونقلها من جيل إلى جيل آخر، ونستنتج كذلك أن للمؤسسات التربوية مجموعة من المكونات والوظائف، ولكي يتم الاتصال في هذه المؤسسات وجب توفر مجموعة من الآليات والوسائل الاتصالية والتي من بينها: المجالس التعليمية، اللجان التربوية، الاجتماعات ... الخ وهذه الوسائل الغرض منها التواصل بين أعضاء وأفراد المؤسسات التربوية.

<sup>1</sup> - معن خليل عمر، مرجع سابق، ص173.

الميداني

الجانب

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول (01): توزيع العينة حسب متغير

| النسبة المئوية | التكرار |         |
|----------------|---------|---------|
| 48,6%          | 18      | ذكر     |
| 51,4%          | 19      | أنثى    |
| 100,0%         | 37      | المجموع |

من خلال الجدول فيما يخص الجنس داخل المؤسسة التربوية نجد ان عدد المدرسون الذكور يفوق عدد المدرسون الاناث حيث يقدر عددهم ب 18 ذكر اي بنسبة 48.6% اما عدد الاناث فيقدر 19 اناث اي بنسبة 51.4%

الجدول (02): توزيع العينة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرار |                |
|----------------|---------|----------------|
| 21,6%          | 8       | اقل من 37 سنة  |
| 78,4%          | 29      | أكثر من 37 سنة |
| 100,0%         | 37      | المجموع        |

من خلال جدول رقم 2 يتضح لنا ان نسبة 21.6% من افراد عينة البحث التي تتراوح اعمارهم أكثر من سنة حيث يقدر عددهم 8 المدرس ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم اقل من 37 سنة والتي تقدر نسبتها 78.4% وعددهم يبلغ 29 مدرس.

الجدول (03): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار |         |
|----------------|---------|---------|
| 70,3%          | 26      | ليسانس  |
| 27,0%          | 10      | ماستر   |
| 2,7%           | 1       | ماجستير |

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم 3 ان افراد العينة الدراسة ليسانس يقدر عددهم 26 مبحوث اذا تقدر نسبتهم 70.3 % في حين نجد مستوى ماستر حيث يقدر عددهم ب 10 مبحوث اذا تقدر نسبتهم ب 27.0 % في حين نجد مقابل ذلك مستوى ماجستير الذي يقدر عددهم 1 مبحوث اذا تقدر نسبتهم 2.7 %

#### الجدول (04): توزيع العينة حسب متغير الأقدمية بالمؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار |                   |
|----------------|---------|-------------------|
| 21,6%          | 8       | أقل من 5 سنوات    |
| 45,9%          | 17      | من 5 الى 10 سنوات |
| 32,4%          | 12      | أكثر من 10 سنوات  |
| 100,0%         | 37      | المجموع           |

يتضح لنا من خلال جدول رقم 1 انا نسبة الاعلى في المؤسسة هي من فئة الاقل 5 سنوات التي تقدر ب 21 % و يبلغ عددهم 8 مبحوث ويلي ذلك المبحوثين نسبة 45.9 % للفئة اكثر من 10 سنوات والذي قدر عددهم 17 وفي الأخير تليها نسبة 32.4 % للفئة من اكثر 10 سنوات والذي قدر عددهم 12 .

المحور الثاني: داخل المؤسسة التربوية.

#### الجدول رقم (05): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 01 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 9.135    | 13.5   | 5       | دائما   |
|        |             |                                    |          | 54.1   | 20      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 32.4   | 12      | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدر 9.135 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 54.1 وفي حين نجد أن المستوي بلغت 32.4 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 2

الجدول رقم (06): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 02 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 23.568   | 67.6 % | 25      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 29.7 % | 11      | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 2.7 %  | 1       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100 %  | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 67.6 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة أقل من ك الجدولة وبتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 29.7 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 2.7 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 2

الجدول رقم (07): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 3 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 11.243   | 40.5 % | 15      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 51.4 % | 19      | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 8.1 %  | 3       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100 %  | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 40.5 عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 51.4 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 8.1 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991.

الجدول رقم (08): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 3 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 37.865   | 75.7 % | 28      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 18.9 % | 7       | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 5.4    | 2       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدر 57.7 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة أقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيحتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 18.9 % وفي حين نجد أن المستوي بلغت 5.4 % ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر 5.991

الجدول رقم (09): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 05 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 10.432   | 35.1 % | 13      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 54.1 % | 20      | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 10.8 % | 4       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100 %  | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدره 35.1 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا2 وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 54.1 وفي حين نجد أن المستوي بلغت 10.8 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991

الجدول رقم (10): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 06 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 01          | 3.841                            | 4.568    | 67.6 % | 25      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 32.4 % | 12      | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | -      | -       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100 %  | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدره 67.6 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا2 وعليه فان كا المحسوبة أقل من ك الجدولة وبتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 32.4 وفي حين نجد أن المستويات ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 3.841

