

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان: علوم إنسانية

الشعبة: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: إتصال الجماهيري والوسائط الجديدة

إعداد الطلبة:

أيمن زرماط

أم كلثوم سليمان

بغنوان:

تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة  
التعليمية

دراسة مسحية على عينة من أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود -  
ولاية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 02 / 06 / 2026 أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

| الإسم واللقب            | الرتبة العلمية       | الجامعة     | الصفة        |
|-------------------------|----------------------|-------------|--------------|
| أ.د سراهه الهادي        | أستاذ التعليم العالي | جامعة ورقلة | رئيسا        |
| أ.د بودريالة عبد القادر | أستاذ التعليم العالي | جامعة ورقلة | مشرفا ومقررا |
| د. نادية جيتي           | أستاذ محاضر أ        | جامعة ورقلة | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2025/2026



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

الميدان: علوم إنسانية

الشعبة: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: إتصال الجماهيري والوسائط الجديدة

إعداد الطلبة:

أيمن زرماط

أم كلثوم سليمان

بمعونة:

## تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة التعليمية

دراسة مسحية على عينة من أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود -  
ولاية ورقلة

| الاسم واللقب             | الرتبة العلمية       | الجامعة     | الصفة        |
|--------------------------|----------------------|-------------|--------------|
| أ.د. سرياه الهادي        | أستاذ التعليم العالي | جامعة ورقلة | رئيسا        |
| أ.د. بودريالة عبد القادر | أستاذ التعليم العالي | جامعة ورقلة | مشرفا ومقررا |
| د. نادية جيتي            | أستاذ محاضر أ        | جامعة ورقلة | مناقشا       |

لجنة المناقشة نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/02

السنة الجامعية: 2026/2025

## الشكر والعرفان

"نتقدم بالشكر الجزيل وكامل الامتنان والتقدير إلى

البروفيسور

المشرف: محمد القادر بودريالة

حفظه الله ورحمه " كان لنا خير عون وسند، وخير مرشد لم يدخر جهدا  
في تقديم ملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة من أجل تقويم هذا البحث

وإصلاحه

فجزاه الله عنا خير الجزاء

إلى من ركع العطاء أمام قدميها

وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعنا لغدٍ أجمل

إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها

أمي الحبيبة

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبة

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم

والدي العزيز

إلى إخوتنا وإخواننا، إلى أصدقائنا الأعزاء ورفقاء الدرب وزملاء الدراسة

إلى كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

حتى بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

إليهم جميعا نهدي ثمرة بحثنا المتواضع هذا.

## الاهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله  
الحمد لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام الذي أنار طريقنا  
بنور العلم والمعرفة ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.  
قال عز وجل: "لئن شكرتم لأزيدنكم" إبراهيم الآية (7).  
ولقوله تعالى: "ومن يتوكل على الله فهو حسبه" الطلاق الآية (3).  
إلى والدينا أطال في أعمارهم وأحسن أعمالهم  
وألهمهم ثوب الصحة والعافية ورد جميلهم ورزقهم السعادة في  
الدارين  
جزاكم الله عنا كل الخير

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية من خلال دراسة مسحية على عينة من أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود بولاية ورقلة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام أداة الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات من عينة من أساتذة المؤسسة محل الدراسة حيث تم تحليل المعطيات الكمية والكيفية بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع استخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة التعليمية

وقد أظهرت النتائج:

- أن الوسائط الرقمية ساهمت بشكل كبير في تسريع تبادل المعلومات بين الإدارة والأساتذة وتحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة كما ساعدت على تقليص الوقت الإداري وتسهيل عملية اتخاذ القرار إضافة إلى تحسين دقة وموثوقية المعلومات المتبادلة
- أن الأساتذة أصبحوا يعتمدون بشكل متزايد على الوسائط الرقمية في التواصل الإداري رغم وجود بعض الصعوبات التي تتمثل أساساً في ضعف شبكة الانترنت ونقص التكوين والدعم الفني كما أظهرت الدراسة أن الوسائل الرقمية تتفوق في السرعة وسهولة الاستخدام بينما لا تزال الوسائل التقليدية تحتفظ بدورها في حفظ الوثائق وضمان موثوقيتها
- وجود بعض التأثيرات على العلاقات المهنية داخل المؤسسة حيث ساهمت الوسائط الرقمية في تقليل التفاعل الإنساني المباشر رغم دورها الإيجابي في تحسين التواصل الإداري

**الكلمات المفتاحية:** تأثير، الوسائط الرقمية، الاتصال التنظيمي، في المؤسسة.

### **Study summary**

This study aims to shed light on the impact of digital media on the effectiveness of organizational communication within the educational institution through a survey study on a sample of professors from Slimani Mohamed El Eid High School in Hassi Messaoud, Ouargla Province

The study relied on the descriptive survey approach, and a questionnaire and interview tool was used to collect data from a sample of professors from the institution under study, where quantitative and qualitative data were analyzed with the aim of arriving at accurate results that reflect the reality of the use of digital media within the educational institution

The results showed:

- Digital media has contributed significantly to accelerating the exchange of information between management and professors, improving the effectiveness of organizational communication within the institution, reducing administrative time, facilitating the decision-making process, and improving the accuracy and reliability of the information exchanged
- Professors have become increasingly dependent on digital media for administrative communication, despite some difficulties, mainly represented by the weakness of the Internet and the lack of training and technical support. The study also showed that digital media excel in speed and ease of use, while traditional media still retain their role in preserving documents and ensuring their reliability
- There are some impacts on professional relationships within the organization, as digital media has contributed to reducing direct human interaction despite its positive role in improving administrative communication

**Keywords:** impact, digital media, organizational communication, in the .organization

## فهرس المحتويات

| الموضوع                                                                             | الصفحة |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| شكر والعرفان                                                                        | .I     |
| الاهداء                                                                             | .II    |
| ملخص الدراسة                                                                        | .III   |
| فهرس المحتويات                                                                      | .V     |
| قائمة الجداول                                                                       | .VIII  |
| قائمة الاشكال                                                                       | .IX    |
| قائمة الملاحق                                                                       | .X     |
| مقدمة                                                                               | أ      |
| <b>الجانب المنهجي للدراسة</b>                                                       |        |
| 1-اشكالية الدراسة                                                                   | 18     |
| 2-التساؤلات الفرعية                                                                 | 19     |
| 3-اسباب اختيار الموضوع                                                              | 19     |
| 4- أهمية الدراسة                                                                    | 20     |
| 5- أهداف الدراسة                                                                    | 20     |
| 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات                                                        | 21     |
| 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة                                                        | 24     |
| 8- منهج الدراسة وأدواتها                                                            | 25     |
| 9- مجالات الدراسة                                                                   | 27     |
| 10- الدراسات السابقة                                                                | 27     |
| 11- المدخل النظري للدراسة                                                           | 34     |
| <b>الجانب التطبيقي للدراسة</b>                                                      |        |
| تحليل نتائج الدراسة الميدانية                                                       | 45     |
| الاستبيان                                                                           | 45     |
| البيانات الشخصية                                                                    | 45     |
| المحور الاول: مساهمة الوسائط الرقمية في تسريع وصول المعلومات بين الإدارة والأساتذة. | 49     |

|    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 56 | المحور الثاني: صعوبات إستخدام الوسائط الرقمية                                    |
| 61 | المقابلة                                                                         |
| 61 | المحور الأول: اختلاف نمط تبادل المعلومات بين الوسائط الرقمية والتقليدية          |
| 69 | المحور الثاني: وضوح التعليمات والاستيعاب بين الرسائل الرقمية والوجاهية والورقية. |
| 76 | النتائج العامة للدراسة                                                           |
| 81 | خاتمة                                                                            |
| 83 | قائمة المراجع والمصادر                                                           |
| 88 | الملاحق                                                                          |

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان                                                                          | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                                | 45     |
| 2.    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن                                                 | 46     |
| 3.    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                                     | 47     |
| 4.    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب                                   | 48     |
| 5.    | يوضح مساهمة الوسائط الرقمية في تسريع وصول المعلومات من الإدارة إلى الأساتذة      | 49     |
| 6.    | يوضح رأي أفراد العينة حول سرعة نقل المعلومة الإدارية بعد استخدام الوسائط الرقمية | 51     |
| 7.    | يوضح مساهمة الوسائط الرقمية في تقليص الوقت بين إصدار القرار الإداري وتنفيذه      | 52     |
| 8.    | يوضح مدة وصول المعلومة من الإدارة إلى الأساتذة                                   | 53     |
| 9.    | يوضح الوسيلة الرقمية الأكثر فعالية في تسريع وصول المعلومات الإدارية              | 54     |
| 10.   | يوضح مدى تحكم الأساتذة في استخدام الوسائط الرقمية                                | 56     |
| 11.   | يوضح الاستفادة من تدريبات دورية في استخدام الوسائط الرقمية                       | 57     |
| 12.   | يوضح تأثير الصعوبات التقنية على إنتاجية الأساتذة وأدائهم                         | 58     |
| 13.   | يوضح الحلول المقترحة لتجاوز صعوبات استخدام الوسائط الرقمية                       | 59     |
| 14.   | يوضح سرعة تبادل المعلومات باستخدام الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية     | 61     |
| 15.   | يوضح أثر الوسائط الرقمية على دقة وموثوقية المعلومات                              | 66     |
| 16.   | يوضح أوجه التحسين في التنسيق الداخلي بعد التحول الرقمي                           | 62     |
| 17.   | يوضح الفروقات في التواصل مع الإدارة بعد استخدام الوسائط الرقمية                  | 64     |
| 18.   | يوضح الجوانب التي تفوقت فيها الوسائط الرقمية مقارنة بالتقليدية                   | 65     |
| 19.   | يوضح أثر التحول الرقمي على العلاقات المهنية والتفاعل الإنساني                    | 66     |
| 20.   | يوضح وضوح التعليمات عبر الوسائط الرقمية مقارنة بالتقليدية                        | 67     |
| 21.   | يوضح مستوى استيعاب الأساتذة للتعليمات الرقمية                                    | 69     |
| 22.   | يوضح مدى تبني الأساتذة للوسائط الرقمية داخل المؤسسة                              | 70     |

|    |                                                        |     |
|----|--------------------------------------------------------|-----|
| 71 | يوضح العوامل المؤثرة على وضوح الرسائل الإدارية الرقمية | 23. |
| 72 | يوضح الإجراءات المتبعة عند عدم وضوح التعليمات          | 24. |

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان                                        | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------|--------|
| 1.    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس              | 45     |
| 2.    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن               | 46     |
| 3.    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي   | 47     |
| 4.    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب | 48     |

قائمة الملاحق

| الرقم | الملحق         | الصفحة |
|-------|----------------|--------|
| .1    | الاستبيان      | 88     |
| .2    | استمارة مقابلة | 93     |

# مقدمة

## مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في مختلف المجالات بفعل التطور التكنولوجي والانفجار المعلوماتي الذي فرض نفسه على جميع المؤسسات دون استثناء حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءا أساسيا من الحياة اليومية وأداة محورية في تنظيم العمل وتسيير مختلف الأنشطة داخل المؤسسات الحديثة وبعد الاتصال التنظيمي من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان فعالية الأداء الداخلي باعتباره الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية

وفي هذا السياق برزت الوسائط الرقمية كأحد أهم الوسائل الحديثة التي غيرت من طبيعة الاتصال داخل المؤسسات حيث وفرت إمكانيات كبيرة في سرعة نقل المعلومات وسهولة الوصول إليها وتجاوز العديد من القيود التي كانت تفرضها الوسائل التقليدية مثل البطء في الإرسال وصعوبة التنسيق وكثرة الاعتماد على الوثائق الورقية وقد ساهم هذا التحول في إعادة تشكيل طرق التواصل داخل المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات الأخرى

