

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالاغواط



ميدان العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة

قسم علوم الاعلام والاتصال

الموضوع:

تأثير استراتيجية الاتصال الداخلي في  
المؤسسة التربوية وتأثيرها على جودة التعليم  
دراسة ميدانية على موظفي ثانوية مصطفى بن بولعيد\* العسافية\*

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

د/ خضرون تواتي

إعداد الطالبين:

✓ بوشمال أحمد كمال

✓ صيلع محمد أمين

السنة الجامعية : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# اهداء

اهداء إلى الذي عكف على تربيئتنا صغارا و تنشئتنا على أحكام الدين الحنيف  
إلى الذي تذوق مرارة الحياة ابتغاء أن نأكل اللقمة الحلال،  
إلى من تتجلى فيه صفات القوة و الحنان إليك يا من جعلت للعالم طعما إليك يا سندي والدي العزيز،  
إلى نبراس الحياة و الشمعة التي حرقت نفسها أياما كي تنار لنا الطريق  
إلى عبق الجنان، إلى الراضية المرضية... إليك أُمي الحنونة، إلى من تشاركنا الأيام حلوها و مرها  
إلى الزهور التي تزين بستان بيتنا...  
إليك أسرتي الكريمة و صهري الغالي بديرينة ثامر ...  
إلى من علمونا النضال فكانوا صوت الطالب و المدافعين عن حقه  
إلى أسرة الحركة الوطنية للطلبة الجزائريين و الشكر موصول  
إلى ربان السفينة و قائدها رئيس المكتب الولائي للحركة الوطنية للطلبة الجزائريين شمس الدين بن حرز الله،  
وبوسكين محمد إلى اخوتي التي لم تلدهم امي ومن يبادلونني الحب والاحترام و الاخوة  
إلى ناصر قايدي وشول ز وشتيح أ.. إليكم يا نجوما تضيء سماء جامعتنا كلما أظلم الزمان أضاءوا  
إليكم اساتذتنا الكرام وعلى رأسهم خضرون تواتي و مساعدي حسين  
والنوعي عبد القادر وخدم موسى والوناس ع وخويلد م وخير الدين حجار  
وإلى عنفوان الروعة كلها إلى الزميلات و الزملاء  
بوشمال م ف حمدي ب صيلع م خضرون م بوحملة م بوحملة ص كل باسمه...  
أهديكم ثمرة جهدنا هذا و الذي تعبنا و سهرنا كثيرا طوال سنوات ها نحن اليوم نقطفه  
راجين من المولى أن يبارك لنا فيه و يتقبله منا.

# شكر و عرفان

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع  
أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني  
على الإستمرار في مسيرة العلم  
و النجاح و إكمال الدراسة الجامعية  
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي  
الأستاذ الدكتور " تواتي خضرون " الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة  
لإيفائه حقه بصبره الكبير علي  
و لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن  
و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل  
إلى كل أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال  
كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد  
على إنجاز و إتمام هذا العمل  
"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي  
و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ..  
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..  
"الله ﷻ" إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة ..  
إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد ﷺ"  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..  
إلى من أحمل أسمه بكل افتخار ..  
أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار  
وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. والدي العزيز  
إلى ملاكي في الحياة ..  
إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني ..  
وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة  
إلى إخوتي وأخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة  
و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا  
و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

# الفهرس

رقم الصفحة	المحتويات
أ	كلمة شكر الإهداء فهرس المحتويات فهرس الجداول مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
04	أولاً: الإشكالية
05	ثانياً: أهمية الدراسة
06	ثالثاً: أهداف الدراسة
06	رابعاً: أسباب إختيار الموضوع
07	خامساً: صعوبات الدراسة
07	سادساً: تحديد المفاهيم
12	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
	تمهيد
19	أولاً: منهج الدراسة
20	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته
20	ثالثاً: المعاينة في الدراسة الميدانية
23	رابعاً: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها وفق محاور ومتغيرات الدراسة
40	خامساً: نتائج الدراسة
41	سادساً: التوصيات
43	سابعاً: مناقشة الفرضيات
46	خاتمة قائمة المراجع ملاحق

## المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

23	الجدول رقم 01: تحديد الجنس
24	الجدول رقم 02: الحالة العائلية
25	الجدول رقم 03: مستوى الدراسة
26	الجدول رقم 04: الوظيفة
27	الجدول رقم 05: الأقدمية الوظيفية

## المحور الثاني: استراتيجية الاتصال بالمؤسسات التربوية

28	الجدول رقم 07: درجة الوعي بالاتصال
29	الجدول رقم 08: الوسيلة الاتصالية المستخدمة داخل مؤسستكم
30	الجدول رقم 09: اشكال الاتصال
31	الجدول رقم 09: وجود استراتيجية اتصالية منظمة من عدمها داخل المؤسسة
31	الجدول رقم 10: مدى مطابقة الاستراتيجيات في التواصل بين الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة

## المحور الثالث: تأثير استراتيجيات الاتصال على أداء الموظفين

32	الجدول رقم 11: مدى استعمال المؤسسة لاستراتيجية الاتصال كاسلوب للتسلط في الخدمات
33	الجدول رقم 12: استراتيجية الاتصال وتحسين ظروف العمل
34	الجدول رقم 13: توفير الظروف الملائمة من خلال استراتيجية التي تستعملها المؤسسة للاداء المهني
34	الجدول رقم 14: المناخ التنظيمي وانعكاسه على جودة الاداء
35	الجدول رقم 15: طرق ومناهج العمل وعلاقتها بتقديم الواجبات الداخلية
36	الجدول رقم 16: كفاءة العاملين ودورها في انجاح وافشال استراتيجية الاتصال
37	الجدول رقم 17: استراتيجية الاتصال ومدى كافتيتها لتحقيق الابداع في الثانوية
38	الجدول رقم 18: المعوقات التي تحول دون تحقيق استراتيجية الاتصال
39	الجدول رقم 19: الادارة وعملها على القضاء المعوقات

# المقدمة

تمثل استراتيجية الاتصال موضوعا جديرا بالبحث والدراسة ذلك لما لها من أهمية في إدارة المنهجيات والتنظيمات الحديثة من خلال الدور التأثيري الفعال والذي ازداد تطوره مع ثورة الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة. فالإدارة الاستراتيجية هي البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، وتأتي الاستراتيجية لتكون هي الخريطة التي تحملها معه لتبين معالم المختار وبذلك يصل إلى الهدف المراد تحقيقه والوصل إليه، لذا نجد الشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها إدارة تستعين بالحصول على الرضا المتبادل بين الأطراف المتعاملة.

وإدارة المؤسسة التربوية كغيرها من المؤسسات تعتمد على الاستراتيجية الاتصال من أجل تحقيق أهدافها كما اعتبرها أداة اتصال تعمل على تحسين العلاقات العامة والإنسانية بين المتعاملين داخل الإدارة حيث أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على التنسيق بين مصالح المؤسسة ممثلة في معاملات المسؤول مع العمال لمالها من اهتمام بالدراسة الاستراتيجية داخل وخارج التنظيمات والتعاملات الداخلية وكسب ثقة الوافدين للقطاع، وخلق صورة ذهنية طيبة عن إدارة المؤسسة التربوية نبدأ من الداخل بحيث يكون التقاهم متبادل وإعانة كل طرف للآخر، فاستراتيجية الاتصال تعمل على تحسين العلاقات الداخلية وتعزيزها أيضا تعمل على خلق روح الجماعة بين عمال الإدارة على اختلاف مستويات الإدارة عن طريق استخدام العلاقات الإنسانية ورفع روح المعنوية وتوطيد استراتيجية اتصال داخل المؤسسة.

وانطلاقا مما سبق نحاول من خلال هذا البحث توضيح أهميته الاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة التربوية والدور الذي تقوم بها الإدارة التربوية لذا نقسم البحث إلى خمس فصول حيث أدرجنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة من ناحية تحديد الإشكالية ويليها تحديد الفروض المراد

التحقق من صحتها، كما تناولنا أهمية الموضوع وأهدافه، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق لمجال الدراسة المكاني والزمني، وتمت الاستئارة إلى المنهج المستخدم في هذا البحث وكذلك العينة المناسبة، وأدوات المنهجية المستعملة في البحث.

الفصل الأول

# الإطار المنهجي للدراسة

## أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال مفهوم واسع النطاق حيث ظهر مع ظهور الإنسان وأعتبر أهم نشاط إنساني وتطور بتطوره مع مرور العصور والأزمات ومع كثرة الأنشطة الإنسانية احتاج إلى العمل وفق دوائر معينة وهي المؤسسة بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة.

وقد دعت الحاجة إلى تنظيم هذه المؤسسات إلى استغلال الاتصال المؤسسي الذي يعتبر الشريان الرئيسي في نجاح المؤسسة، فالإتصال داخل المؤسسة يستند إلى استراتيجيات معينة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية النمو والاستمرار، ومن أجل ذلك فعلى رجال الإدارة تجنيد استراتيجية العمل للمنظمة والتي تساهم مع التقلبات البيئية التي تعمل ضمنها، وذلك بامتلاك واحتساب القدرة على التحليل والتغيير والتنبؤ وهذا ما يحقق الإدارة الاستراتيجية الاتصالية التي تحسن بها الوصول للأهداف المسطرة لتحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير وخلق نوع من الثقة والتآلف بينهما.

إن الجودة في العمل والتعليم لا تختلف كثيراً لأن الجودة في معناها تشير لنفس الشيء، حيث انها الالتزام بتقديم ما يناسب المعايير والإجراءات والمقاييس التي تم وضعها من الإدارة العليا، حيث أن مقاييس الجودة توضع بمجموعة قرارات، والجودة في التعليم هو خلق بيئة تعليمية أفضل واحسن، حيث يكون التعليم يؤدي الدور المخول له وهو المعرفة والإدراك وتوسيع مدارك الأفراد ليستطيعوا تطبيق العلم ويتحول لعمل.

ومن بين المؤسسات التربوية تبرز ثانوية مصطفى بن بولعيد بلدية العسافية لولاية الأغواط كنموذج لما هو عليه إدخال الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسات، وبهذا فإن محاولة معرفة استراتيجية الاتصال في المؤسسة التربوية ومدى تحولها الى جودة في العمل مما يستدعي طرح الإشكال الآتي:

كيف تساهم استراتيجيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية مصطفى بن بولعيد؟

## التساؤلات الفرعية:

- هل أنشطة الاتصال تساعد العمال على أداء وظائفهم في ثانوية مصطفى بن بولعيد؟
- ما هي الاستراتيجيات الاتصالية المطبقة في ثانوية مصطفى بن بولعيد؟
- هل تساعد هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية مصطفى بن بولعيد؟
- ماهي المعوقات التي تحول دون نجاح الاستراتيجيات الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية مصطفى بن بولعيد؟

## الفرضيات:

- تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تطور الأداء الوظيفي في ثانوية مصطفى بن بولعيد.
- يساعد الاتصال الفعال في نجاح ثانوية مصطفى بن بولعيد.
- تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تطور الأداء الوظيفي سواء مع الجمهور الخارجي أو الداخلي في ثانوية مصطفى بن بولعيد.

## ثانيا: أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة إلى أهمية استراتيجية الاتصال ودورا كبيرا في ضمان استمرار المؤسسة خاصة في وقتنا الراهن حيث اتجهت معظمها سواء كانت حكومية أو خاصة إلى استخدام استراتيجية الاتصال لتحسين صورتها وكسب استمراريتها.

ومن خلال حاجة الجزائر لمثل هذا النوع من الدراسات للاستفادة منها في وضع استراتيجيات وسياستها الاتصالية في مؤسساتها الإدارية ومؤسسات التربية بصفة خاصة ولذلك سنحاول الكشف عن الدور الذي تلعبه استراتيجية الاتصال

والوسائل المستخدمة بها بمؤسسة التربية لتحقيق أهدافها، وكما أنه في وقتنا الراهن أصبح من الضروري الاهتمام باستراتيجية اتصال لأنها جزء لا يتجزأ من السياسة الاتصالية للمؤسسة، ودفعها إلى معرفة المستوى الذي وصلت إليه هذه الأخيرة في تطبيق الاستراتيجية الاتصالية لضمان اتصالها الدائم بجماهيرها.

### ثالثا: أهداف الدراسة

من البديهي أن تكون أي دراسة مهما كان المجال المدروس أن تقوم على أهداف تسعى لتحقيقها، لذا فكل باحث مطلوب منه رسم خطوط عريضة لدراسة الموضوع، وهذه الدراسة تهدف إلى تحقيق:

- محاولة اثاره اهتمام مسؤولي إدارة ثانوية مصطفى بن بولعيد لأهمية استراتيجية الاتصال ودورها الفعال في نجاح العمل الإداري.
- البحث عن مدى تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات في الإدارات.
- محاولة معرفة المشاكل والصعوبات التي تعاني منها الاستراتيجيات.
- الكشف عما تبذله إدارة الثانوية من مجهودات في سبل تحسين صورتها مع الجمهور.

### رابعا: أسباب اختيار الموضوع

باعتبارنا دارسين في تخصص إعلام واتصال وعلاقتنا العامة فقد ارتقينا إلى معرفة واقع استراتيجية الاتصال في المؤسسة التربوية وشغفنا إلى معرفة الأسباب الدافعة للدراسة وتسليط الضوء عليها وهي:

#### 1/ العامل الذاتي:

- معرفة مدى تطبيق المعارف النظرية مع ما هو موجود في أرض الواقع.
- طبيعة التخصص الذي هو الاتصال دفعنا إلى معالجة موضع يوفدنا ويثري معارفنا أكثر.

