

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس . مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم العلوم الانسانية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية  
دراسة ميدانية في ثانوية لطروش الجيلالي بمرغان .  
مستغانم

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص : اتصال و علاقات عامة

من اعداد الطالب : مؤطرة : رئيسة المناقشة : مناقشة :

- حرات نوردين - ا. ا. حمداد صبيحة - ا. ا. بن علي مليكة - ا. ا. محراز سعاد



السنة الدراسية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيد الخلق سيدنا محمد صل  
الله عليه وسلم.

اهدي عملي الى من علمني العطاء بدون انتظار أطال الله في عمره والبسه ثوب الصحة والعافية أبي  
الفاضل .

الى أعظم امرأة بين نساء الكون التي حملتني وهنا على وهن وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كثيرا  
أمي الغالية .

الى كل أعمدة البيت إخواني وأخواتي وكل مصابيح البيت أبناء إخواني وأخواتي

الى كل الأقارب والأهل من قريب أو من بعيد خاصة من رافقتني في درب الحياة وعلمني أسلوب العفة  
والوقار ابن عمي حراث بوعلام .

الى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي.

حراث نور الدين

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر الى يوم التخرج كأنه عيد فرأينا أن التخصص "اتصال و علاقات عامة " هدفًا ساميًا ومغامرة عظيمة وغاية تستحق السير وتحمل العناء لأجلها،

وإن هذا البحث الذي أقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة بذلت مجهودًا عظيمًا لدراستها وجمعها لتظهر لكم بهذا الشكل،

وإيمانًا بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإني اتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور " حمداد صبيحة " الذي ساعدني كثيرًا في مسيرتي لإتجاز وكتابة هذا البحث وكان له دورًا عظيمًا من خلال تعليماته ونقده البناء ودعمه الأكاديمي كما أوجه الشكر لأسرتي فردًا فردًا الذين صبروا وتحملوا معي ومنحوني الدعم على جميع الأصعدة، وأشكر أصدقائي والأحباب وكل شخص قدم لي الدعم المادي أو المعنوي، واذكر منهم " كحيله محمد الامين , حراشي عائشة , قادة دنون سعدية , كروب اية , حوحاش نور كريمان , عمران خديجة ."

# الفهرس

/	الاهداء
/	شكر و عرفان
/	ملخص الدراسة
١	مقدمة
/	الفصل الاول : موضوع الدراسة و اجراءاتها المنهجية
1	اشكالية الدراسة
2	تساؤلات الدراسة
/	اهداف الدراسة
/	اسباب اختيار الموضوع
3	اهمية الدراسة
/	الدراسات السابقة
6	مجالات الدراسة
8	منهج الدراسة
9	عينة الدراسة
/	ادوات الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
/	الفصل الثاني : ماهية الاتصال الداخلي
15	تمهيد
/	مفهوم الاتصال الداخلي
16	انواع الاتصال الداخلي
18	اساليب الاتصال الداخلي
21	اهمية و اهداف الاتصال الداخلي
22	معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

/	الفصل الثالث : الاتصال في المؤسسة التربوية "الاتصال التربوي"
27	تمهيد
28	اهمية الاتصال في المؤسسات التعليمية
/	انماط الاتصال التربوي
30	وسائط الاتصال التربوي
33	دور المؤسسة التربوية في تفعيل الاتصال التربوي
34	معوقات الاتصال التربوي
/	الفصل الرابع : الجانب التطبيقي
38	عرف النتائج
48	النتائج العامة
/	النتائج في ضوء التساؤلات
49	النتائج في ضوء الاهداف
50	النتائج في ضوء الدراسات السابقة
ب	خاتمة
/	قائمة المراجع و الملاحق
/	فهرس الجدول

## ملخص الدراسة:

يعتبر الاتصال هم المواضيع التي شغلت اهتمام المفكرين والباحثين في مختلف الفروع المعرفية، كما انه يعد عملية حيوية لنجاح واستمرار أي مؤسسة سواء اقتصادية أو ثقافية أو تربوية تعليمية، ومن هذا المنطلق فان إشكالية هذه الدراسة يندرج تحتها التساؤل الرئيسي

ما هي فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1 ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسات التربوية " لطروش جيلالي"؟.

2 ما هي معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية الجزائرية.

3 ما هي أهم وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة التربوية الجزائرية" ثانوية لطروش الجيلالي".

4 هل يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية " ثانوية لطروش الجيلالي".

والإجابة عن هذه التساؤلات اعتمدنا على منهج دراسة الحالة واستخدام أداة جمع البيانات وهي استمارة استبيان حيث تضمنت أربعة محاور .

المحور الاول تضمن نمط الاتصال في المؤسسة التربوية اما المحور الثاني تضمن اهم وسائل الاتصال في المؤسسة التربوية والمحور الثالث تضمن معوقات الاتصال في المؤسسة والمحور الرابع تضمن البيانات الشخصية ومساهمة الاتصال في تحقيق علاقة بين الموظفين في المؤسسة.

بالنسبة لمجموع الأسئلة تكونت من 25 سؤال وبعد إجراء الدراسة الميدانية على الموظفين الإداريين للمؤسسة وأيضا لمجموعة من الأساتذة و العمال و الذي كان عددهم 85 مبحوث في ثانوية لطروش جيلالي بمزغران. توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

1 وجود سهولة في الاتصال الداخلي بالمديرة في المؤسسة التربوية المدروسة .

2 أكثر وسيلة معتمدة بالاتصال بالمديرة هي السكرتارية .

3 أكثر الوسائل المستخدمة في تبليغ المعلومات والتعليمات في المؤسسة هي الاجتماعات .

4 معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة التربوية المدروسة هي مشاكل متعلقة بالموظفين .

5 يساهم الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة كبيرة .

6 العلاقة بين الموظفين والأساتذة والعمال في المؤسسة المدروسة هي علاقة تكامل .

الكلمات المفتاحية : **فعالية - الاتصال الداخلي - المؤسسة التربوية**

## Study summary:

Communication is considered to be the topics that occupied the attention of thinkers and researchers in various branches of knowledge, and it is also a vital process for the success and continuity of any institution, whether economic, cultural or educational, and from this standpoint, the problematic of this study falls under the main question

What is the effectiveness of internal communication in the educational institution?

From this main question, the following sub-questions branch out:

- 1- What is the prevailing style of communication in educational institutions by "
- 2- What are the obstacles to internal communication in the Algerian educational institution?
- 3- What are the most important means of communication adopted in the Algerian educational institution "Trousche Al-Jilali Secondary School"?
- 4- Does internal communication contribute to achieving the goals of the educational institution "Trush Al-Jilali Secondary School?"

To answer these questions, we relied on the case study approach and the use of the data collection tool, which is a questionnaire form, which included four axes.

The first axis included the style of communication in the educational institution, the second axis included the most important means of communication in the educational institution, the third axis included obstacles to communication in the institution, and the fourth axis included personal data and the contribution of communication in achieving a relationship between employees in the institution.

With regard to the total number of questions, it consisted of 25 questions, and after conducting a field study on the administrative staff of the institution, as well as on a group of teachers and workers, whose number was 85 respondents in Latroush Jilali Secondary School in Mazagran.

We reached a set of results, the most important of which are:

- 1- There is ease in the internal communication with the principal in the educational institution under study.
- 2- The most reliable means of contacting the director is the secretariat.
- 3- The most used means for communicating information and instructions in the institution are meetings.
- 4- Most of the problems that the educational institution suffers from are related to personnel.
- 5- Communication contributes to achieving the organization's goals in a large proportion.
- 6- The relationship between employees, professors and workers in the studied institution is a complementary relationship.

Keywords: **effectiveness - internal communication - educational institution.**



## 1 / المقدمة :

يعد الاتصال من بين المواضيع المهمة للباحثين من قديم الزمان فبفضله يستطيع الإنسان إدراك ومعرفة وفهم حاجاته ومبتغياته من خلال اتصاله بذاته ثم التعبير عن هذه الحاجات بواسطة احتكاكه وتواصله مع غيره، وزادته أهمية في العصر الحديث، وأصبح عنصر حيويًا ونشاطًا فعالًا وديناميكيًا، فالإتصال أساس العلاقات بين الأفراد في المجتمع فهو من المواضيع التي شغلت الكثير من المفكرين الباحثين في مختلف المجالات كعلم النفس وعلوم التربية فهو يعمل على تنمية الإنسان وتطوير معارفه ومهاراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التوجيهية فهو الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي من خلال تقوية العلاقات والروابط في المنظمات نظراً لدوره الكبير سواء كان مع المحيط الداخلي أو الخارجي، بصفة عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف أبحاثها ونشاطها. فقد أصبح حاجة عملية بالنسبة لها فهو يساعد على تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات من الأفراد من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء للتقدم والسيرورة في نجاح المؤسسة. ومن هذا المنبر نذكر المؤسسة التربوية في الجزائر والتي هي أيضاً تمثل أداة حيوية في المجتمعات من خلال التربية والتعليم التي تعد مدخل إلى التنمية في المجتمعات و ترقيتها بطابع المعرفة وترسيخ الثقافة لدى المؤسسات أيضاً. وجاءت دراستنا هاته لتبين لنا فعالية الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وبالتحديد ثانوية لطروش جيلالي بمزغران ولاية مستغانم كنموذج للدراسة والتطبيق

وقمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، تناولنا في الفصل الأول المنهجية للدراسة " الإشكالية، التساؤلات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهج الدراسة، مجال الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مصطلحات الدراسة، أدوات الدراسة، وأخيراً الدراسة السابقة >. أما في الفصل الثاني فقد تكلمنا عن ماهية الإتصال الداخلي الذي يتضمن خمسة مباحث أما الفصل الثالث خصص للإتصال التربوي ويتضمن أيضاً خمسة مباحث.

أما الفصل الرابع يتضمن الإطار التطبيقي حيث تطرقنا إلى عرض النتائج مع التحليل والنتائج العامة في ظل التساؤلات " التساؤلات والأهداف والدراسات السابقة " مع تفرغ البيانات في جداول المنضمة لأسئلة الاستمارة

## 2/ الإشكالية :

يعتبر الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام المفكرين والباحثين في مختلف الفروع المعرفية والمجالات العلمية كعلم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا والتاريخ كما يعتبر من أهم النشاطات الإنسانية المبنية على التفاعل بين الأفراد والمجتمعات قصد تنمية وتقوية علاقتهم الاجتماعية ومع تتابع العصور زاد الإحساس بدوره البارز في استمرار حياتهم وتحقيق مصالحهم المشتركة وتطور أنماط حياتهم وتنظيم أنشطتهم من خال تبادل المعلومات والأفكار والآراء والحقوق وتفهمها باستخدام لغة مفهومة عبر قنوات معينة، كما يعد الاتصال عملية حيوية لنجاح واستمرارية المؤسسة باختلاف مجالاتها منها الاقتصادية والثقافية والدينية والتربوية التعليمية.

وهنا يمكن تعريف المؤسسة التربوية بأنها الوسيط الذي يساعد الفرد على النمو لمختلف جوانب شخصيته، والتي تسعى من خلاله المجتمعات الى نقله ثقافتها وتطور حضارتها ومن ابرز هذه المؤسسات التربوية في المجتمع المؤسسات التعليمية إذ تكون هذه الأخيرة مفتوحة أمام جميع التلاميذ فيتعلمون منها ويأخذونها منها الدروس والمعارف التي يحتاجونها في حياتهم وتكون مجهزة بما يخدمهم من مواد بشرية ومادية، وهنا يجدر الإشارة بان التربية والتعليم هما المدخل الى التنمية الشاملة، وهي الركيزة الأساسية للمجتمعات.