وتعد المؤسسة التعليمية من أبرز الفضاءات التي تأثرت بهذا التحول الرقمي نظرا لطبيعة عملها التي تعتمد بشكل كبير على التواصل المستمر بين الإدارة والأساتذة والموظفين حيث أصبح استخدام الوسائط الرقمية مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وتطبيقات التواصل المختلفة جزءا أساسيا من الحياة المهنية اليومية داخل هذه المؤسسات كما ساهم ذلك في إعادة تنظيم تدفق المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار الإداري

وفي هذا الإطار يندرج موضوع هذه الدراسة التي تسعى إلى تناول تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية من خلال دراسة ميدانية على عينة من أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود بولاية ورقلة حيث تهدف الدراسة إلى فهم واقع استخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة التعليمية والتعرف على دورها في تحسين عملية الاتصال الإداري بين مختلف الفاعلين

وتكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في كونه يعالج قضية معاصرة ترتبط بالتحول الرقمي الذي يشهده قطاع التعليم والذي أصبح يفرض على المؤسسات التعليمية ضرورة التكيف مع الوسائل الحديثة في الاتصال والتسيير كما يساهم في إبراز مدى انعكاس استخدام الوسائط الرقمية على طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة وعلى فعالية الأداء الإداري بشكل عام

وتسعى هذه الدراسة إلى الانتقال من الإطار العام الذي يتمثل في التحولات الرقمية في المؤسسات الحديثة إلى الإطار الخاص الذي يتمثل في واقع استخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة التعليمية محل الدراسة وذلك من أجل فهم أعمق لكيفية تأثير هذه الوسائط على الاتصال التنظيمي بين الإدارة والأساتذة وما يترتب عن ذلك من نتائج تنظيمية ومهنية

## مقدمة

ولتحقيق اهداف الدراسة فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين الجانب المنهجي للدراسة والآخر الجانب الميداني "التطبيقي" وقد أختص الإطار المنهجي للدراسة في طرح إشكالية الدراسة تفرعت عن ذلك تساؤلات فرعية، وأسباب اختيار الموضوع مع أهمية الدراسة وأهدافها وكذلك منهج الدراسة إضافة الى بعض الدراسات السابقة، وكذا المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة. وأما في الجانب التطبيقي فقد تم اخذ الإجراءات الميدانية المتعلقة بالدراسة بعد تفريغ البيانات وصولاً الى نتائج العامة والمتعلقة بتساؤلات الدراسة وختمنها بخاتمة

الجانب المنهجي

### 1- اشكالية الدراسة:

تعيش المؤسسات التعليمية اليوم في خضم التحول الرقمي الذي مسّ مختلف أوجه الحياة التنظيمية والإدارية، وذلك بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي أفرزت وسائل اتصال رقمية حديثة غيّرت بصورة جذرية أنماط التواصل والتفاعل داخل البيئة المدرسية. فالاتصال الذي كان يتم في الماضي عبر اللقاءات المباشرة والمراسلات الورقية، بات يعتمد اليوم بشكل متزايد على البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الاجتماعي، والمجموعات التربوية الرقمية، والتطبيقات التفاعلية الخاصة بالإدارة والتعليم.

لقد أضحت هذه الوسائط الرقمية عنصرا محوريا في دعم الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، إذ تسهم في تسريع تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وتمكين الأساتذة من تبادل الأفكار والتنسيق حول الأنشطة البيداغوجية والإدارية بمرونة وسهولة تفوق الوسائل التقليدية. كما تتيح هذه الوسائط إمكانية التواصل في أي وقت ومن أي مكان، ما يعزز فعالية الأداء ويقلل من عوائق الزمان والمكان في العملية الاتصالية.

إلا أن هذا التحول لم يكن خاليا من الإشكالات، فبالرغم من الإيجابيات العديدة للوسائط الرقمية، إلا أن استخدامها غير المنظم أو المفرط قد يؤدي إلى ضعف التواصل الإنساني المباشر بين العاملين في المؤسسة، وإلى انتشار بعض الممارسات غير الرسمية التي قد تضعف روح الانتماء والانضباط التنظيمي. كما أن الاعتماد المفرط على الاتصال الإلكتروني قد يؤدي أحيانا إلى سوء فهم الرسائل أو غموضها، نظرا لغياب لغة الجسد والنبرة الصوتية التي تميز التفاعل الوجيه.

من جانب آخر برزت بعض الصعوبات المرتبطة بضعف الكفاءة التقنية لدى بعض المستخدمين، ونقص التنظيم الإداري لاستخدام الوسائط الحديثة، إضافة إلى ضعف التفاعل الإنساني المباشر الذي كان يميّز التواصل التقليدي. كل ذلك أثار تساؤلات حول مدى قدرة الوسائط الرقمية على تحقيق فعالية حقيقية للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، ومدى تأثيرها في جودة الخدمات المقدمة للطلبة والأولياء والمجتمع المحلي.

وتطرح هذه التحولات سؤالا مركزيا حول مدى فعالية الاتصال التنظيمي في ظل هذا الواقع الرقمي الجديد، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتطلب قدرا عاليا من التنسيق والتفاهم بين الإدارة والأساتذة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ففعالية الاتصال التنظيمي لا تتعلق فقط بسرعة نقل المعلومة، بل تشمل كذلك دقة الرسائل، ووضوحها، وقدرتها على بناء مناخ تنظيمي إيجابي يسوده التعاون والثقة المتبادلة.

## الجانب المنهجي

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، لمعرفة ما إذا كانت هذه الوسائط قد ساهمت فعلاً في تحسين الأداء الاتصالي أم أنها أفرزت تحديات جديدة تتطلب إعادة تنظيم طرق التواصل وأساليبه. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من كونها تركز على واقع المؤسسة التربوية في مدينة حاسي مسعود - ثانوية سليمان محمد العيد - التي تمثل نموذجاً يمكن من خلاله فهم كيفية تفاعل الأساتذة مع الوسائط الرقمية في بيئة عملهم، ومدى انعكاس ذلك على جودة الاتصال الإداري والبيداغوجي. بالتالي وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية العامة للدراسة على النحو الآتي:

ما هو تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي بثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود - ورقلة؟

2- التساؤلات الفرعية: ينبثق عن السؤال الرئيس للإشكالية مجموع التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يختلف نمط تبادل المعلومات داخل المؤسسة عند الاعتماد على الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية؟

2. ما هي الفروقات في وضوح التعليمات ودرجة استيعاب الرسائل المرسله رقمياً وتلك المرسله وجاهياً؟

3. هل أن استخدام الوسائط الرقمية يساهم في تسريع وصول المعلومات بين الإدارة والأساتذة داخل المؤسسة؟

4. ماهي الصعوبات التي تواجه الأساتذة في استخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة؟

3- اسباب اختيار الموضوع:

لقد استند اختيارنا لهذا الموضوع إلى تضافر جملة من الدوافع، منها ما هو موضوعي يرتبط بالتحويلات التي يشهدها قطاع التربية، ومنها ما هو ذاتي يتصل بطموحنا العلمي في فهم ميكانيزمات الاتصال الحديثة، وتتحدد أسباب اختيارنا لموضوع بحثنا فيما يلي:

1/3 الأسباب الموضوعية:

1- مواكبة التوجهات الحديثة لوزارة التربية الوطنية في رقمنة القطاع، مما يفرض دراسة مدى استجابة الاتصال التنظيمي داخل الثانويات لهذه الوسائط الجديدة مثل (الأرضيات الرقمية، البريد الإلكتروني، ومجموعات التواصل المهني).

2- التحديات التي تواجه طرق التواصل التقليدية والبحث عن بدائل رقمية تضمن تدفق المعلومات بفعالية وسرعة بين الإدارة والأساتذة.

## الجانب المنهجي

3- الخصوصية السوسيو-تنظيمية للمجال المكاني للدراسة حيث تتميز هذه المناطق ببيئة عمل ديناميكية تتطلب سرعة في التواصل من خلال نموذج ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود، ورقة.

### 2/3 الأسباب الذاتية:

- 1- ارتباط موضوع البحث مع تخصصنا الدراسي.
- 2- الرغبة الشخصية في استكشاف التقاطعات بين علوم الإعلام والاتصال وعلوم التربية، وتحديدًا في شق الاتصال التنظيمي.
- 3- الاهتمام بتوظيف الوسائط الجديدة في مجال التربية والتعليم.
- 4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا معاصرا يجمع بين بعدين أساسيين في العمل التربوي، هما الاتصال التنظيمي والوسائط الرقمية، وهما من أكثر العوامل تأثيرا في فعالية المؤسسات التعليمية في العصر الحديث. ففي ظل التحول الرقمي الذي يشهده قطاع التربية والتعليم، أصبحت الوسائط الرقمية جزءا لا يتجزأ من البنية الاتصالية للمؤسسات، إذ أسهمت في تسريع تدفق المعلومات وتسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين التربويين. ومن ثم، تأتي أهمية هذه الدراسة في الكشف عن مدى تأثير هذه الوسائط على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، ومعرفة إن كانت قد أدت فعلا إلى تحسين الأداء الإداري والتربوي، أم أنها أفرزت تحديات جديدة تحتاج إلى تنظيم وإعادة توجيه.

كما تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تسهم في تزويد الإدارة التربوية والمعلمين برؤية علمية دقيقة حول كيفية توظيف الوسائط الرقمية بشكل فعال ومتوازن، بما يعزز قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة، ويحد من العراقيل المرتبطة بسوء الفهم أو ضعف التنسيق. وتتمثل أهميتها العلمية كذلك في طبيعة موضوع الاتصال التنظيمي في ظل الثورة الرقمية، وهو مجال لا يزال في حاجة إلى دراسات ميدانية تواكب التحولات التكنولوجية الراهنة والمتسارعة في بيئة المدرسة الجزائرية.

كما أن اختيار ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود كنموذج للدراسة يمنح البحث قيمة ميدانية إضافية، إذ يتيح تحليل واقع ملموس يمثل نموذجا لمؤسسات تربوية تواجه تحديات إدماج الوسائط الرقمية في تسير الاتصال الداخلي. ومن خلال النتائج المنتظرة، يمكن تقديم مقترحات عملية لتحسين فعالية الاتصال التنظيمي اعتمادا على الوسائط الرقمية، بما ينعكس إيجابا على جودة الأداء الإداري والبيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية.

- 5- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- التعرف على الفروق في أنماط تبادل المعلومة داخل المؤسسة بالاعتماد على الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائط التقليدية.
  - التعرف على الفروق في وضوح المعلومات ودرجة استيعابها بين الرسائل الرقمية مقارنة بالوجاهية.
  - تحديد مدى مساهمة الوسائط الرقمية في تحسين سرعة تدفق المعلومات ودقتها داخل المؤسسة التعليمية.
  - رصد الصعوبات التي تواجه الأساتذة في استخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة التربوية.
- 6- **تحديد المفاهيم والمصطلحات:**

### 1/6 التأثير:

- **لغة:**

التأثير في اللغة مشتقّ من *أثر*، أي أحدث أثرا في الشيء أو غيره عن حاله. ويُقال: "أثر فيه" أي ترك علامة أو بصمة عليه، مادية كانت أو معنوية<sup>1</sup>.

- **اصطلاحا:**

التأثير هو القدرة على إحداث تغيير في سلوك الأفراد أو أفكارهم أو اتجاهاتهم أو قراراتهم نتيجة تفاعل مع مصدر معين، قد يكون شخصا أو وسيلة إعلامية أو وضعا اجتماعيا أو خطابا.

ويُنظر إلى التأثير في العلوم الاجتماعية على أنه عملية تتضمن انتقال رسالة من مصدر إلى مستقبل تؤدي إلى تعديل معرفي أو وجداني أو سلوكي<sup>2</sup>.