- اهتمام شخصي بهذا النوع من الدراسات، دراسة الاتصال في المؤسسات الإدارية ومؤسسة التربية خاصة، والرغم في التعمق والتوسع في هذا المجال مع العلم أن ارتباط العمل بالاهتمام أو الميل الذاتي يحقق دافعية أكثر للعمل.
- محاولة التوصل إلى معارف ومصطلحات جديدة.

## 2/ العامل الموضوعي:

استراتيجية الاتصال تعتبر ركيزة من الركائز الأساسية لمؤسسة التربية ثانوية مصطفى بن بولعيد، مما جعل الأسباب التي أدت إلى اختيارنا الموضوع متعددة وكثيرة في حقل الإعلام والاتصال ومحاولة معرفة عالم الاتصال لما له أهمية في حياة مجتمعات وتحسين الآراء في العمل وتحقيق النتائج الإيجابية وخاصة في الجزائر الذي يعتبر فيها هذا الموضوع حديث الساعة، وقد لم تعطى له أهمية بالغة، الاتصال في إدارة مؤسسة تربوية بصفة خاصة.

## خامسا: صعوبات الدراسة

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا عامل الوباء (فيروس كورونا)، حيث واجهتنا في التحرك من ناحية السعي لجمع المادة العلمية، قلة المادة العلمية التي تعالج هذا الموضوع، ضيق الوقت بغض الظروف الخاصة لدينا من الجانب المادي والمعنوي.

## سادسا: المفاهيم والمصطلحات

### 1/ مفهوم الاتصال:

- لغويا: كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" ، والذي يحمل معنيين اثنين ، الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين إنني ايجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ، أما الثان هو "البلوغ والانتهاء الى غاية معينة".

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الانجليزية Communication مشتقة اصلا من الكلمة و الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية ، اما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار المعلومات".<sup>1</sup>

- اصطلاحا: يشيع استعمال " الأتصال - كفعل او كفهوم - لدى عدد كبير من الناس وهم في هذا قد يتفقون او يختلفون حول منا يعتبرنه اتصالا " الاتصال " اليوم بعد من المفاهيم البسيطة والمعقدة في نفس الوقت، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية واجتماعية اولية الكل يقوم بشكل اداري او عفوي ، ومعقد لأنه باستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتدخل بين الاختصاصات العلمية ، فنجد مثلا أن علماء النفس والادارة يركزون اهتماماتهم على قضايا اكتساب السلوك والتعلم ومن هنا يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثر في سلوك وهذا عملية مهمة في التعليم ، وعلى هذا فإن الاتصال من جهة نظرهم هو عبارة عن سلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر.<sup>2</sup>

- إجرائيا: هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين مرمل ومستقبل عبر قناة من أجل الوصول الى التفاهم والتعاون و التعاطف.

## 2/ مفهوم الاستراتيجية :

- لغة: فن وعلم وضع الخطط الحرب وادارة والعمليات الحربية - استراتيجية القوات المسلحة.

خطة شاملة في أي مجال من المجالات: وضعي الحكومة ... مستقبلية للنهوض بالاقتصاد القومي.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية، دار الجامعة الإسكندرية، 2000، ص 23.

<sup>2</sup> عمر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2010، ص23-24.

- براعة التخطيط: هذا الحاكم استراتيجية سابقة واضحة.<sup>1</sup>

- اصطلاحاً : كلمة استراتيجية ليس لها مرادف في اللغة العربية وهي منقولة بلفظها الاصلي من اللغة اليونانية " Stratégos المشتقة من الكلمتين كلمة " Stratos " والتي تعني عسكري وكلمة " ago " والتي تعني قيادة فهي تشير إلى " القائد العسكري " خلال العصر اليوناني ومعناها من مصدرها الأصلي يعطينا بعض الدلالات لتعريفها مثل : ( الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل او الخداع او المباغته او المفاجأة للعدو لتحقيق النصر) كما يمكن جمع تعريف شامل للكتابات قادة القرن التاسع عشر العسكريين أمثال : فين ثر ، هارت ، وبوفر بأنها ( فن توزيع استخدام المهارات بالوسائل والقوى العسكرية لتحقيق اهدافي الحرب التي حددتها السياسية :

و تعرف استراتيجية في قطاع الأعمال : " خطة عمل طويلة الأجل ترمي إلى تحقيق هذه المنشأة في معظم الأحيان يكون الفوز - التي تشمل جميع قطاعات وادارات المنشأة واختيار الأسواق المستهدفة وتطوير مزيج من السياسات التسويق المناسبة لكل منها ، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

- اجرائياً : اسلوب استثمار عام أو محدد يستخدمه فرد أو مؤسسة أو مدير صندوق وهي خطة لتحقيق اهداف الشركة باستخدام معين للموارد.

### 3/ مفهوم المؤسسة :

- لغة: المؤسسة تقول اسس ، يؤسس تأسيساً ويقصد بها الفعل اسس أنشأ فأسس البيت أني جعل له أساساً واسس المشروع اي أنشأه.

<sup>1</sup> قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة، قاموس عربي عربي، تعريف ومعنى الاستراتيجية.

<sup>2</sup> علي محمود، موسوعة الاستراتيجية، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2009، ص106.

وحسب قاموس العربي الشامل : فالمؤسسة جمع مؤسسات تعنى جمعية او شركة امست لغاية اجتماعية او خيرية أو عامة او اقتصادية.

ان كلمة مؤسسة عندما تبحث عن اصلها فهي في الواقع ترجمة لكلمة " Enterprise " المؤسسة حسب قاموس المنفعل: بأنها منشأة او مؤسسة تقوم بوظيفة داخلية او خارجية لفائدة صالح العام باعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة ، المنظمة والمتصلة في اطار موحد تنتج الخدمات متعددة الأغراض المختلفة.<sup>1</sup>

- اصطلاحاً: يعرفها احمد طرطار: المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد الطبيعية كانت أو مالية أو غيرها والتي و التي تستعمل فيها بينها وفق تركيب معين و تكيف معمد قصد انجازها و اداء المهام المضمونة يا من طرق المجتمع.

يعرف الدكتور زين خنوس ومروان : أن المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به ، وتخزين وشراء وبيع من اجل الاهداف التي وجدت المؤسسة من اجلها.<sup>2</sup>

- إجرائياً: مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية في اطار قانوني محدد من اجل تحقيق هدف يكون اقتصادي او اجتماعي وهي وحدات اقتصادية يتم بنائها بشكل مقصود وتختص بتقديم خدمات في ميدان محدد أو أكثر بشكل مباشر أو غير مباشر ويكون لها النظام الأساسي ولائحة تحدد أهدافها ونظام العمل.

#### 4/ مفهوم الجودة:

- لغة: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، وتُعتبر الجودة معياراً موثقاً به، لِيتميّز إنجاز ما عن غيره من الإنجازات الموجودة في البيئة نفسها وفي المجال نفسه، ويكمن امتيازه بأن يكون خالياً تماماً من أي عيب من

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص24.

<sup>2</sup> عبد النور جبور، وسهيل إدريس، قاموس المنهل، ط1، لبنان، دار الأدب والعلوم، 1980، ص 394.

الممكن أن يكون سبباً للانتقاد، ويكون ذلك عن طريق الانقياد لمجموعة من القواعد والقوانين والمعايير القابلة للتحقق من مدى الجودة، وقابلة للقياس أيضاً، وهذه المعايير وُجدت لنيل رضا المستهلك أو العميل أو المستخدم، وحتى يُعدّ أن المنتج قد حقق معايير الجودة يجب أن تكون نسبة العيوب به تساوي صفر.

- اصطلاحاً: يشار إلى أنّ مصطلح الجودة يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع المؤسسات، وفي نطاق أوسع فإنّ الجودة أصبحت لا ينحصر مفهومها بالمنتج، بل أصبح يرتبط بجودة الإنتاج، وجودة العاملين، وجودة الفحص، وجودة المخازن التي تُخزّن بها المنتجات، وجودة التوريد، وجودة خدمات ما بعد التوريد، فكلّ ما ذكر له علاقة بجودة المنتج النهائي، وتوكل هذه المهام إلى أقسام المؤسسة لغايات مراقبة ومتابعة الجودة والتحكم بها، وهذه الأقسام هي: تخطيط الجودة. ضمان الجودة. ضبط الجودة. التطوير المستمرّ.

#### 4/ مفهوم الأداء :

- لغة: مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

- اصطلاحاً: هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة . هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل"، الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

- إجرائياً: لأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

## سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: بعنوان استراتيجية الاتصال في المؤسسات السياحية الجزائرية عبر المواقع الالكترونية دراسة وصفية تحليلية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم واتصال تخصص مجتمع المعلومات من اعداد الطالبة امال بدرين و اشراف الأستاذة صفوان حسيني الدراسية 2011/2010 جامعة الجزائر 3 كلية العلوم السياسية والاعلام قسم علوم اعلام والاتصال.

لنحصر مشكلة هذه الدراسة من خلال وجود تنافس الكتروني و التزايد المستمر في عدد المواقع الالكترونية السياحية ارتقاء الى اشكال تالي ما هي الاستراتيجية الاتصالية متبعة من طرف المؤسسات السياحية عبر المواقع الالكترونية لجلب اهتمام مستخدمي الأنترنت.

واتبعت الباحثة في دراستنا على استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى الدراسة ظاهرة ووصفها قصد الحصول على المعلومات الخاصة والدقيقة ، واعتمدت في عملية جمع المعلومات عن ظاهرة في وصفها على اداة تحليل المحتوى وهي تقنية غير مباشرة تنطبق على مادة كتوبة واعتمدت الباحثة في تحديد البحث على العينة القصدية التي تعرف بأنها تلف العينة التي يقرر الباحث مقدا مفرداتها.

وتوصلت الدارسة إلى النتائج التالية:

- فرضت التغيرات التي شهدها العالم مع دخول عصر المعلومات وثورة الاتصالات على المؤسسات السياحية أن تعيد النظر في استراتيجيتها الاتصالية المطبقة لتواكب تلك التغيرات وتعمل على ادراج الموقع الالكتروني المؤسساتي في استراتيجيتها الاتصالية.

- بالرغم من تعدد الامكانيات التي يمكن أن توفرها شبكة الانترنت لخدمة الاتصال السياحي الجزائري الا انها تواجه المؤسسات السياحية الاستثمار هذه الامكانيات ليس قويا.

- يمكن القول أن المؤسسات السياحية تسعى عبر مواقعها لتقديم ضمان اعلامية كثيرة لكوكا تصب في المقام الأول في الاعلام عن المنتج السياحي ثم في خدمة الاتصال بالسياح المحتملين اما الخدمات التفاعلية فلم تسجل تواجد كبيرا خاصة في المواقع الخاصة لمديريات السياحة.

- تسعى المؤسسات السياحية لتوفير امكانيات الكافية للبحث في مواقعها الالكترونية بحيث يستطيع عما يبحث عنه في محتوى صفحات الموقع بل تكلفت جهود الكثير من المواقع بالنجاح السياحة مجردة من اقل تلك الإمكانيات.

- لا تطرق اغلب المواقع الالكترونية إلى ذكر التاريخ الذي ترى فيه اخر تحديث المحتوى او جزء منه رغم اهمية هذه الخدمة كدلالة على ديناميكية الموقع الالكتروني من مجرد ذكر هذه المعلومات في مكان ثابت من الموقع الالكتروني.

الدراسة الثانية: بعنوان ( دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المنهج التسويقي ) دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية  
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم والاتصال من إعداد الطالبة فطيمة برعي واشرف الدكتور كمال عايشي .  
جامعة الجزائر لخضر باتنة.

تمحورت الاشكالية منطور ضرورة التوافق بين الخيارات الاستراتيجية شاملة وسياسات المنهج التسويقي للمؤسسة واعتمد الباحث الاشكالية ثابتة كيف تضبط الاستراتيجيات الشاملة المنهج التسويقي للمؤسسة واعتمدت الباحثة على منهج الوصفي التحليلي من خلال بحوث التالية ( البحث المنهجي والبحث الحقلي ) وتم اختيار الباحثة العينة الدراسة هي الطريقة الاحتمالية بالاعتماد على الأسلوب العمدي بهدف الوصول إلى الدراسة البحث بطريقة صحيحة اما ادوات البيانات تمثلت في المقابلة والملاحظة .

وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- أن الاستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنافس المؤسسة في ميدان الأعمال وفي ظل التغيرات البيئية الحادة التنافس فإن كل مؤسسة بحاجة إلى أن تبني استراتيجية تنافسية تمكنها اكتساب افضليه تنافسية لتفرض نفسها في السوق او على الاقل التكيف مع متغيرات البيئة المحتملة .

- ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية الشاملة الربط بين مختلف السياسات التشغيلية المشكلة لها وخاصة ما يتعلق بالمزيج التسويقي لها لأن نجاح الاستراتيجية العامة لا يكون الا بنجاح الاستراتيجية على مختلف المستويات.

- إن انعدام كل المؤشرات التي توحى بتطبيق شروط احدى الاستراتيجيات الشاملة مما يصعب على الباحث الوصول اليها.

- و اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليس لها اهداف استراتيجية وكل ما تهتم به هو المدى القصير.

- و انعدام ثقافة التسيير عند معظم العاملين في المؤسسات وسيهرم على نفس الروتين دون المبادرة بمسايرة كل ما هو جديد.

الدراسة الثالثة: بعنوان ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ( دراسة ميزانية المؤسسة سونلغاز ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص في استراتيجية من اعداد الطالب نعيم محمد العيد و اشراف د علي عبد الله جامعه محمد بوضياف مسيله كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

تمحورت الاشكالية حول تعي المؤسسة الجزائرية تحوى بناء استراتيجيات تمكنها من استخدام اساليب ادارة الجودة الشاملة واعتم الباحث على منهج الوصفي التحليلي وعينة قصدية اما الادوات فكانت ( مفاعلة ملاحظة و استبيان ).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إمكانية انتاج اداة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.

