



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل أداء أستاذ التعليم الابتدائي
-دراسة ميدانية بإبتدائية بلقاسم بلحلوش ولاية مستغانم (العرضة)-

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

* د. حمداد صبيحة

قابلة للدراسة



تقديم الطالبتين:

- عليان فتيحة
- صلعة سهيلة

• أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
صباح أمال	أ. محاضرة أ	رئيسا	جامعة مستغانم
حمداد صبيحة	أ. محاضرة أ	مشرفا ومقرا	جامعة مستغانم
رقاد حليلة	أ. محاضرة أ	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل أداء أستاذ التعليم الابتدائي
- دراسة ميدانية بإبتدائية بلقاسم بلحلوش ولاية مستغانم (العرضة) -

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذ:

* حمداد صحبية

تقديم الطالبتين:

- عليان فتيحة
- صلعة سهيلة

• أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
صباح أمال	ا.محاضرة.ا.	رئيسا	جامعة مستغانم
حمداد صحبية	ا.محاضر.ا.	مشرفا ومقرا	جامعة مستغانم
رقاد حليلة	ا.محاضر.ا.	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية الكريمة

قال الله تعالى:

" يرفع الذين آمنوا منكم والذين أوتوا
العلم درجات "

المجادلة 11.

الشكر والعرفان

نحمد الله عز وجل أولاً ونشكره حيث وفقنا في انجاز هذا العمل

المتواضع الذي بذلنا فيه قصر جهدنا

اعترافاً بالفضل والجميل نتوجه بخالص الشكر

وعميق التقدير والامتنان إلى الأستاذة المحترمة

" حمداد "

بقبولها الاشراف على هذا العمل، في جميع

مراحل انجازه جزاها الله عنا كل خير

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير

إلى الأساتذة أعضاء اللجنة

لقبولهم مناقشة هذه المذكرة

الإهداء

إلى رمز العطاء بدون مقابل

إلى عنوان المحبة والحنان

إلى القلب النابض أمانا وسلاما

إلى أمي الحبيبة

إلى سندي وعوني في هذا الوجود إلى الوجه الطيب صاحب التقاسيم السمحة إلى من ألبسه

الله حلة الوقار

إلى أبي الغالي إلى إخوتي الأعزاء

إلى صديقتي

"صاحبة الوجه البشوش والشخصية المليئة بالطاقة الإيجابية إلى "صلعة سهيلة"

إلى كل الأساتذة الكرام الذين تعلمنا على أيديهم

إلى كل من رسخ فينا كل شيء جميل

الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل

اسمه بكل افتخار.... "والدي العزيز"

وإلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسمه الحياة

وسر الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي...

إلى أغلى الحبايب "أمي الغالية"

إلى أختي... محبتنا ووفاء

تصبح الحياة أكثر إشراقاً وجمالاً عندما يتخللها الأصدقاء الأوفياء

أشكر كل من صديقتي صاحبتنا القلب الطيب وروح الحنونة والابتسامة المشرقة

"عليان نور الهدى" و"دلالي باتول"

وأخيراً

أسأل الله أن يوفقنا جميعاً في درب الحياة.

سهيلة

فهرس المحتويات

	الشكر والعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
الإطار المنهجي	
05	1- الإشكالية الدراسة
06	2- تساؤلات الدراسة
06	3- فرضيات الدراسة
06	4- أهداف الدراسة
07	5- أسباب اختيار الموضوع
07	6- أهمية موضوع الدراسة
07	7- الدراسات السابقة
19	8- مفاهيم الدراسة
23	9- منهج الدراسة
24	10- المجتمع وعينة الدراسة
24	11- أدوات جمع البيانات
الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للاتصال الداخلي
29	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته

33	المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي وأنواعه وأساليبه
42	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة: أهميته، أهدافه، معوقاته
42	المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
43	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة
43	المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
46	المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي وعناصره وأهميته للمؤسسة التربوية
47	المطلب الأول: أهم الوسائل المعتمدة لإجراء الاتصال الداخلي في المؤسسة
48	المطلب الثاني: عناصر العملية الاتصالية داخل في المؤسسة
50	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي
56	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
57	المطلب الثاني: فوائد تحديد الأداء الوظيفي
57	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده ومكوناته
61	المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي وتقييمه
61	المطلب الأول: طرق تحسين الأداء الوظيفي
61	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
63	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
65	المبحث الثالث: تحديات تقييم الأداء وأهميته
65	المطلب الأول: القائلون بعملية تقييم الأداء
65	المطلب الثاني: الصعوبات والأخطاء في تقييم الأداء
66	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء
67	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
71	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمدرسة بلقاسم بلحوش
72	المطلب الثالث: الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التربوية
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: منهجية الدراسة
76	المطلب الثاني: أساليب معالجة الإحصائية
77	المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان
101	الخاتمة
105	قائمة المصادر والمراجع
112	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
77	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01-03
78	توزيع عينة الدراسة حسب السن	02-03
79	توزيع عينة الدراسة حسب صفة العمل	03-03
80	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	04-03
81	يبين مدى الاتصال بالإدارة من طرف الأساتذة	05-03
82	يبين حرية انتقال المعلومات داخل ابتدائية بلقاسم بلحلوش -العرصاء -	06-03
83	يبين سرعة انتقال المعلومات داخل ابتدائية بلقاسم بلحلوش -العرصاء -	07-03
84	يبين طريقة تلقي للمعلومات الخاصة بمهام الأساتذة	08-03
85	يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وجهات نظر الأساتذة لدى المسؤولين بالمؤسسة التربوية	09-03
85	يبين علاقات الصداقة في المؤسسة	10-03
86	يبين متى تعقد اللقاءات مع الزملاء داخل المؤسسة التربوية	11-03
87	يبين إذا كانت هناك صعوبات تواجه الأساتذة أثناء الاتصال داخل المؤسسة التربوية	12-03
88	يبين نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة التربوية	13-03
89	يبين مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة لطبيعة عمل الأساتذة	14-03
91	يبين تقييم الأداء المهني للأساتذة بالمؤسسة	15-03
92	يبين إذا ما كان جو العمل يساعد الأساتذة على الأداء الجيد لمهامهم بالمؤسسة التربوية	16-03
93	يبين محاولة الأساتذة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن	17-03
95	يبين إذا كانت الحوافز تؤثر على فاعلية أداء الموظفين لمهامهم داخل المؤسسة التربوية	18-03
96	يبين إذا كانت العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة التربوية تعمل على تفعيل أداء الأساتذة	19-03
97	يبين إذا كان هناك تنسيق بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز مهام الأساتذة	20-03

98	يبين مساهمة علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل في تفعيل أداء الأساتذة	21-03
----	--	-------

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
72	الهيكل التنظيمي لمدرسة بلقاسم بلحلوش	01-03
77	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02-03
78	توزيع عينة الدراسة حسب السن	03-03
79	توزيع عينة الدراسة حسب صفة العمل	04-03
80	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	05-03
81	يبين مدى الاتصال بالإدارة من طرف الأساتذة	06-03
82	يبين حرية انتقال المعلومات داخل ابتدائية بلقاسم بلحلوش -العرصاء -	07-03
83	يبين سرعة انتقال المعلومات داخل ابتدائية بلقاسم بلحلوش -العرصاء	08-03
84	يبين طريقة تلقي للمعلومات الخاصة بمهام الأساتذة	09-03
86	يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وجهات نظر الأساتذة لدى المسؤولين بالمؤسسة التربوية	10-03
87	يبين علاقات الصداقة في المؤسسة	11-03
88	يبين متى تعقد اللقاءات مع الزملاء داخل المؤسسة التربوية	12-03
89	يبين إذا كانت هناك صعوبات تواجه الأساتذة أثناء الاتصال داخل المؤسسة التربوية	13-03
90	يبين نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في المؤسسة التربوية	14-03
91	يبين مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة لطبيعة عمل الأساتذة	15-03
92	يبين تقييم الأداء المهني للأساتذة بالمؤسسة	16-03
93	يبين إذا ما كان جو العمل يساعد الأساتذة على الأداء الجيد لمهامهم بالمؤسسة التربوية	17-03
94	يبين محاولة الأستاذة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن	18-03
95	يبين إذا كانت الحوافز تؤثر على فاعلية أداء الموظفين لمهامهم داخل المؤسسة التربوية	19-03
96	يبين إذا كانت العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة التربوية تعمل على تفعيل أداء الأساتذة	20-03

97	يبين إذا كان هناك تنسيق بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز مهام الأستاذة	21-03
99	يبين مساهمة علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل في تفعيل أداء الأستاذة	22-03

ملخص الدراسة:

يعد الاتصال عملية ديناميكية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين أفراد متعددين. حيث تركز هذه الدراسة على الاتصال الداخلي في المؤسسات، وقد اخترنا المؤسسة التربوية كنموذج نظرا لأهميتها في المجتمع كوسيلة للتعليم والتربية. إذ تتناول هذه الدراسة مسألة تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظفين، ومن هذا المنطلق فإن اشكالية هذه الدراسة يندرج تحتها التساؤل الرئيسي: ما هو دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء أستاذ التعليم الابتدائي؟

وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة؟
 - 2- ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة؟
 - 3- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تفعيل الأداء الأستاذة؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على المنهج الوصفي باستخدام أداة جمع البيانات هي استمارة استبيان، حيث تضمنت ثلاث محاور أساسية، فالمحور الأول احتوى على البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، صفة العمل، الأقدمية)، والمحور الثاني كان حول طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة (مدرسة بلقاسم بلحلوش) وتضمن 10، وفي الأخير المحور الثالث ضم سبعة أسئلة لعلاقة الاتصال الداخلي بتفعيل أداء أستاذة مدرسة بلقاسم بلحلوش، أما مجموع الأسئلة الإجمالي هو 17 سؤال.

وبعد إجراء الدراسة الميدانية على أستاذة ابتدائية بلقاسم بلحلوش بالعرصاء - مستغانم، فقد توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تساهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهي تعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل، وتسهل طريقة سير العمل.
 - الاتصال الداخلي يلعب دورًا مهمًا في تحفيز أداء أساتذة التعليم الابتدائي في المدرسة.
 - هناك تفاعل إيجابي بين الأساتذة والإدارة وبين الأساتذة أنفسهم.
 - تساهم الحرية في نقل المعلومات والتفاعل في تسهيل تداول المعرفة وتعزيز التعاون.
 - الوسائل الكتابية هي الأكثر استخدامًا داخل المؤسسة محل الدراسة.
- الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، المؤسسة التربوية، تفعيل أداء الأساتذة.

Study Summary:

Communication is a dynamic process aimed at transferring and exchanging information, ideas, and experiences among multiple individuals. This study focuses on internal communication within organizations, with educational institutions chosen as a model due to their importance in society as a means of education and upbringing. This study addresses the issue of the impact of internal communication on the performance of primary school teachers. In this context, the main research question is: What is the role of internal communication in enhancing the performance of primary school teachers?

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

- 1- What is the prevailing nature of internal communication in the institution?
- 2- What internal communication tools are used in the studied institution?
- 3- Is there a relationship between the prevailing internal communication pattern in the institution and the activation of teachers' performance?

To answer these questions, we adopted a descriptive methodology using a data collection tool, which is a questionnaire. It included three main axes. The first axis contained personal data of the respondents (gender, age, job title, seniority), the second axis was about the nature of internal communication in the institution (Belqasem Belhalouch School) and included 10 questions, and finally, the third axis included seven questions regarding the relationship between internal communication and the activation of the performance of Belqasem Belhalouch School's teachers. The total number of questions is 17.

After conducting the field study on primary school teachers in Belqasem Belhalouch School in Arsa - Mostaganem, we reached several important results, including:

- Human relationships within the educational institution, due to the friendships that bind employees, contribute to improving job performance in the institution. They facilitate the flow of information and the exchange of views on work and streamline work processes.
- Internal communication plays a significant role in motivating the performance of primary school teachers in the school.
- There is a positive interaction between teachers and the administration and among the teachers themselves.
- Freedom in sharing information and interaction facilitates knowledge sharing and enhances collaboration.
- Written means of communication are the most commonly used within the studied institution.

Keywords : Internal communication, educational institution, activation of teachers' performance.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال من المواضيع التي اهتم بها الباحثين منذ القدم و الذي بفضلها يستطيع الإنسان إدراك و معرفة و فهم حاجاته و مبتغياته هذا من خلال اتصاليه بذاته ثم التعبير عن هذه الحاجات بواسطة احتكاكه وتواصله مع غيره، و زادت أهميته في العصر الحديث و أصبح عنصرا حيويا و نشاطا فعالا و ديناميكيا، فالاتصال أساس العلاقات بين الأفراد في المجتمع فهو من المواضيع التي شغلت الكثير من المفكرين الباحثين في مختلف ميادين والمجالات كعلم النفس و علم الاجتماع و علوم التربية ... إلخ، فهو يعمل على تنمية الإنسان وتطور معارفه ومهاراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التوجيهية، فهو الوسيلة الوحيدة و الفعالة لكل نشاط اجتماعي من خلال تقوية العلاقات و الروابط في المنظمات نظرا لدوره الكبير سواء كان مع المحيط الداخلي أو الخارجي ، بصفته عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها و نشاطها ، فلقد أصبح حاجة عملية بالنسبة لها. فهو يساعد على تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات من الأفراد من خلال تبادل ونقل المعلومات والأفكار والآراء، فأشراك الأفراد من قرارات المؤسسة له أثر كبير في السير نحو التقدم والتطور بالمؤسسات.

كما يعتبر الاتصال الداخلي سر نجاح المؤسسات اليوم في عصر يميزه التقدم والتطور السريع وتدفق المعلومات بسرعة فائقة بالوسائل المختلفة التي يقوم بها الاتصال، مثل الحديث والخطابة والإرشاد والاجتماعات والتقارير، يتم نقل الأفكار والمعلومات بكفاءة.

إذ يعد الاتصال الداخلي الفعال أحد عناصر النجاح الأساسية في تشكيل وتطوير المؤسسات، كما يساهم بشكل حاسم في عمليات اتخاذ القرارات. حيث تعتمد كفاءة القرارات على البيانات والمعلومات المتاحة، وهذا الأمر يجعل الاتصال دعامة رئيسية للعمليات القرارية. في هذا السياق، تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق تواصل داخلي فعال بين مكوناتها، وهذا ليس مجرد هدف في حد ذاته، بل يعد وسيلة لتعزيز أداء الأساتذة وزيادة تأثيرهم على

التلاميذ. يمكن للاتصال الداخلي الفعال أن يكون عنصرًا محفّرًا للأساتذة لأداء جيد وتحمل المسؤوليات بفعالية. يمكن لهم من خلال هذا الاتصال أن يشعروا بالدعم والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، مما يزيد من انخراطهم في عملية التعليم.

وبالتالي، يتيح الاتصال الداخلي للأساتذة فهما أعمق لأهداف المدرسة واستراتيجيتها التعليمية. يمكن للأساتذة أن يشاركوا بشكل أفضل في تحسين بيئة التعليم وتحفيز النمو الأكاديمي للتلاميذ. إن إشراك الأساتذة بفعالية في هذه العمليات يمكن أن يكون مفتاحًا لنجاح المؤسسة التربوية وتحقيقها لأقصى إمكاناتها.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

- 1- الإشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- أهمية موضوع الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- مفاهيم الدراسة
- 9- منهج الدراسة
- 10- المجتمع وعينة الدراسة
- 11- أدوات جمع البيانات

1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام المفكرين والباحثين في مختلف الفروع المعرفية و المجالات العلمية كعلم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا والتاريخ كما يعتبر من أهم النشاطات الإنسانية المبنية على التفاعل بين الأفراد والمجتمعات قصد تنمية وتقوية علاقاتهم الاجتماعية و و مع تتابع العصور زاد الإحساس بدوره البارز في استمرار حياتهم و تحقيق مصالحهم المشتركة وتطور أنماط حياتهم وتنظيم أنشطتهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء و الحقائق وتفهمها باستخدام لغة مفهومة عبر قنوات معينة وعليه فإن الاتصال بمختلف اتجاهاته و أطرافه يعتبر المحور الرئيس لأي مؤسسة و التي تعتبر تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تخضع لمنطق دقيق و المقاييس محددة من الناحية الهندسية و البشرية بغية تحقيق الغايات الأهداف والمسطرة. كما يعد الاتصال عملية حيوية لنجاح واستمرارية المؤسسة باختلاف مجالاتها منها الاقتصادية والثقافية والدينية و التربوية التعليمية.

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

فالالاتصال في المؤسسة التربوية بعد 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 وتبرز 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 بمختلف

أشكالها ولهذا نجد معظم المؤسسات في الجزائر تسعى إلى تفعيل دور الاتصال وهذا راجع إلى أهميته في تقدمها نحو الأفضل والوصول إلى أهدافها، فنجاح المؤسسة التربوية التعليمية يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال، ومن بين هذه المؤسسات التربوية اخترنا المدرسة الابتدائية لولاية مستغانم.

والتي ارتأينا أنها ستساعدنا في دراستنا من أجل توضيح عملية الاتصال فيها ومدى نجاحه وتحقيقه للأهداف التربوية، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي وهو ما هو دور الاتصال الداخلي في تفعيل أداء أستاذ التعليم الابتدائي في مؤسسة التربوية محل الدراسة؟

2- تساؤلات الدراسة:

- ما طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة؟
- ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة وبين تفعيل الأداء الأستاذة؟

3- فرضيات الدراسة:

- يقوم المسؤولون بتوجيه الاتجاهات والمعلومات للموظفين بشكل رئيسي. في هذا السياق، يكون للإدارة المركزية دور أساسي في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، ويتم إرسال هذه القرارات والتوجيهات للموظفين لتنفيذها دون مشاركة كبيرة من قبل الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

- تلعب وسيلة الاتصال الكتابية دوراً مهماً في العمليات الإدارية واتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث تُستخدم لتوثيق القرارات والتوجيهات الهامة.

- يؤدي نمط الاتصال الداخلي السائد الذي يميل إلى الاتجاه النازل بشكل كبير إلى انخراط أقل للأستاذة في العمليات المؤسسية، مما يمكن أن يؤثر سلباً على تفعيل أدائهم.

4- أهداف الدراسة:

- معرفة نمط الاتصال السائد في المؤسسات التربوية الجزائرية.

- الكشف عن أهم الوسائل المستخدمة من قبل المؤسسات التربوية الجزائرية ومدى فاعليتها.
 - معرفة المعوقات التي قد تصيب المؤسسات التربوية الجزائرية ووضع نظام فعال له.
 - معرفة مدى نجاح الاتصال التربوي في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية الجزائرية.
- 5- أسباب اختيار الموضوع:**

لاختيار أي موضوع بحث يجب ان تتوفر جملة من الأسباب:

- الميل أو الرغبة الشخصية لدراسة هذا النوع من المواضيع المتعلقة بالاتصال التربوي.
 - علاقة الموضوع بميدان التخصص.
 - التدريب والتحكم في الإجراءات المتبعة لإعداد مذكرة التخرج.
 - قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.
- 6- أهمية موضوع الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته وهو واقع الاتصال في المؤسسات التربوية والتي تعتبر تنظيماً إنسانياً يشهد تعدداً في العلاقات الإنسانية وديناميكية في عملية الاتصال الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق نشاطات المؤسسة و إشباع حاجاتها، وهذه الدراسة تساعدنا على معرفة دور الاتصال في المؤسسات التربوية وكذا الأساليب المعتمدة، وكذا تحديد الوسائل و الأساليب المستخدمة فيها كما تساهم هذه الدراسة في المعرفة النظرية والميدانية كونها تتناول موضوع الاتصال التربوي الذي بدوره يعتبر عنصر فعال في نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بين الجماعة التربوية ومساهم في تحقيق نجاحها وترقية مستواهم ومردودهم الوظيفي والعلمي وهذه الدراسة تعطي صورة عن واقع الاتصال داخل المؤسسات التربوية الجزائرية.

7- الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا نجد الدراسات الآتية:

❖ الدراسة الأولى: بعنوان الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

هذه الدراسة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير تم انجازها بجامعة باتنة سنة 2009/2008 وهي معنونة تحت عنوان (الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي) من إعداد الطالب كتنفي عزوز وبإشراف الأستاذ عبد الحميد عبدوني.

وتدور إشكالية البحث حول: - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

واندرج عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي كالاتي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر وسائل الاتصال لدرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة بين فعالية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية كدرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة بين أفراد العينة تعزي للخصائص الفردية؟

للإجابة على هذه الإشكالية لقد صاغ الباحث عدة فرضيات أهمها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط وتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات جزئية وهي ما يلي:

الإطار المنهجي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر وسائل الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في هذه العلاقة تعزي للخصائص الديموغرافية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في إحساسهم بالرضا الوظيفي تعزي للخصائص الفردية

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لكونه عبارة عن وصف وتفسير ما هو كائن والاهتمام بالظروف والعلاقات القائمة والمعتقدات، ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس. حيث يتكون مجتمع من جميع أساتذة التعليم المتوسط الذين يدرسون بمتوسطات ولاية المسيلة والبالغ عددها 130 متوسطة سنة 2008/2007، كما قدر عدد الأساتذة 3016 أستاذ.

بعدما تم تحديد مجتمع الدراسة، تم اختيار المتوسطة التي تحوي أفراد العينة بـ 351 مفردة بطريقة عشوائية. وفيما يخص عن أدوات جمع البيانات استعمل الباحث إلا أداة واحدة وتمثلت في بناء استبيان أي الاستمارة.

وفي الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

عرض النتائج على ضوء الفرضيات:

- نتائج اختبار الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- نتائج اختبار الفرضية العامة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

❖ الدراسة الثانية: بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

هذه الدراسة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، تم إنجازها بجامعة عنابة سنة 2009/2008 وهي معنونة بـ (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي) من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين بإشراف الأستاذ رواق حمودي. لشعبة علم النفس عمل وتنظيم.

وتدور إشكالية البحث حول هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

واندرج عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي كالآتي:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟
- هل للمتغيرات التالية السن الأقدمية المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

وللإجابة على هذه الإشكالية لقد صاغ الباحث عدة فرضيات أهمها:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين واندرج عن هذه الفرضية العامة.

مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدل فئة البحث.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث. كما تتضمن هذه الدراسة ثلاثة فرضيات وهي:
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

الإطار المنهجي

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي، وقد ضم مجتمع البحث في هذه الدراسة 210 فردا حيث أخذ الباحث نسبة 25% عينة من المجتمع، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وفيما يخص عن أدوات جمع البيانات فقد تناول الباحث إلا أداة واحدة وتمثلت في الاستمارة وكانت موزعة على محوري:

المحور الأول: تناول الاتصال التنظيمي وضم 22 بندا من البند 01 إلى البند 22 بنود تتمحور حول الاتصال النازل وعددها 11 بندا وأخرى تتعلق بالاتصال الصاعد وهي كذلك 11 بندا.

أما المحور الثاني: تناول فيه المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي وعدد بنوده 20 بندا كأسلوب تقديري ذاتي للعمال المنفذين حول أدائهم الوظيفي ضمن المؤسسة.

وفي الأخير توصل الباحث إلى هذه النتائج الآتية:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عم طريق المشرف أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال انشغالاتهم.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

❖ الدراسة الثالثة: بعنوان الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية - بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة بمؤسسة الخزف بمغنية).

هذه الدراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2009-2010 وهي معنونة بـ "الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية - بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة بمؤسسة الخزف بمغنية)" من إعداد الطالبة قادري محمد، بإشراف أ.د. بندي عبد الله عبد السلام.

تناول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي وأهمية العملية الاتصالية في المؤسسة.

توصل الباحث إلى طرح التساؤل التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عنصر هام في تسيير المؤسسة وسريان ربط مختلف مصالحها؟

والى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية؟

وتمثلت الأسئلة الفرعية فيما يلي:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
- ما هي أهم التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟
- ما تأثير تكنولوجيا الاتصال على تسيير المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسة في مخططها استراتيجية اتصالية؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي:

الإطار المنهجي

- يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص له أهمية بالغة وضرورية لما له من تأثير مباشر وينجم عنه وضع استراتيجية اتصالية.
- إن استعمال تقنيات الاتصال خاصة التكنولوجيا لها تأثير كبير على نشاط وفاعلية المؤسسة.
- وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء استراتيجية اتصالية داخلية، ومحاولة الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على سير المؤسسة.
- وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.
- وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة الخزف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل تم اختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة.
- كما اعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميداني على الاستبيان أي أجره مع عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني.
- وكان مجاله الدراسي: بالنسبة للمكاني: مؤسسة الخزف المنزلي التافنة بمغنية الجزائر
- أما المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في عام 2010.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في مايلي:
- أن الاتصال الداخلي يحتل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية، سواء كانت أجنبية أو محلية وضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية الوطنية لأهمية الاتصال الداخلي في حسن تسييرها وفعاليتها.
- مهمة وضع معالم الاتصال مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع استراتيجية عمل من أجل تحصيل أحسن الأوضاع.

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول دور الاتصال الداخلي، ولكنها تختلف عن الدراسة التي نحن بصددتها كونها ركزت على أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة بشكل عام ولم تهتم بدور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، فضلا عن الاختلاف بين الدراستين من حيث الأهداف. والمجال المكاني والزمني التي تمت فيه الدراسة وقد استفدنا من الدراسة من حيث الخطة التي اعتمدها الباحث في توظيف المعلومات بخصوص الجانب النظري للاتصال الداخلي بالمؤسسة.

من خلال ما تم تناوله من الدراسات السابقة، فإنها تتلخص مع دراستنا من حيث تناولها لبعض المفاهيم " الاتصال، الاتصال الداخلي، المؤسسات التربوية، الأداء " فنجدها دراسات مقارنة جدا للدراسة الحالية التي نحن بصدد دراستها حيث أننا تناولنا موضوع الاتصال الداخلي من وجهات وزوايا مختلفة فالدراسة الأولى درسته من حيث علاقته بالرضا الوظيفي وركزت كثيرا على معالجة الأداء الوظيفي وركزت على الرقابة الادارية بينما في الدراسة الحالية ركزنا على الاتصال الداخلي بينما الدراسة الثانية ركزت أكثر على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بالمؤسسة.

أما الدراسة الثالثة والأخيرة التي قامت بدراسة المتغير الأول من دراستنا وهو الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية.

❖ الدراسة الرابعة: حسن محمود حسن ناصر بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية - من وجهة نظر العاملين".

الإطار المنهجي

تدور إشكالية الدراسة حول المجتمع الفلسطيني الذي بحاجة ماسة للمنظمات الأهلية نظرا للدور الذي تلعبه دور تكميلي بجانب مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية). وقد تتجاوز هذه المنظمات دورها التكميلي وتنافس القطاع الحكومي لتلبية متطلبات التنمية للمجتمع الفلسطيني، ولكي تحقق هذه المنظمات دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة في كل منظمة يتولون تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء، وضبط العلاقات المنظمات الخارجية ذات العلاقة، وتوفيق أوضاع المنظمة في مع علاقتها بالمناخ الخارجي.

وضمن هذا الإطار قام الباحث بصياغة التساؤل التالي:

- ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية والمستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات ويندرج تحتها ثلاثة فرضيات فرعية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

الفرضية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابيات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية (الجنس العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مكان العمل).

الفرضية الثالثة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية تعزى إلى الخصائص التنظيمية للمنظمة (العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين مصروفاتها).

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية والفلسطينية.

كما اعتمد الباحث على طريقة العينة العشوائية وتم توزيع عينة استطلاعية وحجمها 40 استبانة لاختيار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة وإستخدام الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأحبوا النمط القيادي الحر.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

تعتبر دراسة الباحثون حمد علي عبد الله عيسى حسن محمود حسن ناصر، مصلح حمدان البقمي من الدراسات المساعدة لنا في وضع خطة ممنهجة لدراستنا، كما تعتبر دراستهم من الدراسات المشابهة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية إضافة إلى المتغير التابع الأداء الوظيفي.

وتختلف دراستهم عن دراستنا من حيث الزمان والمكان والمتغير المستقل.

❖ **الدراسة الخامسة:** دراسة خنيفر وفاء بعنوان: "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة "

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول أن الاتصال الداخلي أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف المؤسسات فهي تعتمد عليه لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمشكلاتها. وعلى ضوء هذا قامت الباحثة بصياغة إشكالية بحثها في التساؤل الرئيسي التالي:

• **كيف يساهم الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية؟**

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟
- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري؟
- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في البنك الوطني الجزائري؟

وانطلاقا من التساؤلات المطروحة توصلت الباحثة إلى أن تكون فروض الدراسة كالتالي:

- بدون اتصال فعال لا تتمكن المؤسسة من تحقيق اتصال فعال.
 - وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية.
- ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه، كان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة لأنه يأخذ حالة واحدة سواء كانت فردا أو نظاما أو مجتمعا،

الإطار المنهجي

ويقوم بدراستها بصفة معمقة، يتناول فيها جميع الجوانب المتعلقة بهذه الوحدة أو جانب معين يركز عليه.

وتتمثل أدوات البحث فيما يلي: المقابلة التي تعتبر وسيلة رئيسية في جمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه والتعامل مع أموال الزبائن، وذلك بمختلف اتجاهاته.
- تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات فرغم توفر البنك على شبكة الانترنت وتعاملهم بالبريد الإلكتروني، إلا أنه أحيانا ولضعف هذه الشبكة قد لا تصل المعلومات في الوقت المناسب.
- كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.
- كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل: المحاضر التقارير التعليمات في حين ينبغي أن يتجاوز هذه الوسائل ويسعى لكل ما هو جديد في مجال الاتصالات.
- أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين لتبليغ انشغالاتهم فأغلبهم تمنع لهم فرصة للتعبير عن رأيهم وأفكارهم للمسؤولين داخل البنك.

تعتبر هذه الدراسة مساعدة لنا من حيث تحديد وضبط بعض المفاهيم، إضافة إلى أن الدراسة مشابهة مع دراستنا من حيث الإجراءات المنهجية، حيث أن كليهما يندرج ضمن الدراسات الوصفية، ومتشابهين أيضا في المتغير المستقل الاتصال الداخلي.

أما هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في أن هذه الدراسة أجريت في المؤسسة الخدمية أما دراستنا أجريت في المؤسسة الإنتاجية، كما تختلف من حيث مكان الدراسة، وهذا ما دفعنا إلى التعمق وتطوير هذه الدراسة.

8- مفاهيم الدراسة

يحتوي كل بحث أو دراسة على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي يجب على الباحث التعريف بها في إطار الدراسة وتسهيل القراء على فهم هذه المفاهيم والمصطلحات.

8-1/ تعريف الاتصال:

(أ) لغة: كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني communication وتعني مشترك وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة Common أي شائعا ومألوا¹.

(ب) اصطلاحا: يعرف الباحث cherry الاتصال على أنه " العنصر الأساسي في الحياة الاجتماعية ومشاركة الأفراد في الرمز والمعنى والإشارة واللغة وكافة أنواع العلاقات الاجتماعية التي تعددت في الحياة اليومية"².

ركز الباحث في تعريفه للاتصال على أنه هو أهم عنصر في الحياة الاجتماعية وأهم الفروقات الفردية ومدى استيعاب فهم كل فرد.

يمكن تعريف الاتصال أيضا على أنه: العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر

¹ - محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011، ص 09.

² - عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، ط 1، المعرفة الجامعة، مصر، 2002، ص 53.

وسيلة اتصال، تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمها لها³.

8-2/ تعريف الاتصال الداخلي: يشير هذا المفهوم إلى أن المعلومات بمختلف أنواعها تنتقل بين الأفراد أو بين هيئة إدارية وأفراد بهدف إحداث تفاهم بينهم.

عرفه إبراهيم عرقوب 1933: أنه عبارة عن الإيصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين⁴.

التعريف إجرائي: هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصاً أو جماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

8-3/ تعريف المؤسسة:

عرفها لتروشي: "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط"⁵.

ركز هذا التعريف إلى أن المؤسسة على الجانب الخارجي للمؤسسة باعتبارها بنا ومحيط يحوي الموارد المادية والبشرية.

كما تعرف بأنها: "الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته"⁶.

³ - فاطمة عبد الرحيم النواسية، الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 16.

⁴ - فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 28.

⁵ - ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، دط، الجزائر، 1998، ص 9.

⁶ - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 124.

تعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: المؤسسة هي المحيط والحيز الذي يضم كل من الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإدارية.

8-4/ تعريف المؤسسة التربوية:

"المؤسسة التربوية هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية"⁷.

ركز هذا التعريف على الجانب القانوني للمؤسسة بإتباع سياسة الدولة ومجالها العمومي تبعا لوزارة التربية الوطنية.

"هي المؤسسة التي تقوم بعملية التربية وتنقلها من جيل إلى جيل ويطلق عليها الوسائط التربوية كما يطلق عليها بالمؤسسات الاجتماعية"⁸.

يشير هذا التعريف إلى الوظيفة التي تقوم بها المؤسسة التربوية خاصة من الناحية الاجتماعية كما أنها تعمل على الحفاظ على التراث الثقافي ونقله من جيل إلى جيل. "هي المؤسسة الاجتماعية التي تنظم علاقة الأفراد بعضهم ببعض هادفة من ذلك تحقيق حياة أفضل للفرد والجماعة"⁹.

ركز هذا التعريف على الهدف التي تريد المؤسسة التربوية الوصول إليه من خلال الوظائف التي تقوم بها في المجتمع.

تعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف الإجرائي التالي: هي مؤسسة ذات طابع اجتماعي أوكلت لها مهمة التربية، ونقل التراث العلمي من جيل إلى جيل.

⁷- مزيان الشيخ، مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي والمادي، ملتقى تكويني لمسيرى المؤسسة التربوية، الجلفة الجزائر 2011.

⁸- عبد المنعم الميلادي، أصول التربية، مؤسسة شباب الجامعة، دط، مصر، 2004، ص112.

⁹- نبيل عبد الهادي، علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية، دط، عمان، الأردن، 2007، ص 247.

8-5/ تعريف الأداء الوظيفي:

أ) الأداء

لغة: أدى الشيء أي أصله، والاسم أداء وأدى دينه تأديته، قضاء المقصود هنا من الأداء هو قضاء الأمر والأداء اللغوي formance verbal ويعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح¹⁰.

اصطلاحاً: هو القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف فقد يكون إتباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما¹¹.

ركز هذا المفهوم على السلوك الذي يقوم به الفرد بهدف معين من خلال تأديته لعمل ما. عرفه نيكولاس: " إنتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك¹².

يشير هذا المفهوم إلى أن الأداء هو تفاعل بين سلوك الفرد والانجاز اي نتائج السلوك الذي يقوم به الفرد.

إجرائياً: الأداء في عمومه هو ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهو يتصف بالشمولية والاستمرار، والذي يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، فهو يقوم على الكفاءة والفعالية.

ب) الأداء الوظيفي:

¹⁰ - محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص154

¹¹ - مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص66.

¹² - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص105.

اصطلاحا:

القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب¹³.

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء الوظيفي مرتبط أساسا بالوظيفة والمسؤولية التي تمنحه المنظمة.

هو كل الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدات التنظيمية وصولا لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية¹⁴.

ركز هذا التعريف على أن الموظفون يقومون بالمهام الموكلة لهم بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

إجرائيا: الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغيير الكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

9- منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي للدراسة على أنه " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها.

وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.

فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي الاحصائي الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا عن طريق وصف

¹³ - مدحت أبو نصر، المرجع السابق، ص66.

¹⁴ - نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، ط 1 جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص179.

الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً، فيعطينا وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر. وقد اخترنا هذا المنهج لأن هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل أداء أستاذ التعليم الابتدائي، فمن خلال هذا المنهج تستطيع رصد ومتابعة دقيقة لهذه العلاقة من خلال الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي بالمؤسسة التربوية بمختلف أنواعه وأشكاله ووسائله من أجل تفعيل أداء الأستاذة لمهامهم الموكلة لهم، وذلك في فترة زمنية محددة قصد الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره، خاصة وإن المنهج الوصفي الإحصائي يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة.

10- المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في ابتدائية بلقاسم بلحوش -العرصة- ولغرض تطبيق هذه الدراسة تم اختيار الأساتذة الموظفين في هذه المدرسة من أجل تعميم العينة وتمثيل لمجتمع الدراسة إلى حد كبير، وقد بلغ حجم الكلي للعينة بـ (14) أستاذ.

11- أدوات جمع المعلومات

استمارة الاستبيان: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة حول موضوع البحث، من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى إليه الباحث ويتم توزيع الاستبيانات على أفراد المؤسسة ويتم الإجابة عن الأسئلة وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادتها إلى الباحث ليتم تحليلها.

ولقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Excel باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية.

أما فيما يخص تصميم الاستبيان فقد ضم البيانات الشخصية + 2 محورين.

بالنسبة للبيانات الشخصية لأفراد العينة تمثلت في: (الجنس، السن، صفة العمل، الأقدمية).

الإطار المنهجي

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة (مدرسة بلقاسم بلحلوش).

احتوى على 10 أسئلة.

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتفعيل أداء أساتذة مدرسة بلقاسم بلحلوش.

احتوى على 07 أسئلة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي وأنواعه وأساليبه

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة: أهميته، أهدافه، معوقاته

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي وعناصره وأهميته للمؤسسة التربوية

المطلب الأول: أهم الوسائل المعتمدة لإجراء الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: عناصر العملية الاتصالية داخل في المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الاتصال الداخلي من بين أحد أهم العوامل التي تسعى من خلالها المؤسسة التربوية إلى تحقيق أهدافها، والتي تعمل على تنمية قدرات الأفراد ودمجهم في ثقافة المجتمع، وتزويدهم بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار فالتنمية تحتاج إلى 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 إلى كافة المؤسسة، فكل هذه المعلومات المتدفقة تدعى بالاتصالات الداخلية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والرسائل بين أفراد أو أقسام مختلفة داخل مؤسسة، كما يعتبر الاتصال الداخلي أساسياً لتحقيق التفاهم والتنسيق بين أفراد المؤسسة. ويتضمن الاتصال الداخلي التواصل بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، ويساهم في نقل الرؤية والأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. يجب أن يكون الاتصال ذو طرفين مرسل ومستقبل لضمان نجاحه، حيث يساهم كل طرف في إعطاء واستقبال المعلومات بفعالية.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته

أولاً: تعريف الاتصال

1- لغة: كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني Communicatio وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة Common أي شائعاً ومألوفاً¹.

