



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم اجتماع

تخصص علم اجتماع الاتصال

الكفاءة الاتصالية ودورها في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية

(دراسة ميدانية بمتوسطة زايدي عبد المجيد)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الاتصال

تحت إشراف الأستاذة : معاوي سامية

إعداد الطالبتان :

❖ مخلوف زهية

❖ بوحفص نادية

لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الانتساب	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	د/ بوخاري ام هاني
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	د/سامية معاوي
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف -	أ/ حمزة الغدور

السنة الجامعية : 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و التقدير :

قال صلواته عليه وسلم ﴿اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ومن قلب لا يخشع ومن

نفس لا تشبع ومن دعاء لا يسمع﴾ {

❖ الحمد والشكر على من يسر بتوفيق

❖ نتقدم بجزيل الشكر إلي الأساتذة العلوم الاجتماعية ونخص بالذكر الأستاذة

المشرفة " معاوي سامية " على نصائحها ومساعدتها لنا في انجاز هذا العمل.

❖ كما نتقدم بالجزيل الشكر إلى كل أساتذتنا كل واحد باسمه الذين وجهونا بأرائهم

وأفادونا بأفكارهم، في انجاز هذه المذكرة بنفس طويل فشكر على طيبة خاطرهم

وسعة قلبكم وطول صبركم.

❖ كما نتقدم بخالص الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على

قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع، ومن خلال ملاحظتهم وتوجيهاتهم نتشرف

بتصويب ما ننجز من عمل ونتعلم المزيد على أيديهم.

❖ كما نتقدم بالشكر إلى وكافة عمال وعاملات المؤسسة التربوية " متوسطة زايدي

عبد المجيد" و على رأسهم مديرة المؤسسة

❖ كما نوجه شكرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل

المتواضع.

إهداء :

❖ اهدى شكري و امتناني لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل و اخص بالذكر أمي حفظها الله ورعاها و زوجي .

❖ كما أهدى شكري إلى السيدة " راحم صنية و إلى السيد " عماري فوزي " اللذان قدما لي كل الدعم و المساندة جعلها الله في ميزان حسناتهما .

إهداء :

الحمد لله و الصلاة على الحبيب المصطفى

❖ أما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى

❖ مهداة إلى الوالد الكريم حفظه الله و أدامه نورا في دربي , إلى روح أمي

الطاهرة رحمها الله. إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني و لا تزال من

إخوة و أخوات إلى أسرتي الصغيرة , زوجي و أولادي "أنفال و مأمون "

❖ إلى كل زملائي و زميلاتي في العمل و أخيرا إلى كل من ساعدني و كل

من له دور من قريب أو من بعيد في إتمام هذه الدراسة سائلة المولي

عز و جل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا و الآخرة .

❖ نادية

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية , و هذا من خلال معرفة دور الكفاءة الاتصالية في تفعيل الأداء في المؤسسة التربوية . و معرفة أساليب و طرق تفعيل الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية و دورها في تفعيل الأداء . وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي : ما هو دور الكفاءة الاتصالية في تفعيل الأداء بالمؤسسة التربوية ؟ أما بخصوص الأسئلة الفرعية فتمثل في :

- س1 - ما هو دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية ؟
 - س2- ما هو دور أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية ؟
 - س3- ما هو دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية ؟
- و منه فإن دراستنا هذه تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية و ذلك لاستخدامها المنهج الوصفي , و كذا أداة الاستمارة والملاحظة لجميع البيانات .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ تساهم الكفاءة الاتصالية في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية .
- ✓ يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أهم مؤشرات الكفاءة الاتصالية و التي تساهم في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية .
- ✓ يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة من أهم مؤشرات الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية و التي تساهم في تفعيل الأداء داخل المؤسسة .
- ✓ تعتبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة من أهم وسائل تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية .

الكلمات المفتاحية : الكفاءة الاتصالية , الأداء الفعال , المؤسسة التربوية

Summary :

This study aims to shed light on the reality of communication competence in the educational institution, and this is through knowing the role of communication competence in activating performance in the educational institution. And knowing the methods and means of activating communication competence in the educational institution and its role in activating performance. On this basis, the problem of the study crystallizes in the following main question: What is the role of communication competence in activating performance in the educational institution?

As for the sub-questions, they are:

Q1 – What is the role of the management by objectives method in achieving communication efficiency in the educational institution?

Q2– What is the role of the participatory management method in achieving communication efficiency in the educational institution?

Q3– What is the role of modern communication technology in achieving communication efficiency in the educational institution?

Hence, our study falls within the descriptive analytical studies in that it uses a survey method, as well as a questionnaire and observation tool for all data.

The study reached the following results:

Communication competence contributes to activating performance within the educational institution.

The management by objectives method is considered one of the most important indicators of communication efficiency, which contributes to activating performance within the educational institution.

Participatory management style is considered one of the most important indicators of communication efficiency in the educational institution, which contributes to activating performance within the institution.

Modern communication technology is one of the most important means of achieving communication efficiency in the educational institution.

key words :

Communication competence, effective performance, educational institution

فهرس الموضوعات :

العنوان الصفحة

شكر و تقدير

إهداء

ملخص :

فهرس الموضوعات :

فهرس الجدول : .

فهرس الأشكال :

مقدمة

الفصل الأول : موضوع الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع :.....23 - 25.

ثانياً: أهمية الدراسة 25 - 26 .

ثالثاً: أهداف الدراسة :..... 26 .

رابعاً : الإشكالية والتساؤلات :.....26-27 .

خامساً : تحديد مفاهيم الدراسة ومكوناتها الإجرائية.....28-38 .

الفصل الثاني : المعالجة السوسولوجية للموضوع

تمهيد :

أولا : الاتصال بالمؤسسة التربوية

1/ أنشطة الاتصال داخل المؤسسات التربوية 56 – 58

2/ وظائف الاتصال في المؤسسة التربوية 59

3/ خصائص الاتصال الفعال 60

4/ أهمية الاتصال داخل المؤسسة التربوية 61

5/ أهداف الاتصال الفعال 62 – 63

6/ العوامل المؤثرة في أنماط الاتصال : 64 – 65

ثانيا : الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية : 66 – 67

1/ عناصر الكفاءة الاتصالية: 66 – 67

2/ معايير الكفاءة الاتصالية : 68

3/ مهارات و مؤشرات الكفاءة الاتصالية 69 – 71

4/ : النظريات المفسرة للاتصال : 72

ثالثا: الأداء بين التقييم و التفعيل :

1/ محددات الأداء 79

2/ مكونات الأداء:..... 80-81

3/معايير الأداء الوظيفي: 82

4/ العوامل المؤثرة في الأداء:..... 83-84

خلاصة الفصل : 85

الفصل الثالث : المعالجة المنهجية لموضوع :

تمهيد : 87

أولا : تحديد منهج الدراسة : 88

ثانيا : تحديد أدوات الدراسة:..... 89-90

رابعا:مجتمع الدراسة :..... 90

ثالثا: تحديد مجالات الدراسة وحدودها : 91-93

الفصل الرابع : تحليل البيانات و تفسير النتائج:

أولا : تفرغ و تحليل البيانات: 94-99

ثانيا : استخلاص النتائج العامة : 132-134

خاتمة

قائمة المصادر و المراجع .

قائمة الملاحق .

فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
95- 94	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
97 -96	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	02
99 -98	جدول يوضح المنصب المشغول :	03
103-100	جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب تطبيق مبادئ و أسس الإدارة بالأهداف في المؤسسة	04
106-104	جدول يوضح مدى مشاركة الموظفين في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية للمؤسسة.	05
106	جدول متعلق بمساهمة الإدارة بالأهداف في تحديد وظائف الاتصال	06
107	جدول يمثل مدى مشاركة الموظفون في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية	07
110-108	جدول يمثل مساهمة الإدارة بالأهداف في تنمية وتطوير القدرات و المهارات الاتصالية بين المدير و الموظفين	08
111-110	جدول يمثل مساهمة الإدارة بالأهداف في تطوير نظام الكفاءة الاتصالية داخل المؤسسة	09
112-111	جدول يمثل مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة بالمؤسسة	10

114-112	جدول متعلق بمساهمة الإدارة بالمشاركة في التعود على التعاون بين الإدارة والموظفين في اقتراح إجراءات العمل و اتخاذ القرارات	11
116-114	جدول متعلق بمساهمة الإدارة بالمشاركة في تقاسم التسيير و تقاسم العاملين للمهام الإدارية الذي يؤدي إلى تفعيل الكفاءة الاتصالية والأداء	12
118-116	جدول يمثل مدمساهمة الإدارة بالمشاركة في إعطاء للموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم و مواهبهم لمواجهة معوقات الاتصال مما يساهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة	13
119-118	جدول يمثل مساهمة الإدارة بالمشاركة في تقوية الاتصالات بين الإدارة والموظفين و فيما بين الموظفين.	14
200-119	جدول يوضح آراء المبحوثين في اعتبار الإدارة بالمشاركة مصدر من مصادر التحفيز المعنوي التي تساهم تفعيل الكفاءة الاتصالية .	16
123-121	جدول يوضح أهمية الإدارة بالمشاركة في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة	17
126-123	جدول يوضح مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة.	18
126-124	جدول يوضح رأي أفراد العينة حول أهمية تكنولوجيا الاتصال حسب رأي أفراد العينة في تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء .	19
126-125	جدول يبين مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تفعيل سياسية الباب المفتوح بالمؤسسة	20

21	جدول يبين مساهمة تطبيق تكنولوجيا الاتصال في التقليل من تعقيدات الاتصال التقليدي.	127- 128
22	جدول يمثل أهم معوقات الكفاءة الاتصالية التي ساهمت تكنولوجيا الاتصال في التغلب عليها .	129-130
23	جدول يبين آراء المبحوثين حول مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق كفاءة اتصالية بالمؤسسة التربوية	131

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
95- 94	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
97 -96	مخطط أعمدة يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	02
99 -98	مخطط أعمدة يوضح المنصب المشغول	03

مقدمة :

احتل كل من موضوعي الاتصال والأداء مكانا بارزا في الفكر الإداري وهذا ما تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة تتجلى أهمية الكفاءة الاتصالية باعتبارها منظما لطاقت الأفراد في العمل ما ينعكس على أدائهم وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة تنشأ المؤسسات لتحقيق أهداف محددة، تضع هذه الأهداف وتعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية مجموعة من الأفراد منهم المؤسسين والإداريين والموظفين ، وذلك من خلال نظام الاتصالات فيما بينهم ، حيث تتوقف كفاءة نظام الاتصال بالمؤسسة على مدى قدرته على سرعة انسياب المعلومات، التوجيهات، والأوامر والقرارات، أو التقارير وذلك عبر المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة داخل المؤسسة لذلك يجب أن تحضى كل مؤسسة بنظام اتصالات ذو فعالية عالية، يعتمد على توظيف التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال و هذا ما يطلق عليه بمفهوم الكفاءة الاتصالية حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أساليب العمل بها فالكفاءة الاتصالية تشير إلى مختلف الخطط الإستراتيجية للاتصال في المؤسسة و الذي يمر على أكثر من مرحلة لتحقيقها، و لعل من أهم مؤشرات الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية هو وجود أداء فعال يميز هذه الأخيرة . وبالنظر إلى الكفاءة الاتصالية تتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث تساعد الكفاءة الاتصالية على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات

التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي.

و في دراستنا هذه" الكفاءة الاتصالية و دورها في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية .تم تقسيم هذه الأخيرة إلى أربعة فصول و هي :

الفصل الأول : موضوع الدراسة حيث تضمن الإشكالية و أدبياتها , تحديد المفاهيم , بالإضافة إلى تحديد الدراسات السابقة و الغرض منها .

الفصل الثاني : والذي يحمل عنوان : المعالجة السوسبيولوجية للموضوع حيث تطرقنا فيه إلى أهم الأدبيات المتعلقة بموضوع الكفاءة الاتصالية و الأداء في المؤسسة التربوية .

الفصل الثالث : و الذي جاء تحت عنوان : الإطار المنهجي للدراسة ,و قد تضمن هذا الأخير الأسس المنهجية لموضوع الدراسة و هو تحديد منهج الدراسة و أدواتها , تحديد مجتمع الدراسة و عينيتها , تحديد مجالات الدراسة .

الفصل الرابع :و الذي يحمل عنوان تحليل البيانات و تفسير النتائج : حيث تضمن هذا الفصل المعالجة الإحصائية لموضوع الدراسة و استخلاص النتائج.

الفصل الأول : موضوع الدراسة .

أولاً : أسباب اختيار الموضوع

ثانياً : أهمية الدراسة .

ثالثاً : أهداف الدراسة .

رابعاً : الإشكالية والتساؤلات

خامساً : تحديد مفاهيم الدراسة ومكوناتها الإجرائية .

سادساً : الدراسات السابقة .

أولاً : أسباب اختيار الموضوع :

ينطلق البحث العلمي السوسيولوجي غالباً من مجموعة من المبررات التي تدفع الباحث إلى دراسة تلك المشكلة و هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا إلى في اختيار ومعالجه هذا الموضوع ما يلي :

- الرغبة والميول الشخصي في اختيار و معالجة هذا الموضوع والتعمق فيه.
- القدرات والاستعداد النفسية و الذاتية من اجل دراسة هذا الموضوع .
- يعتبر هذا الموضوع ضمن مجال التخصص لما يوفر الخبرة و المعرفة بالإنجازات العلمية في موضوع الدراسة.
- الموضوع ضمن نطاق المنصب المهني و الوظيفة المشغولة من طرف الباحثان وهذا ما يسهل تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية.
- توافر المراجع و المصادر و المعلومات و البيانات اللازمة و إمكانية الحصول عليها.
- إمكانية القيام بالبحث نظريا و ميدانيا.

ثانياً : أهمية الدراسة :

تنتطق أهمية الدراسة انطلاقاً من أهمية الموضوع في حد ذاته و قد تجلت أهمية الدراسة الراهنة في النقاط التالية :

- إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في تطبيقها في المؤسسة التربوية خاصة فيما يتعلق بتفعيل مؤشرات الكفاءة الاتصالية فيها .
- إمكانية أن تساهم نتائج الدراسة في تحليل و تفسير العلاقة بين الكفاءة الاتصالية و تفعيل الأداء في المؤسسة التربوية .

▪ أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تحديد أبعاد الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية و دورها في تفعيل الأداء .

▪ الاهتمام الأكثر بدور الاتصال في المؤسسة التربوية .

ثالثا :أهداف الدراسة : تعتبر أهداف الدراسة ترجمة حقيقية للتساؤلات التي يطرحها الباحث و قد تم

تحديد مجموعة من الأهداف منها :

- تسليط الضوء على واقع الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية .
- معرفة دور الكفاءة الاتصالية في تفعيل الأداء في المؤسسة التربوية .
- معرفة أساليب و طرق تفعيل الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية و دورها في تفعيل الأداء .
- معرفة معايير تقييم الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية و دورها في تفعيل الأداء .
- معرفة دور أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية .
- معرفة دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية .
- معرفة دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية.

رابعاً : تحديد الإشكالية :

تعتبر المؤسسة بمختلف أشكالها و أحجامها و أهدافها مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني و ضمن شروط معينة، تهدف إلى تحقيق غايات و أهداف ، وحتى يتمكن هؤلاء من أداء دورهم من الضروري وجود اتصالات فيما بينهم. و تعتبر عملية الاتصال من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تتميز اليوم بالكبر و التعقيد. و بالتالي أصبحت دراسته حاجة ملحة تتعلق بمنطق التطور الاجتماعي و الأدائي لأي مؤسسة .

و انطلاقاً من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، إلى مختلف المدارس الإنسانية، وحتى اليوم فإن الاتصال أصبح يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف و التخطيط أو بتنفيذه و توجيهه و مراقبة نتائجه ، حتى أنه يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية نظراً للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف. بحيث يلعب دوراً مهماً في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المؤسسات، و بالتالي ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصال. و هذا ما يطلق عليه في مجال الاتصال بمفهوم الكفاءة الاتصالية و التي تعبر عن تلك القدرة على الاتصال الجيد بين الإداري الناجح والموظفين تحت إدارته، و هذا ما يتضح أكثر في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بحيث ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات .

و بالتالي كانت الكفاءة الاتصالية تعبر عن ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد , كما أنها تمثل وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات، على اعتبار أن المؤسسة مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهامها المحددة، فلا يمكن أن توجد

هذه المؤسسات في صورة موحدة ومتكاملة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي يربط كافة فروعها وأجزائها في نسق موحد ومنظم.

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الكفاءة الاتصالية هي الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، كما أنها تشكل أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط والتعاون بين جميع الوحدات داخلها.

و استنادا لاعتبار المؤسسة التربوية كنسق بحاجة إلى التأقلم مع محيطها الداخلي و الخارجي، فهي بحاجة إلى كفاءة اتصالية تسمح لمستخدميها بفهم مهامهم، بما يرفع من مستوى الأداء. كما تعمل الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية على تحقيق الهدف الأسمى من خلال ضمان تنسيق كامل و تام بين مختلف العمليات التسييرية , وكذا إزالة عقبات التباعد الناتجة عن مركزية التسيير و الظروف الناتجة عن تقسيم العمل .فتوفير المعلومة بالقدر اللازم يسمح إذا لكل فرد في المؤسسة بتلبية حاجاته ليعرف موقعه من المؤسسة و دوره فيها، و بالتالي إلى تحقيق التنسيق في العمل لبلوغ الهدف و مواجهة كل ما من شأنه أن يعيق فاعلية الأداء .و الذي لقي هذا الأخير -الأداء- اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة . وقد اجمع المفكرون على إن الاهتمام بأداء الفرد و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى اسمي أهدافها .حيث تتجسد قيمة الأداء الفعال في المؤسسات التربوية في صور انجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية و ذلك لأنها تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع الذي تنشأ فيه و تنتمي إليه ،لأنها تهدف بدرجة كبيرة إلى نشر و تعزيز ثقافته وقيمه بين أفراد و غرس الروح العلمية والثقافية لديهم ،وتوفير احتياجات القطاع الاقتصادي و سوق العمل ، من عمال و فنيين و موظفين وإطارات.لذا نلاحظ أنها تحظى بأهمية معتبرة في الجزائر , حيث تعتبر ثاني أهم قضية بعد قضية الوحدة الوطنية التي توليها الاهتمام الشامل.و تسعى لضمان استمراريتها من خلال تفعيل كل الهياكل التي من شأنها

المساهمة في نجاحها و تحقيق أهدافها بأقصى فعالية , إذ يمكن القول بان المؤسسة التربوية أهم هذه المؤسسات .والتي تكون الكفاءة الاتصالية فيها أهم مقومات استمرار نجاحها و الذي يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال في بيئتها التنظيمية و الذي مما لاشك فيه و لا نقاش حوله يساهم في تفعيل الأداء في بيئتها التنظيمية .فالكفاءة الاتصالية و فعالية الأداء داخل المؤسسة التربوية هو ما يعتبر رهان تحقيق ميزتها التنافسية .و بناء على ما تقدم قمنا بطرح سؤال الإشكالية بالصيغة التالية :

السؤال الرئيسي : ما هو دور الكفاءة الاتصالية في تفعيل الأداء بالمؤسسة التربوية ؟

س1- ما هو دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية ؟

س2- ما هو دور أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية ؟

س3- ما هو دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة و مكوناتها الإجرائية :

قبل تحديد مفاهيم البحث، ينبغي الإشارة في البداية إلى بعض الملاحظات الأولية، الخاصة بالإطار العام الذي ستم فيه عملية ضبط هذه المفاهيم وأبعادها النظرية والتطبيقية وهي:

أولا : التحكم في مفاهيم الدراسة وضبط مدلولاتها بدقة، لكون المعيار الأساسي لتصميم أي بحث جيد، هو الإلمام بجميع المعاني الدقيقة للألفاظ المؤثرة في المشكلة موضوع البحث، قصد الدقة في التعبير والتحليل، الذي يمكننا من تعميق فهمنا وتحليلنا لموضوعها.