- نقائص متعددة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

- نقص كبير في الاتصال وايصال المعلومة وتدفعها بشكل سلس.

- ترك مهمة ومسؤولية الجودة الى المتخصصين في الجودة.

- نقص العمل بروح طريق العمل المتكاملة بالنسبة لطرق التحسين.

- عدم تماشي الهيكل التنظيمي مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

- بيئة العمل غير مواتية بحيث يتغير العاملين أن لا قيمة لهم.

- عدم التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة في سونغاز.

الدراسة الرابعة بعنوان ( استراتيجية الاتصال في المجالات الاعلامية ) دراسة وصفية الاستراتيجية التوعوية المرورية

ولاية غرداية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علوم والمال فرع اتصال استراتيجي من اعداد الطالب عيسى

بوكرموش واشرف الدكتور نور الدين تواني سنة الجامعية 2012 / 2013 جامعة ابراهيم سلطان شيوط الجزائر.

تمحورت إشكالية البحث حول الاستراتيجيات الاتصالية التي ينبغي انتهاجها لضمان نجاح العملية التوعوية ضمن وجود

خطة استراتيجية ، اعتمد الباحث على المنهج المسح الوصفي الذي يهدف إلى وصف وتوثيق الأوضاع والاتجاهات

الحالية اي انه يشرح ما هو قائم بالفعل في اللحظة الراهنة واستعمل ادوات جمع البيانات التلية ( المقابلة ، الملاحظة ).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب تفصيل حقيقي لقانون المرور الساري وهو قانون مرور السنة 2001 إلى غاية صدور الأمر رقم 09 جويلية 2009 المعدل والمتمم لقانون رقم 10 - 14 المؤرخ في اوت 2001 مما لم يعرف للإبداع اللازم لأصحاب المخالفات المرورية الناتجة عن عدم احترام قوانين المرور وبتفصيل قانون المرور والشروع في تطبيقه بداية فيفري 2010 بدأت حوادث المرور بالانخفاض.

- لم يدم الحال طويلا على انقطاع العام 2010 التي شهدت اطار حملة توعية المرورية وتطبيق القانون الردعي الصارم.  
- نلاحظ من خلال هذا أن بالرغم من تراجع العمل بالقانون الردعي مرة واحدة الا ان حوادثه لم تشهد امتداد واحد اي انها عادة لتتناقص تدريجيا بعد سنة 2010 مما يشير أن سنة التوعية كان لها أثر واضح في التقليل من الحوادث المرور وان العمل التحسسي والتوعوي المستمر كفيل بأن هذه الظاهرة على المدى الطويل فالردع نتائجه فعالة على المدى القصير لكن التوعية تظهر آثار لها على المدى البعيد.

**الدراسة الخامسة: بعنوان التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر : واقعه ، اهميته، وشروط تطبيقه . جامعة محمد بوضياف مسيله كلية العلوم الاقتصادية والتسيير**

حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجيستر من اعداد الطالب سلطان محمد رشدي واشراف الدكتور حسن عثمان تمحورت الاشكالية حول اهمية وشروط تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بغرف وصف وتحليل الأهمية التي يلعبها التسيير الاستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واستعمل الباحث ادوات جمع

البيانات التالية ( الاستمارة ، المقابلة ، الملاحظة ) وتطلب الدراسة وضع عينة تتضمن جميع أفراد المجمع الموضوع  
الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة ما توضح لها فيها المؤسسات التي تفتقد الى  
الرؤية الاستراتيجية.

- تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيمية لا يسمح لها بتطبيق استراتيجيات الفعالة كون هذا مشاركة العمال في  
اتخاذ القرارات الاستراتيجية نتيجة تدني مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات والذي يتراوح  
بين المتوسط المنخفض.

الفصل الثاني

# الإطار التطبيقي للدراسة

يعد المنهج أساس أي دراسة علمية لأنه ملزوم بقيادة الباحث في مختلف مراحل البحث ويقصد الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية حتى نصل إلى النتيجة معلومة.<sup>1</sup>

وعليه فالمنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي الذي هو عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة من ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج المستخدمة في الدراسات الخاصة بالواقع الاجتماعي .. إذ يهتم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توحد بين الظواهر والاتجاهات التي تسير في طريق النمو والتطور والتغيير<sup>2</sup>، كما انه يعتبر طريقة الوصف لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها، وهذا المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها تحليلاً دقيقاً، ولا بد إن يصاحب الوصف بعض العمليات العقلية التي تجعل عمل الباحث بدأ عملياً بامتياز، و موضوع دراستنا الاستراتيجية الاتصال في الثانوية جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي لعدة منها:

- إن عنوان الدراسة يتناسب مع المنهج الوصفي من اجل وصف استراتيجية الاتصال والوقوف على واقعها داخل المديرية التربوية، مع تحديد ملامحها ومعالمها وخصائصها والكشف عن أهم الوسائل التي تعتمدها مديرية التربية لتحسين صورتها، وأخيراً تحديد ووصف أهم المشاكل التي تواجه استراتيجية اتصال في الثانوية.
- كما أن هذا المنهج يتيح لنا استخدام جملة من الأدوات جمع البيانات مثل استمارة المعلومات والملاحظة التي من خلالها نحصل على الإجابات للأسئلة المطروحة.

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شين : أصول الفكر والبحث العلمي (نماذج تطبيقية للتعميم والتنفيذ التجريبي ، دار المعرفة الجامعية)، 2002، ص

<sup>2</sup> أحمد مرسي ومناهج البحث العلمي في العلم والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، ص 96.

## ثانيا: مجتمع الدراسة وعينته

حيث يتكون مجتمع دراسة من كافة العاملين في ثانوية مصطفى بن بولعيد بالعسافية ويبلغ عددهم 80 موظف يعملون بمصالح وأقسام المؤسسة ونظرا لكبر حجم المجتمع فقد لجانا إلى اختيار العينة العشوائية البسيطة من هؤلاء العاملين بنسبة 50 % ويبلغ عدد أفراد العينة ( 40 ) موظفا.

عينة الدراسة تعيد في تحديد الباحث للخطوات والإجراءات التي سوف يتبعها في البحث وهذه تشمل العينة وتحديد أساليب اختيارها سواء على أساس عشوائي أو غير عشوائي وذلك وفق خصائص أو معايير معينة يحددها الباحث كذلك يوضح الباحث الأساليب المنهجية والإحصائية التي سوف يتبعها في تحليله للبيانات وتفسيرها<sup>1</sup>.

## ثالثا: المعاينة في الدراسة الميدانية

من الأدبيات وتقاليد العمل البحثي المتعارف عليها، أن يحدد الباحث أثناء إجراء الدراسة العلمية لأي موضوع من المواضيع العلمية التي تطرح إشكالا بحثيا الإطار الميداني، وتحيله في احد خطواته المنهجية الأساسية إلى أساليب منظمة ومؤطرة علمية يعتمدها الباحث في بناء توجه منهجي للموضوع المراد دراسته، وتحديد إطاره الميداني القابل للتوصيف والتحليل والقياس .

ولعل ما يصطلح عليه في منهجية إعداد البحوث العلمية خاصة في حقل العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمعاينة، تشكل هذه الأخيرة احد ركائز البحث العلمي، فمن خلال المعاينة التي يقوم بها الباحثان أثناء الدراسة الاستطلاعية ثم الميدانية لمجتمع البحث، يمكنهما التعرف على مؤشرات ومتغيرات موضوع الدراسة البحثية وتحديد الإطار المنهجي والنظري والميداني للدراسة كما أن "المعاينة" التي تبنى على أساس اختيار الباحث لمجتمع بحثه تعتبر احد محددات هوية البحث العلمي<sup>2</sup>.

وانطلاقا من هذا المعطى في إطار الدراسة الموسومة بـ " استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وتأثيرها على جودة التعليم " حاولنا الاعتماد على خطوات منهجية لتأطير الموضوع في إشكالية بحثية تليها فروض للدراسة

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> غريب سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989م ص:151

صدر عنها تحديد متغيرات أساسية للدراسة ومصطلحات أكثر حضورا في مراحل التعريفات الأولية للمفاهيم، وكذا الجوانب النظرية المعالجة ثم الارتكاز بعد هذه العناصر على ما أبانت عنه الدراسة الميدانية من معطيات.

ولقد اعتمدنا على عينة من طلبة جامعة عمار ثلجي بالاغواط ونحن نقوم بتوزيع دليل الاستبيان الذي تم تحكيمة من قبل أساتذة قبل عرضه على عمال وموظفي مؤسسة مصطفى بن بولعيد بالعسافية في وضعيات اتصالية نظرا للظروف التي تعيشها ولاية الأغواط من فرض الحجر الصحي بسبب انتشار فيروس كورونا الذي صعب من المهمة، والتي تتيح للمبحوث الإجابة على تساؤلات الاستبيان بطريقة واضحة ومنظمة وتساعدنا فيما بعد على وضع التحليل الكمي والكيفي في الدراسة الميدانية.

ولأن وضعية المبحوث الذي توجه له أسئلة الاستبيان هامة وضرورية في تحديد وقراءة إجاباته إزاء الأسئلة، فلقد سعينا إلى توزيع الاستبيان في أوقات لم يكن فيها ضغط وحضر أي خارج أوقات الحجر الصحي المفروض على عمال المؤسسة، وشرعنا في عملية توزيع الاستمارة بداية من أواخر شهر ماي 2020 إلى غاية 20 جوان 2020 واستغرقت العملية فترة زمنية تجاوزت الأسابيع، ركزنا فيها على توزيع الاستبيان على العمال والموظفين داخل القطاع المؤسستي لمؤسسة مصطفى بن بولعيد كونهم يشكلون مجتمعا بحثيا.

وتم تحديد حجم العينة ب 40 مفردة ، ولقد كان حجم العينة ضئيلا جدا مقارنة بما كان مخطط له، وهو محاولة منا الى الوصول الى أكثر من 60 مفردة، لكن دخلت ظروف على الخط حالت بيننا وبين الحصول على عدد كبير من العينات لعدة أسباب، منها ما هو متعلق بنقص في العمال بالمؤسسة وكذا لم نستلم الاستثمارات الخاصة ببعض العمال، كلها أمور جعلت منا نحصل على 40 مفردة فقط.

اعتمدنا في توزيع الاستبيان على طريقة التوزيع المباشر للاستمارة إن أمكن، أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي وتسلمها بعد إنهاء المبحوث الإجابة على الأسئلة التي تم إدراجها في كل محور من محاور الدراسة البحثية.

ولقد ضمن دليل الاستبيان في الدراسة البحثية ثلاث محاور أساسية وأدرجنا في كل محور عدد من الأسئلة التي ركزنا فيها على متغيرات الدراسة وما تقتضيه من تساؤلات، وقد وصل عدد أسئلة الاستبيان إلى 20 سؤالا موجها للمبحوثين وواجهنا في مراحل توزيع الاستبيان مصاعب مثل صعوبة الاتصال بيننا وبين المبحوثين .

إن المعاينة التي تمت عن طريق توزيع دليل الاستبيان على المبحوثين حاولنا فيها وبشكل مستمر توفير الظروف الجيدة للمبحوث للتفاعل مع العمل البحثي الذي ننجزه، بترك الوقت الكافي له للإجابة على تساؤلات البحث الذي اعتمدنا فيه على "الاستراتيجية ، الاتصال ، الجودة ، الأثر، التعليم " كمتغيرات أساسية في موضوع الدراسة تكررت

في بناء منهجي للأسئلة في محاور الاستبيان الثالث، وذلك سعياً منا لتحديد الجوانب المنهجية لموضوع الدراسة وضبطه بالأسلوب الذي يجعلنا أمام معطيات للدراسة قابلة لقياس صحة فروض الدراسة من عدمها، وبعد استخلاص ما خلصت إليه إجابات المبحوثين من معطيات ، قمنا بالتحليل الكمي لنتائج الدراسة.

### تحليل المعطيات الكمية المتحصل عليها في الدراسة الميدانية :

ترتكز الدراسة الميدانية لأي بحث علمي ودراسة بحثية على ما تم تحصيله من نتائج كمية ومعطيات قابلة للقياس الكمي، ويستعرض الباحث تبعاً للنتائج المتحصل عليها قراءة علمية ممنهجة تأخذ في الحسبان جوانب الربط المتاحة منهجياً بين المعطى الكمي والطرح النظري لموضوع الدراسة وفق متغيراته الأساسية وفروض الدراسة الموضوعية<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من موضوع الدراسة الموسومة بـ " استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وتأثيرها على جودة التعليم " وتبيان طريقة المعاينة التي تم اعتمادها في حيثيات العمل النظري والميداني المتبع فقد تضمن الشق التطبيقي للدراسة نتائج الدراسة الميدانية بعد توظيف أداة البحث المشار إليها واعتماد دليل الاستبيان وتوزيعه على فئة المبحوثين.

وبعد تحديد الجداول واعتماد عملية التويب والتصنيف لم نغفل في هذا الجانب الهام من الدراسة ادراج كل ما له صلة بقراءات معطيات الدراسة الميدانية سواءاً من خلال إدراج نماذج بحثية تلتقي مع النتائج المتحصل عليها أو التركيز على الدلالات الإحصائية وما تعبر عنه كمياً وكيفياً وفق الطرائق المنهجية المعتمدة في تحليل المعطيات الكمية للدراسات البحثية.

وبعد اعتماد كل هذه الخطوات في إطار التعريف بمحاور وتفصيل الدراسة الميدانية تم وضع الجداول المعبرة عن الدلالات الكمية والمعطيات المتحصل عليها بالترتيب المتعارف عليها والمحاور الأساسية المدرجة في دليل الاستبيان الموزع على 40 مبحوثاً من عمال ثانوية مصطفى بن بولعيد، وسعت الدراسة الميدانية إلى الخروج بعد التحليل الكمي والكيفي للبيانات والمعطيات المتحصل عليها بمحصلة النتائج العامة التي تم الوصول إليها بعد التحليل وصولاً إلى النتائج.