فالاتصال في المؤسسة التربوية يعد أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو التثقيفية أو التربوية إذ يكون له دورا هاما في تحقيق هذا الهدف وتبارز أهميته من خلال ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق والتوجيه، وكذلك يعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين مختلف مواردها البشرية وتأييد ثقة جمهورها الداخلي والخارجي، فلقد أصبح الاتصال المطلب الأساسي لنجاح المؤسسات في الجزائر تسعى الى تفعيل دور الاتصال وهذا راجع الى أهميته في تقدمها نحو الأفضل والوصول الى أهدافها، فنجاح المؤسسة التربوية ثانوية لطروش جيلالي بمرغران ولاية مستغانم والتي لجانا اليها لتساعدنا في دراستنا ومن

اجل توضيح عملية الاتصال ومدى نجاحه وتحقيقه للأهداف المؤسسة، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي وهو ما هي فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية؟

### 3/ تساؤلات الدراسة:

وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية  
ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية ثانوية لطروش جيلالي  
ما هي معوقات الاتصال السائد في المؤسسة التربوية  
ما هي أهم وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة التربوية الجزائرية  
هل يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية

### 4/ أهداف الدراسة:

معرفة نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية  
الكشف على أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال للمؤسسة التربوية ومدى فعاليتها  
معرفة معوقات الاتصال الداخلي للمؤسسة ووضع نظام فعال لها  
معرفة مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية

### 5/ أسباب اختيار الموضوع:

#### أ - أسباب ذاتية:

الميل و الرغبة في دراسة موضوع فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية  
اهتمام الشخص بالبحث في مجال الاتصال لأنه يندرج ضمن تخصصي

#### ب - أسباب موضوعية:

- 1- أهمية الموضوع لما له علاقة في القطاع الإداري بكل أنواعه وخاصة النطاق الخدماتي
- 2- المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال في المؤسسات والدراسات والميزانيات من ترقيته وتطويره
- 3- وفرة الكتب والمراجع

## 6/أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في حد ذاته حول : فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية بجوانبه الإنسانية والاجتماعية والسلوكية لاستمرار العملية الإدارية فمن خلال عملية الاتصال يمكن للقيادة أن توجه وتتسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم فالاتصال يلعب دورا أساسيا في تنمية من توجيه العلاقات الإنسانية في المؤسسة من خلال توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة بالكميات الأساسية في الوقت المناسب بالعمل على تصميم وإدارة نظم الاتصال والرقابة على دقة تنفيذها وسلامة الوسائل المستخدمة فيها.

وعليه فالاتصال بمختلف صورته الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة حيث أشارت الدراسات والأبحاث أن عملية الاتصال تشكل 75% من نشاط المؤسسة، وكذلك أمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المؤسسة حيث انه بدون الاتصال تموت أو تضمحل الحركة الذاتية للمؤسسة ويساعد كذلك على نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للأمر الذي يساهم في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة.

## 7/الدراسات السابقة

على حد علمنا من خلال اطلاعنا على الدراسات والتي لها علاقة بموضوع بحثنا لم نحصل على دراسات بعنوان " فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية " ومنه فإننا وظفنا دراستين وهي تقدم الجانب النظري والمنهجي لدراستنا

### 1- الدراسة الأولى

الدراسة الأولى للباحث " سليم كفان " بمذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل و التنظيم بعنوان دراسة " مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وصوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" سنة 2004-2005

وتدرس اشكاليته حول ضرورة الاتصال التنظيمي دال المؤسسة ومعيارا هاما لنجاحها أو فشلها وكذا الدور في تفعيله وترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بالتنسيق والأشراف والمتابعة والرقابة والتقويم من أجل الوصول بالمؤسسة الى مستوى تنظيم فعال في تحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أهدافها وأفرادها، وفي الأمر توصل الى التساؤل الرئيسي المطروح وهو "الى أي مدى يؤثر

الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة فعالة ورشيده؟ "

وتتدرج ضمنه أسئلة فرعية وهي كالآتي

- 1 كيف وما هو السبل والطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟
- 2 كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

3 الى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة؟  
ومجموعة من الفرضيات تمثلت في:

1 فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية

2 المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة

3 نجاح القرارات التنظيمية ونجاحاتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة  
وتمثلت أهداف الدراسة في:

1 تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة

2 علاقة الاتصال في عملية منح واتخاذ القرارات داخل المؤسسة

3 تقييم الأمور والعمل داخل المؤسسة بعد اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة والاستبيان والاستمارة اعتمد على العينة العشوائية

## 2- الدراسة الثانية

قامت بها الباحثة سهيلة عيساوي بقسم علم الاجتماع و الديمغرافيا بكلية الحقوق و العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية .العلوم الاجتماعية جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة و كانت الدراسة الميدانية بثلاث مؤسسات تربوية بقسنطينة عام 2007-2008

حيث تدور اشكالية البحث حوله ..واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية»

وتتطلب هذه الدراسة التعرض بالبحث و التحليل للمتغيرين هما:

-المؤسسة التربوية في الجزائر التي تحيينا بدورها على النظام التربوية و الكيفية التي يحمل بها»  
-لتحقيق اهدافه و هنا نشير الى نظام تربوي يستند وظيفيا على النظم الأخرى التي يتهيكل داخلها أفراد المجتمع.  
وتعد المؤسسة التربوية احدى مؤسسات الاجتماعية المهمة فهي تتولى دور استكمال نقل المجتمع الى الاجيال الجديدة و ذلك بتهيئهم لامتلاك قدرة على التكيف مع البيئة.  
و بالتالي فإن المؤسسات التربوية هي مؤسسات مؤثرة في الأفراد حيث تجعلهم يكتسبون مهارات يعتقد المجتمع انها ضرورية لإعادة انتاج نفسه . بما يمكنه من الحفاظ على استمراره عبر الزمن  
و يندرج التساؤل الرئيسي : ماهو الواقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية  
وتدرج من هذا التساؤل جملة من الفرضيات:  
-يتميز الاتصال الداخلي المؤسسة التربوية الجزائرية بأنه أحادي الجانب "من أسفل الى الأعلى"  
-تتولى المؤسسة التربوية الجزائرية اهمية كبرى لتواصلها الخارجي  
-يتميز استعمال الجماعة التربوية لأدوات اتصال بتركيزه على الأدوات والرسائل الرسمية "التي ينص عليها التشريع المدرسي"  
اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و اعتمدت على اداتين لجمع البيانات هي الملاحظة و استمارة استبيان.

8 / مجالات الدراسة

1- المجال الزمني : أجريت الدراسة يوم 2 مارس الى 27 ابريل 2023.

2- المجال البشري : أساتذة وموظفين ثانوية لطروش جيلالي مزهران .

جدول رقم 01 يمثل عدد موظفي وأساتذة ثانوية لطروش جيلالي

الافتراضات	ذكر	أنثى
الأساتذة	19	43
العمال	11	12
الاداريون	18	4

### 3- المجال المكاني :

ثانوية لطروش الجيلالي مزهران

#### النشاط الاول بطاقة تعريف الثانوية

الاسم : ثانوية لطروش جيلالي (ثانوية مزهران سابقا)

البلدية : مزهران

الدائرة حاسي ماماش

تاريخ الانشاء : سبتمبر 2009

تاريخ الافتتاح : الاحد 03 جانفي 2010

سميت الثانوية باسم الشهيد لطروش جيلالي يوم السبت 19 مارس 2011 الذي تزامن مع الذكرى التاسعة والاربعين لعيد النصر. وهو الشهيد البطل جيلالي لطروش 1956 ضرب خلال مسيرته الثورية أروع الامثال في شجعة كان تواقا إلى الاستقلال أو الاستشهاد.

نمط المؤسسة : 800/200 : أي طاقة إستيعاب 800 تلميذ منهم 200 نصف داخلي

نظامها : نصف الداخلي . تقدم وجبات ساخنة ل: 380 تلميذ و تلميذة

عدد التلاميذ : 983 منهم 395 ذكور 588 إناث

عدد افواج التربية : 27 منهم : السنة اولى : 10 منهم 3 أدابي و 7 علمي . السنة الثانية : 08

منهم 2 علمي . 3 آداب وفلسفة . تقني رياضي . تسيرواقتصاد . لغات أجنبية السنة الثالثة: 9 منهم 3 علمي .

3 آداب وفلسفة . تقني رياضي . تسيرواقتصاد . لغات أجنبية

عدد الاساتذة : 62 أستاذ وأستاذة تنظم المؤسسة 26 قاعة للتدريس 4 مخابر للعلوم . الفيزيائية والطبعة قاعة

للاعلام الالي مكتبة قاعة رياضة 10 مكاتب إدارية- مطعم.



## 9/- منهج الدراسة وعينته:

لكل مشكلة أو ظاهرة منهج خاص يتماش مع طبيعة تركيبها حيث يقوم الباحث للبحث العلمي بتلخيص الكثير من الفوائد التي تساعد على فهم مختلف الظواهر.

تعريف المنهج على انه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة ولاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثير موضوع البحث اليها وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول الى تلك الحقائق وطرق اكتشافها " . 1

وهو أيضا متابعة ورصد الظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة. 2

وعليه فالمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي الذي هو تصوير لما كائن أي الوضع الحالي أو الراهن فهو يصف خصائصه و الظروف المحيطة به. 3

الوصف في دراستنا يتمثل في إعطاء صورة عن فعالية الاتصال الداخل في المؤسسة التربوية أي في الطور الثانوي، وهذا المنهج لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة فقط بل يتطلب تحليلها واستخراج الاستنتاجات وبالتالي الوصول الى نتائج علمية موضوعية .

---

1 - مروان عبد الحميد أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل العلمية مؤسسة الورق عمان 1 سنة 2000 ص 52

2 - كامل محمد المغربي أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن 1 سنة 2007 ص 86

3- حمد عبد الحميد البحث العلمي في الدراسات الإعلامية عالم الكتب مصر 2 سنة 2004 ص 158

## 10/ العينة :

إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر والمفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة وان بعض المشكلات المدروسة أحيانا تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراسة كل عناصره وحاله فيها1 وتعرف أيضا بأنها جزء من مجتمع الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة تمثيلا صادقا، ولهذا يمكن تعميم نتائج الدراسة المبينة على العينة على المجتمع بأكمله2

و قد استخدمنا في درسنا هذا مجتمع بحث يتكون من 170 الاساتذة يمثلون جميع العمال مؤسسة ثانوية لطروش جيلالي اساتذة - موظفين اداريين -عمال كما استخدمنا العينة القصدية في بحثنا و تمثلت في اختيار 85 مفرد بحث من المجتمع الكلي و هم يمثلون الاداريين و الاساتذة فقط و هذا لحصص الدراسة المختلفة بالموضوع بعينة البحث

## 11/ أدوات الدراسة :

الاقتراب من موضوع البحث أكثر يستعمل الباحث مجموعة من الأدوات والتي يراها أساسية في جمع البيانات التي يحتاجها ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتختلف هذه الأدوات حسب إشكالية الدراسة:

فإشكالية موضوعنا التي نحن بصدد دراستها قمنا باختيار في الدرجة الاولى أداة الاستمارة لجمع معلومات دون أن ننسى أداة الملاحظة

الاستمارة: أو ما يعرف بالاستبيان أو الاستغناء أو الاستقصاء هو عبارة عن استطلاع الرأي للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المعدة والمكتوبة في نموذج أو استمارة مواجهة الى أفراد مجتمع الدراسة

---

1- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق دار الصفاء للنشر و توزيع عمان 5 سنة 2013 ص153.

2- منال هلال مزهرة «بحوث الإعلام بالأسس و المبادئ كنوز المعرفة ط 1 عمان سنة 2001 ص267.

بشكل مباشر أو غير مباشر حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة التي يتم الإجابة عليها و تعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث ولقد اعتمدنا في دراستنا على استمارة كأداة أساسية فيما يخص الاطلاع على الآراء والاتجاهات،

- وكانت أسئلة الاستمارة معلقة ومفتوحة تتضمن 25 سؤال في صورة أربعة محاور متمثلة كالتالي:

- 1- المحور الأول تضمن نمط الاتصال في المؤسسة التربوية ويحتوي على 8 أسئلة.
  - 2- المحور الثاني تضمن على أهم وسائل الاتصال في المؤسسة التربوية ثانوية لطروش جيلالي ويحتوي على 7 أسئلة.
  - 3- المحور الثالث تضمن على معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية ويحتوي على 7 أسئلة.
  - 4- المحور الرابع تضمن على بيانات الشخصية للمبحوث وهذا المحور ضروري في تصميم أي استمارة ويحتوي على 3 أسئلة .
- وفي الأخير قمنا بتقديم الاستمارة وتقديمها في صورة نهائية والمتمثلة في 25 سؤال شملت 4 محاور قسمنا 85 استمارة و تحصلنا على 40 استمارة.