الجدول رقم (11): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 07 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 17.568   | 64.9 % | 24      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 24.3 % | 9       | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 10.8 % | 4       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100 %  | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدره 64.9 % وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا2 وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 24.3 % وفي حين نجد ان المستوي بلغت 10.8 % ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991 %.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 08 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 16.919   | 21.6 % | 08      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 64.9 % | 24      | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 13.5 % | 5       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100 %  | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 21.6 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر 64.9 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 13.5 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991

الجدول رقم (13): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 09 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 30.865   | 75.7 % | 28      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 18.9 % | 7       | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 5.4 %  | 2       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100 %  | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة ب 57.7% وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 18.9% وفي حين نجد ان المستوي بلغت 5.4% ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991.

الجدول رقم (14): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 10 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 9.135    | 32.4   | 12      | دائما   |
|        |             |                                    |          | 54.1   | 20      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 13.5   | 5       | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 32.4 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 54.1 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 13.5 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991

جدول رقم (15): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 11 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 14.000   | 40.5 % | 15      | دائما   |
|        |             |                                    |          | 54.1 % | 20      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 5.4 %  | 2       | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100 %  | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 40.5 % وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 45.1 % وفي حين نجد ان المستوي بلغت 5.4 % ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991

الجدول رقم (16): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 12 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 9.135    | 32.4   | 12      | دائما   |
|        |             |                                    |          | 54.1   | 20      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 13.5   | 5       | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 32.4 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة أقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 54.1 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 13.5 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991

الجدول رقم (17): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 13 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 14.486   | 24.3   | 9       | دائما   |
|        |             |                                    |          | 62.2   | 23      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 13.5   | 5       | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 24.3 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 62.2 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 13.5 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991

الجدول رقم (18): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 14 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 01          | 3.841                              | 7.811    | 73.0   | 27      | دائما   |
|        |             |                                    |          | 27.0   | 10      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | -      | -       | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 73.0 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> 2 وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 27.0 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 32.4 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 3.841

الجدول رقم (19): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 15 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 7.189    | 24.3   | 9       | دائما   |
|        |             |                                    |          | 54.1   | 20      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 21.6   | 8       | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 24.3 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> 2 وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 54.1 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 21.6 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 5.991

الجدول رقم (20): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 16 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 15.297   | 10.8   | 4       | دائما   |
|        |             |                                    |          | 62.2   | 23      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 27.0   | 10      | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 10.8 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> 2 وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب 62.2 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 27.0 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المتوسط تقدر ب 15.297

الجدول رقم (21): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 17 .

| القرار  | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|---------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|         |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| غير دال | 02          | 5.991                            | 2.324    | 21.6   | 8       | دائما   |
|         |             |                                  |          | 37.8   | 14      | أحيانا  |
|         |             |                                  |          | 40.5   | 15      | نادرا   |
|         |             |                                  |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 21.6 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب37.8 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 5.991 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المرتفع تقدر ب40.5

الجدول رقم (22): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 18 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 8.162    | 54.1   | 20      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 29.7   | 11      | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 16.2   | 6       | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 8.162 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر بـ 54.1 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 16.2 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر بـ 2

الجدول رقم (23): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 19 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 6.703    | 13.5   | 05      | دائما   |
|        |             |                                  |          | 45.9   | 17      | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 40.5   | 15      | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 45.9 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة أقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر بـ 45.5 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 6.70 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر بـ 2

الجدول رقم (24): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 20 .

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 8.811    | 10.8   | 4       | دائما   |
|        |             |                                  |          | 40.5   | 15      | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 48.6   | 18      | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال المقدرة 40.5 وذلك عند المساوية الجدول انا قيمة كا<sup>2</sup> وعليه فان كا المحسوبة اقل من ك الجدولة وبالتالي فان نتيجتها دالة نجد ان نسبة الاتصال داخل المؤسسة التربوية مرتفع تقدر ب48.6 وفي حين نجد ان المستوي بلغت 10.8 ومقابلة ذلك نجد نسبة المستوي المنخفض تقدر ب8.81

الجدول رقم (25): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 21.

| القرار  | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|---------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|         |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| غير دال | 02          | 5.991                            | 5.243    | 16.2   | 06      | دائما   |
|         |             |                                  |          | 37.8   | 14      | أحيانا  |
|         |             |                                  |          | 45.9   | 17      | نادرا   |
|         |             |                                  |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال الجدول اعلاه انا القيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة ب5.243 وذلك عند مقارنتها ب كا<sup>2</sup> المجدولة المساوية ل 5.991 وعليه فان كا<sup>2</sup> المحسوبة اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة فان نتيجتها دالة عند 02 نجد ان نسبة الاتصال الداخلي في مستوى مرتفع 16.2% وفي حين نجد ان النسبة المستوي المتوسط بلغت 37.8% ومقابل ذلك نجد ان نسبة المستوي المنخفض تقدر ب 45.9%.