<sup>1</sup> غريب سيد أحمد :تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، مرجع سابق، ص:210.

رابعاً: التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها وفق محاور ومتغيرات الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: تحديد الجنس

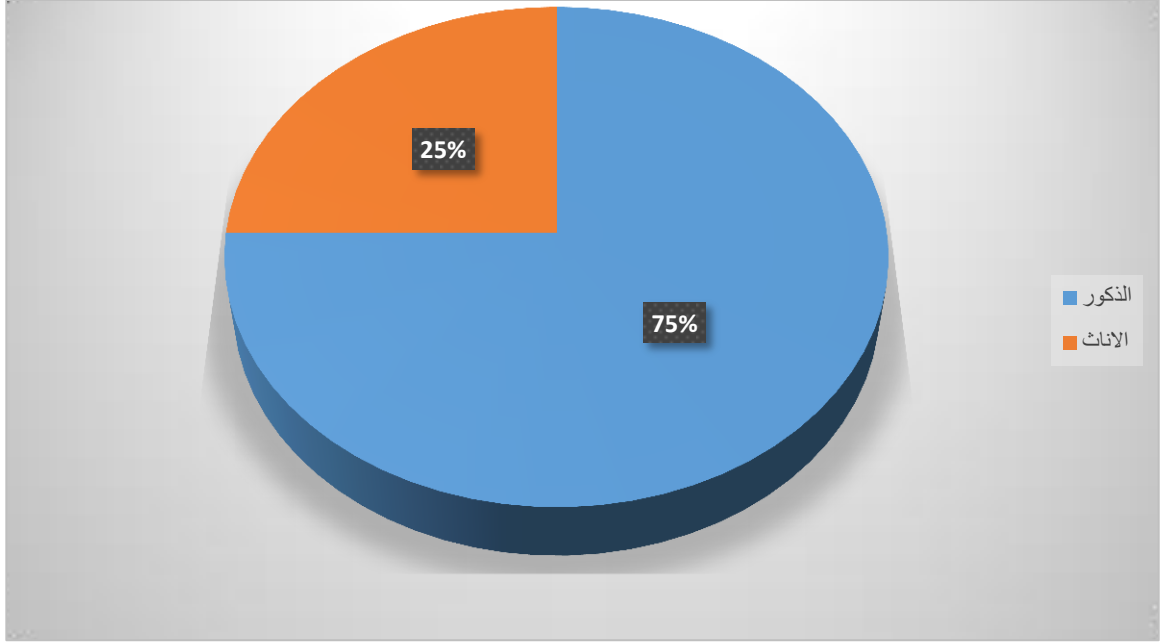
الجنس	العدد	النتيجة
ذكور	30	%75
إناث	10	%25
المجموع	40	%100

وانطلاقاً من الجدول رقم 01:

المدرج في الدراسة الميدانية والذي يوضح البيانات الشخصية لفئة المبحوثين الذين تم استجوابهم في إطار الدراسة الميدانية انطلاقاً من متغيرات السن والجنس والمستوى التعليمي على النحو الآتي:

تضمن تعداد الإناث 10 مبحوثة من أصل التعداد الإجمالي لفئة المبحوثين الذين استهدفتم الدراسة البحثية في شقها الميداني، وقد شكل عدد الإناث المتحصل عليه نسبة 25% فيما أبان الجدول الإحصائي الأول الذي خص قراءة بيانات عامة للمبحوثين وبخصوص فئة الذكور تسجيل 30 مبحوثاً من فئة الذكور ما يعادل نسبة 75%، ورغم أن هذا المعطى العام الذي يخص تحديد جنس المبحوثين في الدراسات البحثية لا يؤشر ولا يدل على توصيف وتحليل كيفي، بل هو يقود الباحث إلى التعريف بعينة الدراسة في احد سماتها العامة، فان ما يمكن تسجيله أن عدد الإناث من فئة المبحوثين أقل من عدد الذكور الذين استهدفهم العمل البحثي، ويحيل هذا إلى أهمية العنصر النسوي في الجزائر من حيث التعداد والكم فهم يشكلون عدد لا بأس به في المؤسسات التربوية، وهذا ما أكدته تصريح صحفي لوزير التعليم العالي والبحث العلمي السابق طاهر حجار الذي أشار أن نسبة تواجد الطالبات في الجامعة الجزائرية يقدر بنسبة 62.5 بالمائة خلال عام 2017، وهي نسبة تتجاوز نصف تعداد الطلبة الجامعيين في الجامعة الجزائرية، لذا يبقى تعداد الطالبات في المؤسسات الجامعية أكثر من تعداد الطلبة من جنس الذكور وقد اتسع هذا الفارق بين الجنسين خلال السنوات الأخيرة، إن قرابة 106 مؤسسة جامعية في الجزائر تسجل ارتفاعاً في تعداد الطالبات الجامعيات وينعكس هذا التواجد الكمي الواضح للإناث في المؤسسات الجامعية على تواجدهن في الكثير من المؤسسات التعليمية القاعدية منها المؤسسات التربوية.

رسم بياني رقم 01 يخص توزيع المبحوثين وفق معطى الجنس:



الجدول رقم 02: الحالة العائلية

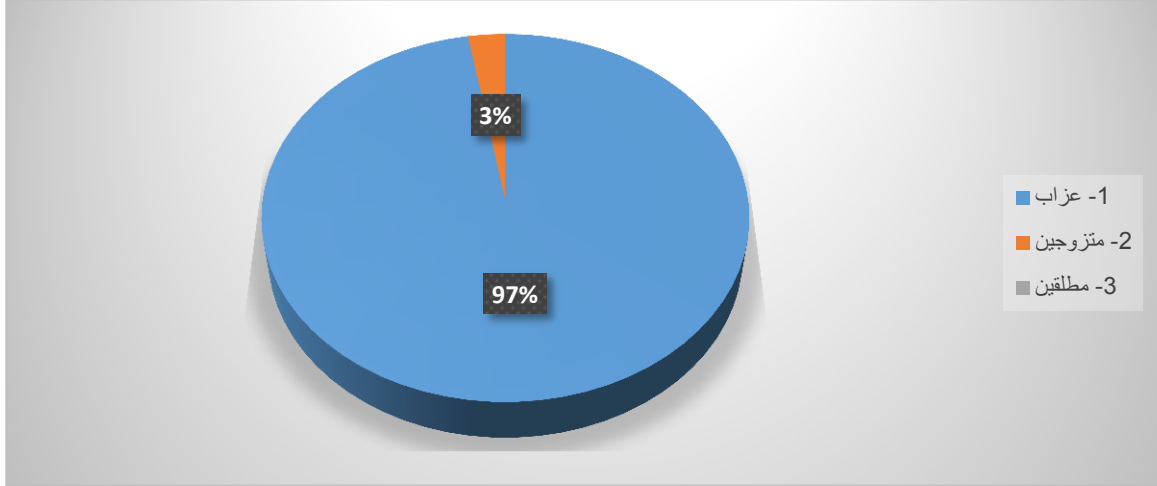
الحالة العائلية	العدد	النتيجة
أعزب	03	%7.5
متزوج	36	%90
مطلق	01	%2.5
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 02:

لقد تضمنت العينة عددا معتبرا من العمال الغير متزوجين بنسبة 7.5 بالمئة بتعداد قدره 03 أفراد، في حين وصلت نسبة المتزوجين الى ما يقارب 90 بالمئة من عدد المبحوثين الإجمالي، وتواجدت حالة طلاق واحدة من التعداد الكلي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الظروف كلها كانت مساعدة لإكمال نصف الدين وهو ما يعطي العينة راحة

تامة من أجل الاتصال وتقديم جودة عالية أثناء العمل وهو ما أفادنا به أحد المبحوثين الذي صرح بأن "الحياة الشخصية تساعد في رفع الروح المعنوية للحياة العملية"

رسم بياني رقم 02 يخص توزيع المبحوثين وفق معطى الحالة الاجتماعية:



الجدول رقم 03: مستوى الدراسة

النتيجة	العدد	مستوى الدراسة
05%	02	ابتدائي
05%	02	متوسط
12.5%	05	ثانوي
77.5%	31	جامعي
100%	40	المجموع

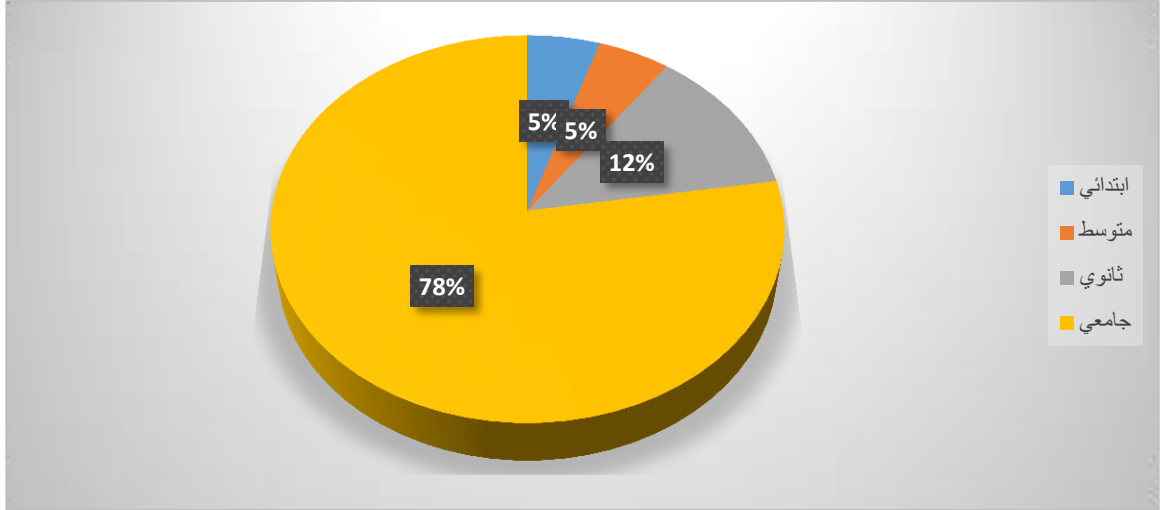
وانطلاقاً من الجدول رقم 03:

الذي يتضمن احد البيانات الكمية لعينة المبحوثين الذين استهدفتم الدراسة الميدانية وهو مستوى الدراسة لدى المبحوثين

درجنا في بيانات السمات العامة لفئة المبحوثين معطى المستوى التعليمي الذي انبثقت عنه مجموعة من المعطيات الكمية إذ بلغ تعداد الجامعيين من العدد الإجمالي لفئة المبحوثين ب 31 مبحوث قدرت نسبتهم ب : 77.5 % وهذا

راجع لكونهم أساتذة داخل القطاع، وشكل المبحوثين الذين مستواهم ثانوي ما نسبته 12.5 % و بلغ تعداد الفئة المبحوثين من الطور الابتدائي والمتوسط 04 مبحوث ينمحر عملهم في كونهم عمال مهنيين، وبما أن أغلب العينة ذوي مستوى عالي فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على أدا المؤسسة ككل والاتصال بصفة خاصة.

رسم بياني رقم 03 يخص توزيع المبحوثين وفق معطى المستوى الدراسي:

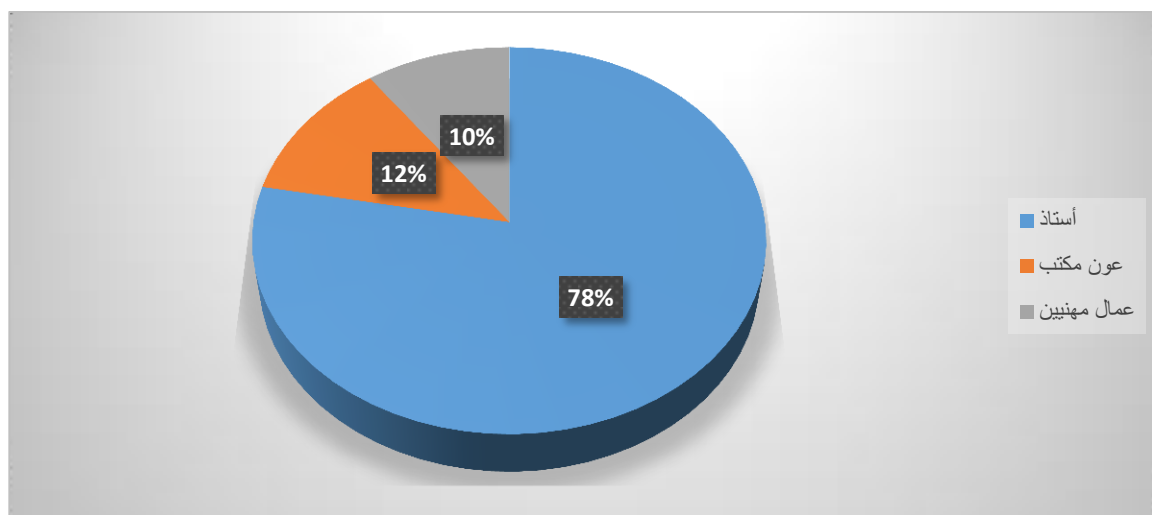


الجدول رقم 04: الوظيفة

الوظيفة	العدد	النتيجة
أستاذ	31	78%
عون مكتب	05	12%
عمال مهنيين	04	10%
المجموع	40	100%

وانطلاقا من الجدول رقم 04:

يوضح أن تشكيل الثانوية يتكون عموما أو غالبا من الأساتذة سواءا الرسميين أو المستقلين ضف الى ذلك مجموعة معتبرة من العمال المهنيين وأعاون المكتب ورغم أن هذا المعطى العام الذي يخص تحديد رتبة المبحوثين الوظيفية في الدراسات البحثية لا يؤشر ولا يدل على توصيف وتحليل كفي بل هو يقود الباحث إلى التعريف بعينة الدراسة في احد سماتها العامة .