2- اصطلاحاً:

- هو العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومة والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما.
- ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات والمعارف في العملية الاتصالية وطريقة انتقالها بين الأفراد "هو عملية تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما"².
- أشار هذا المفهوم إلى أن الاتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل والمستقبل، أو العكس عبر قناة اتصالية معينة.
- أشار هذا المفهوم إلى أن الاتصال يعمل على نقل محتوى الرسالة مهما اختلفت المعلومات التي تحتويها من المرسل أي مصدر الرسالة إلى المستقبل.

¹ - محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص 09.

² - إبراهيم بن عبد العزيز، الدعيان، الاتصال ووسائل الإعلام، ط1، دار الصفاء للنشر وتوزيع، عمان، 2011، ص 11.

- هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات والمهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر ومن فرد إلى جماعة أو من جماعة إلى جماعة¹.

يشير هذا التعريف إلى أن العملية الاتصالية عملية ديناميكية وتفاعلية مستمرة وإبراز أهم العناصر الاتصالية المرسل، الرسالة، المرسل إليه، الوسيلة.

ثانياً: الاتصال الداخلية

- يعرف الاتصال الداخلي بأنه كل الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والاقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي التي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق من خلال بث المعلومات.

- كما يعرف على أنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات [هابطة، صاعدة، أفقية] داخل هيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين².

- كما أنه عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

- الاتصال الداخلي يشير عموماً إلى مجمل النشاطات والأعمال المتحددة الأحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة وكذا الزيادة في الإنتاج، فيفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة كالأضراب عن العمل التأخر عن العمل، وللامبالاة التسبب آثار سلبية للمؤسسة³.

¹- مي العبدى الله السنو، الاتصال في عصر العولمة، ط2، دار النهضة لطباعة، بيروت، 2012، ص23.

²- زياد إبراهيم يونس، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومواقف للمعلومات، مؤسسة شباب جامعة، ط1، القاهرة، مصر، 2019، ص97.

³- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، جزائر، 2016، ص 20

- فالاتصال داخل المؤسسة، كشرائين جسم الإنسان التي نجدها متصلة ومترابطة بعضها البعض فلا تتحقق سلامة الدورة الدموية بدون وجود هذه الشرايين وبالمثل نجد الاتصال الداخلي يعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة وأطر نموها وبقائها الأطول مدة ممكنة¹.

ثالثاً: أهمية الاتصال الداخلي

يلعب نظام الاتصال داخل المؤسسة دوراً هاماً في نجاحها وتحقيق أهدافها، ويمكن اعتبار عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، كما أن لها أهمية كبيرة في تناول مختلف المشاكل التي تنشأ في المؤسسة، وكذا لها ارتباط مباشر بعملية اتخاذ القرارات كما أن عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم تعتمد دائماً على نوعية الاتصال.

كما أن للاتصال الداخلي دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار فعن طريقة يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الصحيحة، الداخلية والخارجية سواء كانت صاعدة أو نازلة والتي بفضلها يتم اختيار أحسن البدائل واتخاذ القرار الرشيد، كما يمكن للمدير داخل المنظمة في توجيه العاملين من خلال استخدام أساليب الاتصال المتاح لكي يحدد للعاملين أهداف التنظيم عموماً، ويشرح لهم واجباتهم وأعمالهم التي تتوقعها الإدارة منهم وإبلاغهم برأيها في مستويات أدائهم.

كما أن الاتصال الداخلي يساعد على التنسيق والتوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعاتها، بحيث التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية والعرفية.

ويتركز الاتصال الرسمي على العمليات الإدارية اليومية التي تعني بتسيير الشؤون اليومية للمؤسسة وحتى الحالات الطارئة أي تكتشف عملية الاتصال وتكون قراراته إصدار قرارات

¹- فضيل دليو، اتصال مؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2003، ص28.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

العادية أو الهامة أو أوامر توضح مواقف أو إزالة الغموض أو شرح نصوص أو بيان طريقة عمل ما أو لأجل التنسيق إلى غيرها من العمليات الإدارية التي يصعب حصرها.

وإن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن بواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنطقة وفيما يلي استعراض كامل الأهداف الاتصال على صعيد الداخلي¹:

- 1- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- 2- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- 3- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين الأعضاء الإدارة العليا.
- 4- تهيئة المناخ التنظيمي الجديد لتحقيق الرضى فى المال ورفع الروح المعنوية.
- 5- نقل اقتراحات والشكاوي العاملين إلى إدارة العليا.
- 6- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف والخطط المنظم للعاملين.
- 7- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء التي يستعينوا بها عملية اتخاذ القرارات.
- 8- نقل الآراء وجهات النظر أعضاء المجاعة أو فريق العمل وردود أفعالهم اتجاه أوامر الصادرة اليهم من القيادات المعنية بأمرهم.
- 9- تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- 10- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين وبين الإدارة والافراد وبين الرؤساء والمرؤوسين.

وهناك تحقيق آخر للأهداف الاتصال الداخلي نذكر منها²:

¹- ناصر قاسمي، مرجع السابق، ص16.

²- ريان وحسني، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية دراسة ميدانية: مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، 2016، 2017، ص42.

1- **هدف توجيهي:** يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

2- **هدف تثقيفي:** يتحقق هذا حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث داخل المؤسسة.

3- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

4- **هدف ترفيحي ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاقناع في نفس المستقبل.

5- **هدف إداري:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات و عدم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

6- **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الجماهيرية ببعض البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد وفي الواقع أن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد.

7- **هدف تكنولوجي:** يحقق حينما يسعى الاتصال إلى تحقيق التعبير لي المجتمع بمواكبة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا والعولمة الثقافية مثل استخدام وسائل الانترنت والكمبيوتر و الفاكس والتليفون المحمول وغيرها من الوسائل التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال الداخلي وأنواعه وأساليبه

أولاً: وظائف الاتصال الداخلي

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ومطالب لا بد منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبه من أهمية بالغة باعتباره ويؤدي وظائف ترتبط بمحتواه فهناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال داخلي منها:

1- الاتصال كعامل فهم: يؤدي الاتصال الداخلي دورا هاما في مجال توسيع القدرات المعرفية لكل فرد داخل المؤسسة وبالتالي إثراء ذكاء المؤسسة عن طريق إثراء ذكاء كل فرد في مجال المهام التي يقوم بها إثراء ذكاء المستخدمين وفهمهم للمؤسسة التي يعملون بها إمكانية إقامة علاقات مع التغييرات الناتجة عن المحيط.

2- الاتصال كعملية تبادل: يعني تبادل المعلومات والرموز بدون تبادل لا يمكن الحديث عن الاتصال فعلية التحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا ارتبطت بسهولة كبيرة في المعلومة وتبادل جيد بين الفاعلين.

3- الاتصال كعامل مواجهة [التأقلم]: حيث يمكن عن طريق الاتصال حل للمشاكل وتسهيل العمل وهنا تكمن إحدى الوظائف الاتصال المتمثلة في التأقلم أو مواجهة الوضع الجديد والذي لا يمكن أن يحدث إلا إذا كانت هناك إمكانية للحصول على المعلومة.

4- الاتصال كعامل التقارب: من خلال تبادل المعلومات بين مختلف مستويات التنظيمية للمؤسسة وحتى داخل هذه المستويات ذاتها بما يسمح بخلق التواصل وتقليل التباعد بين الأفراد داخل المؤسسة.

5- الاتصال وعملية صنع القرار: فالعملية الاتصالية هي التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية والكافية بشأن الوضعية وبالتالي تصبح هذه المعلومات القاعدة الصلبة التي تقوم عليها عملية صنع القرار إذا لا حديث عن عملية صنع القرار بالمؤسسة في غياب المعلومات. كما صنف وظائف الاتصال الداخلي أيضا كما يلي:

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

- **الوظيفة العملية:** تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي آجال محددة ومكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ولهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة وهو منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم تحديد مسؤولياتهم.
- **الوظيفة التحفيزية:** تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة.
- **وظيفة الترقية:** تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الامكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة والمعلومات الخاصة بالتكوين والإتقان المهني.
- **وظيفة الإعلام:** تشمل كل المعلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح وكذا دور الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعمال الرجوع إليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
- **وظيفة الترفيهية:** يلعب دور التخفيف من أعباء الحياة اليومية ومتاعبها وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج من نفس العاملين كالبرامج الفنية ونلعب وسائل الاتصال دورا بارز في ذلك.
- وبشكل عام يمكن حصر أهم وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي¹:

1- إستقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب الآخر.

2- استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول إلى النتائج جديدة يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق المزيد من القدرة على التوقع التنبؤ بالسلوك في المستقبل.

¹ - منال بخبيخ، وسام بلغياط، واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الإفريقية لزجاج، مذكرة ماستر ، قسم علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018، صص 35-36.

ثانياً: أنواع واساليب الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي في أي مؤسسة أمراً حاسماً لضمان سلاسة العمل وتحقيق أهدافها، حيث سنتطرق إلى أساليب وأنواع الاتصال الداخلي.

1- أنواع الاتصال الداخلي

يعد الاتصال الداخلي أساسياً لنجاح أي مؤسسة. يمكن تصوير الاتصال الداخلي كشبكة من الأوصال تربط بين موظفي المؤسسة، وهي تلعب دوراً حيوياً في نقل المعلومات وبناء الثقة وتحقيق التفاهم. هنا، فيما يلي تم عرض بإيجاز أنواع الاتصال الداخلي.

1-1 الاتصال الرسمي:

يمكن تعريف الاتصال الرسمي بأنها عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء التنظيم يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة نزولاً حتى أدنى مستويات الوظيفة¹.

أ- شروط الاتصالات الرسمية:

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوماً على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.
- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة.
- يجب أن يكون خط الاتصال كاملاً بمعنى أن يمر خط الاتصال على جميع مراكز السلطة.
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.
- إمكانية التحقق من كل اتصالات، بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلاً مركز السلطة.

¹- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص330.

ب- أهداف الاتصالات الرسمية:

- نشر أهداف وسياسة، وقيم ومبادئ المنظمة.
- إبلاغ الأوامر وتعليمات إلى المرؤوسين.
- التعرف على رغبات الجمهور المتعاملين مع المنظمة.
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء.
- اطلاع العاملين على التغييرات¹.

ج- اتجاهات الاتصالات الرسمية:

▪ الاتصال النازل [الهابط] :

يتم هذا الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين فيكون المرسل هو (الرئيس، مدير عام، مدير تنفيذي) في حين يكون المستقبل هو المرؤوس (رئيس قسم...الخ) أو يكون المرسل رئيس قسم والمستقبل الافراد العاملين.

ويمكن أن تتضمن الرسالة في هذا النوع (أوامر تعليمات، مؤشرات، توجيهات سياقات العمل وأساليب التنظيم) وهي تعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية وهو مبدأ التدرج الهرمي كما أنها تعبر عن السلطة الرسمية الأمرة².

▪ الاتصال الصاعد:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات في المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى مستويات العليا، توضح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح للرؤساء اتخاذ القرارات والتوجهات المناسبة، إذا لا يمكن أن تأتي توجيهات العليا دون التعرف على وجهات النظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وإلا كان ذلك على حساب نوعية القرارات المتخذة ومن التطبيقات

¹- محمد الشريفي، وظائف مدير العام، الجزء الثاني، دار كتاب القانوني للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص508.

²- نبيل دنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2011، ص178.

على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة والاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين¹.

■ الاتصال الأفقي:

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في مستويات المتقابلة [اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو مدرسين بعضهم بعض] ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشكلات وإقلال من حدة الصراعات، والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين².

1-2 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 وتبادل أوجه الثقة فالإتصال غير الرسمي ظاهرة طبيعية وقد تكون صحية للمؤسسة، فإنه لا بد من التأكد من أن قدرا من الإتصال غير الرسمي يظل ضروريا حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل³.

أ- خصائص الاتصالات غير الرسمية

هذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد ويتشكل داخل منظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.

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

¹ - محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 329.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2011، ص22.

³ - أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص334.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

- تزداد فعالية الاتصال غير الرسمي أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
 - تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
 - يتميز بسرعة فائقة في نقل البيانات والمعلومات.
 - أن حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي غير صحيحة.
 - عدم القدرة والاستمرارية لفترات مقارنة بالاتصال الرسمي.
- ويمكن الاستفادة من الاتصالات غير رسمية في المؤسسة من خلال:
- معرفة الكيفية التي يعمل بها الاتصال غير الرسمي داخل المنشأة حتى يمكن معالجتها والاستفادة منها.
 - الإصغاء التام للاتصالات غير رسمية ومحاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الاتصالات.
 - محاولة اكتشاف قادة الاتصال غير الرسمي والعمل معهم عندما يتطلب الأمر.
 - تغذية الاتصال غير رسمي بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مقيد تنقله بدلا عن البيانات الضارة والشائعات¹.

2- أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار وأحداث المشاركة في الفكر، وأحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال وتتمثل في:

2-1 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 - محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 512.

أ- إيجابيات الأسلوب الكتابي

- تعتبر الرسائل الكتابية أقل تكلفة من الشفوي، وذلك حينما يرغب المرسل في إرسال نفس الرسالة إلى مجموعة من الأشخاص أو إرسال الرسالة إلى مكان بعيد.
- تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحاً، وفاعلية لأنها تتيح للمرسل وقتاً أطول لتخطيط الرسالة وتنظيمها وكتابتها، ومراجعتها، كما تتيح للمستقبل أيضاً وقتاً كافياً لقراءة الرسالة بتمعن، وإعادة قراءتها حتى يفهمها¹.
- الرسائل الكتابية تسمح للمستقبل بقراءة الرسائل في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة، فالمستقبل لا ينبغي بالضرورة أن يكون متواجداً لاستقبال الرسالة، فإذا كان مشغولاً في اجتماع أو خارج المكتب، أو في حالة نفسية غير مريحة فبوسعُه أن يقرأ الرسالة فيما بعد.
- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فاعلية من الاتصال الشفوي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة، واشتملت على بيانات إحصائية من جداول ورسوم وأشكال وغيرها.

2-1 الأسلوب الشفهي

يعتبر الأسلوب الشفهي من أقدم أساليب الاتصال المستخدمة في عملية الاتصال وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات. يساعد هذا الأسلوب في سرعة الاتصال وينمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل².

أ- إيجابيات الأسلوب الشفهي

- تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه، واتجاهاته حول أمر ما.

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

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، 2008، ص275.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

- يمكن أن تكون ذات تأثير أكبر 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 فورا على ردة فعل استجابة المستقبل على الرسالة.
- الأسلوب الشفهي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمي لا يقرأ ولا يكتب.
- الأسلوب الشفهي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية¹.

2-3 الأسلوب الإلكتروني

أدت التطورات الهائلة على نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها إلى تفجير المعلومات فيها، وذلك من خلال كبر حجم المعلومات وتعدد مصادرها ويحتاج ذلك كل من الموظف والمدير داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم، الأمثلة:

- الشبكة الداخلية:

تعد الشبكة الداخلية بمثابة الويب الداخلي، وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة من المعلومات داخل المنظمة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات الانترنت 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.

أ- إيجابيات الأسلوب الإلكتروني

¹- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

- 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 الاستفسارات، وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم¹.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة: أهميته، أهدافه، معوقاته

في بيئة المؤسسات الحديثة، يعد الاتصال الداخلي عنصرًا حيويًا يلعب دورًا حاسمًا في نجاحها واستدامتها. هذا المبحث يسلط الضوء على مكن أهمية الاتصال الداخلي كأداة أساسية في تحقيق التنسيق والتفاهم داخل المؤسسة. سنستكشف في هذا المبحث الأهداف الرئيسية للاتصال الداخلي، حيث يعمل على توجيه الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة، وفي الأخير سنلقي نظرة على التحديات والمعوقات التي قد تعوق عملية الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

قد أشارت الدراسات والأبعاد إلى 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.

¹- عبود نجم عبود، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات خط دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004، ص 35.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

- تساهم الاتصالات الداخلية في إحكام المتابعة والمراقبة على العمال من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار 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 للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- تعد عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد أساسية في توجيهه، وتغيير السلوك الفردي، والجماعي للعاملين في المؤسسة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.
- يتم من خلال عملية الاتصال الداخلية إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة¹.

المطلب الثاني: 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 واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية.
- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- تغيير اتجاهات وأراء الأفراد نحو العمل.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

¹ - محمد عزات الحلالة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، ط1، إثراء للنشر الأردن، 2010، ص

أشارت إحدى الدراسات بان حوالي 80% من المدراء ذكروا بأن 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 سيجرب 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 يلي¹:

1- 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 إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه واتجاهاته وآراءه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.
- الانطواء: تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم.
- حبس المعلومات: إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- المبالغة في الاتصال: عكس حبس المعلومات، حيث يتم في ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير، والإدلاء بالمعلومات وعقد اجتماعات.

¹- رضا صاحب أبو حمد آل علي، نسيان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، د.ط، الوراق للنشر، الأردن، 2012، ص 480.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال، فقد يميل المرؤوس إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.
- مصداقية 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 الفهم¹.

2- معوقات نفسية:

- ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر.
- عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف.
- التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات.
- مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر².

3- معوقات بيئية:

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عن مركز اتخاذ القرار.
- القصور التكنولوجي وعدم توفر أدوات الاتصال المتطورة.
- العوائق السياسية والاقتصادية.
- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات.

¹ - ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، عمان، 2009، ص 199.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 272.

- مدى تقبل الآخرين وتقبلي روح العنصرية¹.

4- 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.
- وقد 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 أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصال بالمؤسسة².

المبحث الثالث: وسائل الاتصال الداخلي وعناصره وأهميته للمؤسسة التربوية

تحتل المؤسسات التربوية مكانة خاصة وحيوية في بناء مجتمعات مثقفة ومستدامة. في هذا السياق، يلعب الاتصال الداخلي دوراً أساسياً وحيوياً يمتد تأثيره بشكل مباشر إلى جودة التعليم والتعلم. يتناول هذا المبحث وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة داخل المؤسسة التربوية، بالإضافة إلى تفحص عناصر العملية الاتصالية الأساسية. سنسلط الضوء على كيفية توجيه الجهود نحو تعزيز التفاهم والتنسيق بين العاملين في المؤسسة، وكيف يمكن لهذا

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 210.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار اسامة للنشر، الأردن، 2009، ص177.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

التواصل الداخلي الفعال أن يلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية ورفع مستوى الأداء التعليمي.

المطلب الأول: أهم الوسائل المعتمدة لإجراء الاتصال الداخلي في المؤسسة

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

2- الرسائل الإلكترونية:

تسمح هذه التقنية لمستخدميها بإرسال واستقبال البريد في أي لحظة

3- اجتماعات العمل:

هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو لاتخاذ قرار مهم ولتصبح هذه الاجتماعات فعالة يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي، إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم، وتثمر أفضل النتائج.