ثانيا : محاولة استخلاص مفاهيم دقيقة للمفاهيم التي سيتم تناولها، من منطلق إدراكنا أن استخدام مفهوم ما، ليس مجرد مسألة أكاديمية أو لغوية فقط، ولكنه يعكس في حقيقة الأمر اختبارا فكريا محددًا لفكر الباحث وقدرته التحليلية.

ثالثا : الوقوف على الدلالات الفكرية للمفاهيم المستخدمة، باعتبار أن دراسة تاريخ أي مفهوم ما وظروف نشأته وتطوره، تعطي لنا نظرة شاملة عن الأسباب التي أدت إلى تبني مفهوم ما دون غيره

رابعا: التوقف عند أقوى المفاهيم علاقة بمصطلحات هذه الدراسة، سواء لتبيان التداخل القائم بينها لتوظيفها في التحليل، أو لتفادي الالتباس القائم فيما بينها، بما لا يعيق التحكم في سياق تحليل إشكالية هذه الدراسة. ومن هذا كله، فقد استلزمت منا هذه الدراسة تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات بما يخدم موضوع الإشكالية و يسهل سيرورة البحث، وهي كالتالي :

أولاً : مفهوم الكفاءة الاتصالية :

أولاً و قبل التطرق لمفهوم الكفاءة يجدر بنا الإشارة إلى المفهوم المرادف لها و هو مفهوم الفعالية نظراً للاقتران و التشابه الشديد بينهما و هذا حتى تتضح للقراء الرؤية من هذه الزاوية :

1- مفهوم الفعالية :

أ- اصطلاحاً :

كما تعرف بأنها الإنجاز أو الحصول على مخرجات متقنة، نتائج جيدة ذات جودة مرتفعة بأدنى تكلفة، وفي أقل وقت وبأقل جهد ممكنين¹.

و نستنتج من خلال هذا المفهوم أن الفعالية هي إمكانية الحصول على مخرجات ذات جودة مرتفعة وبأقل تكلفة و جهد .

يعتبر برنارد Barnard أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله النشاط².

و يشير برنارد إلى مفهوم الكفاءة باعتبارها نشاط يهدف إلى تحقيق هدف معين .

وفي هذا السياق يذهب إلى القول أحمد ماهر : " أن الفعالية تشير إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد³.

1- بوفلجة غيات : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2015، ص 95 .

2- طارق تواتي : الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية: مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الأغواط، 2012، ص 31.

3- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2008، ص 22 .

ربط الباحث في هذا التعريف الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة أي النتائج المترتبة عن الاستخدام المحكم للموارد المتاحة.

ب- إجرائيا : من خلال ما تم عرضه يمكن تعريف الفعالية إجرائيا بأنها مصطلح يشير إلى انجاز الأهداف بكفاءة في مختلف المجالات .

2- مفهوم الكفاءة :

ب -اصطلاحا : تعددت التعريفات التي قدمها باحثو ومفكرو الإدارة لمفهوم الكفاءة وأبرزها ما يلي :

✚ يعرفها مهدي حسن زويلف : الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات.¹

و يشير مهدي حسن هنا إلى الكفاءة باعتبارها إحداث التوازن بين المدخلات و المخرجات .

✚ تعرف المجموعة المهنية الفرنسية Medef : الكفاءة بأنها : " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف

و المهارات و الخبرات و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل

الميداني ، والذي يعطي لها صفة القبول، و من ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها وتطويرها

².

إذا يشير هذا المفهوم إلى الكفاءة المهنية و التي تعتبر جملة من المهارات الفردية التي تظهر في بيئة

العمل و التي تمنحها صفة القبول , ما يتيح للمؤسسة إمكانية تطويرها .

1-مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد - مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر، الأردن 1998 ، ص 41.

2-فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1 ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ،

عمان ، 2010 ، ص50 .

تعرف الكفاءة بأنها: مجموع المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل

أحسن ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات،

فالكفاءة هي التي تصنع الفروق و هو ما جعل الكفاءة و درجة التأهيل هي المرجع في توصيف

الوظائف و تصميم هياكل المنظمة.¹

إذا يمكن القول هنا أن الكفاءة هي مؤشر للمنافسة بين المؤسسات و معيار لتأهيل و تصميم هيكل

المؤسسات .

والكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفاء هو النشاط

الأقل تكلفة².

الكفاءات هي عبارة عن المعرفة و المهارات و السلوكيات التي يطبقها الموظف في أداء عمله و التي

تمثل الرافعة الرئيسية المستخدمة لتحقيق النتائج ذات الصلة بإستراتيجية عمل المنظمة.³

ب- إجرائيا : من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة هي عبارة عن القدرة على إتقان فن

الاتصال في عدة مواقف مختلفة التي تساهم في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية .

1- أمحد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 82 .

2- ابراهيم محمد الحسانة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرجري للنشر والتوزيع،

عمان، 2013، ص 222 .

3- المرجع السابق : ص 222.

3- مفهوم الاتصال :

رغم التداول الواسع لكلمة "الاتصال" إلا أنها تحمل معاني مختلفة فقد تستخدم ليقصد بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم بوصفها علما أو فنا أو علاقات إنسانية أو وسائل اتصال جماهيرية... الخ وقد ساهم اهتمام المختصين من مجالات دراسية مختلفة (علم النفس، علم الاجتماع، والأنثروبولوجيا...) في زيادة المعاني المختلفة لكلمة الاتصال .

و فيما يلي تقديم لمفهوم كلمة الاتصال اصطلاحا مع عرض بعض تعاريف المهتمين بالاتصال في عدة مجالات و تخصصات .

✚ يعرف الاتّصال في مجال التربية كما يرى "جون ديوي" بأنه: عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتّى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا بينهم ما يترتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكلّ طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية.

وهنا نجد "ديوي" يؤكّد على معنيين وهما: الخبرة والمشاركة في الحصول على الخبرة.

✚ أما "كيرث ليقن" يرى أن : الاتّصال هو العملية التي بواسطتها نقل التغير الذي يحدث في إحدى مناطق المجال السلوكي إلى منطقة أخرى.¹

وبالطبع نجد أن هذا التعريف يعكس وجهة النظر التربوية بما تتضمنه من تهذيب للسلوك وهو نوع من التأثير السلوكي.

1- عبد الفتاح عبد النبي : تكنولوجيا الاتّصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999، ص12.

وفي مجال الإعلام يعرفه علماء المعلومات بأنه : استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض

وإرسال المعلومات .¹

إذ أن هؤلاء العلماء ركّزوا على المعلومات كموضوع للاتّصال، ثم كيفية نقلها واستقبالها.

ويعرف الاتّصال الإداري: بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم

بغرض تحقيق هدف معين . وهذا معناه أن هناك رسالة هادفة بين أطراف مختلفة².

وقد جاء في التعريف المقدم من طرف لجنة الاتّصالات في مشروعات الأعمال والصناعة التابعة

للجمعية القومية الأمريكية لدراسة الاتّصال بأنه: تبادل الحقائق والأفكار والآراء والمشاعر، ويتطلب

ذلك تقديمًا وتلقيًا ينتج عنه تفاهم عام بين جميع الأطراف، ولا يدلّ ذلك بالضرورة على وجود اتّفاق

بينهما³. فالاتّصال حسب هذه اللجنة لا يقتصر على موضوع تتبادل فيه المعلومات والأفكار، بل

يتعداه إلى تداول آراء وحقائق ومشاعر بهدف الوصول إلى تفاهم عام للرسالة من قبل الطرفين

الفاعلين في هذه العملية.

ويرى محمود عودة أن "مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار

والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات

المتضمنة فيه . بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو

جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل"⁴.

1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص353 .

2- محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتّصال، ط1 مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص16.

3-مصطفى عشوى : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.

4-حسن عماد مكاوي :الاتصال و نظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002 ، ص49.

وتتبنى جيهان رشتي تعريف الاتصال بأنه تلك "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة

– كائنات حية أو نشر أو آلات – في مضامين اجتماعية معينة، وفيها نقل أفكار ومعلومات

(منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين . فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات

والصور الذهنية والآراء¹."

ب- إجرائيا :

من خلال ما تم عرضه من مفاهيم متعددة و مختلفة باختلاف التخصصات و جهات النظر نستنتج

كمفهوم إجرائي أن الاتصال : نشاط إنساني موجه و مقصود باستخدام مجموعة من الأساليب و الوسائل

التي من شأنها تحقيق كفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية من اجل تفعيل الأداء .

4- مفهوم الكفاءة الاتصالية :

قبل التطرق لمفهوم الكفاءة الاتصالية و نظرا و كما سبق الذكر للتشابه بين مفهوم الكفاءة الاتصالية

والفعالية الاتصالية طلب الأمر منا توضيح مفهوم **الفعالية الاتصالية** :

✚ وعرفها محمد فتحي على أنه : " الاتصال الفعال بأنه اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما

: إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة ، تسمى هذه العملية "التبادلية أي المسؤولية المشتركة بين

الطرفين لضمان اتصال واضح².

و يفهم من تعريف محمد فتحي أن الاتصال الفعال هو العملية التبادلية بين الرسالة و المستقبل و هنا

يشترط الوضوح في الرسالة .

1-حسين راوية : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص10.

2-محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، مصر 2003 ، ص 99 .

الاتصال الفعال هو ذلك الاتصال الذي يحدث في جميع الاتجاهات بالدقة و الوضوح و التبادل باستخدام قنوات ووسائل اتصال فعالة مع وجوب الاستمرارية لتحقيق أهداف المنظمة .
و يشير هذا المفهوم إلى تميز الاتصال الفعال بالدقة و الوضوح الذي يضمن استمرارية تحقيق أهداف المؤسسة .

ويمكن تعريفه أيضا : أنه ذلك الاتصال الذي يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصولها على رضا أكبر في العمل .

وقد أعطى أيمن عودة المعاني تعريفا شاملا للاتصال الفعال بحيث يقول بأنه : " العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والذي بموجبه تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات. وهو عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر . فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وهذا يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم¹.
ب-إجرائيا : و في ضوء ما سبق ذكره يمكننا تعريف الاتصال الفعال إجرائيا بأنه : القدرة على فهم الرسالة الاتصالية بكفاءة و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

1- أيمن عودة المعاني : الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010، ص 148 .

أ- اصطلاحا :

✚ الكفاءة الاتصالية هي مدى تحقيق الأشخاص للنتائج المرجوة من خلال اتصال يلاءم الموقف , أي أن الكفاءة هي مدى فعالية الشخص وتصرفه بطريقة ملائمة في سياق معين . إذ أنها توضح لنا ما ينبغي علينا إنجازه . إن معرفة ذلك يتطلب منا التفكير في العوامل التي تسمح لنا بأن نكون أكثر ملائمة و فعالية . و المتمثلة في الحافز و المعرفة و المهارات . و التي تشكل نموذج الكفاءة الاتصالية الأساسي¹ .

إذا الكفاءة الاتصالية هي ملائمة الاتصال لموقف معين ومعرفة ما ينبغي إنجازه و يتحقق ذلك من خلال توظيف المعرفة و المهارات.

✚ بأنها " ترجع إلى مهارة استعمال اتصال ملائم في إطار خاص²."

✚ و تعرف الكفاءة الاتصالية أيضا بأنها : " قدرة الفرد على التكيف مع السياقات الاجتماعية المختلفة للاتصال و التي تسمح له باستعمال اتصال صحيح و مناسب³ .

و تعتبر الكفاءة الاتصالية هنا القدرة على التكيف مع مختلف المواقف الاجتماعية .

✚ و حسب solange cormier: اعتبرت إن الكفاءة تضمن الاتصال الناجح و تعتمد على النقاط

التالية:

1- بركان الياس : تأثير الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء موظفي بريد الجزائر دراسة في المحددات و الإسهامات , مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية , المجلد 06 , العدد 02 , جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3, جوان 2022 , ص 262.

Isabelle LABRIE), Impact du style personnel de communication au travail sur la compétence communicationnelle des étudiants-gestionnaires de MBA de l'ensemble du réseau de l'université du Québec, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, Université de Québec, juin 2003, Canada, p. 21.

³- 2 DURAN, R. L.M. Communicative adaptability: a measure of social communicative

- القدرة على الاستماع , الاستجابة , ورد الفعل .

- القدرة على المواجهة و الدعم .¹

✚ و حسب Joseph Devito: يعتبر الكفاءة الاتصالية هي فن الاتصال الناجح كما يرى أنه :

كلما زاد الوضع تعقيدا كلما ارتفع مستوى الكفاءة الاتصالية .²

و عليه فالكفاءة الاتصالية هي فن الاتصال الناجح و الذي يظهر في المواقف المعقدة .

ب- إجرائيا : يمكن تعريف الكفاءة الاتصالية إجرائيا بأنها القدرة على إتقان فن الاتصال بما يساهم في

تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية .

DEVITO, J. et TREMBLAY, R. Les fondements de la communication humaine Édition Gaëtan Morin, France, p. 49. ¹

LINDSAY, P. R. et STUART, R), Reconstructing competence, Journal of European Industrial Training, Volume 21, Number 9, p. 326. ²

ثانيا : مفهوم المؤسسة التربوية :

1- مفهوم المؤسسة :

أ- اصطلاحا :

✚ عرف لتروشي " المؤسسة بالوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط.¹

✚ كما تعرف بأنها: "الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع

الإداري القيام بتنفيذ خطته في المؤسسة التي تنظم علاقة اجتماعية هادفة بين الأفراد ومنه تحقيق

حياة أفضل للفرد والجماعة.²

المؤسسة هي وحدة منظمة تشمل العديد من العناصر المادية و البشرية لتحقيق أهداف معينة

ج- إجرائيا:

المؤسسة هي :مجمع يمكن أن يكون صغير أو كبير يتكون من موارد بشرية أو مادية لتحقيق أهداف

المؤسسة التي ترجو الوصول إلى مبتغاها، حيث تنظمها مجموعة من القواعد القانونية سواء من الدولة أو

قانونها الداخلي، و هي مجموعة من العمليات الإدارية كالخطيط والاتصال، التنظيم والرقابة، اتخاذ القرار

والقيادة، وتحيطها بعدة عوامل تؤثر وتتأثر فيها المؤسسة .

1- محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، ط07 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص124.

2- نيل عبد الهادي : علم الاجتماع التربوي ، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان، ص 82.

2- مفهوم التربية :

أ- اصطلاحاً:

على المستوى الاصطلاحي ينظر للتربية على أنها عملية اجتماعية موجهة وشاملة ومستمرة يسعى من خلالها المجتمع إلى المحافظة على تراثه ومنجزاته وتحقيق تماسكه واستقرار أعدادهم ، لينتموا من تحقيق أهداف تقدمه واستمراره عن طريق التنشئة الاجتماعية لأبنائه أو صنع مستقبله.¹

التربية هي عملية موجهة يسعى من خلالها المجتمع المحافظة على تراثه .

✚ تعرّف التربية : على أنها مجموعة من العمليات التي يستطيع المجتمع أن ينقل معارفه وأهدافه المكتسبة ليحافظ على بقاءه وتعني في الوقت نفسه التجدد المستمر لهذا التراث وأيضاً للأفراد الذين يحملونه، فهي عملية نمو وليست لها غاية إلا المزيد من نمو الحياة نفسها بنموها وتجديدها.²

التربية هي التجديد المستمر للتراث و الأفراد و هي عملية نمو للحياة نفسها .

ج- إجرائياً:

وعليه يمكن القول أن مصطلح التربية هو لفظ اجتماعي يعني إعداد الفرد و تأهيله جسمياً ونفسياً اجتماعياً وثقافياً , بطريقة صحيحة من خلال عاداته وتقاليده حتى يكون فرداً صالحاً في المجتمع وتتولى المؤسسات التربوية هذه المسؤولية باعتبارها من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية .

1- شبل بدران و سعد سلمان , مرجع سبق ذكره , ص119.

2-هناء برجى: صور الاتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة وتأثيرها على التفوق المدرسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص52.

3- تعريف المؤسسة التربوية:

أ - اصطلاحا :

تعتبر المؤسسة التربوية من وجهة نظر علماء التربية " أنها صورة مصغرة للحياة الاجتماعية ومكانا لتلقين معلومات وتكوين عادات من أجل مستقبل بعيدا للحياة الاجتماعية يكسب فيها الطفل والشاب الخبرة و العادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو في الجماعة ، كما أنها بيئة تعليمية و تربوية يذهب إليها الشباب لتعلم الحياة.¹

هي البيئة التي يتلقى فيها الأفراد مختلف الخبرات و المكتسبات .

تعريف آخر للمؤسسة التربوية " :المؤسسة التربوية هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية وهي مؤسسة عمومية لها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لها ميزانية التسيير والتجهيز تسيير حسب قوانين وضوابط محددة وتشريعية واضحة، يديرها مدير ويساعده مجلس التربية والتسيير أو التربية والتوجيه ويعمل إلى جانبه فريق إداري.²

كما يمكن تعريفها بأنها :مؤسسةتقوم بتنمية قدرات الأفراد ودمجهم في ثقافة مجتمعهم وتزويدهم بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار والاستجابة للتغيرات السريعة ، ولهذا اهتمت التربية بتجاوز مرحلة تلقين الطلاب المعارف ، و ركزت على إحداث تغيرات بنائية أساسية في فلسفة وبنية التربية والتعليم ومحتواه وطرائقه ، كي يساهم في إظهار اتجاهات جديدة وثيقة الصلة بالتنمية .

1- طاهر زهروني: تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم . الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1991 ، ص10.

2- مزيان الشيخ : مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي و المادي، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسة التربوية ، الجلفة الجزائر , 2011, ص50.

فالتنمية نتاج مهارة و قيم موجهة نحو تحقيق الأهداف ، وهنا تبدو أهمية المؤسسة التربوية لخدمة

مطالب التنمية و الإسهام فيها.¹

هي الهيئة التي تزود الأفراد بالقيم و الاتجاهات التي تساهم في تحقيق التجديد و التنمية .

ب-إجراءات:

بناء على هذه التعاريف نستطيع القول أن المؤسسة التربوية هي :عبارة عن تنظيم اجتماعي مصغر

يشمل مجموعة من القوانين و الأنظمة الإدارية و العمليات التنظيمية و من أهم هذه العمليات الإدارية

الاتصال و الذي يجب أن يتميز بالكفاءة بحيث يطلق عليه مفهوم الكفاءة الاتصالية و هو ما يؤدي

دون شك إلى تفعيل الأداء الإيجابي في المؤسسة التربوية .

1- نبيل عبد الهادي :علم الاجتماع التربوي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2007 ، ص 109.

ثالثا : مفهوم الأداء :

أ- اصطلاحا:

✚ الأداء أو الانجاز أو الإنتاج هو القيام بتنفيذ العمل في إطار واجباته ومسؤولياته وفقا للمعدل

المفروض أداؤه من أعمال و بكفاءة.