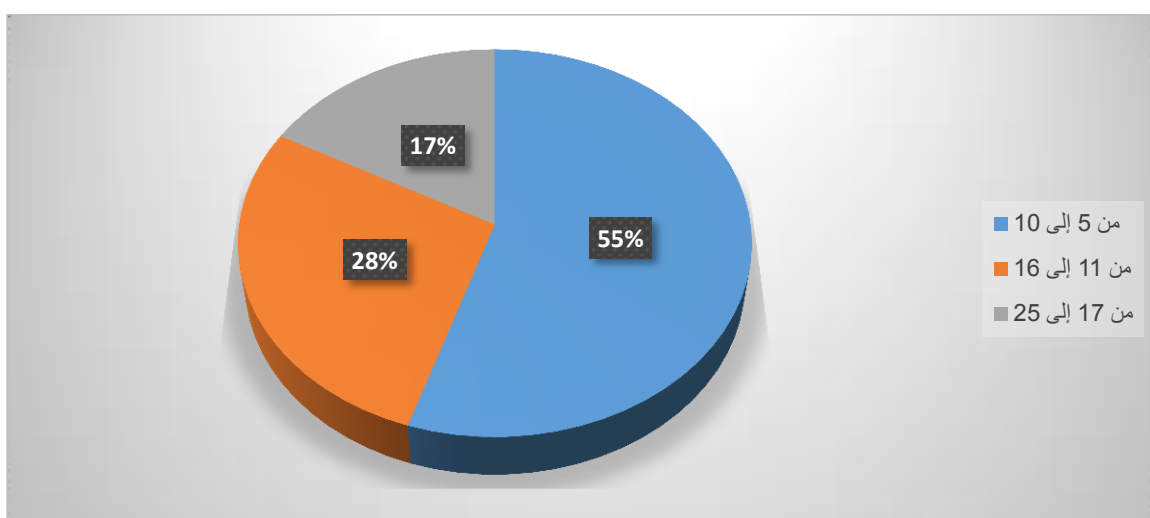
الجدول رقم 05: الأقدمية الوظيفية

الوظيفة	العدد	النتيجة
من 5 إلى 10	22	55%
من 11 إلى 16	11	28%
من 17 إلى 25	07	17%
المجموع	40	100%

وانطلاقاً من الجدول رقم 05:

يتبين لنا أن الثانوية تتكون من مجموعة عمال ذوي الكفاءة ولكن ناقصي الخبرة حيث وجدنا 22 عينة بنسبة 55 بالمئة من العدد الاجمالي للمبحوثين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات ، في حين تواجدت 11 عينة بنسبة 28 بالمئة لديها خبرة تفوق 10 سنوات ، وتأتي أخيراً ذوي الخبرة لأكثر من 17 سنة بتعداد 07 مبحوث بنسبة 17 بالمئة وهم من يشكلون الفئة الأقل في عينة الدراسة ولكن الأكثر خبرة في المجال التعليمي.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن ليس المهم في حياتنا أن يكون رأس المرء أبيض ليتحدث عن تجاربه ولكن الأهم هو أن يحمل شغفاً للتعلم والتعليم وحب التجربة، فمن هذا المنطلق وحسب ما حدثنا أحد الأساتذة من عينة الدراسة ذوي الخبر والأقدمية في مجال العمل ، افادنا بطرحه " أن العمال ذو الخبرة والأقدمية لهم حنكة وفهم في دراسة المعطيات والمسائل التي يتعرض لها، وكذا القضايا التي يعالجها سواء مع التلاميذ أو الزملاء في العمل".



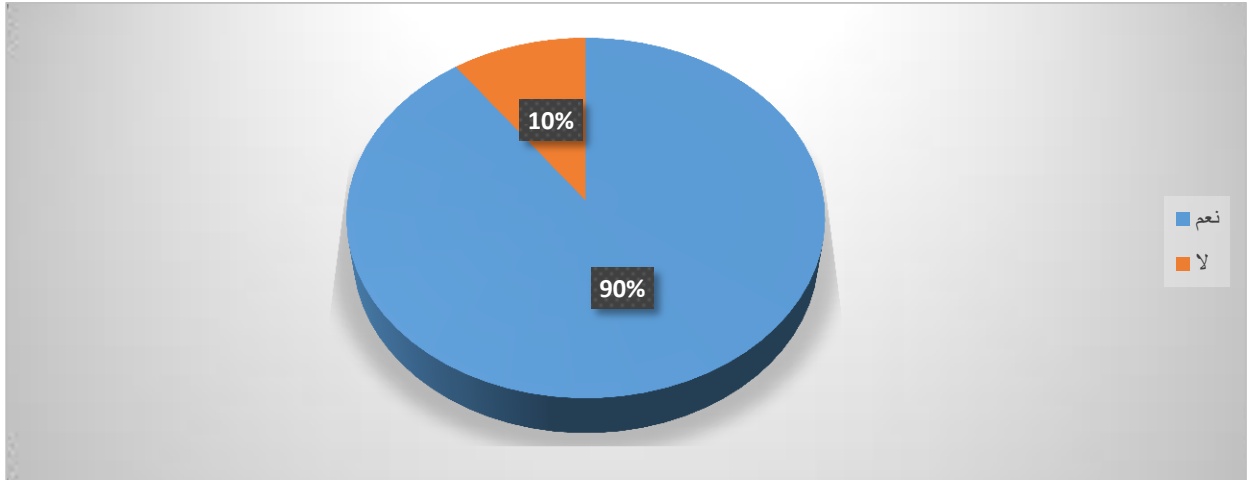
المحور الثاني: استراتيجية الاتصال بالمؤسسات التربوية

الجدول رقم 06: درجة الوعي بالاتصال

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	36	%90
لا	04	%10
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 06:

تبين أن ما نسبته 90 بالمئة من العدد الاجمالي للمبحوثين أجابوا بنعم على معرفة الاتصال وهو ما يعادل 36 مبحوث، في حين أجاب 04 أفراد بعدم معرفتهم بالاتصال فكانت نسبتهم 10 بالمئة حيث ينعكس هذا إجابا على أداء المؤسسة.

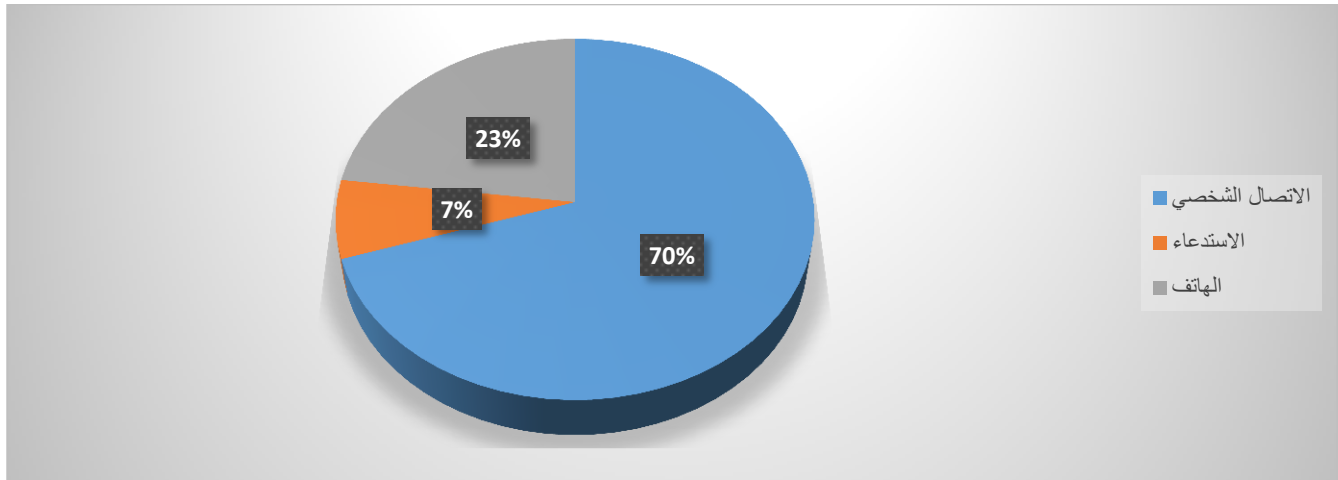


الجدول رقم 07: الوسيلة الاتصالية المستخدمة داخل مؤسستكم

الاجابة	العدد	النتيجة
اتصال شخصي	28	%70
استدعاء	03	%7
هاتف	09	%23
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 07:

تبين لنا النتائج المتحصل عليها أن ما نسبته 70 بالمئة من أفراد العينة المدروسة يستعملون الاتصال الشخصي في المؤسسة بين المسؤولين والموظفين وهي نسبة كبيرة، ونجد نسبة 23 بالمئة يستعملون الهاتف، في حين تستعمل نسبة 07 بالمئة الاستدعاء كوسيلة اتصال داخل المؤسسة.



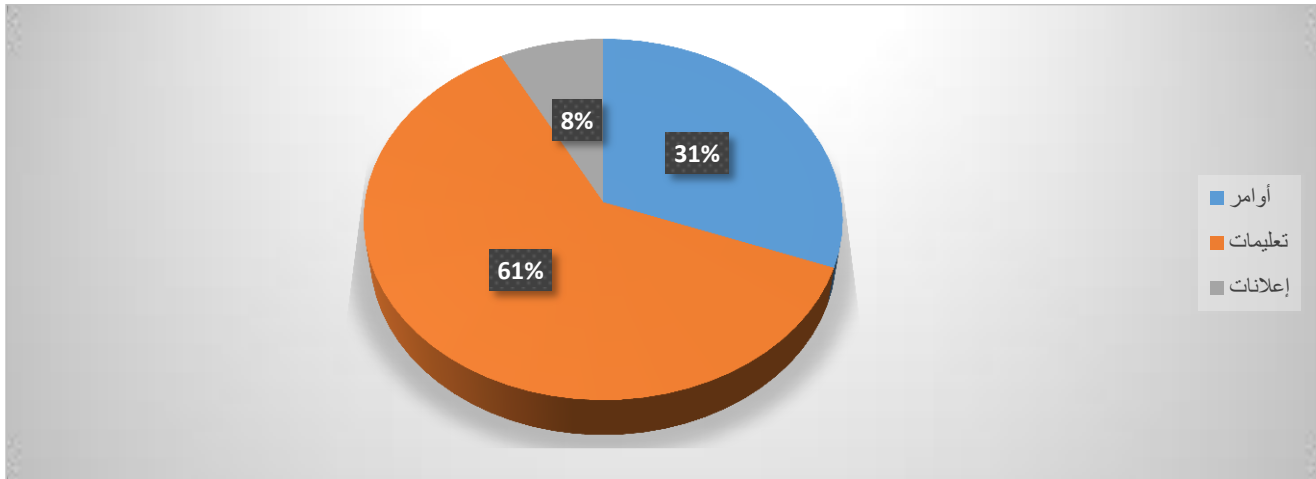
الجدول رقم 08: اشكال الاتصال

الاجابة	العدد	النتيجة
أوامر	12	%30
تعليمات	24	%60
اعلانات	03	%10
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 08:

تبين لنا النتائج المتحصل عليها أن ما نسبته 60 بالمئة من أفراد العينة المدروسة يستعملون بنسبة أكبر الاتصال على شكل تعليمات بالثانوية، فيما نجد نسبة 30 بالمئة من أفراد العينة يستعملون الاتصال على شكل أوامر فيما يستعمل 10 بالمئة من أفراد العينة الاتصال على شكل اعلانات.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الافراد العاملين بالمؤسسة يحبذون التواصل المباشر عوض الاتصال عن طريق الاعلانات وغيرها من الأشكال الأخرى.

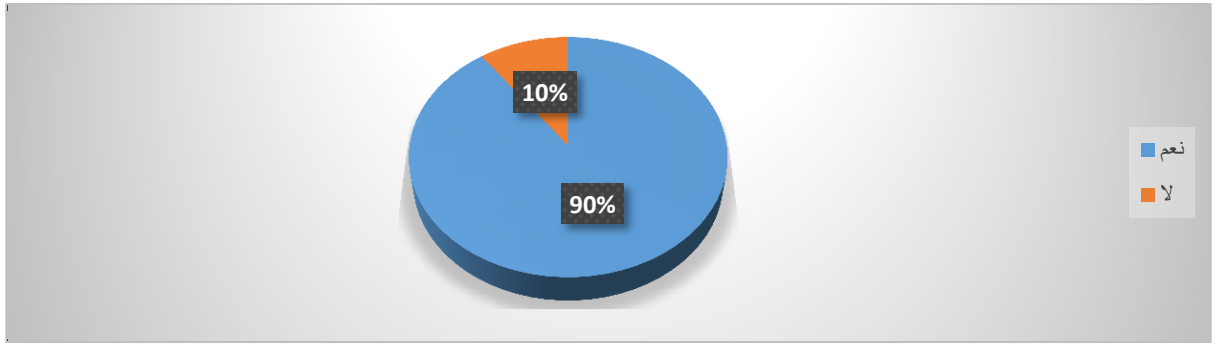


الجدول رقم 09: وجود استراتيجية اتصالية منظمة من عدمها داخل المؤسسة

الاجابة	العدد	النتيجة
لا	33	%83
نعم	07	%17
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 09:

يتبين لنا من الجدول أن نسبة الافراد الذين أجابوا ب: لا على عدم وجود استراتيجية اتصالية منظمة تقدر بـ 83 بالمئة أما الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم بـ 17 بالمئة، وهذا يعتبر عائق كبير يؤثر على حسن تسيير الثانوية.