4- 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- النشرات الدورية الخاصة بالمؤسسة : تنمي الشعور بالانتماء للمؤسسة عن طريق إعطاء المعلومات عن الحياة الاقتصادية للمؤسسة وعن مسيرة العمل في مختلف الإدارات.

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 أولاً إعداد لائحة أو قائمة أو كشف بالأعمال وترقيمها منطقياً¹.

المطلب الثاني: عناصر العملية الاتصالية داخل في المؤسسة

لكي تكتمل عملية الاتصال داخل المؤسسة تتطلب عدد من العناصر الأساسية المترابطة والمكاملة لبعضها البعض، بدون هذه العناصر لا يمكن أن تكتمل، وتتم بشكل فعال ومؤثر ويتفق الباحثون أن الاتصال يتكون من عدة عناصر نوجزها فيما يلي:

1- المرسل:

ويقصد به الشخص أو المصدر (المدير الموظفون) الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في الأفكار، الاتجاهات القيم أو الخبرات المهنية، وكثيراً ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال².

2- الرسالة:

بصفة عامة هي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وهي مجموعة الأفكار لاقتراحات (تكون من طرف الموظفين إلى مسؤوليهم) والتعليمات أو التوجيهات (من الرؤساء إلى الموظفين بخصوص أداء مهامهم) ويتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة³.

3- الوسيطة: هي الوسيط أو الناقل للرسالة فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة، وتنتقل إلى المستقبل على هيئة مكتوبة (مذكرات داخلية، إعلانات حائطية، تقارير رسمية...)، أو منطوقة

¹ - فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة للنشر، بيروت، لبنان، 2004، ص151.

² - محمد صاحب السلطان، مبادئ الاتصال أسس ومفاهيم، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، 2014، ص112.

³ - محمد صاحب السلطان، المرجع السابق، ص113.

(اتصالات هاتفية اجتماعات لقاءات...) أو الوسائل الالكترونية (البريد الالكتروني، لوحات الإعلانات الالكترونية، مواقع التوصل الاجتماعي...) ¹.

4- المرسل إليه:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة (الرؤساء، المرؤوسين) حيث يقوم بحل رموز الرسالة، بغية التوصل إلى تفسير محتواها، وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها ².

5- التغذية العكسية:

هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل، وتأكده من أنه تم فهمها كإنجاز الموظفين لمهامهم تبعاً للتعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف رؤسائهم، أو العكس الاعتماد على بعض مقترحات الموظفين في اتخاذ القرارات، إلا أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة وعملية قياس ردود الفعل في العملية الاتصالية مهمة حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة أم لا ³.

6- التشويش:

هي عوامل ومتغيرات غير مخطط لها من شأنها أن تجعل مستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط له المرسل، وفي ظروف التشويش ينبغي على المرسل العمل بكل الوسائل

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري، العلمية للنشر، ص50.

² سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، ابعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعلمية واقعية خط المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 28.

³ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 20، د.ط، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010، ص 215.

المتاحة للتقليل من الأثر السلبي للتشويش، لبلوغ الأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال انجاز المهام الموكلة للموظفين¹.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية

تشكل عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة التربوية أهمية كبيرة، فهناك اتصالات داخل الصف الدراسي تتم بين المعلم والتلاميذ، وهناك اتصال بين مدير المؤسسة وموظفيها.

إن نجاح أي مؤسسة تربوية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال الداخلي لئلا يهدم من أهميتها في بنية تنظيم هذه المؤسسة لتحقيق أهدافها، وترجع أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة لأسباب متعددة أهمها:

- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي بمدى فاعلية عملية الاتصال داخل المؤسسة، فالكثير من المظاهر التي تؤثر على إنتاجية المؤسسة التربوية يمكن إرجاعها إلى عدم فاعلية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.
- تبدو أهمية الاتصال في المؤسسة واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، فهي تساعد الموظفين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لقيام الفرد بأداء عمله على وجه صحيح.
- يساعد الاتصال الداخلي على تكوين علاقة إنسانية سلمية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض ففقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يتضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل.

¹ - بشير العلاق، نظريات الاتصال، مدخل متكامل، د.ط، دار اليازوري للنشر، عمان، ص 27.

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

- يعتبر عملية حيوية تساعد في اتخاذ القرار السليم، الذي يتوقف بالدرجة الكبيرة على سلامة وتدفق المعلومات والبيانات، فإذا توقف هذا التدفق يصبح عاجزاً أمام اتخاذ القرارات بشأن المواقف الإدارية التي تتطلب التصرف بشكل سريع.
- تعد القدرة على الاتصال الجيد أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية الفعالة¹.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 283.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن الاتصال الداخلي يعتبر أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط داخل المؤسسة التربوية، فلا يمكن تحقيق أهدافها دون وجود تدفق، وتبادل المعلومات بين موظفيها، حيث أن الهدف الرئيسي للاتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل داخل المؤسسة بمختلف أساليبه الكتابية، الشفوية، الإلكترونية تبعاً للهدف المحدد للوصول إليه.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: فوائد تحديد الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده ومكوناته

المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي وتقييمه

المطلب الأول: طرق تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

المبحث الثالث: تحديات تقييم الأداء وأهميته

المطلب الأول: القائمون بعملية تقييم الأداء

المطلب الثاني: الصعوبات والأخطاء في تقييم الأداء

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتمد نجاح أي منظمة على عنصرها البشري، وذلك من خلال العمل الذي يقوم به ويؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله، الأمر الذي استلزم الاهتمام به، ومتابعة أدائه، وأداء المنظمة التي يعمل بها.

لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى محددات الأداء، وعناصره وأبعاده، وكذا عملية تقييم الأداء الوظيفي، وأهم العناصر التي تقوم عليها.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في سياق الأعمال والمؤسسات. في هذا المبحث، سنستعرض عدة جوانب عامة متمثلة في محددات الأداء الوظيفي، وهي العوامل التي تؤثر على كيفية تنفيذ المهام والواجبات في المؤسسات. بعد ذلك، سنتناول فوائد تحديد الأداء الوظيفي وكيف يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين والمؤسسة بأكملها. وأخيراً، سنتناول أنواع الأداء الوظيفي وننظر في أبعاده ومكوناته لفهم أفضل كيفية تقييم وتحليل الأداء في البيئة العملية.

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة تتكون منها الوظيفة ويمكن اعتباره سلوكاً، وهذا السلوك يتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر محددات الأداء وهي تتمثل في¹:

1- الجهد: يقصد بالجهد المبذول جميع الطاقات الجسمية وكذا العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: يقصد بها جميع الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، المرجع السابق، ص ص 113-114.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ومن هنا يمكن اعتبار الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، فكل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء الوظيفي داخل المنظمات بصفة مستقلة بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين.

المطلب الثاني: فوائد تحديد الأداء الوظيفي

إن الإدارة الفاعلة للأداء في أي منظمة هي التي تحقق الملائمة بين حاجات نظام الأداء وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى سهولة تنفيذ الأعمال وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق ما يأتي¹:

- تنمية المبيعات.
- خفض التكاليف في المنظمة.
- وقف التجاوزات.
- التقليل من الوقت في خلق التغييرات الاستراتيجية أو التشغيلية.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده ومكوناته

1- أنواع الأداء الوظيفي

هناك عدة أنواع للأداء الوظيفي الذي تقسيمه حسب معيار المصدر بالإضافة إلى معيار الشمولية وهي²:

1-1 حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

¹- مجيد الكرخي موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص 145.

²- بو الشريس كمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

أ. **الأداء الداخلي:** يطلق على هذا النوع اسم أداء الوحدة؛ أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** يقصد به أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد هام لصنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية.

- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** يقصد به الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وتتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة مثل ارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالسلب أو الإيجاب.

1-2 حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما؛ الأداء الكلي والأداء الجزئي¹:

أ- **الأداء الكلي:** وهو يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية والربح والنمو.

¹- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، ص77.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ب- الأداء الجزئي¹: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم هذا النوع إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

2- أبعاد الأداء الوظيفي: نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهي²:

أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- الجهد المبذول: بعض الأنواع من الأعمال لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات والأنشطة.

ويمكن تحديد أبعاد أخرى للأداء؛ وهي³:

أ- البعد التنظيمي: يقصد به الآليات والإجراءات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها.

¹- بو الشريس كمال مرجع سبق ذكره، ص 91

²- المرجع نفسه، ص 91.

³- إبراهيم محمد محاسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ب- البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم.

3- مكونات الأداء الوظيفي: يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين هما: الفعالية والكفاءة؛ بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة ويمكن عرض تعريف لكلا العنصرين هما:¹

أ- الفعالية: هي أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، وهي تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت مفاهيم الفعالية فقد اعتبرها المفكرون التقليديون بأنها مرتبطة بالأرباح المحققة، أما **vincent** فقد عرفها بأنها: "القدرة على تحقيق النشاط". وقد عرفها كل من **والكر** و**روبرت** بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة.

ب- الكفاءة: عرفها كل من **ولبر** و**روكيرتز** بأنها قدرة المؤسسة؛ أي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات والمدخلات.

أما الكفاءة حسب **vincent** فهي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل إمكانيات والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة".

¹ - ابراهيم محمد محاسنة: مرجع سبق ذكره، ص ص 109-110.

المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي وتقييمه

بمرور الزمن وتطور بيئات العمل، أصبح تحسين الأداء الوظيفي وتقييمه ضروريًا لاستدامة النجاح في المؤسسات. في هذا المبحث الثاني، سنستكشف طرقًا متعددة لتحسين الأداء الوظيفي، وكذا التعرف على استراتيجيات متنوعة يمكن اعتمادها لزيادة الإنتاجية والفعالية في محيط العمل، سنتناول أيضًا عملية تقييم الأداء الوظيفي وكيفية تنفيذها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، سنتطرق إلى أهداف تقييم الأداء وكيف يمكن أن تساهم في تطوير الأفراد والمؤسسة بأكملها.

المطلب الأول: طرق تحسين الأداء الوظيفي

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي العنصر البشري، الآلات والمعدات، ومن بين هذه الوسائل ما يلي¹:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- خلق الدوافع والحوافز لدى الأفراد.
- الإدارة بالأهداف.
- المشاركة والعمل الجماعي.
- تصميم العمل (الوظيفة).
- إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.
- استخدام أساليب عمل محسنة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

¹ - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس، 2009-2010، ص 74.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة:¹ " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، لتقدير مستوى ونوعية أدائه".

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو:² " الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق وما هو مستهدف. في نهاية فترة زمنية معينة؛ هي سنة في الغالب".

من خلال هذا التعريف نجد أنه ينص على مجموع الدراسات والأدوات التي تستخدم في التعرف على مشاريع معينة بهدف التعرف على النتائج المحققة، وكذا مقارنتها بالأهداف التي ترسمها المنظمة، ومعرفة الأسباب التي تكون سبب في عدم تحقيق الأهداف أو الإنقاص من فاعلية تحقيقها ومعالجتها وإيجاد حلول لها.

وكذلك يمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر.

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة، وتحليل لمختلف سلوكياته وتصرفاته أثناء ممارسته لعمله، وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل بها.

¹ - محي الدين مختار وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية تصدر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد السابع، الجزائر، 2012، ص 07.

² - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، د.ط، دار المناهج النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 31

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ويعرف أيضا على أنه:¹ " أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي خلال مدة محدّدة لتقييم دوره في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة التقييم".

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي في جميع منظمات الأعمال تجرى لتحقيق مجموعة من الأهداف؛ وهي:²

1- الأهداف التطويرية: تتمثل في:

- التغذية العكسية عن الأداء.
 - التوجه المستقبلي للأداء.
 - تشخيص الاحتياجات التدريبية.
- #### 2- الأهداف التقييمية: وتتمثل في:
- القرارات المتعلقة بالمكافآت.
 - قرارات استقطاب وتعيين العاملين.
 - تقييم نظام اختيار العاملين.

وكذلك عملية تقييم الأداء تستهدف العديد من الأهداف الأخرى نخص بالذكر منها ما يلي:³

- معرفة الكفاءات من خلال الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
- تقييم فعالية نظام التوظيف لأن نجاح العمال في عملهم يعني مواظبتهم على الوظيفة.
- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي.

¹- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري إدارة الموارد البشرية، بط دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 116.

²- محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 144

³- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دخل، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص ص123-124.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وذلك بتشجيع العمال المتحصيلين على نتائج جيدة في العمل.

وعملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدير الفرد العامل ونوجزها فيما يأتي¹:

1- على مستوى المنظمة

- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة.

2- على مستوى العاملين

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين.
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم.

3- على مستوى المديرين نجد:²

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

¹- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 247.

²- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، د.ط، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 274-279.

المبحث الثالث: تحديات تقييم الأداء وأهميته

على الرغم من أهمية تقييم الأداء الوظيفي، إلا أنه يشكل تحديات عديدة في سياق الأعمال والمؤسسات. في هذا المبحث الثالث، سنتطرق الى تلك التحديات وكيف يمكن التغلب عليها. سنتناول أيضاً دور القائمين بعملية تقييم الأداء وكيفية تنظيم هذه العملية بشكل فعال. وسنختم بعرض أهمية تقييم الأداء وكيف يمكن للعملية أن تسهم في تطوير الموظفين والمؤسسة بأكملها.

المطلب الأول: القائمون بعملية تقييم الأداء

الأفراد والجماعات التي تقوم بعملية التقييم للأداء هم:¹

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي؛ أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

المطلب الثاني: الصعوبات والأخطاء في تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها:²

- 1- الغموض في العبارات أو التعليمات.
- 2- عدم تضمين الأداة عبارات تتعلق بجوانب مهمة في عمل المقيم.
- 3- التأثر³ في الحكم على كفاءة المرؤوسين.

¹- بو الشريس كمال، مرجع سبق ذكره، ص 95

²- علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية في مجال العمل، دط، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، دس، ص215.

³- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص287-288.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

- 4- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم.
- 5- تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- 6- التحيزات الشخصية للرؤساء.
- 7- الانطباعات¹ السابقة عن الموظف والعلاقات الشخصية.
- 8- عدم توفر الوقت الكافي لدى المشرف أو المدير الذي يقوم بعملية التقييم قد يحول دون الدقة في العملية.
- 9- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات مما ينتج عنه تقييم غير منصف.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:²

- 1- رفع حماس ودرجة الإنشداد إلى المنظمة.
- 2- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- 3- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عند نتائجها.
- 4- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- 5- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- 6- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجية متدنية.

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 267.

² - مجيد الكرخي إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 121

خلاصة الفصل

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الأداء الوظيفي داخل المنظمات، وتبرز أهمية هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري في أي منظمة. فالأداء الوظيفي هو مجموعة المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمات بغية تحقيق أهدافها، كما تطرقنا إلى مختلف جوانبه ومحدداته وعناصره، كما سلطنا الضوء على عملية تقييم الأداء الوظيفي ومدى أهميتها وأهم أهدافها.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمدرسة بلقاسم بلحوش

المطلب الثالث: الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التربوية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة

المطلب الثاني: أساليب معالجة الإحصائية

المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد المؤسسة التربوية مؤسسة اجتماعية، أنشأها المجتمع لتحقيق حاجاته الأساسية، ولتحقيق غايات المجتمع، فهي تعتمد على الاتصال لتحقيق ذلك، فهو عملية ضرورية في كل مؤسسة بصفة عامة والمؤسسة التربوية بصفة خاصة، ويكون كذلك تحقيق هذه الأهداف عن طريق تواصل جيد لأنه يؤدي إلى التفاهم الأخير بين الأساتذة والمدير والإداريين ولا يتم هذا التفاهم إلا عن طريق توفير قنوات الاتصال المناسبة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

ابتدائية العلامة بلقاسم بلحلوش رقم لتعريف الوطني 27011058 مؤسسة تربوية لها تاريخ ليس بالقصير وغنما أنشأت أجيالا من التلاميذ الذين هم الآن يصنعون أسمائهم، كما أنها أكثر مؤسسة انطبعا وتنظيما.

تقع بحي العرصاء بمستغانم موقعها حضري، كما أنشأت سنة 1965 وفتحت أبوابها للتلاميذ سنة 1966 على إدارتها أسماء تركت بصمتهم في تاريخ المؤسسة، وحاليا يديرها السيد "فرحي يحي" الذي يسعى دائما لتقديم خدمات للموظفين والتلاميذ على السواء حتى يسودها الاستقرار والنظام اللذان يساعدان على تحقيق نتائج تربوية وتعليمية جيدة.

تتكون هذه المؤسسة من 17 قاعة للتدريس وتتسع لأكثر من 625 تلميذ وطاقمها من المعلمين والمعلمات تعدادهم 20 يعملون في تنافس وانسجام مما جعل المدرسة تحقق نتائج جيدة في الامتحانات الرسمية لسنوات متتالية، حيث حققت نسبة 61% في السنة الماضية.

وتقدر مساحتها ب: 7200 متر مربع، أما المساحة المبنية تقدر ب: 1400 متر مربع، أما مساحة الفناء تقدر ب: 1200 متر مربع إضافة إلى ذلك مطعم وجناح إداري وهي مؤسسة تابعة كأمام متوسطة شيخ جلول ناصر بحي العرصاء، موصولة بغاز المدينة والكهرباء وماء وكذلك الانترنت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمدرسة بلقاسم بلحلوش

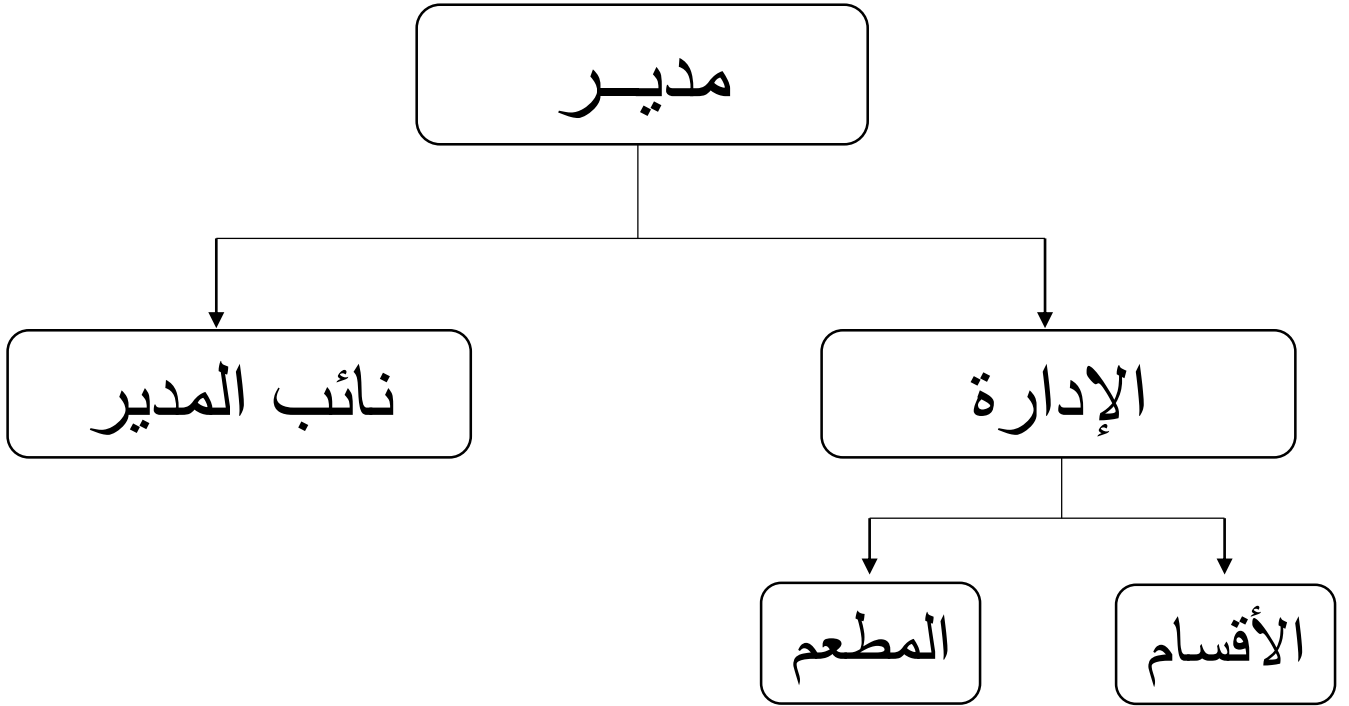
لكل مؤسسة إطار تنظيمي يضم مجموعة من المصالح، ويرأسها مدير يمارس مهامه طبقا للأحكام الواردة في أمية: 76 وهو مسئول عن حسن سير المؤسسة، ومن التأطير والتسيير الإداري والتربوي، وهو ملزم بالحضور في المؤسسة ويستحضر في أي وقت من الليل

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

والنهار، وينشط مختلف المصالح وينسق بينها، ويسخر كل الوسائل البشرية والمادية لخدمة المصلحة العليا للتلاميذ.