✚ وعرف الأداء: بأنه ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظيا ومهارة وهو يستند إلى خلفية معرفية

ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على

عمل ما¹.

و يشير مفهوم الأداء هنا إلى سلوكيات و مهارات الفرد و مكتسباته المعرفية لتنفيذ عمل ما .

✚ هو كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمتية مميزة فإن كان الأداء

مناسبا للوصف الوظيفي المطلوب لأنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى

المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف

الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.²


و يشير مفهوم الأداء هنا إلى كل ما يتميز به الأفراد العاملين من مهارات و قدرات لتحقيق هدف وظيفي


معين .و العمل على تطوير هذه المهارات اذا كانت لا ترقى الى المستوى المطلوب .

1- أبو حسني سام أمجد: الارتقاء بفاعلية التدريس، ط2 عمان، دار المجلد للنشر والتوزيع، 2014، ص10.

2- موفق عدنان عبد الجبار الجمبري، أمين أحمد محبوب المومني : هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق ، أفكار

حديثه ورؤية مستقبلية ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص2.

يعرف أحمد صقر عاشور الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله  ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية ، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي : كمية الجهد المبذولة ، نوعية الجهد ، نمط الأداء .¹

كما يعرف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام  بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.²

و هنا يمكن اعتبار الأداء تحمل الموظف مسؤولياته الوظيفية و هذا من خلال الموازنة بين كمية العمل والوقت المحدد لذلك .

1- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2011، ص 25 .

2- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت ، مكتبة لبنان، 1992، ص 310.

إجرائيا : من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها المورد البشري، وبما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين. ومن بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

سادسا : الدراسات السابقة : لا يخلو جانب من جوانب العلوم المادية أو العلوم الإنسانية و الاجتماعية من وجود دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة ولو من جوانب مختلف و بمتغيرات مختلفة . ولهذا سوف نقوم بعرض الدراسات الموالية.

الدراسة الأولى :

لعلاوي خالد : علاقة الذكاء الانفعالي بالكفاءة الاتصالية لدى الإطارات المسيرة -حالة مجمع سونلغاز - رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال , كلية علوم الإعلام والاتصال , جامعة الجزائر . 2014- 2015 .

و قد تجسدت إشكالية البحث في طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تقديم فكرة الكفاءة الاتصالية كركيزة أساسية في الاتصال الشخصي في المؤسسة؛ تسليط الضوء (الوصف والتحليل) على الذكاء الانفعالي وما مدى أهميته في الإدارة الحديثة.
- التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لدى الإطارات المسيرة في مجمع سونلغاز .
- التعرف على مستوى الكفاءة الاتصالية لدى الإطارات المسيرة في مجمع سونلغاز .
- التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الذكاء الانفعالي ومستوى الكفاءة الاتصالية لدى الإطارات المسيرة فهي مجمع سونلغاز .

وعلى العموم، ومن ناحية إجرائية يهدف هذا البحث إلى تناول فكرة الكفاءة الاتصالية كفعل تنظيمي في إدارة المؤسسات.

و قد جري البحث الميداني في 31 شركة تابعة جغرافيا عبر أربعة مناطق جغرافية (لشمال ، الجنوب ، الشرق و الغرب) حيث أخذنا بعين الاعتبار فقط الشركات التابعة 100% للمجمع، وعليه إقصاء مؤسسات المساهمة (المختلطة) وقد استخدم البحث الحالي العينة العرضية :وهذا النوع من العينة يتم اختياره عرضيا مثلا تستطلع صحيفة معينة الرأي العام حول قضية معينة أو مرشح ما، وغالبا ما تستخدم هذه العينة (غير الاحتمالية) في الدراسات المسحية الاستكشافية.

أما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في الاستبيان حيث تم توزيع 111 استمارة بحث في الفترة الممتدة من 11 جانفي إلى 20 مارس ، وتم استرجاع 101 استمارة فقط من بينها 17 استمارات لم تحترم شروط ملئها لذا تم إلغاؤها، لنقوم بتفريغ إجابات 101 فرد وهو ما يمثل 7,51 % من المجتمع الأصلي.

النتائج :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي للإطارات المسيرة و كفاءتهم الاتصالية
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعديل الانفعالات كمكون من مكونات مقياس الذكاء الانفعالي و الكفاءة الاتصالية لدى الإطارات المسيرة
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعمال الانفعالات كمكون من مكونات مقياس الذكاء الانفعالي و الكفاءة الاتصالية لدى الإطارات المسيرة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الانفعالات كمكون من مكونات مقياس الذكاء الانفعالي و الكفاءة الاتصالية لدى الإطارات المسيرة.

الدراسة الثانية :

واقع الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية - دراسة ميدانية بثانوية العربي بن مهدي - عين مليلة

نموذجاً مارس 2017 - افريل 2017 . من إعداد الطالبة :سميرة عقون

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة. كلية

العلوم الاجتماعية والإنسانية.

برز التساؤل الرئيسي الذي مثل الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي في : ما هو واقع الاتصال

في المؤسسة التربوية الجزائرية؟

والذي تندرج ضمنه جملة من الأسئلة الفرعية التالية :

✚ ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية الجزائرية ؟

✚ ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة التربوية الجزائرية ؟

✚ هل يساهم الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية الجزائرية ؟

✚ ما هي العراقيل والمشاكل التي تواجهها المؤسسة التربوية الجزائرية ؟

أما بخصوص أهداف الدراسة فكانت كالآتي :

✚ معرفة واقع الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية.

✚ الكشف عن نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة التربوية الجزائرية

✚ معرفة التقنيات كالوسائل المستعملة في مجال الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية.

✚ معرفة مدى تحقيق الاتصال لأهداف المؤسسة التربوية الجزائرية.

✚ التعرف على العراقيل والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات التربوية الجزائرية.

وعليه يعتبر المنهج الوصفي القائم على المسح الشامل, من أبرز الأساليب الموظفة في تصنيف هذا المنهج بحيث يعتبر هذا المنهج الأنسب لموضوع البحث, و ذلك بتحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى الوصف الكامل لواقع الاتصال في المؤسسات التربوية.

و على أساس موضوع الدراسة تم اختيار المنهج المسحي الشامل فان مجتمع الدراسة والمكون من 71 مفردة ,حيث قدر عدد الذكور ب25 مفردة ,بينما الإناث قدرت ب46 مفردة , وقدر عدد الأساتذة ب 33 مفردة , حيث غاب منهم ثلاثة أساتذة و ذلك لظروف شخصية ,بينما قدر عدد الموظفين الإداريين ب22 مفردة , و أخيرا موظفي الصيانة والنظافة وعمال المطعم ب16مفردة لتتحصل في الأخير على 71 مبحوث. وعليه قمت بدراسة مسحية شاملة لكل المبحوثين ماعدا ثلاثة أشخاص كونهم غائبين عن المؤسسة ,أين تمت دراسة هذه العينة بالتحديد لأنهم الأكثر ممارسة لعملية الاتصال.

وهذا ما تم تطبيقه في هذه الدراسة وقد تمثلت أدوات جمع البيانات في كلمن الملاحظة, المقابلة واستمارة الاستبيان.

و بالتالي توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية :

- توصلت الدراسة إلى أن كل المبحوثين يتصلون ببعضهم البعض داخل المؤسسة التربوية.
- أثبتت الدراسة أن المواضيع التي يتصل حولها الموظفون تكون خاصة باقتراحات العمل.
- إن أغلبية المبحوثين لا يجدون صعوبة بالاتصال مع مسؤولهم الأعلى في العمل ,بينما يجد بقية الموظفين صعوبة في الاتصال مع مسؤوليهم الإداري .
- كما أثبتت الدراسة أيضا أن أغلبية الموظفين لا يساهمون في صناعة القرار داخل المؤسسة, في حين يساهم بقية الموظفين في صناعة القرار.

- توصلت الدراسة إلى أن أغلبية المبحوثين علاقتهم مع مدير المؤسسة تكون بصفة رسمية، على عكس بقية منهم تكون علاقتهم بصفة غير رسمية.
- إن المجال الأكثر استخدام للموظفين في علاقتهم الرسمية مع المؤسسة تكون إلا في الأمور الإدارية فقط.
- كما توصلت الدراسة أيضا إلى إن غالبية الموظفين في تواصلهم مع زملاءهم بصفة غير رسمية تساعد على خلق علاقات إنسانية جيدة بينهم، على عكس الاستخدام القليل لدى بعض المبحوثين أن العلاقات الغير الرسمية لا تساعد في خلق علاقات إنسانية جيدة.
- إن أكثر المعلومات التي يتلقاها الموظفون من رؤسائهم أو إدارتهم تكون في شكل أوامر وتعليمات ثم تليها القرارات.
- إن أكثر الوسائل الاتصالية الكتابية المستخدمة في المؤسسة تكون مستخدمة بشكل كبير من طرف فئة الموظفين الإداريين إضافة إلى عمال الصيانة، في حين تستخدم فئة الأساتذة الوسائل الشفوية على عكس فئة الموظفين الإداريين.

الدراسة الثالثة :

بوترعة حياة : واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية ب ثانوية نواورية عبد الهلال واد الشحم -قائمة- مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 5491 - قائمة-
2020 / 2019.

موضوع هذه الدراسة واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية .وتهدف إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء داخل المؤسسات التربوية كذلك التعرف على نوع

وطبيعة الاتصال التنظيمي السائد والمعتمد داخل المؤسسة التربوية ومحاولة معرفة المعوقات التي تحد

من الاتصال داخلها وإيجاد حلول لها من خلال طرح التساؤلات التالية :

✚ ما هو واقع الاتصال التنظيمي؟ وما علاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية؟

✚ ما هي أنواع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية؟

✚ ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية؟

✚ هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين فاعلية الأداء؟

و اختبار الفرضيات التالية:

✚ الاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات له علاقة بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية.

✚ تعتمد المؤسسة التربوية على عدة أنواع للاتصال التنظيمي (صاعد -نازل- أفقي)

✚ تلعب المعوقات التنظيمية دورا سلبيا في فاعلية الأداء داخل المؤسسة التربوية.

✚ يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في تحسين فاعلية الأداء .

تكن أهمية موضوع الدراسة في محاولة إلقاء الضوء على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفاعلية الأداء

في المؤسسة التربوية وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمسؤولين على إدارة المؤسسة عن واقع وأهمية

الاتصال التنظيمي داخلها وتأثيره على أداء العمال .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره ملائما لموضوع الدراسة قصد التشخيص وكشف

جوانب الضعف وتحديد طبيعة العلاقات بين عناصره، كما اعتمدت في عملية جمع البيانات على

الاستمارة والمقابلة المباشرة .

إما بخصوص مجالات الدراسة فقد تمثلت فيما يلي :

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في ثانوية نواورية عبد الله -واد الشحم-ولاية قالمة

المجال الزمني: شرع في العمل الميداني يوم 2020 /12/13 وبسبب ظهور وباء كورونا تم الاكتفاء

ببوم واحد فقط.

المجال البشري: يتكون مجتمع البحث من الإداريين والأساتذة يبلغ عددهم الإجمالي 56 مفردة . شملت

عينة الدراسة 10 مفردات نظرا للغلق الكلي للمدارس بسبب جائحة كورونا.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج و هذا عرض لأهمها :

إن المؤسسة التربوية ب ثانوية نواورية عبد الله تعتمد على عدة أنواع من الاتصال:

- اتصال صاعد: تنقل هذه الاتصالات المعلومات والاقتراحات والأفكار للمدير.
- اتصال نازل: يقوم المدير بإرسالها إلى الأساتذة والإداريين بهدف إعطاء توجيهات ومعلومات معينة بشأن العمل.
- أما الاتصالات الأفقية: تقوم بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كما تساعد على توثيق التعاون المتبادل وعلى تحسين فعالية الأداء .
- توجد صعوبات تنظيمية داخل المؤسسة التربوية تتمثل في عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز بعملية الاتصال، لكن مع ذلك تتوفر المؤسسة على وسائل اتصالية كافية لنقل وتبادل المعلومات بين الموظفين مع تواصل مباشر للمدير مع العمال واهتمامه بمشاكلهم.
- يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في تحسين فاعلية الأداء داخل المؤسسة التربوية من خلال ضمان استمرارية عمليات التفاعل بين العاملين والمؤسسة عبر مستوياته الثلاث صاعد، نازل، أفقي، حيث يعتبره بعض الباحثين العمود الفقري للمؤسسة مما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال

المؤسسة التربوية ويحقق أهدافها وأهداف أفرادها، وعليه فإن الاتصال التنظيمي يلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء داخل ثانوية نواورية عبد الله .

الدراسة الرابعة :

بركان الياس : " تأثير الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء موظفي بريد الجزائر -دراسة في المحددات والإسهامات - مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية , المجلد 06 / العدد 02 , جوان 2022, جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3 الجزائر .

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مكانة الكفاءة الاتصالية باشتغالها على عنصرى الفعالية الملائمة في الأداء الفردي للعاملين في بريد الجزائر من خلال استخدام نموذج الانحدار المتعدد لمعرفة نسبة التأثير من مجمل العوامل المفسرة لمتغير الأداء . وقد طبقت في هذه الدراسة أداة الاستبيان الالكتروني على عينة من عمال البريد بلغ عددهم ثلاثة وثمانون مستجيب (83) باستخدام العينة المتوفرة.

وقد تمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة فالآتي : إلى أي مدى تؤثر الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء العامل في قطاع البريد ؟

و للإجابة على هذا التساؤل انطلقت دراستنا من الفرضيات التنبؤية التالية :

- يؤثر مستوى الحافز لدى الموظف الاتصال بكفاءة عالية على مستوى أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر .
- يؤثر مستوى المعارف للموظف حول الاتصال بكفاءة على مستوى أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر .
- يؤثر مستوى المهارات الاتصالية للمسؤول المباشر على مستوى أداء العاملين .

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التفسيري من خلال تجاوز وصف الظاهرة و المتغيرات التي تحكم فيها إلى تفسير درجة تأثير كل متغير تفسيري في التباينات الحاصلة في المتغيرات التابعة من اجل التنبأ بتأثيرها على المستقبل .

و على اثر ما تقدم توصلت هذه الدراسة المسومة بعنوان الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء موظفي بريد الجزائر -دراسة في المحددات و الإسهامات-

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أبانت الإحصائيات الوصفية عن مستوى مقبول فيما يخص المهارات الاتصالية لمسؤولي عمال القطاع , و يدل هذا على ضعف نظام الحوافز المادية المرتبطة بالعلاوات وجودة الحياة الوظيفية من جهة , و نظام الحوافز المعنوية من جهة أخرى لا يؤثر على تصور عمال البريد المختلفة لحقيقة الممارسات الاتصالية لمسؤوليهم .كما أظهرت النتائج أيضا أن مسؤولي القطاع يتحلون بصورة اكبر بالمهارات المتعلقة بالسياقات الجماعية بصورة اكبر منه في السياقات الشخصية , و على النقيض من ذلك كشف موظفو البريد المبحوثين على دافعية و معارف اكبر للتواصل بكفاءة في السياقات الشخصية أكثر منه في السياقات الجماعية , كما أفرزت النتائج وجود اتفاق حول ضعف الحافز و المعارف و المهارات حول الاتصال بكفاءة في سياق الحديث العام .
- أما فيما يخص متغير الأداء الوظيفي ,أظهرت الإحصائيات أن موظفي بريد الجزائر يقدمون أداء جيدا فيما يتعلق بالمحافظة على العهد و ممتلكات المؤسسة و كل ما يخص الالتزام بأنظمتها وسياستها و المعرفة بأسس و أساليب العمل , كما أبدى موظفو البريد أداء جيد فيما يخص طبيعة العلاقات السائدة بين فريق العمل و القدرة على التعلم ما بين الزملاء و كذا التحكم الأمثل في تكنولوجيا المعلومات .

- في حين كشفت النتائج عن ضعف في الجانب الابتكاري حيث لمسنا وجود ضعف في تشجيع الحوار و تقديم الأفكار و المقترحات .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من المتعارف عليه أن للدراسات السابقة و الأبحاث التي تناولت الموضوع الذي يقوم الباحث بدراسته دورا كبيرا في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي سيقوم به حيث إنها تساعد في أغناء البحث وجعل مصادر المعلومات أكثر تنوعا .

كما أنها تعتبر من المصادر الأولية التي لابد للباحث من أن يطلع عليها .و هذا ما قمنا بعرضه.وبالتالي فإن الاطلاع على الدراسات السابقة ساعدنا على:

- الاختيار السليم للبحث و بالتالي تجنب مشقة تكرار بحث سابق مع تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الآخرون.
- الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة في مجال بناء إشكالية البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون و بالتالي استكمال للجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.
- ناهيك على أن هذه الأخيرة قد زودتنا بالعديد من المراجع المتعلقة بموضوع بحثنا.
- هذا بالإضافة إلى أنها مكنتنا من اختيار الأدوات والإجراءات التي يمكن أن نستفيد منها في الإجابة على أسئلة الإشكالية .
- كما أنها مكنتنا من إبراز نقاط القوة في بحثنا من خلال بيان أصالته، عن طريق الرجوع إلى الأطر النظرية والفروض التي اعتمد عليها الآخرون والنتائج التي أوضحتها دراساتهم وكذلك استعراض أوجه النقص والاختلاف في تلك الدراسات.

- ساعدتنا الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري لموضوع بحثنا ، من خلال تعديل هذا الإطار بحسب المستجدات البيئية التي قد تفرض أحيانا بعض التغيير في الأسس النظرية والفرضيات التي تقوم عليها الدراسة.

الفصل الثاني : المعالجة السوسولوجية للموضوع

أولاً : الاتصال بالمؤسسة التربوية .

ثانياً : الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية .

ثالثاً : الأداء بين التقييم والتفعيل .

تمهيد :

يعتبر الاتصال عنصرا فاعلا في جميع وظائف الإدارة ، أيا كان نوعها و هدفها ، باعتباره ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي و العوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و المعاني المختلفة و تفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة . و عليه فإن نجاحه مرتبط أساسا باجتناح معوقاته ، و من الممكن أن تكون له علاقة سببية مع أداء الموظفين ،فنتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي منظمة و يمثل الاتصال أحد الدعائم التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها ، و تتسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية و الحركية، كونه عملية ديناميكية أيضا فالاتصال عرضي و مهامي و قد يأخذ طريقين كالحاجة لتبادل المعلومات أو طريقا وأحدا كإصدار قرارات معينة و تعميمها .

و من خلال ما تقدم سنحاول في هذا الفصل النظري التطرق لأهم العموميات حول الكفاءة الاتصالية في

المؤسسة التربوية

أولا :الاتصال بالمؤسسة التربوية

1/ أنشطة الاتصال داخل المؤسسات التربوية :يعتبر المدير هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال ، فهو القائم بالاتصال الرئيسي و هو المنشط لكل المصالح المختلفة " كما أنه مطالب بتنمية علاقات متينة و إشعار الآخرين بتحمل المسؤولية واتخاذ المبادرات البناءة ذات القيم التربوية و تشجيع الجميع على التكوين و العمل باحترام في حدود القوانين لذلك عليه أن يقوم بالأنشطة التالية:

- إشراك أعضاء الفريق الإداري في اتخاذ القرار : حتى يشعرون بأهمية المسؤولية التي يتحملونها ويصبح القرار المشترك جزء من تفكيرهم فيتنبونه و يدافعون عنه و يسعون لتحقيقه
- الإعلام : ينبغي عليه إعلام الفريق الإداري بكل المستجدات البيداغوجية منها و الإدارية و توفير جميع الوثائق و النصوص و التعليمات و المراسيم.
- إثارة الرغبة في المشاركة و المبادرة : من الضروري أن يكون المدير جمعا للمعلومات التي تهم الموظفين ، معرفة شخصيتهم ميولهم و أفكارهم ، هذا يساعده على إستثارة رغباتهم وطاقاتهم في العمل وتقدير مبادراتهم و تشجيعهم عليها.
- التوجيه و الإرشاد : ينبغي عليه أن يكون مطلعاً على مختلف النصوص والتشريعات قصد ترشيد أعضاء الفريق العامل معه ، كما يجب عليه إنجاز بطاقات خاصة لكل واحد منهم تحتوي على جميع المعلومات و البيانات و تحدد مبادراتهم و تدخلاتهم حتى يستطيع توجيه فريقه نحو النجاح.¹
- التخطيط : من مهام المدير أن يثير اهتمام مساعديه للمشاركة في تخطيط نشاطات المؤسسة و إكسابهم اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الشامل للمؤسسة.