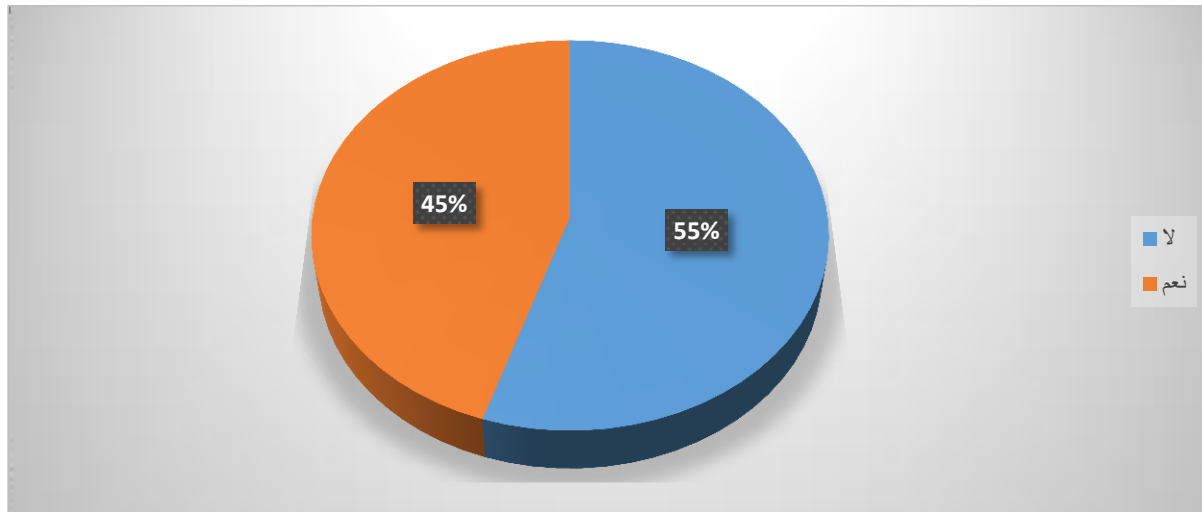


الجدول رقم 10: مدى مطابقة الاستراتيجيات في التواصل بين الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة

الاجابة	العدد	النتيجة
لا	22	%55
نعم	18	%45
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 10:

يتبين لنا من الجدول أن نسبة الافراد الذين أجابوا ب: لا على استعمال المؤسسة لنفس الاستراتيجية المستعملة للجمهور الداخلي مع الجمهور الخارجي كانت نسبتها تقدر بـ 55 بالمئة أما الأفراد الذين أجابو بـ نعم قدرت نسبتهم بـ 45 بالمئة، وتعتبر هذه النسبة متفاوتة ومقاربة جدا نظرا لكون عينة المبحوثين تعمل في نطاق ضيق يحتم عليها الاتصال مع الاشخاص المعنيين عبر الادارة سواء كانت هاته العينة تتمثل في اساتذة وعمال ما يدل على أن استراتيجية العمل داخل المؤسسة ليست نفسها استراتيجية العمل مع الجمهور الخارجي للثانوية.



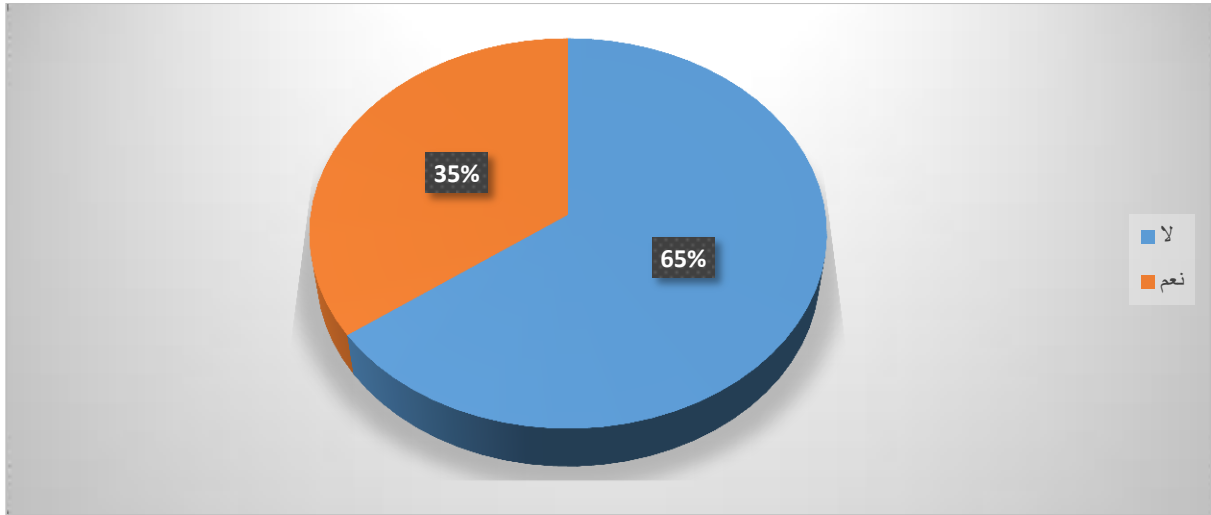
### المحور الثالث: تأثير استراتيجيات الاتصال على أداء الموظفين

الجدول رقم 11: مدى استعمال المؤسسة لاستراتيجية الاتصال كاسلوب للتسلط في الخدمات

الاجابة	العدد	النتيجة
لا	26	65%
نعم	14	35%
المجموع	40	100%

وانطلاقاً من الجدول رقم 11:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 65 بالمئة من العينة تنفي وجود عملية تسلط أو فرض للسيطرة من خلال الاستراتيجيات الاتصالية التي تقدمها المؤسسة على الخدمات، في حين جاءت نسبة الذين يؤيدون أن الادارة في المؤسسة يفرضون التسلط والسيطرة في بعض الاحيان، ولهذا يمين القول أن وجود نوع من التسلط أو السيطرة التي تفرض في بعض الاحيان على الموظفين قد تعكر جودة الاداء .

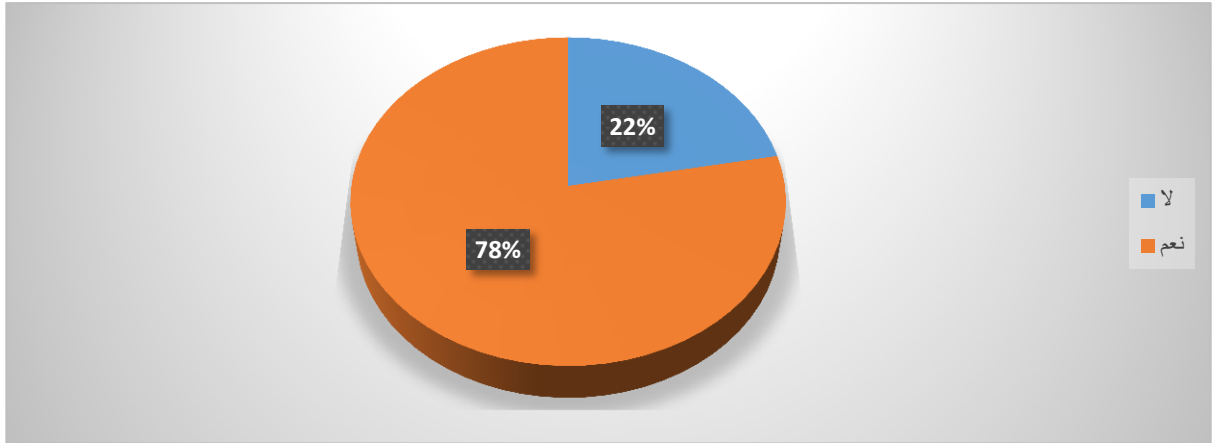


الجدول رقم 12: استراتيجية الاتصال وتحسين ظروف العمل

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	31	%78
لا	09	%22
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 12:

يظهر لنا أن نسبة الافراد الذين أجابوا ب نعم على نجاح الاستراتيجية الاتصال في تحسين ظروف العمل يقدر ب 78 بالمئة من افراد عية الدراسة، وبنسبة 22 بالمئة يرون عكس ذلك، ومن خلال اجابات المبحوثين يتبين أن الاستراتيجية تلعب دورا كبيرا في النهوض بالمستوى الاداري وتحقيق اهداف المؤسسة.

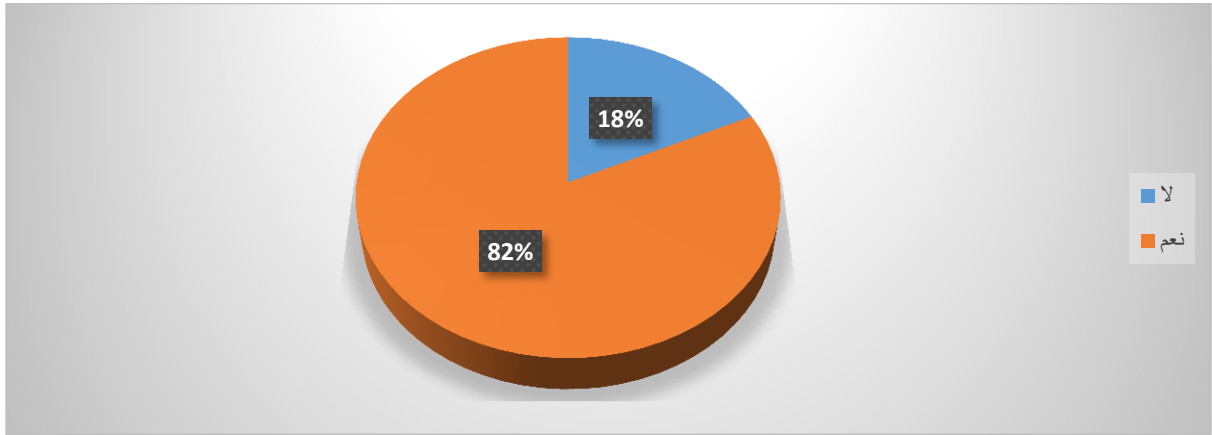


الجدول رقم 13: توفير الظروف الملائمة من خلال استراتيجية التي تستعملها المؤسسة للاداء المهني

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	33	%83
لا	07	%17
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 13:

يظهر لنا أن نسبة الافراد الذين أجابوا ب نعم على توفير الظروف الملائمة من خلال استراتيجية الاتصال في تحسين الاداء يقدر ب 82 بالمئة من افراد عية الدراسة، وبنسبة 17 بالمئة يرون عكس ذلك، ومن خلال اجابات المبحوثين يتبين أن الاستراتيجية المقدمة تتدخل بنسبة كبيرة في تحسين الأداء للعاملين داخل المؤسسة وهذا ما قد ينعكس ايجابا على مردود الموظفين والعمال.



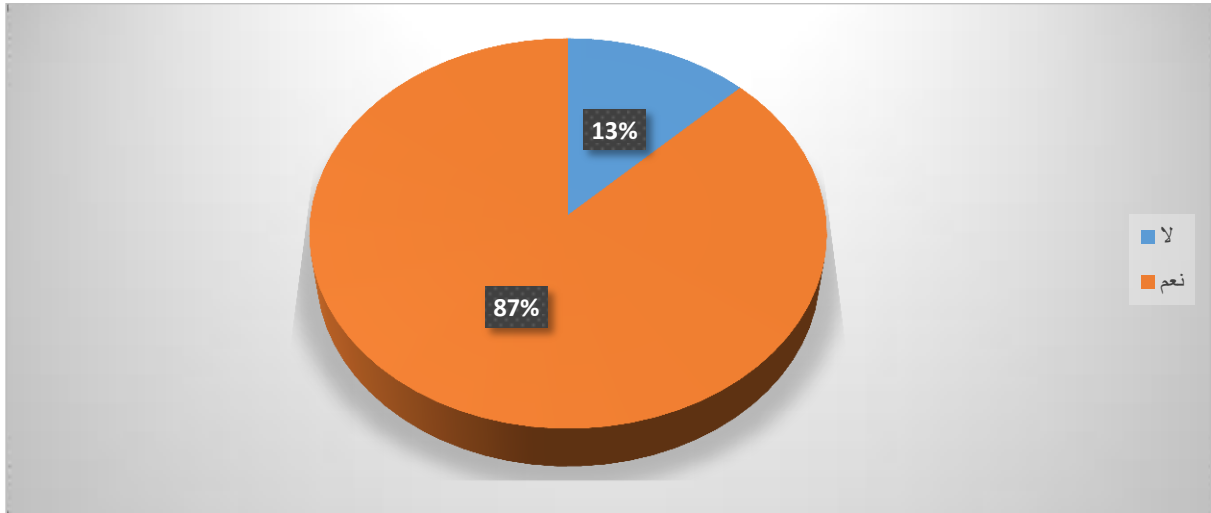
الجدول رقم 14: المناخ التنظيمي وانعكاسه على جودة الاداء

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	35	%88
لا	05	%12
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 14:

الذي يوضح النسب حول المناخ التنظيمي ودوره في جودة الأداء، وقد اشارت اجابات المبحوثين على أن المناخ التنظيمي له دور فعال في تحسين الجودة بنسبة 88 بالمئة من العدد الاجمالي للمبحوثين، في حين كانت نسبة 12 بالمئة ترى عكس ذلك ، ولا يسعنا الا أن نقول أن لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معا لتحدد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي بها.

لذا فإن المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته.