ولدينا فيما يلي المخطط لهيكل التنظيمي لمدرسة بلقاسم بلحلوش:

الشكل رقم 03-01: الهيكل التنظيمي لمدرسة بلقاسم بلحلوش:



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الاتصال الداخلي داخل المؤسسة التربوية

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي في مدرسة بلقاسم بلحلوش

تمثل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات المختلفة بشكل عام، و المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، و الاتصالات المدرسية متنوعة، فهناك اتصالات داخلية على مستوى المؤسسات التعليمية كتلك التي تتم داخل الفصل بين المعلم و تلاميذه، و بين مدير المدرسة والمعلمين و هناك اتصالات بين المعلمين بعضهم بعضاً كما توجد اتصالات خارجية

تتم بين مديري المدارس بعضهم بعضاً، أو بين مدير المدرسة و إدارة التعليم ، أو بين مدير المدرسة و أولياء الأمور ... إلخ. وترجع أهمية الاتصال في المؤسسة باعتبارها الأداة الرئيسية في إحداث التكامل بين الوظائف الإدارية والتنسيق فيها بينها من خلال:

1. تناول مشكلات التي تنشأ في المؤسسة التعليمية ودراستها ووضع الحلول والمقترحات المناسبة لها.
2. تنظيم المشاريع والموارد البشرية والمادية بطريقة فعالة تحقق أعلى كفاءة ممكنة.
3. تكوين العلاقات إنسانية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.
4. تطوير العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي.
5. توجيه الأفراد داخل المؤسسة التعليمية وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.
6. اتخاذ القرارات المدرسية الراشدة.

ثانياً: وسائل اتصالية داخل المؤسسة

1- الوسائل الشفوية:

أ- الهاتف: أكد السيد فرحي يحي أن الهاتف يحظى بمكانة جد مهمة في الدراسة، باعتبار وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة، وتساعدهم في سريان المعلومات بين مختلف المؤسسات...

حيث لا يكاد تخلو مدرسة منه كما يستعمل في الإعلام والاستعلام عن كل كبيرة وصغيرة.

ب- المقابلات: وهي من بين الوسائل التي تلجأ إليها المدرسة في عملية الاتصال وتختلف حسب الموضوع حيث نجد:

- مقابلات التوظيف: وهي خاصة بالأساتذة المتقدمين بطلبات عمل.

- مقابلات انضباطية: وهي أن يقوم رئيس المصلحة بمقابلة مع أحد الأساتذة أو الموظفين بشكل عام بغرض الاستفسار عن موعد الاختبارات أو تعرف خاطئ كالتغيب أو شيء ما.
ج- الاجتماعات: وتجري هذه الاجتماعات من أجل حل المشاكل واتخاذ القرارات وإعطاء الآراء واستفسارات وهذا من أجل السير الحسن للعمل، وبعد انتهاء الاجتماع يصدر القرار بتحويل الكلام إلى وثيقة رسمية.

2- الوسائل المكتوبة:

أ- التقارير: عادة يقوم بكتابتها نائب المدير أو الإدارة أما عن محتواها فهو متعلق بأوضاع العمل.
ب- التعليمات: وعادة ما تتضمن الاستفادة من العطل الخاصة ببعض المناسبات الوطنية والدينية وتعليمات أخرى مثل الالتزام بأوقات العمل بالنسبة للعمال ... الخ.

3- الوسائل التكنولوجية:

أ- الانترنت: هو نظام اتصال عالمي لنقل البيانات عبر أنواع مختلفة من الوسائط ويمكن وصفه بأنه شبكة عالمية تربط شبكات خاصة وعامة.
ب- البريد الإلكتروني: يعتبر وسيلة فعالة وحيوية لكنها غير مستعملة بكثرة في المؤسسة.
وما يلاحظ عن هذه الوسائل أنها تجسد الاتصال النازل والصاعد، أي أنها تعمل على تعديته من خلال مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى وفقا للسلم التنظيمي للمدرسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نتناول في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والأداة التي تم استخدامها والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومصادر جمع البيانات.

أولاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

تلعب العينة دوراً هاماً في البحث الإمبريقي الذي يجب أن يكون مجتمع البحث ممثلاً ومتجانساً يخدم أهداف البحث وأغراضه، على أن يقوم الباحث باختبار العينة التي يحتاجها حسب طبيعة الموضوع وأهدافه.

تعرف العينة بأنها: اختيار صغير من وحدات مجتمع البحث، اختياراً عشوائياً أو منظماً.

أما العينة التي تطبق عليها هذه الدراسة هي أساتذة مدرسة بلقاسم بلحوش فيسبب صغر حجم مجتمع الدراسة فضلنا إتباع طريقة الحصر الشامل التي تتميز بما يلي:

- دقة النتائج المتحصل عليها.
- تجنب أخطاء التعميم التي تنتج عن البيانات المأخوذة من العينة.
- تقادي بعض الأخطاء الشائعة مثل خطأ التحيز وخطأ الصدفة

ثانياً: مصادر جمع المعلومات

لقد تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهما:

1- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، المقالات، الأطروحات والمواقع الإلكترونية التي لها علاقة بالموضوع أي التي تتعلق بالاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2- المصادر الأولية: لقد تم تصميم استبانة تشمل متغيرات الدراسة وتوزيعها على عينة من المجتمع البحث، للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة ومن تم تحليلها باستخدام برنامج Excel لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في دوائر نسبية، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل.

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

استمارة الاستبيان: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة حول موضوع البحث، من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى إليه الباحث ويتم توزيع الاستبيانات على أفراد المؤسسة ويتم الإجابة عن الأسئلة وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها واعادتها إلى الباحث ليتم تحليلها.

ولقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Excel باستخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية.

رابعاً: تصميم أداة الدراسة: لقد تم اعداد الاستبيان كما يلي:

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المدير وأساتذة مدرسة بلقاسم بلحوش.
- توزيع الاستبانة على جميع افراد العينة لجميع البيانات اللازمة للدراسة.

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة: وهي الجنس، السن، صفة العمل، الأقدمية.

المحور الثاني: كان حول طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة (مدرسة بلقاسم بلحوش)، وتضمن 10 أسئلة.

المحور الثالث: كان حول علاقة الاتصال الداخلي بتفعيل أداء أساتذة مدرسة بلقاسم بلحوش، وتضمن 07 أسئلة.

المطلب الثاني: أساليب معالجة الإحصائية

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لمعالجة البيانات وذلك عن طريق وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والذي يتضمن:

- النسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة واجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- التكرار: الذي يعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو غير صالح فرضية معينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان

سننظر في هذا المطلب إلى عرض النتائج وفقا لمتغيرات الجنس، السن، صفة العمل، الأقدمية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

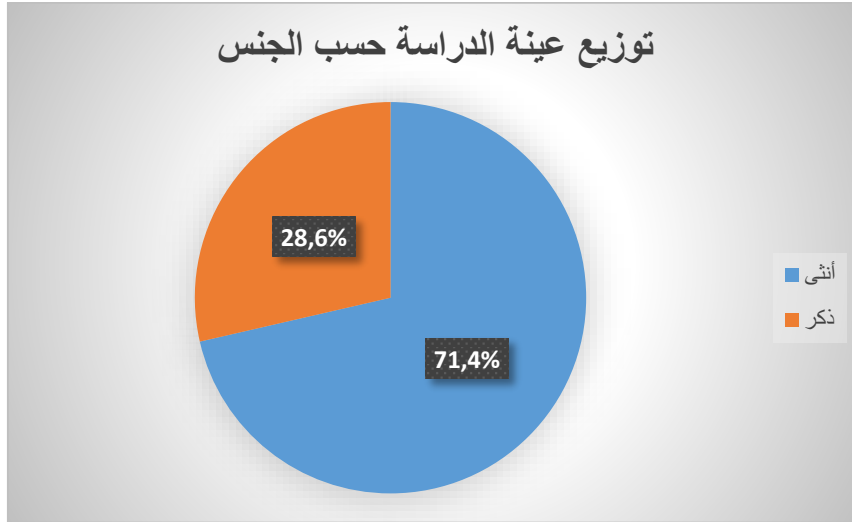
*توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: كانت إجابات افراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 03-01: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الإجابات
71.4%	10	أنثى
28.6%	4	ذكر
100%	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم 03-02: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

نلاحظ من جدول رقم 03-01 الذي يخص الجنس داخل المؤسسة التربوية نجد أن عدد المدرسون الإناث يفوق عدد المدرسون الذكور حيث يقدر عددهم ب 10 أي نسبة 71.4% أما عدد الذكور فيقدر ب 4 ذكر أي نسبة 28.6%.

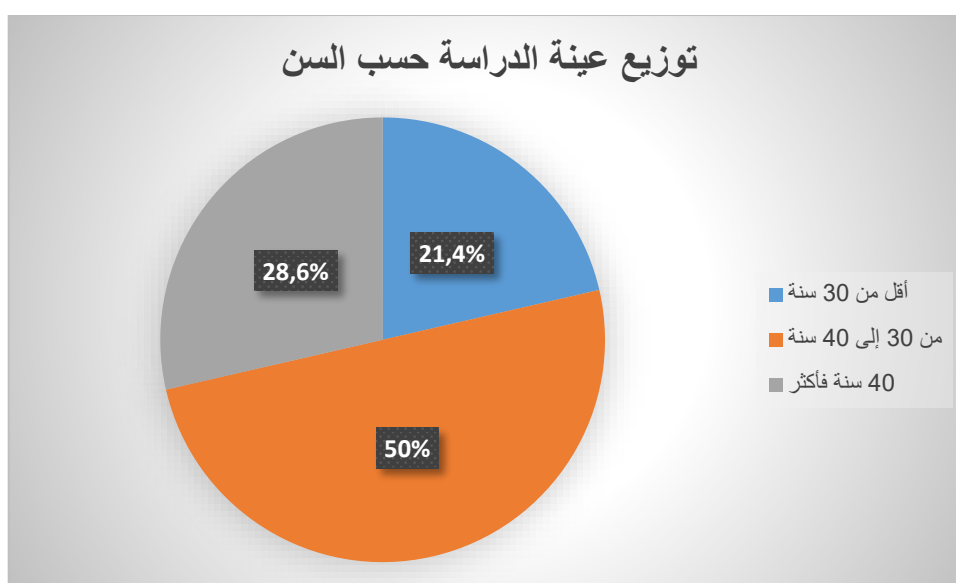
*توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 03-02: توزيع عينة الدراسة حسب السن

الإجابات	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	3	21.4%
من 30 إلى 40 سنة	7	50%
40 سنة فأكثر	4	28.6%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

نلاحظ من خلال الجدول نسبة عالية لأفراد العينة ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 50% ويعود هذا إلى خبرة أفراد هذه العينة داخل هذه المؤسسة، بينما تأتي بعدها فئة 40 سنة فأكثر بنسبة 28.6% وهذا راجع إلى تطلب الإدارة إلى ذوي الخبرة العالية، في حين تبقى الفئة الأولى الأقل من 30 سنة في مؤخرة الترتيب بنسبة 21.4%.

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

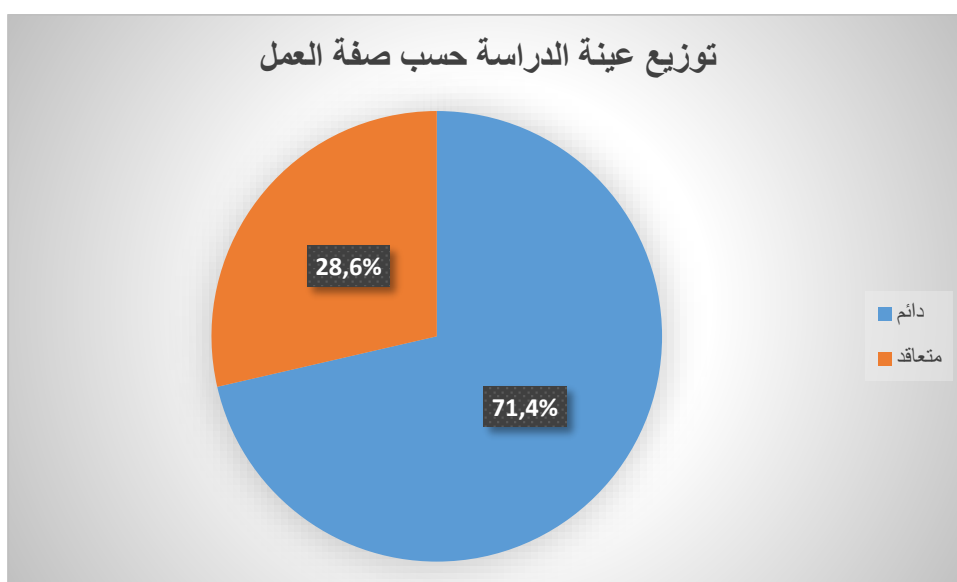
*توزيع عينة الدراسة حسب صفة العمل: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب صفة العمل

الإجابات	التكرار	النسبة %
دائم	10	71.4%
متعاقد	4	28.6%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (04-03): توزيع عينة الدراسة حسب صفة العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح الجدول رقم 03-03 متغير صفة العمل بالنسبة لأفراد العينة والمرتبطة بطبيعة عملهم فأغلبية المدرسين كانوا ذوي صفة دائمة حيث بلغت نسبة 71.4% أكبر من نسبة المتعاقدين التي بلغت نسبة 28.6%.

وهذا راجع الى خبرة الأساتذة ومدى قدرتهم على أداء مهامهم في المجال التربوي مما اكسبهم صفة الديمومة في هذا العمل اما بالنسبة للمتعاقدين فهي تعتبر فرصة عمل مؤقتة ما

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

قبل التشغيل يستفيد منها الموظف في اكتساب خبرة ومعايشة الواقع المهني وهو ما يوحي باستقرار معظم المدرسين.

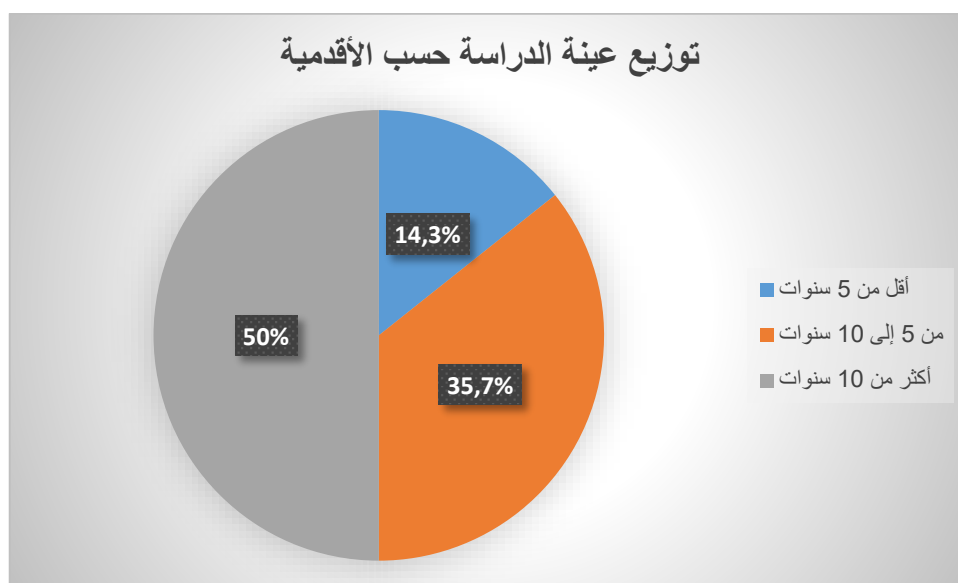
*توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية: كانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الإجابات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	14.3%
من 5 إلى 10 سنوات	5	35.7%
أكثر من 10 سنوات	7	50%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح الجدول رقم 03-05 متغير الأقدمية في العمل حيث ان أكبر عدد أفراد العينة هي الفئة التي أكثر من 10 سنوات بنسبة 50%، وتليها الفئة التي تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35.7% ثم يعود سبب هذا التباين الى أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم واحتكاكهم ببعضهم البعض من خلال اتصالاتهم ببعضهم البعض.

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة (مدرسة بلقاسم بلحوش)، وتضمن 10 أسئلة.