## 12/- مصطلحات الدراسة :

### 1- الفعالية :

- اصطلاحاً : هي النشاط التلقائي المؤثر وهي النزوع الطبيعي لإتيان الأفعال. نقول فعالية شخص ما اي بيده من النشاط والفعالية في علم النفس هي جملة الظواهر النفسية المتصلة والنزوع والإرادة وفاعليه الكائن الحي جملة سلوكياته او عملياته العقلية وما يتصل بها من نشاط عقلي بيولوجي.

وفي مجال الاتصال فان الفعالية تعني مدى نجاح القائم بالاتصال في ممارسته لمهمته وتقاس بماذا تأثيره في الجمهور الذي يتوجه اليهم وفي اداء باقي عناصر عملية الاتصال بكفاءة عالية . 1

الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف والنتائج المطلوبة بأفضل الشروط وذلك كان يتم تحقيق كميته اكبر من الأهداف او يتم اختصار الوقت المشغول لانجاز بالاعتماد على وسائل الاتصالية وأكثر تقنيه مما يتطلب تحقيق الإبداع والتطوير المستمر مما ينسجم مع الحفاظ على الاستمرارية المؤسسه المعنوية وبقائها بالإضافة الى مطلب تحقيق نوع من التجانس بين اهداف مؤسسة. 2

- التعريف الجزئي : ونقصد في دراستنا هذه بالفعالية انها نشاط مؤثر وتقاس بمدى التأثير اما فعالية الاتصال هي نتيجة لنوعيه الاتصال وجودته ومدى تأثيره في الجمهور المتلقي  
لرسالة الاتصال.

---

محمد منير حجاب : المعجم الاعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع. ط1 القاهرة ، 2004 صفحه 393.  
صابرينة رماش : الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دكتوراه منشوره في علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008-2009 صفحه 21.

## 2- الاتصال الداخلي :

### - اصطلاحا :

يعرفه "محمد فهمي العطروزي" بأنه عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى أي عضو آخر بقصد أحداث تغيير.<sup>1</sup>

يعرفه " أبو عرقوب" أنه عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير الأساليب العامل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>2</sup>

يعرف أيضا على أنه علاقة تفاعلية بين اتصال داخلي والخارجي لتشكيل صورته خارجية ومن هنا يجب الاهتمام وهي علاقة الجماهير المؤسسة داخليا لأنهم المحرك الرئيسي لأنشطته ومهام المؤسسة وذلك حسب أساسيتها سياسيتها المسطرة.<sup>3</sup>

يعرف عبد الباقي زيدان على أنه مجموعة من الإجراءات والطرق لوسائل والترتيبات التي

تكفي الإنتاج وتوصيل واستخدام البيانات لاتخاذ القرارات سليمة الاتجاه صحيحة للتوقيت.<sup>4</sup>

- التعريف الجزئي : نقصد في دراستنا هذه ان الاتصال داخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات الاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف الشخص او جماعه من اجل تحقيق الذي وجدت من اجله للوصول الى اتصال فعال يضمن تحقيق اهداف المنظمة.

- وعليه فان الاتصال الداخلي هو مجموعه التعاملات القائمة بين المنظمه والباطراف المكونه لها ويمثل الموظفين للجسر الأكبر من تعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات

<sup>1</sup> - محمد فهمي العطروزي : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1974، ص163.  
<sup>2</sup> - عبد الحميد عطية و محمد محمود مهدي: الإتصال الإجتماعي وممارسة الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، (د.ط)، الإسكندرية، 2014، ص373.

<sup>3</sup> - Charles Scibetta et les autres :projets de communication conduite et vente ,Armand Colin ,2ème edition mise a jour, France,2012, p 240.

<sup>4</sup> - عبد الباقي زيدان: وسائل وأساليب الإتصال الإجتماعي في الحالات الإجتماعية والإدارية، المكتبة الأنجلومصرية، (د.ط)، القاهرة، 1974، ص163.

العاملين وشعورهم اتجاه منظمتهن وقياس مائه تأثرهم بها وبقيمتها وعاداتها.

### 3- تعريف المؤسسة التربوية :

- اصطلاحا : تعتبر المؤسسة التربوية من وجهه نظر علماء التربية انها ليست مكانا فقط لتلقين معلومات وتكوين عادات من اجل مستقبل بعيد وانها هي صورته مصغره للحياة الاجتماعية يكتسب فيها الطفل او الشاب الخبرة.

- تعريف اخر : ان المؤسسات الاجتماعية هي انماط الاجتماعية تكون السلوك سائد لإفراد للقيام بالوظائف الاجتماعية الاساسية. هذه الوظائف تشمل مولد الطفل تطبيع وتدريب الافراد العمل لكسب العيش السيطرة الاجتماعية على الافراد العمل لكسب العيش السيطرة الاجتماعية على الافراد الجماعه والعلاقة بين الفرد والقوى العلوية . 1

- تعريف اخر للمؤسسة التربوية :

هي مؤسسه عموميه لها الشخصيه المعنوية والاستقلال المالي لها ميزانيه التسيير وتجهيز تسيير حسب قوانين وضوابط محدودة تشريعيه واضحه. يسيرها مدير ويساعده مجلس التربية والتسيير او التربية والتوجيه ويعمل الى جانبه فريق اداري. موقع الكتروني. 2

- التعريف الاجرائي للمؤسسة التربوية :

- التعريف الإجرائي بناء على هذه التعاريف نستطيع قول ان المؤسسة التربوية هي عبارة عن تنظيم اجتماعي مصغر ووظيفته تعليم التلاميذ من طرف الاساتذة من الناحية العلمي والأخلاقية والثقافية والخبرات وتنشئه الاجيال في اطار من القوانين والعلاقات الادارية والاجتماعية والهدف الاساسي من هذه المؤسسة هي التعليم بالدرجة الاولى وتربيته التلاميذ.

1 - شبل بدران وسعيد سليمان : التعليم في مجتمع المعرفة ط1 دار المعرفة الجامعيه الازاريطه . الاسكندرية 2008 صفحه 119.

2- المرجع نفسه صفحه 119.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

- تمهيد .
- م 1: مفهوم الاتصال الداخلي .
- م 2: أنواع الاتصال الداخلي .
- م 3: أهمية و اهداف الاتصال الداخلي .
- م 4: وسائل الاتصال الداخلي.
- م 5: أساليب الاتصال الداخلي .
- الخلاصة .

## مهيد

يعتبر الاتصال الداخلي من بين احد أهم العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة التربوية الى تحقيق أهدافها، و التي تعمل على تنمية قدرات الأفراد ودمجهم في ثقافة المجتمع ،وتزويدهم بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار ،فالتنمية تحتاج الى مهارات وقيم موجهة نحو تحقيق الأهداف ،وبشكل أكثر تحديدا فان كل موظف ستكون له مهمة داخل هذه المؤسسة ،ولكي تنجز هذه المهام بشكل جيد و موحد لابد من وجود معلومات تنسيقية يتم إيصالها الى كافة المؤسسة ،فكل هذه المعلومات المتدفقة تدعى بالاتصالات الداخلية .

وفي هذا الفصل سنتطرق الى العناصر التالية :

- أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة،
- أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة،
- شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة،
- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة،
- أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة،
- معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة،
- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة،



## 1 أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة :

### 1.1. الاتصال الرسمي:

يمكن تعريف الاتصالات الرسمية، بأنها عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي، يحدد خطوط

الاتصالات الرسمية في المؤسسة، بحيث تكون الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب واجراءات نقل المعلومات و البيانات و القرارات من أعلى القمة في المؤسسة، نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية.1

#### 1.1.1. شروط الاتصالات الرسمية :

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه تحديد و أن تعرف خطوط السلطة .
- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
- يجب أن يكون خط الاتصال كاملا بمعنى أن يمر خط اتصال على جميع مراكز السلطة .
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة لازمة . . إمكانية التحقق من كل الاتصالات، بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز

#### 2.1.1. أهداف الاتصالات الرسمية:

- نشر أهداف وسياسة، وقيم ومبادئ المنظمة .
- إبلاغ الأوامر والتعليمات الى المرؤوسين .
- إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل، وتسلسل إجراءاته.
- التعرف على استفسارات المرؤوسين بشأن إجراءات العمل و خطواته .
- التعرف على رغبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة .
- تطوير اتجاهات العاملين و أفكارهم اتجاه المنظمة .
- ارسال نتائج العمل من المرؤوسين الى الرؤساء.
- اطلاع العاملين على التغييرات المزمع إحداثها. 2

<sup>1</sup> . أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات، ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص330.

<sup>2</sup> . محمد الصيرفي، وظائف المدير العام، الجزء 2، دط، دار الكتاب القانوني للنشر و التوزيع، القاهرة 2007، ص508.

### 3.1.1 اتجاهات الاتصالات الرسمية :

#### أ. الاتصال النازل الهابط :

يتم هذا الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين فيكون المرسل هو الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذي (حين يكون المستقبل هو المرؤوس) رئيس قسم،...الخ. (أو يكون المرسل رئيس قسم والمستقبل الأفراد العاملين ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع) أوامر، تعليمات، مؤشرات، توجيهات، سياقات عمل وأساليب تنظيم (وهي تعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية، وهو مبدأ التدرج الهرمي، كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الأمرة).<sup>1</sup>

ب. الاتصال الصاعد : يتمثل هذا النوع من الاتصالات في المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، توضيح أفكارهم، ومشاكلهم بشكل يتيح للرؤساء اتخاذ القرارات، والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وإلا كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة، ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون بالادارة، والاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين .<sup>2</sup>

#### ج. الاتصال الأفقي :

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد، أو الجماعات في المستويات المتقابلة (اتصال مدير المدرسة بمدير آخر، أو المدرسين بعضهم البعض) ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات والإقلال من حدة الصراعات، والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين .<sup>3</sup>

### 2.1 الاتصال غير الرسمي :

كما يشير اسمها فهي لا تتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة، بل تخرج عليها، لذلك فإن الموظفون حسب هذه الاتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم، وصلاتهم الشخصية، والصدقات.

<sup>1</sup> . نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن 2011، ص178.

<sup>2</sup> . محمد القاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص329.

<sup>3</sup> . نعم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن 2011، ص22.

و تبادل أوجه الثقة، فالإتصال غير الرسمي ظاهرة طبيعية، وقد تكون صحية للمؤسسة، فإنه لابد من التأكد من أن قدار من الإتصال غير الرسمي يظل ضروريا حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل . 1

**1 خصائص الإتصالات غير الرسمية :**

- هذا النوع من الإتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي .

- أن كل فرد يمكنه أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع الى ذلك .

- تزداد فاعلية الإتصال غير الرسمي أوقات الشدة، والشعور بالقلق وعدم الأمان.

- تنتقل البيانات بصفة أساسية في الإتصال غير الرسمي شفويا .

- يتميز بسرعة فائقة في نقل البيانات والمعلومات .

- أن حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الإتصال غير الرسمي غير صحيحة .

- الأفراد في الإتصالات غير الرسمية يملون الى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة .

- عدم القدرة و الاستمرارية لفترات مقارنة بالإتصال الرسمي .

ويمكن الاستفادة من الإتصالات غير الرسمية في المؤسسة من خلال : - معرفة الكيفية التي يعمل بها

الإتصال غير الرسمي داخل المنشأة حتى يمكن من معالجتها والاستفادة منها.