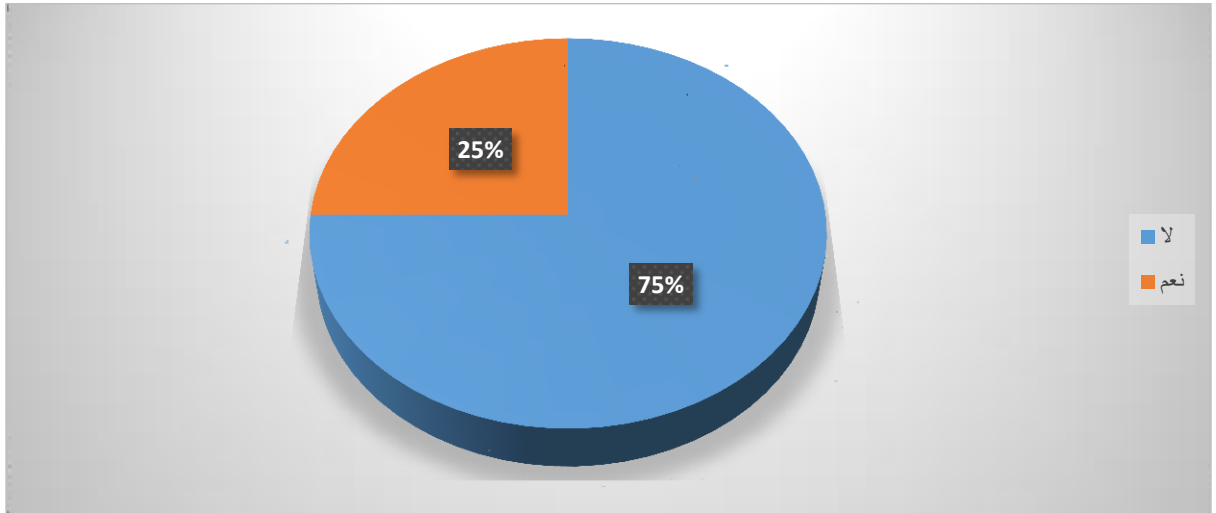
الجدول رقم 15: طرق ومناهج العمل وعلاقتها بتقديم الواجبات الداخلية

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	10	%25
لا	30	%75
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 15:

الذي يبين مدى علاقة الطرق والمناهج المتبعة في الثانوية، حيث أكدت اجابات المبحوثين والذين قدر عددهم بـ 30 مبحوث وبنسبة 75 بالمئة بأن المناهج الحالية تساعد على أداء الواجبات بكل أريحية في حين يرى ما نسبتهم 25 بالمئة من المبحوثين بتعداد 10 مبحوثا بأن الطرق والمناهج المتبعة في الثانوية لا تساعد على القيام بالواجبات المطلوبة من قبل الادارة.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن الثانوية تعتمد وتقوم بتقديم مناهج عمل تساعد على رفع المستوى وتطويره لتحقيق الأهداف المرجوة.

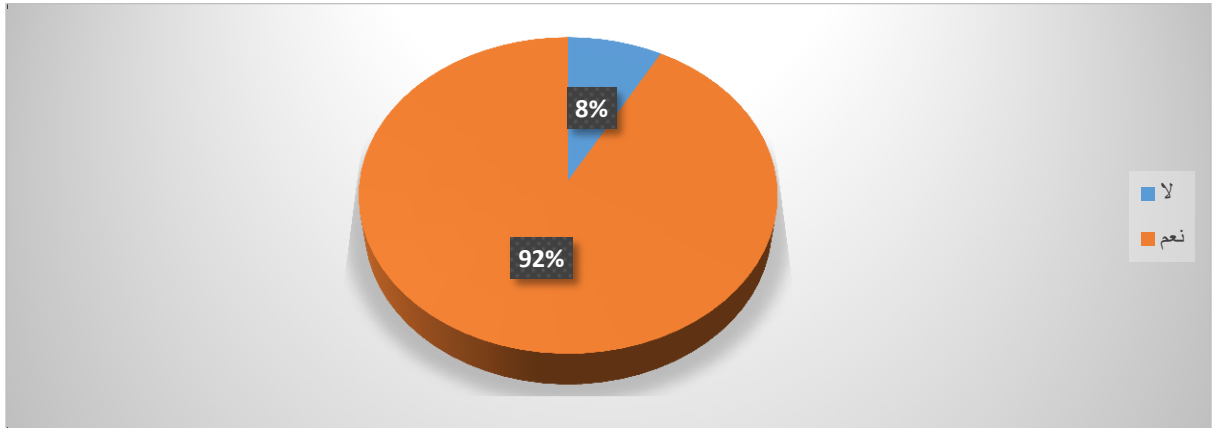


الجدول رقم 16: كفاءة العاملين ودورها في انجاح وافشال استراتيجية الاتصال

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	37	%92
لا	03	%08
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 16:

الذي يبين لنا أن نسبة الافراد الذين أجابوا على تأثير كفاءة العاملين على جهاز استراتيجية الاتصال تقدر بـ 92 بالمئة من أفراد العينة، وتليها 08 بالمئة من أفراد العينة الذين يرون عكس ما يراه الآخرون، ومن خلال ما وجدناه بعد تحليل معطيات الجدول وجدنا أن نجاح أو فشل استراتيجية الاتصال بالثانوية تضمنها كفاءة العاملين وتختلف باختلاف مستوياتهم.



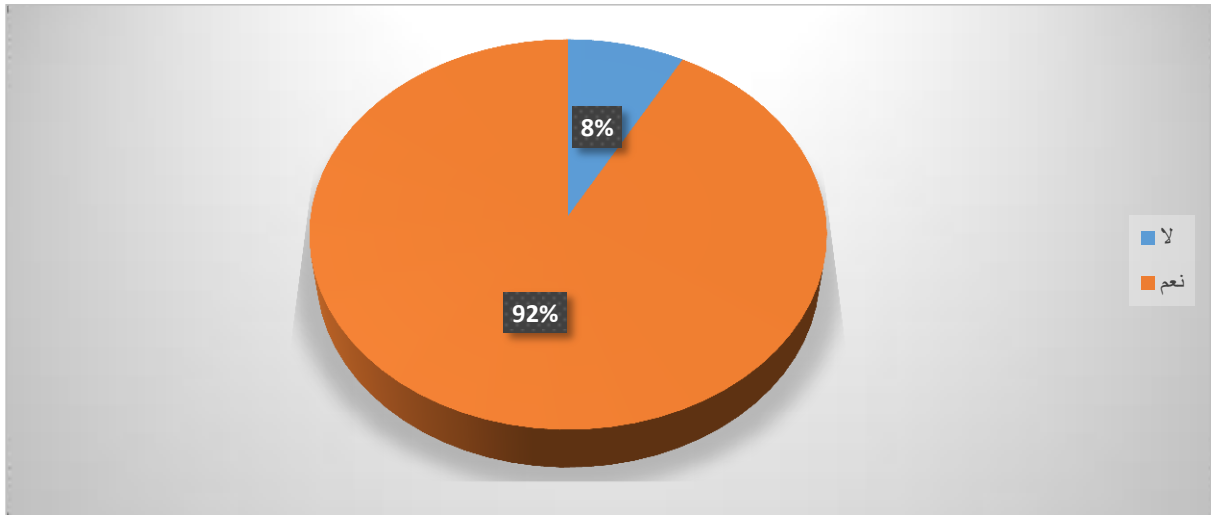
الجدول رقم 17: استراتيجية الاتصال ومدى كافيته لتحقيق الابداع في الثانوية

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	14	%35
لا	26	%65
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 17:

يتبين لنا أن نسبة الافراد الذين أجابوا على عدم كفاية الاستراتيجية المقدمة من قبل الثانوية يمثلون ما نسبته 65 بالمئة من العدد الاجمالي للمبحوثين وهي نسبة كافية لاستخلاص نتيجة تبين أن على الإدارة تقديم استراتيجيات وحلول أخرى لتحقيق الابداع في العمل، في حين يرى ما نسبتهم 35 بالمئة بأن الاستراتيجيات كافية وتتماشى مع متطلبات العمل وتحديث الاستراتيجية أو تقديم خطط أخرى من شأنه أن يحول دون تحقيق الإبداع العملي في المؤسسة وكذا الابقاء على النظام الحالي الذي يحقق المردود المطلوب مع الموظفين.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول بأن التكيف مع متطلبات الوقت يفرض على الإدارة في الثانوية جلب وتقديم استراتيجيات جديدة تتماشى مع تطور الأزمنة.

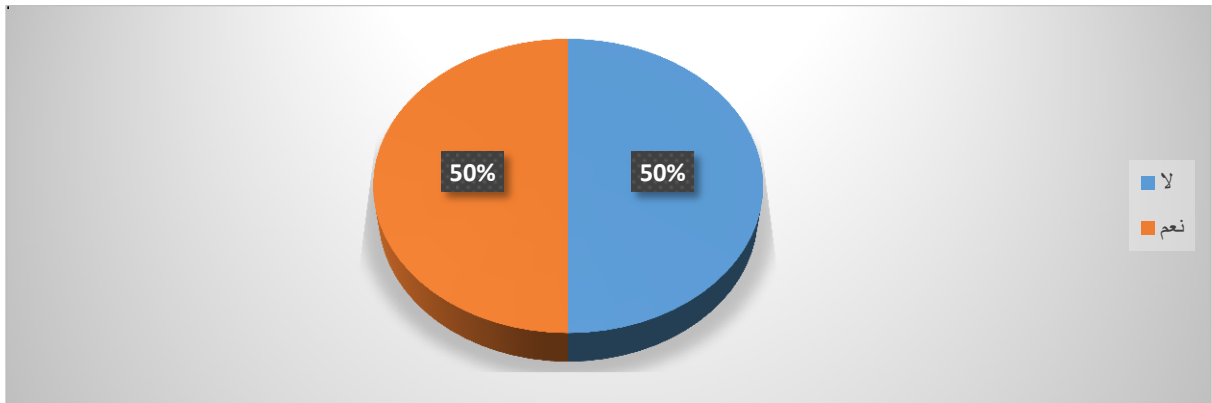


الجدول رقم 18: المعوقات التي تحول دون تحقيق استراتيجية الاتصال

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	20	%50
لا	20	%50
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 18:

يتبين بنا من خلال معطيات الجدول أن من يرون أن هناك معوقات تحول دون تحقيق الاستراتيجيات المرجوة هم بنفس التعداد مع من يرون عكس ذلك بأن المنظومة الجيدة والتي تمتلك الكفاءة الجيدة لا يمكنها أن تواجه العراقيل، ومن خلال بعض الاجابات تمكنا من تسجيل بعض المعوقات التي من شأنها أن تعطل الاستراتيجية الصحيحة ولكن لا توقفها ولا تحول دونها.

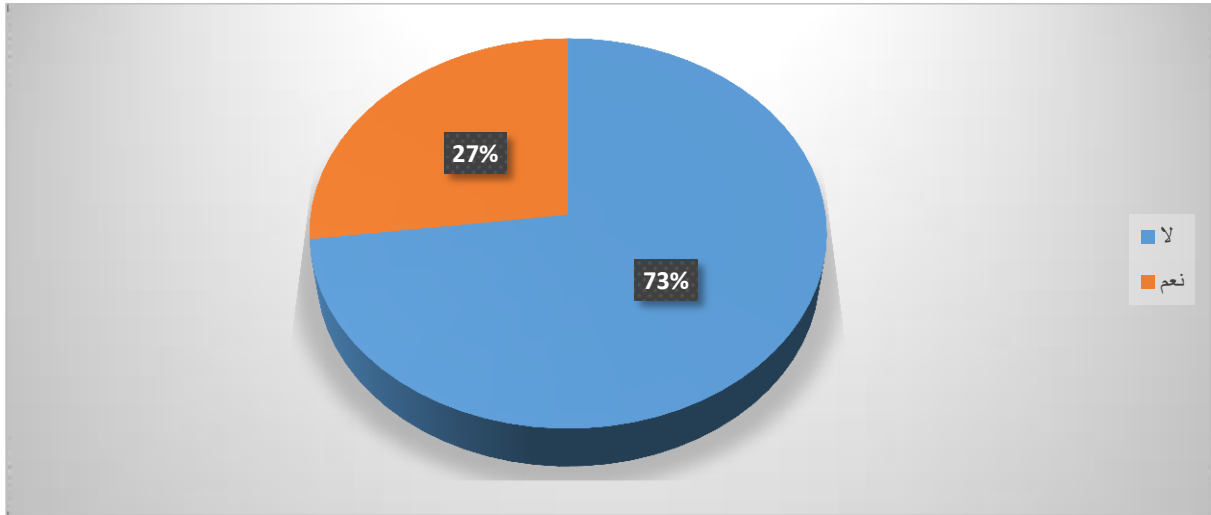


الجدول رقم 19: الإدارة وعملها على القضاء المعوقات

الاجابة	العدد	النتيجة
نعم	11	%27
لا	29	%73
المجموع	40	%100

وانطلاقا من الجدول رقم 19:

يتبين أن ما نسبتهم 73 بالمئة بتعداد 29 فرادا يرون بأن الإدارة لا تعمل على القضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستراتيجيات بشكل صحيح، في حين يرى 11 مبحوثا بأن الإدارة تعمل على القضاء على المعوقات وهم يشكلون ما نسبته 27 بالمئة، ولا يمكن الا القول بأن على الإدارة العمل على توسيع مجال تطبيق الاستراتيجيات وكذا مراعاة مع ما يمكنه أن يتطابق مع تغييرات الزمن الحديث الذي يتطلب التكيف في جميع المجالات خصوصا الادارية منها.



المعوقات التي تم تسجيلها أثناء طرح السؤال رقم 19 وجاءت كالتالي:

- كثرة الاستقبالات يوميا بدون تحديد اليوم الخاص بذلك مما أدى الى تأخير في العمل.
- عدم توفير الخطوط الهاتفية في المكاتب والغياب لشبكة تربط بينهم لتسهيل الاتصال
- تداخل الصلاحيات
- عدم وجود استراتيجية اتصالية
- غياب الانترنت في جميع المكاتب
- الموظف يعمل والمسؤولين يحصدون
- عدم احترام السلطة السليمة
- عدم احترام القوانين والنظام الاخلي للمؤسسة
- نقص روح المسؤولية لدى بعضهم
- تدخل الهيئات الخارجية في القرارات
- قصر روح المبادرة والمشاركة في الرأي.