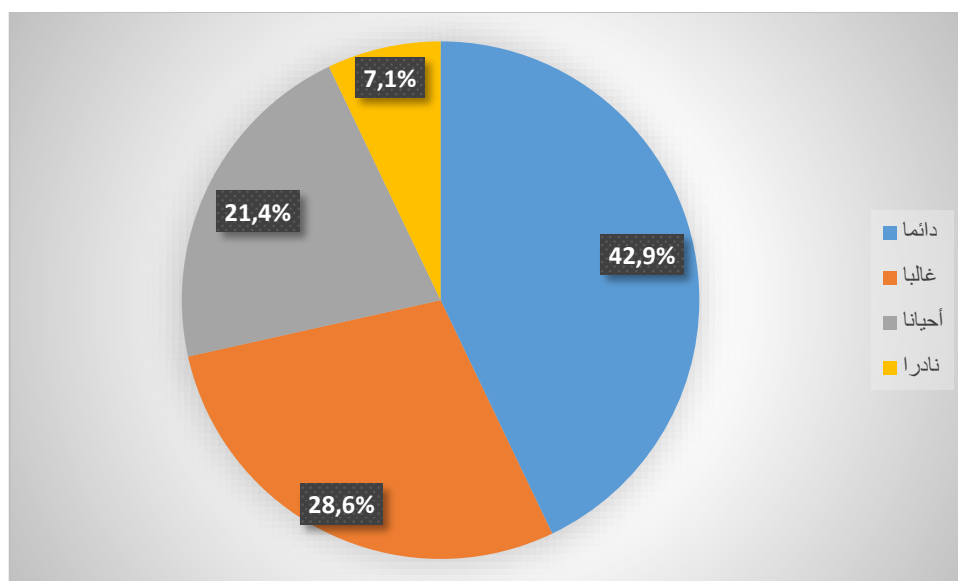
1. هل تتصل بإدارة مؤسستك؟

جدول رقم (03-05): يبين مدى الاتصال بالإدارة من طرف الأساتذة

الإجابات	التكرار	النسبة %
دائماً	6	42.9%
غالباً	4	28.6%
أحياناً	3	21.4%
نادراً	1	7.1%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-06): يبين مدى الاتصال بالإدارة من طرف الأساتذة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح الجدول رقم 03-05 أن أغلبية الأساتذة يتصلون بالإدارة دائماً حيث قدرت نسبتها بـ 42.9% ثم تليها الفئة الآتية التي تتصل بالإدارة غالباً بنسبة قدرت بـ 28.6% وهي نسبة

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

مقارنة مع الفئة الأولى أي أن الأساتذة كانوا على اتصال مع الإدارة، في مقابل كانت نسبة قليلة لا تتواصل مع الإدارة إلا أحيانا أو نادرا حيث بلغت نسبتها بالتوالي 21.4%، 7.1%.

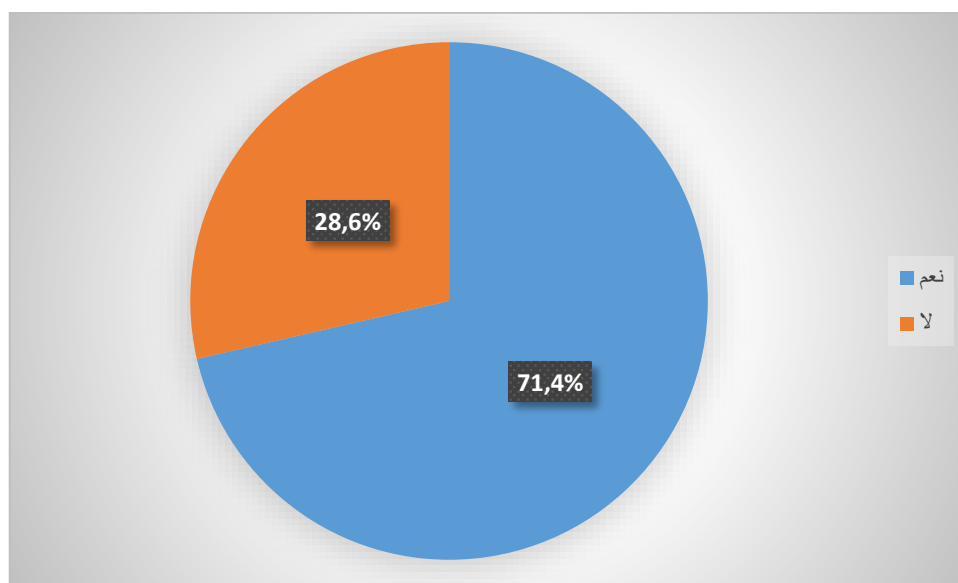
2. هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

جدول رقم (03-06): يبين حرية انتقال المعلومات داخل ابتدائية بلقاسم بلحوش -العرصاء -

النسبة %	التكرار	الإجابات
71.4%	10	نعم
28.6%	4	لا
100%	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-07): يبين حرية انتقال المعلومات داخل ابتدائية بلقاسم بلحوش -العرصاء -



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

تبين النتائج السابقة حرية انتقال المعلومات داخل المؤسسة التربوية فكانت أعلى نسبة اجابت بـ نعم قدرت بـ 71.4%، أي أن هناك حرية في انتقال المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها دون مواجهة أي صعوبات خاصة، وأن معظم الأساتذة لديهم علاقات صداقة مع زملائهم مما

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

يسهل من عملية انتقال المعلومات، في حين كانت نسبة 28.6% الذين أجابوا بـ "لا" أي أنهم يواجهون مشاكل وصعوبات في انتقال المعلومات.

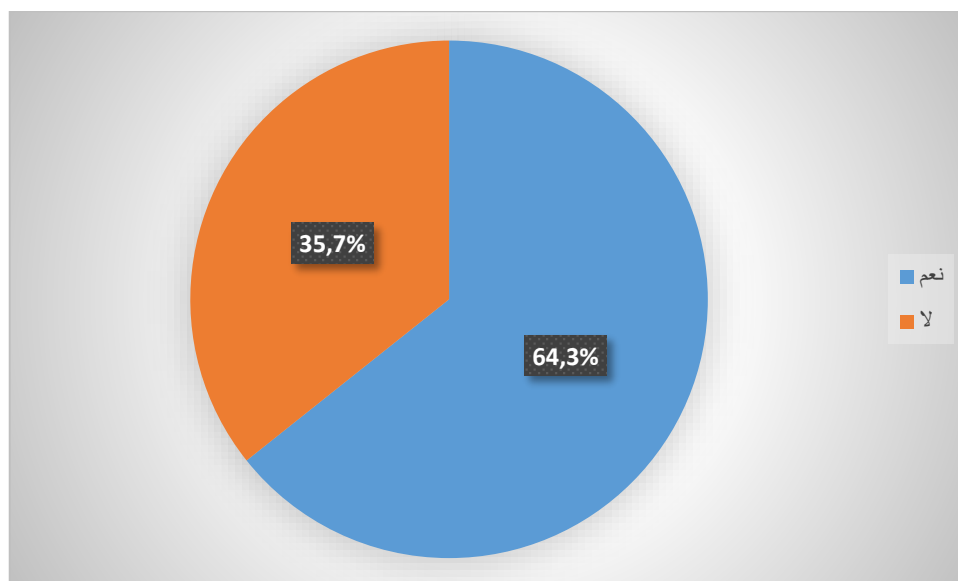
3. هل هناك سرعة في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟

جدول رقم (03-07): يبين سرعة انتقال المعلومات داخل ابتدائية بلقاسم بلحلوش -العرصاء -

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	9	64.3%
لا	5	35.7%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-08): يبين سرعة انتقال المعلومات داخل ابتدائية بلقاسم بلحلوش -العرصاء -



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح الجدول والشكل السابقين سرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة التربوية حيث كانت معظم الإجابات بنعم بنسبة 64.3% دون وجود أي مشاكل تذكر أي أن المعلومات تصل إلى من يطلبها في الوقت المناسب دون تأخير، وذلك لتلبية حاجاتهم خاصة إذا تعلق ذلك بالمؤسسة التربوية وطبيعة تداول المعلومات فيها اما نسبة 35.7% كانت للذين أجابوا بـ "لا"

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

أي أنهم عندما يحتاجون إلى معلومة ما لا تصلهم في وقتها، وهذا يعد من بين المشاكل الاتصالية التي تشكل عائقاً أمام انجاز مهامهم في الوقت المناسب.

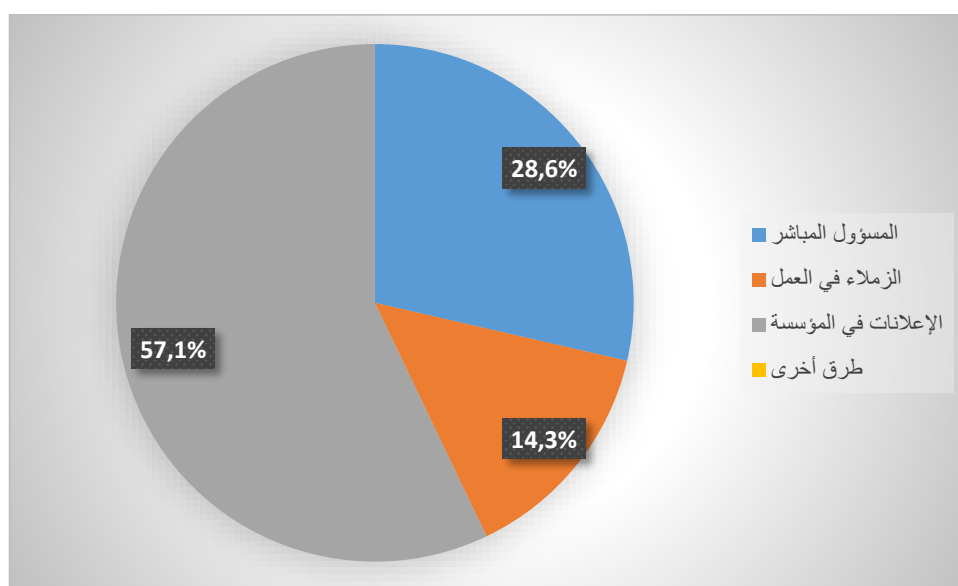
4. هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟

جدول رقم (03-08): يبين طريقة تلقي للمعلومات الخاصة بمهام الأساتذة

الإجابات	التكرار	النسبة %
المسؤول المباشر	4	28.6%
الزملاء في العمل	2	14.3%
الإعلانات في المؤسسة	8	57.1%
طرق أخرى	0	0%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-09): يبين طريقة تلقي للمعلومات الخاصة بمهام الأساتذة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح الجدول والشكل السابقين طريقة تلقي المعلومات الخاصة بمهام الموظفين فكانت أعلى نسبة 57.1% أنهم يتلقون المعلومات من الاعلانات في المؤسسة وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة باعتبارها مؤسسة تربوية فتخصص جداول التوقيت لعمل الموظفين بالمؤسسة حسب

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

تخصصهم، واختلاف مهامهم، أما نسبة 28.6% فكانت عن طريق المسؤول المباشر ويندرج هذا النوع من الاتصال في الاتصال النازل الذي يعكس أحد مبادئ التنظيم الأساسية وهو مبدأ التدرج الهرمي، وتليها نسبة الذين يتلقون المعلومات من طرف الزملاء في العمل، والتي قدرت بـ 14.3% هذا يعتبر شكل من أشكال الاتصال الأفقي وهذا ما يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية.

5. هل تؤخذ اقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة؟

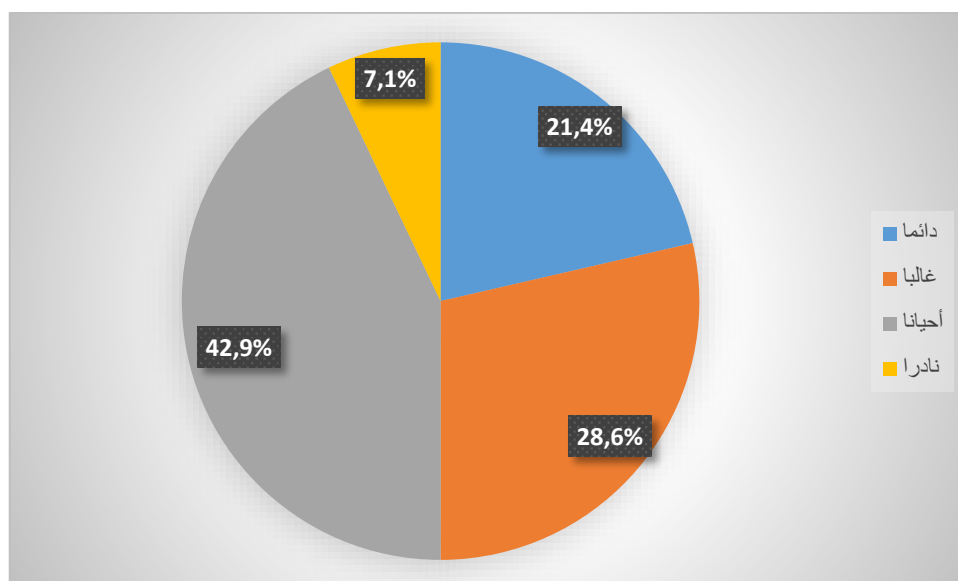
الجدول رقم (03-09): يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وجهات نظر الأساتذة لدى

المسؤولين بالمؤسسة التربوية

الإجابات	التكرار	النسبة %
دائماً	3	21.4%
غالباً	4	28.6%
أحياناً	6	42.9%
نادراً	1	7.1%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيان

شكل رقم (03-10): يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وجهات نظر الأساتذة لدى المسؤولين بالمؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

توضح النتائج السابقة مدى الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات وجهات نظر الأساتذة حيث كانت أكبر نسبة 42.9% أنهم أحياناً ما تؤخذ اقتراحاتهم فيما يخص مهامهم، ثم تليها الفئة التي اجابت بغالباً بنسبة 28.6% هذا وفقاً لتخصص كل استاذ وطبيعة عمله، هذا ما يتحكم في نوعية واختلاف الاقتراحات ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة والتي تنعكس بالإيجاب على الأساتذة، ويعتبر هذا صورة من صور الاتصال الصاعد فهو يساعد على تدفق المعلومات من القاعدة إلى القمة.

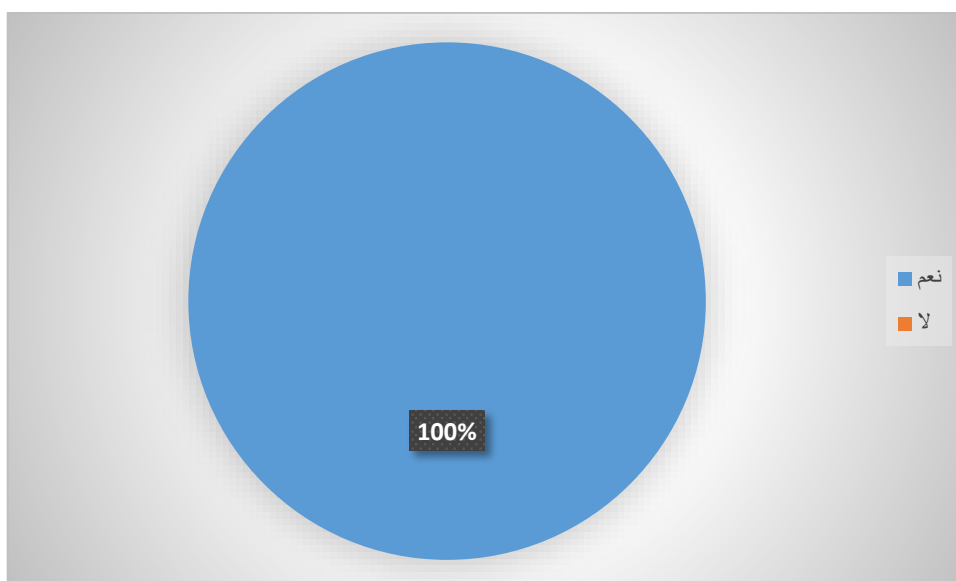
6. هل لديك علاقات صداقة في مؤسستك؟

جدول رقم (03-10): يبين علاقات الصداقة في المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	14	100%
لا	0	0%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيان

شكل رقم (03-11): يبين علاقات الصداقة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

توضح النتائج السابقة علاقات الصداقة في المؤسسة حيث كانت كل الاجابات بنعم بنسبة 100% أي أن كل أفراد العينة لهم صداقات داخل المؤسسة بمختلف أنواعها فهي تعتبر اتصال غير رسمي أي أنهم لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصداقات قائمة بين الأساتذة داخل المؤسسة، و التي تساعدهم على انسياب المعلومات فيما بينهم وسهولة تداولها والنسبة 0% كانت للإجابة بـ لا وهذا يعود إلى مدى تأثير علاقات الصداقة بين الأساتذة داخل فضاء العمل سواء إيجاباً أو سلباً عن العمل داخل المؤسسة التربوية.

7. هل تعقد لقاءات مع زملائك؟

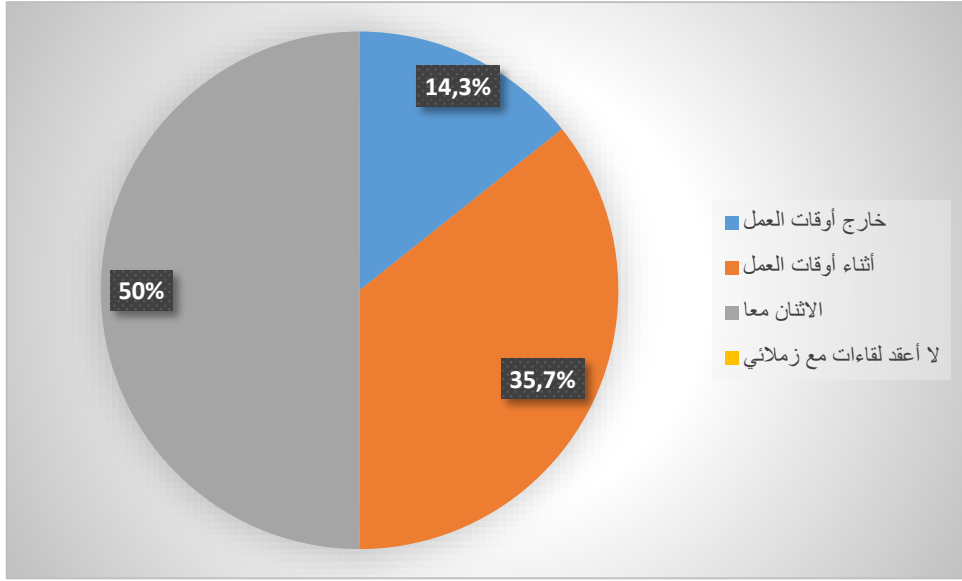
جدول رقم (03-11): يبين متى تعقد اللقاءات مع الزملاء داخل المؤسسة التربوية

الإجابات	التكرار	النسبة%
خارج أوقات العمل	2	14.3%
أثناء أوقات العمل	5	35.7%
الاثتان معا	7	50%
لا أعقد لقاءات مع زملائي	0	0%
المجموع	14	100%

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-12): يبين متى تعقد اللقاءات مع الزملاء داخل المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يبين الجدول والشكل التالي أن معظم الموظفين يعقدون لقاءاتهم في كلتا الحالتين والتي قدرت بـ 50% (خارج وأثناء أوقات العمل) وتليها أقل نسبة الذين يعقدونها أثناء أوقات العمل قدرت بـ 35.7% وذلك وفقا لمركزهم في العمل وتخصصاتهم أما أدنى نسبة كانت الذين يعقدونها خارج أوقات العمل 14.3% فقد تكون صداقات انسانية بحكم علاقات القرابة مثلا.

8. هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟

جدول رقم (03-12): يبين إذا كانت هناك صعوبات تواجه الأساتذة أثناء الاتصال داخل المؤسسة

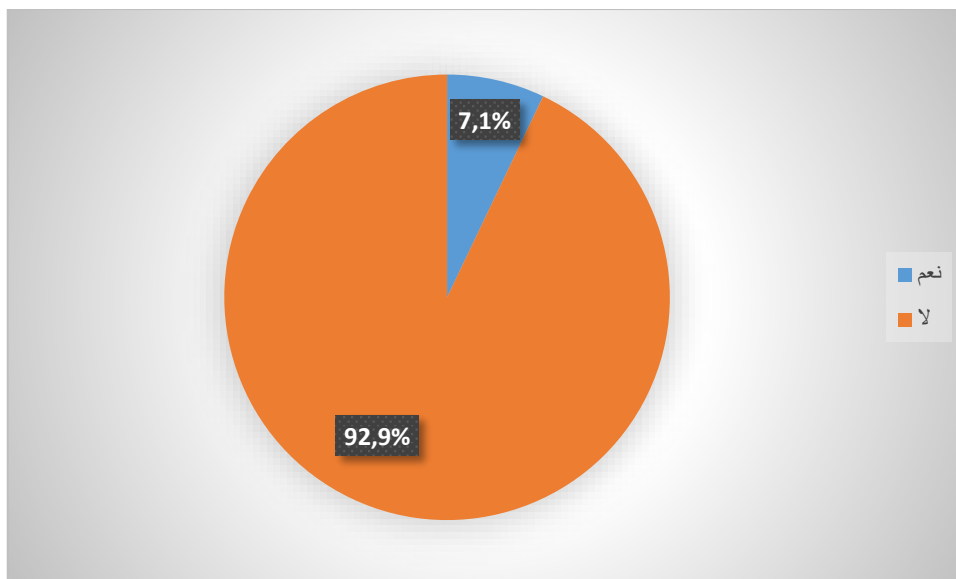
التربوية

النسبة %	التكرار	الإجابات
7.1%	1	نعم
92.9%	13	لا
100%	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

شكل رقم (03-13): يبين إذا كانت هناك صعوبات تواجه الأساتذة أثناء الاتصال داخل المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح جدول والشكل السابقين إذا كان الأساتذة يواجهون صعوبات عند قيامهم بالاتصال فكانت 92.9% أجابوا بـ "لا" أي أنهم لا يواجهون أي صعوبات في عملية الاتصال داخل المؤسسة من طرف الأساتذة في مختلف الاتجاهات إنما لديهم كل الحرية في الاتصال بينما الذين أجابوا بـ "نعم" وبأن لديهم عوائق ومشاكل أثناء الاتصال قدرت بنسبة 7.1%.

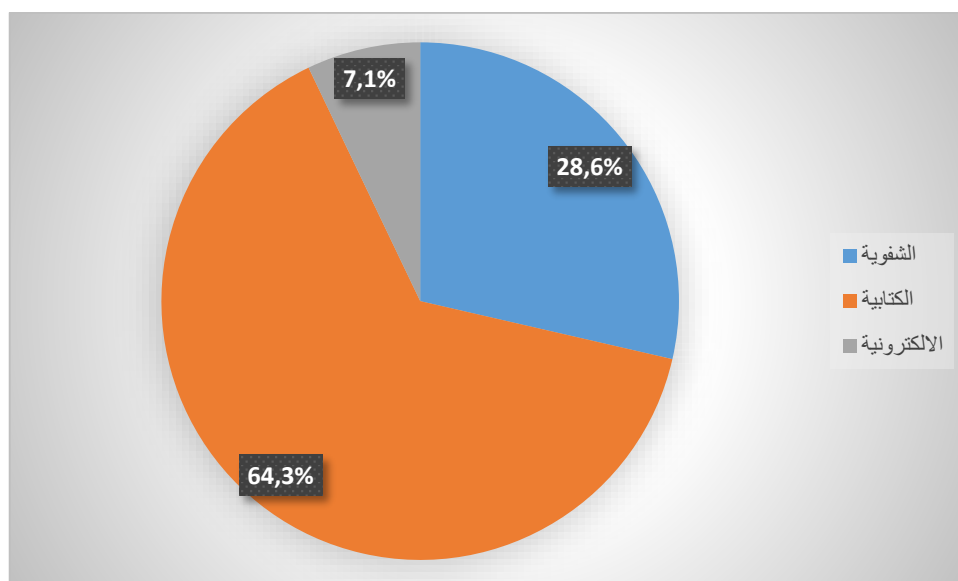
9. ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في مؤسستك؟

جدول رقم (03-13): يبين نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في المؤسسة التربوية

الإجابات	التكرار	النسبة %
الشفوية	4	28.6%
الكتابية	9	64.3%
الالكترونية	1	7.1%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-14): يبين نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح الجدول والشكل السابقين أنواع وسائل الاتصال الأكثر استعمال في المؤسسة حيث بلغت وسائل الاتصال الكتابية أعلى نسبة والتي قدرت ب 64.3% فهي تتم من خلال نقل المادة الاعلانية بصورة كتابية ويمكن ايصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية تليها نسبة 28.6% التي مثلت الوسائل الشفوية حيث يعتمد هذا النوع من الوسائل على القدرة العالية في التعبير فهو يساعد على تنمية العلاقات الطيبة بين الموظفين بصفة عامة وبين الأساتذة بصفة خاصة، في حين حازت الوسائل الالكترونية على أدنى نسبة قدرت ب 7.1% ويعود هذا إلى سبب افتقار المؤسسات التربوية إلى الوسائل الحديثة للاتصال داخل المؤسسة.

10. هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟
جدول رقم (03-14): يبين مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة لطبيعة عمل

الأساتذة

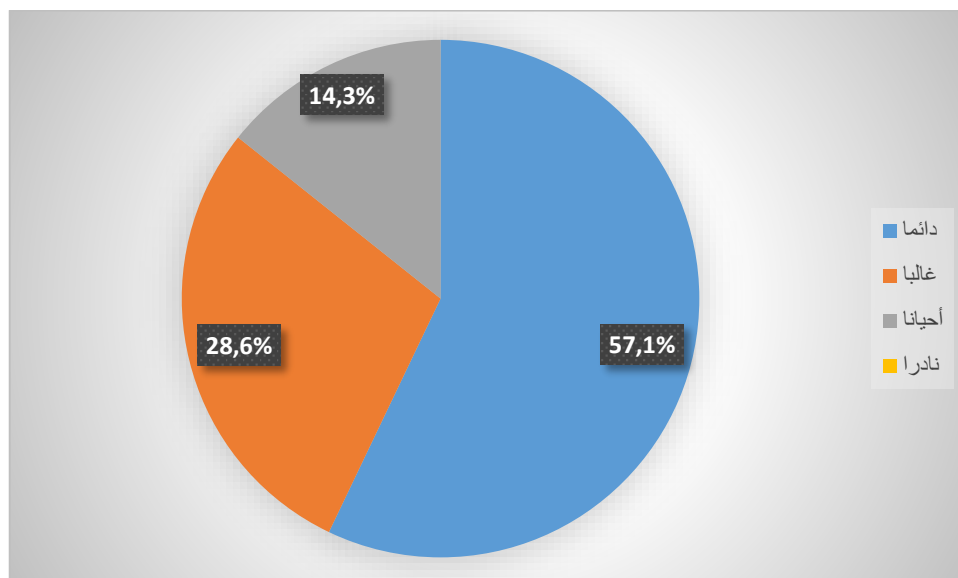
الإجابات	التكرار	النسبة %
دائماً	8	57.1%
غالباً	4	28.6%
أحياناً	2	14.3%
نادراً	0	0%

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

المجموع	14	%100
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-15): يبين مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة لطبيعة عمل الأساتذة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

من خلال ما سبق تم توضيح مدى ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة لطبيعية عمل الأساتذة فكانت أعلى نسبة 57.1% دائما فهم لا يجدون أية حواجز أو عوائق في استخدام الوسائل الاتصالية في انجاز مهامهم على أكمل وجه وتليها النسبة التي تمثل غالبا أي أن الأساتذة قد يجدون مشاكل أثناء استخدامهم للوسائل الاتصالية للمؤسسة لتأدية مختلف المهام الموكلة لهم.

المحور الثالث: كان حول علاقة الاتصال الداخلي بتفعيل أداء أساتذة مدرسة بلقاسم بلحوش، وتضمن 07 أسئلة.

11. كيف تقيم أداءك المهني بالمؤسسة؟

جدول رقم (03-15): يبين تقييم الأداء المهني للأساتذة بالمؤسسة

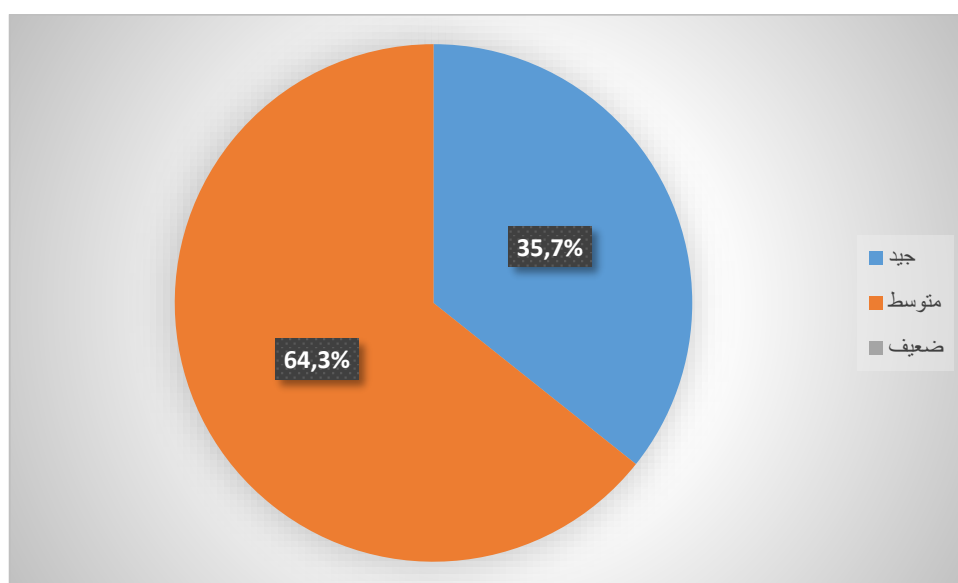
الإجابات	التكرار	النسبة %
----------	---------	----------

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

جيد	5	35.7%
متوسط	9	64.3%
ضعيف	0	0%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-16): يبين تقييم الأداء المهني للأساتذة بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

من خلال النتائج السابقة تم تقييم الأداء المهني للأساتذة بالمؤسسة حيث كانت الاغلبية متوسط بنسبة بلغت 64.3% وهو ما يشير إلى وجود خلل ما يعيق الوصول بالأداء المهني إلى أعلى مراتبه ففي بعض الاحيان يقعون في الأخطاء أثناء تأديتهم لمهامهم ووظائفهم تليها نسبة 35.7% جيد وفي الاخير نسبة 0% تمثل ضعيف وهذا راجع الى قدرات الأساتذة في انجاز اعمالهم والمهام الموكلة لهم.

12. هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟

الجدول رقم (03-16): يبين إذا ما كان جو العمل يساعد الأساتذة على الأداء الجيد لمهامهم

بالمؤسسة التربوية

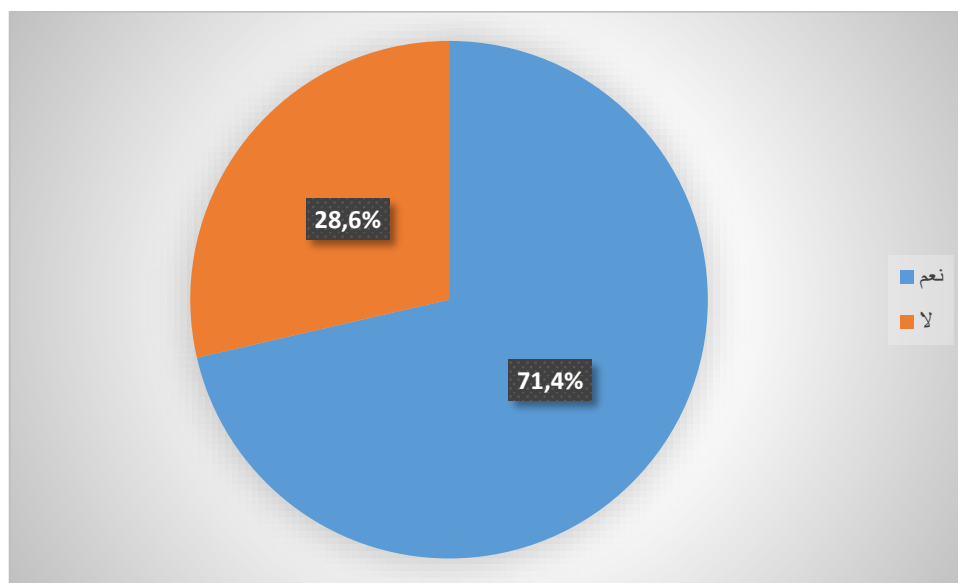
الإجابات	التكرار	النسبة%
----------	---------	---------

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

نعم	10	71.4%
لا	4	28.6%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-17): يبين إذا ما كان جو العمل يساعد الأساتذة على الأداء الجيد لمهامهم بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح الجدول والشكل السابقين إذا ما كان جو العمل يساعد الأساتذة على الاداء الجيد لمهامهم فكانت معظم الاجابات بـ "نعم" بنسبة قدرت بـ 71.4% اي ان هناك بيئة عمل منظمة تساعد الأساتذة على استغلالها في انجاز المهام الموكلة لهم، في حين قدرت نسبة الاجابة بـ "لا" نسبة 28.6% بأنهم يواجهون مشاكل في مكان عملهم وهناك عوائق مختلفة تقف حاجزا أمام القيام بأعمالهم.

13. هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟

جدول رقم (03-17): يبين محاولة الأساتذة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن

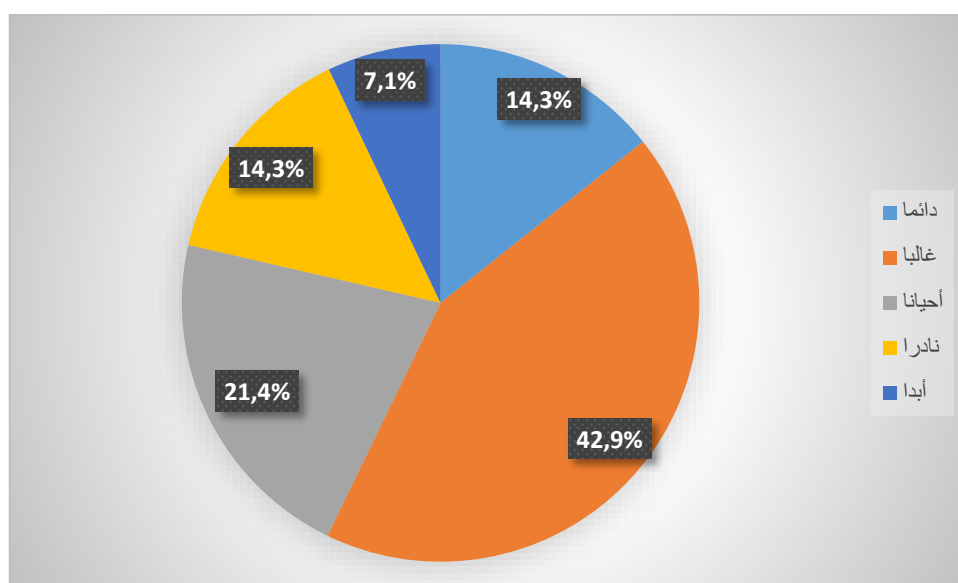
الإجابات	التكرار	النسبة%
دائما	2	14.3%
غالبا	6	42.9%

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

أحيانا	3	21.4%
نادرا	2	14.3%
أبدا	1	7.1%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-18): يبين محاولة الأساتذة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

تظهر النتائج السابقة محاولة الأساتذة بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن فكانت أغلبية الإجابات بغالبا بنسبة قدرت بـ 42.9% وأدنى نسبة تمثل الإجابة بـ أبدا 7.01% وهذا راجع إلى مجهود الذي يبذله كل أستاذ وقدرته والتي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، فالأداء دائما يحتاج إلى جهد إضافي للرفع من جودته وترتبط هذه النتيجة بالنتيجة السابقة لتقييم أداء الأساتذة في الجدول رقم (03-15) فأغلبية الموظفين كان تقييم ادائهم متوسط بنسبة بلغت 64.3%.

14. عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك؟

جدول رقم (03-18): يبين إذا كانت الحوافز تؤثر على فاعلية أداء الموظفين لمهامهم داخل

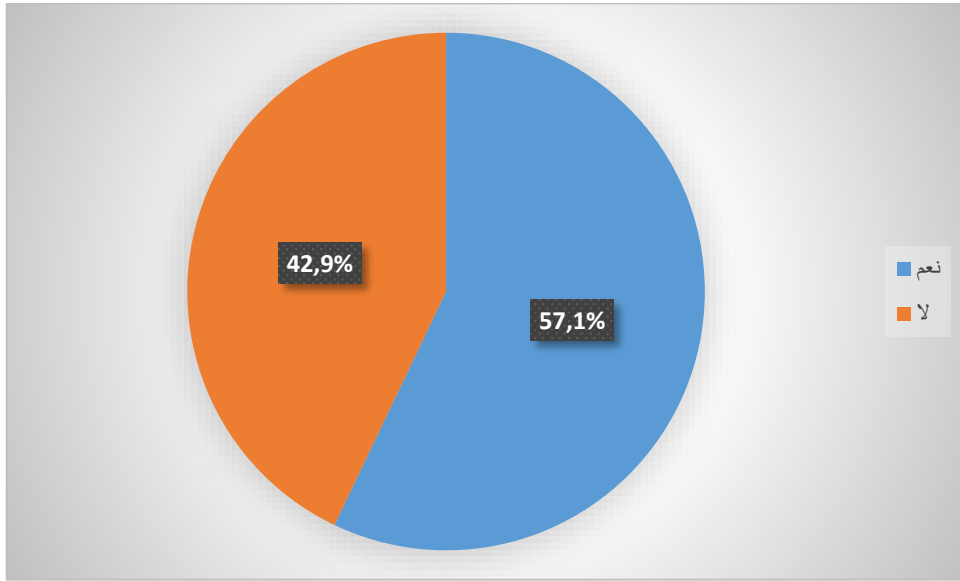
المؤسسة التربوية

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

النسبة %	التكرار	الإجابات
57.1%	8	نعم
42.9%	6	لا
100%	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-19): يبين إذا كانت الحوافز تؤثر على فاعلية اداء الموظفين لمهامهم داخل المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يوضح الجدول رقم (03-18) والشكل رقم (03-19) يبين إذا كانت الحوافز تؤثر على فاعلية اداء الأساتذة لمهامهم فكانت معظم الاجابات "نعم" بنسبة قدرت بـ 57.1% فهم يرون بان الحوافز تساعدهم على أداء مهامهم بشكل أحسن لأنهم يحسون باهتمام الادارة بهم باعتبارهم عنصرا فعالا في المؤسسة، وكذا تثمين مجهودهم في حين بلغت نسبة الاجابة بـ "لا" 42.9% وهذا راجع الى انهم يعتبرون الحوافز مجرد نظام وأسلوب تتبعه الإدارة وأنهم عادة لا يتلقون أية حوافز من طرف الإدارة.

15. هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك تعمل على تفعيل أداءك؟

جدول رقم (03-19): يبين إذا كانت العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة التربوية تعمل على

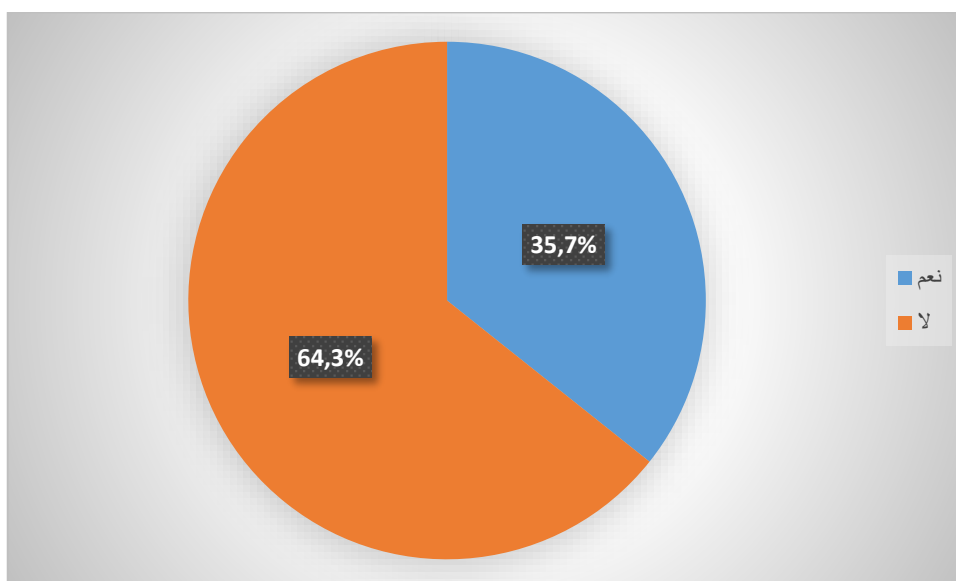
تفعيل أداء الأساتذة

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	5	35.7%
لا	9	64.3%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-20): يبين إذا كانت العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة التربوية تعمل على تفعيل أداء الأساتذة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

من خلال النتائج السابقة تم توضيح ما إذا كانت العقوبات والجزاءات المعتمدة في المؤسسة التربوية تعمل على تفعيل أداء الأساتذة كانت اغلبية الاجابات بـ "لا" بنسبة 64.3% اي انهم ينجزون مهامهم تبعا لقوانين المؤسسة وتفاذي الوقوع في أي خطأ حتى لا تحدث أي مشاكل تترتب عنها الجزاءات والعقوبات، في حين كانت نسبة الاجابة بـ "نعم" 35.7% اي انهم حين يقصر الموظفون في تأدية مهامهم يتعرضون الى العقوبات والجزاءات كل حسب خطئه، فيعمل على تحسين ادائه لتفاذي العقوبات والجزاءات مرة أخرى، ويعتبر هذا شكل من اشكال الاتصال النازل الذي يعمل على وضع برنامج تقويمي لأداء الموظفين الذي يمكنهم من ادراك تتبع

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

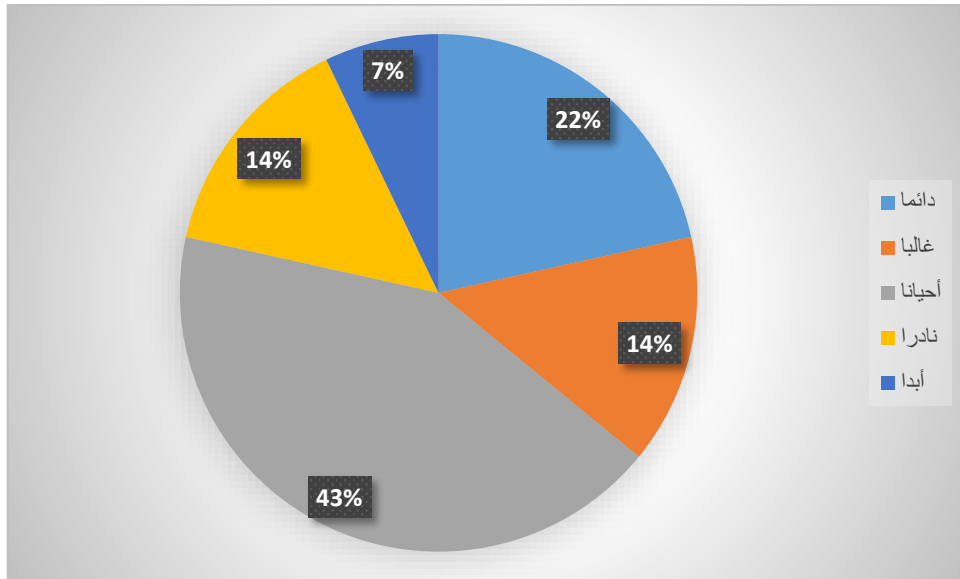
الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي وتقادي الاخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

16. هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد؟
جدول رقم (03-20): يبين إذا كان هناك تنسيق بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز مهام الأستاذة

الإجابات	التكرار	النسبة%
دائما	3	21.4%
غالبا	2	14.3%
أحيانا	6	42.9%
نادرا	2	14.3%
أبدا	1	7.1%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (03-21): يبين إذا كان هناك تنسيق بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز مهام الأستاذة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

الفصل الثالث: دراسة الميدانية في مؤسسة تربوية

الجدول رقم 20-03 وشكل 21-03 يبين اذا كان هناك تنسيق بين المستويات الادارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز مهام الأساتذة، فكانت أعلى نسبة 42.9% تمثل الإجابة بأحيانا، ويعد هذا من اشكال الاتصال الافقي فهو يعمل على تحسين أداء الموظفين بصفة عامة وأداء الأساتذة بصفة خاصة داخل المؤسسة، كما يعمل على تكثيف جهود المسؤولين في تحقيق الاهداف المرسومة بالإضافة الى انه يساهم في تحقيق التعاون بين الجميع كفريق واحد متكامل ومتربط يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، وفي كل وقت تقريبا الامر الذي يعطي للمدريين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية كذلك هو يساعد على رفع الروح المعنوية للأساتذة.

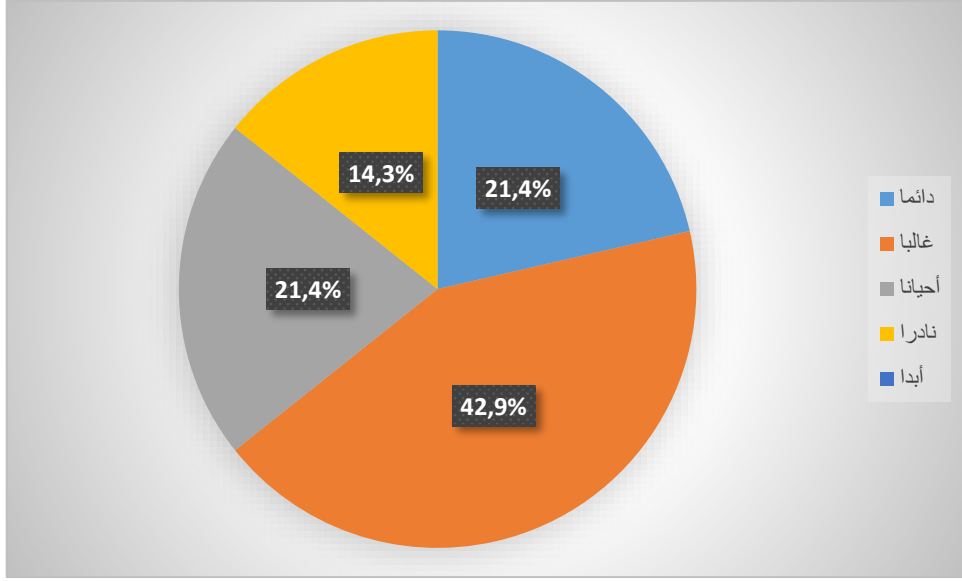
17. هل تساهم علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل في تفعيل أدائك؟

جدول رقم (21-03): يبين مساهمة علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل في تفعيل أداء الأساتذة

الإجابات	التكرار	النسبة%
دائما	3	21.4%
غالبا	6	42.9%
أحيانا	3	21.4%
نادرا	2	14.3%
أبدا	0	0%
المجموع	14	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

شكل رقم (22-03): يبين مساهمة علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل في تفعيل أداء الأساتذة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

توضح النتائج السابقة مساهمة علاقات الصداقة مع الزملاء بالعمل في تفعيل أداء الأساتذة حيث كانت إجابة أغلبية الموظفين بغالبا بنسبة بلغت 42.9% وكانت أدنى نسبة 14.3% تمثل الاجابة ب نادرا في حين كانت نسبة الاجابة أبدا 0% حيث تتدرج هذه العلاقات ضمن الاتصال غير الرسمي الذي يتم بين الأساتذة بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة حيث تتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها للمهام مقارنة بالاتصالات الرسمية، فعلاقات الصداقة تساهم في اكتساب الخبرات المهنية من الزملاء فنستنتج أن الاتصالات الغير رسمية تعمل على تفعيل أداء الموظفين داخل المؤسسة، وهذا ما تأكده إجابة الباحثين على اذا كانت لهم علاقات صداقة في المؤسسة، وكانت نسبة الإجابة بنعم 100%، بحيث تساعدهم على انسياب المعلومات فيما بينهم، وسهولة تداولها مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم.

الخاصة

يعد الاتصال الداخلي للمؤسسات التربوية عملية حيوية لا تستطيع الاستمرار من دونه، فهو يساعدها على تأدية وظائفها الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فعن طريقه تتمكن هذه المؤسسات من إقامة علاقات مع الموظفين الذين يشتركون مع بعضهم في القيم والعادات والثقافة واللغة تقوم على التفاهم والثقة المتبادلة، وهذا من شأنه أن يحفزهم على العمل الجيد، وبذل المزيد من الجهود، ويوقظ لديهم روح المسؤولية، والمشاركة الجماعية في أداء المهام والأنشطة، للوصول إلى المستوى المطلوب.

والاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية هو ركيزة النشاطات التي توفرها هذه المؤسسات لجمهورها الخارجي، ذلك أن المعلومات المتداولة بين مختلف المستويات والأقسام الإدارية، تهدف إلى إنجاز الأنشطة وتكييفها بما يتوافق واحتياجات جمهورهم، وكذا هيئة الظروف التي من شأنها أن تشجعهم على الانخراط في هذه المؤسسات والتعامل معها. فعلى مقدار فعالية نظام الاتصالات الداخلية والخارجية، تتوقف قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافهم.

لذا وجب على المؤسسات التربوية أن تضع استراتيجية للاتصال الداخلي حتى تتمكن من تمرير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بالطريقة الصحيحة، وتتغلب على أهم العراقيل التي تواجهها، وحتى تضمن السيولة المستمرة للرسائل مع التأكد من وضوحها، وتوقيتها المناسب، ووصولها إلى الأطراف المعنية بها، وهي في ذلك لا بد أن تم بتوفير الوسائل الملائمة لنقل الرسائل والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الجمهور المستقبل من حيث المستوى التعليمي، ودرجة التكوين، واللغة المشتركة بينه وبين المرسل، فالاستراتيجية الاتصالية الداخلية تساعد المؤسسة على خلق الانسجام بين الأفراد العاملين فيها، وتقلص من حدة النفور والصراع الذي قد ينشأ . بينهم، وتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة.

وكما يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين المؤسسات التربوية ومحيطهم، يهدفون من خلاله إلى التأثير على الجمهور الداخلي، توعيته وتحسينه توفير المعلومات التي تلبي

انشغالاته وترضي تطلعاته وكذا إقناعه بضرورة الانخراط في النشاطات التي توفرها هذه المؤسسات، وهذا لا يتحقق إلى من خلال الأسلوب الاتصالي الجيد، والأداء المسؤول.

والإتصال الداخلي في المؤسسات التربوية يبدأ من داخل المؤسسة، فعندما يبني الإتصال الداخلي في هذه المؤسسات على أسس سليمة، فإنه يؤدي إلى نتائج إيجابية.

نتائج الدراسة:

كحوصلة لما جاء في مضمون هاته الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج متمثلة فيما يلي:

- الإتصال الداخلي الجيد في المؤسسة التربوية يلعب دوراً محورياً في تعزيز التعليم وتحسين أداء المعلمين والموظفين، وبالتالي، يؤثر بشكل إيجابي على تجربة التعلم للتلاميذ.
- تساهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهي تعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل، وتسهل طريقة سير العمل.
- الإتصال الداخلي يلعب دوراً مهماً في تحفيز أداء أساتذة التعليم الابتدائي في المدرسة.
- هناك تفاعل إيجابي بين الأساتذة والإدارة وبين الأساتذة أنفسهم.
- تساهم الحرية في نقل المعلومات والتفاعل في تسهيل تداول المعرفة وتعزيز التعاون.
- تسهل علاقات صداقة الموجودة بين الأساتذة على التواصل وتبادل المعلومات.
- الأساتذة لا يواجهون صعوبات كبيرة في عملية الإتصال داخل المدرسة.
- الوسائل الكتابية هي الأكثر استخداماً داخل المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها نقدم مجموعة من التوصيات كالاتي:

- بناء على التقدم السريع في مجال الاتصالات، يجب أن تستجيب المؤسسة لهذه التحولات من خلال تبني وسائل تكنولوجية مبتكرة. هذه الخطوة ضرورية لتعزيز فعالية الاتصالات الإدارية وبالتالي تحسين أداء الموظفين.
- يجب أن تمثل تكوينات في مجال الاتصال جزءاً أساسياً من استراتيجية تطوير الموظفين خاصة الأساتذة، إذ يمكن أن تسهم هذه التدريبات في تعزيز مهارات التواصل لدى الموظفين، مما يسهم في تحسين أدائهم بشكل كبير.
- يتعين على المؤسسة العمل على تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح الداخلية، حيث ينبغي تحديد وسائل وأساليب اتصال فعّالة لضمان تدفق سلس للمعلومات داخل المؤسسة، وهذا يسهم بشكل كبير في تفعيل وتطوير الأداء.
- يجب منح الاهتمام الكبير للاتصال الصاعد لأنه يعكس واقع المؤسسة ويمكن أن يكون مصدرًا قيمًا للمعلومات والملاحظات، هذا النوع من الاتصال قد يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكثر دقة وفعالية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- إبراهيم بن عبد العزيز، الدعياج، الاتصال ووسائل الإعلام، ط1، دار الصفاء للنشر وتوزيع، عمان، 2011.
- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
- بشير العلق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري، العلمية للنشر.
- بشير العلق، نظريات الاتصال، مدخل متكامل، د.ط، دار اليازوري للنشر، عمان.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.
- حسين محمد ابراهيم حسان، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار ميسرة لنشر التوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، عمان، 2009.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي، نسيان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، د.ط، الوراق للنشر، الأردن، 2012.
- رمزي أحمد عبد الحي، الإعلام التربوي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، س 2011.
- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري إدارة الموارد البشرية، د. ط، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 20، د.ط، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010.
- زياد إبراهيم يونس، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومواقف للمعلومات، مؤسسة شباب جامعة، ط1، القاهرة، مصر، 2019.
- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سلامة عبد العليم حسين، اتجاهات الحديثة في الإدارة مدرسة الفعالة، دار فكر مفكرون، الأردن، ط1، 2004.
- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، ابعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعلمية واقعية خط المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار اسامة للنشر، الأردن، 2009.
- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الله محمد عبد الرحمان، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، ط1، المعرفة الجامعة، مصر، 2002.
- عبد المنعم الميلادي، أصول التربية، مؤسسة شباب الجامعة، دط، مصر، 2004.
- عبود نجم عبود، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات خط دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004.
- علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية في مجال العمل، دط، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، دس.
- فاطمة عبد الرحيم النواسية، الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة للنشر، بيروت، لبنان، 2004.

- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- كمال عبد الله وعبد الله فليه، مدخل علوم التربية، الديوان الوطني للمطبوعات الجزائر، ط1، 2006.
- مجيد الكرخي إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، د.ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- محمد الشريف، وظائف مدير العام، الجزء الثاني، دار كتاب القانوني للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، د.ط، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- محمد جاسم، سيكولوجية الإدارة التعليمية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، 2008.
- محمد سلمان الفزاعلة، تحسين علي المومني، العلم والمدرسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.

- محمد سيد فهمي، المدرسة المعاصرة والمجتمع، دار الوفاء لندنيا والطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2012.
- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- محمد صاحب السلطان، مبادئ الاتصال أسس ومفاهيم، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، 2014.
- محمد عزات الحلالة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة، ط1، إثراء للنشر الأردن، 2010.
- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011.
- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- مي العبدى الله السنو، الاتصال في عصر العولمة، ط2، دار النهضة لطباعة، بيروت، 2012.
- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، دط، الجزائر، 1998.
- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2016.
- نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2011.
- نبيل عبد الهادي، علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية، دط، عمان، الأردن، 2007، ص 247.

- نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، ط 1 جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2011.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دخل، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.

ثانيا: المقالات العلمية

- محي الدين مختار وآخرون، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية تصدر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد السابع، الجزائر، 2012.

ثالثا: رسائل جامعية ومذكرات التخرج

- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس، 2009-2010.
- ريان وحسني، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية دراسة ميدانية: مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016، 2017.
- منال بخبخ، وسام بلغياط، واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الافريقية لزجاج، مذكرة ماستر ، قسم علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018.

رابعاً: ملتقيات

- مزيان الشيخ، مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي والمادي، ملتقى تكويني لمسييري المؤسسة التربوية، الجلفة الجزائر، 2011.

الملاحق

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة؛
في إطار تحضير لشهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي الموسومة بـ: الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل أداء أستاذ التعليم الابتدائي -دراسة ميدانية على ابتدائية بلقاسم بلحلوش -العرصاء-.

الرجاء التفضل بقراءة كل فقرة بعناية تامة، ثم ضع إشارة (V) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع العبارات المطروحة. علما بأن الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم.

شاكرين تعاونك معنا

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- صفة العمل: دائم متعاقد
- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة (مدرسة بلقاسم بلحلوش)

1. هل تتصل بإدارة مؤسستك؟
دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا
2. هل هناك حرية في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟
نعم لا
- إذا كانت إجابتك بـ "لا" لماذا؟
.....
3. هل هناك سرعة في انتقال المعلومات داخل المؤسسة؟
نعم لا
4. هل تتلقى المعلومات الخاصة بمهامك عن طريق؟
المسؤول المباشر الزملاء في العمل الإعلانات في المؤسسة
- أخرى تذكر
5. هل تؤخذ اقتراحاتك ووجهات نظرك بعين الاعتبار لدى مسؤولك في المؤسسة؟
دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا
6. هل لديك علاقات صداقة في مؤسستك؟
نعم لا

7. هل تعتقد لقاءات مع زملائك؟

خارج أوقات العمل أثناء أوقات العمل الاثنان معا لا أعقد لقاءات مع زملائي

8. هل تواجهك صعوبات في الاتصال داخل مؤسستك؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فما هي؟.....

9. ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا في مؤسستك؟

الشفوية الكتابية الالكترونية

10. هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

المحور الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بتفعيل أداء أساتذة (مدرسة بلقاسم بلحلوش)

11. كيف تقيم أداءك المهني بالمؤسسة؟

جيد متوسط ضعيف

12. هل تحس بأن جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟

نعم لا

13. هل تحاول بذل مجهودات إضافية للوصول إلى أداء أحسن؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

14. عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فاعليتك في أداء مهامك؟

نعم لا

15. هل يؤثر أسلوب العقوبات والجزاءات المعتمد في مؤسستك تعمل على تفعيل أداءك؟

نعم لا

16. هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في تقديم أداء جيد؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

17. هل تساهم علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل في تفعيل أدائك؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا