

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام و الاتصال
سنة ثانية ماستر تخصص سمعي بصري

مذكرة التخرج بعنوان:

الاتصال الإداري بين إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس،
ودوره في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط
- دراسة ميدانية بمتوسطة المجاهد زيدي بوجمعة بعين وسارة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص سمعي بصري

أستاذ المقياس :

- أ. د/ مزارى نصر الدين

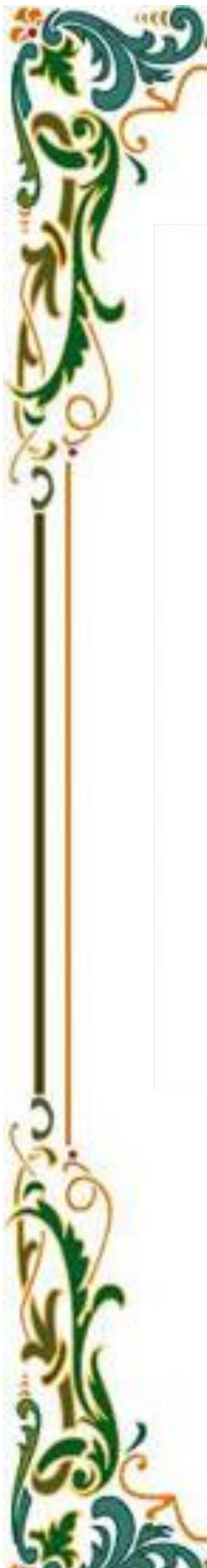
من إعداد الطلبة

- طمار حمزة

- سميثة محمد كريم

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ".

(سورة النمل : الآية 19).

إلى من أنعم علي بنعمة العلم والنجاح

"الله سبحانه وتعالى "

إلى من تربيت بين حنانهم و عطفهم و توجيهاتهم

إلى من أمد إلي يد العون والعطاء من دون حساب

"والدي"

إلى التي حملتني وهن على وهن تسعة أشهر و غمرتني بحنانها وكانت سندا لي

في دربي وحياتي و علمتني أن الدنيا كفاح وتحدي والحياة مبادئ وأخلاق رمز

العفة تلك

"أمي"

إلى زوجتي و أبنائي : نور آلاء الرحمن ، السلامي طه ، زهرة شهد

إلى سندي وقوتي

"إخوتي "

إلى أصدقائي الذين جمعني بهم المحبة والصدقة

طمار حمزة

إهداء

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ."

(سورة النمل : الآية 19) .

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد الخلق رسول الله صلى الله عليه و سلم

اهدي هذا العمل المتواضع الى من انار لي طريقي بدعواتهما ابي وامي

اخوتي وعائلتي الصغيرة

نور دربي الزوجة الكريمة وابنائي المشاغبين

كل المقربين من اصدقاء وزملاء العمل

كل من علمني حرفا انتفع به من نعمتي اظافري الى يومنا هذا بالتعليم
العالي .

سميشة محمد كريم

شكرًا لله

الحمد لله الواحد الأحد لا إله إلا هو رب العرش العظيم، والفضل للذي خلق
السموات بلا عمد،

ورزق ولم ينسأ أحد، له الحمد حتى يرضى، وله الحمد إذا رضي وله الحمد
والرضا ؛

بداية أشكر الله الذي فضلى على كثير ممن خلق ورزق تفضيلاً كثيراً؛
وأخص بالشكر الأستاذ المؤطر والمشرّف "مزارى نصر الدين" على مذكرة
تخرجى،

والذى أرجوا من الله أن يجازيه خير الجزاء على وقوفه معى ومدي بالنصائح
وعدم بخله على رعم
انشغالاته والتزاماته الكثيرة
فله جزاء الشكر.

إلى كل من قدم لى يد العون من قريب أ وبعيد
وإلى جميع من ساهم أو عمل أو وجه أو شارك فى إنجاز هذا العمل المتواضع
كما لا ننسى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
وإلى جميع طلبة دفعتى الأوفياء

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع الاتصال الإداري بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس، ودوره في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط. وتهدف إلى إبراز أهمية الاتصال الفعال داخل المؤسسة التربوية باعتباره عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف التعليمية.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات موجهة لمديري المتوسطات والأساتذة، من أجل التعرف على طبيعة الاتصال السائد (رسمي/غير رسمي، شفهي/كتابي) ومستوى فعاليته. وتوصلت النتائج إلى أن:

- الاتصال الإداري الفعال يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التربوي للأساتذة.
 - وضوح التعليمات والتنسيق المستمر بين الإدارة والمعلمين يساعد على تقليل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة.
 - وجود قنوات اتصال مفتوحة يعزز من روح التعاون والانتماء المهني، مما ينعكس إيجاباً على التلاميذ.
 - ضعف الاتصال أو غموضه يؤدي إلى تراجع في مستوى التنسيق وبالتالي انخفاض التحصيل الدراسي.
- كما أوصت الدراسة بضرورة:
- تعزيز مهارات الاتصال لدى مديري المؤسسات التربوية.
 - استخدام وسائل اتصال حديثة ومتنوعة.
 - تشجيع الحوار والتفاعل المستمر بين جميع الأطراف داخل المؤسسة.
- الكلمات المفتاحية:** الاتصال الإداري ، الإدارة التربوية ، التحصيل الدراسي ، هيئة التدريس ، الطور المتوسط.

Abstract :

This study examines administrative communication between middle school administration and teaching staff, and its role in improving students' academic achievement at the middle school level. It aims to highlight the importance of effective communication within educational institutions as a key factor in achieving educational objectives.

The study adopts a descriptive-analytical approach, with data collected through questionnaires and interviews directed at middle school principals and teachers, in order to identify the nature of prevailing communication (formal/informal, oral/written) and its level of effectiveness.

The findings revealed that:

- Effective administrative communication directly contributes to improving teachers' professional performance.
- Clear instructions and continuous coordination between administration and teachers help reduce organizational problems within the institution.
- The presence of open communication channels enhances collaboration and professional belonging, which positively reflects on students.
- Weak or unclear communication leads to poor coordination and consequently lower academic achievement.

The study also recommends:

- Enhancing communication skills among school administrators.
- Using modern and diverse communication methods.
- Encouraging continuous dialogue and interaction among all parties within the institution.

Keywords: Administrative communication, Educational administration, Academic achievement, Teaching staff, Middle school level.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
II	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الجداول والأشكال.....
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
02	1- إشكالية الدراسة.....
04	2-فرضيات الدراسة.....
04	3-أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
06	4-أهداف الدراسة.....
06	5-أهمية الدراسة.....
07	6-دراسات سابقة والتعقيب عليها.....
17	7-تحديد مفاهيم الدراسة.....

22 8-مجالات الدراسات
23 9-مجتمع البحث
23 10- العينة
24 11- منهج الدراسة
26 12- خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

28 تمهيد
30 1-الاتصال الإداري
30 1-1- تعريف الاتصال الإداري
31 1-2- عناصر الاتصال الإداري
32 1-3- أنواع الاتصال الإداري
36 1-4- وظائف الاتصال الإداري
38 1-5- وسائل الاهتمام الاتصال الإداري
40 1-6- خصائص الاتصال الإداري
42 1-7- مقومات و نظريات الاتصال الإداري

48	2 - التحصيل الدراسي
48	1-2- أهمية التحصيل الدراسي
50	2-2- أنواع التحصيل الدراسي
51	3-2- شروط التحصيل الدراسي
52	4-2- أهداف التحصيل الدراسي
53	5-2- العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي
62	6-2- طرق قياس التحصيل الدراسي
63	3 - المؤسسة التربوية
63	1-3- تعريف المؤسسة التربوية
63	2-3- خصائص المؤسسة التربوية
65	3-3- وظائف المؤسسة التربوية
66	4-3- أهمية المؤسسة التربوية
67	5-3- أهداف المؤسسة التربوية
68	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي .

70	تمهيد
70	1-التعريف بالمؤسسة : (بطاقه فنيه للمؤسسة)
72	2-الهيكل التنظيمي للوكالة
73	3-عرض وتحليل النتائج
103	4-النتائج العامة للدراسة
105	5- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية
106	خلاصة الفصل الثالث
110	الخاتمة العامة.....
112	قائمة المراجع والمصادر
116	الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01- III)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	72
(02- III)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	73
(03- III)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	74
(04- III)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	75
(05- III)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
(06- III)	توزيع أفراد العينة حسب الصفة المهنية	78

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
: 01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	73
: 02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	74
: 03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	76
: 04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	75
: 05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصفة المهنية	77
: 06	توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة وهيئة التدريس	79
: 07	يتم تبادل المعلومات الإدارية بصورة منتظمة	80
: 08	تصل التعليمات والقرارات إلى المعنيين في الوقت المناسب	81
: 09	تعتمد المؤسسة اجتماعات دورية للتواصل	81
: 10	يتم استخدام وسائل اتصال حديثة داخل المؤسسة	82

83	المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة تتسم بالوضوح والدقة	: 11
84	توجد تغذية راجعة مستمرة بين الإدارة والأساتذة	: 12
85	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والأساتذة	: 13
86	تقوم العلاقة بين الإدارة والأساتذة على الاحترام المتبادل	: 14
86	تشجع الإدارة الحوار مع هيئة التدريس	: 15
87	تؤخذ اقتراحات الأساتذة بعين الاعتبار	: 16
88	يسود جو من التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة	: 17
89	يتم حل الخلافات المهنية بطريقة إيجابية	: 18
90	تساهم العلاقة الجيدة بين الإدارة والأساتذة في تحسين أداء المؤسسة	: 19
91	يسهم الاتصال الفعال في تحسين نتائج التلاميذ الدراسية	: 20
91	يساعد التنسيق بين الإدارة والأساتذة على متابعة التلاميذ دراسياً	: 21
92	يؤدي وضوح التعليمات الإدارية إلى تحسين الأداء التربوي	: 22
93	يساهم التواصل المستمر في معالجة الصعوبات الدراسية للتلاميذ	: 23
94	ينعكس التعاون بين الإدارة والأساتذة على انضباط التلاميذ	: 24
94	يؤثر ضعف الاتصال سلباً على العملية التعليمية	: 25
95	يساعد الاتصال الإداري الفعال على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية	: 26
96	كثرة الأعباء الإدارية تعيق الاتصال الفعال	: 27
97	ضيق الوقت يحد من فرص التواصل	: 28
97	نقص الوسائل التكنولوجية يؤثر على الاتصال	: 29
98	عدم وضوح بعض القرارات يسبب سوء الفهم	: 30
99	غياب الاجتماعات المنتظمة يضعف الاتصال	: 31
100	المركزية في اتخاذ القرار تؤثر سلباً على التواصل	: 32
101	تؤثر الخلافات الشخصية على فعالية الاتصال داخل المؤسسة	: 33

المقدمة

المقدمة:

يُعدّ الاتصال الإداري من أبرز أنماط الاتصال المؤسسي التي تعوّل عليها المؤسسات التربوية بمختلف مهامها وتوجهاتها، لما له من دور حاسم في بناء رؤية مشتركة، وتنسيق الجهود، وتقليص عوامل سوء الفهم بين إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس. فالمؤسسات التعليمية تحتاج إلى مناخ تواصل إيجابي، يتسم بالثقة والشفافية والوضوح، من أجل كسب تأييد الفاعلين التربويين وتحفيزهم، وتوجيه العمل البيداغوجي وجهةً تُفضي إلى رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ. ومن ثمّ تزداد حاجة المدارس إلى منظومة اتصال إداري فعّالة تضمن انتظام تدفق المعلومات، وحُسن إدارة المواقف الصقيّة والتنظيمية، وتوفير قنوات راجعة تسهم في تصحيح المسار وتحسين الأداء.

وقد أدركت الأنظمة التعليمية المعاصرة وقياداتها التربوية أهمية تشخيص أنماط الاتصال السائدة داخل المدرسة في لحظة زمنية معيّنة، واتخاذ السياسات ورسم الخطط الكفيلة بتطويرها بما ينعكس على فعالية التدريس ونواتج التعلّم. وفي هذا السياق يؤكد عدد من منظري الإدارة والتنظيم أن الاتصال هو القلب النابض للمؤسسة، به تتحدد الأدوار وتتسق القرارات ويُبنى التوافق حول الأهداف، وأن قوة المؤسسة لا تُقاس بحجم اللوائح والقرارات بقدر ما تُقاس بوضوح رسائلها وقدرتها على الإصغاء والتغذية الراجعة.

ورغم اختلاف التعريفات المتداولة للاتصال الإداري، فإن ما يجمع بينها التأكيد على حقيقتين أساسيتين:

• الاتصال الإداري ينبغي أن يستند إلى الصدق والشفافية والدقة، وأن يعكس واقع المؤسسة وسياساتها الفعلية، حتى يحظى باحترام المعلمين ويُترجم إلى التزام سلوكي داخل الصف وخارجه.

• فاعلية الاتصال لا تُقاس بكثرة المراسلات والتعليمات، بل بقدرتها على الإقناع وتوضيح التوقعات وتيسير العمل التعاوني، وبما تُحدثه من أثر ملموس في ممارسات التدريس ونتائج التعلم.

وعلى الرغم من الوعي المتزايد بأهمية الاتصال داخل المدرسة، فإن الممارسة اليومية قد تعترضها تحديات تنظيمية وبشرية؛ من قبيل مركزية القرار، وتزاحم الأعباء الإدارية، وضعف قنوات المشاركة، وتباين الخبرات الاتصالية لدى القيادات والمعلمين. مثل هذه العوامل قد تُقضي إلى التباس الأدوار وتشتت الجهود، فتؤثر سلباً في جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرتبطة برفع مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط.

انطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة الموسومة بعنوان: الاتصال الإداري بين إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس ودوره في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط، بهدف الكشف عن أنماط الاتصال الأكثر انتشاراً وفاعلية بين الإدارة والمعلمين، واستجلاء آليات تأثيرها في الأداء البيداغوجي داخل القسم، وفي تهيئة مناخ مدرسي داعم للتعلم، ومن ثم بيان مدى إسهامها في تحسين نتائج التحصيل الدراسي.

ولتحقيق هذا المسعى، قسّمت الدراسة إلى جانب منهجي ونظري وميداني، على النحو الآتي:

أولاً: الجانب المنهجي

- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.
- دوافع اختيار الموضوع، وأهدافه، وأهميته النظرية والتطبيقية.
- عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة.
- تحديد المفاهيم والمصطلحات الإجرائية (الاتصال الإداري، المناخ الاتصالي المدرسي، التحصيل الدراسي...).

- تحديد المجال المكاني والزمني للدراسة، ومجتمعها وعينتها.
- المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات (على غرار الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، وتحليل الوثائق).


ثانياً: الجانب النظري

- الجزء الأول :** الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية، ويتناول مفهومه وأبعاده، مستوياته وقنواته، مبادئه ووظائفه، أنماطه ومعوقاته، آليات تحسينه ودور القيادة التربوية فيه.
- الجزء الثاني :** التحصيل الدراسي، من حيث مفهومه ومحدداته، أدوات قياسه، العوامل المؤثرة فيه (مدرسية وأسرية وشخصية)، واستراتيجيات الرفع من مستواه.

ثالثاً: الجانب الميداني

- تقديم عام للمؤسسة التربوية محل الدراسة، وبيان مهامها وبُناها التنظيمية.
- وصف أدوات جمع البيانات والمسارات الإجرائية للدراسة الميدانية.
- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطارين النظري والمنهجي.
- ختم الدراسة باقتراحات وتوصيات عملية موجّهة للإدارة والمعلمين وصانعي القرار التربوي، بما يعزّز فاعلية الاتصال الإداري ويرفع من مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط.

بهذا البناء، تسعى الدراسة إلى المزوجة بين التأصيل النظري والتحقق الميداني، وإلى إبراز أن الاتصال الإداري الفعال ليس مجرد تبادل للمعلومات، بل هو أداة قيادة وتغيير تربوي تُترجم إلى ممارسات تدريسية أفضل ونتائج تعلم أقوى.



الفصل الأول
الإطار المنهجي
للدراسة

إشكالية الدراسة:

يشهد قطاع التربية في السنوات الأخيرة تحولات عميقة فرضتها متطلبات العصر، من بينها التطور التكنولوجي المتسارع، وتزايد الاهتمام بجودة التعليم ومخرجاته، إضافة إلى سعي الأنظمة التربوية إلى تحقيق فعالية أكبر في تسيير المؤسسات التعليمية. وفي خضم هذه التغيرات، لم يعد دور الإدارة المدرسية مقتصرًا على الجوانب التنظيمية التقليدية، بل أصبح يشمل قيادة العمل التربوي وتوجيهه نحو تحقيق أهداف تعليمية وتربوية واضحة، وذلك من خلال اعتماد أساليب حديثة في التسيير تعتمد على التواصل الفعال والتنسيق المستمر بين مختلف الفاعلين في المؤسسة.

ويُعد الاتصال الإداري من أبرز الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، إذ يمثل الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات، وتبادل الآراء، واتخاذ القرارات، وضمان انسجام العمل داخل المؤسسة التعليمية. فكلما كان الاتصال واضحًا ومنظمًا وفعالًا، ساهم ذلك في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، وهو ما ينعكس بدوره على تحسين الأداء المهني للأساتذة، ورفع مستوى انخراطهم في العملية التعليمية.

كما أن فعالية الاتصال الإداري تُمكن من تجنب العديد من المشكلات التنظيمية، مثل سوء الفهم، أو تضارب التعليمات، أو ضعف التنسيق في تنفيذ البرامج التعليمية، والتي قد تؤثر سلبًا على السير الحسن للدروس والأنشطة التربوية. ومن جهة أخرى، فإن غياب قنوات اتصال فعالة أو ضعفها قد يؤدي إلى نوع من العزلة بين الإدارة والأساتذة، ويحدّ من فرص تبادل الخبرات والتجارب، مما ينعكس بشكل غير مباشر على جودة التعلم لدى التلاميذ.

ولا يخفى أن التحصيل الدراسي للتلاميذ يُعد من أهم المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة التعليمية في أداء رسالتها، إذ يتأثر هذا التحصيل بعدة عوامل، من بينها كفاءة الأستاذ، والبيئة المدرسية، وأساليب التدريس، إضافة إلى طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، والتي يُشكل الاتصال الإداري أحد أهم عناصرها. فكلما توفرت بيئة تنظيمية يسودها التواصل الفعال والتنسيق الجيد، كان ذلك محفزاً على تحسين الممارسات التعليمية، وبالتالي الارتقاء بمستوى التحصيل الدراسي.

وانطلاقاً من هذا الطرح، يتضح أن الاتصال الإداري ليس مجرد عملية تبادل معلومات، بل هو عامل حاسم في تحقيق التوازن والانسجام داخل المؤسسة التعليمية، مما يستدعي الوقوف عند مدى تأثيره في تحسين نتائج التلاميذ، خاصة في مرحلة التعليم المتوسط التي تُعد مرحلة انتقالية وحساسة في المسار الدراسي للمتعلم.

وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

☞ إلى أي مدى يؤثر الاتصال الإداري بين إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس في رفع

مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط؟

وتتدرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية منها:

1- ما واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية؟

2- ما طبيعة العلاقة بين الإدارة والأساتذة؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي؟

4- ما أهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة التربوية؟

فرضيات الدراسة :

كإجابة مؤقتة على هذه التساؤلات يمكن بلورة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري بين إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس ومستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم الاتصال الإداري الفعال في تحسين أداء الأساتذة.
- توجد علاقة إيجابية بين جودة الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي.
- ضعف الاتصال الإداري يؤدي إلى تدني مستوى التحصيل الدراسي.
- توجد فروق في مستوى الاتصال الإداري تعزى إلى متغيرات (الخبرة، الجنس، المؤهل...).

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب دفعتنا بإلحاح إلى اختيار هذا الموضوع من أهمها:

أولاً: الأسباب الذاتية

تتبع هذه الأسباب من تجربتك الشخصية وموقعك المهني داخل المؤسسة التربوية، ومن أهمها:

- كوني أعمل مديراً في مؤسسة تعليمية (متوسطة)، أعيش يومياً واقع الاتصال الإداري بكل تفاصيله، مما جعلني ألاحظ تأثيره المباشر على سير العمل التربوي.
- الاحتكاك المستمر بأعضاء هيئة التدريس ومختلف الفاعلين داخل المؤسسة، الأمر الذي أبرز لي أهمية التواصل الفعال في تحقيق الانسجام المهني.

- ملاحظتي لوجود بعض الصعوبات أو الاختلالات في عملية الاتصال الإداري، سواء من حيث وضوح التعليمات أو سرعة تبادل المعلومات، وهو ما أثار لدي رغبة في دراسة هذا الموضوع بشكل علمي.
- الرغبة في تحسين ممارساتي المهنية وتطوير مهاراتي القيادية والإدارية من خلال فهم أعمق لآليات الاتصال الإداري.
- اهتمامي الشخصي بكل ما من شأنه الرفع من مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، باعتباره الهدف الأساسي للعملية التربوية.

ثانياً: الأسباب الموضوعية

- وهي الأسباب المرتبطة بأهمية الموضوع في حد ذاته على المستوى العلمي والتربوي:
- تزايد الاهتمام في الدراسات التربوية الحديثة بدور الاتصال الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية.
 - أهمية الاتصال الإداري كعنصر أساسي في تحقيق التنسيق والتكامل بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.
 - تأثير جودة الاتصال داخل المؤسسة التعليمية على المناخ التنظيمي، والذي ينعكس بدوره على أداء الأساتذة وتحصيل التلاميذ.
 - قلة الدراسات (نسبياً) التي تناولت العلاقة المباشرة بين الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي في مرحلة التعليم المتوسط، خاصة في البيئة المحلية.
 - الحاجة إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تساهم في تحسين أساليب التسيير داخل المؤسسات التعليمية.
 - إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في اقتراح حلول عملية لتعزيز فعالية الاتصال الإداري.

أهداف الدراسة :

ككل بحث أو دراسة هناك عدة أهداف توضحها، ومن خلال تناولي للموضوع رسمنا أهداف محددة الآتي:

- أ- التعرف على واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية.
- ب- إبراز دور الاتصال الإداري في تحسين التحصيل الدراسي.
- ج- تحديد أهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة التعليمية.
- د- تقديم اقتراحات عملية لتحسين الاتصال الإداري

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

يمكنك توسيع أهمية الدراسة مع الحفاظ على الطابع الأكاديمي كما يلي:

الأهمية العلمية :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من انتمائها إلى مجال الإدارة التربوية، الذي يُعد من المجالات الحيوية في تطوير المنظومة التعليمية وتحسين مخرجاتها. فهي تسلط الضوء على الاتصال الإداري باعتباره أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية التسيير داخل المؤسسات التعليمية، وتسعى إلى إبراز دوره في تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الفاعلين التربويين.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين متغيرين أساسيين هما: الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي، وهو ما يمنحها بعداً تحليلياً يُسهم في إثراء الأدبيات التربوية، خاصة في مجال الدراسات التي تهتم بالعلاقة بين الجوانب الإدارية والنتائج التعليمية. إضافة إلى ذلك، قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث لاحقة تتناول موضوع الاتصال الإداري من زوايا مختلفة، كعلاقته بالرضا الوظيفي أو المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التربوية.