الجدول رقم (26): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 22.

| القرار  | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|---------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|         |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| غير دال | 02          | 5.991                              | 5.243    | 16.2   | 6       | دائما   |
|         |             |                                    |          | 37.8   | 14      | أحيانا  |
|         |             |                                    |          | 45.9   | 17      | نادرا   |
|         |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان القيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة بـ 5.243 وذلك عند مقارنتها بـ كا<sup>2</sup> المجدولة المساوية لـ 5.991 وعليه فان كا<sup>2</sup> المحسوبة اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة فان نتيجتها دالة عند 02 نجد ان نسبة الاتصال الداخلي في مستوى مرتفع 16.2% وفي حين نجد ان النسبة المستوى المتوسط بلغت 37.8% ومقابل ذلك نجد ان نسبة المستوى المنخفض تقدر بـ 45.9%

رقم (27): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 23.

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 28.757   | 2.7    | 1       | دائما   |
|        |             |                                    |          | 24.3   | 9       | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 73.0   | 27      | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان القيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة بـ 28.757 وذلك عند مقارنتها بـ كا<sup>2</sup> المجدولة المساوية لـ 5.991 وعليه فان كا<sup>2</sup> المحسوبة اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة فان نتيجتها دالة عند 02 نجد ان نسبة الاتصال الداخلي في مستوى مرتفع 2.7% وفي حين نجد ان النسبة المستوى المتوسط بلغت 24.3% ومقابل ذلك نجد ان نسبة المستوى المنخفض تقدر بـ 73.0%

الجدول رقم (28): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 24.

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 17.892   | 5.4    | 2       | دائما   |
|        |             |                                    |          | 32.4   | 12      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 62.2   | 23      | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان القيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة بـ 17.892 وذلك عند مقارنتها بـ كا<sup>2</sup> المجدولة المساوية لـ 5.991 وعليه فان كا<sup>2</sup> المحسوبة اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة فان نتيجتها دالة عند 02 نجد ان نسبة الاتصال الداخلي في مستوى مرتفع 5.4% وفي حين نجد ان النسبة المستوى المتوسط بلغت 32.4% ومقابل ذلك نجد ان نسبة المستوى المنخفض تقدر بـ 62.2%

الجدول رقم (29): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 25.

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> " كاي تربيع " |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|------------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                           | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                              | 7.189    | 13.5   | 5       | دائما   |
|        |             |                                    |          | 37.8   | 14      | أحيانا  |
|        |             |                                    |          | 48.6   | 18      | نادرا   |
|        |             |                                    |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان القيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة بـ 7.189 وذلك عند مقارنتها بـ كا<sup>2</sup> المجدولة المساوية لـ 5.991 وعليه فان كا<sup>2</sup> المحسوبة اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة فان نتيجتها دالة عند 02 نجد ان نسبة الاتصال الداخلي في مستوى منخفض 13.5% وفي حين نجد ان النسبة المستوى المتوسط بلغت 37.8% ومقابل ذلك نجد ان نسبة المستوى المنخفض تقدر بـ 48.6%

الجدول رقم (30): يمثل نتائج إجابة أفراد العينة على السؤال رقم 26.

| القرار | درجة الحرية | قيمة كا <sup>2</sup> "كاي تربيع" |          | النسبة | التكرار |         |
|--------|-------------|----------------------------------|----------|--------|---------|---------|
|        |             | المجدولة                         | المحسوبة |        |         |         |
| دال    | 02          | 5.991                            | 19.514   | 16.2   | 6       | دائما   |
|        |             |                                  |          | 16.2   | 6       | أحيانا  |
|        |             |                                  |          | 67.6   | 25      | نادرا   |
|        |             |                                  |          | 100    | 37      | المجموع |

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان القيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة المقدرة بـ 19.514 وذلك عند مقارنتها بـ كا<sup>2</sup> المجدولة المساوية لـ 5.991 وعليه فان كا<sup>2</sup> المحسوبة اكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة فان نتيجتها دالة عند 02 نجد ان نسبة الاتصال الداخلي في مستوى مرتفع 16.2% وفي حين نجد ان النسبة المستوى المتوسط بلغت 16.2% ومقابل ذلك نجد ان نسبة المستوى المنخفض تقدر بـ 67.6%.

# خلاصة عامة

## خلاصة عامة واقتراحاتها:

إن الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات الإنسانية والمهنية فيها، للربط بين أعضاء المؤسسة لتبادل المعلومات والحقائق والأفكار ، في ظل القوانين و العلاقات الإدارية، لأنها تخدم المنظومة التربوية وتساعد في ازدهارها كون العاملين بالمؤسسة بحاجة إلى وسيلة تحيطهم بالمعلومات وتساعدهم على تبادل الآراء والخبرات وتقوم بحفظ التراث الفكري نقله.