- الإصغاء التام للإتصالات غير الرسمية ومحاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الإتصالات .

- محاولة اكتشاف قادة الإتصال غير الرسمي والعمل معهم عندما يتطلب الأمر . - تغذية الإتصال غير

الرسمي بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مقيد تنقله بدلا عن البيانات الضارة والشائعات

**2.أساليب الإتصال الداخلي في المؤسسة :**

تتم عملية الإتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار وأحداث

المشاركة في الفكر، وأحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الإتصال وتتمثل في

<sup>1</sup> . أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص334.

<sup>2</sup> . محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص334، ص512.

## 1.2. الأسلوب الكتابي :

يتم من خلال هذا الأسلوب نقل المادة الاتصالية بصورة مكتوبة، ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية : وتشمل كل من المذكرات الداخلية، والتقارير الرسمية .

### 1.1.2. إيجابيات الأسلوب الكتابي :

— تتمثل الرسائل و المذكرات الداخلية، والتقارير الرسمية وغيرها من المراسلات وثائق، ومستندات دائمة تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول واجراءات، ويمكن الرجوع اليها عند الحاجة،ومن ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات وتعاملات وعقود فيما بين المنظمة والجهات الأخرى . - يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي الى اللجوء الى المحاكم ،وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة يحدد المسؤولية والمسائلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية . - يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فاعلية من الاتصال الشفوي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة، واشتملت على بيانات إحصائية من جداول ورسوم وأشكال وغيرها . - الرسائل الكتابية تسمح للمستقبل بقراءة الرسائل في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة، فالمستقبل لا ينبغي بالضرورة أن يكون متواجدا ليستقبل الرسالة، فإذا كان مشغولا في اجتماع أو خارج المكتب، أو في حالة نفسية غير مريحة فبوسع أن يقرأ الرسالة فيما بعد .

— تعتبر الرسائل الكتابية أقل تكلفة من الشفوي، وذلك حينما يرغب المرسل في إرسال نفس الرسالة الى مجموعة من الأشخاص أو إرسال الرسالة الى مكان بعيد. - تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحا، وفاعلية لأنها تتيح للمرسل وقتا أطول لتخطيط الرسالة وتنظيمها وكتابتها، ومراجعتها، كما تتيح للمستقبل أيضا وقتا كافيا لقراءة الرسالة بتمعن، وإعادة قراءتها حتى يفهمها . 1

<sup>1</sup> . حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص 21.

## 2.2 الأسلوب الشفهي:

يعتبر الأسلوب الشفهي من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال مقدره عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات و لندوات . يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل . 1

### 1.2.2. ايجابيات الأسلوب الشفهي :

- تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه، واتجاهاته حول أمر ما.
- يمكن أن تكون ذات تأثير اكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللفظي مثل الصوت، تعبير الوجه، حركات العينين وغيرها .
- تسمح للمستقبل بالاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة .
- تتيح للمرسل التعرف فوار على ردة فعل/ استجابة المستقبل على الرسالة.
- أفضل من الأسلوب الكتابي في حين تطلب هدف الرسالة وموضوعها التفاعل والحوار، وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل .
- الأسلوب الشفهي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمني لا يقار ولا يكتب.
- الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية. 2

### 3.2. الأسلوب الإلكتروني : أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها الى

تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها و يحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات و الأفكار فيما بينهم ،ومن أمثلة ذلك :

1 . محمد حسنين العجمي،الاتجاهات الحديثة للقيادة، الادارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، 2008، ص 275.

2 . حسين حريم . مرجع سبق ذكره . ص22.

## • الشبكة الداخلية :

تعد الشبكة الداخلية بمثابة الويب الداخلي وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة من المعلومات

داخل المنظمة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات إنترنت وخاصة التصفح السهل وغير المكلف .  
كما أن الشبكة الداخلية تقدم نظام:

## • البريد الإلكتروني :

الذي يمكن المنظمة من العمل كوحدة واحدة بشكل أفضل فهو يتميز بالمرونة في إرسال المعلومات في الوقت الذي يرغب فيه المرسل كما يسمح للمستقبل بان يتصفحها في الوقت الذي يرغب فيه .

### 1.3. إيجابيات الأسلوب الإلكتروني :

- تسمح بتداول المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة .
- خفض تكلفة توزيع المعلومات .
- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد الاجتماعات .
- تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات الخطط والاستفسارات وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم .1

### 2.3 أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة :

قد أشارت الدراسات والأبعاد الى أن الاتصالات تمثل ما يقارب 25% من نشاط المؤسسة، ولذلك فهي تعد محور أساسي لقيام المؤسسة، ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات الداخلية لإدارة المؤسسة فيما يلي : - يتم من خلال الاتصالات الداخلية نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها . - تساهم الاتصالات الداخلية في إحكام المتابعة والمراقبة على العمال من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرارية بين الأفراد، عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة . - الاتصال الداخلي هو المفتاح المؤدي

1 . عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دط، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004. ص35.

2 . محمد عزات الحلالة . احمد نافع المدادحة . المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة ط1 . إثناء للنشر الأردن 210 . ص181.

الإدارة، فتنسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة . تعد عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد أساسية في توجيهه، وتغيير السلوك الفردي، والجماعي للعاملين في المؤسسة، كما تعد احد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها . - يتم من خلال عملية الاتصال الداخلية اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأراهم وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة.

#### 4 أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة :

- \* نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد .
- \* تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء الإدارة العليا .
- \* قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل .
- \* إقامة ثقة و احترامم وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- \* تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية .
- \* اتخاذ القرارات اللازمة .
- \* شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- \* تغيير اتجاهات وأراء الأفراد نحو العمل .
- \* نقل اقتراحات وشكاوي العاملين الى الإدارة العليا .
- \* الاستشارة ومناقشة المشاكل. 1

#### 5.معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة :

أشارت إحدى الدراسات بان حوالي %80 من المدراء ذكروا بان صعوبة الاتصال هي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم، وهذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الاتصال نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهه، فإنه سيترتب على ذلك نتائج سيئة تلحق بالمؤسسة، ونظام الاتصال كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال لذا يجب أن يكون المسؤول في وضع أفضل لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات، وبشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه العملية الاتصالية وتؤثر على فاعليتها بما يلي : 2

<sup>1</sup> .رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ط1، دار صفاء للنشر، عمان 2007 ،ص239.

<sup>22</sup> .رضا صاحب ابو حمد آل علي، نسيان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، د.ط ،الوراق للنشر، الأردن، 2012،ص480.

**1.5 معوقات شخصية :** تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية، والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :

- **تباين الإدراك :** وهي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة .

- **الإدراك الانتقائي :** عادة ما يميل الفرد الى الاستماع لما يتناسب مع قيمه واتجاهاته وأرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات

- **الانطواء :** تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم .

إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.

- **حبس المعلومات :** بالاتصال من عكس حبس المعلومات، حيث يتم في ذلك الإفرط

المبالغة في الاتصال : خلال كتابة التقارير، والإدلاء بالمعلومات وعقد اجتماعات .

- **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل :** ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا

مما يعيق عملية الاتصال، فقد يميل المرؤوس الى تشويه الحقائق وعدم

الصراحة مع رئيسه .

- **مصادقية المرسل :** وتعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل، وأعماله وأقواله ويؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة

فعله لأقوال المرسل وأفكاره .

- **ضيق الوقت :** حيث لا يكون هناك وقت كاف للرئيس، أو المدير للاتصال مع كل شخص مما يجعل المدير، أو

الرئيس يختصر الوقت بتجاوز مستوى إداري معين، فيؤدي ذلك لسوء الفهم. 1

## **2.5 معوقات نفسية :**

- **ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر .**

- **عدم الرغبة في الاتصال و غياب الدافعية عند أحد الأطراف.**

- **التعصب و الأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات .**

- **مشكلة الشك عند أحد الاطراف فيما ينقله الطرف الآخر 2.**

1 . ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، عمان، 2009، ص199.

2 . ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص272.

3 . عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساليب في الإدارة المعاصرة . ط1 دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2011، ص210.



### 3.5. معوقات بيئية :

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عن مركز اتخاذ القرار.
- القصور التكنولوجي وعدم توفر أدوات الاتصال المتطورة .
- العوائق السياسية و الاقتصادية .
- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات .
- مدى تقبل الآخرين وتفشي روح العنصرية .

### 4.5. معوقات تنظيمية :

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل الإدارات العليا تعتمد على الاتصالات غير الرسمية، والتي لا تتفق في الكثير من الأحيان في أهدافها التنظيمية .
- قد يكون التخصص من معوقات الاتصال الداخلي، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والاختصاصيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة، وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والاختصاصيين .
- عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية، وتعبّر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه الأخيرة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا الى عدم استقرار نظام الاتصال بالمؤسسة .1

## 6- أهم الوسائل المعتمدة لإجراء الاتصال الداخلي في المؤسسة :

### 1.6. الشبكة الهاتفية :

تسمح هذه الشبكة بإجراء الاتصالات المباشرة والسريعة دون الحاجة الى الانتقال، وغالبا ما تتم عن طريق الدليل الهاتفي الداخلي، الذي يساعد على تنمية الاتصالات الداخلية السريعة.

### 2.6. الرسائل الالكترونية :

تسمح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة .

<sup>1</sup> . شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ط1 دار اسامة للنشر، الأردن 2009 ص177.

3.6. اجتماعات العمل : هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو اتخاذ قرار مهم و لتصبح هذه الاجتماعات فعالة يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي، إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم، وتثمر أفضل النتائج .

#### 4.6. اللوحات الإعلانية الداخلية :

يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات الحكومية، أو الإدارات التي لها صفة قانونية، مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات وغيرها، وبين الموظفين والعمال .

#### 5.6. النشرات الدورية الخاصة بالمؤسسة :

تنمي الشعور بالانتماء للمؤسسة عن طريق إعطاء المعلومات عن الحياة الاقتصادية للمؤسسة وعن مسيرة العمل في مختلف الإدارات .

#### 6.6. اللوائح الإجرائية: هناك بعض المؤسسات يستخدم نوعا خاصا من المذكرات، تسمى لوائح الإجراءات، وهي

عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها، لتحقيق وظيفة معينة، فيتم مثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز، فيتم أولا إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بالأعمال وترقيمها منطقيا 2.

#### الخلاصة :

من خلال لما تطرقنا اليه في هذا الفصل لنجد ان الاتصال الداخلي يعتبر احد العناصر التنظيمية لتسيير اي نشاط داخل مؤسسه تربويه فلا يمكن تحقيق اهداف بدون وجود تدفق وتبادل المعلومات بين موظفين حيث ان الهدف الرئيسي للاتصال الداخليه وتسايل التواصل داخل المؤسسه المختلف في اساليبه كتابيه الشفوية الالكترونية تبعا الهدف المحدد للوصول اليه.

# الفصل الثالث

الفصل الثالث: الاتصال في المؤسسة التربوية " الاتصال التربوي "

- تمهيد
- م 1: أهمية الاتصال في المؤسسات التعليمية .
- م 2: انماط الاتصال التربوي.
- م 3: وسائط الاتصال التربوي.
- م 4: دور المؤسسة التربوية في تفعيل الاتصال التربوي .
- م 5: معوقات الاتصال التربوي.
- الخلاصة

## \* تمهيد :

تعد المؤسسة التربوية مؤسسة إجتماعية ، أنشأها المجتمع لتحقيق حاجاته الأساسية ، ولتحقيق غايات المجتمع ، فهي تعتمد على الاتصال لتحقيق ذلك ، فهو عملية ضرورية في كل مؤسسة بصفة عامة و المؤسسة التربوية بصفة خاصة ، و يكون كذلك تحقيق هذه الأهداف عن طريق تواصل جيد لأنه يؤدي إلى التفاهم الأخير بين الأساتذة و المدير و الإداريين و لا يتم هذا التفاهم إلا عن طريق توفير قنوات الاتصال المناسبة ، و من خلال هذا الفصل تم تسليط الضوء على أهمية الاتصال في المؤسسات التعليمية و بعض أنماط الاتصال التربوي ، دور المؤسسة التربوية في تفعيل الاتصال التربوي ، وسائط الاتصال التربوي و أخيرا معوقات الاتصال التربوي .