- **إجراءيا:**

يقصد بالتأثير ضمن هذه الدراسة مدى التغيير الذي تحدثه المتغيرات أو الوسائط محل الدراسة في آراء الباحثين أو سلوكهم أو اتجاهاتهم، كما يقاس من خلال إجاباتهم على استبيان يتضمن مؤشرات كمية مثل: درجة الاقتناع، مدى التغيير في السلوك، حجم التفاعل، مستوى الاستفادة، أو أي مؤشرات أخرى ذات صلة.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، مادة "أثر"، ص.2.

<sup>2</sup> الزهار، ف.، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010، ص. 112-113.

### 2/6 الوسائط الرقمية:

- لغة:

الوسائط جمع "وسيط"، وهي كل ما يُستخدم لنقل أو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر. والرقمية مشتقة من "الرقم" أي المعتمد على النظام العددي الثنائي الذي تُبنى عليه التكنولوجيا الحديثة<sup>1</sup>.

- اصطلاحا:

الوسائط الرقمية هي الأدوات والمنصات التقنية التي تتيح إنتاج المعلومات وتخزينها وتبادلها إلكترونياً عبر الإنترنت، وتشمل البريد الإلكتروني، المنتديات، المنصات التعليمية، وشبكات التواصل الاجتماعي<sup>2</sup>.

- إجرائيا:

يُقصد بالوسائط الرقمية في هذه الدراسة جميع الأدوات والمنصات الإلكترونية المستخدمة من طرف إدارة وأستاذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود لتبادل المعلومات والوثائق وتنظيم العمل التربوي والإداري، وتشمل البريد الإلكتروني، المجموعات الرقمية، ومنصة فضاء الأولياء.

### 3/6 الاتصال التنظيمي:

- لغة:

الاتصال هو الإبلاغ والإعلام والتفاعل، أما التنظيم فهو الترتيب والتنسيق بين عناصر النشاط الإنساني لتحقيق أهداف محددة<sup>3</sup>.

- اصطلاحا:

الاتصال التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والتعليمات داخل المؤسسة، بغرض تحقيق الانسجام والتنسيق بين الأفراد للوصول إلى أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية. (2004) المعجم الوسيط. القاهرة: دار النهضة، ص. 1087.

<sup>2</sup> نصر، محمد عبد العزيز. (2017). وسائل الاتصال الحديثة وتطبيقاتها التربوية. القاهرة: دار الفكر العربي، ص. 33.

<sup>3</sup> ابن منظور. (1990). لسان العرب. بيروت: دار صادر، مادة (وصل).

<sup>4</sup> عبد الحميد، محمود. (2018). الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية: المفهوم، الأهمية، والتطبيقات الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي، ص. 25.

### - اجرائيا:

يُقصد بالاتصال التنظيمي في هذه الدراسة مجموعة العمليات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية بين إدارة الثانوية والأساتذة والأولياء، بهدف تنسيق الجهود وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية.

### 4/6 فعالية:

الفعالية هي مدى قدرة النظام أو المنظمة أو الفرد على تحقيق الأهداف المخطط لها بأعلى درجة من النجاح، مع استخدام الموارد المتاحة بطريقة تضمن الوصول إلى النتائج المرغوبة. ويُنظر إلى الفعالية باعتبارها مقياساً لمدى تحقق الأهداف وليس لطريقة تنفيذها أو تكلفة تحقيقها، فهي تركز على النتائج والمخرجات أكثر من تركيزها على الوسائل والإجراءات<sup>1</sup>.

### - إجرائيا:

يُقصد بفعالية الاتصال التنظيمي في هذه الدراسة مدى نجاح الوسائط الرقمية في تحقيق تواصل سريع، واضح، وتفاعلي بين إدارة الثانوية والأساتذة، بما يعزز التنسيق وجودة الأداء الإداري والتربوي.

### 5/6 المؤسسة التعليمية:

هي منشأة تربوية تتبع الدولة، تتكفل بتوفير التعليم للتلاميذ بشكل منظم ومجاني أو شبه مجاني. تعمل هذه المؤسسة ضمن إطار قانوني وإداري تشرف عليه السلطات التعليمية، وتهدف إلى نقل المعارف وتنمية المهارات وبناء القيم الاجتماعية لدى المتعلمين. كما تضم طاقماً إدارياً وبيداغوجياً، وتوفر فصولاً دراسية ووسائل تعليمية تسمح بتنظيم العملية التربوية بأفضل شكل ممكن. وتعدّ هذه المؤسسات جزءاً أساسياً من خدمة التعليم التي تقدمها الدولة للمجتمع، بهدف ضمان تكافؤ الفرص والارتقاء بالمستوى التعليمي العام وتطرقنا في دراستنا لنموذج ثانوية سليمان محمد العبد بحاسي مسعود - ولاية ورقلة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الخالدي، أحمد حسن. (2015). إدارة الاتصال في المنظمات الحديثة. عمان: دار وائل للنشر، ص. 66.

<sup>2</sup> حجازي، عبد الله. (2014). إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب، ص. 19.

### - إجرائيا:

في هذه الدراسة، تُقصد بالمؤسسة التعليمية ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود - ولاية ورقلة، باعتبارها فضاء تنظيميا يعتمد على الوسائط الرقمية في إدارة شؤونه الإدارية والتربوية.

### 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

#### 1/7 مجتمع البحث:

إن أساس نجاح تعيين عينة الدراسة، يقوم على مدى ربط وتحديد حجم مجتمع البحث، والمقصود به المجموع الكلي الذي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج بحثه عليه، وعلى الباحث أن يحدد مجتمع البحث تحديدا دقيقا، حيث ينبغي أن يكون مجتمع البحث هو نفسه الذي نختار منه العينة، فالمجتمع يشمل جميع الأفراد أو العناصر أو الأشياء الذين لهم خصائص واحدة التي يمكن ملاحظتها، وأهم محك للمجتمع وجود خاصية واحدة بين جميع الأفراد التي يمكن ملاحظتها.<sup>1</sup>

ومجتمع البحث في دراستنا يمثل في: أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد حاسي مسعود ولاية ورقلة والمقدر عددهم بـ 55 أستاذ.

#### 2/7 عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع، ويلاحظ أن مصطلح عينة لا يضع أية قيود على طريقة الحصول على العينة، فالعينة ببساطة هي مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة.<sup>2</sup>

نظرا لمحدودية المجتمع الأصلي في إطار دراستنا، اعتمدنا أسلوب المسح الشامل لضمان أعلى درجات الدقة والموضوعية في استقصاء آراء المبحوثين، ويعرف المسح الشامل بأنه "طريقة علمية لجمع المعلومات من مجتمع فيه تتحقق الدراسة الشاملة لجميع مفردات البحث، حيث تؤخذ البيانات من جميع عناصر المجتمع المدروس بأساليب مختلفة حسب نوع الدراسة دون ترك أي حالة"<sup>3</sup>. وفي هذا الأسلوب "لا يختار الباحث عينة جزئية لتمثيل المجتمع، بل يجعل من المجتمع ككل (سواء كان أفرادا، مؤسسات، أو وثائق) موضوعا للاستقصاء"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الجبار خندقجي، نواف عبد الجبار خندقجي، مناهج البحث العلمي (منظور تربوي معاصر)، عالم الكتاب، الأردن، 2012، ص 124.

<sup>2</sup> رجاء محمود بوعلام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجهات، ط6، القاهرة، 2007، ص 162.

<sup>3</sup> عبيدات، ذوقان؛ عدس عبد الرحمن؛ عبد الحق كايد. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. ط 18، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2020، ص 84.

<sup>4</sup> قنديلجي، عامر. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، ص 218.

## الجانب المنهجي

يعود اختيارنا لهذا الأسلوب إلى جملة من المبررات العلمية منها صغر حجم مجتمع الدراسة ما يتيح لنا الوصول إليهم والسيطرة على جمع البيانات وضمان تمثيل حقيقي وشامل للواقع التنظيمي. بالإضافة إلى تجنب أخطاء المعاينة وتعزيز الدقة في تعميم النتائج وتجانس مجتمع البحث وخضوعهم لنفس الهيكل التنظيمي والإداري، مما يجعل من استجابة المجتمع كوحدة واحدة متكاملة تعمق من فهم ظاهرة الرقمنة الاتصالية في هذا السياق المكاني.

### 8- منهج الدراسة وأدواتها:

#### 1/8 منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه "الطريق المؤدّي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامّة تهيمن على سير العقل وتحدّد عمليّاته حتى يصلَ إلى نتيجة معلومة"<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المسحي الذي يعرف بأنه عبارة عن تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية كالمكتبات والمدرّس والمستشفيات مثال وأنشطتها المختلفة وموظفيها خلال فترة زمنية معينة، والوظيفة الأساسية للدراسات المسحية هي جمع المعلومات التي يمكن تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات<sup>2</sup>.

لقد وقع اختيارنا على المنهج المسحي كونه المنهج الذي يتفق وطبيعة الدراسات الإعلامية والتنظيمية التي تستهدف رصد الظواهر الراهنة، حيث مكننا من استنطاق الواقع الاتصالي داخل ثانوية سليمان محمد العيد، وتحويل آراء وممارسات الأساتذة إلى بيانات علمية خاضعة للتحليل والتفسير، مما يسهم في فهم أعمق للعلاقة الارتباطية بين الوسائط الرقمية وفعالية الاتصال التنظيمي<sup>3</sup>.

#### 2/8 أدوات جمع البيانات:

تعد أداة البحث الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث في جمع بياناته، وليس هناك تصنيف موحد لها حيث تتحكم طبيعة فرضية البحث في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث<sup>3</sup>. وفي سياق دراستنا هذه اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في:

<sup>1</sup> عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة 1977، ص3.

<sup>2</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، الكويت: وكالة المطبوعات، 1984، ص90.

<sup>3</sup> رجاء وحيد الويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر، ط1، دمشق، 2000، ص305.

## الجانب المنهجي

### - الاستبيان:

الاستبيان هو أداة لجمع المعلومات تعتمد على مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تُقدّم للأفراد بهدف معرفة آرائهم أو ممارساتهم أو خبراتهم حول موضوع معيّن. ويستخدم بكثرة في الدراسات الميدانية لأنه يسمح بجمع بيانات من عدد كبير من المشاركين بسهولة وفي وقت قصير<sup>1</sup>. لقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان المتعلق بموضوع دراستنا بخطوات حيث اننا قمنا في المرحلة الأولى بتصميم المسودة الأولية للاستبيان تبعاً لأهداف الدراسة ومحاورها التي قدمناها للأستاذ المشرف لتبيان مدى ملائمة تساؤلاتها وارتباطها بالمحاور وأهداف الدراسة.

لضمان السلامة المنهجية لأداة الدراسة، خضع الاستبيان لاختبارات الصدق والثبات؛ حيث تم التأكد من صدقه الظاهري عبر عرضه على لجنة من المحكمين ذوي الاختصاص لضبط دلالات العبارات وملاءمتها للمجتمع المبحوث بحاسي مسعود والأساتذة هم:

| الأستاذ          | الرتبة        | القسم                     | الجامعة     |
|------------------|---------------|---------------------------|-------------|
| زاوي محمد الطيب  | أستاذ مساعد أ | قسم علوم الاعلام والاتصال | جامعة ورقلة |
| د. جيتي نادية    | أستاذ محاضر أ | قسم علوم الاعلام والاتصال | جامعة ورقلة |
| قندوز عبد القادر | دكتور         | قسم علوم الاعلام والاتصال | جامعة ورقلة |

سمح لنا الصدق الظاهري، صدق المحكمين عن طريق عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين من التأكد من سلامة اللغة، ووضوح العبارات، ومدى انتمائها للمحاور، وفي ضوء ملاحظاتهم قمنا بتعديل وحذف وإضافة عبارات بناءً على ملاحظاتهم وصولاً إلى النسخة النهائية.