1-رشيد أورليسان : التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي ، البلدة، قصر الكتاب ,2000, ص 23 .

■ القيادة : يجب على المدير أن يكون قادرا على استخدام المهارات الإنسانية و الفنية التي تجعله قادرا على تحقيق الأهداف الموجودة في جو من الرضا و الارتياح و بالتالي تتوفر فيه صفات القائد الناجح .

■ العمل الجماعي : يقوم المدير باعتباره رائدا اجتماعيا بتطوير علاقات المؤسسة بالجماعات الموجودة في البيئة المحلية ، مستعينا في ذلك بالأساتذة ويقدم لهذه الجماعات خدمات من خلال المؤسسة كما يهتم بالعمل الجماعي داخل المؤسسة فيشجعه و يركز على قيم التعاون و الروح الجماعية بدلا من الروح الفردية¹

1- المرجع السابق ص 23

2/ وظائف الاتصال في المؤسسة التربوية : قام وليام سكوت وتيرنس ميتشيل بتحديد وعرض الوظائف

الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة وحددا أربعة أغراض رئيسية يخدمها الاتصال هي :

أ - الجانب العاطفي : تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد يتناقلون فيما بينهم حاجات وجوانب عاطفية. والاتصال سواء كان رسميا أو غير رسمي هو إحدى الوسائل لإشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد.¹

ب - الدافعية : يساهم الاتصال في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة ، فالقيادة مثلا هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين. فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وبالتالي تكون كل النشاطات القيادية مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف وتدريب وتنمية المهارات اتصالا.

ج - المعلومات إلى جانب الوظائف العاطفية والدافعية للاتصال : يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات و هو في هذه الحالة ذو توجه تقني حيث يركز على معالجة المعلومات وسبل تحسين قنوات الاتصال.

1- اندرو دى سيزلاقي ، مارك جي ولاس : السلوك التنظيمي و الإدارة ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991، ص361.

د- الرقابة : هناك ارتباط وثيق بين الاتصال والبنية التنظيمية ، حيث تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية. حيث أن أغلب البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الاتصال، أي أنها تتطلب أن يتم اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية، وأن يتم نقل النتائج وبذلك تمثل وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات¹.

3/ خصائص الاتصال الفعال : يعتبر هذا النموذج خلاصة الأبحاث التي أجريت خلال الاتصال

ويتضمن العناصر التالية :

- الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات عن طريق وسيلة شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة أو إلكترونية أو آلية.
- ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبين النتائج مثل السلوك والأداء وتأثير الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي في دفع الاتصال على السلوك والأداء.
- لا يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك والأداء دون معرفة عملية الإدراك التي يتلقى بموجبها الشخص الرسالة وتأويلها بطريقة مناسبة ، فالإدراك هو نوع من أنواع السلوك يتأثر بصورة متميزة بالدوافع والشخصية والتجربة السابقة ويترتب على ذلك اختلاف في التفسير حتى لو كانت مدركات الدور ومعوقات الاتصال متماثلة.
- ضرورة قيام المنظمة بمراقبة فعالية الاتصال وإجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال ومحاولة إزالة المعوقات لتحسين التطابق بين ما يعنيه المدير والمضمون المدرك للرسالة الذي يحدد درجة فعالية الاتصال.

1- المرجع السابق ، ص 361.

- ضرورة تكامل الخصائص الفردية و التنظيمية حتى يمكن فهم نظام الاتصال وأثره فالإتصال عملية فردية وتنظيمية على حد السواء وتتأثر بالخصائص التنظيمية (مثل معوقات الإتصال، الحوافز ، العقوبات التنظيمية) والخصائص الفردية (الرضا، الدوافع، التعلم)¹.

4/أهمية الإتصال داخل المؤسسة التربوية: تشكل عملية الإتصال الداخلي للمؤسسة التربوية أهمية

كبيرة، فهناك اتصالات داخل الصف الدراسي تتم بين المعلم والتلاميذ، وهناك اتصال بين مدير المؤسسة و موظفيها.

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

- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي بمدى فاعلية عملية الإتصال داخل المؤسسة، فالكثير من المظاهر التي تؤثر على إنتاجية المؤسسة التربوية يمكن إرجاعها إلى عدم فاعلية الإتصال الداخلي بالمؤسسة.
- تبدو أهمية الإتصال 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.

1- أندرو دي سزلاتي : مرجع سابق ص 365

- يساعد الاتصال الداخلي على تكوين علاقة إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض فقدره الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يتضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله في العمل .
 - يعتبر عملية حيوية تساعد في اتخاذ القرار السليم، الذي يتوقف بالدرجة الكبيرة على سلامة وتدفق المعلومات والبيانات، فإذا توقف هذا التدفق يصبح عاجزا أمام اتخاذ القرارات بشأن المواقف الإدارية التي تتطلب التصرف بشكل سريع.
 - تعد القدرة على الاتصال الجيد احد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية فيالمؤسسات التربوية الفعالة .
- 5/ أهداف الاتصال الفعال : وتنقسم إلى أهداف رئيسية وأخرى فرعية .

أ_الأهداف الرئيسية : و تتمثل في :

- الإقناع : ويستخدم هذا النوع من الاتصال أكثر في مجال التسويق بهدف إقناع الطرف الآخر بقبول الفكرة أو السلعة المعروضة
- التوصيل أو البلاغ : ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى توصيل معلومات أو معارف معينة يحتاجها الطرف الآخر أما للعلم بها أو من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليه ضمن مجال عمله.
- التعاون : ويتم من خلال الحوار بين أطراف عملية الاتصال من اجل إيجاد أرضية مشتركة لعمل مشترك وتحقيق منافع مشتركة لكلا الطرفين.¹

1- غازي فرحان، ابو زيتون: اتصال الأعمال (مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن ، ص29

- أما فيما يخص الأهداف الفرعية فتكمن في النقاط التالية:
 - تحسين نوعية القرار وسرعة حل المشاكل
 - تقوية وتعزيز العلاقات بين أطراف الاتصال.
 - إعداد رسائل أكثر إقناعا ووضوحا
 - تحقيق أرباح في مجالات عدة .
- الكفاءة الاتصالية هي الحاجة إلى التواصل المدروس والفعال في مكان العمل أمر بالغ الأهمية.
- نادرا ما يتفاعل العمال مع المستهلكين والأقران والإدارة على أساس يومي هذا يجعل التواصل بين الأشخاص مهارة أساسية لموظفي اليوم.
- يبحث أرباب العمل اليوم عن مهارات عالية الجودة في التواصل بين الأشخاص، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، وليس فقط القدرة على إكمال واجبات الوظيفة.
- وبالتالي في غياب التواصل الفعال، ستخضع الأهداف التنظيمية للأهداف الفردية والشخصية.
- مهارات الاتصال الفعال بين الأشخاص ضرورية للتفاعل الاجتماعي، وبناء وصيانة جميع العلاقات.
- مهارات الاتصال الضعيفة يمكن أن تسبب ضررا للعلاقات فتؤثر على الإنتاجية والرضا والأداء والروح المعنوية والثقة والاحترام والثقة بالنفس وحتى الصحة الجسدية .في أي مؤسسة، يعتمد نجاح تحقيق أهدافها إلى حد كبير على قدرة ومهارات الاتصال لدى المدير¹.

1-المرجع السابق ص 30 .

6/العوامل المؤثرة في أنماط الاتصال :

تأخذ الاتصالات التي تتم في إطار المنظمات أشكالاً متنوعة وأنماطاً مختلفة، ويرجع اختلاف هذه الأشكال والأنماط إلى مجموعة من العوامل منها:

- ❖ **حجم المنظمة :** يتأثر نظام الاتصال بحجم المنظمة ، فكلما كان الحجم كبيراً تعددت المستويات والوحدات الإدارية و اتسعت خطوط الاتصال وتشابكت قنواته، مما يتطلب نظاماً دقيقاً للاتصال حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ، كما أن تشعب فروع المنظمة يؤثر على نظام الاتصال فيها وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة ، إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير موضوعها .
- ❖ **طبيعة العمل :** تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها ، لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات ، فالأعمال أو الأنشطة المتشابهة أو المرتبطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح " .
- ❖ **نوعية الرؤساء واتجاهاتهم في العمل :** فالرؤساء الذين يتميزون بالنزعات التسلطية والدكتاتورية لا يقبلون المشاركة في الرأي أو الاستماع إلى آراء الآخرين ، مما يؤثر على عملية الاتصالات وأحياناً يوقفها وعلى العكس من ذلك فإن الرؤساء ذوي النزعات الديمقراطية يساعدون على تنمية الاتصالات وفعاليتها واستمراريتها مما يخدم أهداف المنظمة والعاملين فيها.¹

1- محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 1991، ص 272.

و هناك مجموعة مؤشرات تشير نجاح العملية الاتصالية :ولقد لخص الباحثان الأمريكان "كاتليب وستند" دعائم الاتصال الناجح في العناصر التالية :

- ❖ **مصادقية المصدر:** الثقة العالية من طرف الجمهور في المصدر هي أساس التعرض للرسالة والافتناع بها ويشير "كرونكيت" إلى أن مصادقية المستقبل للمصدر تتوقف على العديد من الأبعاد أهمها: الديناميكية، الكفاءة، الثقافة، الموضوعية، الوعي، استحقاق الثقة على جدارة الملائمة، الحضور الاجتماعي، الاستقرار العاطفي... الخ.
- ❖ **التعبير عن الواقع:** ينبغي أن تتفق الرسالة مع الواقع المحيط بها وأن تتماشى مع الأحداث التي تجري في المجتمع .
- ❖ **المعلومات التي لها مغزى:** فالمستقبل لا بد أن يجد في الرسالة مضمونا يعنيه فالأفراد يتابعون مواد الاتصال التي تحقق له اكبر فائدة وتشجع لديه رغبات معينة
- ❖ **الوضوح:** يجب أن تصاغ الرسالة في عبارات سهلة، كما ينبغي تبسيط الموضوعات المعقدة
- ❖ **الاستمرارية والاتساق:**الاتصال عملية مستمرة لا تنتهي كما أن التكرار والتنويع فيه ضروري لزيادة المثيرات الإقناعية التي تتسق مع ظروف الأفراد والجماعات.
- ❖ **إمكانات المستقبل:** ينبغي على أن يراعي قدرات الجمهور المستهدف على استيعاب الرسالة في إكمال العملية الاتصالية الوسائل المناسبة ينبغي اختيار الوسائل التي يتعرض لها الجمهور المستهدف والتي تصلح لتناول الفكرة المطروحة.¹

1- علي عجوى : الإعلام و قضايا التنمية ، عالم الكتب نشر و توزيع و كتابة و طباعة القاهرة ، ط،2005، ص9 .

- ❖ مؤشرات تحسين أو تطوير عملية الاتصال:الاتصالات الفعالة تحتاج إلى فهم للقيم و الأغراض ومراحل الاتصال كذلك إدراك المعوقات الأساسية لعملية الاتصال ،و الأخذ بهذه المؤشرات يساعد في فعالية الاتصال بشكل أفضل و هي:
- ❖ التحويل السليم للرسالة : أي التعبير الدقيق عن ما نريد إيصاله كذلك الاختيار الصحيح للكلمات آخذين بعين الاعتبار أن المتلقي ربما لا يتمكن من ترجمة الرسالة بالشكل الذي نبغيه
- ❖ الاستخدام أو الاختيار المناسب لقنوات الاتصال: هنا يجب القيام باختيار القناة أو قناة الاتصال التي تتلاءم مع الغرض و الموضوع و الموقف و الجمهور .
- ❖ الإصغاء و الفهم الفعال : أي السمع إضافة إلى التركيز في الانتباه على ما يقال ، إن الدراسات حول الاتصالات في المنظمة كشفت بأن الأفراد يصرفون أكثر وقتا على الإصغاء ،حيث توصلوا إلى نسبة ما يصرفه الفرد في الإصغاء يعادل 45 بالمائة من مجموع وقت الاتصالات.
- ❖ استخدام التغذية العكسية : التغذية العكسية مهمة فعلى المتصل أن يحصل على التغذية العكسية الراجعة من قبل المستقبل و التي يفترض بها أن تعكس و بشكل واضح استيعابه لها .
- ❖ عدم التحيز :تعتبر المصادقية الشخصية عنصر أساسي في نجاح و فاعلية عملية الاتصال ،أي عدم استخدام الكذب والتحايل في المراسلات

ثانيا : الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية :

1/عناصر الكفاءة الاتصالية : تختلف عناصر الكفاءة الاتصالية من باحث لآخر وعلى سبيل الذكر لا

للحصر سنحاول ذكر أهم العناصر حسب تصنيف كل باحث كما يلي :

(حسب : **Moirand .S** : يقسم العناصر المكونة للكفاءة الاتصالية إلى أربعة هي:

❖ العنصر اللغوي: أي مدى المعرفة والقدرة على استعمال نماذج صوتية، معجمية، النحوية والنصية في نظام اللغة.

❖ العنصر الخطابي: أي مختلف أنواع الخطاب وتنظيمها مع الأخذ بعين الاعتبار وضعية الاتصال.

❖ العنصر المرجعي : معرفة مختلف الميادين، العناصر المختلفة والعلاقات بينهم.

❖ العنصر الاجتماعي والثقافي: وهذا يعني معرفة مدى الاعتماد على القواعد والمعايير الاجتماعية

للتفاعل بين الأفراد والمؤسسات، وكذا معرفة التاريخ الثقافي والعلاقات الاجتماعية بين الأشخاص.

حسب **J. Bergeron, L. Desmarais, L. Duquette** :

يركزون بالنسبة إلى هؤلاء على خمس عناصر حيث إضافة إلى العناصر الأربعة التي سبق لنا ذكرها،

يضيفون العنصر الخامس وهو "عنصر الكفاءة الإستراتيجية"، هي القدرة على استعمال الاستراتيجيات

اللفظية وغير اللفظية بغرض إبقاء الاتصال بين المرسل والمتلقي، وتسيير الاتصال، كل هذا حسب

الهدف الذي يسعى المرسل إلى الوصول له¹.

1-مجموعة من الباحثين: مقومات وعناصر الكفاءة الاتصالية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جانفي 2003 ، الأردن، ص 83.

للاتصال أهمية بالغة في كافة المجتمعات الإنسانية لأي فرد منا في عمله وفي الحياة بصفة عامة فالاتصال هو الذي يجمع أطراف المجتمع بعضه إلى بعض، وبدونه نكون أفراد نعتمد فقط على تجاربنا الذاتية لتعيننا على شؤون الحياة فالمقدرة على تحقيق الاتصال و مترجم لأفكار والتجارب والمشاعر التي أدت إلى تطوير الجنس البشري وتتوقف هذه المهارة على نجاح الخصائص في ممارسته لدوره يعتبر الاتصال الفعال وسيلة في تحسين الأداء حيث يعتمد على خلق الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والمجتمعات والجماعات والمؤسسات والمجتمع فمهارة الاتصال مهارة إنسانية وقيمة تفكيره ومشاعره و من خلالها يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية، فامتلاك الفرد مهارات الاتصال الفعال يجعله أكثر نجاحا في مجموعة العمل وأكثر توجها للعمل الجماعي وتجعله أكثر قبولا في محيطه مما يساعد في الحصول على الجهد وجعل حياته أكثر سهولة ومتعة.¹

1- عبد الحميد عطية، محمود مهدي: الاتصال الاجتماع وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط2 الإسكندرية ، 2003 ، ص 44 .

2/ معايير الكفاءة الاتصالية :

- **السرعة:** إن مدى السرعة أو بطئ نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فعند مقارنة التلفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.
- **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول على أطراف الاتصال على تمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم أو المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة .
- **التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ تسجيلات وملفات، وتفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.
- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كل ما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.
- **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.
- **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال.¹

1- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص15.

3/ مهارات و مؤشرات الكفاءة الاتصالية :

1- مهارات الحديث: هناك العديد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث وهذه الطرق

هي:

- استخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهل وغير رسمي مع إمكانية استخدام اسم الشخص حسب نوع العلاقة .
- استخدام المعلومات المألوفة وعدم إجهاد المستمع بالمعلومات الفنية.
- الصراحة عند تلقي الأسئلة من الآخرين، وإعطاء أكبر قدر من المعلومات.
- استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق وعدم الإسراف في استخدامها.
- التحكم في حركات الوجه، والابتعاد عن التهديد والمناقشة مع مراعاة عامل السرعة في الحديث والاعتدال في الكلام .

2- مهارات كتابية: هناك عوامل يجب مراعاتها لزيادة مهارة الكتابة وهي :

مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة وبالتالي فيجب أن نسأل أنفسنا في كل مرة نعد فيها خطابا أو أوامر.. الخ :

- هل هذا الخطاب ضروري حقيقة؟
- هل هذا الخطاب كافي؟
- هل هذا خطاب فعال؟¹

1 - علاء محمد القاضي ، بكر محمد حمدان : مهارات الاتصال ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2010 ، ص ص 45 46.

- هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام هذا الخطاب ؟

يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة أو الخطاب إلى فقرات، من حيث المقدمة والمحتوى والنهاية استخدام الكلمات البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة مع تجنب التكرار .

- عدم استخدام الكتابة في الرسائل والاتصالات التي يكون فيها نقل المشاعر المهمة.

- حسن تقديم الرسالة مع استخدام اللغة البسيطة .

- تحديد الغرض الرئيسي من كل خطاب.

❖ تقسيم الخطابات والرسائل إلى أربع مجموعات وهي :

- مجموعة خاصة بالمعلومات الروتينية أو رسائل الأخبار .

- رسائل الرفض أو الأخبار السيئة .

- رسائل الإقناع أو التحرير .

- رسائل خاصة بالمشاركة في ممارسة أعمال مهنية توفر العامل التي تساعد على تحسين الخطابات

المنظمة تنظيم دورات تدريبية إذا لزم الأمر لتحسين مهارات الكتابة.

3- مهارات الإصغاء : هناك بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجها لوجه وهي : تتوقف عن

الكلام فلا تستطيع الإصغاء و أنت تتكلم ضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي وبالتالي يمكن

مساعدة المتحدث على الكلام بحرية.