4-1- أهمية الاتصال في المؤسسات التعليمية : تمثل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات المختلفة بشكل عام ، و المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص ، و الاتصالات المدرسية متنوعة ، فهناك إتصالات داخلية على مستوى المؤسسات التعليمية كذلك التي تتم داخل الفصل بين المعلم و تلاميذه ، و بين مدير المدرسة و المعلمين و هناك إتصالات بين المعلمين بعضهم بعضا كما توجد إتصالات خارجية تتم بين مديري المدارس بعضهم بعضا ، أو بين مدير المدرسة و إدارة التعليم ، أو بين مدير المدرسة و أولياء الأمور ... إلخ .

و ترجع أهمية الاتصال في المؤسسة باعتبارها الأداة الرئيسية في إحداث التكامل بين الوظائف الإدارية و التنسيق فيها بينها من خلال :

- 1- تناول مشكلات التي تنشأ في المؤسسة التعليمية و دراستها و وضع الحلول والمقترحات المناسبة لها .
- 2- تنظيم المشاريع و الموارد البشرية و المادية بطريقة فعالة تحقق أعلى كفاءة ممكنة .
- 3- تكوين العلاقات إنسانية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي .
- 4- تطوير العلاقة بين المؤسسة و المجتمع المحلي .
- 5- توجيه الأفراد داخل المؤسسة التعليمية و تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف .
- 6- إتخاذ القرارات المدرسية الراشدة <sup>1</sup> .

#### 4-2- أنماط الاتصال التربوي :

تتنوع أنماط الاتصال التربوي بحسب طبيعة تطبيق كل نمط منها و أهدافه و الوسائل التي يستخدمها هذا النمط داخل حدود المؤسسة التربوية و خارجها <sup>2</sup> .

1- عبد الصمد الأخبري ، الإدارة المدرسية ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط2 ، س 2006 ، ص 325 - 326 .  
2- حارث عبود ، نرجس حمدي ، الاتصال التربوي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، س 2009 ، ص 67 - 69 .

1- الاتصال الإعلامي التربوي : فهو متعلق بالنشر و إقامة المؤتمرات و ورش العمل و الاحتفالات .  
و إقامة الصلة بالقاعدة الواسعة من المستفيدين من النشاطات التربوية ، و إقامة المتاحف التربوية و المعارض و الرحلات التعليمية ، و الاعلان ، و انتاج البرامج الإذاعية و التلفزيونية و الأفلام السينمائية و غيرها .

2- الاتصال المعلوماتي : فيضم الأنشطة المتنوعة التي يحفل بها ميدان جمع المعلومات التربوية و خزنها و معالجتها و استرجاعها لتداولها ، و كذلك لأغراض التوثيق ، و تنفيذ البحوث للتواصل بين مراكز المعلومات التربوية على المستويات الوطنية و الإقليمية و الدولية .

3- الاتصال التعليمي : الذي يتضمن المحور الأهم في محاور الاتصال التربوي و هو المتعلق العملية التعليمية ، فإنه يختص بتفعيل النشاط الاتصالي لغرض إنجاز موقف تعليمي تعليمي ، يتسم بقدر عال من التفاعل بين الطالب و معلمه أو بين الطالب و زملائه ، لتحقيق أهداف التعلم حصرا ، و يعني هذ النوع من الاتصال بما يتعلق بصياغة المواقف التعليمية ، و إجراء الاختبارات ، و اختيار أو تصميم و تشغيل منظومات الوسائل التعليمية المتاحة ، و تنظيم البرامج التدريبية المختلفة ، و إثراء المناهج الدراسية بالافادة مما تتيحه قنوات الاتصال التربوي .

4- الاتصال الإداري : ففي الميدان التربوي فهو ما يتصل بتفعيل دورة الإدارة و توثيق صلاتها الإدارية الداخلية ، و تحقيق قدر عال من التفاهم و التفاعل بين العاملين في المؤسسة التربوية ، و بين المستويات الأعلى و الأدنى في السلم الإداري ، بما يضمن وحدة التصور ، و بسرعة الانجاز ، و العمل وفق منهج الفريق الواحد ، و يحقق قدر أعلى في إدارة المؤسسة التربوية ، و تفعيل دورها في قيادة فعاليتها .

5- الاتصال في ميدان العلاقات العامة : يتصل بضمن تفاهم أفضل بين المؤسسة التربوية و جمهورها من الأباء و الباحثين و المؤسسات المساندة و غيرهم ، بما يسهل تطبيق إجراءاتها ، و يحشد جهد الجمهور إلى جانبها ، و يمهّد الأرضية الملائمة لبناء اتجاهات إيجابية تدعم توجهاتها ، كما يجري مثلا عند شن حملات محو الأمية ، أو الشروع بمشروعات تربوية جديدة تتطلب دعم المجتمعات المحلية ، و ما إلى ذلك <sup>1</sup> .

1- حارث عبود ، نرجس حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

#### 4-3- وسائل الاتصال التربوي :

« تعددت أدوات الاتصال في مجال الإدارة التعليمية فهناك من الأدوات التي يستخدمها قادة المؤسسات التعليمية لتوصيل أفكارهم و أدائهم للعاملين ، و هناك أيضا من الأدوات التي يستخدمها العاملون في توصيل أفكارهم و مشكلاتهم إلى قادة المؤسسات التعليمية ، بالإضافة إلى الأدوات التي تستخدم بين الأقسام و الوحدات التعليمية ذات المستوى الواحد .

و من أهم أدوات الاتصال شيوعا :

1-/ الأوامر الشفهية و المكتوبة : عادة ما يلجأ القائد في المؤسسات التعليمية إلى إعطاء العاملين بعض الأوامر الشفهية في الأمور ذات الأهمية المحدودة ، أما الأمور و المسائل الهامة ، حتى لا يتعلل العاملين في عدم تنفيذ الأمر نتيجة لعدم الأخطار ، فإن الأمر المكتوب في هذه الحالة يكون ملزما .

و هناك بعض الشروط الواجب توافرها في الأمر الجيد هي :

- ألا يتعارض مع السياسة العامة لوزارة التربية و التعليم أو التقاليد السائدة في المجتمع .

- أن يكون الأمر قابل للتنفيذ من جانب العاملين .

- أن لا يعرض العاملين للمخاطر النفسية أو البدنية .

- لا يتحمل الأمر لبسا أو سواء في الفهم من جانب العاملين .

-إيضاح الهدف من وراء هذا الأمر للعاملين المنفذين له .

2-/ النشرات: من أكثر الأدوات شيوعا في مدارسنا ، و يجب أن تكون النشرة مصاغة صياغة دقيقة واضحة و مفهومة بالنسبة للعاملين الموجهة إليهم ، و تتناول النشرات عادة مواعيد جديدة للعمل ، أو تعديل درجات بعض المواد الدراسية أو اجتماعات مجلس إدارة المدرسة<sup>1</sup>.

1- حسن محمد إبراهيم ، محمد حسنين العجمي ، الإدارة التربوية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط1 ، 2007 ، ص 298 .

3- المذكرات و التقارير: من أكثر الأدوات انتشارا في الأوساط التعليمية الإدارية ، فالمذكرة هي عرض لموضوع أو مشكلة من القضايا المتصلة بالعمل التعليمي ، حيث يقدمها المعلمون إلى مديري المدارس ، أو من مديري المدارس إلى المستويات الأعلى و قد يطلب فيها إبداء الرأي في موقف معين ، أو إحالة المستويات الإدارية الأعلى بأحداث معينة أما التقارير فهي تتضمن حقائق عن موضوع معين معروضا عرضا تحليليا و التقارير إما تكون شهرية أو سنوية .

- و من التقارير الشائعة في العمل التعليمي تقارير موجهة للمواد التعليمية المختلفة للمعلمين ، و التقارير الدورية عن الحالة التعليمية في المدرسة .

4- المجالس التعليمية : قد تكون استشارية أو تنفيذية ، أما المجالس الاستشارية فلا تملك سلطة إتخاذ القرار و من أمثلتها ، و مجلس التخطيط و المتابعة ، و الذي يتولى اقتراح السياسة العامة للخطة التعليمية و اقتراح تطوير الخطط الدراسية و المناهج .

- أما المجالس التنفيذية ، فهدفها وضع القرار موضع التنفيذ ، و لها سلطة تمكنها من الأمور في حدود الاختصاصات و السلطات الممنوحة لها ، و من أمثلتها - مجلس وكلاء الوزراء ، مجلس مديري التربية و التعليم .

5- الاجتماعات المدرسية من وسائل الاتصال الضرورية ، حيث تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين المدير و المعلمين ، و مما يساعد على نجاح الاجتماعات المدرسية حسن التنظيم و تحديد الهدف منها ، و من شروطها .

- تحديد جدول أعمال مسبقا يشترك فيه كل أعضاء الاجتماع.

- أن يتناول الاجتماع موضوعات تهم الأعضاء المدعوين للاجتماع .

- أن تتاح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين قادة الاجتماع و الأعضاء .

- أن يسود الاجتماع جو من الألفة و الإحترام المتبادل للمناقشة «<sup>1</sup> .



6/- الباب المفتوح للرئيس : « من أدوات الاتصال الهامة ، حيث تمكن الناظر أو مدير المؤسسة من أن يتعرف ما يجري داخل المدرسة بصورة واقعية ، و بالإضافة إلى القضايا و المشكلات التي يعاني منها العاملون من المدرسين و غيرهم .

إلا أنه يعاب على سياسة الباب المفتوح كثرة الأفراد المترددة على مكتب الرئيس الأمر الذي يضيع من وقته في مناقشة قضايا و مشكلات كان من الممكن أن تحل على مستويات إدارية أدنى .

7/- مكتب الشكاوي ( صندوق الشكاوي ) : هدفه التعرف على الشكاوي المقدمة من العاملين بديوان الوزارة أو المديريات التعليمية أو من المدرسين ، حيث تقوم الوزارة يتلقى الشكاوي و إحالتها إلى جهات الاختصاص للبحث و الافادة ، و الرد على المشاكل نتيجة الفحص .

8/- الإذاعة المدرسية : يمتاز هذا الأسلوب بالسهولة و السرعة في توصيل الأخبار للعاملين في المدرسة ، حيث تغيد الإذاعة المدرسية في تسهيل اتصال مدير المدرسة بالمعلمين في وقت واحد تبليغهم الأمور الهامة ، إلا أنه يعاب عليها أن الرسالة الموجهة عبر الإذاعة المدرسية قد يساء فهمها نتيجة لإنشغال بعض العاملين بالعمل المدرسي .

9/- لوحة الاعلانات المدرسية : تستخدم لتوصيل المعلومات و التعليمات إلى العاملين بها ، و يجب أن تكون لوحة الاعلانات متجددة الأخبار حتى لا تفقد أهميتها ، كما يجب أو توضع في مكان بارز لجميع العاملين و ألا تكون مزدحمة بالأوراق مما يعيق تركيز العاملين .

10/- مجلة المدرسة : عادة ما تصدر عن بعض المدارس الكبيرة مجلة تحمل اسمها و غالبا ما تصدر في نهاية كل عام أو حسب ميزانية المدرسة ، و تحتوي المجلة على أخبار المدرسة و المعلمين و نشاط الطلاب ، و يعاب على استخدامها كوسيلة اتصال أنها تتضمن الأخبار السارة فقط دون عرض المشكلات التي تهم العاملين في المدرسة ، إضافة إلى احتكار بعض العاملين بالمدرسة<sup>1</sup> .

---

1- حسن محمد إبراهيم ، محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 300 .