### - المقابلة:

المقابلة هي وسيلة بحث تقوم على تواصل مباشر بين الباحث والمستجيب من خلال طرح أسئلة شفوية تهدف إلى الحصول على معلومات أكثر دقة وتفصيلاً. وتتميز بأنها تتيح للباحث فهم أعمق لآراء الأشخاص ودوافعهم من خلال الحوار المباشر<sup>2</sup>.

لقد اعتمدنا في تصميم المقابلة المتعلقة بموضوع دراستنا بخطوات حيث اننا قمنا في المرحلة الأولى بتصميم المسودة الأولية للمقابلة تبعاً لأهداف الدراسة ومحورها والتي قدمناها للأستاذ المشرف لتبيان مدى ملائمة تساؤلاتها وارتباطها بالمحاور وأهداف الدراسة، بعد الأخذ بملاحظات المشرف

<sup>1</sup> محمد، سامي محمد. مناهج البحث العلمي: أسس ومبادئ. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2015، ص. 112.

<sup>2</sup> لزهرا، علي. البحث العلمي: المفاهيم والإجراءات. الرياض: مكتبة الرشد، 2019، ص. 158.

## الجانب المنهجي

قدمنا المقابلة في المرحلة الثانية للأستاذة المحكمين لإبداء آرائهم والأساتذة المحكمون هم: أ. زاوي محمد الطيب، د. نادية جيتي، د. قندوز عبد القادر.

وبعد اعتماد الصيغة النهائية، أجريت المقابلات مع كل من مدير الثانوية، ومسؤول الرقمنة، بنفس الثانوية وذلك بهدف جمع معطيات ميدانية دقيقة تخدم موضوع الدراسة وتسهم في تحقيق أهدافها العلمية.

### 9- مجالات الدراسة:

في سياق دراستنا حددنا مجالات الدراسة الأساسية في أربعة مجالات أساسية، الزمانية، المكانية، البشرية والموضوعية، سعياً منا لعدم تشتت الجهد البحثي خارج النطاق المحدد، ومحاولة منا لإعطاء صورة حقيقية عن الظاهرة في سياقها مما يسمح بفهم الخصوصية المحلية.

**1/9 المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقت فيها الدراسة، وقد أجريت دراستنا خلال السنة الجامعية 2026/2025 من خلال مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** من بداية شهر أكتوبر تاريخ المصادقة على عنوان المذكرة الى نهاية شهر ديسمبر اين قمنا بتحديد متغيرات الدراسة ثم الانطلاق في جمع المراجع النظرية والدراسات السابقة مما سمح لنا بالتحديد زاوية التناول ومن خلالها اعداد الإطار المنهجي بكل خطواته.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تصميم أدوات الدراسة استمارة الاستبيان ودليل المقابلة وتوزيعهما على عينة الدراسة ثم تفريغ البيانات المتحصل عليها وتصنيفها وتحليلها واستخلاص نتائجها، وكذا الضبط النهائي للمذكرة في شكلها النهائي، وقد استغرقت هذه المرحلة من شهر جانفي الى غاية أواخر شهر ماي 2026 تاريخ ايداع المذكرة للمناقشة.

**2/9 المجال المكاني:** يتمثل في ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود ولاية ورقلة.

**3/9 المجال البشري:** يتمثل في أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد حاسي مسعود ولاية ورقلة الذين اعتمدناهم كعينة للدراسة، بالإضافة إلى مدير الثانوية ورئيس المصلحة ومسؤول الرقمنة الذي أجرينا معهم المقابلات العلمية.

**4/9 المجال الموضوعي:** يركز هذا المجال على الحدود المعرفية والعلمية التي يغطيها البحث، وتشمل:

**المتغير المستقل:** الوسائط الرقمية (البريد الإلكتروني، منصات التواصل المهني، الأرصيات الرقمية التعليمية، تطبيقات المراسلة الفورية).

**المتغير التابع:** فعالية الاتصال التنظيمي (سرعة تدفق المعلومات، دقة الرسائل الاتصالية، التنسيق الإداري والتربوي، المناخ التنظيمي).

## الجانب المنهجي

**طبيعة العلاقة:** قياس مدى تأثير استخدام هذه الوسائط على سلاسة وجودة العملية الاتصالية داخل المؤسسة التربوية.

### 10- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع "تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة التعليمية" وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة الى أبرز ملامحها مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان زاوية التناول التي تعالجها الدراسة الحالية.

وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفقاً لمتغيراتها الرئيسية وطبيعتها إلى أربعة تصنيفات أساسية، وهي: الدراسات العربية التي تناولت تأثير الوسائط الرقمية على الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية، والدراسات الأجنبية التي تناولت المحور نفسه، ثم الدراسات العربية التي ركزت على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، والدراسات الأجنبية التي تناولت هذا المحور.

وسيتم فيما يلي عرض هذه الدراسات عرضاً تحليلياً، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ثم توضيح زاوية تناولنا للموضوع من خلال إبراز أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### 1- الدراسات العربية التي تناولت محور " تأثير الوسائط الرقمية على الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية"

• الدراسة الأولى:

دراسة غريب العربي (2018) بعنوان: الاتصال التربوي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين، دراسة استكشافية بمدينة وهران.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التربوي في تحسين المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين. وقد تمثلت عينة الدراسة في معلمي بعض المؤسسات التعليمية بمدينة وهران. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستكشافي، مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال التربوي وجودة التعليم، بما يعكس أهمية الاتصال التنظيمي في دعم الأداء التربوي داخل المؤسسة التعليمية.

## الجانب المنهجي

### • الدراسة الثانية:

دراسة حياة بوترعة (2019-2020) بعنوان: واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية - دراسة ميدانية بثنائية نواورية عبد الله واد الشحم (قائمة).

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التربوية، والكشف عن علاقته بفاعلية الأداء الوظيفي. وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بثنائية نواورية عبد الله بولاية قالمة. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان لجمع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الاتصال التنظيمي وفاعلية الأداء داخل المؤسسة التربوية، مما يبرز أهمية تطوير آليات الاتصال لتحقيق أداء أفضل.

### • الدراسة الثالثة:

دراسة لعبيدي صبرينة، عطوي مليكة (2023) بعنوان: مهارات الاتصال التربوي لأساتذة الرياضيات وأثرها على التحصيل الدراسي عند تلاميذ مدارس الدعم - دراسة مسحية على عينة من تلاميذ مدرسة بيتالفا.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر مهارات الاتصال التربوي لدى أساتذة الرياضيات على مستوى التحصيل الدراسي لدى التلاميذ. وتمثلت عينة الدراسة في تلاميذ مدرسة بيتالفا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير واضح لمهارات الاتصال التربوي على تحسين التحصيل الدراسي للتلاميذ، مما يؤكد الدور المحوري للاتصال داخل العملية التعليمية.

2- الدراسات الأجنبية التي تناولت محور " تأثير الوسائط الرقمية على الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية"

### • الدراسة الأولى:

دراسة Thompson et al (2019) بعنوان:

The Role of Digital Communication in Strengthening School Organizational Relationships.

## الجانب المنهجي

هدفت الدراسة إلى دراسة دور الاتصال الرقمي في تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية. وقد شملت عينة الدراسة معلمين وإداريين في مدارس تعليمية. واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال الرقمي ساعد في تحسين العلاقات التنظيمية، وزيادة مستوى التفاعل والتعاون بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية.

- الدراسة الثانية:

Belonovskaya, I. D., Matvievskaya, E. G., Saitbaeva, E. R., Ksenofontova, A. N., Usmanov, S. M., Zatsepina, M. B., & Bakshaeva, E. V. (2020). Digital Communication in Educational Process: Development Trends and New Opportunities<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الرقمي في تطوير العملية التعليمية وتحسين آليات الاتصال داخل المؤسسات التربوية. وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات التعليمية في عدة دول أوروبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى التحليل الوثائقي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الوسائط الرقمية أسهمت في تطوير الاتصال التنظيمي، وتحسين التنسيق الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية، مع التأكيد على أهمية التكوين الرقمي للفاعلين التربويين.

- الدراسة الثالثة:

Neiroukh N, Ansari AA, Dalu RA, Khlaif E, Barahmaeh D, Zubeidi J, Shtayeh B and Daher W (2024) Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> . Belonovskaya, I. D., Matvievskaya, E. G., Saitbaeva, E. R., Ksenofontova, A. N., Usmanov, S. M., Zatsepina, M. B., & Bakshaeva, E. V. (2020). Digital Communication in Educational Process: Development Trends and New Opportunities. Online Journal of Communication and Media Technologies, 10(2), e202008. <https://doi.org/10.29333/ojcm/7928>

<sup>2</sup> . Neiroukh N, Ansari AA, Dalu RA, Khlaif E, Barahmaeh D, Zubeidi J, Shtayeh B and Daher W (2024) Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. Front. Educ. 9:1374279. doi: 10.3389/feduc.2024.1374279

## الجانب المنهجي

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام الوسائط الرقمية على كفاءة الاتصال التنظيمي في المدارس الثانوية. وقد أجريت الدراسة على عينة من القادة التربويين والمعلمين في عدد من المدارس الثانوية. واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي المسحي، مستخدمين الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الوسائط الرقمية وارتفاع مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية.

**3- الدراسات العربية التي تناولت محور "فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية"**

- **الدراسة الأولى:**

دراسة محمد بوخاري (2017) بعنوان: فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد داخل المدارس في الجزائر، وتحديد مدى فعاليته في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأساتذة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة من الأساتذة العاملين في متوسطات دائرة غرداية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبيانات الموجهة إلى الأساتذة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة، وأن هناك علاقة بين مستوى الاتصال والتنظيم داخل المدرسة وجودة أداء العامل التعليمي.

- **الدراسة الثانية:**

دراسة نور الدين قويدري (2020) بعنوان: فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء - دراسة ميدانية في متوسطة عباوي عبد الرحمان البوصيري بلدية عين الحجل.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، وكشف أثره على الأداء العام للموظفين داخل المؤسسة. وقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين في المتوسطة المذكورة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مع استبيان لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج أن فعالية الاتصال التنظيمي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة، وأن كثرة العوائق الاتصالية تؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وضعف الفعالية داخل التنظيم المدرسي.

## الجانب المنهجي

### • الدراسة الثالثة:

دراسة زينب زموري وعبير مخدومي (2022) بعنوان: فعالية الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة مديريةية الشباب والرياضة بورقلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فعالية الاتصال التنظيمي الرسمي (النازل والصاعد والأفقي) في تحسين أداء الموظفين داخل إدارة الشباب والرياضة بولاية ورقلة. وقد تكونت عينة الدراسة من موظفي المؤسسة محل البحث، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي مع الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وأبرزت النتائج أن الاتصال التنظيمي الفعال يرتبط بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وهو ما يدل على أهمية تطوير قنوات الاتصال داخل تنظيمات العمل المؤسسية.

### 4- الدراسات الأجنبية التي تناولت نفس المحور:

### • الدراسة الأولى:

دراسة İlhan Günbayi (2002-2003) بعنوان:

The Organizational Communication Process in School.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تصورات المعلمين حول فعالية الاتصال التنظيمي داخل المدارس، ومعرفة ما إذا اختلفت هذه التصورات باختلاف خصائصهم مثل العمر والخبرة التعليمية. وقد شملت الدراسة عينة من 334 معلمًا في مدارس ابتدائية ومتوسطة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا.

وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون أن فعالية الاتصال التنظيمي مرتفعة في مدارسهم، وأن هذا الاتصال يساهم في تعزيز التفاهم والتعاون بين المعلمين والإدارة، مما ينعكس إيجابًا على أداء المدرسة.

### • الدراسة الثانية:

دراسة Brinia et al (2022) بعنوان:

The Impact of Communication on the Effectiveness of Educational Organizations.