- أشعر المتكلم برغبتك في السماع وذلك من خلال المتابعة

- التحرر من الذهول والارتباك بضبط تصرفاتك.¹

- المرجع السابق ص 45.¹

- الصبر مع السماع لأكبر وقت وعدم المقاطعة.
- ضبط الأعصاب لأن الغضب يولد فهم الرسالة بقصد خطأ.
- كن سهلاً في المناقشة فلا تضع الناس في موقف دفاعي قد يصل لحد الغضب.
- طرح بعض الأسئلة ذلك يشير إلى إصغائك ومن الأفضل تقديم أشياء موضوعية.¹

4/ : النظريات المفسرة للاتصال :

1-1 : مقاربات الدراسة: تعتبر المقاربات النظرية من الأسس المنهجية المهمة في خطوات بناء البحث

العلمي و باعتبار أن هذه الدراسة هي نوع من أنواع البحث العلمي فقد كان من الضروري العمل

بهذا الأساس و سنتطرق في هذه الجزئية لأهم المقاربات التي تناولت موضوع الدراسة و محاولة

تبني احدها لتكون مرجعا نظريا لهذه الدراسة يمكن الاستعانة بمفاهيمها و في تحليل و تفسير

نتائج هذه الدراسة . و نستهلها بنظرية الإدارة العلمية كونها من أقدم النظريات التي تناولت متغير

الأداء والاتصال بالدراسة والتحليل العلمي .

1 - علاء محمد القاضي ، بكر محمد حمدان : المرجع السابق ، ص 46.

1/ نظرية الإدارة العلمية :

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريديريك تايلور وزملائه جلبرت، جانت، إميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المؤسسة هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه .حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ غياب معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب عملية لتحسين الأداء، حيث قام بتجارب خلال السنوات فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة اهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما استطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة.¹

فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال الرأسية، وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل والزيادة من فعالية الأداء والإنتاجية، فالتايلوريون رأوا الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل ومرتبطة بالعمل فقط، التنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها، من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم عن طريق ضعيف في الوقت التي تنزل من رأس الهرم بسلسلة قوية من الأصوات العالية.²

1- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلف ، ط1، دار

الشروق، عمان، 2003، ص 225.

2-محمد منير حجاب : نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص127 .

2/ نظرية التبادل: أن العملية الاتصالية هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لأحداث الأثر والتعيين في الأفراد . وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع .

ساهمت هذه النظرية في بلورة الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة . وساعدت المنظم الاجتماعي على أن يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، و أن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.¹

3/ نظرية التفاعل: تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية و تستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع . ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي و الاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، و أن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة و الكفاءة المشتركة و . كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد . و تقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي و تفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها.²

1- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص 200.

2- محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره ، ص 127 .

لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية، فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل، و أن التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون - التنافس - الاتصال - التوافق - الصراع) و بالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي .

1-2 : نماذج الاتصال :

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح و تحليل عملية الاتصال و تحديد أبعادها و مجالاتها و وضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى. ويرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله وقواعده حيث كان هذا الاهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية ومع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم و الراديو، كانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع كفاءته و فعاليتها في مجالات التعليم و الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس و علم الاجتماع.

1/ نموذج هارولد لاسويل : Lasswell .H 1948 : قدم هارولد لاسويل نموذجا في الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية كان من بين التطورات التي حدثت في هذه الفترة . حيث قدم منظورا عاما للاتصال والذي يتلخص في العبارة التالية :من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة وبأي أثر؟ فالسؤال الأول من يقول؟ فيشير إلى من القائم بالاتصال وما هي خصائصه إذ أن القائم بالاتصال يعد أحد أهم عناصر العملية الاتصالية .¹

1 -محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره , ص127 .

أما العنصر الثاني فيركز على السؤال ماذا يقول؟ وهي الرسالة، والعنصر الثالث يركز على السؤال لمن يقول؟ الذي هو الجمهور (المستقبل) ونوعه و طبيعته وخصائصه . والعنصر الرابع هو الوسيلة والسؤال الذي يركز على ذلك بأي وسيلة؟ هناك عدة وسائل للاتصال إذ تختلف كل وسيلة عن غيرها من حيث مدى ملاءمتها بالمتصل و بالرسالة . أما العنصر الخامس هو التأثير وذلك لأن دراسته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام فهو عالم سياسي . وجاءت الدراسة نتيجة لعمله بالدعاية سنة 1948 ، حيث اهتم بعناصر الاتصال و المتحدث و الرسالة والمستقبلين.

واعتبر الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريق الرسائل، إلا أن هارولد لاسويل لم يشر إلى رجوع الصدى (التغذية الراجعة) من المستقبل إلى المرسل . كما لم أنه يتعرض للخبرة المشتركة بينهما. و قدمت طريقته منظورا أعم لهدف الاتصال ، حيث يمكن للاتصال تحقيق الإعلام والتسلية والإثارة والإقناع.

2/ نموذج ولبر شرام : : shramm1954 : استخدم " ولبر شرام " نموذج الذي قدمه سنة 1954 ثم

، طوره سنة 1971 ليشمل العناصر الأساسية في نموذج " شانون " و" ويفر ، "مع إضافة عنصرين جديدين هما: رجوع الصدى، والخبرة المشتركة . وأضاف إلى النظام الذي أشار إليه شانون، و ذلك بتأثير التعلم على السلوك و الجوانب الدلالية و تأثيرها في نموذج جديد يطرح مفاهيم هامة مثل: الإطار الدلالي للمرسل و المتلقي، وأهمية الخبرة المشتركة في تسهيل الاتصال وتوصيل المعنى.

و يرى " ولبر شرام " أن المصدر حين يسعى إلى نقل معلوماته و أحاسيسه و ما يشعر به إلى شخص آخر، يجب أن يضع تلك المعلومات و المشاعر في شكل يمكن نقله و يتمثل في رموز اللغة اللفظية و غير اللفظية و إذا لم يكن لدى المصدر المعلومات الكافية و الهدف الواضح ¹.

1- المرجع السابق ، ص 128.

و إذا لم يتم وضع الأفكار في رموز دقيقة و إذا لم يتم نقل الإشارات بفعالية لتصل إلى المستقبل بسرعة كافية، فإن النظام الاتصالي لن يعمل بكفاءة عالية . فالرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل و المتلقي، و كلما تشابه إطارها الدلالي زاد احتمال أن تعني الرسالة نفس الشيء لدى كل منهما . و يمثل الإطار الدلالي التجربة المتراكمة عند المرسل و المتلقي، فالمصدر يستطيع أن يضع أفكاره في رموز encode و ، يستطيع المتلقي أن يفك الكود décode، بناء على أساس خبرة كل منهما فإن لم نكن قد تعلمنا اللغة الروسية، لا نستطيع أن نضع أفكارنا بالروسية، أو نقل رموز هذه اللغة وهذا يعكس الصعوبة الكبيرة التي تواجه الفرد الذي يتصل بفرد آخر ينتمي إلى ثقافة مختلفة عن ثقافته.

و إذا كان الجهد الذي يتطلب فهم الرسالة من جانب المتلقي كبيراً يفضل أن يعمل القائم بالاتصال على زيادة الجهد الذي يحصل عليه المتلقي من اختيار تلك الرسالة، و يقلل من قدر العقاب أو الأذى الذي يترتب على التعرض إليها و إدراكها.

وهذا يفسر السبب في عدم فعالية التشويش في وقت الاستماع إلى الإذاعات الأجنبية الموجهة .

ذلك أن بعض الناس يشعرون بأهمية هذه الإذاعات، و باحتياجهم الشديد إلى سماع وجهات نظر مختلفة لذلك يتحملون التشويش أو حتى العقاب أحياناً في مقابل الجهد الذي يحصلون عليه من

الاستماع.¹

1-ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي : الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفاء، عمان 2005،ص 155.

الإسقاط النظري على الدراسة :

إن دراستنا المنصبة حول الكفاءة الاتصالية وعلاقتها بتفعيل الأداء في المؤسسة التربوية ، دراسة في التفاعل و التبادل القائم بين الموظفين و المسؤولين في المؤسسة التربوية لهذا قمنا بتبنى مقارنة التبادل و التفاعل كونها الأقرب لموضوع الدراسة و هذا لما تتضمنه من مفاهيم و مصطلحات و فرضيات خاصة بالاتصال و الكفاءة الاتصالية تحديدا بحيث إذا كان التبادل و التفاعل إيجابيا و فق أسس و ضوابط معينة فان الكفاءة الاتصالية تكون عالية بما تضمن تفعيل الأداء ، و تحقيق أهداف المؤسسة التربوية و العكس بالعكس .

ثالثا : الأداء بين التقييم و التفعيل :

1/محددات الأداء :

اعتبار أن الأداء الوظيفي يتمثل في ممارسة نشاط في وظيفة ما، وذلك يعتبر سلوكا وهذا الأخير سلبا أو إيجابا يتأثر ببعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على أداء الأفراد ونذكر منهم ما يلي:

الجهد المبذول: و هو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة بعضهما البعض كالأجور والمكافأة، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، المكانة الوظيفية، تحديد أهداف الأداء.

▪ **قدرات الفرد وخبراته السابقة :** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل ذلك التعليم التدريب والخبرات.

▪ **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره والتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته، قدراته وإدراكه لدوره، ولا يوجد عامل أهم من التفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

▪ **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.¹

1-أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط 1 ، بيروت، 1979، ص 5.

2/ مكونات الأداء: يتكون الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، وهما:

- الفاعلية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة، معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فقد اعتبر المفكرون انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيار للأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها أو القدرة على تحقيق النشاط، وتمثل معيارا يعكس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة وتطابقها مع نتائج العمل. كما أن الفاعلية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بتحقيق أهداف .
- تتمثل مكونات الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، و الارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير الآتية:
- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل .
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل أو الأشياء التي ينصب عليها الأداء و لمعرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل، و التي تجزئه إلى عناصر، و بالتالي فان تحليل العمليات يبين مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة¹ .

- كما لا تكتفي بمعرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يكون منها الأداء، و إنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الأفراد(العمال)، أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.
- الأنشطة التي تتغير مع الزمن، تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، و مثال ذلك تتغير أنشطة إنتاج العمال في المصنع نتيجة لتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة.
- أما الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال هي نتيجة لخبرتهم و تخصصاتهم أو الخصائص المتميزة لكل عامل.
- أما الأنشطة التي تتغير مع الظروف، فهي نتيجة لطبيعة البيئة الحركية، مثل التوقف المفاجئ للآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج، و القيام بأنشطة الإصلاح.
- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل:وهنا يتبين لنا ما مدى أهمية أو ما هي أهم الأهداف التفصيلية أو ما يعرف بالأهداف الجزئية للعمل أي كل ما يخص العمل من نقاط أساسية و ثانوية وحتى بسيطة. و نذكر أيضا أهم المراحل التي يتكون منها الأداء الوظيفي و أيضا مدى السلوك المطلوب لبيئة العمل وما يحيط بها و أيضا الأشياء التي ينصب عليها الأداء.¹

1- المرجع السابق : ص 33.

3/ معايير الأداء الوظيفي: يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الأداء ، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء بحيث أنها تساعد العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، كما تهدف عملية وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة لتعرف على تذبذب مستوى الأداء و ذلك بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات ، و تنحصر أهم المعايير في الجودة ، الإجراءات .

أ- الجودة: هي المؤشر الخاص بالحكم على جودة درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة ، مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة ، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

ب- الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء إمكانيات الفرد ولا يمكن أن يتعدها.

ج- الوقت: ترجع أهميته إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة.

ح- الإجراءات: عبارة عن خطوات مركبة التطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق باستخدامها لتحقيق الأهداف.¹

1- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقره، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ، جامعة احمد بوقره بومرداس، الجزائر 2010_2009 ، ص70.

4/ العوامل المؤثرة في الأداء : من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي نذكرها على النحو التالي :

- 1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط إستراتيجية تفصيلية لأداء عملها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس وتقييم ما تحققه المنظمات من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم، وذلك بسبب عدم وجود معيار وأوضح ومحدد لتقييم الأداء فلا تملك المنظمة مؤشرات أو معايير للأداء الوظيفي الجيد .
- 2- الإدارة: إن عدم قدرة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات سوف يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف شعور العاملين بالمسؤولية وعدم حل المشاكل التي يواجهها الموظفون.
- 3- المناخ التنظيمي: يعرف بأنه تعبير يدل على مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كمنط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد. إذ يؤثر المناخ التنظيمي في العديد من الجوانب بشكل إيجابي مثل التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين .
- 4- الروح المعنوية لدى الموظف: يظهر موقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي.¹
- 5- كما تؤثر القيادات الإدارية وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا أو إيجابا وهذا ينعكس سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية .

1- حسين محمد الحراحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، جليس الزمان، عمان ، 2014، ص 95 .

6- المقدره على أداء العمل من خلال فهم الدور: الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بالاجتهاد والمثابرة

ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة

منها، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لابد أن يشغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات

التي تكون ناتجة عن عمله فإذا كانت هناك نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها .

7- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي

ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء

الموظف بترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة

بالعاملين وهذا يتطلب نظام متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو

الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

8- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء

للموظفين فعدم الرضا الوظيفي وانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف في إنتاجية أقل والرضا الوظيفي

يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.¹

1- المرجع السابق: ص 96.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم و كل ما يحيط بالدراسة لواقع الكفاءة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية تبرز أهمية و قيمة هذا الخاصية التي تعد العمود الفقري لأي تنظيم مهنا كانت أهدافه , فالكفاءة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية تعني في كثير من الأحيان مدى اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم و مشاكلهم داخل المؤسسة . وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة و بالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات . كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة حيث يؤدي ذلك إلى اتخاذ القرارات المشتركة ، ومن ثم فإن المؤسسة التي تطمح في تحقيق الأهداف و الازدهار والتقدم هي المؤسسة التي تحاول تطبيق خطة اتصال فعالة لتسيير عمل المؤسسة و تحقيق التوافق و الانسجام الداخلي والخارجي بين الأفراد والعاملين.وباعتبار أن المؤسسة التربوية إحدى المؤسسات فإنها تخضع لنفس معايير و محددات الأداء , بحيث تطرقنا في هذا الفصل لأهم العموميات حول الأداء و عليه يمكننا القول أخيرا يعتبر الأداء القاسم المشترك في جميع الجهود المبذول من قبل الإدارة و العاملين في إطار المؤسسة التربوية و الذي تعتبر الكفاءة الاتصالية أحد أهم عناصره و مؤشراتته الإيجابية .

الفصل الثالث :المعالجة المنهجية للموضوع .

أولا : تحديد منهج الدراسة .

ثانيا : تحديد أدوات الدراسة .

ثالثا : تحديد مجالات الدراسة وحدودها

رابعا : مجتمع الدراسة .

خامسا: الأساليب الإحصائية

تمهيد :

من المتعارف عليه أن منهجية الدراسة تعتبر الإستراتيجية المتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية وعلى الباحث أن يختار انسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث , ولقد سهل المشرع ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المنظمةة للبحث . و فيما يلي تحديد لأهم هذه الإجراءات .

أولاً : تحديد منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث المتبعة باختلاف المواضيع و التخصصات , فمن البحوث ما يتطلب نوع من المناهج دون الأخرى , و يعتبر المنهج تلك الطريقة التي يستخدمها الباحث من اجل الوصول إلى النتيجة المرغوب فيها , و في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتبار انه المنهج الأنسب لهذا الموضوع الذي يتميز بتداخل المتغيرات وتعدد الأسباب و التفسيرات التي تؤدي إلى فهم الظاهرة في الواقع الأصلي لها .

ويعرف المنهج بأنه: الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة , و هو الخطة التي تبين و تحدد طرق وإجراءات جمع البيانات و تحليلها ,حيث يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتحديد تصميم البحث الذي عادة ما يختلف باختلاف الهدف منه فقد يكون الهدف منه استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما.¹

و كما ذكرنا سابقا فالمنهج الذي يتبع في الدراسة الحالية هو **المنهج الوصفي** , و الذي يمكن تعريفه على انه :أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة .

1- فليز جمعة النجار و آخرون : أساليب البحث العلمي , ط2 , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , 2009, ص 36.

و يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه :عبارة عن وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها , من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته.¹

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي بالنظر إلى انه:

- المنهج الذي يستعين بمختلف الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات والبيانات بشكل واضح ودقيق كاستخدام الاستبيان و المقابلة و الملاحظة و تحليل الوثائق والسجلات .
- يهدف المنهج الوصفي في الأساس إلى الوصف و تحديد كمي لخصائص الظاهرة موضوع البحث.
- اعتبار أن المنهج الوصفي يعتمد على اختيار عينات ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث , وذلك لتوفير الوقت والجهد وتكاليف البحث .

ثانيا : تحديد أدوات الدراسة .

إنه لمن الضروري أن يستعين كل باحث في مجال بحثه بتقنيات معينة فيجمع البيانات ولأن تقنيات البحث هي الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات الميدانية فإنها تمثل الوسائل الأساسية لتقصي الواقع ولهذا فإن اختيار أدوات بحث ملائمة يساعد في الحصول على بيانات دقيقة ولقد اعتمدنا في الدراسة على أداتين لجمع البيانات وهما الاستمارة والملاحظة.

1- إسماعيل شعباني : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ط1 , المعهد الوطني لتجارة , الجزائر , 2005 , ص

1- الاستمارة:

تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعا و انتشارا لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول والانتساع في اختصار الجهد والتكلفة وسهولة المعالجة فهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع البحث، يتم توزيعها على المبحوثين، للإجابة عنها.¹

كما تعرف بأنها "أداة للتحقيق من خلال أسئلة توجه إلى أفراد العينة."²

وتعرف أيضا بأنها "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات لمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه."³

وقد استخدمنا في هذا البحث الاستمارة و التي تحتوي على أربعة محاور و هي :

المحور الأول البيانات الشخصية: و تضمن 3 أسئلة

المحور الثاني : مساهمة الإدارة بالأهداف في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية و تضمن 6 أسئلة

المحور الثالث : مساهمة الإدارة بالمشاركة في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية

و تضمن 7 أسئلة .

1- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات : منهجية البحث العلم وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية،

الجزائر، 2008 ، ص114.

2- ريحاني ، مصطفى العليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلم ، دار صفاء للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009 ، ص91.

3-علاء عبد الرزاق الجبلي وآخرون: مناهج البحث الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007 ، ص44.

المحور الرابع : مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل الأداء بالمؤسسة التربوية وتضمن 7 أسئلة .

و بعد إعداد هذه المحاور و ما تضمنته من أسئلة قمنا بتوزيعها في المؤسسة التربوية " متوسطة زايدي عبد المجيد " أي على مجتمع الدراسة المكون من 43 مفردة بطريقة المسح الشامل , و بعد الإجابة عنها قمنا بجمعها حيث تمكنا فقط من استرجاع 41 استمارة حيث أتلفت نسختين و تم إلغاء استمارة نظرا لعدم الإجابة على اغلب أسئلتها و عليه , ثم تفرغها و تحليل بياناتها .

2- الملاحظة : (المباشرة) : تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، وهي توجيه الحواس للمشاهدة و المراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه.

ويمكن تعريف الملاحظة: أنها " طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات، يستخدمها الباحث للوصول إلى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة.¹

وقد عرفها آخرون، أنها " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر".

وقد عرفها عمار بوحوش أنها " توجيه الحواس للمشاهدة و المراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه²."

1 - أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات، 1991، ص 129.

2 - عمار بوحوش، و محمود الذنيبات: ص 211 .