11- /المسرح المدرسي: تمكن أهدافه في :

- 1- مسرحية بعض الدروس من المواد الدراسية .
- 2- نشر الوعي و الثقافة المسرحية و تنمية الإحساس بالجمال الأدبي و الفني .
- 3- غرس القيم الدينية و الإجتماعية و بث روح المشاعر الوطنية .
- 4- غرس روح المحبة و التعاون الإجتماعي .
- 5- اكتساب الطلاب مهارات و خيارات تساعد في الحياة اليومية .
- 6- تعويد الطلاب على نظام الانضباط و الحضور في المواعيد واحترام الوقت .
- 7- تقوية العلاقة بين المؤسسة و المجتمع الخارجي المحيط بهم <sup>1</sup> .

#### 4-4- دور المؤسسة التربوية في التفعيل الاتصال التربوي :

« لاشك أن مصادر الاتصال الأساسية التي تنتمي إلى المؤسسة التربوية بمعنى أن القائم بالاتصال هنا هيئة ذات أهداف تربوية ، ذلك أن المؤسسة التربوية أو تلك التي تتعامل مع الاهتمامات التربوية للجمهور كأجهزة الاعلان العام ، و مؤسسات الرعاية التربوية و الاجتماعية على خلاف أنواعها ، و هي التي تحدد موضوعات الاتصال و أهدافه و جمهوره و هي التي تختار الزمان و المكان و الظرف المناسب لتنظيم نشاط الاتصال ، بل و كذلك بوضع أليته اليومية المستمرة بالصورة التي تشاء و بالوسائل التي تتوفر لديها .

- من ناحية أخرى فإن المؤسسة التعليمية هي التي تتفق على أنشطة الاتصال التربوي الذي تتبناه ، و توظفه لإنجاح خططها في بناء الانسان طبقا للفلسفة التي تؤمن بها و تعتمد في تفاصيل عملها التربوي، و هي الفلسفة التي تسعى المؤسسة لإعتمادها و دعوة الآخرين للعمل بموجبها عبر آلاف الوسائل يوميا ، و التي تضخ عبر شرايين المؤسسة المعنية بإتجاهين الأول يغطي هيكل المؤسسة نفسها» <sup>2</sup> .

1- رمزي أحمد عبد الحي ، الإعلام التربوي ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، س 2011 ، ص 139.

2- حارث عبود ، نرجس حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 86 .

« و الثاني يشمل الجمهور الذي تتوجه إليه خارجها ، وصولاً إلى الشعيرات الدقيقة في دورة النشاط الاتصالي داخل كل من هاذين الميدانيين .

إن الوعي بالآليات و الأدوات التي يجب توظيفها لتفعيل الحياة الداخلية للمؤسسة التربوية و محيطها الواسع الذي يضم جل المجتمع خارجها .

و هذا الوعي و ما ينتج عنه من تطبيقات هو شأن المؤسسة التربوية برمتها .<sup>1</sup>

#### 4-5- معوقات الاتصال التربوي :

« أهم عوائق الاتصال هو أننا في كثير الأحيان يزيد سماع ما تحب فقط، و نشترط أن يكون الشخص كما نود فقط ، و ليس كما هو ، لذا فقد تنحصر هذه العوائق في الأطر التالية .

#### 1- عوائق تتعلق بالمرسل : ( المعلم ) :

- إعتقاد المعلم على الطريقة التقليدية في الشرح أي الشرح اللفظي دون استخدام وسائل مناسبة لإيضاحه.

- ضعف قدرة المعلم على ضبط الفصل الدراسي إما لضعف شخصيته أو عدم تمكنه من المعلومات ، التي يقدمها للتلاميذ ، أو إلى ضعف صوته أو عدم قدرة التلاميذ على سماعه بوضوح .

- استخدام الأسلوب الروتيني ( الإلقائي في التدريس ) ، مما يقلل من فاعليته المعلومات التي يقدمها للتلاميذ ، و يقلل من التواصل الجيد بينه و بين التلاميذ .

#### 2- عوائق خاصة المستقبل ( التلميذ ) :

- ضعف دافعية التلميذ للتعلم ، مما يؤثر على مدى تقبله للرسالة التي يقدمها المعلم و هذا يعود إلى صعوبة المادة التعليمية أو وجود فكرة مسبقة سالبة عن المادة و المرسل<sup>2</sup> .

1- حارث عبود ، نرجس حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

2- حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 301 - 303.

- تشتت انتباه التلاميذ ، و هذا يعود إما لأسلوب المعلم الجاف أو عدم وجود التشويق داخل غرفة الفصل نتيجة قلة استخدام الوسائل التعليمية ، أو عدم إعطاء فاصل منشط للتلاميذ بين الحين و الآخر مما يؤدي إلى تشتت انتباههم .

- ضعف أجهزة الاستقبال ( الحواس ) لدى المتعلم ، و خاصة حاستي السمع و البصر ، أو وجود المرض عنده ، يؤدي إلى إعاقة الاتصال الجيد بينه و بين المعلم .

### 3- عوائق خاصة بالرسالة ( المعلومات ) :

- صعوبة استيعاب التلاميذ للرسالة التي يقدمها المعلم لأنها قد تفوق مستوى الإمكانيات العقلية للتلميذ ، فضلا عن قلة الأمثلة والإيضاحات التي يقدمها المعلم .

- عدم مراعاة المعلم للفروق الفردية بين التلاميذ أثناء إرسال المادة التعليمية للتلاميذ .

### 4- عوائق خاصة بقناة الاتصال :

تشكل قناة الاتصال ( الوسيلة التعليمية ) معوقا أساسيا يعوق استقبال المتعلم للمادة التعليمية عندما لا يحسن المعلم استخدامها ، أو عند استخدامها ، في أوقات غير مناسبة كما تقلل فائدتها عندها ما يقتصر المعلم في استخدامها على مخاطبة حاسة واحدة من حواس التلاميذ .

### 5- عوائق خاصة بمجال الاتصال :

- ضيق غرفة الفصل ، قلة التهوية ، و ضعف الإضاءة أو شدتها ، و شدة حرارة الفصل.

- مكان السبورة و مدى بعدها عن التلاميذ و ارتفاعها أو انخفاضها و لونها <sup>1</sup> .

1- حسن محمد إبراهيم حسان ، محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 304.303 .

## \* خلاصة :

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن للإتصال داخل المؤسسات التربوية له أهمية كبيرة و قيمة هذه العملية التي تعتبر جوهر أي تنظيم مهما كانت أهدافه ، ففي المؤسسة التربوية تكون هناك إتصالات داخلية بين الإدارة و الموظف ، و أخرى خارجية بينهما و بين مؤسسات أخرى مثل مديرية التربية ، بالإضافة إلى أنماط الإتصال التربوي المختلفة ، كالإتصال الإعلامي التربوي و الإتصال المعلوماتي و التعليمي . كما تتعدد و تختلف وسائل الاتصال التربوي بين الأوامر الشفهية و المكتوبة ، و المذكرات و التقارير و غيرهم ، إلا أنه هناك عوائق مختلفة تعرقل عملية الاتصال بالمؤسسات التربوية فهناك عوائق تتعلق بالمرسل (المعلم) و أخرى بالمستقبل (التلميذ) ، و غيرها من العوائق الأخرى .

# الفصل الرابع

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

- عرف النتائج
- النتائج العامة
- النتائج في ضوء التساؤلات
- النتائج في ضوء الأهداف
- النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- خاتمة
- قائمة المراجع والملاحق

## الجدول 01 : يمثل السمات الأساسية للمبجوتين .

### 1-1 السن :

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
5%	02	من 19 - 24
20%	08	من 25 - 30
30%	12	من 31 - 36
45%	18	من 37 فما فوق
100%	40	المجموع

من خلال الجدول 1-1 ملاحظة ان اكبر نسبة 45% و التي تمثل السن من ( 37 فما فوق ) تم تليها (من 31 الى 36 سنة ) والتي تقدر 30 % ثم فئة ( من 25 الى 30 سنة ) بنسبة 20% ثم فئة (من 19 الى 24 سنة) التي تقدر ب 5% وهذا يدل على أنه أفراد العينة ذو خبرة و مجال في تعليم اكثر من خريج الجامعات التي تتراوح اعمارهم بعد التخرج (من 22 الى 25 سنة).

### 2-1 الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
35%	14	ذكر
65%	26	انثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 2-1 ان نسبة 65% من عينة الدراسة اناث و 35% ذكور و هذا يدل على ان نسبة تتولى المرأة لمراكز التعليم مرتفعة في الجزائر كذلك تناسب مهنة التعليم لفئة الاناث كونها لا تتطلب جهد كثير بالمقارنة مع المهن الأخرى.

### 3-1 المستوى الدراسي :

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
20%	08	ثانوي
50%	20	ليسانس
30%	12	ماستر
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 3-1 ان اكبر نسبة قدرت ب50% و هي من طور الليسانس تليها فئة نسبة ماستر ب30% ثم تأتي نسبة الثانوي ب20% و هذا راجع لكون طور الليسانس ماخوذ بعين الاعتبار في مجال التعليم و معظم المتحصليين عليه يبرزون نشاطهم في المجال التعليمي التربوي.

الجدول 02 : يمثل وسائل الاتصال داخل المؤسسة التربوية .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
10%	04	الفاكس
10%	04	القائف
50%	20	الاجتماعات
15%	06	التقرير
15%	06	الاتصال المباشر
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 2 والذي يمثل وسائل الاتصال بالمديرة يكون من خلال اعلى نسبة من المبحوثين و الذين اجابوا على ان 50% تكون في الاجتماعات تليها تقارير و الاتصال المباشرة بنسبة متساوية ب15% و تساوي ب10



% لكل من الهاتف و الفاكس.

و هذا يدل على ان الاجتماعات هي الوسيلة المعتمدة داخل المؤسسة في تبليغ المعلومات اكثر من تقارير و الاتصال المباشر.

**الجدول 03 : يمثل تكنولوجيا اتصال الحديثة داخل المؤسسة التربوية .**

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	30	75%
احيانا	08	20%
نادرا	02	05%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول 3 ان اجابة عدد المبحوثين بلغت 75% باستخدام تكنولوجيا اتصال داخل المؤسسة ثم تليها فئة قليلة اجابت ب 20% الى ان وصلت النسبة 5% هذا يدل على ان تطور في وسائل استخدام تكنولوجيا اتصال في المؤسسة لتسهيل الوظائف حر المهام .

**الجدول 04 : يمثل سليات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة التربوية .**

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	0	0%
قليلة	10	25%
منعدمة	30	75%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول 4 ان نسبة 25% من اجابة المبحوثين يوجد سلياته قليلة تكنولوجيا اتصال الحديثة في المؤسسة و بلغت 75% لاجابة على انعدام السليات هذا دليل على ان تكنولوجيا اتصال الحديثة داخل المؤسسة التربوية اجابيات اكثر من سليات .

**الجدول 05 : يمثل التواصل مع مديرة المؤسسة التربوية .**

الافتراحات	التكرار	النسبة المئوية
سكرتارية	25	62.5%
بشكل مباشر	10	25%
الهاتف	05	12.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول 5 ويمثل التواصل مع المديرة يكون أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا على ان 62,5% يفضلون للسكرتارية تليها 25% عبر الاتصال المباشر تليها 12,5% عبر الهاتف و هذا يدل على الدور الكبير للسكرتارية من خلال تنسيق و الربط الجيد بالمديرة و الموظفين اطار الاتصال الداخلي عكس الاتصال المباشر الذي يكون قليل أحيانا و عبر الهاتف يكون شبه منعدم.

**الجدول 06 : يمثل مساهمت الاتصال في الوصول للتعليمات الادارية .**

الافتراحات	متاخرة	في وقتها	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	25	35	87.5%
لا	0	0	0	0%
احيانا	/	/	05	12.5%
المجموع	/	/	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول 6 و الذي يمثل مساهمت في وصول التعليمات الادارية على ان اكبر نسبة من المبحوثين اجابوا 87,5% بوصول الرد التعليمات متقسمة متاخرة او في وقتها و كانت النسبة الاكبر في وقتها ثم تليها بنسبة 12,5% باحيانا وصول التعليمات الى ان تتعدم في اقتراح عدم الوصول و هذا يدل على ان الاتصال يساعد في المهام الادارية في نقل التعليمات و المعلومات الموظفين.