الأهمية العملية:

1. تمكّن مديري المؤسسات التربوية من التعرف على أهمية تفعيل الاتصال الإداري واعتماد أساليب تواصل فعالة، بما يسهم في تحسين التسيير اليومي للمؤسسة وتحقيق التنسيق بين مختلف الأطراف.
2. تساعد في تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق من شأنها تحسين جودة الأداء التربوي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ. كما تعد هذه الدراسة مصدر للباحثين والدارسين في مجالات العلاقات العامة والصورة الذهنية والاتصال.
3. تفيد مديري المؤسسات التربوية في تحسين أساليب التسيير.
4. تساعد المعلمين على فهم دور الاتصال في تحسين أدائهم.
5. تساهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى التحصيل الدراسي.

الدراسات السابقة :

دراسة أولى: رسالة ماجستير للطالب بن قيط الجودي بعنوان: "استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية"، رسالة ماجستير تخصص اعلام و اتصال ، قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر .

تتناول هذه الدراسة موضوع الاتصال داخل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، حيث سعى الباحث إلى إبراز أهمية الاتصال كعنصر أساسي في تحسين الأداء الإداري والخدمات الصحية، ومحاولة تحديد واقع استراتيجيات الاتصال المعتمدة داخل المستشفيات الجزائرية، ومدى مساهمتها في تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف الفاعلين (الإدارة، الطاقم الطبي، المرضى). كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن نقاط الضعف في منظومة الاتصال الاستشفائي، واقتراح حلول عملية من شأنها تطوير الأداء الاتصالي داخل هذه المؤسسات.

اعتمد الباحث في دراسته على مناهج علمية متعددة، أبرزها منهج دراسة الحالة ومنهج المسح، من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الظاهرة المدروسة. أما أدوات البحث، فقد تمثلت في الاستبيان (الاستمارة)، والمقابلة، إضافة إلى الملاحظة، وذلك لجمع بيانات دقيقة حول واقع الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة وقد تضمنت الدراسة ثلاثة فصول رئيسية، حيث تناول:

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي، من حيث المفاهيم، الأهداف، والوظائف.
الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسات الصحية، مع التركيز على خصائصه وأهميته داخل الإدارة الاستشفائية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، والتي خصصت لتحليل واقع استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية الجزائرية، وعرض النتائج ومناقشتها.
أما فرضيات الدراسة، فقد تمحورت حول:

- أن الاتصال داخل الإدارة الاستشفائية لا يزال يعاني من ضعف في التخطيط الاستراتيجي.
 - أن غياب استراتيجية اتصال واضحة يؤثر سلباً على جودة الخدمات الصحية.
 - ضعف التنسيق الاتصالي بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة (إدارة، أطباء، مرضى)
- وقد توصل الباحث في الأخير إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن الاتصال داخل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية لا يرقى إلى المستوى الاستراتيجي المطلوب، ويعاني من عدة نقائص تنظيمية وتقنية، مما يؤثر على فعالية الأداء الصحي. كما أوصى بضرورة:
- تبني استراتيجية اتصال واضحة ومتكاملة داخل المؤسسات الصحية.
 - تحسين قنوات الاتصال الداخلي والخارجي.
 - تكوين الكوادر الإدارية والطبية في مجال علوم الإعلام والاتصال.
 - إدماج التكنولوجيا الحديثة في تسيير الاتصال داخل المستشفيات.

كما أبرزت الدراسة أن تحسين الاتصال يساهم بشكل مباشر في رفع جودة الخدمات الصحية وتعزيز ثقة المرضى بالمؤسسات الاستشفائية.

دراسة ثانية : رسالة ماجستير للباحث نعيم حسن حماد الفرا بعنوان: "تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية" الجامعة الإسلامية بفلسطين .

تضمنت هذه الدراسة محاولة التعرف على واقع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العملية الاتصالية داخل المؤسسات التعليمية، وذلك باعتبار أن التطور التكنولوجي أصبح من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الإداري والتربوي. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، واقتراح مجموعة من الحلول والتوصيات التي من شأنها تحسين فعالية الاتصال الإداري وتطويره.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليل أبعادها المختلفة، أما بالنسبة لأدوات البحث فقد استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، إضافة إلى الاستعانة بالمراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري.

كما تضمنت الدراسة عدة فصول، حيث تناولت :

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري، من حيث المفاهيم، الأهداف، والوظائف.

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري والتعليمي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل واقع الاتصال الإداري بمدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية.

أما فرضيات الدراسة فقد تمثلت في:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الاتصال الإداري.
 - أن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة يساهم في رفع كفاءة الاتصال داخل المؤسسات التعليمية.
 - وجود معوقات إدارية وتقنية ومالية تحد من فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية.
- وقد توصل الباحث في الأخير إلى أن الإدارة الإلكترونية لها دور فعال في تحسين الاتصال الإداري وتسريع تداول المعلومات داخل المدارس الثانوية، كما تساهم في رفع مستوى التنسيق بين الإدارات والعاملين. وأوصى الباحث بضرورة:
- توفير البنية التحتية التقنية داخل المؤسسات التعليمية.
 - تكوين وتدريب مديري المدارس والعاملين على استخدام التقنيات الحديثة.
 - تعميم استخدام الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات التربوية.
 - تعزيز الاهتمام بالاتصال الإداري باعتباره عاملاً أساسياً في نجاح العملية التعليمية والإدارية.

دراسة ثالثة: رسالة ماجستير للطالبة بن يوسف أمال بعنوان: "العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم وأثرهما على التحصيل الدراسي" 2008 .

تضمنت هذه الدراسة محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم وأثرهما على التحصيل الدراسي لدى التلاميذ، حيث سعت الباحثة إلى إبراز أهمية الاستراتيجيات التعليمية في تنمية القدرات المعرفية والتحصيلية للمتعلمين، إضافة إلى معرفة مدى مساهمة الدافعية في تحسين الأداء الدراسي ورفع مستوى النجاح الأكاديمي. كما هدفت

الدراسة إلى التعرف على نواحي الضعف التي تعيق العملية التعليمية، واقتراح جملة من الحلول التي تساعد على تطوير أساليب التعلم وتنمية الدافعية لدى التلاميذ.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، أما أدوات البحث فقد تمثلت في الاستبيان والمقاييس النفسية الخاصة بالدافعية واستراتيجيات التعلم، إضافة إلى تحليل النتائج الدراسية للتلاميذ.

كما تضمنت الدراسة عدة فصول، حيث تناول:

الفصل الأول: استراتيجيات التعلم من حيث المفهوم، الأنواع، والأهمية التربوية.

الفصل الثاني: الدافعية للتعلم وعلاقتها بالسلوك التعليمي والتحصيل الدراسي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدافعية وأثرهما على التحصيل الدراسي.

أما فرضيات الدراسة فقد تمثلت في:

- وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات التعلم والتحصيل الدراسي.
- وجود علاقة بين الدافعية للتعلم وارتفاع مستوى التحصيل الدراسي.
- أن التلاميذ الذين يعتمدون استراتيجيات تعلم فعالة يتمتعون بمستوى تحصيل أفضل مقارنة بغيرهم.

وقد توصلت الباحثة في الأخير إلى أن استراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم تؤثران بشكل

مباشر وإيجابي في التحصيل الدراسي، كما أوصت بضرورة:

- تدريب التلاميذ على استخدام استراتيجيات تعلم فعالة.
- تنمية الدافعية للتعلم داخل المؤسسات التربوية.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والتربوية للمتعلمين.
- تطوير البرامج التعليمية بما يتلاءم مع حاجات التلاميذ وقدراتهم المعرفية.

دراسة رابعة : دراسة ماجستير للطالب قنيش السعيد بعنوان: "الاتصال التربوي وعلاقته بمستويات التحصيل الدراسي" جامعة وهران 2008 .

تضمنت هذه الدراسة محاولة التعرف على طبيعة الاتصال التربوي داخل الوسط المدرسي، ومدى تأثيره على مستويات التحصيل الدراسي لدى التلاميذ، حيث سعى الباحث إلى إبراز أهمية الاتصال التربوي باعتباره من العناصر الأساسية في نجاح العملية التعليمية وتحقيق التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلم. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التربوي داخل المؤسسات التعليمية، واقتراح حلول تسهم في تحسين جودة التواصل التربوي ورفع المستوى الدراسي للتلاميذ.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الاتصال التربوي والتحصيل الدراسي، بينما تمثلت أدوات البحث في الاستبيان والملاحظة، إضافة إلى تحليل بعض الوثائق والنتائج الدراسية الخاصة بالتلاميذ.

كما تضمنت الدراسة عدة فصول، حيث تناول:

الفصل الأول: الاتصال التربوي من حيث المفهوم، العناصر، والوظائف.

الفصل الثاني: التحصيل الدراسي والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل العلاقة بين الاتصال التربوي ومستويات التحصيل الدراسي.

أما فرضيات الدراسة فقد تمثلت في:

- وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال التربوي وارتفاع مستوى التحصيل الدراسي.
- أن أساليب التواصل الجيدة بين المعلم والمتعلم تساعد على تحسين الأداء الدراسي.
- أن ضعف الاتصال التربوي يؤدي إلى انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

وقد توصل الباحث في الأخير إلى أن الاتصال التربوي الفعال يساهم بدرجة كبيرة في تحسين التحصيل الدراسي وتنمية التفاعل داخل القسم، كما أوصى بضرورة:

- تحسين مهارات الاتصال لدى المعلمين.
- اعتماد أساليب تواصل حديثة داخل المؤسسات التعليمية.
- توفير مناخ تربوي يساعد على الحوار والتفاعل بين المعلم والمتعلم.
- الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للتلاميذ لما له من أثر على العملية التعليمية.

بالإضافة الى دراسات أخرى هي:

1-دراسة للباحث أمير محمد محمد المدري بعنوان: "المتغيرات الأسرية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية بمحافظة عمان"

دراسة تناولت موضوع أثر المتغيرات الأسرية على التحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية، حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين البيئة الأسرية ومستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ، باعتبار أن الأسرة تعد من أهم المؤسسات الاجتماعية المؤثرة في شخصية المتعلم وسلوكه الدراسي. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن أبرز المتغيرات الأسرية المؤثرة في التحصيل الدراسي، مثل المستوى الاقتصادي والتعليمي للوالدين، وحجم الأسرة، وأساليب التنشئة الأسرية.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين بعض المتغيرات الأسرية ومستوى التحصيل الدراسي، حيث تبين أن التلاميذ الذين يعيشون في بيئة أسرية مستقرة ويتمتع أولياؤهم بمستوى تعليمي جيد يحققون نتائج دراسية أفضل مقارنة بغيرهم، كما أن الدعم الأسري والمتابعة المستمرة يساهمان في رفع الدافعية للتعلم وتحسين الأداء الدراسي.

أما عن أهم التوصيات فقد أوصت الدراسة بضرورة:

- تعزيز التعاون بين الأسرة والمؤسسة التعليمية.

- توعية الأولياء بأهمية المتابعة الأسرية للأبناء .
 - توفير برامج إرشاد أسري تساعد على خلق بيئة منزلية مناسبة للتعلم.
 - الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للتلاميذ داخل الأسرة.
- 2-دراسة ماجستير لطالب بظاهر العربي بعنوان: "فاعلية التعليم الافتراضي في التحصيل

الدراسي لدى تلاميذ التعليم عن بعد"

دراسة تناولت موضوع التعليم الافتراضي ودوره في تحسين التحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم عن بعد، حيث هدفت إلى التعرف على مدى فعالية الوسائط الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة في تطوير العملية التعليمية، خاصة في ظل التطورات الرقمية التي عرفها قطاع التعليم. كما سعت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التعليم الافتراضي في تسهيل اكتساب المعارف وتحسين نتائج المتعلمين.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن التعليم الافتراضي يساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم عن بعد، لما يوفره من مرونة في التعلم وسهولة الوصول إلى المعلومات وتنوع الوسائل التعليمية، إلا أن فعاليته تبقى مرتبطة بتوفر الإمكانيات التقنية والبنية التحتية المناسبة، إضافة إلى امتلاك المتعلمين مهارات استخدام التكنولوجيا.

أما عن أهم التوصيات فقد أوصت الدراسة بضرورة:

- تطوير البنية التحتية الخاصة بالتعليم الإلكتروني.
- تكوين المعلمين والمتعلمين في مجال استخدام التقنيات الحديثة.
- تعميم استخدام التعليم الافتراضي في مختلف المراحل التعليمية.
- توفير منصات تعليمية رقمية فعالة تدعم العملية التعليمية عن بعد.

3- دراسة ماجستير للطالب هنودة علي بعنوان: "التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ التعليم الثانوي"

دراسة تناولت موضوع التفاعل الاجتماعي داخل الوسط المدرسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم الثانوي، حيث هدفت إلى إبراز أهمية العلاقات الاجتماعية والتواصل بين التلاميذ والمعلمين في تحسين الأداء الدراسي، باعتبار أن التفاعل الاجتماعي يعد من العوامل الأساسية المؤثرة في التوافق النفسي والتربوي للتلميذ.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن التفاعل الاجتماعي الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية يساهم في تحسين التحصيل الدراسي لدى التلاميذ، حيث يساعد على تنمية الثقة بالنفس وتعزيز روح التعاون والمشاركة داخل القسم، كما تبين أن ضعف العلاقات الاجتماعية والعزلة تؤثر سلبًا على الأداء الدراسي والتحصيل العلمي.

أما عن أهم التوصيات فقد أوصت الدراسة بضرورة:

- تشجيع الأنشطة الجماعية داخل المؤسسات التعليمية.
- تعزيز العلاقات الإيجابية بين المعلمين والتلاميذ.
- توفير مناخ تربوي واجتماعي يساعد على التواصل والتفاعل.
- الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للتلاميذ لما له من أثر مباشر على التحصيل الدراسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

حيث كانت النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة كالاتي:

- إبراز أهمية الاتصال الإداري والتربوي في تحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية والصحية.
- التأكيد على دور الاتصال الفعال في رفع مستوى التنسيق والتفاعل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.
- إظهار العلاقة الإيجابية بين استراتيجيات التعلم والدافعية والتفاعل الاجتماعي والتحصيل الدراسي.
- التأكيد على أهمية استخدام التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية في تطوير العملية الاتصالية والتعليمية.
- إبراز أثر العوامل الأسرية والاجتماعية والنفسية في تحسين التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.
- التأكيد على ضرورة توفير بيئة تربوية واجتماعية تساعد على التواصل والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسات التعليمية.

واعتمدنا في دراستنا على مواضيع قريبة لبحثنا، حيث تمحورت أغلب الدراسات حول الاتصال التربوي والعوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي، كما اختلفت مجالات الدراسة بين المؤسسات التعليمية والصحية والاجتماعية، وقد ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد المفاهيم الأساسية وضبط موضوع البحث، إضافة إلى اختيار المنهج والأدوات المناسبة لجمع المعلومات واتباع منهجية علمية صحيحة.

تحديد المفاهيم:

تُعد عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، إذ تساعد على توضيح الإطار النظري للدراسة وضبط متغيراتها وتحديد أبعادها العلمية والإجرائية، كما تساهم في إزالة الغموض عن المصطلحات المستخدمة وربطها بموضوع الدراسة. وانطلاقاً من عنوان الدراسة الموسوم بـ: "الاتصال الإداري بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس ودوره في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط"، يمكن تحديد المفاهيم الأساسية التالية:

مفهوم الاتصال الإداري :

لغة:

الاتصال مشتق من الفعل "وصل"، أي الربط بين شيئين أو أكثر، ويعني إقامة علاقة أو نقل رسالة من طرف إلى آخر. أما الإدارة فهي من الفعل "أدار"، أي أشرف على الشيء ونظمه ووجهه نحو تحقيق أهداف محددة.

اصطلاحاً:

يُعرف الاتصال الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، باستخدام وسائل وأساليب اتصال متعددة، بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم والتعاون بين العاملين وضمان حسن سير العمل الإداري والتنظيمي.

كما يُعرف بأنه وسيلة أساسية تعتمد عليها الإدارة لنقل القرارات والأوامر والتقارير والاقتراحات، بما يسمح بخلق بيئة تنظيمية قائمة على الحوار والتفاعل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

ويُعتبر الاتصال الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية، لأنه يساهم في تحقيق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما يساعد على تقوية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتحقيق الانسجام بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين.

إجرائيا:

ويقصد بالاتصال الإداري في هذه الدراسة مختلف عمليات التواصل والتفاعل التي تتم بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس، سواء كانت شفوية أو كتابية أو إلكترونية، والتي تهدف إلى تنسيق الجهود وتنظيم العمل التربوي والإداري وتحسين الأداء داخل المؤسسة التعليمية بما ينعكس إيجابًا على التحصيل الدراسي للتلاميذ.

مفهوم إدارة المتوسطة :

لغة:

الإدارة في اللغة تعني حسن التسيير والتنظيم والتوجيه، وهي مشتقة من الفعل "أدار" أي أشرف على الشيء وقام بتسييره.

اصطلاحا:

تُعرف إدارة المتوسطة بأنها الجهاز الإداري والتربوي المسؤول عن تسيير المؤسسة التعليمية والإشراف على مختلف نشاطاتها الإدارية والبيداغوجية والتنظيمية، بهدف تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المسطرة من طرف المنظومة التربوية.

كما تُعد إدارة المتوسطة حلقة أساسية في العملية التعليمية، حيث تعمل على تنظيم العمل داخل المؤسسة، وتوفير الظروف المناسبة للتعليم، ومتابعة شؤون التلاميذ والأساتذة، إضافة إلى ضمان تطبيق القوانين والتعليمات التربوية والإدارية.

وتقوم الإدارة المدرسية بعدة وظائف أساسية، من بينها التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم، إلى جانب دورها في تعزيز العلاقات الإنسانية وتحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسة.

إجرائيا:

ويقصد بإدارة المتوسطة في هذه الدراسة الطاقم الإداري المشرف على تسيير المؤسسة التعليمية محل الدراسة، وعلى رأسه مدير المتوسطة ومستشارو التربية والمساعدون الإداريون، والذين يتولون مسؤولية تنظيم العملية التربوية والتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

مفهوم هيئة التدريس :

لغة:

الهيئة تعني الجماعة أو المجموعة المنظمة، أما التدريس فهو عملية التعليم ونقل المعرفة والخبرات إلى المتعلمين.

اصطلاحا:

يقصد بهيئة التدريس مجموعة الأساتذة والمعلمين الذين يتولون مهمة التدريس والتأطير التربوي داخل المؤسسة التعليمية، ويعملون على نقل المعارف والمعلومات وتنمية مهارات وقدرات التلاميذ وفق البرامج التعليمية المعتمدة.

كما تمثل هيئة التدريس أحد أهم عناصر العملية التعليمية، لما لها من دور أساسي في توجيه التلاميذ وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، إضافة إلى مساهمتها في خلق مناخ تربوي قائم على التفاعل والتواصل داخل القسم والمؤسسة.

ويُنظر إلى الأستاذ باعتباره محور العملية التعليمية، حيث لا يقتصر دوره على تقديم المعلومات فقط، بل يشمل أيضًا التوجيه والإرشاد والمتابعة النفسية والتربوية للتلاميذ.

إجرائيا:

ويقصد بهيئة التدريس في هذه الدراسة جميع الأساتذة العاملين بالمؤسسة التعليمية محل الدراسة، والذين يساهمون في العملية التعليمية والتربوية من خلال التدريس والتوجيه والتفاعل مع الإدارة والتلاميذ.

مفهوم التحصيل الدراسي :

لغة:

التحصيل لغةً يعني الحصول على الشيء واكتسابه وجمعه، ويُقصد به بلوغ نتيجة أو مستوى معين من المعرفة أو النجاح.

اصطلاحا:

التحصيل الدراسي هو مقدار ما يكتسبه المتعلم من معارف ومهارات وخبرات نتيجة مروره بعملية التعلم، ويُقاس عادةً من خلال الاختبارات والامتحانات والنتائج الدراسية. كما يُعرف بأنه مستوى الأداء الذي يحققه التلميذ في المواد الدراسية المختلفة، والذي يعكس مدى استيعابه للمحتوى التعليمي وقدرته على تطبيق المعارف المكتسبة. ويُعتبر التحصيل الدراسي من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تقييم نجاح العملية التعليمية، كما يتأثر بعدة عوامل نفسية واجتماعية وأسرية وتربوية، من بينها الاتصال التربوي والإداري داخل المؤسسة التعليمية.

إجراءات:

ويقصد بالتحصيل الدراسي في هذه الدراسة مستوى النتائج الدراسية التي يحققها تلاميذ الطور المتوسط بالمؤسسة التعليمية محل الدراسة، وذلك من خلال معدلاتهم ونتائجهم الدراسية ومدى تقدمهم في مختلف المواد التعليمية.

مفهوم تلاميذ الطور المتوسط :

لغة:

التلميذ هو طالب العلم أو الشخص الذي يتلقى المعرفة والتعليم، أما الطور المتوسط فهو المرحلة التعليمية التي تتوسط مرحلتي التعليم الابتدائي والثانوي.

اصطلاحا:

يقصد بتلاميذ الطور المتوسط المتعلمون الذين يزاولون دراستهم بمرحلة التعليم المتوسط، وهي مرحلة تعليمية انتقالية تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات الفكرية والعلمية والاجتماعية للتلميذ، وإعداده للانتقال إلى التعليم الثانوي.

وتتميز هذه المرحلة بخصوصيات نفسية وتربوية مرتبطة بمرحلة المراهقة، مما يجعلها من أهم المراحل التعليمية التي تتطلب عناية تربوية وإدارية واتصالية فعالة.

إجراءات:

ويقصد بتلاميذ الطور المتوسط في هذه الدراسة جميع التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة التعليمية محل الدراسة في مختلف مستويات التعليم المتوسط، والذين يتأثر مستوى تحصيلهم الدراسي بطبيعة الاتصال الإداري والتربوي السائد داخل المؤسسة.

مجالات الدراسة.

أولاً : المجال المكاني:

قبل التطرق إلى تقديم مؤسسة الدراسة المتمثلة في متوسطة المجاهد زيدي بوجمعة بعين وسارة، تجدر الإشارة إلى أننا اخترنا هذه المؤسسة عن قصد باعتبارها ميداناً مناسباً لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك بحكم عملي كمدیر بها ، الأمر الذي سهل عملية الاحتكاك المباشر بمختلف أفراد مجتمع الدراسة من إدارة وأعضاء هيئة التدريس، كما أتاح إمكانية الاطلاع على طبيعة الاتصال الإداري السائد داخل المؤسسة ومعرفة مدى تأثيره على تحسين التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط.