و قد قمنا باستخدام أداة الملاحظة المباشرة من خلال تواجدها الدائم في المؤسسة التربوية و احتكاكنا المستمر بكل الموظفين مما ساعدنا في ملاحظة و تسجيل مختلف السلوكيات الاتصالية لمجتمع البحث و هذا ما وفر لنا إمكانية فهم و تحليل مختلف وظائف و مميزات الكفاءة الاتصالية و دورها في تفعيل الأداء داخل هذه المؤسسة التربوية.

ثالثاً: تحديد مجالات الدراسة وحدودها :

حدود الدراسة هي الحواجز التي يلتزم الباحث بالوقوف عندها وهذا بعد اختيارها من قبل حيث يجبر نفسه على الوقوف عندها إضافة إلى النطاق الذي تفرضه طبيعة الدراسة فكل بحث حدود لا يمكن للباحث أن يتجاوزها ولهذه الحدود أهمية بالغة لما تحققه من عزل فكري يحصر فيها التفكير في نقاط محددة و هي من أهم عوامل نجاح الدراسة .ويعتبر التعرف على مجال الدراسة من أهم النقاط الأساسية لما تكسبه الدراسة من أهمية، ويجمع الدارسون على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال الزمني، المجال المكاني والمجال البشري.

1-المجال الزمني :و يمثل الفترة الزمنية التي تناولتها الدراسة

بحيث بدأنا هذه الدراسة التي كانت بعنوان " الكفاءة الاتصالية و دورها في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية . أين كانت البداية بالجانب المنهجي حيث قمنا فيه بتحديد مشكلة، أسباب، أهداف وأهمية الدراسة مع تحديد المفاهيم والمنهج وأدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة، وهذا استغرق حوالي شهرين أي من شهر أكتوبر 2023 إلى نهاية شهر ديسمبر 2023. ثم قمنا أيضا بتحديد الجانب النظري للدراسة بوضع خطة عامة .

أما الجانب التطبيقي فكانت البداية بتوزيع الاستمارة و جمعها في شهر مارس 2024 , و في الفترة من أواخر شهر مارس إلى منتصف شهر افريل من نفس السنة قمنا بتفريغ و تحليل البيانات .

2-المجال المكاني:ويمثل الإطار المكاني الذي يدور حوله البحث كمايقصد به المكان أو الميدان الذي يتم فيه جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة والمتمثل في متوسطة زايدي عبد المجيد و التي انشأت بتاريخ 11 /09 /2007 , مساحتها 4325.00.

عدد الحجرات : 13 حجرة

عدد الورشات 02

عدد المكاتب الإدارية : 04 و قاعة رياضية .عدد التلاميذ 295 تلميذ .

قاعة مطالعة , ومكتبة , مطعم

3-المجال البشري: يمتثل المجال البشري في الصفات و الخصائص المكونة لأفراد العينة و التي تتكون بطبيعة الحال من إناث و ذكور , مع تفاوت أعمارهم و خبراتهم المهنية , و المناصب التي يشغلونها في متوسطة زايدي عبد المجيد .

رابعا :مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في 43 موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية المتواجدة بهذه المؤسسة حيث يوجد في أمانة المدير 5 موظفين , و في المصلحة الاقتصادية 12 موظف , و في المصلحة البيداغوجية 25 موظف منهم 21أستاذو 3 مشرفين و مستشار تربية و مستشار توجيه .

خامسا: الأساليب الإحصائية : أما بخصوص الأساليب الإحصائية لموضوع الدراسة فتمثلت في :

الأسلوب الكمي: هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول يتم

تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيولوجيا لقياس مؤشرات موضوع البحث

الأسلوب الكيفي: وهو تحليل وتفسير البيانات انطلاق من الواقع والتعليق عليها وربط ذلك بما ورد من

نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو متشابهة بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسير النتائج :

أولا : تفريغ و تحليل البيانات .

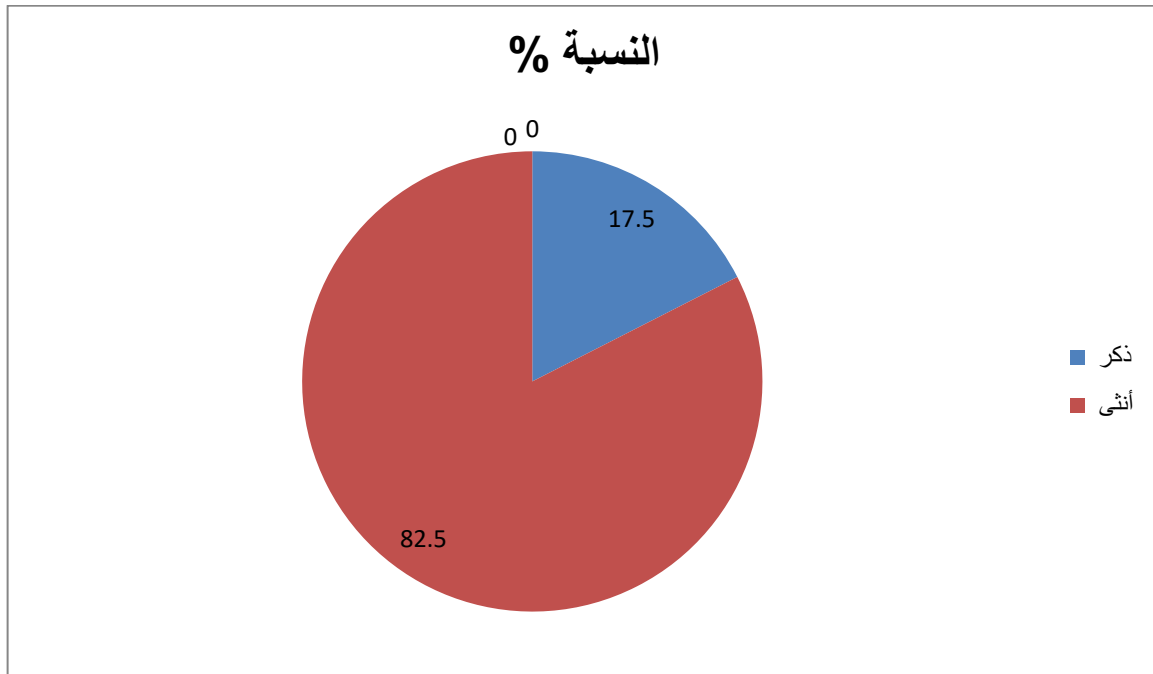
ثانيا : استخلاص النتائج العامة .

الفصل الرابع : تحليل البيانات و تفرغ النتائج :

أولاً : تفرغ و تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	العبارة
17.5	7	ذكر
82.5	33	أنثى
100	40	المجموع

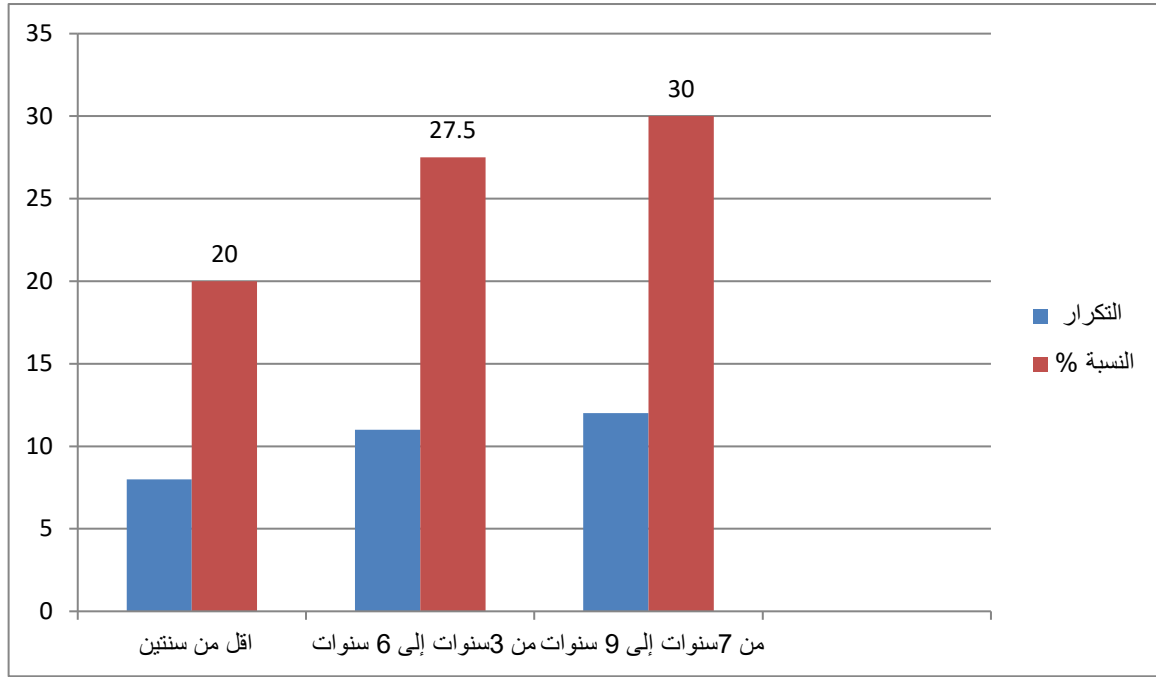


الشكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث قدرت ب (82.5 %) مقارنة بنسبة الذكور التي قدرت بنسبة (17.5 %), مما يحدث فارق كبير بين النسبتين, و قد تتعدد الأسباب التي تفسر هذا الفارق منها ما هو اجتماعي مثل انخفاض معدل الخصوبة, و منها ما هو مهني بالنظر إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة مقارنة بالرجل .

جدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	العبارة
20	8	اقل من سنتين
27.5	11	من 3 سنوات إلى 6 سنوات
30	12	من 7 سنوات إلى 9 سنوات
22.5	9	أكثر من 10 سنوات
100	40	المجموع



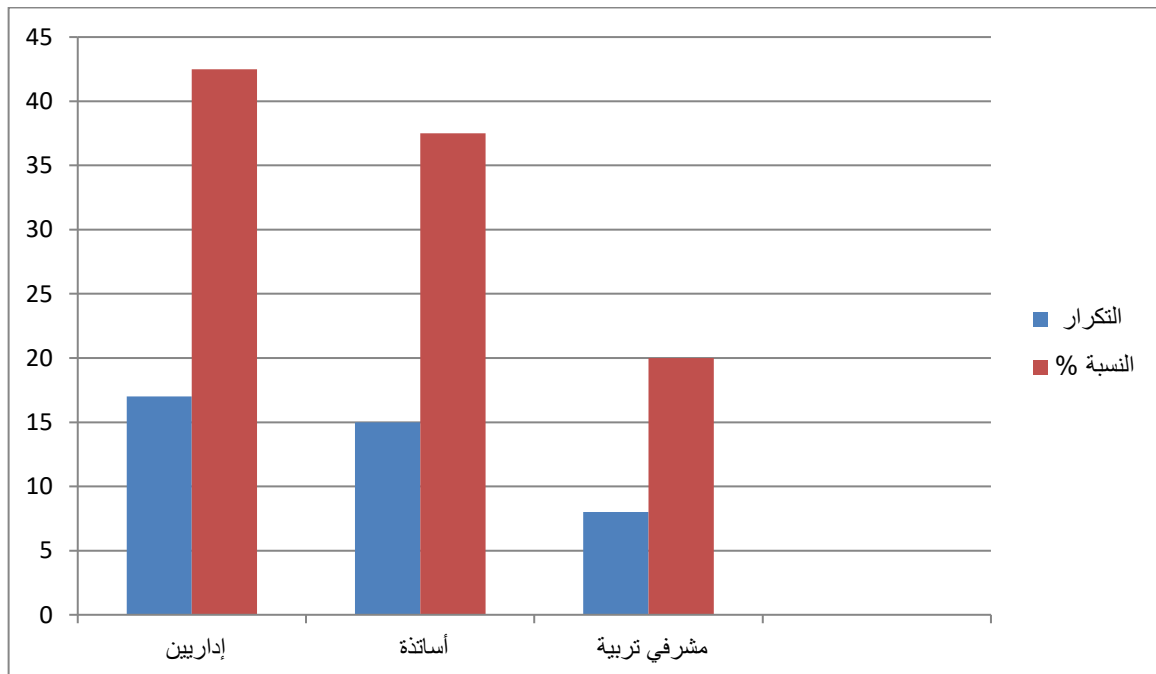
الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر بخصوص الخبرة المهنية هي التي تتراوح ما بين 7 إلى 9 سنوات و ذلك بنسبة (30 %) ، تليها نسبة (27.5) بالنسبة للفئة من 3 إلى 6 سنوات بينما تحتل فئة أكثر من 10 سنوات نسبة (22.5 %)، و تبقى نسبة (20%) تمثل الفئة اقل من سنتين .

و تعليقا على هذا يمكننا القول بأن الخبرة المهنية بالمؤسسة التربوية (متوسطة زايدي عبد المجيد) متباينة و متفاوتة و هذا ما يساهم في تحقيق الكفاءة الاتصالية لان الخبرة المهنية نقطة قوة في التنظيم الإداري و بالتالي فهي من احد ركائز تفعيل الاتصال الايجابي الفعال و هذا ما يساهم في تفعيل الأداء

جدول رقم (03): يوضح المنصب المشغول :

العبرة	التكرار	النسبة %
إداريين	17	42.5
أساتذة	15	37.5
مشرفي تربية	8	20
المجموع	40	100



الشكل رقم (03) يوضح توزيع افراد العينة حسب المنصب المشغول

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 42.5 % من أفراد العينة هم إداريين و نسبة (37.5%) هم مشرفي تربية , و نسبة (20%) هم أساتذة , و عليه يمكننا القول بان هذا النسب تمثل المنصب المشغول للمجتمع الكلي لدراسة , فرغم اختلاف المناصب إلا أن الكفاءة الاتصالية والأداء لا يرتبط و لا يختص بمنصب دون سواه فكل المناصب و كل المستويات المهنية تخضع لهذين المتغيرين و لهذا كان لابد أن نوزع الاستمارة على كل الموظفين بالمتوسطة خاصة مع صغر هذا المجتمع .

ثانيا : تفرغ و تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق ب : مساهمة الإدارة بالأهداف في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية

جدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب تطبيق مبادئ و أسس الإدارة بالأهداف في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العبرة
45	18	جيد
37.5	15	متوسط
17.5	7	ضعيف
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال القراءة للبيانات أعلاه أن نسبة تطبيق الإدارة بالأهداف في المتوسطة قدر ب (45 %) و التي مثلت إجابة تطبيق جيد للإدارة بالأهداف في المؤسسة بينما أجاب نسبة (37.5 %) بان تطبيقها متوسط , في حين يري باقي المبحوثين و المقدر ب نسبة (17.5) أن تطبيقها ضعيف .و بعد قراءتنا لهذه البيانات يمكننا القول بان متوسطة زايدي عبد المجيد خصوصا و المؤسسة التربوية عموما تعتمد على أسلوب الإدارة بالأهداف في أدائها و التي تقوم هذه الأخيرة بوضع مجموعة الأهداف الواضحة و المنظمة توضح أفاق الأداء داخل المؤسسة و من بين هذه الأهداف صياغة أهداف الاتصال و مقوماته و مبادئه و مستوياته و هذا ما يعزز الكفاءة الاتصالية داخلها, و مما لاشك فيه أنها هذه الأخيرة تساهم و بشكل إيجابي في تفعيل الأداء .

جدول رقم (05): يوضح مدى مشاركة الموظفين في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية للمؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	19	47.5
لا	7	17.5
أحيانا	14	35
المجموع	40	100

في القراءة الامبريقية للبيانات الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ إن نسبة (47.5 %) من أفراد العينة تشارك في تحديد أهداف المؤسسة , بينما تقر نسبة (35 %) من المشاركة أحيانا في وضع الأهداف الاتصالية في المتوسطة , أما نسبة (17.5 %) لا تشارك في تحديد هذه الأهداف .

إن مشاركة الموظفين في متوسطة زايدي عبد الحميد يعتبر من أهم مقومات نجاح الإدارة بالأهداف في تحقيق أهدافها لاسيما ما تعلق بالاتصال حيث إنإشراك أعضاء الفريق الإداري في اتخاذ القرار يجعلهم يشعرون بأهمية المسؤولية التي يتحملونها ويصبح القرار المشترك جزء من تفكيرهم فينتبنونه ويدافعون عنه و يسعون لتحقيقه , و لكن من الضروريإن يسعى مدير المؤسسة إلىإثارة الرغبة في المشاركة و المبادرة و هذا من خلال جمع المعلومات التي تهتم الموظفين ، معرفة شخصيتهم ميولهم و أفكارهم ، هذا ما يساعد على إستثارة رغباتهم وطاقاتهم في العمل وتقدير مبادراتهم و تشجيعهم عليها لان الكفاءة الاتصالية مبدأ يجب أن يسعى المدير الناجح إلى تحقيقه و هذا ما يضمن الأداء الفعال (لفريق العمل) الموظفين بالمؤسسة .

جدول رقم (06) : متعلق بمساهمة الإدارة بالأهداف في تحديد وظائف الاتصال

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	20	50
لا	8	20
أحيانا	12	30
المجموع	40	100

يبين الجدول أعلاه و المتعلق بمساهمة الإدارة بالأهداف في تحديد وظائف الاتصال أن نسبة (50%)

تقر بدور هذه الأخيرة في تحديد وظائف الاتصال و يمكن تفسير هذا الإقرار بالنظر إلى أنالإدارة

بالأهداف تعنى بتنظيم كل الوظائف داخل المؤسسة بما في ذلك وظائف الاتصال التي تتطلب الكثير من

التخطيط و التنفيذ و المتابعة و التقييم ودراسة طرق استخدام قنوات الاتصال .بينما تعتبر نسبة

(30%) من مجتمع الدراسة أنها تساهم أحيانا . و يمكن تفسير هذا الاعتبار بان وظائف الاتصال

هي وظيفة تتطلب التخطيط و الإدارة و من جهة أخرى فإنها تسير وفق القدرات كل موظف من جهة

ولقدرات مدير المؤسسة من جهة أخرى ة هذا من خلال استخدام المهارات و القدرات الإنسانية و الفنية

التي تحدد مدى فعالية الاتصال فان كانت هذه القدرات جيدة فان الاتصال سيكون فعال لا محالة و

العكس بالعكس, و ترى نسبة (20%) أنها لا تساهم إطلاقا في تحديد وظائف الاتصال , و هذا لان

هذه النسبة تعتبر الاتصال من الوظائف الفرعية التي لا تساهم في تفعيل الأداء .

جدول رقم(7) يمثل مدى مشاركة الموظفون في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية

النسبة %	التكرار	العبرة
52.5	21	نعم
20	8	لا
27.5	11	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52.5 % من أفراد العينة تشارك في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة , و نسبة 25% تشارك أحيانا في تحديدها , و نسبة 20% لا تشارك في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية .

بالرغم من أن تحديد الكفاءة الاتصالية ليست وظيفة الموظفين في المؤسسة إلا أن المشاركة في تحديدها يجعلهم أكثر إيمانا و التزاما بها و خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسة التربوية و دورها و أهميتها , و الموظفين بها مطالبين بتجاوز كل شيء و الالتزام بكل شيء من أجل تحقيق أهدافها و بهذا الاعتبار يمكن القول بان الكفاءة الاتصالية احد أهم مميزات الأداء الفعال داخل المنظومة التربوية .

جدول رقم(08) يمثل مساهمة الإدارة بالأهداف في تنمية وتطوير القدرات و المهارات الاتصالية بين المدير و الموظفين .