**الجدول 07 : يمثل مساهمت الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية .**

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	67.5%
لا	03	2.5%
احيانا	10	25%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول 7 الذي يمثل مساهمت الاتصال في تحقيق الاهداف المؤسسة التربوية بأن أعلى نسبة من المبحوثين اجابوا ب 67,5% في مساهمت الاتصال تليها نسبة 25% أحيانا وجود مساهمت الاتصال الى ان تصل الى نسبة منعدمة في المساهمة و التي قدرت ب 2,5% و هذا دليل على الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية.

**الجدول 08 : يمثل وضوح المعلومات بواسطة الاتصال داخل المؤسسة التربوية .**

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
واضحة	35	87.5%
غير واضحة	05	12.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول 8 و الذي يمثل وضوح المعلومات بواسطة الاتصال الداخلي ان أعلى نسبة إجابة المبحوثين ب 87,5% بوضوح المعلومات تليها نسبة 12,5% بعدم الوضوح هذا دليل على الاتصال الداخلي يساعدك في وضوح المعلومات و نقلها بصفة جيدة.

**الجدول 09 : يمثل معوقات الاتصال داخل المؤسسة التربوية .**

النسبة المئوية	التكرار	معوقات
25%	10	ادارية
62.5%	25	موظفين
12.5%	05	الوسيلة
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول و الذي يمثل معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة تربوية و جاء ب ان 62.5% من اجابات المبحوثين كانت للموظفين تليها 25% اجابوا بمعوقات الادارية اما 12.5% اجابوا بمعوقات تخص الوسيلة و هذا يدل ان المعوقات التي يتعرض لها الموظفين تكون في الاتصال السلمي بينهم بغض النظر على ان يجب ان تكون الادارة متناسقة مع وسيلة الاتصال بين الموظفين .

**الجدول 10 : يمثل وصول المعلومة في المكاتب الادارية بواسطة الاتصال الحديثة .**

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
70%	28	سريعة
25%	10	بطيئة
5%	02	لا تصل
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 10 و الذي يمثل في وصول المعلومة في المكاتب الادارية بواسطة الاتصال الحديثة ان أعلى نسبة من إجابة المبحوثين و التي قدرت ب 70% في سرعة وصول المعلومة تليها 25% في بطئ وصول المعلومة الى ان تصل الى نسبة 5% في عدم وصول المعلومة هذا يدل على الدور الذي يلعبه الاتصال الحديث في وصول المعلومة المكاتب الادارية.

**الجدول 11 : يمثل كيفية التواصل مع افراد المؤسسة التربوية .**

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
67.5%	27	اثناء العمل
32.5%	13	بعد العمل
100%	40	المجموع

نستخلص من خلال الجدول 11 و الذي بين كيفية التواصل بين أفراد المؤسسة التربوية ان اكر نسبة من المبحوثين اجابوا بأن التواصل يكون أثناء العمل و الذي قدر بنسبة 67,5% تليها نسبة 32,5% خارج أوقات العمل هذا يدل على ان الاتصال الدائم بين الزملاء و الموظفين يكون أكثر أثناء العمل و هذا في اطار العمل التربوي و الذي يسمح بالتنسيق بين الزملاء في المجال الزمني المخصص للعمل

**الجدول 12 : يمثل تبليغ انشغالات المؤسسة التربوية**

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
82.5%	33	الاتصال الشخصي
17.5%	07	رسائل مكتوبة
00%	00	عبر الاشخاص
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 12 ان كيفية تبليغ انشغال الموظفين داخل المؤسسة يكون عبر الاتصال الشخصي بنسبة 82,5% من غالبية المبحوثين تليه نسبة 17,5% من خلال الرسائل المكتوبة يليه 00% من خلال شخص عبر اشخاص و هذا يعود على ان الاتصال الشخصي شطر اساسي في الاتصال الداخلي و التربوي في نفس الوقت من خلال وجود الموظف بين الزملاء يتيح له تعبير عن انشغالاته شخصيا دون اي عراقيل و روابط اخرى و هذا مناسباً لفهم و استجابة الانشغالات اليومية داخل المجال العملي الداخلي

**الجدول 13:** يمثل سهولة الاتصال مع مديرة المؤسسة التربوية .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
72.5%	29	دائما
27.5%	11	احيانا
00%	00	معدومة
100%	40	المجموع

نستخلص من خلال الجدول 13 و الذي يمثله سهولة الاتصال بالمديرة يكون من خلال اعلى نسبة من المبحوثين اجابوا على 72,5 دائما تليها 27,5 احيانا كذلك 00% معدومة و هذا يدل على ان سهولة الاتصال بالمديرة في المؤسسة التربوية غالبا مايكون سهلة نظرا الى الدور الرئيسي للاتصال بين الموظفين الاداريين مع أعلى هرم في المنظومة و هذا ما يسمح بتحسين الامور و التواصل الاداري الدائم.

**الجدول 14:** يمثل دور الوسائل الحديثة في نقل المعلومات بدقة و وضوح .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
95%	38	واضحة
5%	02	غير واضحة
00%	00	لا تصل
100%	40	المجموع

نستخلص من خلال الجدول 14 ان المعلومات التي تصل الموظفين تكون واضحة بنسبة 95% و 5% اجابوا انها تكون غير واضحة و هذا يدل على ان البعض يتقبل المعلومات بسهولة في العملية الاتصالية بواسطة الوسائل الحديثة و البعض القليل جدا لاتصله المعلومات و هذا ربما لاسباب الشخصية متعلقة باستخدام هذه الوسائل لاتسمح له باستقبال المعلومة بفعالية و هذا لا يؤثر علمه المؤسسة و الاغلبية تصلها المعلومة.

### الجدول 15 : يمثل تلقي التعليمات من مديرة المؤسسة التربوية

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
50%	20	الاجتماعات
25%	10	التقارير
25%	10	الملصقات
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 15 الذي يمثل تلقي التعليمات من المديرة المؤسسة التربوية ان 50% من إجابة المبحوثين كانت في الاجتماعات تليها بنسبة متساوية لكل من التقارير و الملصقات ب 25% هذا دليل على ان الاجتماعات لديها فعالية اتصالية قوية في المؤسسة التربوية.

### الجدول 16 : يمثل وجود استراتيجية اتصال ازامتية في المؤسسة التربوية .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100%	40	المجموع

نستخلص من خلال الجدول 16 الذي يمثل وجود إستراتيجية ازمة في المؤسسة ان 87,5% من إجابة المبحوثين كانت بنعم عليها 12,5 اجابوا ب لا دلالة على وجود إستراتيجية ازمة و الذي اجابوا ب لا نظر لعدم فهم مصطلح و عدم إدراك بالاستراتيجية الازامتية .

**الجدول 17 :** يمثل توجيهات و تعليمات المديرية في المؤسسة التربوية تكون :

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
25%	10	بصفة مباشرة
65%	26	بصفة غير مباشرة
10%	4	كليهما
100%	40	المجموع

نستخلص من خلال الجدول 17 و الذي يمثل توجيهات و تعليمات المديرية في المؤسسة التربوية ان تكون ب 65% من اجابة المبحوثين تكون بصفة غير مباشرة تليه 25% بصفة مباشرة ثم تاتي نسبة 10% تجمع بين الاقتراحين هذا دليل على وجود إستعمال للاتصال غير مباشرة مع المديرية و نسبة التي تجمع بين الاقتراحين تكون خاصة للموظفين اداريين.

**الجدول 18 :** يمثل فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100%	40	المجموع

نستخلص من خلال الجدول 18 و الذي يمثل فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية ان 87,5% من اجابة المبحوثين كانت بنعم تليها 12,5% كانت ب لا دليل على وجود فعالية للاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية.

**الجدول 19 :** يمثل وجود علاقة بين افراد المؤسسة التربوية .

النسبة المئوية	التكرار	الاقتراحات
100%	40	تكاملية
00%	00	تنافسية
100%	40	المجموع

نستخلص من خلال الجدول 19 توجد نسبة 100% من اجابة المبحوثين على ان تواجد علاقة تكامل بين المبحوثين و تتعمد ب 00% في علاقة تنافس دليل على توافق و ترابط العلاقة بين الموظفين الاداريين و الساندة في المؤسسة



## -/2- النتائج العامة :

- من خلال القيام بدراستنا و تحليلنا للجداول و استقراءها قمنا باستخراج النتائج التالية :
- وجود سهولة في الاتصال بالمديرة حيث بلغت نسبة الاجابات للمبحوثين 72.5% .
  - تمثل السكرتارية اكثر الوسائل استخداما من قبل المبحوثين حيث بلغت النسبة 62.5% .
  - اكثر الوسائل المستخدمة في نقل و تبليغ المعلومات و التعليمات في المؤسسة التربوية هي الاجتماعات حيث بلغت النسبة 50% .
  - معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة التربوية هي مشاكل خاصة بالموظفين حيث بلغت النسبة 62.5% .
  - مساهمت الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية حيث بلغت نسبة اجابة المبحوثين 67.5% .
  - العلاقة بين الموظفين الاداريين و الاساتذة هي علاقة تكاملية حيث بلغت نسبة اجابة النبحوثين 100% .

## -/3- النتائج في ضوء التساؤلات :

### - التساؤل الاول :

و الذي يمثل نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية المدروسة " ثانوية لطروش الجليلي بمزگران " فكانت الاجابة عليه باكبر نسبة فهو اتصال شفوي اي الاتصال الغير مباشر دون وجود رسمية بين الاشخاص في التواصل داخل المؤسسة حيث بلغت النسبة 65% و الجدول رقم 17 يوضح ذلك .

### - التساؤل الثاني :

و الذي مفاده ماهي معوقات الاتصال في المؤسسة التربوية " ثانوية لطروش الجليلي بمزگران " فكانت الاجابة ان الموظفين هم سبب العاقبة حيث يفضلون الاتصال الغير المباشر مع المديرية و الجدول رقم 09 و الجدول رقم 12 يوضح ذلك .

### - التساؤل الثالث :

و الذي مفاده ما هي معوقات الاتصال في المؤسسة التربوية المدروسة فكانت الاجابة هي الاجتماعات و تزويد المكاتب الادارية بوسائل اتصالية حديثة داخلية . و هذا ما يبينه الجدول رقم 02 بنسبة 50% و

الجدول رقم 10 بنسبة 70% .

#### - التساؤل الرابع :

يتمثل في هل يساهم الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية المدروسة فكانت الاجابة ان علاقة الافراد في المؤسسة تكون علاقة تكامل بالاضافة الى ان الاتصال يساهم في تحقيق التعاون و التفاهم و هذا ما يتبين في الجدول رقم 19 بنسبة 100% و الجدول رقم 7 بنسبة 67.5% .

#### - النتائج في ضوء الاهداف :

##### - الهدف الاول :

بعد تحليل الجداول استطعنا معرفة نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية ثانوية لطروش الجيلالي بمزگران و المتمثل في الجدول 17 .

##### - الهدف الثاني :

-

التمثل في الكشف عن اهم الوسائل المستخدمة من قبل المؤسسة المدروسة ثانوية لطروش الجيلالي بمزگران و هي الاجتماعات و المتمثلة في الجدول 15 و 2 .

##### - الهدف الثالث :

و هو معرفة المعوقات التي تصادف فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية المدروسة و التي تتمثل في مشاكل متعلقة بالموظفين كما هو مبين في الجدول رقم 09 . و وضع نظام لها هو استعمال استراتيجيات اتصالية كما هو موضح في الجدول رقم 16 .

##### - الهدف الرابع :

التمثل في معرفة مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية و هو ان العلاقة في المؤسسة تكون علاقة تكاملية كما هو مبين في الجدول رقم 19 .

#### 4/- النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

وبعد الاستطلاع على نتائج الدراسات السابقة و مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية التي نحن بصددھا فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية " دراسة مؤسسة لطروش الجيلالي بمزگران " نستنتج ما يلي :

- دراستنا متشابهة مع دراسة الباحثة " سهيلة عيشاوي " بقسم علم الاجتماع و الديمغرافية بكلية الحقوق و العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية العلوم الاجتماعية جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة حول " واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية " .
- ان المؤسسة التربوية الجزائرية يسودھا نوع من العلاقات التواصلية الجديدة التي تساعد على نجاح اهداف المؤسسة .
- ان المؤسسة التربوية الجزائرية يسودھا الاتصال و الذي يبني علاقة انسانية وطيبة بين افراد العمل و يحقق التكامل و تتشابه دراستنا ايضا مع دراسة الباحث " سليم كغان " بمذكرة شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية تخصص علم النفس و العمل و التنظيم بعنوان مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و الجودة في اتخاذ القرارات التنظيمية سنة 2004 - 2005 و ذلك من خلال :
- ان الاتصال الفعال له دور كبير و ضروري في المؤسسة لنجاح اهدافها .

## 5- الخاتمة :

من خلال ما جاء في دراستنا و انطلاقا من الهدف الرئيسي لها و الذي يتمثل في الكشف عن مدى فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية " ثانوية لطروش الجيلالي بمرگران " ولاية مستغانم .

حيث اجرينا الدراسة الميدانية و تطبيق التقنيات الاتصالية المشار اليها . تم التوصل الى مجموعة من الحقائق التي تبين اهمية الاتصال في المؤسسة التربوية و كذلك التعرف على خط الاتصال السائد و معرفة الوسائل الاكثر اعتمادا في المؤسسة المدروسة .

و في الاخير تجدر الاشارة ان هذه الدراسة مجرد محاولة لدراسة فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية و نتائجها النهائية في انتظار ابحاث اخرى تبرهن عن النتائج المتوصل اليها و مقارنتها مع دراستنا من اجل حسم النتائج و كما تجدر الاشارة ايضا انه لا بد من المسؤولين في المؤسسات التربوية من تتبع و تحديد وسائل الاتصال و ذلك ما يجعلها اكثر ارتباطا بالبيئة الاجتماعية و الثقافية و تحقيق اهداف من المجتمع و النمو و التطور المؤسساتي .

## 6/- قائمة المراجع و الملاحق :

1. حمد الخطيب : الاداره الحديثه نظريه واستراتيجيات ونماذج حديثه ط1 , عالم الكتاب الحديث للنشر , الاردن 2009 ص 330.
2. محمد الصرفي : وظائف المدير العام الجزء 2 , دار الكتاب القانوني للنشر والتوزيع , القايره 2007 ص 508.
3. نبيل دنون : الإدارة مبادئ واساسيات , ط1 عالم الكتاب للنشر , الاردن 2011 ص 178.
4. محمد القاسم القريوتي : مبادئ نظريه وعملية والوظائف ط1 , دار الصفاء للنشر وتوزيع , عمان 2011 ص 329.
5. نعيم ابراهيم الطاهر : الاداره الحديثه نظريه ومفاهيم ط1 . عالم الكتاب الحديث للنشر , الاردن 2011 ص 22.
6. حسين حريم : مهارات الاتصال في العالم الاقتصاد والاداره العمل ط1 , دار الحامد للنشر , عمان 2010 ص 21.
7. محمد حسين العجمي : الاتجاهات الحديثه للقياده الاداريه والتنمية البشريه ط1 , دار الميسره للنشر , عمان 2008 ص 275.
8. عبود نجم عبود : الاداره الالكترونيه الاستراتيجيه والوظائف والمشكلات ط1 , الدار المريخ للنشر , الرياض المملكه العربيه السعوديه 2004 ص 35.
9. محمد عزة حلاله احمد نافع مداحه : المفاهيم الحديثه في عالم الاداره ط1 , اطراء للنشر , الاردن 2010 ص 181.
10. ربحي مصطفى عليا : اسس على الاداره المعاصره ط1 , دار الصفاء للنشر , عمان 2007 ص 239.
11. رضا صاحب ابو احمد العلي نسيان كاظم الموسوعي : الاداره لمحات معاصره ط1 . الوراق للنشر , الاردن 2012 ص 480.
12. خدام عبد الرحيم : مفاهيم جديده في علم الاداره ط1 عمان 2009 ص 199.
13. عبد الباري دره محفوظ جوده : الاساسيات في الاداره المعاصره ط1 , دار وائل للنشر عمان , الاردن 2011 ص 210.
14. شعبان فرج : الاتصالات الاداريه دار اسامه لنشر ط1 , الاردن 2009 ص 177.
15. فاطمه مروه : الاتصالات المهنيه دار النهضه للنشر, ط1 بيروت لبنان 2004 ص 151.
16. عبد الصمد الاخبري : الاداره المدرسيه دار النهضه العربيه ط2 للبنان 2006 ص 325-326.
17. حارث عبود نرجس حمدي : الاتصال التربوي ط1 , دار وائل للنشر والتوزيع , 2009 ص 67 69.
18. حسن محمد ابراهيم محمد حسنين العجمي : الاداره التربويه ط1 , دار الميسره للنشر والتوزيع , الاردن 2007 ص 298.
19. رمزي احمد عبد الحي : اعلام التربوي ط1 , مؤسسه الوراقه للنشر والتوزيع , الاردن 2011 ص 139.
20. محمد فهمي. العطروزي : العلاقات الاداريه في المؤسسات العامه وشركات ط1 . عالم الكتب , القايره 1974 ص 163.
21. عبد الحميد عطيه ومحمد محمود مهدي : الاتصال الاجتماعي وممارسه الخدمه الاجتماعيه ط1 . المكتب الجامعي الحديث , دار الاسكندريه 2014 ص 373.

22. عبد الباقي زيدان : وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية. والاداريه ط1 , المكتبه  
المصريه القايره 1974 صفحه 163.

23. شبل بدران وسعيد سليمان : التعليم في مجتمع المعرفه ط1 , دار المعرفه الجامعيه. الازاريطه الاسكندريه ,  
2008 ص119.

24. مروان عبد الحميد : اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل العلميه ط1 . مؤسسه الورق , عمان لسنه 2000 ص  
52.

25. كامل محمد المغربي: " اساليب البحث العلمي في العلوم الانسانيه والاجتماعيه" ط1 , دار الثقافه للنشر والتوزيع ,  
الاردن. سنه 2007 ص 86.

26. محمد عبد الحميد : البحث العلمي في الدراسات الاعلاميه ط2. علم الكتب , مصر سنه 2004 ص 158.

27. ربحي مصطفى عليان : اساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقي ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان سنه  
2013 ص 153.

28. منال هلال زهره : بحوث الاعلام الاسس والمبادئ كنوز المعرفه عمان سنه 2001 ص267.

29. المراجع باللغة الاجنبية

Charles scibbeto et les autres « projet de communication conduite et vente »  
armand colin . 2eme édition mise jour , France 2012

30. المعاجم والقواميس:

1 حجاب محمد منير, المعجم الاعلامي دار الفجر للنشر والتوزيع , القايره 2004 ص 393.

31. الرسائل الجامعيه:

1- صابرينا رماش , الاتصال في المؤسسه الاقتصايه الجزائريه , الدكتوراه منشوره في علم الاجتماع جامعه  
منشوري قسنطينه 2008 2009.

## الاستمارة :



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مستغانم



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

استمارة معلومات لمذكرة تخرج ماستر 2 اتصال وعلاقات عامة

للمطالب حراث نورالدين

الاسم و النقب: السنة: الجنس: مستوى الدراسي :

1- ماهي وسائل اتصال التي تستخدمها في عملك بمؤسسة؟

الفاكس  الهاتف  الاجتماعات  التقرير  الاتصال المباشر

2- متى تلجأ الى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة اثناء القيام بعملك؟

دائما  احيانا  ندرا

3- هل ترى ان لتكنولوجيا اتصال حديثة سلبيات

كثيرا  قليلة  منعدمة

4- كيف نتواصل مع مدير المؤسسة؟

سريته  بشكل مباشر  عبر الهاتف

5- الاتصال داخل المؤسسة يساعد في وصول التعليمات الإدارية

نعم  لا  احيانا

6- اذا كانت الإجابة بنعم فهي تصل:

متأخرة  في وقتها

7- هل يساهم الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية؟

نعم  لا

8- المعلومات التي تصل اليك بواسطة الاتصال الداخلي تكون:

واضحة  غير واضحة

9- المشاكل الاتصال التي توجهك اثناء قيام بعملك:

مشاكل إدارية  مشاكل متعلقة بالموافقت  مشاكل متعلقة بالوسيلة

10- الوسائل المتعمدة في المؤسسة التي تسمح بوصول المعلومة تكون:

سريعة  بطيئة

11- هل المكاتب الإدارية بالمؤسسة مزودة برسائل لاتصال الحديثة؟

نعم  ط

نعم لا

12- هل تتعامل مع زملائك في المؤسسة التربوية بصفة غير رسمية؟

نعم  لا

13- كيف يتم تبليغ انشغالاتك داخل المؤسسة؟

الاتصال الشخصي  رسائل مكتوبة  من خلال شخص آخر

14- هل تتعرض مع المدير بصفة مباشرة؟

نعم  لا

15- هل توجد سهولة في الاتصال مع المديرية داخل المؤسسة التربوية؟

دائما  أحيانا  نادرا

16- هل الوسائل الاتصالية موجودة داخل المؤسسة لتقل المعلومات بكل سهولة؟

نعم  لا

17- هل اتصال داخل المؤسسة التربوية يتميز بالدقة والوضوح؟

نعم  لا

18- هل توجد علاقة تكاملية بين الموظفين والأساتذة في المؤسسة؟

19- هل تتواصل مع زملائك داخل المؤسسة التربوية؟

ثناء العمل  بعد العمل  كليهما

20- كيف تتلقى التعليمات من مديرة المؤسسة التربوية؟

الاجتماعات  التقارير  الملاحظات

21- هل توجد استراتيجيات اتصالية ازمتية في المؤسسة؟

نعم  لا

22- تعليمات وتوجيهات المديرية تصل :

بشكل مباشر  غير مباشر  كليهما

23- هل طريقة الاستقبال تصل في خدمات خارجية للمؤسسة؟

نعم  لا

24- نقل المعلومات والتوجيهات تكون :

بصفة غير رسمية  بصفة رسمية

25- هل توجد فعالية للاتصال داخلي في المؤسسة التربوية؟

نعم  لا



## فهرس الجدول :

الرقم	توضيح	صفحة
1	<u>يمثل السمات الاساسية</u>	
2	<u>يمثل وسائل الاتصال داخل المؤسسة</u>	
3	<u>يمثل تكنولوجيا اتصال الحديثة</u>	
4	<u>يمثل سليات تكنولوجيا الاتصال الحديثة</u>	
5	<u>يمثل التواصل مع مديرة المؤسسة التربوية</u>	
6	<u>يمثل مساهمت الاتصال في الوصول الى التعليمات الادارية</u>	
7	<u>يمثل مساهمت الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية</u>	
8	<u>يمثل وضوح المعلومات بواسطة الاتصال داخل المؤسسة</u>	
9	<u>يمثل معوقات الاتصال داخل المؤسسة التربوية</u>	
10	<u>يمثل وصول المعلومة في مكاتب الادارة بواسطة الاتصال الحديث</u>	
11	<u>يمثل كيفية التواصل مع افراد المؤسسة التربوية</u>	
12	<u>يمثل تبليغ انشغالات داخل المؤسسة التربوية</u>	
13	<u>يمثل سهولة الاتصال مع مديرة المؤسسة التربوية</u>	
14	<u>يمثل دور وسائل الحديثة في نقل المعلومات بالدقة و الوضوح</u>	
15	<u>يمثل تلقي التعليمات من مديرة المؤسسة التربوية</u>	
16	<u>يمثل وجود استراتيجية اتصالية ازمتية</u>	
17	<u>يمثل توجيهات و تعليمات المديرة في المؤسسة</u>	
18	<u>يمثل فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة تربوية</u>	
19	<u>يمثل وجود علاقة بين افراد مؤسسة تربوية</u>	