كما أن متوسطة المجاهد زيدي بوجمعة تُعد من المؤسسات التربوية التي تضم طاقماً إدارياً وتربوياً متكاملًا، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة موضوع الاتصال الإداري داخل الوسط المدرسي، إضافة إلى توفر الظروف الملائمة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة.

ثانياً : المجال الزمني:

أنجزت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025-2026، حيث تم خلالها إعداد الجانب النظري والدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الاتصال الإداري بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس ودوره في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط. أما فيما يخص الجانب الميداني، فقد تمت عملية توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة بمتوسطة المجاهد زيدي بوجمعة بعين وسارة ابتداءً من 12 أفريل إلى غاية 20 أفريل 2026، وذلك بغرض جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج العلمية المرجوة.

مجتمع البحث:

بعد الاطلاع على المعطيات العامة المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تحديد مجتمع البحث الذي سيتم إجراء الدراسة عليه، ويتمثل مجتمع بحثنا في متوسطة المجاهد زيدي بوجمعة بعين وسارة، باعتبارها ميداناً مناسباً لدراسة موضوع الاتصال الإداري بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس ودوره في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط. ويشمل مجتمع البحث جميع أفراد الإدارة التربوية للمؤسسة وكذا أعضاء هيئة التدريس العاملين بها خلال السنة الدراسية 2025-2026، لما لهم من دور مباشر في تفعيل العملية الاتصالية داخل المؤسسة التعليمية.

العينة:

تُعد العينة من أهم الأساليب المعتمدة في البحوث العلمية، وتُعرف على أنها جزء من المجتمع الأصلي يتم اختياره لتمثيله في الدراسة بهدف جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. وفي دراستنا تتكون العينة من (25) مفردة، حيث تشمل كلاً من إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس بمتوسطة المجاهد زيدي بوجمعة بعين وسارة، إذ تم اختيار:

- (09) أفراد من الطاقم الإداري للمؤسسة.

- (16) أستاذًا من أعضاء هيئة التدريس.

وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية (عمدية)، حيث تم توجيه الاختيار نحو الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، نظرًا لدورهم المباشر في عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة، وهو ما يجعل هذه العينة مناسبة للإجابة عن إشكالية البحث وتحقيق أهدافه، باعتبارها تمثل بشكل فعال واقع الاتصال بين الإدارة والأساتذة وانعكاسه على التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسات، إذ يقوم على وصف الظواهر كما هي في الواقع وصفًا دقيقًا ومنظمًا، ثم تحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى فهم علمي عميق لمختلف أبعادها وعلاقاتها. ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أسلوب علمي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، ثم تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية منظمة، بغرض الكشف عن العلاقات القائمة بين المتغيرات، وتحديد أسبابها ونتائجها، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وفي دراستنا، يتمثل تطبيق هذا المنهج في وصف واقع الاتصال الإداري بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس بمتوسطة المجاهد زيدي بوجمعة بعين وسارة، وتحليل مدى تأثيره على تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها تفسيرًا علميًا دقيقًا، بما يسمح بالوصول إلى نتائج موضوعية، واقتراح مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير وتحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة التعليمية.

أداة جمع البيانات :

الاستبيان :

يُعد الاستبيان من أهم أدوات البحث العلمي في الدراسات الوصفية، ويُعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة والموجهة إلى أفراد العينة بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق بموضوع الدراسة، بطريقة منظمة تسمح بتحليلها إحصائيًا وتفسيرها علميًا.

وفي دراستنا ، تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة (إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس) ، وذلك لكونه الأداة الأنسب لقياس واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التعليمية، والتعرف على مدى فعاليته في تحسين التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.

وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن محاور رئيسية مرتبطة بموضوع الدراسة، من بينها:

- واقع الاتصال الإداري داخل المتوسطة.
- طبيعة العلاقة الاتصالية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.
- الوسائل والقنوات المعتمدة في الاتصال الإداري.
- دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء التربوي والتحصيل الدراسي للتلاميذ.
- الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية الاتصال داخل المؤسسة.

سبب اختيار الاستبيان:

تم اختيار الاستبيان لعدة اعتبارات علمية ومنهجية، أهمها:

- ملاءمته لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية.
- إمكانية تطبيقه على عدد معتبر من أفراد العينة (إدارة + أساتذة).
- سهولة تفرغ البيانات وتحليلها إحصائيًا.
- قدرته على جمع معلومات دقيقة حول واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التعليمية.

خلاصة الفصل الأول :

لقد تبين من خلال ضبط الإطار المنهجي لهذه الدراسة أن موضوع الاتصال الإداري بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس ودوره في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط يُعد من المواضيع التربوية ذات الطابع المعقد والمتشعب، نظراً لتداخل عدة متغيرات إدارية وتربوية واتصالية ونفسية في دراسته وتحليله، إضافة إلى ارتباطه المباشر بجودة الأداء داخل المؤسسة التعليمية.

كما أن مفهومي الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي يُعدان من المفاهيم الواسعة التي يصعب حصرها في تعريف واحد جامد، لكونهما يرتبطان بواقع ميداني متغير وبعلاقات إنسانية وتنظيمية داخل المؤسسة التربوية، مما استدعى توظيف مقاربة منهجية دقيقة تقوم على المنهج الوصفي التحليلي من أجل فهم الظاهرة وتحليل أبعادها المختلفة.

وقد اعتمدت الدراسة على أدوات بحث ميدانية وعلى رأسها الاستبيان الموجه إلى كل من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، بهدف جمع معطيات واقعية حول طبيعة الاتصال الإداري داخل المؤسسة، ومدى انعكاسه على التحصيل الدراسي للتلاميذ، إلا أن دراسة هذا الموضوع تبقى مرتبطة بمدى صدق المعطيات الميدانية وصعوبة التحكم في جميع العوامل المؤثرة فيه. وعليه، فإن تحسين فعالية الاتصال الإداري داخل المؤسسة التعليمية يُعد ضرورة حتمية لكل مؤسسة تربوية، باعتباره عنصراً أساسياً في تحقيق الانسجام والتنسيق بين الإدارة والأساتذة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة العملية التعليمية ورفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ.



الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

يعد الاتصال الإداري من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات بمختلف أنواعها، إذ يشكل الأداة الرئيسة التي تضمن تدفق المعلومات وتنسيق الجهود بين الأفراد والوحدات التنظيمية، فهو لا يقتصر على كونه وسيلة لنقل المعلومات بل يتجاوز ذلك ليكون عملية تفاعلية تساهم في بناء الفهم المشترك، واتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام الداخلي. فالأنشطة الإدارية على اختلاف مستوياتها لا يمكن أن تؤدي ثمارها دون وجود منظومة اتصالية فعالة، تضمن الوضوح والدقة والاستجابة السريعة للمتغيرات والاحتياجات التنظيمية.

وتبرز أهمية الاتصال الإداري باعتباره الأداة التي تجسد التفاعل التنظيمي داخل المؤسسة، فهو يربط بين مختلف المستويات الإدارية ويوحد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن فعالية الاتصال تساهم في تعزيز الانضباط المهني وتوفير بيئة عمل قائمة على الفهم والتعاون، الأمر الذي يجعله عاملاً حاسماً في استقرار المؤسسة ونجاحها في مواجهة التحديات.

وانطلاقاً من ذلك يسعى هذا الجزء إلى تقديم نظرة شاملة حول "الاتصال الإداري" من خلال التطرق إلى تعريفه، ثم تحليل عناصره وأنواعه ووظائفه ووسائله وخصائصه، بالإضافة إلى استعراض أهم مقومات نجاحه والنظريات التي أسست لفهم علمي لهذا المجال.

1-الاتصال الإداري :

1-1- تعريف الاتصال الاداري :

يعرفه "عياصرة" بأنه عملية نقل الآراء والأفكار والمعلومات والتعليمات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة، بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها.¹

يعرف "أحمد بطاح" و"حسن الطعاني" في كتابهما بأنه: "وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة، إضافة إلى ذلك فإن الاتصال هو الذي يحدد تماسك التنظيم عن طريق إيجابية ترابط العناصر التنظيمية والفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها".²

كذلك يعرف بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الأداء.³

فهو عملية تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي.⁴

وبناءً على ما سبق من هذه التعريفات يمكن تحديد مفهوم الاتصال الإداري على أنه عملية تبادل المعلومات بين الأفراد أو الأقسام داخل المنظمة بهدف تحقيق التنسيق والتنظيم اللازمين للعمل الإداري.

¹ - علي أحمد عبد الرحمن ومحمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 188.

² .أحمد بطاح وحسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2016، ص 228

³ - نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، أطروحة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 14

⁴ - حدة قریش، نصير لعرباوي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع: الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

للجماعات المحلية، المجلد 11، العدد 01، مارس 2022، جامعة سطيف، الجزائر، ص 310

1-2- عناصر الاتصال الإداري :

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر الأساسية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين عملية اتصال متكاملة، وتتمثل هذه العناصر في:

أولاً: المرسل: المرسل هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة، وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات اتصال مختلفة. فالمدرس مثلاً هو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال داخل حجرة الدراسة عادة، وقد تقوم الآلة بدور المرسل كما في حالة عقول الحاسبة الإلكترونية التي تزود سلفاً بالمعلومات التي يحصل عليها التلميذ عن طريق الاتصال الآلي .¹

ثانياً: الرسالة: الرسالة هي المحتوى أو الموضوع الذي يسعى المرسل إلى إيصاله إلى المستقبل، وتتضمن أفكاراً ومعاني يتم التعبير عنها من خلال الكلمات، الرموز أو الإشارات .²

ثالثاً: الوسيلة: الوسيلة هي القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، وتعرف أيضاً بأنها أداة أو قناة الاتصال التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار .³

إن تلعب الوسيلة دوراً أساسياً في تحديد فعالية الاتصال، حيث إنها تؤثر على وضوح الرسالة وسرعة وصولها وإمكانية استيعابها.

رابعاً: المستقبل: المستقبل هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة أو الهدف الذي تحاول عملية الاتصال الوصول إليه بغرض التأثير، ويقوم المستقبل بفك الرموز المتضمنة في الرسالة وتفسيرها

¹ مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2006، ص 30-31

² شوشة مسعود ، دلاسي أحمد، مجلة العلوم الاجتماعية: الاتصالات الإدارية في المنظمات، المجلد 07، العدد 28،

جانفي 2018، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 78

³ شوشة مسعود ، دلاسي أحمد، مجلة العلوم الاجتماعية، المرجع نفسه ، ص 78 .

بهدف التوصل إلى فهم دقيق لمعانيها، وقد يكون المستقبل فردًا أو جماعة من الأفراد تصل إليهم الرسالة بشكل مباشر كما في الاتصال الشخصي، أو جمهورًا حينما يكون الاتصال جماهيريًا.

1

خامسًا: التغذية الراجعة: التغذية الراجعة هي عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة ومدى تفاعله وتأثره بها، حيث إن من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفًا معينًا، وهذا الموقف يؤثر غالبًا في تعديل الرسالة من المرسل أو تبديلها أو إرسالها إلى المستقبل نفسه أو إلى مستقبلين آخرين غيره .²

تساهم التغذية الراجعة في تحسين التفاعل بين الطرفين، حيث تمكن المرسل من تعديل أو توضيح الرسالة إذا لزم الأمر لضمان فهمها بشكل صحيح.

1-3- أنواع الاتصال الاداري :

تتعدد أنواع الاتصال الإداري داخل المؤسسة وفقًا لمعايير مختلفة، حيث يختلف بناءً على طريقة انتقال المعلومات والهيكل التنظيمي والوسائل المستخدمة، ويساهم هذا التنوع في تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق داخل المؤسسة، وتتمثل أنواعه في:

أولًا: الاتصال الداخلي: الاتصال الداخلي هو من أهم أشكال الاتصال الإداري الذي يتم داخل التنظيم المؤسساتي، حيث يشمل جميع مستوياته ويهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات والتنسيق بين الأفراد والإدارات المختلفة.

ويعرف بأنه عملية تواصل منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستويين الفردي والجماعي

3

¹ محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال (الأسس والمفاهيم)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 113 .

² ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 61.

³ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن، 1993، ص 163 .

حيث يتم الاتصال الفردي من خلال التفاعل بين الموظفين والمدراء، وعلى المستوى الجماعي عبر الاجتماعات والرسائل الجماعية التي تستهدف فرق العمل والإدارة بأكملها، مما يعزز التعاون والانسجام داخل المؤسسة. وينقسم الاتصال الداخلي إلى قسمين: اتصال رسمي واتصال غير رسمي، وهما:

الاتصال الرسمي: الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية في المؤسسة بطرق معتمدة رسمياً وفق نظامها، ويتم من خلال وسائل محددة مثل الخطابات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، ففي كل منظمة أو مؤسسة إدارية توجد شبكة اتصالات رسمية تحدد وفق الهيكل التنظيمي¹.

حيث ترسم مسارات الاتصال وفق اللوائح والإجراءات المعتمدة لضمان تدفق المعلومات بشكل منظم وفعال، مما يحقق الانضباط الإداري ويساعد في تنسيق العمل بين الإدارة والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة. ونجد أن الاتصال الرسمي ينقسم إلى اتصال هابط، اتصال صاعد واتصال أفقي.

• اتصال هابط (من الأعلى إلى الأسفل):

الاتصال الهابط (من الأعلى إلى الأسفل) هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية إلى الجهات الدنيا، متضمنة تعليمات محددة ونظم وقوانين وأساليب تطوير الأداء ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية².

فهو عنصر أساسي للمديرين والمسؤولين في تنظيم العمل، حيث يضمن إيصال المهام والتوقعات بوضوح إلى المرؤوسين، مما يساعدهم على أداء واجباتهم بشكل دقيق ومتناسق، وبدونه قد يسود الارتباك ويؤدي غياب التوجيه إلى تنفيذ عشوائي للمهام. يتم هذا الاتصال من قمة الهرم الإداري

¹ حسن عماد مكاوي وعاطف عدلي العبد، نظريات الإعلام، د.د.ن، دون طبعة، القاهرة، 2007، ص 55

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،

نزولاً إلى أدنى مستوياته، حيث يتلقى الموظفون التعليمات تدريجياً من رؤسائهم المباشرين، مما يضمن توزيع المهام بانتظام وتحقيق التنسيق الفعال داخل المؤسسة.

• الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):

الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) هو عملية الإرسال للمعلومات من الجهات الدنيا، أي من المرؤوسين إلى الجهات العليا، المتعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء .¹

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى نقل آراء الموظفين، مقترحاتهم، ملاحظاتهم أو المشكلات التي يواجهونها إلى الإدارة، مما يساعد في تحسين بيئة العمل واتخاذ قرارات أكثر دقة. يتميز الاتصال الصاعد بكونه وسيلة للإدارة لفهم احتياجات الموظفين وتعزيز التفاعل داخل المؤسسة.

• اتصال أفقي:

الاتصال الأفقي هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد داخل نفس المستوى الإداري في المؤسسة دون الحاجة إلى المرور بالمستويات العليا.

ويؤكد "هنري فايول" أهمية هذا النوع من الاتصال نظراً لدوره في اختصار الوقت وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الأفراد والمساهمة في تحسين الإنتاجية .²

يهدف الاتصال الأفقي إلى تحسين التنسيق وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة. فكلما ازدادت سهولة تدفق المعلومات بين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي ازدادت سرعة الاستجابة للتحديات والقدرة على الابتكار، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

¹ . ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 10

² - ياسين محجر والهاشمي لوكيا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، العدد

7، جانفي 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 5

-الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي هو نمط من التواصل يعتمد على العلاقات الشخصية والصدقة بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث لا يخضع للقنوات الرسمية المحددة وفق الهيكل التنظيمي، بل يتشكل بشكل عفوي بين الزملاء أثناء تبادل الأحاديث حول قضايا العمل والمشكلات التنظيمية . يتميز هذا النوع من الاتصال بسرعة مرونته، وقد يكون وسيلة فعالة لتحفيز العمل الجماعي وتبادل الخبرات، ولكنه قد يحمل أيضًا مخاطر مثل انتشار الشائعات وتأثيره على ديناميكية العمل بشكل غير متوقع.

ثانيًا: الاتصال الخارجي:

الاتصال الخارجي يعرف على أنه الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من المنظمات الاجتماعية خارج المنظمة .¹

يعرفه "محمد سليمان الطماوي" على أنه: "هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى، إدارية كانت أو غيرها، وكذلك بينها وبين الجمهور ."² فهو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المنظمة الإدارية ومختلف المنظمات الاجتماعية خارجها.

يهدف هذا الاتصال إلى تسهيل عملية التفاعل والتنسيق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، مما يساعد في تحقيق الانسجام والتكامل مع محيطها عبر إنشاء قنوات اتصال فعالة تضمن وضوح الرسائل وسهولة تدفقها بين المنظمة والجهات الخارجية. كما يشمل هذا الاتصال عمليات الإبلاغ والتفاوض والتعاون في مختلف المجالات، مما يجعله عنصرًا ضروريًا لضمان تحقيق الأهداف المشتركة وفق نهج منظم وفعال.

¹ - خبيزي سامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية،

العدد 1، فيفري 2020، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 161 .

² خبيزي سامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: المرجع نفسه ، ص 162 .

1-4-4 وظائف الاتصال الإداري :

وظائف الاتصال الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمحتوى الاتصال داخل المؤسسة، حيث تتنوع هذه الوظائف تبعاً لطبيعة المعلومات المتبادلة بين الإدارات والمستويات التنظيمية المختلفة، نذكر منها:

حدد "فارس" و"مونج" و"أرسل" ثلاث وظائف أساسية للاتصال، وهي:¹

1-4-4-1 وظيفة الإنتاج :

وظيفة الإنتاج هي إحدى الوظائف الأساسية للاتصال الإداري، إذ تساهم في تنظيم العمل، تنسيق الجهود وضمان تنفيذ المهام بكفاءة. كما تساعد على متابعة التزام الموظفين ومراجعة أي مشكلة قد تؤثر على سير الإنتاج. إلى جانب ذلك تتيح مناقشة التحديات التشغيلية واقتراح حلول، مما يعزز الإنتاجية والالتزام بمعايير الجودة ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1-4-4-2 وظيفة الصيانة :

وظيفة الصيانة تساهم في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية بشكل منظم، كما تعزز الروابط بين الأفراد من خلال الحفاظ على التفاعل بينهم سواء في العلاقات الأفقية أو العمودية. وتهدف أيضاً إلى التأثير في مواقف الأفراد تجاه قيمة التفاعل داخل المؤسسة، مما يدعم بيئة عمل مستقرة تساعد على استدامة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

1-4-4-3 وظيفة الإبداع :

يساهم الإبداع في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التقبل الاجتماعي للأفكار المبتكرة داخل بيئة العمل، مما يسهل عملية التطوير والتحديث المستمر. كما تساهم في ترسيخ ثقافة الانفتاح

¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 35-

على الأفكار الجديدة من خلال التكيف مع المستجدات وتنمية روح التعاون والحوار بين الأفراد. ومن خلال توفير مناخ يشجع على التفكير النقدي والمشاركة الفعالة يصبح من السهل تقديم الاقتراحات، طرح المشاريع التطويرية وتحفيز العاملين على تبني أساليب عمل أكثر ابتكاراً، مما يقوي التفاعل الإيجابي ويدفع عجلة التجديد داخل المؤسسة. كما يرى "تاير" أن للاتصال أربع وظائف أساسية: ¹

أ. **وظيفة إعلامية:** تهدف إلى نقل المعلومات الضرورية داخل المؤسسة لضمان التدفق الفعال للمعرفة، مما يدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى معلومات دقيقة.

ب. **وظيفة انضباطية:** وذلك بتحكم الإدارة في نقل المعلومات نظراً لكونها الجهة التي تمتلك سلطة القرار، ويقتصر المحتوى الذي تصدره الإدارة على المعلومات المتعلقة بالعمل وظروفه، مما يضمن تركيز الاتصال على الجوانب المهنية والتنظيمية.

ج. **وظيفة اقناعية :** تبرز أهمية التأثير في الآخرين من خلال تقديم الحجج والأساليب المقنعة، مما يجعلها تختلف في طبيعتها عن المهام الروتينية التي تعتمد على التنفيذ المباشر، وقد أكدت الاتجاهات الإدارية الحديثة على الدور المحوري في تعزيز الأداء الوظيفي.

د. **وظيفة تكاملية:** تؤدي الإدارة دوراً تكاملياً من خلال الاتصال، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وتطلعات الأفراد، مما يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية.

وبناءً على ما سبق يتضح أن الاتصال الإداري يشمل عدة وظائف تكاملية تلعب دوراً أساسياً في تنظيم سير العمل داخل المؤسسة، فالوظيفة الإنتاجية تساهم في تحسين الأداء من خلال نقل المعلومات والتوجيهات، بينما تضمن وظيفة الصيانة استقرار المؤسسة عبر تعزيز العلاقات

¹ - أيمن عبد الله النور، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية: فعالية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي

خلال أزمة كورونا، دراسة حالة كلية الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلد 5، العدد 2،

جويلية 2021، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص 499

التنظيمية. أما الوظيفة الإبداعية فتعزز من الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة، ومن جهة أخرى نجد أن الوظيفة الإعلامية توفر المعلومات الضرورية للموظفين، في حين تساعد الوظيفة الانضباطية على فرض النظام والالتزام بالقواعد. وتأتي الوظيفة الإقناعية لتؤثر في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، بينما تعمل الوظيفة التكاملية على تعزيز التعاون والانسجام داخل المؤسسة. وبذلك يظهر أن الاتصال الإداري ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو منظومة متكاملة تساهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية، دعم الإبداع وتعزيز الانضباط والتواصل الفعال لضمان بيئة عمل متوازنة ومنتجة.

1- 5 - وسائل الاتصال الإداري :

يتم الاتصال الإداري داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل التي تتيح نقل المعلومات والقرارات والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتتنوع هذه الوسائل وفقاً لطبيعتها وآلية استخدامها، حيث يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع، وهي:

أولاً: الاتصالات الشفوية :

تمتاز الاتصالات الشفوية عموماً بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين.¹ ويظهر الاتصال الشفوي في:

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006،

الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال شيوعاً في الاستخدام، ويمكن تعريف الاجتماع بأنه لقاء يجمع بين فردين أو أكثر لمناقشة موضوع أو حل مشكلة معينة، وكما هو الحال في اللجان التنظيمية يمكن تقسيم الاجتماعات إلى عدة أنواع منها الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية أو الاجتماعات الطارئة أو المؤقتة، والاجتماعات الدورية أو المستمرة... إلخ .¹

المقابلات: المقابلات هي إحدى وسائل الاتصال الشفوي، تتم من خلال لقاء مباشر بين شخصين أو أكثر بهدف تبادل المعلومات ومناقشة القضايا أو اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. **الهاتف:** يعد الهاتف من أهم وسائل الاتصال الإداري الشفوي الأكثر استعمالاً في المنظمة، حيث يتيح نقل المعلومات والتوجيهات بسرعة دون الحاجة إلى لقاء مباشر. يستخدم في التنسيق الإداري، حل المشكلات العاجلة والتواصل بين المدير والموظفين، لكنه قد يؤدي أحياناً إلى سوء الفهم بسبب غياب الإشارات غير اللفظية.

ثانياً: الاتصال الكتابي : تقوم المنظمة بالعديد من الاتصالات المكتوبة التي تعتمد على الوثائق والنصوص لنقل المعلومات والتوجيهات بدقة، مما يضمن توثيق القرارات والإجراءات الإدارية، وتتمثل في:

الخطابات الرسمية: الخطابات الرسمية تعد من أهم وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسات للتواصل مع الأفراد والجهات خارج المنظمة.

التقارير: التقارير هي مستندات تستخدم لعرض نتائج متعلقة بمشروع أو قضية محددة أو لرصد التقدم في موضوع معين، تهدف إلى تقديم معلومات دقيقة وموثوقة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. تتميز بطابع منظم يعتمد على تحليل البيانات وعرضها بشكل واضح.

¹. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 419

المذكرة: المذكرة هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور والجوائز الاجتماعية

النماذج: النماذج هي وثائق موحدة تستخدم لتسجيل معلومات التقارير بشكل منظم، ويعد نموذج تقييم الأداء أحد الأمثلة على هذه النماذج التي توظف داخل المؤسسة لتسهيل عملية توثيق البيانات وتحليلها.

ثالثاً: وسائل الاتصال الإلكترونية :

وسائل الاتصال الإلكترونية هي الأدوات والتقنيات التي تتيح تبادل المعلومات عن بعد عبر الشبكات الرقمية، وتشمل هذه الوسائل:

البريد الإلكتروني: البريد الإلكتروني هو برنامج معد مسبقاً من قبل شركات يفيد المستخدم في تبادل الرسائل الإلكترونية بسرعة فائقة¹. يتميز بسهولة الاستخدام وإمكانية التواصل في أي وقت ومن أي مكان، مما يجعله أداة أساسية في المجالات المهنية والتعليمية والشخصية.

الإنترنت: الإنترنت هي شبكة عالمية من الروابط بين الحواسيب تسمح للناس بالاتصال والتواصل بعضهم مع بعض، وتعتمد على بروتوكولات موحدة لضمان نقل البيانات²، مما يجعلها أساساً للتواصل الرقمي والخدمات الإلكترونية الحديثة.

6-1 - خصائص الاتصال الإداري :

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها:³

¹ - رضوان مفلح العلي وآخرون، مدخل إلى وسائل الإعلام الإلكتروني والفضائي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2016، ص 48 .

² رضوان مفلح و آخرون، نفس المرجع، ص47-ص48

³ خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 23-24 .

1-6-1- الاتصال علمية هادفة :

يهدف الاتصال إلى تحقيق هدف محدد، وهو إرسال المعلومات والبيانات وفهمها من الطرف الآخر، وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببعضها البعض مثل تصميم الرسالة وإرسالها واستقبال الرد.

1-6-2- الاتصال عملية منظمة :

الاتصال يتميز بمنظومة واضحة، حيث إنه يتبع تسلسلاً منطقيًا ومراحل مترابطة تضمن تحقيق الهدف منه بفعالية، فهو يتكون من عدة عناصر أساسية تشمل المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل والتغذية الراجعة، حيث يتم ترميز الرسالة ونقلها عبر وسيلة مناسبة ثم يفك المستقبل رموزها ويقدم استجابة تعكس مدى فهمه للرسالة.

1-6-3- الاتصال عملية ديناميكية :

الاتصال عملية تتغير باستمرار وفقًا للسياق الاجتماعي والثقافي والتكنولوجي، يعتمد على التفاعل المستمر بين الأطراف ويتأثر بردود الفعل، مما يجعله قابلاً للتكيف والتعديل وفقًا للظروف والوسائل المستخدمة.

1-6-4- الاتصال عملية دائرية :

عملية الاتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد، بل هي عملية دائرية تبدأ بالمرسل إلى المستقبل، حيث يكون له رد فعل، فيستقبل المرسل الرسالة لبدء نشاطًا جديدًا لتحقيق هدف آخر، وهكذا تستمر عملية الاتصال.

1-6-5- الاتصال عملية متنوعة :

الاتصال عملية متنوعة، حيث يتخذ أشكالًا مختلفة مثل اللفظي وغير اللفظي، الرسمي وغير الرسمي، الشخصي والجماعي، مما يجعله أداة متعددة الاستخدامات وفقًا للسياق والأهداف.¹

¹ خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، مرجع سابق، ص 23-24.

1-7 - مقومات ونظريات الاتصال الإداري :

أولاً: مقومات الاتصال الإداري الفعال :

- ينظر إلى الاتصال على أنه مهارة تقوم على أسس محددة، لذلك تناولت الأدبيات المتخصصة جملة من المبادئ والمقومات الأساسية التي تجعل من الاتصال عملية فعالة ومؤثرة منها:
- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا، وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
 - أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه، وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة إليه وجديدة، وإلا فقدت أهميتها.
 - المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى فهم المعلومات بطريقة صحيحة.
 - تحديد الهدف المخطط من عملية الاتصال، بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.
 - الإصغاء الجيد، ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بوعي وأداب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، وتشير العديد من الدراسات بأن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارات الاتصال الفعال، كما أننا نستعمل 25% من قدراتنا في الاتصال، ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال .
- 1
- أخذ المعلومات من مصدرها المباشر، وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصالية مباشرة بين الرئيس المنصت ومرؤوسيه.

1- بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إعلام واتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص 95-96 .

- يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.

- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات، يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

- الوضوح والتوقيت المناسب، باستخدام الوسيلة المناسبة، فالإجراءات والتعليمات الضرورية لعقد اجتماع يفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية، وكذلك السرعة وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب، وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة.

- تحديد الهدف المخطط من عملية الاتصال، بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.

ثانياً: نظريات الاتصال الإداري :

تعد النظريات جزءاً لا يتجزأ من أي مجال علمي سواء في العلوم الطبيعية أو الإنسانية والاجتماعية، حيث تلعب دوراً مهماً في تفسير الظواهر وتحليل المشكلات، وفي كثير من الأحيان تتداخل النظريات أو تبنى على أفكار سابقة لها، مما يبرز الحاجة إلى الرجوع إليها في كل بحث علمي لضمان المنهجية والعمق في الفهم. وبما أن الاتصال الإداري يشكل محوراً مهماً في هذا السياق، سنعرض فيما يلي بعض النظريات التي ساهمت في توضيحه، ومن

بينها :¹

¹ شوشة مسعود و دلاسي أحمد، مرجع سابق، ص 86

• نظرية التبادل :

العملية الاتصالية هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لإحداث الأثر والتأثير في الأفراد، وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت وأفادت في ذلك، حيث أسهمت 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 أن يبدأ من أهداف واضحة ومحددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.

وتأسيساً على ما سبق، فإن نظرية التبادل تبرز أهمية الفهم العميق للعلاقات الاجتماعية ليس فقط باعتبارها شبكات من الاتصالات المتبادلة، بل كمنظومات ديناميكية معقدة تقوم على مبدأ المنفعة المتبادلة والتوازن في العطاء والأخذ. فالعملية الاتصالية وفق هذه الرؤية لا تفهم على أنها مجرد نقل معلومات أو تفاعل عابر بين الأفراد، بل تعد بمثابة عملية استراتيجية تهدف إلى التأثير المتبادل وبناء علاقات قائمة على الثقة والمصالح المشتركة، فكل علاقة تبادلية تتطوي على توقعات معينة، وتستلزم درجة من التفاهم والثقة لتحقيق توازن بين العطاء والأخذ. ولهذا يعد دور المنظم الاجتماعي أساساً في توجيه هذه العلاقات نحو تحقيق أهداف واضحة ومحددة، ومن خلال خلق بيئة تواصلية عادلة وشفافة تضمن التوزيع المنصف للعائدات وتحفز الأطراف على المشاركة الإيجابية. فكلما شعر الأفراد أو الأطراف المعنية بوجود عدالة في التبادل، كلما ازدادت فعالية الاتصال وارتفعت مستويات الالتزام والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويساهم في بناء تنظيم اجتماعي أكثر توازناً واستقراراً.¹

¹ شوشة مسعود و دلاسي أحمد، مرجع سابق، ص 87

• نظرية التفاعل :

تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية، وتستمد 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 والاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، وأن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساساً للاتفاق في فهم واضح للمعرفة والكفاءة المشتركة. كثيراً ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة، وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد، وتقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها، لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقاً لنظرية التفاعل، وأن التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون، التنافس، الاتصال، التوافق، الصراع)، وبالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.

تفترض نظرية التفاعل أن تفاعل المنظمات مع بعضها البعض يتم بطريقة منتظمة ومستمرة، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها. فالمنظمات التي لا تعي أهمية العمل الجماعي والتكامل بين مكوناتها غالباً ما تعجز عن بلوغ غايتها المنشودة.

ومن خلال حالات التفاعل، سواء داخل التنظيم وخارجه، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على تعزيز أسس التعاون والتنسيق فيما بينها، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء.¹

¹ شوشة مسعود و دلاسي أحمد، مرجع سابق، ص 88 .

ويمكن فهم التفاعل الإداري، في ضوء مفهومي العمل الاجتماعي والاعتقاد المتبادل بين الأفراد حول قضايا العمل، حيث يؤدي استمرار الاتصال داخل مجرى التفاعل إلى خلق حالة من التفاهم والانسجام مبنية على وضوح الرؤية وتقاسم الكفاءة والمعرفة بين الأطراف المعنية. بهذا الشكل، يصبح التفاعل عنصراً جوهرياً في بناء بيئة عمل قائمة على التعاون المشترك والسعي نحو تحقيق أهداف موحدة.

تبرز هذه النظرية أهمية التلاحم الوظيفي بين المنظمات، حيث تنطلق من أن الترابط بين الوحدات والعلاقات المتبادلة في محيطها الداخلي والخارجي يشكل حجراً أساسياً في بلوغ الأهداف المشتركة. وتعطي أهمية كبرى لتدفق المعلومات والتفاعل البناء بين الأفراد، باعتباره وسيلة لتعزيز التناغم بين مختلف الجهات وتحفيز التنسيق الفعال فيما بينها. فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة وديناميكية ازداد الفهم المشترك واتساق الجهود، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويقوي روح التعاون داخل البيئة التنظيمية.¹

1- شوشة مسعود و دلاسي أحمد، مرجع سابق، ص 88

• نظرية الحتمية التكنولوجية :

وهو توجه يختلف عن التوجهين السابقين، إذ تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "هارولد أنيس" و"مارشال ماكلوهان" اللذين أعطيا في أعمالهما دوراً رئيسياً لوسائل الاتصال في عملية الاتصال. لقد كان "ماكلوهان" يرى أن الموصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من الفترات هي التي تؤثر في التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات التنظيمية أكثر من الرسائل التكنولوجية. فالتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتداداً لها (الكاميرا للعين، الميكروفون للسمع، الحاسبات الآلية للعقل... إلخ).

ومن هذا المنطلق، تصبح التكنولوجيا عاملاً مؤثراً ليس فقط في كيفية التواصل، بل في طبيعة الإدراك الإنساني ذاته، حيث تفرض الوسائل الحديثة نمطاً جديداً من التفاعل داخل المؤسسات. فهي لا تغير فقط شكل الرسائل أو سرعة تداولها، بل تعيد تشكيل النسق الاتصالي بأكمله، فتؤثر في مستوى الفهم وطبيعة العلاقات بين العاملين وسلوكهم داخل الهيكل التنظيمي.¹ كما تؤدي إلى إعادة ترتيب الأدوار الإدارية وتحدث تحولاً في أساليب التنسيق واتخاذ القرار، مما يجعل من التكنولوجيا قوة موجهة تؤثر في البنية التنظيمية بقدر ما تؤثر في الأفراد. وتظهر هذه التحولات أن الاتصال الإداري لم يعد مجرد عملية تبادل المعلومات، بل أصبح عملية معقدة تتأثر ببنية الوسيلة المستخدمة، تنعكس بشكل مباشر على كفاءة العمل ومستوى الأداء داخل المؤسسة.

1 - بثوشة مسعود و دلاسي أحمد، مرجع سابق، ص 89

2- التحصيل الدراسي

يعد التحصيل الدراسي معيارا أساسيا يمكن في ضوءه ومن خلاله تحديد المستوى الأكاديمي للطلاب، والحكم على النتائج كميا وكيفيا للعملية التربوية بالإضافة إلى ما تحمله هذه العملية من آثار في تكوين وتشكيل شخصية المتعلمين .
ومما لاشك فيه أن التحصيل الدراسي يجعل الطالب يتعرف على حقيقة قدراته وإمكاناته، فوصله إلى مستوى تحصيلي مناسب يبيث في نفسه الثقة ويعزز مفهومه عن ذاته ويبعد عنه القلق والتوتر، كما يقوي همته النفسية، أما فشله في التحصيل الدراسي، فإنه يؤدي إلى فقدان الثقة بالنفس، والإحساس بالإحباط والنقص، وهذا راجع إلى تأثره من العوامل والشروط والأسباب التي سنحاول التعرف عليها في هذا البحث .

2-1- أهمية التحصيل الدراسي :

لا يمكن أن ننكر أهمية لتحصيل الدراسي في العملية التربوية، كونه يمكننا من تحقيق التعلم واجتثاث رواسب التخلق، فالمجتمعات في عصرنا هذا تستمد بناء قطاعاتها المختلفة من ما توفره لها مخرجات التعلم بأنواعها، كما أن كفاءة هذه المخرجات لا يتم التعبير عليها إلا من خلال درجة تحصيلية تؤشر على وزن المادة المعرفية التي نحن بصدد التعامل معها في جوف هذا التعلم، والذي يظهر فيه أثر التفوق الدراسي، وتتجلى أهمية التحصيل الدراسي في¹ :

- يعمل التحصيل على معرفة مدى الاستفادة التي تحصل عليها الطالب ومعرفة مستواه، كما يساعد الطالب على معرفة نقاط القوة والضعف فيه .

¹ أمير محمد محمد المدري، المتغيرات الاسرية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية بمحافظة عمان،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص أصول تربية، 2012، ص 89.

- اكتساب القدرة على تحقيق مشاريعهم التربوية في الحياة، ومنه فالتحصيل الدراسي هو إزاد المتعلم الذي يواجه به الحياة ومتطلباتها .
 - الوصول إلى معلومات تدل على تدريب التلاميذ على خبرة ما، فالتحصيل الدراسي بمثابة المرآة العاكسة لصورة التلاميذ العقلية والمعرفية .
 - يعتبر التحصيل الدراسي وسيلة فعالة يتعرف المتعلمون على مدى تقدمهم في التحصيل الدراسي وعند رسالة وقوف المتعلمين على درجة تقدمهم، فإن ذلك يحفزهم على طلب المزيد من التقدم .
 - يقوم التحصيل بمساعدة الأستاذ على معرفة مدى استجابة المتعلمين لعملية التعلم وبالتالي مدى استفادتهم من طريقة التدريس ولذلك يعتبر التقويم وسيلة جيدة بتوجه الأستاذ إلى مراجعته للتدريس والوقوف عند نواحي الضعف التي يعاني منها متعلموه .
 - يعد التحصيل الدراسي أحد الجوانب الهامة للنشاط العقلي الذي يقوم به الطالب في الدراسة وينظر إلى التحصيل الدراسي على أنه عملية عقلية من الدرجة الأولى¹ .
- وقد صنف التحصيل باعتباره متغيرا معرفيا، ومفهوم التحصيل الدراسي من الاتساع بحيث يشمل ما يمكن أن يصل إليه الطالب في تعلمه وقدرته على التعبير عما تعلمه .
- وفي نفس الإطار يعد التحصيل الدراسي من المؤشرات التي تدل على مدى نجاح العملية التعليمية وتكشف عن جوانب القوة والضعف فيها، لذلك يولي التربويون التحصيل الدراسي اهتماما كبيرا يتمثل فيما يتضمنه الأدب التربوي من دراسات تربوية تتناول كيفية قياس التحصيل الدراسي والعوامل المؤثرة فيه وأسباب تدنيه وكيفية الارتقاء بمستواه إلى المستوى الذي يحقق الأهداف التعليمية والتربوية .

¹ أمير محمد محمد المدري، المتغيرات الاسرية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية بمحافظة

عمان، مرجع سابق، ص90.

ولقد برزت الحاجة الماسة إلى العلم ومتابعة التحصيل الدراسي من خلال دور العلم الكبير والفعال في حياة الفرد والمجتمع على المستويات كافة، وفي مختلف الاتجاهات، فأهمية التحصيل الدراسي وفوائده تظهر على شخصية الفرد (المتعلم)

وتبدو أهمية التحصيل الدراسي من خلال ارتقائه تصاعديا كونه يعد الفرد لتبوء مكانة وظيفية جيدة في معظم الحالات وتتجلى فائدة التحصيل الدراسي باوجه شتى في حياتنا الاجتماعية وبخاصة في مستقبلنا، فالواقع أن تنمية التعليم تسمح بمكافحة طائفة من العوامل المسببة لانعدام الأمن مثل البطالة، ولاستعباد والنزاعات الدينية المتطرفة¹ .

2-2- أنواع التحصيل الدراسي

هناك ثلاث أنواع للتحصيل هما :

1- التحصيل الدراسي الجيد :

يعرفه شاكر قنديل بأنه عبارة عن سلوك يعبر في تجاوز الأداء التحصيلي للتلميذ او الطالب للمستوى المتوقع في ضوء قدراته واستعداداته الخاصة، ومقارنة أدائه بمتوسط أداء أقرانه في نفس العمر وفي نفس الفصل وعادة ما يفسر ذلك بتجاوز في ضوء متغيرات أخرى مثل القدرة على المثابرة من طرف التلميذ نفسه وارتفاع مواضع لإنجاز لديه واستقراره لانفعالي وضوح أهدافه ودرجة الثقافة والمناقشة .

2- التحصيل الدراسي الضعيف :

هو الأداء الضعيف للفرد، كما يقل عنه أنه متأخر تحصيليا بالرغم من إمكانياته العقلي واستعداداته التي تسمح له أن يكون أفضل من ذلك، وإنما تأخره يرجع إلى أسباب أخرى خارجية.²

1- أمير محمد محمد المدري، مرجع سابق، ص 90

2- شاكر قنديل، معجم علم النفس وعلوم التربية، دط، دار النهضة العربية، بيروت، ص 36.

كذلك هناك من يرى أن ضعف التحصيل الدراسي او التخلف الدراسي يكون على شكلين هما العام والخاص، فالتخلف العام هو الذي يظهر عند الطالب او التلميذ في كل المواد الدراسية، أما التخلف الخاص فهو تقصير ملحوظ في عدد قليل من الموضوعات الدراسية¹ .

3- التحصيل الدراسي المتوسط :

في هذا النوع من التحصيل تكون النتيجة والدرجة التي يتحصل عليها التلميذ تمثل نصف الامكانيات يمتلكها، ويكون أداء متوسط ودرجة احتفاظه واستقاداته من المعلومات متوسط² .

2-3- شروط التحصيل الدراسي :

الشروط الموضوعية الخارجية: وتتمثل في :

- من السهل حفظ الكلمات ذات المعاني في وقت سهل .
- التكرار الموزع لعدة مرات أثناء الحفظ أفضل من التكرار المركز في زمن متصل فالأول يثبت المعلومات لمدة أطول .
- إذا اتخذ الفرد نغمة معينة أثناء الحفظ فإنها تساعد على سرعة الحفظ .
- إذا كانت المادة المراد حفظها كبيرة كقصيدة شعرية او غيرها فيجب تقسيمها إلى أجزاء متعددة على أساس منطقي.
- يجب على الفرد أن يقوم بعملية تسميع ذاتي بين الحين والآخر لما حفظه حتى يعرف الأجزاء التي لم يحفظها³ .

¹نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، د.ط، الدار العلمية للنشر والتوزيع، دمشق، 1997، ص436

²بن يوسف أمال، العلاقة بين استراتيجيات التعليم والدافعية للتعلم وأثرهما على التحصيل الدراسي، دراسة ميدانية على تلاميذ بعض الثانويات بولاية البليدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، 2008. ص75.

³كامل محمد عويضة، علم النفس المعرفي. ط1. دار المعرفة العالمية، بيروت. 1996. ص-ص، 68-69

الشروط الذاتية الداخلية :

- إذا كانت موضوعات الحفظ ذات صلة بالشخص اومرت بخبراته فإن عدد المرات اللازمة لحفظها تكون أقل من غيرها .
- وكذلك الوضع الجسماني للفرد وإذا كان سليماً متخذاً هيئة المتطلع المنصت مطبقاً على نفسه طابع الانتباه والاستعداد لتلقي المعلومات فإنه يكون أسرع في الحفظ .
- حالة الفرد الصحية والنفسية لها تأثير كبير في سرعة الحفظ مثلاً شخص قلق ومكتئب يحتاج إلى وقت طويل لحفظ موضوع ما .
- أيضاً لا يمكن إنكار إثر الذكاء التربوي للفرد على سرعة تحصيله وقوة التعليم لديه تكون أفضل .¹

2-4- أهداف التحصيل الدراسي

- يعتبر التحصيل الدراسي للطلبة في مختلف مستوياتهم التعليمية الهدف الأساسي لكل فعاليات العملية التعليمية وتتمثل أهداف التحصيل الدراسي في النقاط التالية :
- يمكن للطالب أو التلميذ من معرفة مستواه الدراسي ورتبته .
 - بواسطته يعبر المتعلم عن مدى استيعابه لما تعلمه من خبرات ومعارف في مادة دراسته مقررّة بطريقة علمية منظمة .
 - يعتبر وسيلة يلجأ إليها الأساتذة لمعرفة الفروق بين المتعلمين .
 - يعمل التحصيل على كفاءة العملية التعليمية وذلك لتحقيق مستويات وأهداف ونواتج واضحة لصالح المتعلمين .²

¹- حلى المليحي، علم النفس المعرفي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص-ص، 145 .

²- صلاح الدين محمود علام، التقويم التربوي البديل " اسسه النظرية والمنهجية وتطبيقاته الميدانية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 43 .

يسمح التحصيل الدراسي بمتابعة سر التعلم وتقدير الأمور التي تمكن منها المتعلم والأشياء التي استعصت وصعب عليه إدراكها وهذا التساعد الأستاذ والإدارة التربوية من إعادة بناء خطة سير الدروس والوقوف عند الأمور التي عجز المتعلمين عن إدراكها وفهمها وبالتالي إعادة صياغة الأهداف التعليمية التي ترتبط بخصائص نمو التلاميذ آخذين بعين الاعتبار قدرات ومعارف وميول التلاميذ، كل هذه الأمور يمكن الحصول عليها من خلال تقويم أداءات المتعلمين .

التحصيل الدراسي يعد المصدر الرئيسي الذي يمكننا من التعرف على مدى حصول عملية التعلم المعرفي كما يعتمد على نتائجه في تصنيف التلاميذ وتقديرات حول أدائهم¹ .

2-5- العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي

هناك العديد من العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي وتسهم فيه بدرجة كبيرة، وقد قسم الباحثون هذه العوامل إلى قسمين: عوامل داخلية وعوامل خارجية وهي كالتالي :

أ- العوامل الداخلية :

وهي كمجموع العوامل النفسية المتعلقة "بالطالب "

1- الذكاء: يعتبر الذكاء من أهم العوامل التي تؤثر في التحصيل الدراسي من أكثر القدرات ارتباطا بالتحصيل الدراسي: هو الذي يشير إليه فاخر عاقل عندما يقول: وأيما كان مفهوم الذكاء يتصل اتصالا وثيقا بالقدرة على التعلم، كما يشير باتشر Butcher قوله: لاشك أن الذكاء يرتبط بالإنجاز الدراسي العالي، فقد وجدت مختلف الدراسات وجود هذا الارتباط

¹ بوسنة محمود، علم النفس القياسي المبادئ الأساسية، ط1 . ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007،

إذ وجد فرنان Vernon (1959) في دراسة أجراها بأن درجة الارتباط الكائن ما بين التحصيل المدرسي في مادتي اللغة الإنجليزية والحساب واختبارات الذكاء تصل إلى 0.8 بالنسبة لمستوى عمر واحد .¹

أما تايلر فيؤكد من جانبه بأن الارتباط يتراوح ما بين 0.30 و0.80 وما يشير إليه تايلر هنا هو تقريبا ما يذهب إليه جل الباحثين في هذا الميدان ومن خلال هذه الدراسات التي اجريت نستنتج أن التحصيل الدراسي يرتبط ارتباطا وثيقا بالتحصيل الدراسي (الدراسي)، فالطلبة ذو الذكاء المرتفع يحصلون في الغالب على علامات مرتفعة ويميلون إلى الاستقرار في المدرسة لمدة أطول في حين يميل بعض الطلبة ذو الذكاء المنخفض إلى التقصير في العمل الصفي وإلى التسرب مبكرا من المدرسة، لكن هذا لا يمنع أن يوجد بعض من ذوي التحصيل المنخفض أذكاء²، ولكنهم يفتقرون إلى المثابرة أو أنهم فاشلون لأسباب لا صلة لها بذكائهم، من بينها تقدير الذات والدافعية التي تحفز الطالب نحو الإنجاز والمستوى الاجتماعي والثقافي وغيرها من الأسباب³.

ويؤكد صالح في تعريفه للذكاء بمعناه الدراسي بأن عبارة عن تكوين فرضي، أي أننا لا نلاحظ الذكاء مباشرة ولا نقيسه قياسا مباشرا، إنما نستدل عليه من آثاره ونتائج، مثله في ذلك الطاقات الطبيعية كالحرارة والمغناطيسية والكبرياء، فنحن لا نلاحظ بالطريقة مباشرة، وإنما نلاحظها عن طريق آثارها ونتائجها، فالذكاء لا نلاحظه بطريقة مباشرة إنما نلاحظ سلوك الفرد في موقف معين ونرصد تصرفاته .

¹ - بن يوسف أمال، العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدفاعية للتعلم وأثرهما على التحصيل الدراسي، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير في علوم التربية، بجامعة الجزائر، 2008، ص 102

² مولاي بودخيلي محمد، ينطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 353 .

³ أحمد الصالح، علم النفس التربوي، ط8، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1965، ص 403

ويعرف بياجيه الذكاء بأنه "حالة التوازن التي تستهدفها جميع صور التكيف المتتابعة من النوع الحركي والمعرفي مثلما تستهدفها جميع تفاعلات التمثيل والملائمة المتبادلة بين الكائن الي والبيئة .¹

2- الذاكرة والتذكرة:

تعتبر الذاكرة ركنا أساسيا من أركان العملية التعليمية، في ترتبط أساسا بالانتباه والادراك والتفكير بالإضافة إلى اللغة، كما أنها تجعل الإنسان يتمكن من اختزان تراثه الحضاري والاستفادة منه من خلال ربطه مع كل خبرة من الخبرات الجديدة، والذاكرة بالنسبة لعملية التعلم الأكاديمي تحتل أيضا مكانة مميزة فبدونها لا يتم الفهم والتحليل والتركيب وسائر العمليات العقلية التي تدخل في هذا المجال² .

وتعرف الذاكرة بأنها عملية عقلية يتم من خلالها تسجيل وحفظ واسترجاع الخبرة الماضية، فما يكتسبه الإنسان في خبرته الماضية من إدراك ومشاعر وميول وسلوك وحركة لا يختفي بدون أثر ولكن يستبقه العقل في شكل تصورات ومفاهيم، كما أن الذاكرة والتعلم ليسا وظيفتين منفصلتين ولكنهما وظيفتان متكاملتين .

ويعرف التذكر على أنه عملية تخزين لمواد التعلم فترة زمنية معينة تعرف بفترة الاحتفاظ واسترجاعها أي استدعاء المعلومات المخزنة في الذاكرة. فالذاكرة من الأجزاء الأساسية والضرورية في عملية التعلم حيث أنها الجزء الذي يحتفظ به الفرد بالمعلومات والخبرات

¹- بطاهر العري، فاعلية التعليم التربوي الافتراضي في التحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم عن بعد، دراسة ميدانية بمراكز الديوان الوطني للتعليم عن بعد بالغرب الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التنمية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التربوي، 2014، ص 96

²- قينيش سعيد، الاتصال التربوي وعلاقته بمستويات التحصيل الدراسي، دراسة لدى عينة تلاميذ السنة الثانية ثانوي شهادة الماجستير، بجامعة وهران، 2007، ص56

التي يكتسبها من خلال تفاعله مع البيئة المحيطة كي يوظفها في حياته اليومية في كافة مراحل التعليم المدرسي وكي تتفاعل مع الخبرات السابقة التي تم تخزينها مع الخبرات الحالية التي ترعب في تعلمها .¹

فالذاكرة تلعب دورا هاما في تحديد درجة التحصيل إذ أن المتعلم الذي يتمتع بذاكرة قوية تكون نسبة الاحتفاظ بالمعلومات والحقائق واسترجاعها عنده أكثر وأبقى من زميله الذي تكون ذاكرته ضعيفة، فتحصيل الأول يكون أحسن وأنفع من الثاني الذي يجد صعوبة في الاحتفاظ بالمعلومات واسترجاعها عند الحاجة إليها والاستفادة منا مواقف مشابهة اوالي تستدعي استرجاعها والتعامل معها وبها .²

3- دافعية الإنجاز: ودافعية الإنجاز مشتقة من الدافعية، حيث عرفه الحامد بأنه: "تلك القوة التي تشير وتوجه سلوك الفرد نحو عمل يرتبط بتحصيله الدراسي وغير ذلك". يعد دافع الانجاز من العوامل المهمة التي تؤثر في تحصيل الطلبة حيث إن هناك وجهات نظر تقول بأن ضعف هذا الدافع او تدني مستواه لدى الفرد قد يؤثر سلبا في تحصيله حتى لو كان من الطلبة الأذكياء، حيث تتباين المستويات الأكاديمية التي يحققها الدافع للإنجاز عند كل منهم، وتؤكد نظرية الدافعية للتحصيل أن الطلبة الذين يتمتعون بدافع عال للإنجاز يتصفون بمستوى تحصيل أكاديمي عال وبخاصة أن دافع الإنجاز هو دافع داخلي يحكم أنشطة ذهنية ومعرفية، وأن هذا الدافع الداخلي هو مرد المستوى العالي من التحصيل الأكاديمي.³

¹ قنيش سعيد، المرجع السابق، ص 57 .

² - بن سويف أمال، العلاقة بين استراتيجيات التعليم والدافعية للتعلم على التحصيل الدراسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، بجامعة الجزائر، 2008، ص 57 .

³ محمود جمال السلفي، التحصيل الدراسي ونمذجة العوامل المؤثرة به، مط 1 . دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن،

والدافع للإنجاز كغيره من الدوافع يكتسبه الفرد ويتعلمه خلال مراحل حياته المختلفة ولهذا فهو يرتبط بكثير من المتغيرات ويتأثر بعوامل عدة منها التنشئة الأسرية والاجتماعية للفرد، حيث أن إثارة المكونات الانفعالية الإيجابية لدى الفرد له نتائج إيجابية في رفع مستويات الدافع للإنجاز في حين أن المكونات الانفعالية السلبية تخفض الأداء .

ويتمثل دافع الإنجاز (التحصيل) في الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح فيه وتتميز هذه الرغبة بالطموح والاستمتاع في مواقف المناقشة والرغبة الجامحة للعمل بشكل مستقل اوفى مواجهة المشكلات وحلها، وتفضل المهمات التي تنطوي على مجازفة متوسطة بدل المهمات التي لا تنطوي إلا على مجازفة قليلة او مجازفة كبيرة جدا .¹

4- الإدراك: حسب العمليات المعرفية التي اقترحها "بياجيه" الإدراك هو تفسير وإعطاء معنى للخبرة التي أحس بها الفرد، وبالتالي يعرف الإدراك بأنه العملية التي تشير إلى استخلاص وتنظيم البيانات التي تصدر من البيئة عن طريق الحواس وهو يتطلب سلامتها .²

5- تقدير الذات: يستخدم الكثير من الباحثين مصطلح تقدير الذات ومصطلح مفهوم الذات كمصطلحين مترادفين، وحين يتم التفريق بين هذين المصطلحين فيعرف تقدير الذات على أنه البعد التقييمي من مفهوم الذات، فيرى زيلر "تقدير الذات بأنه القيمة التي يعزوها الفرد لنفسه بالمقارنة مع الآخرين"³ .

¹- أحمد عبد الخالق، ومايسة النيال، الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى عينة من تلاميذ المدارس الابتدائية وتلميذاتها بدولة قطر، مجلة مراكز البحوث التربوية جامعة قطر، العدد 02، السنة الأولى، 1992، ص50

²محمود جمال السلفي، المرجع السابق، ص30

³حسين عبد العزيز الدريني، مقياس تقدير الذات، (د. ط)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص3

ويعرف سميث "بأنه تقييم يضعه الفرد لنفسه ويعمل على المحافظة عليه، ويتضمن تدير الذات اتجاهات الفرد الإيجابية او السلبية تجاه الذات كما يوضح مدى اعتقادهم بأنه هام وناجح.¹ أما ماسلو، فقد اعتبر تقدير الذات حاجة أساسية للإنسان قائلاً: إن اعتراض مثل هذه الحاجة سيولد بدوره شعوراً بالدونية والضعف والعجز لدى الأفراد، وهذا سيقود بدوره إلى السلوك العصابي، فتقدير الذات يعمل كقوة دافعة تدفع الفرد ليسلك بطريقة تساعده لأن يحقق فيها ذاته، لذا يرى علماء النفس أن هناك علاقة قوية بين التحصيل الدراسي وتقدير الذات فيبدو أن الذين يكون إنجازهم المدرسي سيئاً يشعرون بالنقص، وتكون لديهم اتجاهات سلبية نحو الذات، إن نقطة البداية هي الثقة بالنفس والتقدير الجيد للذات.

6- الاتزان لانفعالي:

إن انبساط المتعلم واتزانه الانفعالي يؤدي إلى تحصيل أفضل بينما قلق المتعلم يساهم في تدني تحصيله، والقلق يتزايد في اوساط التلاميذ ضعيفي المستوى، (chone) أن عدم استقرار الفرد من الناحية الانفعالية يؤثر على قدراته الخاصة بالتركيز والعمل المدرسي و ان كان ذكياً.

7- الثقة بالنفس :

الثقة بالنفس تمكن المتعلم من مواجهة كل ما يتعرض له من أمور سلبية، فنجد لديه الرغبة في المشاركة في مختلف الأعمال والنشاطات، وهي شرط أساسي للمتعلم ورفع مستوى التحصيل الدراسي وتشمل 03 مبادئ :

الميل إلى التعبير عن الأفكار بثقة .

الميل إلى الحديث بكل راحة .

الميل إلى جعل آرائه ذات قيمة .²

¹محمود جمال السلفي، المرجع السابق، ص 35

²- هنودة علي، التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي، بجامعة بسكرة كليو العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013، ص93

8- العوامل الجسمية والعوامل الصحية :

من أهم هذه العوامل الجسمية التي ترتبط بالتحصيل الدراسي نجد البنية العامة للمتعلم، حيث تلعب البنية دورا هاما في تحديد نسبة الانتباه والتركيز والمتابعة فالتلميذ الذي يتمتع ببنية سليمة يكون تركيزه منصبا فقط على دراسته وتحصيله، أما الذي يتمتع ببنية ضعيفة فإن هذا الضعف يحول دون قدرته على الانتباه والتركيز والمتابعة ويجعله عرضة للأمراض التي ينجم عنها الغياب المستمر عن الدراسة او يصبح عرضة للتعب والإجهاد والعدول عن الدراسة والتفكير في ما أصابه ن ضعف وبالتالي تؤثر على مردوده الدراسي، وهذا ما أكده (شارب) في قوله: "كيف يمكن للتلميذ أن يركز انتباهه على ما يجري من حوله في القسم من أنشطة مختلفة وهو بعلمي من ألم الجوع مثلا؟ وكيف يمكن له أن يستفيد مما يسمعه او يراه من الأنشطة المذكورة إذا لم تكن حاجاته الأساسية قد تم إشباعها ولو بطريقة جزئية، كما يعد التأخر التحصيلي لدى التلاميذ (التلاميذ) راجع إلى معاناتهم من أمراض مزمنة او من وجود إعاقة سمعية او بصرية .¹

ب- العوامل الخارجية :

1- العوامل الأسرية :

تلعب الظروف الأسرية دورا في تحديد مقدار التحصيل الدراسي ذلك لأن الظروف الأسرية الجيدة من شأنها أن توفر الجو النفسي والمادي والاجتماعي المشجع على التحصيل، أما الظروف السيئة فبإمكانها أن تعرقل النمو الجسمي والانفعالي والنفسي والعقاي وبالتالي تؤثر سلبا على مردوده .

¹ - مولاي بودخيلي محمد، المرجع السابق، ص362

2- العلاقات داخل الأسرة :

إن الجو الأسري الذي يتميز بالهدوء والاستقرار والتعاون والمحبة بين أفرادهِ يوفر للتلميذ جوًا مريحًا ومهيأً للدراسة، أما الجو الأسري الذي يتميز بكثرة الصراعات والفوضى واللاهوء وكثرة المشاحنات يؤدي إلى تفكير التلميذ فيما أصاب عائلته ويعيق عليه تفكيره في تعلمه وتجعله ينفر من الدراسة وبالتالي ينخفض التحصيل الدراسي .¹

3- العوامل المتعلقة بالمؤسسة التربوية :

أ. عوامل خاصة بالأستاذ: إن جودة مخرجات التعليم تعتمد بدرجة كبيرة على الأستاذ وكيفية إعداده وتأهيله مع استمراره بالتدريب أثناء الخدمة، ولهذا فإن إعداده ضرورة لا غنى عنها حتى بالنسبة لأصحاب المواهب والاستعدادات الجيدة للتعليم وأنه أحد معايير الحكم على نجاحه وكفاءته والثقة به كما أن أعداد وتدريب الأساتذة مطلب حيوي لمواجهة التحديات في الحاضر والمستقبل بمختلف أشكالها، ويقصد بالتدريب الأساتذة كل البرامج المنظمة والمخطط لها، والتي يمكن الأساتذة من الحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والمهنية والتخصصية وكل ما من شأنه رفع مستوى عملية التعليم وزيادة طاقات الأساتذة الإنتاجية وإن تحقيق الكفاءة التامة للأستاذ تتوقف على أربعة مقومات هي :²

1- الكفاءة المعرفية: وتشمل المهارات المعرفية والتخصصية وربط التدريس بمتطلبات العمل والسعي إلى التطوير الدائم، وذلك من خلال إتقان مادة التخصص ومتابعة كما يستحد في مجال التخصص وما يستحد في المجالات الفرعية الأخرى .

¹ - بن يوسف أمال، المرجع السابق ، ص 108.

² - رافدة الحريري، طرق التدريس بين التقليد والتجديد، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 127 .

2- **الكفاءة النفسية والاجتماعية:** وتتضمن الصحة النفسية ومقوماتها مما يساعد على القدرة على تحمل ضغوط الحياة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة والشعور بالانتماء إلى المجتمع والتكافل معه .

3- **الكفاءة المهنية:** وتشمل على المهارات الفنية المتخصصة في التمسك بأخلاقيات المهنة، وامتلاك ثقافة الإبداع والإنجاز والبناء والمشاركة ومدى تكيف الطلبة مع تعلمهم المستقبلي اوفي مهنتهم .

ب - **المنهج الدراسي:** المنهج عبارة عن خطة واضحة للعمل يحدد فيها الأهداف والغايات التي تنشأ تحقيقها والوسائل التي يصل بها الفرد إلى تحقيق هذه الأهداف والغايات والمعايير التي نحكم بها على مدى تحقق هذه الأهداف، فيعتبر المنهاج الدراسي عامل مهم في العملية التربوية بعد الأستاذ الذي يسعى إلى تحقيق الكم المعرفي لمحتوى معين إضافة إلى كيفية توصيل هذه المعرفة بواسطة طرائق معينة للوصول إلى الأهداف المرجوة منها وتنظيم وتقويم هذه العملية، وأي خلل في المنهاج الدراسي لا يؤدي الهدف المرجو منه وهو الوصول إلى مستوى معين في التحصيل فعلى الأستاذ إنجاز محتوى المنهج لكي تتحقق الغاية من التدريس .

1

¹ رافدة الحريري، اطرق التدريس بين التقليد والتجديد ، مرجع سابق ، ص 128-129 .

2-6- طرق قياس التحصيل الدراسي:

يعرف القياس في نظرية التربية وعلم النفس بأنه: مجموعة رتبة من المثيرات أعدت لتقيس بطريقة كمية او بطريقة كيفية بعض العمليات العقلية او السمات او الخصائص النفسية، كما قد تكون المثيرات أسئلة شفوية او أسئلة تحريرية مكتوبة، وقد تكون سلسلة من الأعداد او بعض الأشكال الهندسية او صورا او رسومات... إلخ وهي كلها مثيرات تؤثر على الفرد وتستثير إستجابة، ويعرف أيضا بأنه: "العملية التي تحدد بواسطتها كمية ما يوجد في شيء من الخاصية او السمة التي نقيسها .¹

فمن أشهر وسائل قياس التحصيل الدراسي هي الامتحانات، وتهدف إلى الكشف عن مقدار المعلومات التي اكتسبها الطالب في مرحلة معينة من التعليم حيث يعرف الاختبار على أنه إجراء منظم لقياس سمة معينة من خلال عينة من السلوك، أي أن الاختبار أداة قياس يتم إعدادها وفق طريقة منظمة تتكون من مجموعة من الإجراءات التي تخضع لشروط وقواعد وظروف محددة، وذلك بغرض تحديد درجة امتلاك المفحوص المترابطة .

أما العينة في مجموعة جزئية من السلوكيات المتضمنة في المثيرات، ونعني بالمثيرات فقرات الاختبار او أسئلة والتي تشكل إجابة الفرد عنها بالسلوك الدال عليها .

أما الاختبار التحصيلي فهو إجراء منظم لتحديد مستوى تحصيل الطلبة لمعلومات ومهارات تم تعلمها مسبقا، من خلال إجاباتهم عن عينة من الفقرات او الأسئلة التي تمثل محتوى المادة الدراسية ويتسم الاختبار الجيد بعدد من الصفات منها ما يأتي :

الصدق: هو أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه .

الثبات: ويعني أن مركز الطالب النسبي لا يتغير إذا أعيد الاختبار على الطالب نفسه .

الموضوعية: ويقصد بها عدم تأثر نتائج المفحوصين بذاتية المصحح² .

¹ - بظاهر العربي، فاعلية التعليم الافتراضي في التحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم عن بعد، دراسة ميدانية بمراكز الديون الوطني للتعليم عن بعد بالغرب الإسلامي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس التربوي، 2014، ص 81

² - باسل خميس أبو فودة، نجاتي أحمد بني يونس، الاختبارات التحصيلية مفهومها كيفية اعدادها أسس بنائها وتكوينها وتطبيقات " ميدانية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012، ص 26

3- المؤسسة التربوية :

3-1 - تعريف المؤسسة التربوية:

أولاً:

تقوم التربية بتنمية قدرات الافراد و دمجهم في ثقافه مجتمعهم وتزويدهم بالقيم و الاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار و الاستجابة للتغيرات السريعة ، ولهذا اهتمت التربية بتجاوز مرحلة تقليد الطلاب المعارف و ركزت على احداث تغييرات بنائيه اساسية في فلسفة وبنية التربية و التعليم و محتواه وطرائقه ، كي يساهم في اظهار اتجاهات جديده وثيقه الصلة بالتنمية ، فالتنمية نتاج مهاره وقيم موجهه نحو تحقيق الأهداف ، و هنا تبدوا اهميه المؤسسة التربوية لخدمه مطلب التنمية والاسهام فيها¹ .

ثانياً :

هي مكان او يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الاعداد ، ويتم فيها تعليمهم و تزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة ، و تتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية أو المعلمون والطلاب الملزمون بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترة زمنية معينة² .

3-2- خصائص المؤسسة التربوية:

و يتضمن اجمال خصائص المؤسسة التربوية في عدة نقاط أهمها:

أ- التكامل:

ان كل المؤسسات التربوية من منظور التربية المستمرة مترابطة و متصلة مع بعضها البعض . ان البيت هو أول مكان يحدث فيه التعلم ولذا يجب ان ينظر اليه كجزء من شبكة انظمة

¹ نبيل عبد الهادي علم الاجتماع التربوي ، دار البازوزي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط01 ، سنة 2007، ص 109

² مجدي صلاح طه المهدي، اقتصاديات الجودة التعليمية، ط01، دار الفكر ، عمان الأردن ، 2010 ص31 .

التعلم الواسعة . وفي نفس الوقت فان المجتمع المحلي يعتبر مصدرا رئيسيا للخبرات خلال حياه الفرد . و بالإضافة الى ذلك مكان العمل ، عباره عن مؤسسة تعليمية أخرى ، و اخيرا فان المدارس والكليات والجامعات وغيرها من المؤسسات التعليم الرسمي هي ايضا جزء من أنظمه التعليم المتكاملة¹ .

ب- الكلية والشمول:

تغطي التربية فترة حياة الانسان ، و تشمل كل المراحل التعليمية بما في ذلك التربية لما قبل المدرسة وتعليم الكبار ، وتشمل على كل الانواع بما في ذلك التعليم الرسمي الذي يتم في مؤسسات غير تعليمية بطبيعتها ، فالتربية تتسع لتشمل كل الجهود² التربوية الموجهة للتلاميذ والكبار الذين يتحملون مسؤوليات اقتصادية واجتماعية.

- ان تكون المؤسسة التربوية تتمتع بطابع الديمقراطية ، اي بعيده عن التسلط.
- ان تكون المؤسسة التربوية لديها روح الإنسانية، لتشمل حسن معاملة الآخرين و الاستماع الى وجهه نظرهم ، والتعريف على مشكلتهم لحلها.
- أن تكون المؤسسة التربوية لها دور إيجابي اي لا تركز على السلبيات او المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل و توجيهه.
- ان تتحلى بطابع المرونة ، وهي تعني توفر أسلوب ديناميكي في التعليم لتطوير المواد لتلبي الحاجات المتغيرة واستئصال وسائل تعليم جديدة وتوفير أنماط مختلفة من التعليم.
- تحقيق الذات ، أي تحين نوعية حياة كل فرد ، و لتحقيق هذا الهدف فان عليها ان تساعد الناس على التكثيف للتغيير³ .

¹ المرجع طارق عبد الرؤوف عامر ، التربية و التعليم المستمر، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2014 ، ص24

². المرجع نفسه ص 25 - 26

³. المرجع نفسه صفحه 26

3-3 - وظائف المؤسسة التربوية:

1- الوظيفة التعليمية : تعمل المدرسة على تزويد التلاميذ بالمعلومات والمعارف فتدريه على اكتساب الاسلوب العلمي وطرق التفكير المبنية على الملاحظة و التجربة و المقارنة والنقد ، كما تقوم بتلقين مبادئ القراءة والكتابة وتعرفه على مختلف المشاكل التي تواجه المجتمع والعوامل التي تؤثر فيها ، وبذلك فهي تعطي للتلاميذ صورة حية وديناميكية لواقع هذا المستوى في صورة فوتوغرافية ساكنة ، لأن المجتمع يفقد اهم مميزاته اذ فقد عنصر الحركة . كما تعمل على تكوين كائن إجتماعي وكذا اعداده للحياة الاجتماعية بمنحه فرصه لإظهار قدراته¹ .

2- الوظيفة الثقافية : نظرا لتطور المجتمعات الإنسانية وظهور الثقافات المختلفة نتيجة الاحتكاك والتفاعل بين مختلف المجتمعات والشعوب الإنسانية كان لابد على المدرسة ان تواكب هذا التطور، و اعداد الشيء لمواجهة الحياه المتغيرة بمجتمعهم و ذلك يكون بواسطه الوظيفة المهمة للمدرسة والتي تعمل على نقل التراث الثقافي و تطهيره من اجل القضاء على النقائص والصراع الثقافي بين الافراد المجتمع الواحد . و من أهم الوظائف الثقافية للمدرسة ، الاستجابة السريعة للتطورات الحاصلة في المجتمع وتدارك كل جديد يظهر ، والعمل على تطوير المجتمع² .

¹.رابح تركي ، أصول التربية و التعليم ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982 ، ص 162

².محمد السراغيتي واخرون، التربية،مكتبة الرشاد البيضاء 1976، ص35-36

3- الوظيفة التربوية : تعتبر المدرسة البيئة الثانية التي ينتقل فيها الطفل من المحيط الاسري بتركه لوالديه واخوته، والالتحاق بمقاعد الدراسة أي دخول عالم جديد عنه ألا و هو المحيط المدرسي ، حيث يكون هذا الأخير أكثر تعقيدا ، اذ أن المدرسة مجتمع واسع بعلاقته وقوانينه ، تفرض على الطفل التخلي عن كثير من العادات والممارسات وحتى بعض السلوكيات التي كان يتمتع بها داخل اسرته كما تعلمهم كيفية احترامهم لوالديهم ومعلميهم وكل ما يوجد بمدرستهم ، كما أنها تقوم بتزويد النشأ في فتره محدودة تجارب وخبرات الكبار و تنقية هذه التجارب والمهارات من الشوائب التي تقسد نمو التلميذ وتسيء الى توجيهه.

وتعمل المدرسة كذلك على تنميه معنى الانضباط والنظام والتعاون كاحترام حقوق الغير وتعود الفرد على السلوك الاجتماعي السليم كي يساعده في الحياة¹ .

3-4- اهمية المؤسسة التربوية:

لم تعد المؤسسة التربوية على اختلاف انواعها ومظاهرها ، مظهرا من مظاهر الرفاء التعليمي ، بل هي ضرورة مهمة في التربية المعاصرة اذا استخدمت بالاتجاه الصحيح الذي ينشر الوعي و الثقافة في ربوع المجتمع ، فالتربية لها الأثر في اعداد الفرد وتشكيل شخصيته من خلال عمل تلك المؤسسات التربوية في المحيط الذي يعيش فيه لأن تلك المؤسسات تؤثر في المجتمع.

و لما لأهمية المؤسسة التربوية فقد اعطاها الفكر التربوي دورا بارزا من خلال ايصال المادة التربوية الى الفرد في المجتمع المعاصر ، و بذلك قد ندفع العملية التربوية الى الامام ، والوقوف في وجه نشاط عولمة الثقافة الغربية ، وتغلغلها في المجتمع الاسلامي المعاصر² .

¹ . جوسلين، المدرسة و المجتمع العصري، ترجمه (محمد قدرى لطفي واخرون)،عالم الكتب، القاهرة، بدون سنة، ص30

² . عبد الهادي فريح القيسي ،دور المؤسسات التربوية في تنمية المجتمع ،كلية العلوم الإسلامية، جامعه بغداد، 2011 ، ص2-3

3-5- اهداف المؤسسة التربوية:

أ- المواطنة:

أي أن الهدف المتوقع من المدرسة أن تخرج لنا مواطنين صالحين و هم الذين يكونون مزودين بالمهام المناسبة و الاتجاهات القيمة للمشاركة في المجتمع الديمقراطي ، هذه الاتجاهات التي ينبغي ان تزود المدرسة بها الفرد كي يكون مواطنا صالحا ، و من هذه الاتجاهات ممارسة العمل بصورة استقلالية وتقبل المسؤولية وتنمية الثقة بالنفس واحترام الوقت الخ¹ .

ب - المعرفة الإدراكية:

- حيث نجد ان الهدف الأول للمدرسة و الأساسي هو انتاج او تخريج الافراد الذين يكونون مزودين بالمعارف التجريبية والمهارة والتفوق التكنولوجي.
- تحقيق التكيف والابتكار لدى الفرد والمجتمع.
- تهدف الى ربط التعليم بالحياة بحيث يسهل الانتقال بين المدرسة والمجتمع وهو انتقال في اتجاهين:
- * الانتقال من حياه التعليم في المدرسة الى الحياة العملية في المجتمع.
- * انتقال عكسي الاتجاه ، من الحياه العملية في المجتمع الى التعليم و مواصلة الدراسة ومتابعتها في اي وقت² .

¹ محمد سيد فهمي ،المدرسة المعاصرة و المجتمع ، دارالوفاء ، دنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط01، 2013 ، ص18 .

² محمد سيد فهمي ،المدرسة المعاصرة و المجتمع ، المرجع نفسه ، ص 18 .

خلاصة الفصل الثاني :

يُعد الاتصال الإداري من المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التنظيم، إذ يمثل الوسيلة الرئيسية لتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة، مما يضمن تحقيق الانسجام والتكامل في أداء المهام. فالوظائف الإدارية لا يمكن أن تُمارس بفعالية دون وجود نظام اتصال واضح وفعال يسمح بانتقال المعلومات في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، سواء بشكل عمودي أو أفقي. كما يساهم الاتصال الإداري في بناء علاقات مهنية متوازنة، وتقليل التوتر والغموض داخل بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة العاملين والتزامهم وانضباطهم المهني، ويجعل منه أداة استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية.

كما تناولنا التحصيل الدراسي من حيث مفهومه وأنواعه المختلفة، حيث يُقصد به مقدار المعارف والمهارات التي يكتسبها المتعلم ويتم قياسها من خلال الاختبارات وأساليب التقييم المختلفة التي يعتمدها الأساتذة. وقد تبين أن التحصيل الدراسي يتأثر بعدة عوامل، منها ما يرتبط بالمتعلم نفسه كقدراته ودافعيته، ومنها عوامل أسرية قد تساهم في تحسين أدائه أو إعاقته، إضافة إلى عوامل تتعلق بالجامعة والأساتذة والمناهج التعليمية، والتي يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى التحصيل الدراسي أو الحد منه.

كما تناولنا المؤسسة التربوية باعتبارها مؤسسة تهدف إلى تنمية الفرد وتزويده بالمعارف والقيم والمهارات اللازمة للاندماج في المجتمع. وتتميز بالتكامل والشمولية والمرونة، كما تؤدي وظائف تعليمية وثقافية وتربوية تساهم في بناء شخصية المتعلم وتنمية قدراته. وتكمن أهميتها في إعداد أفراد صالحين قادرين على التكيف مع متطلبات الحياة والمشاركة في تنمية المجتمع.



الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

تمهيد:

لتجسيد المفاهيم التي تعرضنا اليها في الفصل السابق، اخترنا التبرص في متوسطة المجاهد زيدي بوجمعة بعين وسارة و كان ذلك مناسباً للدراسة الميدانية بحكم عملي بالمؤسسة الذي سهل علي عملية الاحتكاك المباشر بمختلف أفرادها من ادارة وأعضاء التدريس، وسنحاول في هذا الاطار الاجابة على اشكالية الدراسة بالتعرف على كيفية تأثير الاتصال الإداري بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط .

أولاً : التعريف بالمؤسسة : (بطاقه فنيه للمؤسسة)

- التسمية الرسمية الأولى: المتوسط الجديدة عين وسارة الناجمة عن تحويل متقن عبد السلام الحسين بن عبد الباقي.
- التسمية الرسمية الجديد: متوسطة المجاهد زيدي بوجمعة بعين وسارة.
- الدائرة: عين وساره
- الولاية: الجلفة
- العنوان: حي الشهيد ديدوش مراد بعين وسارة
- الهاتف: 027816299
- مقررة الانشاء رقم : 2022/0.3.8/128
- تاريخ الافتتاح : 21 سبتمبر 2022
- النظام: خارجي
- طاقة الاستيعاب: 700 تلميذ.

- المساحة الكلية : 22110
- المساحة المبنية : 5985
- المساحة غير المبنية : 16125
- الهياكل :
- القاعات العادية : 14 قاعة .
- قاعة الأساتذة : 01
- المخابر : 02
- علوم فيزيائية : 01
- علوم طبيعية : 01
- المكتبة : 01
- مدرج : 01

- ابتدائيات المأمّن التابعة لها :

- 1- مدرسة زايدى داود (القدس) بعين وسارة
- 2- مدرسة قداش السعيد بعين وسارة
- 3- مدرسة اول نوفمبر بعين وساره

الطاقم الإداري و التربوي للمؤسسة :

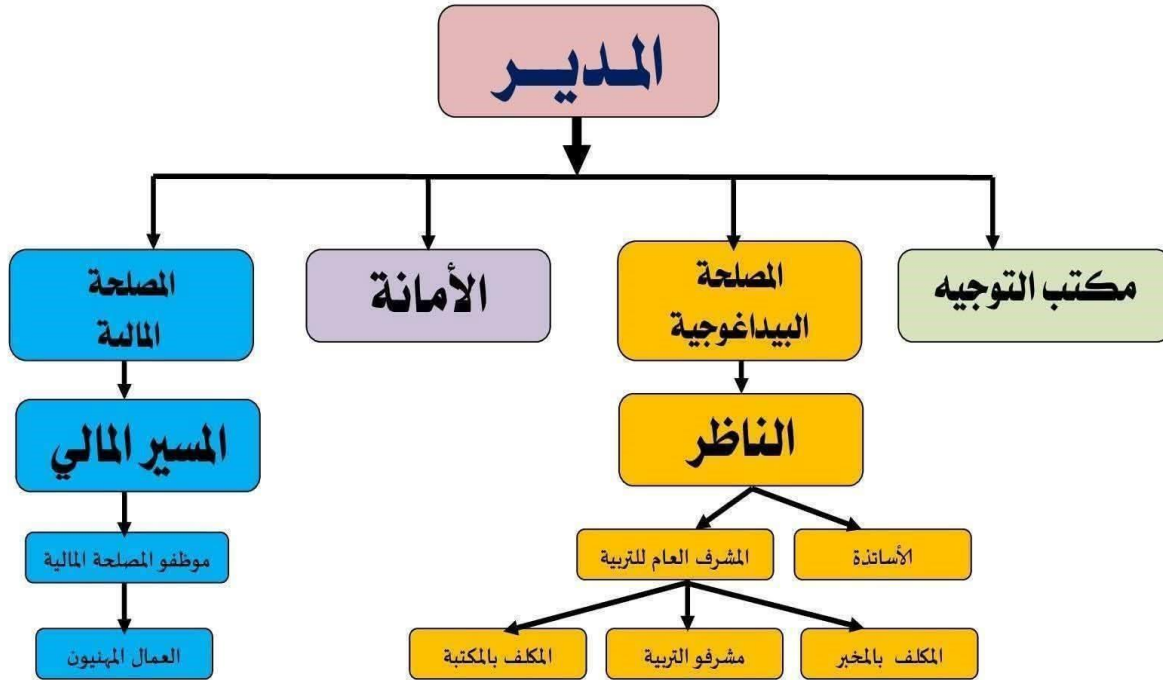
- الأساتذة : 26 أستاذ منهم 20 أستاذة .
- الإداريين : 15 اداري منهم 02 نساء .

- عدد التلاميذ في المؤسسة حسب كل مستوى للموسم الدراسي 2026/2025 .

المجموع	اناث	ذكور	الجنس المستوى
162	84	78	الأولى متوسط
131	59	72	الثانية متوسط
81	41	40	الثالثة متوسط
76	44	32	الرابعة متوسط
450	228	222	المجموع

الشكل 01 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

التنظيم الهيكلي لمؤسسة التربية والتعليم (المتوسطة والثانوية)



ثانياً: عرض وتحليل النتائج :

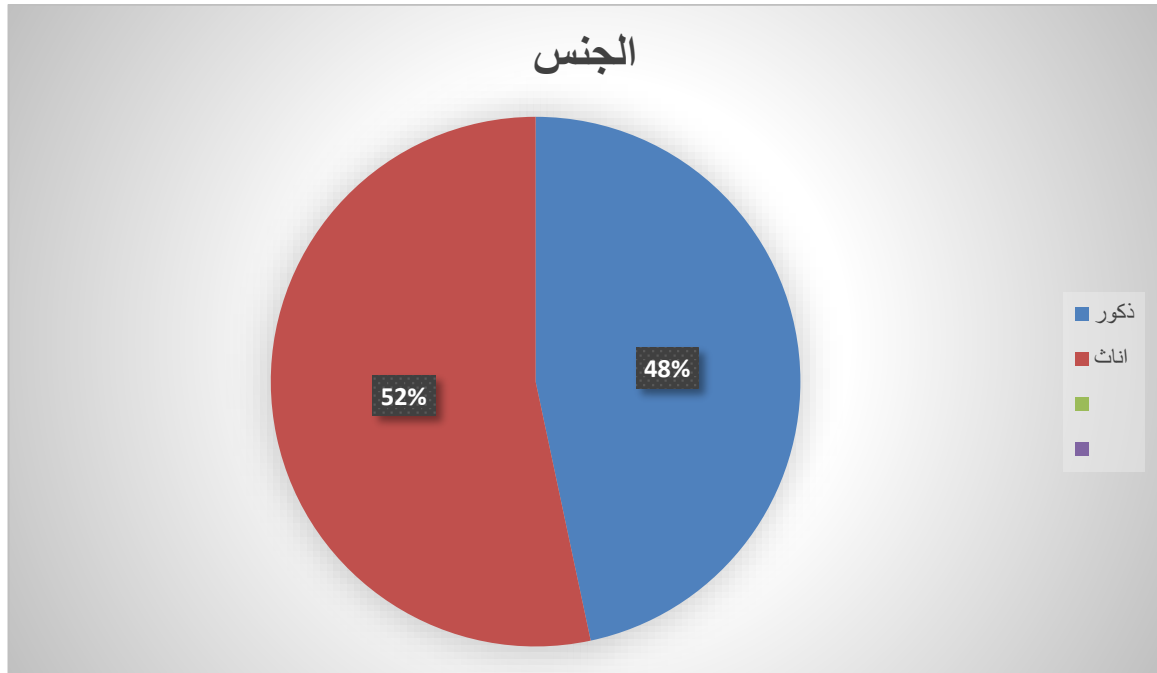
1- تحليل البيانات الوصفية :

- الجنس :

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	12	48
أنثى	13	52
الإجمالي	25	100

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمها إجمالاً (30) فرداً، نلاحظ أن عدد الإناث بلغ (13) فرداً بنسبة قدرت بـ (52.00%)، أما عدد الذكور فقد بلغ (12) فرداً بنسبة قدرت بـ (48.00%)، وهذا ما هو موضح في الشكل (01) من خلال الجدول. ويلاحظ وجود تقارب نسبي بين الفئتين مع تفوق طفيف لفئة الإناث.



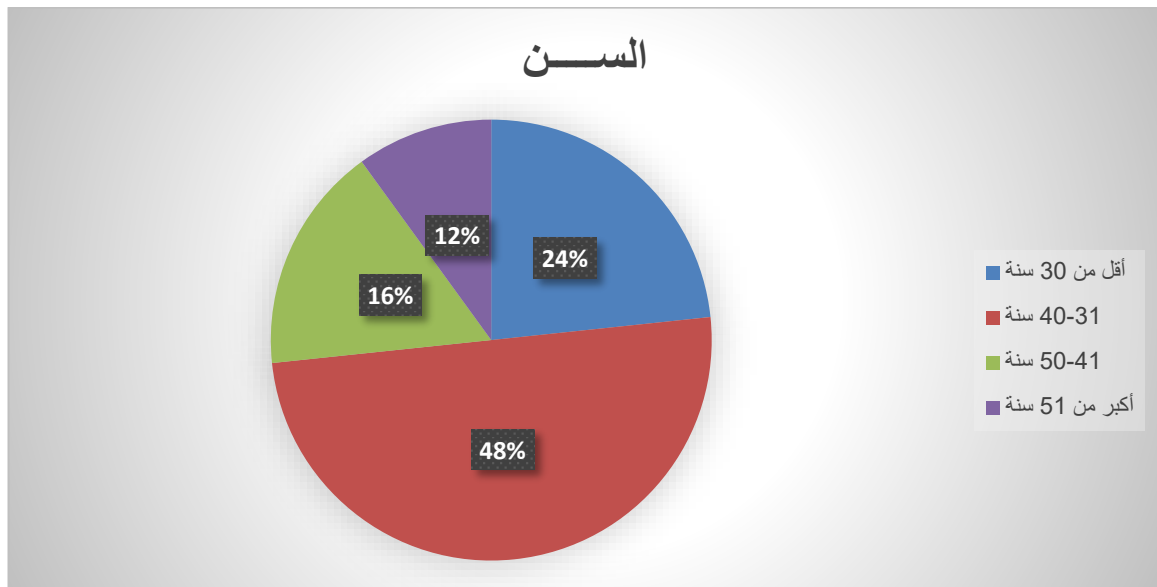
الشكل 02 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

- السن :

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
24	06	أقل من 30 سنة
48	12	31- 40 سنة
16	04	41-50 سنة
12	03	51 سنة فما أكثر
% 100	25	المجموع

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .

من خلال البيانات المسجلة في الجدول، يتضح أن غالبية أفراد العينة، بنسبة 48%، تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة. تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 24%، ثم الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 16%، وأخيراً الفئة العمرية 51 سنة فأكثر بنسبة 12%. وتشير هذه النتائج إلى وجود تنوع في أعمار أفراد العينة المدروسة، غير أن الفئة العمرية 31-40 سنة تمثل الشريحة الغالبة، مما يعكس هيمنة فئة الشباب والراشدين في منتصف العمر ضمن أفراد العينة.



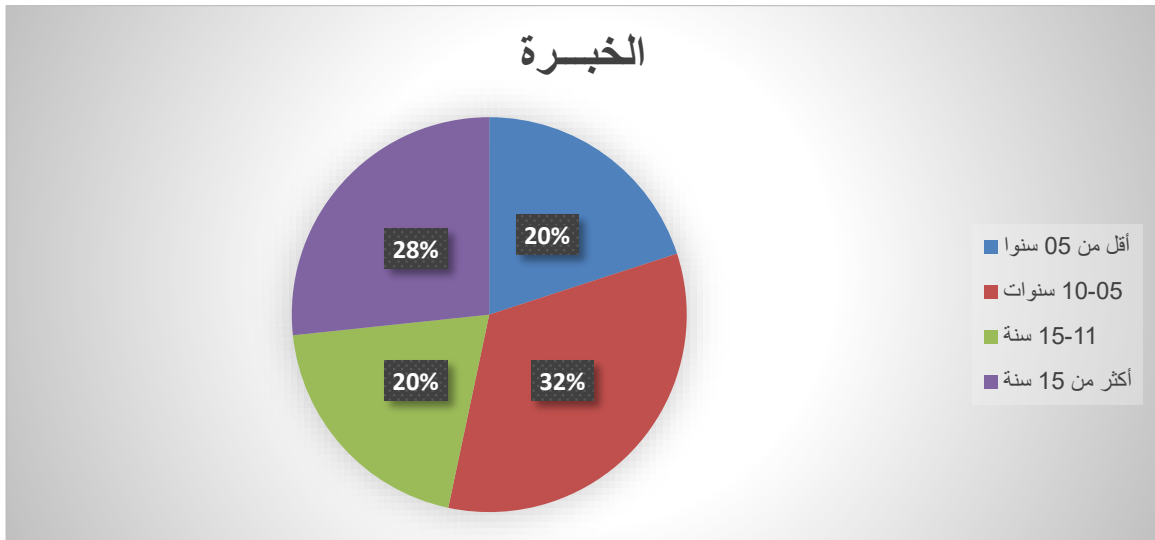
الشكل 03 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

- الخبرة :

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
20	05	أقل من 05 سنوات
32	8	05-10 سنوات
20	5	11-15 سنة
28	7	أكثر من 15 سنة
% 100	25	المجموع

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .

تُظهر النتائج المسجلة في الجدول وجود تقارب نسبي بين أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة، غير أن النسبة الأكبر المقدرة بـ 32 % تعود للمبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات. تليها نسبة 28 % للمبحوثين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة، ثم بنسبة متساوية قدرها 20% لكل من فئتي المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات والذين تتراوح خبرتهم بين 11 و15 سنة. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات متفاوتة من الخبرة المهنية، مع هيمنة نسبية لأصحاب الخبرة المتوسطة والطويلة، مما يعزز من قيمة المعطيات المتحصل عليها.



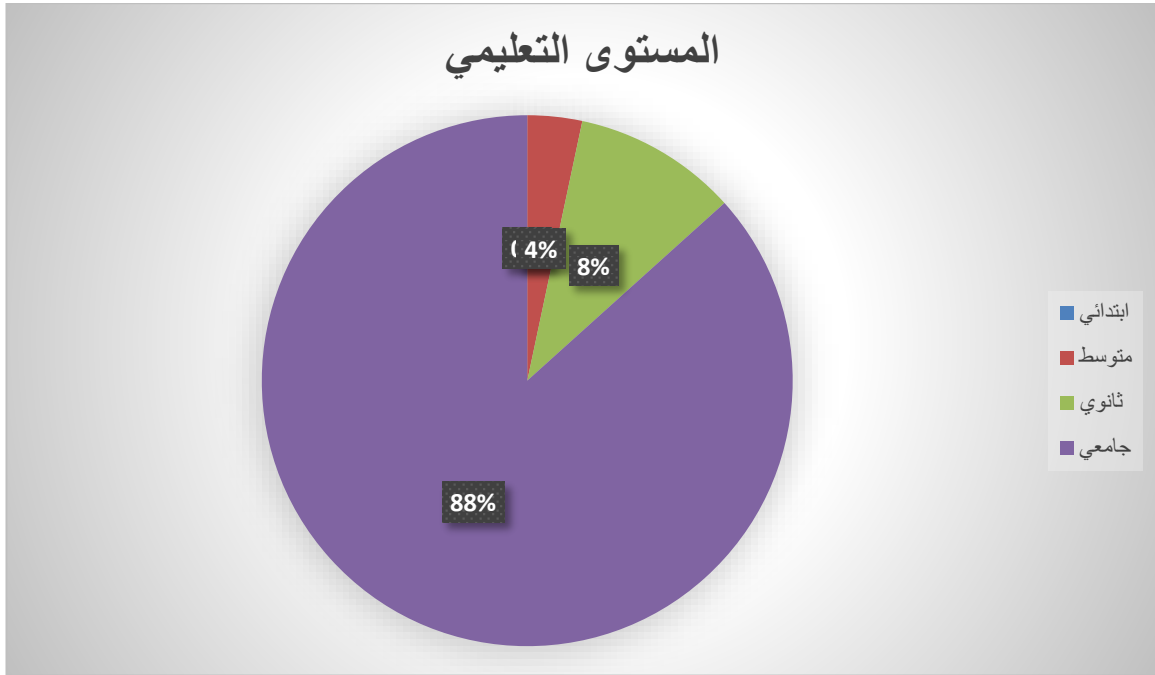
الشكل 04 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة .

- المستوى التعليمي :

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
4	1	متوسط
8	2	ثانوي
88	22	جامعي
% 100	25	المجموع

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى توزيع أفراد عينة الدراسة، نلاحظ عدم وجود أي فرد من أفراد العينة ذي مستوى تعليمي ابتدائي، حيث بلغت نسبته 0%. أما الأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمياً متوسطاً فقد مثلوا نسبة 4% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي 8%. أما ذوو المستوى التعليمي الجامعي فقد شكلوا الفئة الأكبر بنسبة 88%، مما يجعلهم الفئة المهيمنة ضمن العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين ويعزز من جودة المعطيات المتحصل عليها وموثوقيتها في خدمة أهداف الدراسة.



الشكل 05 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

- الصفة المهنية :

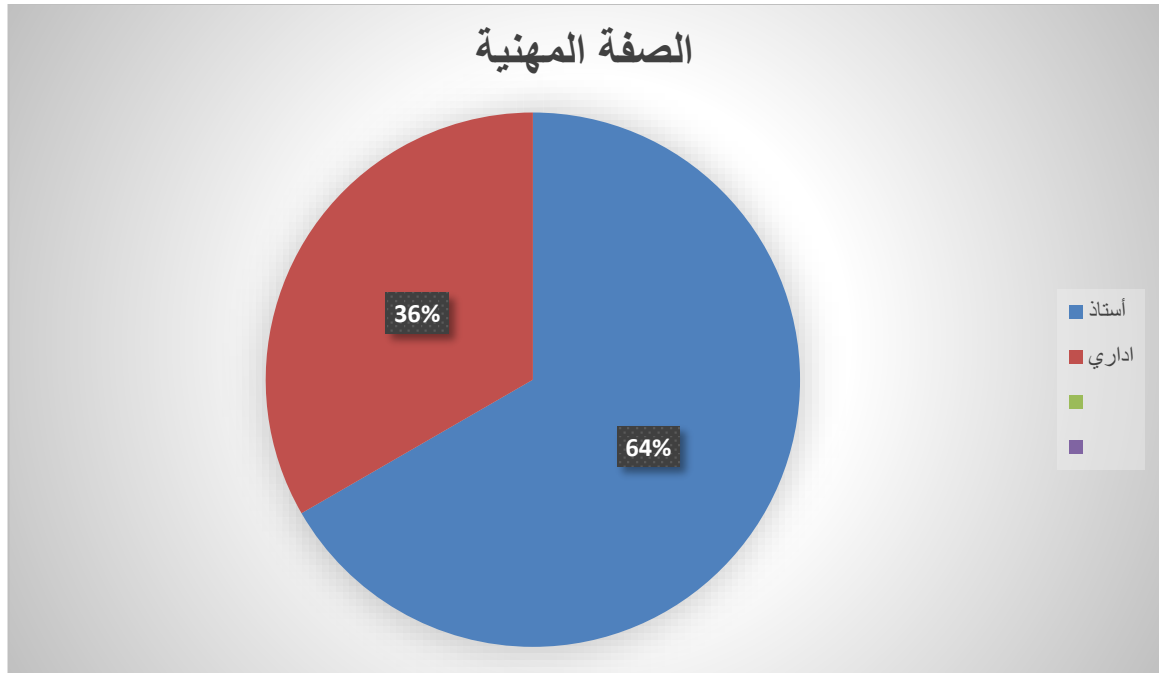
النسبة المئوية %	التكرارات	الصفة المهنية
64	16	أستاذ
36	9	اداري
100	25	الإجمالي

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصفة المهنية .

من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمها إجمالاً (25) فرداً، نلاحظ أن عدد الأساتذة بلغ (16) أستاذاً بنسبة قدرت بـ (64 %)، في حين بلغ عدد الإداريين (9) أفراد بنسبة قدرت بـ (36 %). وهذا ما هو موضح في الشكل المرافق للجدول .

وتشير هذه النتائج إلى أن فئة الأساتذة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، وهو أمر منطقي بالنظر إلى أن موضوع الدراسة يرتبط بالاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية وانعكاسه على التحصيل الدراسي، حيث يعد الأساتذة من أكثر الفئات احتكاكًا بالعملية التعليمية والتواصل الإداري اليومي. كما أن تمثيل فئة الإداريين بنسبة معتبرة يساهم في توفير رؤية متكاملة حول واقع الاتصال الإداري من مختلف الجوانب داخل المؤسسة.

وعليه، يتضح وجود تفاوت بين الفئتين لصالح فئة الأساتذة التي شكلت ما يزيد عن ثلثي أفراد العينة، مما يعزز إمكانية الحصول على معطيات أكثر ارتباطًا بالممارسة التربوية اليومية داخل المؤسسة.



الشكل 06 : توزيع أفراد العينة حسب الصفة المهنية.

عرض نتائج المحور الأول : واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية
الجدول 06: توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة وهيئة التدريس

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	11	44
محايد	2	8
غير موافق	1	4
غير موافق بشدة	1	4
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 40% من أفراد العينة وافقوا بشدة على وجود قنوات اتصال واضحة بين الإدارة وهيئة التدريس، في حين وافق 44 % منهم على ذلك. وتدل هذه النتيجة على أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد وسائل اتصال منظمة تسهل عملية تبادل المعلومات والتعليمات.

كما أظهرت النتائج أن 8 % من أفراد العينة اختاروا الإجابة المحايدة، وهو ما قد يعكس تبايناً في وجهات النظر أو اختلافاً في درجة الاستفادة من قنوات الاتصال المتاحة. أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 4 %، في حين سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 4 %، وهو ما يشير إلى وجود بعض الصعوبات التي تحد من وضوح قنوات الاتصال بالنسبة لهذه الفئة من المبحوثين.

الجدول 07 : يتم تبادل المعلومات الإدارية بصورة منتظمة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	9	36
موافق	11	44
محايد	2	8
غير موافق	2	8
غير موافق بشدة	1	4
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 36% من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن المعلومات الإدارية يتم تبادلها بصورة منتظمة، بينما وافق 44% منهم على ذلك. ويعكس هذا وجود مستوى جيد من التنسيق والتواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

كما بلغت نسبة المحايدین 8 %، الأمر الذي قد يدل على تفاوت انتظام تبادل المعلومات بين الأقسام أو المصالح المختلفة.

في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 8 %، في حين سجلت فئة غير الموافق بشدة 4 %، مما يشير إلى أن بعض العاملين يرون أن عملية تبادل المعلومات لا تتم دائماً بالدرجة المطلوبة من الانتظام.

الجدول 08: تصل التعليمات والقرارات إلى المعنيين في الوقت المناسب

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	12	48
محايد	2	8
غير موافق	1	4
غير موافق بشدة	0	00
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 40 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على وصول التعليمات والقرارات في الوقت المناسب، بينما وافق 48 % منهم على ذلك. وتدل هذه النتيجة على فعالية نظام الاتصال الإداري في إيصال القرارات والتعليمات إلى المعنيين بها. كما أظهرت النتائج أن 8% من المبحوثين كانوا محايدين، وهو ما قد يعكس اختلافاً في سرعة وصول التعليمات بين بعض المصالح أو الفئات المهنية.

أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 4 %، في حين بلغت نسبة غير الموافقين بشدة 0%، مما يشير إلى أن نسبة ضئيلة من العاملين يواجهون تأخرًا في وصول التعليمات أو القرارات الإدارية.

الجدول 09 : تعتمد المؤسسة اجتماعات دورية للتواصل

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	8	32
موافق	13	52
محايد	1	4
غير موافق	2	8
غير موافق بشدة	1	4
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 32 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على اعتماد المؤسسة اجتماعات دورية للتواصل، في حين وافق 52% منهم على ذلك. ويعكس هذا اهتمام المؤسسة باستخدام الاجتماعات كوسيلة فعالة للتنسيق وتبادل الآراء.

كما بلغت نسبة المحايدون 4 %، وهو ما قد يشير إلى تفاوت انتظام عقد الاجتماعات بين مختلف الأقسام.

في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 8 %، وسجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 4%، مما يدل على أن بعض أفراد العينة يرون أن الاجتماعات الدورية غير كافية أو لا تعقد بانتظام.

الجدول 10: يتم استخدام وسائل اتصال حديثة داخل المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	6	24
موافق	11	44
محايد	4	16
غير موافق	3	12
غير موافق بشدة	1	4
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 24 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على استخدام وسائل اتصال حديثة داخل المؤسسة، بينما وافق 44 % منهم على ذلك. ويشير هذا إلى وجود توجه نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الإداري.

كما بلغت نسبة المحايدين 16 %، وهو ما قد يعكس تفاوتاً في استخدام الوسائل الحديثة بين مختلف المصالح أو محدودية الاستفادة منها لدى بعض العاملين. أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 12 %، في حين سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 4 %، مما يشير إلى أن جزءاً من المبحوثين يرى أن المؤسسة لا تزال بحاجة إلى تطوير وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة.

الجدول 11: المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة تتسم بالوضوح والدقة

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	9	36
موافق	12	48
محايد	2	8
غير موافق	1	4
غير موافق بشدة	1	4
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 36 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة تتسم بالوضوح والدقة، بينما وافق 48 % منهم على ذلك. وتبرز هذه النتيجة أهمية الحرص على تقديم معلومات واضحة تساعد على أداء المهام بكفاءة. كما بلغت نسبة المحايدين 08 %، وهو ما قد يعكس وجود بعض الحالات التي لا تكون فيها المعلومات واضحة بشكل كافٍ.

أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 4 %، بينما سجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 4%، مما يشير إلى وجود بعض المشكلات المرتبطة بدقة أو وضوح المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة.

الجدول 12: توجد تغذية راجعة مستمرة بين الإدارة والأساتذة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
28	7	موافق بشدة
44	11	موافق
16	4	محايد
8	2	غير موافق
4	1	غير موافق بشدة
100	25	المجموع

أظهرت النتائج أن 28 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على وجود تغذية راجعة مستمرة بين الإدارة والأساتذة، في حين وافق 44 % منهم على ذلك. ويعكس هذا وجود درجة مقبولة من التفاعل وتبادل الآراء بين الطرفين.

كما بلغت نسبة المحايدين 16 %، الأمر الذي قد يدل على تفاوت مستوى التغذية الراجعة بين مختلف الأقسام أو الفئات المهنية.

في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 08 %، وسجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 04 %، مما يشير إلى أن بعض العاملين يرون أن التغذية الراجعة ليست بالمستوى المطلوب.

المحور الثاني: طبيعة العلاقة بين الإدارة وهيئة التدريس

الجدول 13: تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والأساتذة

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	9	36
موافق	10	40
محايد	4	16
غير موافق	2	8
غير موافق بشدة	0	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 36 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن العلاقة بين الإدارة والأساتذة تقوم على الثقة المتبادلة، بينما وافق 40% منهم على ذلك. ويعكس هذا وجود مناخ تنظيمي إيجابي يسهم في تعزيز التعاون والتفاهم بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. كما بلغت نسبة المحايدون 16 %، وهو ما قد يشير إلى تفاوت مستوى الثقة بين بعض العاملين أو اختلاف تجاربهم المهنية داخل المؤسسة. أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 08 %، في حين سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 00%، مما يدل على أن بعض الحالات الفردية يرون أن مستوى الثقة لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز.

الجدول 14: تقوم العلاقة بين الإدارة والأساتذة على الاحترام المتبادل

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	13	52
محايد	1	04
غير موافق	1	04
غير موافق بشدة	0	00
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 40% من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن العلاقة بين الإدارة والأساتذة تقوم على الاحترام المتبادل، بينما وافق 52% منهم على ذلك. وتدل هذه النتيجة على أن الاحترام يشكل أحد الأسس المهمة التي تقوم عليها العلاقات المهنية داخل المؤسسة. كما بلغت نسبة المحايدين 04%، وهو ما قد يعكس تبايناً محدوداً في تقييم هذه العلاقة. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 04%، وسجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 00%، مما يشير إلى وجود بعض الحالات الفردية التي قد تشهد توتراً أو سوء تفاهم بين الأطراف المعنية.

الجدول 15: تشجع الإدارة الحوار مع هيئة التدريس

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	10	40
محايد	2	08
غير موافق	2	08
غير موافق بشدة	1	04
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 40% من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن الإدارة تشجع الحوار مع هيئة التدريس، بينما وافق 40% منهم على ذلك. ويعكس هذا اهتمام الإدارة بإشراك الأساتذة في مناقشة مختلف القضايا التربوية والإدارية.

كما بلغت نسبة المحايدين 08 %، وهو ما قد يشير إلى اختلاف درجة المشاركة في الحوار من قسم إلى آخر.

أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 08 %، في حين سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 4%، مما يدل على أن بعض الأساتذة لا يشعرون بوجود فرص كافية للحوار والتواصل مع الإدارة.

الجدول 16: تؤخذ اقتراحات الأساتذة بعين الاعتبار

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	07	28
موافق	10	40
محايد	04	16
غير موافق	03	12
غير موافق بشدة	1	04
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 28% من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن اقتراحات الأساتذة تؤخذ بعين الاعتبار، بينما وافق 40% منهم على ذلك. وتظهر هذه النتيجة وجود توجه إيجابي نحو إشراك الأساتذة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل التربوي.

كما بلغت نسبة المحايدین 16 %، وهو ما قد يعكس عدم وضوح أثر بعض الاقتراحات المقدمة أو تفاوت الاستجابة لها.

في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 12 %، بينما سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 4 %، مما يشير إلى أن جزءاً من المبحوثين يرى أن مساهماتهم لا تحظى بالاهتمام الكافي من طرف الإدارة.

الجدول 17: يسود جو من التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	09	36
موافق	11	44
محايد	2	08
غير موافق	2	08
غير موافق بشدة	1	04
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 36% من أفراد العينة وافقوا بشدة على وجود جو من التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، بينما وافق 44% منهم على ذلك. ويعكس هذا انتشار روح الفريق بين العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة التربوية.

كما بلغت نسبة المحايدين 8%، مما قد يدل على وجود تفاوت في مستوى التعاون بين بعض الأقسام أو المصالح.

أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 8%، في حين سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 4%، وهو ما يشير إلى أن بعض العاملين لا يشعرون بوجود تعاون كافٍ في بيئة العمل.

الجدول 18: يتم حل الخلافات المهنية بطريقة إيجابية

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	6	24
موافق	11	44
محايد	04	16
غير موافق	03	12
غير موافق بشدة	1	04
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 24% من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن الخلافات المهنية يتم حلها بطريقة إيجابية، بينما وافق 44% منهم على ذلك. ويعكس هذا قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات المهنية بأساليب تساعد على الحفاظ على الاستقرار التنظيمي.

كما بلغت نسبة المحايدين 16 %، وهو ما قد يعكس اختلافًا في تقييم طرق معالجة النزاعات داخل المؤسسة.

في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 12 %، وسجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 04 %، مما يشير إلى أن بعض العاملين يرون أن معالجة الخلافات المهنية تحتاج إلى مزيد من الفعالية والشفافية.

الجدول 19: تساهم العلاقة الجيدة بين الإدارة والأساتذة في تحسين أداء المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	11	44
موافق	11	44
محايد	02	08
غير موافق	01	04
غير موافق بشدة	00	00
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 44% من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن العلاقة الجيدة بين الإدارة والأساتذة تسهم في تحسين أداء المؤسسة، بينما وافق 44% منهم على ذلك. ويبرز ذلك إدراك أغلبية المبحوثين لأهمية العلاقات المهنية الإيجابية في تحقيق الأهداف التربوية. كما بلغت نسبة المحايدون 08 %، وهو ما قد يعكس تردد بعض الأفراد في تقدير حجم تأثير هذه العلاقة على الأداء العام للمؤسسة.

في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 04 %، بينما سجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 00% ، مما يدل على وجود شبه إجماع حول أهمية العلاقة الإيجابية بين الإدارة والأساتذة في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

المحور الثالث: أثر الاتصال الإداري على التحصيل الدراسي

الجدول 20 : يسهم الاتصال الفعال في تحسين نتائج التلاميذ الدراسية

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	12	48
موافق	10	40
محايد	02	08
غير موافق	01	04
غير موافق بشدة	00	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 48 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على هذه العبارة، بينما وافق 40% منهم عليها. ويعكس ذلك اقتناع أغلبية المبحوثين بالدور المهم الذي يلعبه الاتصال الإداري الفعال في تحسين نتائج التلاميذ الدراسية. كما بلغت نسبة المحايدون 08%، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 04% وغير الموافقين بشدة 00%، مما يدل على وجود إجماع واسع حول أهمية الاتصال الإداري في دعم التحصيل الدراسي.

الجدول 21: يساعد التنسيق بين الإدارة والأساتذة على متابعة التلاميذ دراسياً

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	11	44
محايد	02	08
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	00	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 40% من أفراد العينة وافقوا بشدة على هذه العبارة، بينما وافق 44% منهم عليها. ويشير ذلك إلى إدراك المبحوثين لأهمية التنسيق في متابعة المسار الدراسي للتلاميذ.

كما بلغت نسبة المحايدين 08 %، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 08 % وغير الموافقين بشدة 00 %، مما يعكس قناعة عامة بأهمية التنسيق الإداري والتربوي.

الجدول 22: يؤدي وضوح التعليمات الإدارية إلى تحسين الأداء التربوي

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	11	44
محايد	02	08
غير موافق	01	04
غير موافق بشدة	01	04
المجموع	25	100

بلغت نسبة الموافقين بشدة 40 %، بينما بلغت نسبة الموافقين 44 % . وتؤكد هذه النتيجة أن وضوح التعليمات يسهم في تحسين الأداء التربوي وتفادي الأخطاء وسوء الفهم. كما بلغت نسبة المحايدين 08 %، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 04 % وغير الموافقين بشدة 04 %، وهي نسب محدودة مقارنة بالأغلبية المؤيدة.

الجدول 23: يساهم التواصل المستمر في معالجة الصعوبات الدراسية للتلاميذ

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	11	44
محايد	03	12
غير موافق	01	04
غير موافق بشدة	00	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 40 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن التواصل المستمر يساهم في معالجة الصعوبات الدراسية للتلاميذ، في حين وافق 44 % منهم على ذلك. ويعكس هذا إدراك أغلبية المبحوثين لأهمية التواصل المستمر في متابعة المشكلات الدراسية للتلاميذ والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها.

كما بلغت نسبة المحايدون 12 %، الأمر الذي قد يشير إلى اختلاف وجهات النظر حول مدى فعالية التواصل في معالجة جميع الصعوبات الدراسية.

في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 04 %، في حين لم تسجل فئة غير الموافقين بشدة أي نسبة (00 %)، مما يدل على وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي للتواصل المستمر في تحسين متابعة التلاميذ ومعالجة مشكلاتهم الدراسية.

الجدول 24: ينعكس التعاون بين الإدارة والأساتذة على انضباط التلاميذ

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	09	36
موافق	11	44
محايد	03	12
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	00	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 36 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على هذه العبارة، بينما وافق 44% منهم عليها. وتدلل هذه النتيجة على وجود علاقة إيجابية بين التعاون المهني وتحسين انضباط التلاميذ.

كما بلغت نسبة المحايدين 12 %، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 08 % وغير الموافق بشدة 00 %. مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي للتعاون بين الإدارة والأساتذة في دعم انضباط التلاميذ وتحسين المناخ التربوي داخل المؤسسة.

الجدول 25: يؤثر ضعف الاتصال سلباً على العملية التعليمية

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	12	48
موافق	10	40
محايد	02	08
غير موافق	01	04
غير موافق بشدة	00	00
المجموع	25	100

بلغت نسبة الموافقين بشدة 48 %، بينما بلغت نسبة الموافقين 40 % . ويؤكد ذلك إدراك أغلبية المبحوثين للآثار السلبية الناتجة عن ضعف الاتصال الإداري. كما بلغت نسبة المحايدين 08 %، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 04 % وغير الموافق بشدة 00 % . مما يدل على وجود اتفاق واسع بين أفراد العينة حول الآثار السلبية التي قد تتجم عن ضعف الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية.

السؤال 26: يساعد الاتصال الإداري الفعال على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	11	44
موافق	10	40
محايد	02	08
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	00	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 44 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على هذه العبارة، بينما وافق 40% منهم عليها. ويعكس ذلك قناعة واسعة بأهمية الاتصال الإداري في تحقيق الأهداف التربوية.

كما بلغت نسبة المحايدين 08 %، في حين بلغت نسبة غير الموافقين 08 % وغير الموافق بشدة 00 % . مما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة حول أهمية الاتصال الإداري الفعال ودوره في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها التربوية .

المحور الرابع: معوقات الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية

الجدول 27 : كثرة الأعباء الإدارية تعيق الاتصال الفعال

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	09	36
محايد	03	12
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	01	04
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 40 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن كثرة الأعباء الإدارية تعيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة، بينما وافق 36 % منهم على ذلك. وتدل هذه النتيجة على أن أغلبية المبحوثين يرون أن تعدد المهام والمسؤوليات الإدارية يؤثر على فرص التواصل والتنسيق بين العاملين.

كما بلغت نسبة المحايدين 12%، وهو ما قد يعكس اختلاف طبيعة المهام التي يقوم بها أفراد هذه الفئة أو عدم ملاحظتهم المباشرة لتأثير الأعباء الإدارية على عملية الاتصال. أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 08 %، في حين سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 04 %، مما يشير إلى أن بعض العاملين لا يعتبرون الأعباء الإدارية عائقاً جوهرياً أمام الاتصال، ربما بسبب امتلاكهم لخبرة تنظيمية أو اعتمادهم على وسائل تساعدهم على تسيير العمل بكفاءة.

الجدول 28: ضيق الوقت يحد من فرص التواصل

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	11	44
موافق	09	36
محايد	02	08
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	01	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 44 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن ضيق الوقت يحد من فرص التواصل، بينما وافق 36 % منهم على ذلك. وتعكس هذه النتيجة إدراك أغلبية المبحوثين لأثر الوقت في إنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة. كما بلغت نسبة المحايدين 08 %، وهو ما قد يشير إلى اختلاف ظروف العمل بين العاملين. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 08 %، بينما سجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 04 %، مما يدل على أن بعض العاملين لا يرون أن عامل الوقت يشكل عائقًا كبيرًا أمام التواصل.

الجدول 29 : نقص الوسائل التكنولوجية يؤثر على الاتصال

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	9	36
موافق	10	40
محايد	03	08
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	01	00
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 36 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن نقص الوسائل التكنولوجية يؤثر على الاتصال داخل المؤسسة، بينما وافق 40 % منهم على ذلك. ويبرز ذلك أهمية الوسائل الرقمية الحديثة في تسهيل تدفق المعلومات وتحسين التواصل الإداري. كما بلغت نسبة المحايدين 12 %، وهو ما قد يعكس تفاوت توفر الوسائل التكنولوجية أو درجة استخدامها بين مختلف المؤسسات.

أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 08 %، في حين سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة 04 %، مما يشير إلى أن بعض المبحوثين يرون أن الاتصال لا يعتمد بالضرورة على الوسائل التكنولوجية الحديثة فقط.

السؤال 30 : عدم وضوح بعض القرارات يسبب سوء الفهم

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	10	40
محايد	02	08
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	01	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 40 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن عدم وضوح بعض القرارات يؤدي إلى سوء الفهم، بينما وافق 40 % منهم على ذلك. وتؤكد هذه النتيجة أهمية الوضوح في صياغة القرارات والتعليمات الإدارية.

كما بلغت نسبة المحايدين 08 %، وهو ما قد يشير إلى أن بعض العاملين لا يواجهون هذه المشكلة بصورة متكررة.

أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 08 %، في حين سجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 04 %، مما يعكس وجود فئة ترى أن القرارات الإدارية تتميز غالبًا بالوضوح الكافي.

الجدول 31: غياب الاجتماعات المنتظمة يضعف الاتصال

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	10	40
موافق	10	40
محايد	03	12
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	00	00
المجموع	25	100

أظهرت النتائج أن 40 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن غياب الاجتماعات المنتظمة يضعف الاتصال، بينما وافق 40 % منهم على ذلك. وتبرز هذه النتيجة أهمية الاجتماعات الدورية في دعم التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين. كما بلغت نسبة المحايدين 12 %، وهو ما قد يعكس اختلاف عدد الاجتماعات المنتظمة بين المؤسسات.

في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 04 %، بينما سجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 04 %، مما يدل على أن بعض العاملين يعتمدون على وسائل أخرى للتواصل غير الاجتماعات المباشرة.

الجدول 32: المركزية في اتخاذ القرار تؤثر سلباً على التواصل

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
36	09	موافق بشدة
40	10	موافق
12	03	محايد
08	02	غير موافق
04	01	غير موافق بشدة
100	25	المجموع

تشير النتائج إلى أن 36 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن المركزية في اتخاذ القرار تؤثر سلباً على التواصل، بينما وافق 40 % منهم على ذلك. ويعكس هذا إدراك المبحوثين لأهمية إشراك مختلف الفاعلين في العملية الإدارية.

كما بلغت نسبة المحايدين 12 %، وهو ما قد يدل على اختلاف وجهات النظر حول طبيعة المركزية داخل المؤسسة.

أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 08 %، في حين سجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 04 %، مما يشير إلى أن بعض العاملين يرون أن المركزية ضرورية لضمان الانضباط وحسن سير العمل.

الجدول 33 : تؤثر الخلافات الشخصية على فعالية الاتصال داخل المؤسسة

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
موافق بشدة	09	36
موافق	10	40
محايد	03	12
غير موافق	02	08
غير موافق بشدة	01	04
المجموع	25	100

تشير النتائج إلى أن 36 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن الخلافات الشخصية تؤثر على فعالية الاتصال داخل المؤسسة، بينما وافق 40 % منهم على ذلك. ويعكس ذلك إدراك أغلبية المبحوثين لأهمية العلاقات الإنسانية في نجاح عملية الاتصال. كما بلغت نسبة المحايدين 12 %، وهو ما قد يشير إلى أن بعض العاملين لم يواجهوا مثل هذه المشكلات بشكل مباشر. أما نسبة غير الموافقين فقد بلغت 08 %، في حين سجلت فئة غير الموافق بشدة نسبة 04 %، مما يدل على أن بعض المبحوثين يرون أن العلاقات المهنية تبقى منفصلة عن الخلافات الشخصية.

السؤال المفتوح رقم 34 :

ما أهم المقترحات التي تراها مناسبة لتحسين الاتصال الإداري بين الإدارة وهيئة التدريس بما ينعكس إيجاباً على التحصيل الدراسي للتلاميذ؟

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، تمثلت أهم المقترحات في:

- تكثيف الاجتماعات الدورية بين الإدارة والأساتذة.
- تعزيز استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التواصل.
- تشجيع الحوار والتشاور قبل اتخاذ القرارات المهمة.
- توفير قنوات اتصال واضحة وسريعة لنقل المعلومات.
- إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن التربوي.
- تحسين آليات التغذية الراجعة بين الإدارة وهيئة التدريس.
- تنظيم دورات تكوينية في مجال الاتصال الإداري.
- العمل على ترسيخ ثقافة الاحترام والتعاون داخل المؤسسة.
- تقليل الأعباء الإدارية غير الضرورية لزيادة فرص التواصل.
- معالجة الخلافات المهنية بسرعة وموضوعية.

ثالثا : النتائج العامة للدراسة

نتائج المحور الأول: واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية

- توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة وهيئة التدريس، مما يسهل تبادل المعلومات والتعليمات.
- يتم تبادل المعلومات الإدارية بانتظام، وهو ما يعكس وجود تنسيق جيد داخل المؤسسة.
- تصل التعليمات والقرارات إلى المعنيين في الوقت المناسب، مما يدل على فعالية الاتصال الإداري.
- تعتمد المؤسسة على الاجتماعات الدورية كوسيلة للتواصل والتنسيق بين العاملين.
- تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة بدرجة مقبولة لدعم العملية الاتصالية.
- تتسم المعلومات المتبادلة بالوضوح والدقة، مما يساهم في تحسين أداء المهام.
- توجد تغذية راجعة بين الإدارة والأساتذة، مما يعزز التفاعل والتواصل المستمر بينهما .

نتائج المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين الإدارة وهيئة التدريس

- تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والأساتذة، مما يعزز التعاون داخل المؤسسة.
- تقوم العلاقة بين الإدارة والأساتذة على الاحترام المتبادل باعتباره أساسًا للعلاقات المهنية.
- تشجع الإدارة الحوار مع هيئة التدريس، بما يساهم في تعزيز التواصل والتشاور.
- تؤخذ اقتراحات الأساتذة بعين الاعتبار بدرجة مقبولة، مما يدعم مشاركتهم في العمل التربوي.
- يسود جو من التعاون والعمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة.
- يتم التعامل مع الخلافات المهنية بطرق إيجابية تساهم في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي.
- تساهم العلاقة الجيدة بين الإدارة والأساتذة في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها التربوية.

نتائج المحور الثالث : أثر الاتصال الإداري على التحصيل الدراسي

- يسهم الاتصال الإداري الفعال في تحسين نتائج التلاميذ الدراسية.
- يساعد التنسيق بين الإدارة والأساتذة على متابعة التلاميذ وتحسين مسارهم الدراسي.
- يؤدي وضوح التعليمات الإدارية إلى رفع مستوى الأداء التربوي وتحسين سير العمل.
- يساهم التواصل المستمر في معالجة الصعوبات الدراسية التي يواجهها التلاميذ.
- ينعكس التعاون بين الإدارة والأساتذة إيجابًا على انضباط التلاميذ داخل المؤسسة.
- يؤثر ضعف الاتصال الإداري سلبًا على العملية التعليمية ومخرجاتها.
- يساعد الاتصال الإداري الفعال على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتعزيز أدائها.

نتائج المحور الرابع : معوقات الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية

- تشكل كثرة الأعباء الإدارية عائقًا أمام فعالية الاتصال داخل المؤسسة.
- يحد ضيق الوقت من فرص التواصل والتنسيق بين العاملين.
- يؤثر نقص الوسائل التكنولوجية سلبًا على عملية الاتصال الإداري.
- يؤدي عدم وضوح بعض القرارات والتعليمات إلى حدوث سوء الفهم.
- يساهم غياب الاجتماعات المنتظمة في إضعاف التواصل وتبادل المعلومات.
- تؤثر المركزية في اتخاذ القرار سلبًا على فعالية التواصل داخل المؤسسة.
- تنعكس الخلافات الشخصية بين العاملين سلبًا على جودة الاتصال الإداري.

رابعاً : نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية

1- في ضوء التساؤل الفرعي الأول :

نص السؤال الفرعي الأول على مايلي :

- ما واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية؟

بعد جمع البيانات و تحليلها ، تبين أن الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية يتسم بالفعالية، من خلال وجود قنوات اتصال واضحة، وتبادل منتظم للمعلومات، ووصول التعليمات في الوقت المناسب. كما تعتمد المؤسسة على الاجتماعات الدورية ووسائل الاتصال الحديثة، إضافة إلى وضوح المعلومات ووجود تغذية راجعة بين الإدارة والأساتذة، مما يساهم في تحسين التنسيق وسير العمل داخل المؤسسة.

2- في ضوء التساؤل الفرعي الثاني:

نص السؤال الفرعي الثاني على مايلي :

- ما طبيعة العلاقة بين الإدارة والأساتذة؟

بعد جمع البيانات و تحليلها ، تبين أن العلاقة بين الإدارة والأساتذة تتسم بالإيجابية ، حيث تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، وتشجع الحوار والتشاور بين الطرفين. كما يسود جو من التعاون والعمل الجماعي، مع الأخذ باقتراحات الأساتذة والتعامل الإيجابي مع الخلافات المهنية، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها التربوية.

3 - في ضوء التساؤل الفرعي الثالث:

نص السؤال الفرعي الثالث على مايلي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي؟

بعد جمع البيانات و تحليلها، تبين وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي، حيث يساهم الاتصال الفعال في تحسين نتائج التلاميذ، وتعزيز متابعتهم الدراسية،

ومعالجة الصعوبات التي يواجهونها. كما ينعكس التعاون والتنسيق بين الإدارة والأساتذة على تحسين الأداء التربوي والانضباط المدرسي، في حين يؤثر ضعف الاتصال سلبيًا على العملية التعليمية، مما يؤكد أهمية الاتصال الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

4- في ضوء التساؤل الفرعي الرابع:

نص السؤال الفرعي الرابع على مايلي:

- ما أهم معوقات الاتصال داخل المؤسسة التربوية؟

بعد جمع البيانات و تحليلها، تبين أن الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية يواجه عدة معوقات، أبرزها كثرة الأعباء الإدارية، وضيق الوقت، ونقص الوسائل التكنولوجية. كما يساهم عدم وضوح بعض القرارات، وغياب الاجتماعات المنتظمة، والمركزية في اتخاذ القرار، إضافة إلى الخلافات الشخصية بين العاملين، في إضعاف فعالية التواصل داخل المؤسسة.

ملخص الفصل التطبيقي

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية يتميز بفعالية مقبولة من خلال وضوح قنوات الاتصال، وانتظام تبادل المعلومات، ووصول التعليمات في الوقت المناسب. كما بينت النتائج أن العلاقة بين الإدارة والأساتذة تقوم على الثقة والاحترام والتعاون، مما يعزز الأداء التربوي داخل المؤسسة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي، حيث يساهم الاتصال الفعال في تحسين نتائج التلاميذ ومتابعتهم الدراسية وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. وفي المقابل، تبين وجود بعض المعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري، من أبرزها كثرة الأعباء الإدارية، وضيق الوقت، ونقص الوسائل التكنولوجية، إضافة إلى المركزية في اتخاذ القرار وغياب الاجتماعات المنتظمة.

الخاتمة

الخاتمة العامة :

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن الاتصال الإداري يعد من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها. إذ أظهرت نتائج الدراسة أن وجود اتصال إداري فعال بين إدارة المتوسطة وأعضاء هيئة التدريس يسهم في تحسين التنسيق والتعاون داخل المؤسسة، ويعزز تبادل المعلومات والتعليمات بصورة واضحة ومنتظمة.

كما بينت الدراسة أن العلاقة الإيجابية القائمة على الثقة والاحترام والحوار بين الإدارة والأساتذة تساعد على توفير مناخ تربوي مناسب، ينعكس إيجاباً على الأداء المهني للأساتذة وعلى سير العملية التعليمية بصفة عامة. وقد أكدت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري والتحصيل الدراسي، حيث يساهم التواصل الفعال والتنسيق المستمر في متابعة التلاميذ ومعالجة الصعوبات التي تواجههم وتحسين نتائجهم الدراسية.


ومن جهة أخرى، كشفت الدراسة عن وجود بعض العوامل التي قد تعيق فعالية الاتصال الإداري، مثل كثرة الأعباء الإدارية، وضيق الوقت، ونقص الوسائل التكنولوجية، إضافة إلى بعض المشكلات التنظيمية المرتبطة بالمركزية أو عدم وضوح بعض القرارات.

وعليه، فإن تحسين الاتصال الإداري وتطوير آلياته داخل المؤسسة التربوية يعد ضرورة لتحقيق أداء تربوي أفضل ورفع مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ. كما أن بناء علاقات مهنية قائمة على التعاون والثقة والتواصل المستمر بين الإدارة وهيئة التدريس من شأنه أن يساهم في خلق بيئة تعليمية فعالة تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

التوصيات :

من بين أهم التوصيات التي نقترحها في نهاية هاته الدراسة نذكر :

- تعزيز قنوات الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية لضمان سرعة ووضوح تبادل المعلومات بين الإدارة والأساتذة.
- تنظيم اجتماعات دورية ومنتظمة بين الإدارة وهيئة التدريس لمناقشة القضايا التربوية وتحسين التنسيق.
- تشجيع ثقافة الحوار والتواصل الفعال داخل المؤسسة بما يعزز الثقة والتعاون بين مختلف الفاعلين التربويين.
- توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال الإداري لتسهيل نقل المعلومات وتحسين فعالية التواصل.
- إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات التربوية التي تخص عملهم لتعزيز روح المشاركة والمسؤولية.
- تقليص الطابع المركزي في اتخاذ القرار واعتماد أسلوب تشاركي يساهم في تحسين جودة الاتصال داخل المؤسسة.
- العمل على تخفيف الأعباء الإدارية غير الضرورية وتوفير ظروف ملائمة تسمح بتواصل أفضل بين الإدارة والأساتذة، بما ينعكس إيجابًا على التحصيل الدراسي للتلاميذ.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- أحمد بطاح، حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2016.
- 2- أحمد الصالح، علم النفس التربوي، ط8، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1965.
- 3- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن، 1993.
- 4- باسل خميس أبو فودة، نجاتي أحمد بني يونس، الاختبارات التحصيلية: مفهومها، كيفية إعدادها، أسس بنائها وتكوينها وتطبيقاتها الميدانية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2012.
- 5- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 6- بوسنة محمود، علم النفس القياسي: المبادئ الأساسية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 7- جوسلين، المدرسة والمجتمع العصري، ترجمة محمد قذري لطفي وآخرين، عالم الكتب، القاهرة، دون سنة.
- 8- حسن عماد مكاوي، عاطف عدلي العبد، نظريات الإعلام، القاهرة، 2007.
- 9- حسين عبد العزيز الدريني، مقياس تقدير الذات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980.
- 10- حليلة المليحي، علم النفس المعرفي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2004.

- 11- خضرة عمر المفلح، الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 12- رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 13- رافدة الحريري، طرائق التدريس بين التقليد والتجديد، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 14- رضوان مفلح العلي وآخرون، مدخل إلى وسائل الإعلام الإلكتروني والفضائي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.
- 15- ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 16- صلاح الدين محمود علام، التقييم التربوي البديل: أسسه النظرية والمنهجية وتطبيقاته الميدانية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
- 17- شاكر قنديل، معجم علم النفس وعلوم التربية، دار النهضة العربية، بيروت.
- 18- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 19- عبد الهادي فريح القيسي، دور المؤسسات التربوية في تنمية المجتمع، كلية العلوم الإسلامية، جامعة بغداد، 2011.
- 20- علي أحمد عبد الرحمن، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 21- كامل محمد محمد عويضة، علم النفس المعرفي، ط1، دار المعرفة العالمية، بيروت، 1996.

- 22- مجدي صلاح طه المهدي، اقتصاديات الجودة التعليمية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 23- محمد السراغيتي وآخرون، التربية، مكتبة الرشاد، الدار البيضاء، 1976.
- 24- محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال: الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 25- محمد سيد فهمي، المدرسة المعاصرة والمجتمع، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013.
- 26- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- 27- محمود جمال السلفي، التحصيل الدراسي ونمذجة العوامل المؤثرة به، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 28- مولاي بودخيلي محمد، أنماط التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 29- مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2006.
- 30- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 31- نبيل عبد الهادي، علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 32- نعيم الرفاعي، الصحة النفسية، الدار العلمية للنشر والتوزيع، دمشق، 1997.

الرسائل:

أ- الماجستير:

- 1- أمير محمد محمد المدري، المتغيرات الأسرية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طلبة المرحلة الأساسية بمحافظة عمان، رسالة ماجستير في التربية، تخصص أصول التربية، 2012.
- 2- بطاهر العربي، فاعلية التعليم الافتراضي في التحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم عن بعد: دراسة ميدانية بمراكز الديوان الوطني للتعليم عن بعد بالغرب الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التربوي، 2014.
- 3- بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إعلام واتصال، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- 4- بن يوسف آمال، العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم وأثرهما على التحصيل الدراسي: دراسة ميدانية على تلاميذ بعض الثانويات بولاية البليدة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008.
- 5- قنيش سعيد، الاتصال التربوي وعلاقته بمستويات التحصيل الدراسي: دراسة لدى عينة من تلاميذ السنة الثانية ثانوي، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2007.
- 6- نعيم حسن حماد الفراء، تطوير الاتصال لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
- 7- هنودة علي، التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى بعض تلاميذ التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، 2013.

ب - المقالات والمجلات:

- 1- أحمد عبد الخالق، مايسة النبال، «الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى عينة من تلاميذ المدارس الابتدائية بدولة قطر»، مجلة مراكز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد 02، 1992.
- 2- أيمن عبد الله النور، «فعالية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا: دراسة حالة كلية الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية»، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 5، العدد 2، جويلية 2021.
- 3- حدة قريش، نصير لعرباوي، «الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية»، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 01، مارس 2022.
- 4- خبيزي سامية، «مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، فيفري 2020.
- 5- شوشة مسعود، دلاسي أحمد، «الاتصالات الإدارية في المنظمات»، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد 28، جانفي 2018.
- 6- ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، «تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، جانفي 2012.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام و الاتصال
تخصّص سمعي بصري



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في اطار انجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

"الاتصال الإداري بين إدارة المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس، ودوره في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الطور المتوسط."
- دراسة ميدانية لمتوسطة المجاهد زیدی بوجمعة بعين وسارة-

نرجو منكم الإجابة عن جميع الأسئلة بكل موضوعية ودقة، من خلال وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم .

ونحيطكم علماً بأن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

نشكركم مقدماً على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاز هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية

1- الجنس :

- ذكر - أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

4- الصفة المهنية :

مدير ناظر أستاذ
 مقتصد أخرى

5- المؤهل العلمي :

ليسانس ماجستير
 دكتوراه أخرى

المحور الأول: واقع الاتصال الإداري داخل المؤسسة التربوية

- 6- توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة وهيئة التدريس .
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
- 7- يتم تبادل المعلومات الإدارية بصورة منتظمة.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
- 8- تصل التعليمات والقرارات إلى المعنيين في الوقت المناسب.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
- 9- تعتمد المؤسسة اجتماعات دورية للتواصل.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
- 10- يتم استخدام وسائل اتصال حديثة داخل المؤسسة.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
- 11- المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة تتسم بالوضوح والدقة.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
- 12- توجد تغذية راجعة مستمرة بين الإدارة والأساتذة.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

المحور الثاني: طبيعة العلاقة بين الإدارة وهيئة التدريس

- 13- تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والأساتذة.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
- 14- تقوم العلاقة بين الإدارة والأساتذة على الاحترام المتبادل.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
- 15- تشجع الإدارة الحوار مع هيئة التدريس.
- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

16- تؤخذ اقتراحات الأساتذة بعين الاعتبار.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

17- يسود جو من التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

18- يتم حل الخلافات المهنية بطريقة إيجابية.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

19- تساهم العلاقة الجيدة بين الإدارة والأساتذة في تحسين أداء المؤسسة.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

المحور الثالث: أثر الاتصال الإداري على التحصيل الدراسي

20- يساهم الاتصال الفعال في تحسين نتائج التلاميذ الدراسية.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

21- يساعد التنسيق بين الإدارة والأساتذة على متابعة التلاميذ دراسياً.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

22- يؤدي وضوح التعليمات الإدارية إلى تحسين الأداء التربوي.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

23- يساهم التواصل المستمر في معالجة الصعوبات الدراسية للتلاميذ.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

24- ينعكس التعاون بين الإدارة والأساتذة على انضباط التلاميذ.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

25- يؤثر ضعف الاتصال سلباً على العملية التعليمية.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

26- يساعد الاتصال الإداري الفعال على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

المحور الرابع: معوقات الاتصال الإداري داخل المؤسسة

27- كثرة الأعباء الإدارية تعيق الاتصال الفعال.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

28- ضيق الوقت يحد من فرص التواصل.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

29- نقص الوسائل التكنولوجية يؤثر على الاتصال.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

30- عدم وضوح بعض القرارات يسبب سوء الفهم.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

31- غياب الاجتماعات المنتظمة يضعف الاتصال.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

32- المركزية في اتخاذ القرار تؤثر سلباً على التواصل.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

33- تؤثر الخلافات الشخصية على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

34- سؤال مفتوح

ما أهم المقترحات التي تراها مناسبة لتحسين الاتصال الإداري بين الإدارة وهيئة التدريس بما ينعكس إيجاباً على التحصيل الدراسي للتلاميذ؟

.....

.....

.....