## خامسا : نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لحالة الاتصال بالثانوية ، وبعد الملاحظة المباشرة والحصول على أجوبة الأسئلة المتضمنة في استمارة الاستبيان ، وكذا دراسة هياكل ووظائف الاتصال ومعوقاته استنتجنا أن الاتصال بجد ضعيف بسبب عدم وجود تسير عقلائي وفعال للاتصال ويتأكد هذا من خلال إجابة العينة المستجوبة حول وضعية الاتصال بحيث أغلبية منها ترى إن الاتصال ناقض داخل الثانوية ، ومن ثم توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- غياب هيكل اتصالي خاص يقوم بتسيير وتنظيم ومراقبة العملية الاتصالية بصفة عقلانية وهذا ما أدى إلى وجود اتصال عشوائي وسمح للإدارة احتكاريين المعلومات وهذا ما خلق ما يمكن تسميته " بالإدارة السلطوية" في مجال الاتصال أدى بدوره إلى غياب سياسة اتصالية واضحة.

- نستنتج ضعف الاتصال النازل أي من قمة إلى القاعدة حيث إن القمة لا تلبى متطلبات القاعدة فيما يخص كمية المعلومات .

- أما بالنسبة للاتصال الصاعد خاصة عند فئة العمال التي بسبب موقعها في الشكل الهرمي للمؤسسة عليها الاتصال بالقمة، لذا يتم اللجوء إلى الزملاء في نفس مستواهم.

- إن غياب الوظيفة التحفيزية في مضامين الوسائل الإدارية التي تنتشرها الإدارة يؤثر سلبا على عملية الفعالية والاندماج لان هذه الوظيفة تحفز المستخدم على المسايرة والتأقلم مع أهداف ومشاريع المؤسسة فيكون هناك شعورا بالانتماء إلى المنظمة وبالتالي تشخيصه على بذل المجهودات أكثر علي سبيل الإنتاج إلا إن ما شهدناه في الثانوية و قباب هذه الوظيفة وعليه يكون مردود المستخدم ضعيف.

- وان الوظيفة العملية التي من شأنها خلق جو من الحماس والمنافسة بين المستخدمين وبالتالي توضح دور كل فرد في الثانوية، جاءت بشية ضعيفة في مضامين الرسائل المنشورة من طرف الإدارة وعليه تؤثر سلبا على العلاقات العمل بين المستخدمين وكذا صورة المؤسسة.

- بالنسبة للعراقيل التي تحول دون قيام العملية الاتصالية عميقة فعالة فقد حطها مجموعة من الموظفين في نقاط تالية ، نقض بروح المسؤولية ، تدخل هيئات خارجية في القرارات ، قتل روح مبادرة ومشاركة في الرأي ، تقضى الوسائط المادية ونقص في أخصائي في هذا المجال.

- كما يمكن استنتاج إن أغلبية العينة المدروسة ترى بضرورة إنشاء خلية اتصال يعبر عن الرغبة في اتصال لكن في الواقع غياب الاتصال وهنا عمل عشوائي بدون أية استراتيجية قد تنظم وتصير العملية الاتصالية داخل المديرية .

## سادسا: توصيات

نجد إن إدارة الثانوية يجب أن تراعي ما يلي:

- الاستعمال الإجرائي لوسائل الاتصال المتاحة.

- الحفاظ على الوسائل المتاحة.

- إدخال وسائل اتصال جديدة.

من أجل أن يكون الاتصال ناجح يجب اختيار وسائل اتصال جديدة ومتمثلة في الوسائل الاتصال الجماعية كالصحافة المكتوبة ، الإذاعة التلفزيون والملصقات والمراسلات واختيار الوسيلة يختلف حسب نوع الفئات التي توجه إليها الرسالة الإعلامية ، وذلك بعد دراسة دقيقة لتلك الوسائل ويتم توزيع الإعلانات ، كل هذا يدخل في إطار الاتصال الخارجي للمؤسسة أي علاقتها مع باقي المؤسسات ومع جمهور وذلك من اجل تبين وتوضيح أهميتها.

يجب على الاتصال داخل المؤسسة أن يسمح بتوافق وتناسق مجهودات كل فرد في المؤسسة وذلك من اجل

تحقيق الأهداف المسطرة والتي يقذف الاتصال في تحقيقها تتمثل فيما يلي :

- سير الاتصال الداخلي للثانوية الذي يجب أن يكون متدفق حتى يسمح لكل الأفراد داخل المؤسسة مهما كانت رواتبهم أداء مهامهم على أحسن وجه.

- إعلام الموظفين بطريقة مستمرة حول الاستراتيجية والأهداف المسطرة باعتبارهم ينتمون للمؤسسة.

- إنشاء جريدة أو مجلة شهرية لأم ما تتميز به مهولة اقتناء المعلومات والأخبار حول المديرية التربية وعالم الشغل، مع التأكيد على استمرارية الصدور.

- مكتب أو خلية اتصال تسمح بتنظيم سير الاتصال الداخلي للإدارة الذي يجب أن يكون متدفق حتى يسمح لكل الأفراد داخل مديرية التربية مهما كانت مراقبهم الأداء مهامهم على أحسن وجه.

- تقديم أشرطة واستعمال وسائل التكنولوجيا الاتصالية الحديثة كطريقة للعمل من اجل تقوية الإعلام المهني، فهذه الأخيرة تكون عبارة عن إعلام تربيوي مهني.

- تحقيق الديمقراطية والحرية التعبير في الثانوية ليس على أساس تدفق راسي وإنما على أساس متبادل.

-ونظرا لان الاتصال يفترض سلفا توافر الحصول على المعلومات والمشاركة فيها وتبادلها ، فان مختلف الوسائل ينبغي إن تشترك في عملية تحقيق ديمقراطية الاتصال.

كما إن ترشيد استخدام العلاقات البشرية لإثبات ذلك إلا من خلال:

- حسن اختيار العاملين.

- دقة وحسن توزيع العاملين على مناصب العمل.

- توفير المناخ الملائم والصحي للعمل ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة الخدمة أهدافها.

- العمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين وتوسيع معارفهم في مجال العمل المنوط بهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم بصفة مستمرة ووفق برامج عبر الزمن والعمل على مكافأة العاملين الذين يبذلون جهد لتطوير تدخّل المؤسسة وذلك كل حسب مرتبته في السلم الإداري.

1- مناقشة و تفسير الفرضية الأولى :

- تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تطور الأداء الوظيفي في ثانوية مصطفى بن بولعيد.  
من خلال هذه الفرضية وما توصلت اليه من نتائج تعتبر إستراتيجية الاتصال مهمة في الثانوية ولها دور أساسي في تحسين الاتصال داخل وخارج المديرية و تعتبر عامل مهم في مساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة، غير أن ما لمسناه من خلال الإجابة عن التساؤلات لهذه الفرضية أكدت تقريبا عكس ما توقعناه، بحيث أن مديرية التربية بالأغواط إحدى المؤسسات التربوية الفعالة والمهمة إلى أنها لا تحتوي على أحدث طرق الاتصال ولا وجود للإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا ما هو مبين من خلال هذه النسبة ب 6.38 % يقيمون إستراتيجية الاتصال بالثانوية ولا وجود لقسم الإستراتيجية الاتصال لكن هناك اتصال بنسبة متوسطة تقدر ب 43.40 % وهذا ما يفسر أن إستراتيجية الاتصال غير مطبقة بمديرية التربية، وبالتالي فإنها لم تثبت صحة الفرضية بحيث لا تعتبر إستراتيجية الاتصال من عوامل المساعدة على تنفيذ إستراتيجية العامة للمؤسسة.

2- مناقشة و تفسير الفرضية الثانية :

- يساعد الاتصال الفعال في نجاح ثانوية مصطفى بن بولعيد.  
هناك دور هام تلعبه استراتيجية اتصال داخل ثانوية مصطفى بن بولعيد ، من خلال تحقيق أهداف المخططة داخليا و خارجيا ، حيث كانت نتائج المتحصل عليها والتي تعطينا دلالات أن الفرضية قد ثبتت بعدة اعتبارات حيث بلغت نسبة الإجابة 68.06 % ، نحاح إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة في تحقيق أهداف وبالتالي ثبتت صحة هذه الفرضية أن هناك دور كبير للاستراتيجية الاتصال في تحقيق أهداف الثانوية.

### 3- مناقشة و تفسير الفرضية الثالثة:

- تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تطور الأداء الوظيفي سواء مع الجمهور الخارجي أو الداخلي في ثانوية مصطفى بن بولعيد.

من خلال هذه الفرضية و ما توصلنا إليه من نتائج حيث تسعى دائما الثانوية لتحسين علاقاتها داخليا و خارجيا حيث أن هذه الأخيرة لها دور كبير في تحسين العمل لديها و تحقيق اتصال فعال و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

غير أن ما لمسناه من خلال الإجابة عن التساؤلات لهذه الفرضية أكدت تقريبا عكس ذلك باعتبار أن الثانوية لديها مصالح خارجية إلا أننا لا نرى أحيانا محاولة مديرية تحسين علاقتها خارجيا و هذا ما هو مبين من خلال هذه النسبة 53.3 % ، وأن الموقف حول تحقيق العلاقات الداخلية و الخارجية النسبة 25.03 % وبالتالي فإنها لم تثبت صحة هذه الفرضية بأن إستراتيجية اتصال تقوم على تبادل الآراء وتحسين علاقتها الخارجية.

# الخاتمة

إن المؤسسات الاجتماعية بصفة عامة ومديرية التربية بصفة خاصة في الجزائر تعاني مشاكل عدة على مستوى استراتيجية الاتصال كوظيفة وكجهاز على مستوى الخدمات الاجتماعية التي تقدمها هذه المؤسسات ، وما يمكن قوله هو لابد من وجود الاستراتيجية الاتصال كجهاز ومكتب وكتنظيم ونشاط ووظيفة لكي يكتمل نشاط المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها المرغوبة و تحقيق سمعة طيبة وتأييد ناجح لكي تكون ذات رواج دائم يزول بأتفه الأسباب فالتكامل يعتبر سر دوام أي مؤسسة اجتماعية كانت ونجاحها سواء على مستوى الخدمات أو على مستوى أي إداري أو على المستوى المهني أو حتى المادي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- ✓ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، دار الجامعة الإسكندرية، 2000.
- ✓ أحمد مرسي ومناهج البحث العلمي في العلم والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر.
- ✓ جمال محمد أبو شين : أصول الفكر والبحث العلمي (نماذج تطبيقية للتعميم والتنفيذ التجريبي ، دار المعرفة الجامعية)، 2002.
- ✓ عبد النور جبور، وسهيل إدريس، قاموس المنهل، ط1، لبنان، دار الأدب والعلوم، 1980.
- ✓ علي محمود، موسوعة الاستراتيجية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2009.
- ✓ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- ✓ عمر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2010.
- ✓ غريب سيد أحمد :تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989م.
- ✓ قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة، قاموس عربي عربي، تعريف ومعنى الاستراتيجية.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية: العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

قسم: علوم وإعلام واتصال

استمارة استبيان

استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية وتأثيرها على جودة التعليم  
دراسة ميدانية على موظفي ثانوية مصطفى بن بولعيد بالعسافية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف:

د/خضرون التواتي

إعداد الطالبين:

✓ بوشمال أحمد كمال

✓ صيلع محمد لمين

ملاحظة :

هذه الاستمارة خاصة بإعداد بحث علمي في إطار إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام

والاتصال نرجو منكم مساعدتي بملاً الاستمارة بكل صدق وموضوعية

هذه المعلومات والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2020 - 2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- الحالة العائلية: متزوج  أعزب  مطلق
- 3- المستوى التكويني:  
ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الوظيفة: أستاذ  عون مكتب  عمال مهنيين
- 5- الأقدمية: من 5 إلى 10  من 11 إلى 16  من 17 إلى 25

المحور الثاني: استراتيجية الاتصال بالمؤسسات التربوية

- 6- هل تعني معنى الاتصال؟ نعم  لا
- 7- ما هي الوسيلة الاتصالية المستخدمة داخل مؤسساتكم؟  
- اتصال  استدعاء  هاتف
- 8- ماهي الأشكال الاتصالية المستعملة في مؤسساتكم؟  
أوامر  تعليمات  إعلانات
- 9- هل ترى أن هناك استراتيجيات اتصالية منظمة في مؤسساتكم؟  
نعم  لا
- 10- تستعمل نفس الاستراتيجيات في التواصل بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة؟  
نعم  لا
- المحور الثالث: تأثير استراتيجيات الاتصال على أداء الموظفين
- 11- في نظرك هل تسعى مؤسساتكم لفرض السيطرة من خلال استراتيجيات المستعملة في التواصل معكم؟  
نعم  لا
- 12- هل الاستراتيجيات المقدمة من طرف مؤسساتكم تساهم في تحسين أدائكم؟  
نعم  لا

13: هل نجحت مؤسساتكم في توفير الظروف الملائمة لكم من خلال استراتيجية معينة تكون دافعة لأداءكم المهني؟

نعم  لا

14: ماهي أهم المعوقات التي تحدث دون تحقيق استراتيجية اتصالية في مؤسساتكم؟

.....

س15: هل ترى أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ينعكس على جودة الأداء؟

نعم  لا

- س16: هل طرق ومناهج العمل الحالية حالت دون القيام بواجباتك بعملك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

- س17: هل تؤثر كفاءة العاملين بالاستراتيجية اتصال في المؤسسة التربوية على نجاح أو فشل جهاز

استراتيجية اتصال؟

نعم  لا

- س18: في رأيك هل الاستراتيجيات الاتصال المستعملة في المؤسسة كافية؟

نعم  لا

- س19: هل ترى أن هناك معوقات تحول دون تحقيق استراتيجيات الاتصال؟

نعم  لا

- س20: هل تعمل الإدارة على تطوير استراتيجيات الاتصال والقضاء على معوقاتها؟

نعم  لا