النسبة %	التكرار	العبرة
55	22	نعم
17.5	7	لا
27.5	11	أحيانا
100	40	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه إن الإدارة بالأهداف تساهم في تنمية و تطوير القدرات و المهارات الاتصالية بين المدير و الموظفين بنسبة (55%) . حيث إن هذه الأخيرة تساهم في العمل على تطوير مهارات الاتصال في حالة كانت هذه المهارات لا تتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة لان الكفاءة الاتصالية تتطلب العديد من المهارات منها ما تعلق بمهارات الحديث و مهارات الكتابة و مهارات الإصغاء لان الكثير يعتبر إن الكفاءة الاتصالية هي فن و علم الإدارة و التي يجب على الجميع سواء موظفين أو مديرين أن يتقنوا هذا الفن , و من المؤكد القول بان إتقان هذا الفن يعني لا محالة تحقق أداء فعال و بأعلى جودة .

جدول رقم(09):يمثل مساهمة الإدارة بالأهداف في تطوير نظام الكفاءة الاتصالية داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	العبرة
70	28	نعم
12.5	5	لا
17.5	7	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن نسبة (70 %) من أفراد العينة تعتبر أن الإدارة بالأهداف تساهم في تطوير نظام الكفاءة الاتصالية داخل المؤسسة , و ترى نسبة (17.5%)إنها تساهم أحيانا , و تبقى نسبة (12.5%) نقول بأنها لا تساهم .

واستنادا على ما تقدم أعلاه نستنتج أن الإدارة بالأهداف تعتبر المحرك و المعيار الرئيسي تقوم نظام الكفاءة الاتصالية في المؤسسة التربوية . و هذا لان العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف يعني الإدارة الشاملة للمؤسسة و خصائصها فيما يتعلق بوظائف الاتصال .

ثالثا : تفرع عرض و تحليل بيانات المحور الثالث المتعلق ب مساهمة الإدارة بالمشاركة في تفعيل الكفاءة بالمؤسسة التربوية :

جدول رقم 10 يمثل مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة بالمؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
جيد	25	62.5
متوسط	10	25
ضعيف	5	12.5
المجموع	40	100

قراءة للجدول أعلاه نقول أن نسبة (62%) من مجتمع الدراسة يؤكد على تطبيق الإدارة بالمشاركة بمتوسطة زايدي عبد المجيد , بينما ترى نسبة (25%) أن تطبيقها متوسط و تبقى نسبة (12.5) ترى بان تطبيقها ضعيف .

و منه يمكننا القول بان متوسطة زايدي عبد المجيد تقوم على أسلوب الإدارة المشاركة , لأنه أولا يكمل أسلوب الإدارة بالأهداف حيث أن تحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون

العاملين بالمنظمة مع الإدارة. فأسلوب الإدارة التشاركية من أحدث أساليب أشكال الإدارة ولم يكن الاهتمام به وليد الصدفة، بل كان نتيجة منطقية للتطورات الحاصلة في المجال الإداري والتقني والاجتماعي وانتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات.

جدول رقم (11) المتعلق بمساهمة الإدارة بالمشاركة في التعود على التعاون بين الإدارة والموظفين في

اقتراح إجراءات العمل و اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	العبرة
62.5	25	نعم
12.5	5	لا
25	10	أحيانا
100	40	المجموع

و استنادا إلى أكبر نسبة نستخلص أن المؤسسة التربوية عموما تقوم على الإدارة بالمشاركة و التي تعتمد على مبدأ الحوار بين أطراف عملية الاتصال من أجل إيجاد أرضية عمل مشتركة وتحقيق منافع لكلا الطرفين , كما أنها مكتملة لأسلوب الإدارة بالأهداف و لهذا فهي تعتبر أيضا من مقومات الكفاءة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية ناهيك على أنها مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأهميتهم وقدرتهم على القيادة، مما يساعدهم على طرح الأفكار التي من شأنها تطوير الاتصال والحد من الصراعات التنظيمية، كما أن الاهتمام بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية

صنع القرار يوفر مناخا تنظيميا ملائما يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وزيادة إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على المدير أداء مهامه، هذا ما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المدير والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية و هذا ما يؤدي إلى فعالية الكفاءة و الأداء .

جدول رقم(12) : المتعلق ب مساهمة الإدارة بالمشاركة في تقاسم التسيير و تقاسم العاملين للمهام

الإدارية الذي يؤدي إلى تفعيل الكفاءة الاتصالية والأداء

النسبة %	التكرار	العبرة
50	20	نعم
25	10	لا
25	10	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) و المتعلق ب مساهمة الإدارة بالمشاركة في تقاسم التسيير و تقاسم العاملين للمهام الإدارية الذي يؤدي إلى تفعيل الكفاءة الاتصالية والأداء أن نسبة (50%) ترى بأنها تساهم في تقسيم العمل و ذلك لأن الإدارة بالمشاركة من مبادئها الفاعلة هي تقسيم العمل و المهام الإدارية و خاصة في حالة الضغط المهني و هذا ما يجعل الأداء يسير بأكثر فعالية , بينما ترى نسبة (25%) أنها لا تساهم فيه و ذات النسبة ترى أنها تساهم أحيانا في تقسيم العمل , و يمكن تفسير هذا الرأي من زاوية أن الإدارة بالمشاركة تعني بعملية اتخاذ القرار و المشاركة فيه فالمشاركة الجماعية وسيلة

ناجحة وأسلوب بارع لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها، فهي من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية.

جدول رقم(13)يمثل مدمساهمة الإدارة بالمشاركة في إعطاء للموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم و مواهبهم لمواجهة معوقات الاتصال مما يساهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة .

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	22	55
لا	9	22.5
أحيانا	9	22.5
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة (55%) من أفراد العينة تقر بأن الإدارة بالمشاركة تساهم في إعطاء الموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم و مواهبهم عن طريق إتاحة لهم لمواجهة المشاكل و القضايا التي تواجه الإدارة .مما يساهم في كفاءة الاتصالية و تفعيل الأداء بمتوسطة زايدي عبد المجيد, بينما تقر نسبة (22.5%) أنها تساهم أحيانا فقط و ذات النسبة ترى أنها لا تساهم في تنمية المهارات و مواجهة تعقيدات الاتصال و الأداء .فدعوة المرؤوس للمشاركة في تنظيم شبكة الاتصالات هي إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتتمو قدراتهم الإدارية و الاتصالية , هذا يدفع الموظفين إلى الاهتمام بمواجهة المشكلات و المعوقات التي تحول دون

تحقيق الكفاءة الاتصالية و التي تعيق الأداء , و تؤهلهم لابتكار أساليب و طرق لمواجهةها . مثل عقد اجتماع لمناقشة حواجز الاتصال , و الاتفاق على الحل الذي يبدو الأوفر حظا للعمل به , و تقييم التقدم المحرز في فترة من الزمن حول مدى نجاحة هذه الاقتراحات .

جدول رقم(14): يمثل مساهمة الإدارة بالمشاركة في تقوية الاتصالات بين الإدارة و الموظفين و فيما بين الموظفين.

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5
لا	5	12.6
أحيانا	10	25
المجموع	40	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (62.5 %) تعتبر أن الإدارة بالمشاركة تساهم في تقوية الاتصالات, بينما تعتبر نسبة (25%) لأنها تساهم في ذلك أحيانا , و تبقى نسبة (12.5 %) تعتبر انها لا تساهم في ذلك .

من الضروري الاعتبار أن الإدارة المشاركة عامل مهم و محفز معنوي فعال في تفعيل الكفاءة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية , كما يمكن اعتباران الإدارة بالمشاركة كأسلوب إداري تعاني من بعض الضعف في التطبيق لان العمل وفقها يتطلب الكثير من الإمكانيات و القدرات الإدارية و المهارات الفردية , لهذا

توجب على المؤسسة تقوم هذه الإختلالات و العمل على تجاوزها و هذا من خلال تفعيل الكفاءة الاتصالية.

جدول رقم(15) : يوضح آراء المبحوثين في اعتبار الإدارة بالمشاركة مصدر من مصادر التحفيز المعنوي التي تساهم تفعيل الكفاءة الاتصالية

العبارة	التكرار	النسبة %
نعم	27	67.5
لا	5	12.5
أحيانا	8	20
المجموع	40	100

يبين الجدول أعلاه أن الإدارة بالمشاركة مصدر من مصادر التحفيز المعنوي و الذي يساهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء داخل المؤسسة و ذلك بنسبة (67.5 %) , بالرغم من أن نسبة قليلة تشكك هذا الاعتبار (20%) و نسبة (12.5) % تلغي هذا الاعتبار .

و استنادا للمعطيات الإحصائية نستخلص أن الإدارة بالمشاركة عامل إيجابي و محفز معنوي فعال يساهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء داخل المؤسسة التربوية حيث يساهم التحفيز المعنوي في خلق الروح الإيجابية لدى الموظفين و فتح قنوات الاتصال غير الرسمي كما تساهم في تفجير قدراتهم وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة فهي تؤدي إلى تحقيق

التوازن الذي يجعل عناصر الكفاءة الاتصالية تتحرك بانسجام وحيوية وتطور. و يمكننا تفسير الاعتبار الذي يشكك في دور الإدارة بالمشاركة في التحفيز المعنوي , إلى ارتباط وجهة نظر هذه الفئة بالمفهوم المادي للحوافز و هذا أمر منطقي .

جدول رقم (16) :يوضح أهمية الإدارة بالمشاركة في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	28	70
لا	4	10
أحيانا	8	20
المجموع	40	100

اعتبارا إلى البيانات العلمية للجدول أعلاه و المتعلق بأهمية الإدارة بالمشاركة في تفعيل الكفاءة الاتصالية أن نسبة (70%) من مجتمع الدراسة تعتبرها مهمة , و ترى نسبة (20%) إن اهتمامها معتبر (أحيانا) و تبقى نسبة (10%) لا تراها مهمة .

إذا نقول و استنادا إلى رأي الأغلبية إن الإدارة بالمشاركة ذات أهمية بالغة في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية عموما .

رابعا : تفريع و عرض و تحليل بيانات المحور الرابع المتعلق ب مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية .

جدول رقم (17): يوضح مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
جيد	30	75
متوسط	5	12.5
ضعيف	5	12.5
المجموع	40	100

يبين الجدول رقم(17) و المتعلق ب مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة أن نسبة (75 %) ترى أن تطبيقها جيد , و النسبة المتبقية و المقدر ب (12.5 %) ترى إن استخدامها متوسط , و ذات النسبة تؤكد على ضعف استخدام هذه الأخيرة .

استنادا على المعطيات الإحصائية أعلاه نؤكد أن من أهم متطلبات الكفاءة الاتصالية هو مدى استخدامها لوسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة وهذا بالنظر أولا إلى مميزات هذه الأخيرة في مجال الإدارة عموما و دورها الفعال في تفعيل الأداء و بالنظر من جهة أخرى إلى سلبيات و معوقات وسائل الاتصال التقليدية في الحد من كفاءة الاتصالية و الأداء .

جدول رقم (18) : يوضح رأي أفراد العينة حول أهمية تكنولوجيا الاتصال حسب رأي أفراد العينة في

تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء

العبارة	التكرار	النسبة %
الوصول و التواصل عن بعد	12	30
نقل الملفات و الرسائل الالكترونية	15	37.5
البحث في قواعد البيانات و تبادل المعلومات الكترونيا.	13	23.5
المجموع	40	100

نقرأ في الجدول أعلاه أن لتكنولوجيا الاتصال دور مهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء . حيث تساهم في نقل الملفات و الرسائل الالكترونية بنسبة 37.5% و تساهم في البحث في قواعد البيانات و تبادل المعلومات الكترونيا بنسبة 23.5% , كما تساهم في التواصل عن بعد بنسبة 30% . و في ضوء هذا المعدلات يمكن القول بان التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال إنفجار في عالم الاتصال الذي أحدث هو الآخر عدة تحولات داخل المؤسسة كما ساهم دخول الإعلام الآلي إلى مكاتب المؤسسات في تنظيم مختلف نشاطات الموظفين والإدارة وجعلها تتم بسرعة وذا نوعية حيث تساهم تكنولوجيا الاتصال في التغلب على إشكالية اختلافات المكانة و معوق الوقت لذي يعتبر من احد عوائق تنظيم الكفاءة

الاتصالية حيث أن وجود هذه الاختيالات يؤدي إلى الحد من كفاءة الاتصالية و هو ما يؤثر سلبا على تفعيل الأداء دخل المؤسسة التربوية .

جدول رقم (19) يبين مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تفعيل سياسية الباب المفتوح بمؤسسة

العبارة	التكرار	النسبة %
جيد	28	70
متوسط	7	17.5
ضعيف	5	12.5
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تكنولوجيا الاتصال تساهم في تفعيل سياسية الباب المفتوح بالمؤسسة و ذلك بنسبة معدلها 70% , في حين تؤكد نسبة 17.5 أنها تساهم أحيانا , و ترى نسبة معدلها 12.5 أنها لا تساهم في تفعيل هذه السياسة .

إذا نقول بان السياسة الباب المفتوح من أهم مبادئ الكفاءة الاتصالية في المؤسسة حيث ان وجودها يعني أن الكفاءة الاتصالية في مستوى عال , و العكس بالنسبة لغيابها , كما أن سياسة الباب المفتوح دليل فعلي ملموس على مدي فعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف و الإدارة بالمشاركة في المؤسسة التربوية و من المنطقي أن تساهم تكنولوجيا الاتصال في تفعيل هذه السياسية باعتبارها توفر إمكانية الاتصالات

مع مختلف المستويات الإدارية , و تحد من أسلوب الاتصال الأفقي أو الاتصال الهرمي الذي يتصف بطابع الرسمية .

جدول رقم(20) يمثل مساهمة تطبيق تكنولوجيا الاتصال في التقليل من تعقيدات الاتصال التقليدي

العبرة	التكرار	النسبة %
نعم	30	75
لا	4	10
أحيانا	6	15
المجموع	40	100

نقرأ في الجدول رقم (20) المتعلق ب مساهمة تطبيق تكنولوجيا الاتصال في التقليل من تعقيدات الاتصال التقليدي أن نسبة (75%) تعتبر أنها تساهم في التقليل من هذه التعقيدات , و نلاحظ أنها تقريبا نفس النسبة التي تؤكد على وجود سياسة الباب المفتوح في متوسطة زايدى المجيد , بحيث أنها تساهم في تحقيق مبدأ العدالة وديمقراطية الاتصال، من خلال توفير لغة الحوار والنقد البناء داخل المؤسسة .تحقيق مبدأ العدالة فيما يخص توزيع المعلومات على العمال والموظفين مراعاة الأمانة في تسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.فاستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة يسهل عملية الاتصال ويزيد من فعاليته في المؤسسة .في حين اختصاص الوسائل الاتصالية المناسبة كثيرا ما يؤدي إلى ضعف الاتصال وصعوبة استعماله من طرف معظم العاملين(الجمهور الداخلي للمؤسسة)، وبالتالي قلة تدفق المعلومات وعدم تحديد جماعات الاتصال، التي من المفروض أن

يتعرف عليها العمال حتى يتمكنوا من تلقي المعلومات اللازمة منها إن الصعوبات التي تنجم عن عدم تبني نظام فعال للاتصال في المؤسسات التربوية.

جدول رقم (21) يمثل أهم المعوقات الكفاءة الاتصالية التي ساهمت تكنولوجيا الاتصال في التغلب عليها

العبارة	التكرار	النسبة
المعوقات الإدارية و التنظيمية	15	37.5
المعوقات البيئية	6	15
معوقات تكتيكية و فنية	17	42.5
المعوقات الشخصية	8	32.5
المجموع	46	127

ملاحظة : إن عدد التكرارات اكبر من عدد العينة لأنه هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة .

يبين الجدول أعلاه أهم معوقات الكفاءة الاتصالية في المؤسسة و التي ساهمت تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في التغلب عليها حيث أن اكبر معوق كان المعوقات التكتيكية و الفنية و ذلك بنسبة (42.5 %) , تليها المعوقات الإدارية و التنظيمية بنسبة (37.5 %) , ثم المعوقات الشخصية و ذلك بنسبة 32.5 % و تبقى نسبة 15% تؤكد على المعوقات البيئية .

يمكننا القول بان تكنولوجيا الاتصال ساهمت على الصعيد التقني في الحد من إشكالية الوقت لما توفره من سرعة في نقلها و مشاركة الأوامر و التعليمات .في الحصول على البيانات و المعلومات و فيما يخص الجانب التنظيمي يمكن اعتبار أنها ساهمت في تجنب المركزية المفرطة، لأنها تعيق عملية الاتصال الفعال بالإضافة إلى المعالجة الفورية والحاسمة دون تشويه أو تحريف للمعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم و من الجانب الشخصي فقد ساهمت في مواجهة إشكالية اختلاف اللغة و اختلافات المستوى المهني و الثقافي و الاجتماعي للمواطنين , و بالنسبة للمعوقات البيئية فقد ساهمت في إمكانية توفر المعلومات بالنسبة للجمهور الداخلي أو الخارجي على السواء لان المؤسسة التربوية لديها جمهورها الخارج أيضا

جدول رقم (22)يبين راء المبحوثين حول مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق كفاءة

اتصالية بالمؤسسة التربوية

النسبة %	التكرار	العبارة
75	30	نعم
10	4	لا
12.5	5	أحيانا
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل آراء المبحوثين حول مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق كفاءة اتصالية بالمؤسسة التربوية أن نسبة (75%) ترى أنها تساهم في تحقيق الكفاءة الاتصالية و هذا حسب ما تتوفر عليه من وسائل مثل استخدام البريد الالكتروني و شبكة الانترنت , و تطبيقات الإدارة الالكترونية - الرقمية - التي نلاحظ توفرها في كل المؤسسات و كل المجالات و هذا لتعدد إيجابياتها و مميزاتها خاصة في مواجهة التعقيدات الإدارية و تعقيدات الهيكل التنظيمي لشبكة الاتصالات.