## الجانب المنهجي

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى رضى المعلمين عن الاتصال داخل بيئة عملهم ومدى تأثير ذلك على تصورهم لفعالية المؤسسة التعليمية. وقد استُخدم المنهج الكمي في الدراسة، حيث تم توزيع 296 استبيانًا على معلمين تتراوح أعمارهم بين 25 و64 سنة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً بين رضا المعلمين عن الاتصال داخل المؤسسة ومدى شعورهم بفعالية التعليم والإدارة المدرسية، وأن تطوير نظم الاتصال يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تعزيز فعالية المؤسسة التعليمية.

### • الدراسة الثالثة:

دراسة Onen & Lamaro (2023) بعنوان:

Evaluating the Quality of Communication in Educational Institutions.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة وجودة الاتصال داخل المدارس الثانوية في منطقة Oyam، وذلك من خلال تحليل مستوى التواصل بين المديرين والمعلمين وأثره في فعالية العمل المدرسي. وقد استخدم الباحثان تصميمًا وصفيًا امتزج فيه المنهج الكمي والنوعي، وجمعت البيانات عبر الاستبيان والمقابلات والملاحظة الميدانية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة الاتصال المؤسسي وفعالية العمل المدرسي، وأن تحسين قنوات الاتصال يسهم في رفع مستوى التنسيق والتعاون بين الفاعلين التربويين.

### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك يتمثل في دراسة فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية وأثره على الأداء الوظيفي والمعرفي للمعلمين والموظفين، باستثناء دراسة Bakshaeva (2020) التي هدفت إلى تحليل أثر الاتصال الرقمي في تطوير العملية التعليمية بشكل عام، مع التركيز على الأطر النظرية والمنهجية دون دراسة ميدانية لعينة محددة.

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها، حيث تم تطبيق الدراسة على معلمين وموظفين وإداريين داخل المدارس والمؤسسات التعليمية، باستثناء دراسة Onen & Lamaro (2023) و Bakshaeva (2020) التي طبقت على مجموعة من المدارس الثانوية أو المؤسسات التعليمية في عدة دول، ولم تقتصر على عينة محددة من المعلمين أو الموظفين.

## الجانب المنهجي

استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان في جمع البيانات، باستثناء دراسة Ilhan Günbayi (2002-2003) التي استخدمت المقابلات المهيكلية والملاحظة الميدانية، ودراسة Bakshaeva (2020) التي استخدمت تحليل الوثائق والمصادر الثانوية.

وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والمسحي بشكل رئيسي، بينما اختلفت دراسة Bakshaeva (2020) في اعتمادها على المنهج التحليلي النظري ومنهج تحليل المحتوى، واختلفت دراسة Onen & Lamaro (2023) باعتماد المنهج المختلط (الكمي والنوعي).

باستثناء دراسة Bakshaeva (2020) ودراسة Onen & Lamaro (2023)، التي استخدمت المنهج المختلف عن بقية الدراسات في احتوائها على تصور مقترح لتطوير الاتصال التنظيمي الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي، وعن بقية الدراسات في أنها تناولت مشكلة الدراسة من الجانب التطبيقي والميداني باستخدام عينات حقيقية واستبيانات لجمع البيانات.

### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت توظيف كثير من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق لمشكلة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية ومعالجتها بشكل شمولي. ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بـ: "تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة التعليمية - دراسة مسحية على أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود، ولاية ورقلة".

2- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية الأنسب للدراسة الحالية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي الذي أثبت فاعليته في الدراسات العربية والأجنبية في قياس فعالية الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي.

3- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها، خصوصا توصيات محمد بوخاري (2017) و Brinia et al (2022) التي ركزت على تحسين الاتصال التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي والمؤسسي.

4- استفادت الدراسة الحالية من دراسة نور الدين قويدري (2020) و Ilhan Günbayi (2002-2003) في صياغة الاستبيان وجمع البيانات بشكل فعال، بما يتلاءم مع أهداف الدراسة والعينة المستهدفة.

## الجانب المنهجي

5- استفادت الدراسة الحالية من دراسة زينب زموري وعبير مخدي (2022) و Bakshaeva (2020) في إثراء الإطار النظري للدراسة، من خلال التعرف على مفاهيم الاتصال التنظيمي، الوسائط الرقمية، وأثرها على الأداء المؤسسي والتربوي.

6- استفادت الدراسة الحالية من دراسة Onen & Lamaro (2023) و Bakshaeva (2020) في صياغة تصور مقترح لتطوير الاتصال التنظيمي الرقمي داخل المؤسسة التعليمية، بما يعزز فاعلية التواصل بين المعلمين والإدارة ويحقق أداءً مؤسسيًا أفضل.

### 11- المدخل النظري للدراسة:

لا يمكن استنتاج الواقع الميداني وفهم تجلياته السوسولوجية والتنظيمية بمعزل عن الأطر النظرية التي تمنح الظاهرة معناها وتكسيبها شرعيتها العلمية؛ ذلك أن التراكم المعرفي في مجال علوم الإعلام والاتصال يفرض علينا العودة إلى الجذور النظرية التي تفسر ميكانيزمات عمل الوسائط الرقمية داخل النسق المؤسسي.

وبناءً عليه، يستند المدخل النظري لدراستنا إلى مقارنة تكاملية تتراوح بين تيارين فكريين متميزين لكنهما متساندين في تفسير إشكالية الدراسة: أولهما نظرية انتشار المبتكرات التي تسلط الضوء على البعد السلوكي لتبني التكنولوجيا الرقمية كعنصر مستحدث في البيئة التعليمية، وثانيهما النظرية البنائية الوظيفية التي تضع الاتصال التنظيمي في سياقه البنيوي كضرورة حيوية لضمان توازن واستقرار المؤسسة التربوية.

يهدف هذا التزاوج النظري إلى بناء نموذج تحليلي شامل يتجاوز الوصف السطحي للوسائل الرقمية، لينفذ إلى جوهر تأثيرها على فعالية الأداء التنظيمي، محولا المفاهيم المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس والاختبار في واقع ثانوية سليمان محمد العيد، ونأتي فيما يلي إلى استعراض النظريتين واسقاطهما على موضوع الدراسة.

### أولاً- نظرية انتشار المبتكرات:

تعد نظرية انتشار المبتكرات من أهم النظريات في مجال الاتصال والتنظيم، وقد طورها عالم الاتصال إيفرت روجرز (Everett Rogers) سنة 1962، وتقوم هذه النظرية على دراسة الكيفية التي تنتشر بها الأفكار الجديدة، والابتكارات، والتقنيات داخل مجتمع أو مؤسسة، عبر الزمن ومن خلال قنوات اتصال متعددة، ترتكز النظرية على أن الأفراد لا يتبنون الابتكار في نفس الوقت، بل يمرون بمراحل متتالية تشمل:

## الجانب المنهجي

1. الوعي بالابتكار،
2. الاهتمام،
3. التقييم،
4. التجريب،
5. التبنّي النهائي.

كما تقوم بتقسيم الأفراد وفق سرعة تبنيهم إلى خمس فئات:

**الرواد:** وتمثل هذه الفئة أولئك الذين يتوقون إلى تجربة الأفكار الجديدة وتتميز تلك الفئة بالدخل المرتفع والتعليم العالي، والانفتاح على الثقافات العالمية كما أن أفرادها قليلو التمسك بعرف الجماعة ويحصلون على معلوماتهم من المصادر العلمية والخبراء.

**المتبنون الأوائل:** ويتميزون بأنهم أكثر تمسكا بأعراف الجماعة وبعضهم من يحتل مرتبة قادة الرأي نظرا لاندماجهم القوي مع الجماعات.

**الأغلبية المبكرة:** وهم أولئك الذين يفكرون مليا قبل تبني أي فكرة حديثة ويعتمدون على الجماعة في إمدادهم بالمعلومات ويمثلون حلقة وصل لنشر الفكرة المستحدثة لتوسيط موقعهم بين المتبنين الأوائل والأواخر.

**الأغلبية المتأخرة:** ووصفهم روجرز بالمتشككين، إذ يتبنون الفكرة اعتمادا على عرف الجماعة أو من شدة الضغط عليهم، وأعضاء تلك الفئة غالبا ما يكونوا أكبر سنا وقل دخلا وتعلّما ويعتمدون في حصولهم على المعلومات على الاتصال المواجه أكثر من وسائل الإعلام.

## الجانب المنهجي

**المترددون:** وتشير هذه الفئة إلى أولئك الذين يرتبطون بالتقاليد ويتمسكون بالأفكار القديمة، ولا يتبنون الفكرة المستحدثة إلا إذا صارت قديمة<sup>1</sup>.

وتؤكد النظرية أن انتشار الوسائط الرقمية داخل المؤسسات التعليمية يتأثر بعوامل متعددة، أبرزها: خصائص الابتكار نفسه (سهولة الاستخدام، المنفعة، التوافق مع القيم المهنية). طبيعة المؤسسة وقنوات الاتصال فيها. خصائص المستخدمين وخبراتهم التقنية<sup>2</sup>.

### فروض نظرية انتشار المبتكرات:

- كلما زاد إدراك فوائد الوسائط الرقمية زادت قابلية تبنيها داخل المؤسسة.
- سهولة استخدام الوسائط الرقمية تؤثر إيجابياً على سرعة انتشارها بين الأساتذة والإدارة.
- قادة الرأي داخل المؤسسة يلعبون دوراً أساسياً في تسريع تبني الوسائط الرقمية.
- إمكانية تجربة الوسائط الرقمية ومعاينة نتائجها تعزز انتشارها.
- الدعم الإداري والتكوين الرقمي يساهمان في رفع معدل التبني.
- اختلاف فئات المتبنين يؤثر على وتيرة انتشار الابتكار الرقمي.



- كثافة التواصل بين العاملين حول الابتكار تزيد من سرعة انتشاره<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حنان بنت شعشوع الشهري، أثر استخدام شبكات التواصل الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية (الفيس بوك-تويتر نموذجاً) مشروع بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، (1433-1434هـ)، ص 21.

<sup>2</sup> روجرز، إيفرت، انتشار المبتكرات، ترجمة: محمد سليمان الضالع، الرياض: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، 2003.

## الجانب المنهجي

### الانتقادات الموجهة لنظرية انتشار المبتكرات:

- لقي نموذج انتشار المبتكرات شيوعاً وانتشاراً في بداية الستينيات خاصة في دول العالم الثالث غير أنه واجه فيما بعد جملة من الانتقادات، نذكر أبرزها:
- أن تطبيق هذا النموذج والعمل به في دول العلم الثالث أدى إلى اتساع هوة فجوة المعلومات وازدياد الفروقات الاجتماعية والاقتصادية بين فئات المجتمع، لأن الفئات المتقدمة اقتصادياً واجتماعياً تشجع أكثر من غيرها على التجديد وممارسته بالإقبال على تلقي المعلومات أكثر من غيرها من الفئات الفقيرة.
  - دعم اتفاق الباحثين والدارسين لهذا النموذج "الانتشار" على تعريف محدد للتنمية.
  - إيمان الباحثين وعلى رأسهم "روجرز" بقوة تأثير وسائل الاتصال على قادة ال أري خاصة وبفاعليتها من مناطق أو بتأثير نظرية الطلقة السحرية، أي أن نموذج الانتشار أخذ مبدأ سريان المعلومات في اتجاه واحد أي من الحكومة ومراكز التنمية إلى الجمهور المتلقي.
  - الارتباط الكبير لنموذج انتشار المبتكرات بنظريات النظم الأربعة للإعلام لقناعتها بأهمية الإعلام وقوته وبذريعة التنمية وخدمة برامجها تسعى السلطات الحاكمة الى خلق رأي عام وإقناع الجماهير بأفكارها والعمل بها وفق ما جاءت به أفكار نظرية انتشار المبتكرات.