وتتم الاتصالات في هذه المؤسسات في اتجاهات مختلفة رسمية منها وغير رسمية، من أعلى إلى أسفل في سورة أوامر وتعليمات وتوجيهات وهو ما يسمى بالاتصال النازل.

وقد يكون العكس من الأسفل إلى الأعلى في صورة طلبات أو نقل المعلومات إلى المستويات العليا من المستويات الدنيا، وهو ما يسمى بالاتصال الصاعد، وقد يحتاج الأمر على أن يتم الاتصال بين أفراد المؤسسة في نفس المستوى وهذا النوع من الاتصال يدعى بالاتصال الأفقي كاتصال الأساتذة فيما بينهم.

بالرغم من وجود اتصالات في المؤسسة فهي لا تخلو من عوائق تقف في وجه سير العمل بها، لكن هذه العوائق يمكن تجاوزها بتوظيف إستراتيجيات اتصالية للحصول على المعلومة و نقلها بسهولة.

## بدون مستقبلية :

- تعميم دراسة المتغيرات على مؤسسات أخرى.
- معوقات الاتصال دورها في الحد من فعالية العملية الاتصالية.
- دراسة استراتيجيات الاتصال في المنظمات المختلفة.

## الاقتراحات:

- الحرص على تفعيل الاتصال هابين الموظفين داخل المؤسسة التربوية.

- دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة من أجل الاستفادة من أثرها الإيجابي.
- تهيئة المناخ المناسب لزيادة فعالية الاتصال الداخلي وفق أسلوب العلاقات الإنسانية التي تزيد من تقارب المدير والمرؤوسين.
- إستغلال الوسائل الاتصالية المتوفرة في المؤسسة مثل شبكة الأنترنت وغيرها من الوسائل الاتصالية المتطورة.
- محاولة تجاوز بعض المعوقات التي تقف أمام فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

# قائمة المراجع

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، دار المعرفة للنشر، ط2، القاهرة، 1993.
- 18- زرهوني الطاهر، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1993.
- 2- أبو عرقوب إبراهيم، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- 19- سليمان حنفي محمود، السلوك الإنساني والأداء، دار الجامعات المصرية، ط1، القاهرة، دس.
- 3- أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2010.
- 20- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ط7، الإسكندرية، 1987.
- 4- الجليلاني حسان، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1988.
- 21- شبل بدران، التربية والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2003.
- 5- الميثاق الوطني، الجريدة الرسمية، العدد 7 الأحد جمادى الثانية سنة 1409 هج، الموافق ل16 فبراير 1986.
- 22- صالح بن نوار، الاتصال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد22 ديسمبر 2004.
- 6- أميرة علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2006.
- 7- جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006.
- 8- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التربية والمجتمع دراسة في علم اجتماع التربية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2005.
- 9- خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار ريجانة للنشر، ط1، الجزائر، 2003.
- 28- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2001.
- 11- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، 2002.
- 12- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1997.
- 13- دادي عدوان ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
- 15- راوية حسن، السلوك المنظماني، دار المعارف، القاهرة، 2001.

- 32- مازن سليمان الحوش ، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية ، مذكرة ماجستير ، باتنة ، الجزائر ، 2005-2006 ، ص14.
- 33- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الإسكندرية ، 2007.
- 34- محمد بيجت ، جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، القاهرة ، 1999.
- 35- محمد شفيق ، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، الإسكندرية ، 1985.
- 36- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحث ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2001.
- 37- محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي الأنواع المراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان ، 1999.
- 38- محمد فهمي العطروسي ، العلاقات الإدارية في المؤسسات والشركات ، عالم الكتب ، ط1 ، القاهرة ، 1969.
- 39- محمد ناجي الجوهر ، الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية ، ط1 ، 2006.
- 40- محمد ناجي الجوهر ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، مكتبة الرائد ، ط1 ، عمان ، 2001.
- 41- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط3 ، عمان ، 2005.
- 42- مراد زعيبي ، مؤسسة التنشئة الاجتماعية ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2007.
- 43- مروان عبد المجيد إبراهيم ، الإحصاء الوصفي والاستدلالي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000.
- 44- معن خليل عمر ، التنشئة الاجتماعية ، دار الشروق ، ط1 ، عمان ، 2007.
- 45- منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، القاهرة ، 2002.
- 46- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصة ، ط2 ، الجزائر ، 2004.

## قائمة المراجع الأجنبية:

47 -Gilbert Jet cou, **Générer changement Organisationnel**, Les édition d'organisation, Paris,1995.

48 -Marie Helene Westphall, **Le communication**,2èdition,Dunob édition, Paris,1996.