جدول رقم(23)يمثل آراء المبحوثين حول مساهمة الكفاءة الاتصالية في تفعيلالأداء بالمؤسسة التربوية

العبرة	التكرار	النسبة %
نعم	32	80
لا	4	10
أحيانا	4	10
المجموع	40	100

يوضح الجدول أعلاه أن الكفاءة الاتصالية تساهم في تفعيل الأداء بالمؤسسة التربوية و ذلك بنسبة مئوية معدلها 80% . فالكفاءة الاتصالية وسيلة أساسية لتحسين الأداء، والقيام بالأعمال وفق مخططات ، لأنها تتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة(صاعد، نازل، أفقي)، لذلك تسعى المؤسسات التربوية عموما من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

ثانيا : استخلاص النتائج العامة :

استادا على المعطيات الإحصائية و تطبيقا لأسس المنهجية للدراسة الميدانية و تطبيقا لمبادئ المنهج الوصفي الإحصائي في تحليل و تفسير البيانات الميدانية و تفرغها في جداول بسيطة يمكننا استخلاص النتائج التالية :

- ✓ تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة التربوية بنسبة 45%
- ✓ تساهم الإدارة بالأهداف في تحديد وظائف الاتصال بنسبة 50%
- ✓ يشارك الموظفون في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة بنسبة 52.5 % .
- ✓ تساهم الإدارة بالأهداف في تنمية و تطوير القدرات و المهارات الاتصالية بين المدير و الموظفين بنسبة 55% .
- ✓ تساهم الإدارة بالأهداف في تطوير نظام الكفاءة الاتصالية داخل المؤسسة بنسبة 70 %
- ✓ تطبيق الإدارة بالمشاركة بالمؤسسة التربوية بنسبة 62%
- ✓ تقوم الإدارة بالمشاركة على مبدأ الحوار بين أطراف عملية الاتصال بنسبة 62.5 %
- ✓ مساهمة الإدارة بالمشاركة في تقاسم التسيير و تقاسم العاملين للمهام الإدارية الذي يؤدي الى تفعيل الكفاءة الاتصالية والأداء أن نسبة 50%.
- ✓ تساهم الإدارة بالمشاركة في إعطاء الموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم و مواهبهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل و القضايا التي تواجه الإدارة .مما يساهم في تفعيل كفاءة الاتصالية و تفعيل الأداء بالمؤسسة التربوية بنسبة 55%
- ✓ تساهم الإدارة بالمشاركة في تقوية الاتصالات بنسبة 62.5 %

- ✓ إن الإدارة بالمشاركة مصدر من مصادر التحفيز المعنوي و الذي يساهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء داخل المؤسسة و ذلك بنسبة 67.5 %
- ✓ أهمية الإدارة بالمشاركة في تفعيل الكفاءة الاتصالية بنسبة 70 %
- ✓ استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة بنسبة 75 %
- ✓ أن لتكنولوجيا الاتصال دور مهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء و ذلك بنسبة 72.5 % .
- ✓ أن تكنولوجيا الاتصال تساهم في تفعيل سياسية الباب المفتوح بالمؤسسة و ذلك بنسبة معدلها 70 %
- ✓ مساهمة تطبيق تكنولوجيا الاتصال في التقليل من تعقيدات الاتصال التقليدي ان نسبة 75 %
- ✓ أن من أهم معوقات الكفاءة الاتصالية في المؤسسة و التي ساهمت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في التغلب على المعوقات التكتيكية و الفنية و المعوقات الإدارية و التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات البيئية .
- ✓ مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق كفاءة اتصالية بالمؤسسة التربوية بنسبة 75 % و هذا ما تتوفر عليه من وسائل مثل استخدام البريد الالكتروني
- ✓ إن الكفاءة الاتصالية تساهم في تفعيل الأداء بالمؤسسة التربوية و ذلك بنسبة مئوية معدلها 80 % فالكفاءة الاتصالية وسيلة أساسية لتحسين الأداء .

استخلاص النتائج :

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة التربوية و عن طريق استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستمارة و الملاحظة بالمشاركة يمكننا استخلاص النتائج التالية كإجابة عن السؤال الفرعي الأول
- ✓ إن تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة التربوية يساهم في تحديد وظائف الاتصال و هذا من خلال مشاركة الموظفين في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة. كما أنها تساهم في تنمية و تطوير القدرات و المهارات الاتصالية بين المدير و الموظفين كما أنها تلعب دورا فعالا في تطوير نظام الكفاءة الاتصالية و هذا مما لاشك فيه يساهم في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية.
- ✓ إن تطبيق مبادئ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة التربوية و الذي يقوم على مبدأ الحوار بين أطراف عملية الاتصال و تقاسم التسيير و تقاسم العاملين للمهام الإدارية يؤدي إلى تفعيل الكفاءة الاتصالية والأداء , حيث أن هذه الأخيرة تساهم في إعطاء الموظفين الفرصة لتنمية مهاراتهم و مواهبهم و هذا من خلال تقوية الاتصالات .
- ✓ و بهذا فإنه يمكننا اعتبار أن الإدارة بالمشاركة مصدر من مصادر التحفيز المعنوي و الذي يساهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء داخل المؤسسة التربوية .
- ✓ إن لتكنولوجيا الاتصال دور مهم في تفعيل الكفاءة الاتصالية و الأداء حيث أنها تساهم في تفعيل سياسية الباب المفتوح بالمؤسسة و ما يؤثر في التقليل من تعقيدات الاتصال التقليدي , حيث أن من أهم معوقات الكفاءة الاتصالية في المؤسسة و التي ساهمت تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في التغلب على المعوقات الفنية و المعوقات الإدارية و التنظيمية و المعوقات الشخصية والمعوقات البيئية . و هذا من خلال ما تتوفر عليه من وسائل مثل استخدام البريد الالكتروني.

✓ و في ضوء ما تقدم يمكننا القول أخيرا أن الكفاءة الاتصالية تساهم في تفعيل الأداء بالمؤسسة التربوية ذلك بنسبة مئوية معدلها 80% . فالكفاءة الاتصالية وسيلة أساسية لتحسين الأداء .



خاتمة

خاتمة :

استنادا على الأسس المنهجية و العلمية لإعداد بحث علمي سواء ما تعلق بالأسس المنهجية النظرية أو الميدانية فيمكن القول أخيرا بان موضوع الكفاءة الاتصالية و دورها في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية يعد موضوعا مهما في مجال علم اجتماع الاتصال خصوصا و هذا بالنظر إلى تعدد المؤشرات و الزوايا التي يمكن دراستها و التطرق لها في هذا الموضوع . و على هذا الأساس يمكن القول بان الكفاءة الاتصالية تساهم في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية و هذا ما يتضح في الأخذ بمقومات و مبادئ الكفاءة الاتصالية و معايير الأداء الفعال المتمثل في تبنى المؤسسة التربوية لأسلوب الإدارة بالأهداف والتي تستند هذه الأخيرة إلى اعتبار انه لتحقيق أي هدف فان الاتصال الفعال هو محور التحديد الجيد و الواضح لأهداف العمل و هذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء (أداء الفرد و المؤسسة) شرط أن تكون هذه الأهداف محددة و موضوعة بمشاركة الأفراد الذين يحققونها وهذا ما يترجم في تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة وهذا الشرط لا يتحقق إلا إذا كانت الكفاءة الاتصالية تتميز بالمرونة و بشكل يسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار و هذا ما يشكل دافعا بالنسبة لهم لرفع أدائهم و تحسينه داخل المؤسسة التربوية . و عليه فالكفاءة الاتصالية تضمن التناسق و التفاعل و هذا كفيل بتحقيق مستويات عالية من الأداء خاصة مع عدم إهمال أهمية دور و مميزات وسائل التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الكفاءة الاتصالية و الأداء .

في الأخير، نرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة إضافية من لبنات البحث العلمي في ميدان علم اجتماع الاتصال، كما نرجو أن تكون قد استطاعت إعطاء صورة دقيقة وموضوعية عن دور الكفاءة الاتصالية في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولا : قائمة الكتب :

- 1-أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط،3، 2008 .
- 2- أمحد يوسف دودين: إدارة التغيري والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن،2000
- 3-أيمن عودة المعاني : الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط،1، 2010
- 4-ابراهيم محمد الحسانة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرجري للنشر والتوزيع، عمان،2013.
- 5-ابراهيم محمد الحسانة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرجري للنشر والتوزيع، عمان،2013.
- 6بوفلجة غيات : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط،1، 2015
- 7- طارق تواتي : الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية :مقاربة تحليلية لثقافة المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الأغواط، 2012
- 8-مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد - مدخل كمي- ، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1998 .
- 9-فضيل دليو، اتصال المؤسسة : إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2003.
- 10-ناصر دادي عدوان : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية -دراسة تطبيقية , دار المحمدية العامة , الجزائر 2004 .
- 11-عبد الفتاح عبد النبي : تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة،1999

- 12-مصطفى عشوى : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992.
- 13-محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 .
- مصطفى عشوى : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992.
- 14-حسن عماد مكايي :الاتصال و نظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- 15-حسين راوية : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- 16-محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، مصر 2003 ، ص 99 .
- 17-- فادية ابراهيم شهاب: التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1 ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 18-محمد شاكر عصفور:أصول التنظيم والأساليب، ط 07 , دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2011.
- عبد الكريم كبار: التربية والتعليم، ط3 , دار القلم، دمشق،2008
- 20-شبل بداران و سعد سلمان : التعليم في مجتمع المعرفة ,ط1, دار المعرفة الجامعية الازاربطة , الإسكندرية , 2008 .
- 21-طاهر زهروني: تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر , 1991.
- 22-مزيان الشيخ : مفتش التربية الوطنية للتسيير المالي و المادي، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسة التربوية،الجلفة الجزائر ,2011,
- 23-نبيل عبد الهادي :علم الاجتماع التربوي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2007،
- 24-إبراهيم محمد الحسانة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، دار جرجري للنشر والتوزيع، البحرين، 2013

25- عبد القادر عبد الحافظ الشيخ : هندسة الحوار، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011.

26- أبو حسني سام أمجد: الارتقاء بفاعلية التدريس، ط2، عمان، دار المجلد للنشر والتوزيع، 2014

27- موفق عدنان عبد الجبار الجمبري، أمين أحمد محبوب المومني : هندسة الموارد البشرية في

صناعة الفنادق ، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011

28- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر

2011.

29- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1992.

30- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات

المختلف ، ط1، دار الشروق، عمان، 2003.

31- محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.

32 - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي : الاتصال والعلاقات العامة ، دار صفا،

عمان 2005،

33- رشيد أورليسان : التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي ، البلدة، قصر الكتاب

2000

34- غازي فرحان، ابو زيتون: اتصال الأعمال (مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي)، دار

الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن .

35- محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات و أسس إدارتها ، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث ،

1991

36- علي عجوى ، الإعلام و قضايا التنمية ، عالم الكتب نشر و توزيع و كتابة و طباعة ، القاهرة ، ط1 ، 2005.

37- عبد الحميد عطية، محمود مهدي: الاتصال الاجتماع وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط، 2 الإسكندرية، 2003.

38- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

39- علاء محمد القاضي: بكر محمد حمدان : مهارات الاتصال ، مكتبة المجتمع العربي ، للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2010

40- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، منهجية البحث العلم وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.

41- ریحاني مصطفى العليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلم ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

42- علاء عبد الرزاق الجبلي وآخرون، مناهج البحث الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.

43- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات، 1991.

2- قائمة المجلات و الرسائل العلمية :

44- بركان الياس : تأثير الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء موظفي بريد الجزائر دراسة في المحددات و الإسهامات ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية ، المجلد 06 ، العدد 02 ، جامعة صالح بونيندر قسنطينة

3، جوان 2022

47-شامي صليحة: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقره،
مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة احمد بوقره
بومرداس، الجزائر 2010 / 2009 .

48-هناء برجى: صور الاتصال التربوي بين الأسرة والمدرسة وتأثيرها على التفوق المدرسي، أطروحة
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006 .

49- لعلاوي خالد : علاقة الذكاء الانفعالي بالكفاءة الاتصالية لدى الإطارات المسيرة -حالة مجمع
سونلغاز - رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال , كلية علوم الإعلام والاتصال ,
جامعة الجزائر . 2014- 2015 .

50- سميرة عقون: واقع الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية - دراسة ميدانية بثنائية العربية بن
مهدي - عين مليلة نموذجاً مارس 2017 - افريل 2017

51- بوترة حياة : واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية ب
ثنائية نواورية عبد الهلال واد الشحم -قائمة- مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع
تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 5491 - قائمة-
2019 / 2020.

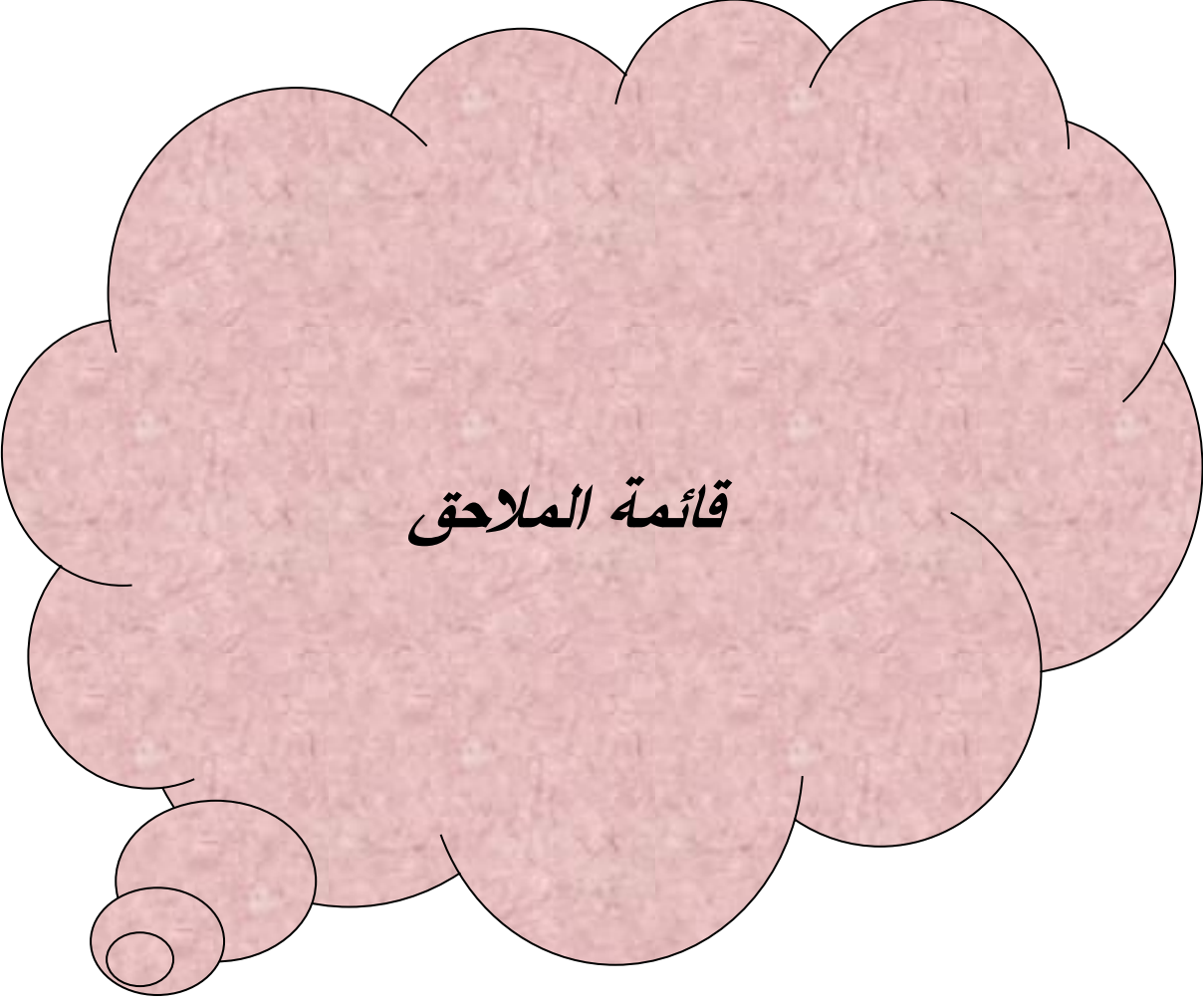
المراجع الأجنبية :

Isabelle LABRIE), Impact du style personnel de communication au travail sur
la compétence communicationnelle des étudiants-gestionnaires de MBA de
l'ensemble du réseau de l'université du Québec, mémoire présenté comme
exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, Université de
Québec, juin 2003, Canada, .

2 DURAN, R. L.M. Communicative adaptability: a measure of social communicative

DEVITO, J. et TREMBLAY, R. Les fondements de la communication humaine
Édition Gaëtan Morin, France.

LINDSAY, P. R. et STUART, R, Reconstructing competence, Journal of
European Industrial Training, Volume 21, Number 9,.



قائمة الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم اجتماع
تخصص علم اجتماع الاتصال

استمارة بيانات حول :

الكفاءة الاتصالية ودورها في تفعيل الأداء داخل المؤسسة التربوية
(دراسة ميدانية بمتوسطة زايدي عبد المجيد)

تحت إشراف الأستاذة : معاوي سامية

إعداد الطالبان :

مخلوف زهية

بوحفص نادية

ملاحظة :

- ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن اختيارك .
- إن هذه المعلومات سرية تامة ولن تستخدم إلا للغرض العلمي .
- وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر , و شكرا لتعاونكم وثقتكم لإتمام هذا العمل.

السنة الجامعية : 2023 / 2024

المحور الأول البيانات الشخصية:

1- الجنس

ذكر أنثى

2- الخبرة المهنية :

أقل من 2 سنوات من 3 سنوات الى 6 سنوات من 7 سنوات الى 9 سنوات
أكثر من 10 سنوات

3- المنصب المشغول

المحور الثاني : مساهمة الإدارة بالأهداف في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية

4- ما مدى تطبيق مبادئ و أسس الإدارة بالأهداف في مؤسستك ؟

جيد متوسط ضعيف

5- هل يشارك الموظفون في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة ؟

نعم لا أ

6- هل تساهم الإدارة بالأهداف في تحديد وظائف الاتصال ؟

نعم لا أحيانا

7- هل يشارك الموظفون في تحديد أهداف الكفاءة الاتصالية ؟

نعم لا أحيانا

8- حسب رأيك هل تساهم الإدارة بالأهداف في تنمية وتطوير القدرات و المهارات الاتصالية بين

الرؤساء و المرؤوسين؟

نعم لا أحيانا

9- تساهم الإدارة بالأهداف في تطوير نظام الكفاءة الاتصالية داخل مؤسستك ؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث : مساهمة الإدارة بالمشاركة في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة التربوية

10- حسب رأيك ما مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة ؟

جيد من ضعيف

11- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في التعود على التعاون بين الإدارة و الموظفين في اقتراح إجراءات العمل و اتخاذ القرارات

نعم لا أحيانا

12- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تقاسم التسيير و تقاسم العاملين للمهام الإدارية الذي يؤدي الى تفعيل الاتصال والأداء

نعم لا أحيانا

13- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في إعطاء للموظفين في الفرصة لتنمية مهاراتهم و مواهبهم عن طريق إتاحة لهم لمواجهة المشاكل و القضايا التي تواجه الإدارة .مما يساهم في كفاءة الاتصال و تفعيل الأداء بمؤسستك ؟

نعم لا أحيانا

14- هل تعمل الإدارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الإدارة و الموظفين و فيما بين الموظفين؟

نعم لا أحيانا

15- حسب رأيك هل تعبر ان الإدارة بالمشاركة مصدر من مصادر التحفيز المعنوي التي تجشع إلى تفعيل الكفاءة الاتصالية ؟

نعم لا أحيانا

16- حسب رأيك هل تلعب الإدارة بالمشاركة دورا هاما في تفعيل الكفاءة الاتصالية بالمؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع : مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل الأداء بالمؤسسة التربوية

17- ما مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسستك ؟

جيد متوسط ضعيف

18- حسب رأيك هل تلعب تكنولوجيا الاتصال دورا هاما في تفعيل الكفاءة الاتصالية الأداء في مؤسستك

الوصول و التواصل عن بعد

نقل الملفات و الرسائل الالكترونية

البحث في قواعد البيانات و تبادل المعلومات الكترونيا

19- حسب رأيك ما مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تفعيل سياسية الباب المفتوح بمؤسستك ؟

جيد متوسط ضعيف

20- هل تطبيق تكنولوجيا الاتصال ساهم في التقليل من تعقيدات الاتصال التقليدي ؟

نعم لا أحيانا

21- ما هي أهم المعوقات الاتصال التي ساهمت تكنولوجيا الاتصال في التغلب عليها ؟

المعوقات الإدارية و التنظيمية

المعوقات البيئية

معوقات تكتيكية و فنية

المعوقات الشخصية

22- حسب رأيك هل ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق كفاءة اتصالية بمؤسستك ؟

نعم لا أحيانا

23- حسب رأيك هل ساهمت الكفاءة الاتصالية في تفعيل الأداء بمؤسستك ؟

نعم لا أحيانا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية " زايدي عبد المجيد "