### إسقاط نظرية انتشار المبتكرات:

- تُمكن نظرية انتشار المبتكرات الباحث من فهم كيفية دخول الوسائط الرقمية إلى المؤسسة التعليمية وتبنيها من طرف الأساتذة والإدارة. فوفقاً لروجرز، تمر عملية تبني أي تقنية جديدة بخمس مراحل: الوعي، الاهتمام، التقييم، التجريب، ثم التبني. وفي سياق ثانوية سليمان محمد العيد، يمكن ملاحظة أن اعتماد البريد الإلكتروني، ومجموعات التراسل، وفضاء الأولياء، والمنصات الرقمية لم يحدث دفعة واحدة، بل مرّ عبر هذه المراحل ذاتها. كما أن أفراد مجتمع المؤسسة يختلفون في استعدادهم لتبني الوسائط الرقمية:
- الأساتذة الشباب وأصحاب الخبرة التقنية يمثلون "المتبنين الأوائل".
  - أساتذة آخرون يعتمدون على الطرق التقليدية يشكلون "الأغلبية المتأخرة" أو "المترددون".
- هذا الاختلاف يفسّر لماذا تختلف فعالية الاتصال التنظيمي بين أقسام، مواد، ومستويات مختلفة في المؤسسة، وتساعد النظرية في تفسير:
- لماذا بعض الأساتذة يستجيبون بسرعة للمنصات الرقمية؟

<sup>1</sup> Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press.

## الجانب المنهجي

لماذا يتأخر آخرون في استعمال البريد المهني؟

كيف يؤثر مستوى التبني على سرعة وصول المعلومات، وضوحها، وانسيابها داخل الثانوية؟  
كما تساعد في تفسير أدوار الإدارة، إذ تعتبر القيادة داخل المؤسسة جزءاً مهماً في نشر الابتكار: كلما كان المدير يشجع استخدام الوسائط الرقمية ويوفر التكوين، زادت سرعة انتشارها وتأثيرها الإيجابي على الاتصال التنظيمي.

### ثانياً - النظرية البنائية-الوظيفية:

تعد من الاتجاهات الكبرى في علم الاجتماع، وقد برزت على يد تالكوت بارسونز وتطوّرت لاحقاً مع روبرت ميرتون. وتتنظر هذه النظرية إلى المجتمع أو المؤسسة باعتباره نسقاً متكاملًا يتكوّن من عناصر مترابطة (مثل الإدارة، الأساتذة، المتعلمون، القيم، القواعد التنظيمية)، وكل عنصر يؤدي وظيفة محددة تضمن استقرار النسق واستمراره.

### أهم رواد النظرية البنائية-الوظيفية:

#### 1. إميل دوركايم (Emile Durkheim): الأب الروحي

يُعتبر دوركايم الواضع الأول للبذور الأساسية للوظيفية من خلال تركيزه على "الظاهرة الاجتماعية" كشيء له وجود مستقل عن الأفراد.

الإسهام الرئيسي: ركز على مفهوم التضامن الاجتماعي وكيف يحافظ المجتمع على تماسكه. في كتابه "تقسيم العمل الاجتماعي"، فرق بين التضامن الآلي (في المجتمعات التقليدية) والتضامن العضوي (في المجتمعات الحديثة).

الوظيفة عند دوركايم: يرى أن أي ممارسة اجتماعية (كالطاقة الدينية أو العقاب) تؤدي وظيفة ضرورية للحفاظ على بقاء البناء الاجتماعي<sup>1</sup>.

2. تالكوت بارسونز (Talcott Parsons): صائغ النسق الاجتماعي يُمثل بارسونز ذروة النضج للنظرية البنائية الوظيفية، حيث سعى لتقديم نظرية عامة للفعل الاجتماعي.

<sup>1</sup> دوركايم، إميل. (1987). في تقسيم العمل الاجتماعي. ترجمة: حافظ الجمالي، بيروت: اللجنة اللبنانية للترجمة، ص 130-124.

## الجانب المنهجي

**مخطط AGIL:** قدم بارسونز أربع متطلبات وظيفية يجب على كل نسق اجتماعي تلبيتها لضمان استمراره:

1. التكيف: تأمين الموارد (النظام الاقتصادي).
2. تحقيق الأهداف: تحديد الأولويات (النظام السياسي).
3. التكامل: التنسيق بين الأجزاء (النظام القانوني).
4. الكُمون أو المحافظة على النمط: نقل القيم (الأسرة والتعليم)<sup>1</sup>.

### 3. روبرت ميرتون (Robert Merton): الوظيفة النقدية

قام ميرتون بمراجعة وتطوير أطروحات بارسونز، مبتعداً عن التجريد العالي نحو ما أسماه "نظريات المدى المتوسط".

**الوظائف الظاهرة والكامنة:** فرق بين النتائج المقصودة للفعل (الظاهرة) والنتائج غير المقصودة (الكامنة).

**الاختلال الوظيفي:** جادل ميرتون بأن بعض العناصر الاجتماعية قد لا تكون وظيفية، بل قد تؤدي إلى عرقلة النسق، وهو ما يفسر وجود الانحراف والصراع<sup>2</sup>.

### 4. هيربرت سبنسر (Herbert Spencer): التشبيه العضوي

رغم أنه سابق لدوركايم، إلا أن إسهامه وضع الحجر الأساس من خلال "المماثلة العضوية"، حيث شبه المجتمع بالكائن الحي.

**التمايز البنائي:** رأى أن المجتمعات تتطور من أشكال بسيطة إلى أشكال معقدة ومتميزة، حيث تزداد حاجة الأجزاء لبعضها البعض كلما زاد تخصصها<sup>3</sup>. وترتكز النظرية على مبادئ رئيسية:

1. كل بنية داخل المؤسسة تؤدي وظيفة تساهم في تحقيق الأهداف العامة.

<sup>1</sup> بارسونز، تالكوت. (2010). النسق الاجتماعي. ترجمة: محمد صبحي وآخرون، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، ص 45-52.

<sup>2</sup> ميرتون، روبرت. (1999). النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي. ترجمة: محمد الجوهري، القاهرة: دار المعارف، ص 105-112.

<sup>3</sup> بدوي، أحمد زكي. (1993). تاريخ الفكر الاجتماعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص 210-215.

## الجانب المنهجي

2. الاتصال التنظيمي جزء من البنية وله وظيفة أساسية في التحكم والتنسيق ونقل المعلومات.
3. أي تغيير في وسيلة الاتصال يؤدي إلى إعادة توازن داخل المؤسسة.
4. وجود وظائف ظاهرة (مثل تبادل المعلومات) ووظائف كامنة مثل تعزيز الانسجام أو خلق صراعات خفية. وفي ضوء موضوع المذكرة، تُستخدم النظرية لفهم: كيف تُعيد الوسائط الرقمية تشكيل البنية الاتصالية داخل المؤسسة التعليمية، ما الوظائف الجديدة التي أصبحت تؤديها هذه الوسائط (السرعة، الرقمنة، التوثيق)، ما مدى تأثيرها على استقرار التنظيم وفعاليته<sup>1</sup>.

### فروض النظرية البنائية الوظيفية:

- استخدام الوسائط الرقمية يدعم وظائف النظام التنظيمي داخل المؤسسة.
- الوسائط الرقمية تعزز كفاءة الاتصال الداخلي وتساهم في تكامل البنية التنظيمية.
- إدماج الوسائط الرقمية في نشاط المؤسسة يرفع مستوى تحقيق الأهداف المؤسسية.
- الوسائط الرقمية تحسن استقرار المؤسسة عبر تحسين تدفق المعلومات وتقليل الغموض.
- تدعم الوسائط الرقمية الأدوار الاجتماعية للمشاركين في العملية التعليمية.
- تغيير وسائل الاتصال يؤدي إلى إعادة توزيع الأدوار لتحقيق توازن نسق المؤسسة.
- الوسائط الرقمية تعزز القيم التنظيمية مثل الفعالية، السرعة، الشفافية، والانضباط<sup>2</sup>.

### أهم الانتقادات التي وجهت إلى النظرية البنائية الوظيفية:

- 1- قد يكون أهم نقد وُجّه إلى نظرية البنائية الوظيفية، وخاصة بارسونز باعتباره أشهر ممثلي النظرية الوظيفية المعاصرين، هو ذلك النقد الذي وجهه عالم الاجتماع الأمريكي "رايت ميلز" في كتابه "التصورات السوسيولوجية"، فقد رأى "ميلز" أن "بارسونز" قد حول كل أبنية المجتمع إلى مجالات رمزية، وبهذه الكيفية يقدم "بارسونز" تبريراً أخلاقياً لاستمرارية ذوي السلطة في المجتمع في التحكم فيه، ويضفي على حكمهم صفة المشروعية.
- 2- إن تأكيد "بارسونز" على فكرة التوازن عن طريق الخضوع للمعايير السائدة والمشاركة بين الناس، إنما هو تحذير من أي تمرد أو محاولة لتغيير الأوضاع القائمة، كما أن افتراض أن هناك قيماً ومعايير مشتركة بين جميع الأفراد لا يستند إلى أي أدلة إمبريقية.
- 3- كما ينتقد "بوغف" عالم الاجتماع السوفييتي النظريات الوظيفية على أساس أنها تصور المجتمع على أنه نظام أبدي لا يعرف التطور والانتقال إلى وضع جديد، كما أنه يفسر الحياة

<sup>1</sup> بارسونز، تالكوت /نظام الاجتماعي، ترجمة: إبراهيم مذكور، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1951.

<sup>2</sup> Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.

## الجانب المنهجي

الاجتماعية بمفاهيم من الجدل المدرسي الكلاسيكي والتصورات القيمية البعيدة والمنفصلة عن الحياة الواقعية، كما ينتقد "بارسونز" على أساس أنه يقرر أن بواعث وأهداف الأفعال الاجتماعية لا تحددها الأسباب المادية، بل تحددها سيكولوجية الأفراد بوصفهم ممثلين يقومون بأدوار محددة أهم من قبل أن تحددها القيم التي يعتبرها مطلقة وأبدية، لأن مصدرها هو مجال غير حسي أو تجريبي، أي أنه "الله"، وهنا يتفق "بارسونز" مع كل من يرون السلطة حكمها في كل زمان بدعوى أنها ممثلة لإرادة الله.

وأخيراً... يلاحظ مما سبق أن النظرية البنائية الوظيفية تعرضت لأوجه نقد عديدة، وأهمها هو إهمالها لمشاكل التغيير الاجتماعي، أو كيف ولماذا يحدث هذا التغيير، وقد اتهم بارسونز بأنه تقبل الأسطورة الأمريكية التي تحت على الثبات الاجتماعي أكثر من اهتمامه بقضايا التغيير الاجتماعي<sup>1</sup>.

### إسقاط النظرية البنائية-الوظيفية:

تتظر النظرية البنائية-الوظيفية إلى المؤسسة التعليمية كنسق متكامل؛ وكل أداة أو ممارسة داخلها يجب أن تؤدي وظيفة تساهم في تحقيق الانسجام التنظيمي. ومع دخول الوسائط الرقمية إلى هذا النسق، ظهرت أدوار جديدة ووظائف اتصالية مستحدثة داخل الثانوية.

#### 1. الوظيفة الظاهرة:

- تسريع الاتصال بين الإدارة والأساتذة.
- توثيق المراسلات الرسمية.
- تنظيم الأعمال التربوية والإدارية.
- تحسين متابعة التلاميذ عبر فضاء الأولياء.

#### 2. الوظيفة الكامنة:

- تخفيف الضغط على الاجتماعات الحضرية.
- تقليل الأخطاء الناتجة عن الاتصال الشفوي.
- تعزيز الرقابة الرقمية على الأداء.
- تحسين صورة المؤسسة أمام الأولياء والمجتمع.

كما تسمح النظرية بتحليل التوازن التنظيمي داخل المؤسسة، فإذا كانت الوسائط الرقمية تؤدي وظائفها بشكل جيد، فإن النسق الاتصالي يصبح أكثر انسجاماً وفعالية. أما إذا كانت هناك مشاكل (ضعف الإنترنت، نقص التكوين، مقاومة الأساتذة للتغيير)، فإن ذلك يحدث خللاً وظيفياً يؤدي إلى:

<sup>1</sup> ميلز تشارلز رايت، الخيال السوسيولوجي، ترجمة: محمد الجوهري، القاهرة، دار النهضة العربية، 1983، ص 33-58.

## الجانب المنهجي

- تأخر المعلومات
- ضعف التنسيق
- تضارب الأوامر
- أو سوء الفهم بين الإدارة والأساتذة.

### التكامل بين النظريتين في البحث:

تتجلى قيمة بحثنا في إقامة تكامل بين أطروحات انتشار المبتكرات ومرتكزات البنائية الوظيفية، حيث تعمل النظريتان كإطارين متساندين لفهم الظاهرة الاتصالية في شقيها السلوكي والبنوي.

فبينما تتكفل نظرية انتشار المبتكرات بتفسير الديناميكية المجهرية لعملية التحول الرقمي، من خلال رصد كيفية تمثّل الأساتذة للوسائط التكنولوجية وتبنيهم لها كمستحدثات بيداغوجية، تأتي البنائية الوظيفية لتقدم الرؤية الكلية التي تضع هذه الوسائط في سياقها التنظيمي كأدوات وظيفية لا تستهدف التحديث التقني لذاته، بل ترمي إلى ضمان توازن النسق التربوي واستمرار تدفقاته الاتصالية بكفاءة.

إن هذا التكامل يتيح لنا رؤية الوسيط الرقمي كمتغير وسيط يربط بين استعداد الفرد (الأستاذ) للابتكار وبين حاجة المؤسسة (الثانوية) للاستقرار والفعالية؛ إذ إن نجاح انتشار المبتكر الرقمي بين الفاعلين التربويين هو الذي يضمن في نهاية المطاف أداء الوظيفة الاتصالية على أكمل وجه، مما يحمي البناء التنظيمي من التفكك أو القصور الوظيفي في ظل التحديات الرقمية المعاصرة. وبذلك، لا يعود الاتصال الرقمي مجرد خيار تقني، بل يصبح ضرورة وظيفية تضمن انسجام أجزاء النسق وتحقيق أهدافه التربوية العليا بآليات تتسم بالسرعة والدقة والسيادة المعرفية.

الجانِب التطبيقِي

## الجانب التطبيقي

### تحليل نتائج الدراسة الميدانية

#### أولاً: الاستبيان

#### البيانات الشخصية

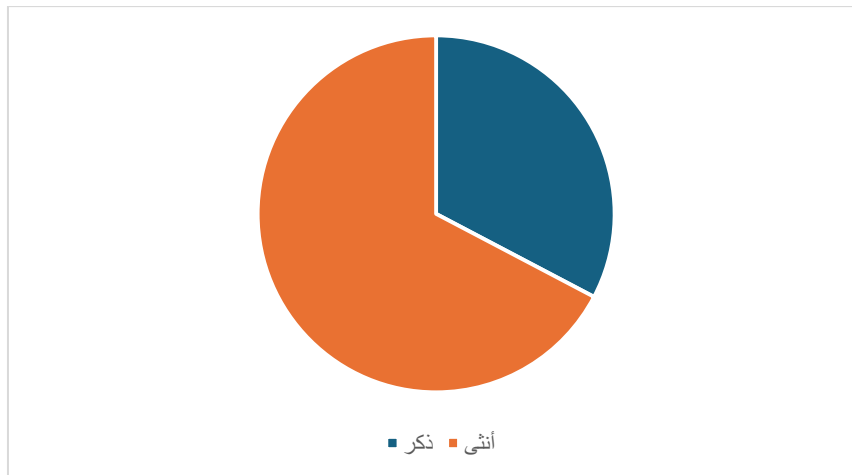
الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| ذكر      | 18      | 32.7%          |
| أنثى     | 37      | 67.3%          |
| المجموع  | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نلاحظ أن نسبة 67.3% من أفراد العينة هن من الإناث، في حين بلغت نسبة الذكور 32.7%.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج ارتفاع نسبة الأستاذات النساء مقارنة بالذكور في العينة المدروسة بعدة عوامل اجتماعية وتعليمية ومهنية مترابطة، حيث يلاحظ في السنوات الأخيرة تزايد إقبال المرأة على مهنة التعليم باعتبارها من المهن المستقرة التي توفر نوعاً من التوازن بين الحياة المهنية والأسرية كما أن ارتفاع مستوى التكوين الجامعي لدى الإناث في الجزائر، خاصة في التخصصات الأدبية والإنسانية، ساهم بشكل مباشر في زيادة حضورهن في قطاع التعليم. إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة سوق العمل والفرص المتاحة قد تدفع بعض الفئات النسوية إلى اختيار مهنة التدريس كخيار مهني مناسب.

الشكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



## الجانب التطبيقي

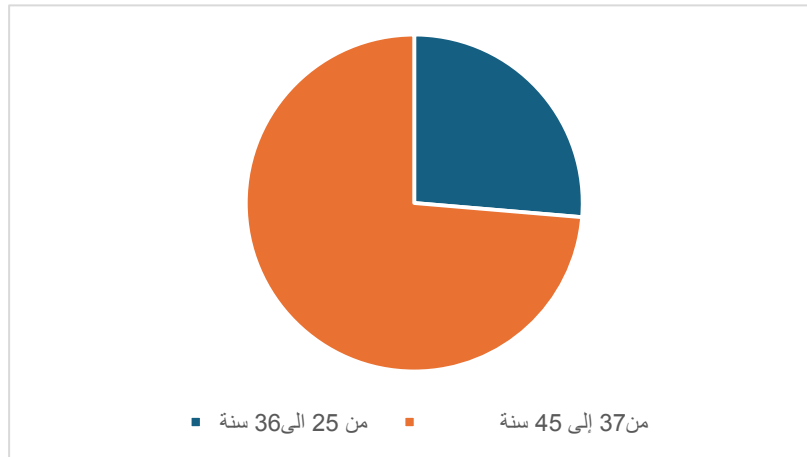
الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| الخيارات         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| من 25 الى 36 سنة | 10      | %18.2          |
| من 37 إلى 45 سنة | 28      | %50.9          |
| أكثر من 45 سنة   | 17      | %30.9          |
| المجموع          | 55      | %100           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب السن حيث نلاحظ أن نسبة 50.9% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 37 و 45 سنة، في حين بلغت نسبة 30.9% أكثر من 45 سنة، أما نسبة 18.2% فتتراوح أعمارهم بين 25 و 36 سنة.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن الفئة العمرية المتوسطة (37-45 سنة) هي الأكثر تمثيلاً ضمن عينة الدراسة، مما يدل على أن أغلب الأساتذة يتمتعون بخبرة مهنية واستقرار وظيفي

الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



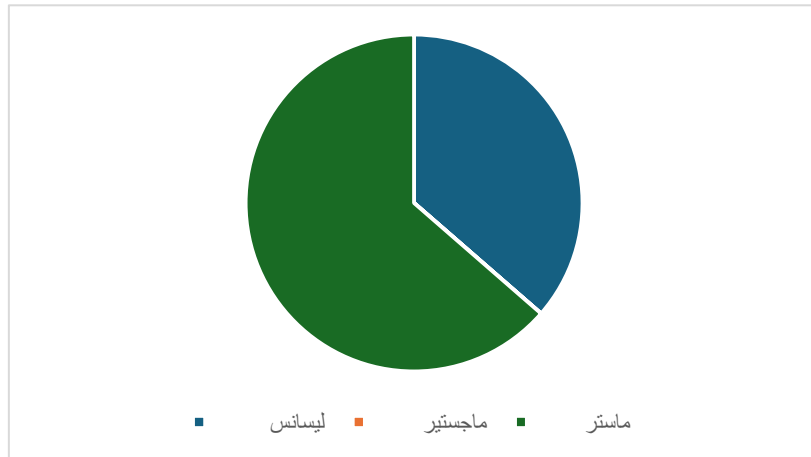
## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| ليسانس   | 20      | 36.4%          |
| ماجستير  | 00      | 00%            |
| ماستر    | 35      | 63.6%          |
| المجموع  | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن نسبة 63.6% من أفراد العينة يحملون شهادة الماستر، في حين بلغت نسبة 36.4% شهادة الليسانس، مع غياب تام لحاملي شهادة الماجستير. (0%)

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع يتمثل أساساً في شهادة الماستر، مما يعكس مستوى أكاديمي جيد داخل المؤسسة  
الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



## الجانب التطبيقي

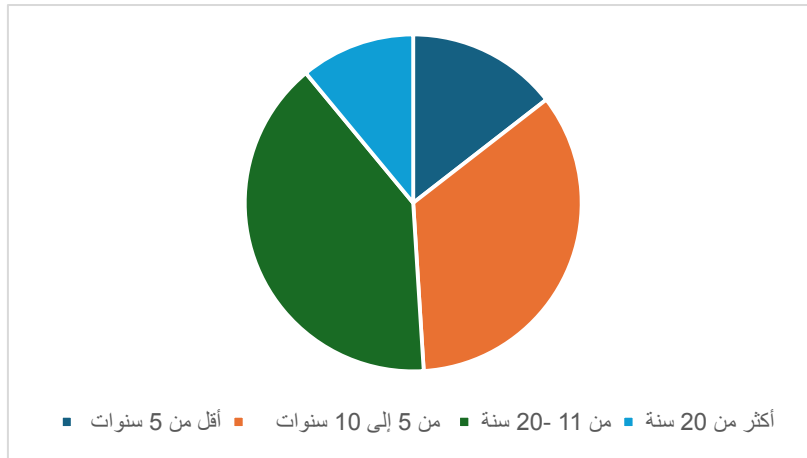
الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب

| الخيارات          | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 8       | 14.5%          |
| من 5 إلى 10 سنوات | 19      | 34.5%          |
| من 11 - 20 سنة    | 22      | 40%            |
| أكثر من 20 سنة    | 6       | 11%            |
| المجموع           | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب حيث نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم بين 11 و 20 سنة، في حين بلغت نسبة 34.5% بين 5 و 10 سنوات، و 14.5% أقل من 5 سنوات، أما نسبة 11% فتتجاوز 20 سنة.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يدل على تراكم خبرة ميدانية معتبرة لدى الأساتذة

الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب



## الجانب التطبيقي

المحور الاول: مساهمة الوسائط الرقمية في تسريع وصول المعلومات بين الإدارة والأساتذة.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل ساهمت الوسائط الرقمية (مثل منصات التواصل، البريد الإلكتروني) في تسريع وصول المعلومات من الإدارة

| الخيارات         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| نعم بشكل كبير    | 40      | 72.7%          |
| نعم بدرجة متوسطة | 10      | 18.2%          |
| قليلاً           | 4       | 7.3%           |
| لا، لم           | 1       | 1.8%           |
| المجموع          | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الوسائط الرقمية (مثل منصات التواصل والبريد الإلكتروني) قد ساهمت في تسريع وصول المعلومات من الإدارة، حيث نلاحظ أن نسبة 72.7% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم بشكل كبير"، في حين بلغت نسبة 18.2% "نعم بدرجة متوسطة"، و 7.3% "قليلاً"، مقابل 1.8% أجابوا بـ "لا".

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب الأساتذة يرون أن الوسائط الرقمية ساهمت بشكل واضح في تسريع وصول المعلومات الإدارية، لأنه لقد أصبح الاتصال الرقمي اليوم يمثل أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات التربوية وجزء لا يتجزأ من بيئتها التعليمية الحديثة، حيث يساهم في تعزيز عملية التواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة من إداريين وأساتذة وأولياء وتلاميذان التوجه نحو هذا التحول وتبني تقنياته يزيد من قدرة المؤسسات التربوية على تقديم خدمات متطورة.

وعليه وحتى يتم تحقيق الاستفادة الشاملة من هذه التقنيات ومجابهة التحديات والصعوبات التي قد تنجم عن هذا التحول يتطلب الأمر وضع استراتيجيات مبنية على أسس قوية حتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها ومهامها والتحسين من أدائها والالتحاق بركب التقدم والتطور<sup>1</sup>.

ولقد مس التحول الرقمي جميع القطاعات الحيوية لجميع بلدان العالم كما أحدث نقلة كبيرة في الأنظمة التعليمية للعديد منها فيها، حيث أصبح التعليم يعتمد على تقنيات وتطبيقات أكثر تطوراً وأكثر دقة، وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى إلى مواكبة وعصرنة قطاع التربية والتعليم وبالأخص مع تطور التقنيات الرقمية، والجزائر كباقي الدول ذهبت في سعيها لمواكبة العصرنة والتطور الحاصل في شتى المجالات إلى محاولة لتطوير المدرسة الجزائرية من خلال عصرنتها وخلق مدارس مكيفة، كما أن الوضع السابق لكورونا عجل في خوض ضمار هذه التجربة، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء

<sup>1</sup> هديل عيساوي، إستراتيجيات الاتصال الرقمي في المؤسسات التربوية دراسة لعينة من الثانويات بولاية-تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي، تبسة، 2024، ص13.

## الجانب التطبيقي

على المدرسة الجزائرية وسعيها في مواكبة هذا التطور، ومعرفة أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه الدولة والمدرسة في تحقيق هذا المسعى<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> مزردى حنان، المعوقات التي تواجه المدرسة الجزائرية في ظل التحول الرقمي والتقنية الرقمية من وجهة نظر الأساتذة، دفاتر المخبر، المجلد 20، العدد 02، 2025، ص319

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب إعتقاد أن نقل المعلومة الإدارية قد أصبح أسرع بعد استخدام الوسائط الرقمية

| الخيارات      | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| راض جدا       | 38      | 69.1%          |
| راض           | 11      | 20%            |
| محايد         | 6       | 10.9%          |
| غير راض       | 00      | 00%            |
| غير راض تماما | 00      | 00%            |
| المجموع       | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم بأن نقل المعلومة الإدارية أصبح أسرع بعد استخدام الوسائط الرقمية، حيث نلاحظ أن نسبة 69.1% من أفراد العينة "راضون جداً"، و20% "راضون"، و10.9% "محايدون"، في حين لم تسجل أي نسبة لعدم الرضا.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن فعالية الوسائط الرقمية في تحسين التدفق المعلوماتي داخل المؤسسة في قدرتها على تسريع وتسهيل انتقال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، حيث تتيح أدوات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وتطبيقات المراسلة الداخلية نقل البيانات والتعليمات بشكل فوري ودقيق دون الحاجة إلى الإجراءات التقليدية المعقدة، مما يساهم في تقليص الوقت والجهد وتحسين سرعة اتخاذ القرار، كما تعمل هذه الوسائط على رفع درجة دقة المعلومات وتقليل الأخطاء الناتجة عن التفسير أو النقل غير المباشر، إضافة إلى تعزيز الشفافية داخل المؤسسة من خلال إتاحة المعلومات بشكل متساوٍ بين مختلف الفاعلين الإداريين والموظفين، وهو ما يحد من الغموض ويحسن وضوح الرؤية التنظيمية، كما تساهم في تعزيز التنسيق بين المصالح والأقسام المختلفة عبر توفير قنوات اتصال مستمرة ومنظمة، غير أن تحقيق هذه الفعالية يتطلب توفر بنية تحتية رقمية ملائمة وتكويناً جيداً للعاملين وضبطاً دقيقاً لسياسات الاستخدام، وعليه فإن الوسائط الرقمية أصبحت عنصراً أساسياً في تطوير التدفق المعلوماتي داخل المؤسسة ورفع كفاءتها التنظيمية.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الوسائط الرقمية في تقليل الوقت بين إصدار القرار الإداري وتنفيذه

| الخيارات                                   | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------------------|---------|----------------|
| · نعم، قلّ الوقت بنسبة كبيرة (أكثر من 50%) | 23      | 41.8%          |
| · نعم، قلّ بشكل معقول (25-50%)             | 19      | 34.5%          |
| · تأثير طفيف (أقل من 25%)                  | 8       | 14.5%          |
| · لا لم يقل                                | 5       | 9.1%           |
| المجموع                                    | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الوسائط الرقمية في تقليل الوقت بين إصدار القرار الإداري وتنفيذه، حيث نلاحظ أن 41.8% أكدوا أن الوقت قل بنسبة كبيرة (أكثر من 50%)، و 34.5% قالوا إنه قل بشكل معقول (25-50%)، و 14.5% أشاروا إلى تأثير طفيف، بينما 9.1% أكدوا أنه لم يقل.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن الوسائط الرقمية ساهمت بدرجات متفاوتة في تقليص الزمن الإداري داخل المؤسسة، حيث أظهرت المعطيات وجود اتجاه عام إيجابي لدى أغلب أفراد العينة يؤكد فعالية هذه الوسائط في تسريع سير العمل الإداري وتحسين سرعة تنفيذ القرارات، إذ إن اعتماد المؤسسة على الوسائط الرقمية مثل البريد الإلكتروني، والمنصات الإدارية، وتطبيقات الاتصال الداخلي، قد مكّن من تجاوز العديد من الإجراءات التقليدية التي كانت تتطلب وقتاً وجهداً أكبر، مما أدى إلى تقليص فترة معالجة الملفات وتداول المعلومات بين مختلف المصالح. كما أن هذا التحول الرقمي ساهم في تقليل حلقات الاتصال الوسيطة التي كانت تؤدي غالباً إلى التأخير أو بطء في وصول المعلومة إلى الجهات المعنية، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين سرعة الاستجابة للقرارات التنظيمية. ومع ذلك، فإن درجة هذا التأثير تبقى متفاوتة بين أفراد العينة، وهو ما قد يعود إلى اختلاف مستوى التكيف مع الوسائط الرقمية، وتفاوت البنية التحتية التقنية، وكذا درجة التكوين في استخدام هذه الأدوات. وبشكل عام، يمكن القول إن الوسائط الرقمية أصبحت عاملاً أساسياً في إعادة تنظيم الزمن الإداري داخل المؤسسة، من خلال تحويله إلى زمن أكثر مرونة وسرعة، بما يدعم فعالية اتخاذ القرار ويعزز الأداء المؤسسي.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب توسط الوقت الذي تستغرقه المعلومة للوصول من الإدارة إلى الأساتذة

| الخيارات          | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| فوري (خلال دقائق) | 21      | 38.2%          |
| خلال ساعات        | 17      | 30.9%          |
| خلال يوم عمل      | 10      | 18.2%          |
| أكثر من يوم       | 5       | 9.1%           |
| غير منتظم         | 2       | 3.6%           |
| المجموع           | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الوقت الذي تستغرقه المعلومة للوصول من الإدارة إلى الأساتذة، حيث نلاحظ أن 38.2% أكدوا أنها تصل بشكل فوري (خلال دقائق)، و 30.9% خلال ساعات، و 18.2% خلال يوم عمل، و 9.1% أكثر من يوم، و 3.6% بشكل غير منتظم.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن المعلومات تصل في وقت قصير نسبياً داخل المؤسسة وهو ما يعكس بوضوح فعالية الوسائط الرقمية في تسريع عملية الاتصال الإداري وتحسين تدفق المعلومات بين مختلف المصالح والأطراف التنظيمية حيث أصبح انتقال المعلومة يتم بشكل شبه فوري مقارنة بالوسائل التقليدية التي كانت تتسم بالبطء والتأخير ويعود هذا التحسن أساساً إلى اعتماد المؤسسة على مجموعة من الوسائط الرقمية الحديثة مثل البريد الإلكتروني المؤسسي والمنصات الإدارية وتطبيقات المراسلة الفورية والتي تتيح إرسال واستقبال المعلومات بشكل مباشر وآني مما ساهم في تقليص الزمن الفاصل بين إصدار القرار ووصوله إلى الجهات المعنية، كما أن هذا التسريع في وصول المعلومات انعكس بشكل إيجابي على فعالية العمل الإداري من خلال تحسين سرعة الاستجابة للتوجيهات والتعليمات وتسهيل التنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة خاصة في الحالات التي تتطلب تدخلاً سريعاً أو اتخاذ قرارات مستعجلة بالإضافة إلى ذلك فقد ساهمت الوسائط الرقمية في الحد من التعقيدات الإدارية المرتبطة بالإجراءات الورقية التقليدية مما جعل عملية الاتصال أكثر مرونة وإنسيابية

ومن جهة أخرى فإن هذا التطور في سرعة تدفق المعلومات لا يقتصر فقط على الجانب الزمني بل يمتد أيضاً إلى تحسين جودة التواصل الإداري من خلال ضمان وصول المعلومات بشكل واضح وأكثر دقة إلى جميع الأطراف وتقليل احتمالات التأخير أو التشويش في نقلها.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوسيلة الرقمية الأكثر فعالية في تسريع وصول المعلومات الإدارية للأساتذة

| الخيارات                             |       | نعم  |       | لا   |       | المجموع |  |
|--------------------------------------|-------|------|-------|------|-------|---------|--|
|                                      | تكرار | %    | تكرار | %    | تكرار | %       |  |
| البريد الإلكتروني المؤسسي            | 45    | 81.8 | 10    | 18.2 | 55    | 100     |  |
| منصات التواصل الداخلية               | 23    | 41.8 | 32    | 58.2 | 55    | 100     |  |
| تطبيقات الهاتف المحمول المؤسسية      | 30    | 54.5 | 25    | 45.5 | 55    | 100     |  |
| الأنظمة الإلكترونية الإدارية         | 12    | 21.8 | 43    | 78.2 | 55    | 100     |  |
| مجموعات WhatsApp أو Telegram الرسمية | 40    | 72.7 | 15    | 27.3 | 55    | 100     |  |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الوسيلة الرقمية الأكثر فعالية في تسريع وصول المعلومات الإدارية، حيث نلاحظ أن البريد الإلكتروني المؤسسي جاء بنسبة 81.8%، تليه مجموعات WhatsApp أو Telegram الرسمية بنسبة 72.7%، ثم تطبيقات الهاتف المحمول المؤسسية بنسبة 54.5%، بينما بلغت منصات التواصل الداخلية 41.8%، والأنظمة الإلكترونية الإدارية 21.8%.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن البريد الإلكتروني المؤسسي ومجموعات واتساب أو تيليجرام الرسمية تُعد من أكثر الوسائل فعالية في تسريع وصول المعلومات داخل المؤسسة، حيث حظيت هذه الأدوات الرقمية بتقييم إيجابي من طرف أفراد العينة باعتبارها قنوات اتصال سريعة ومرنة تتيح تداول المعلومات في الوقت الفعلي دون تأخير، مما ساهم في تحسين ديناميكية التواصل الداخلي بين الإدارة والأساتذة ويعود هذا التقييم الإيجابي أساساً إلى الخصائص الوظيفية التي تتميز بها هذه الوسائط، وعلى رأسها السرعة في الإرسال والاستقبال، وسهولة الاستخدام، وإمكانية الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان عبر الهواتف الذكية أو الحواسيب، وهو ما جعلها أدوات عملية وفعالة في نقل الإعلانات الإدارية، والتوجيهات البيداغوجية، والتحديثات المستمرة المرتبطة بسير العمل.

كما أن الاعتماد الواسع على هذه الوسائل من قبل الأساتذة يعكس درجة عالية من التكيف مع البيئة الرقمية داخل المؤسسة، حيث أصبحت هذه القنوات بمثابة فضاء تواصلي يومي يختصر الزمن الإداري ويقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية البطيئة مثل المراسلات الورقية أو الإعلانات المعلقة، الأمر الذي أدى إلى تعزيز سرعة اتخاذ القرار وتحسين تدفق المعلومات بين مختلف الفاعلين. إضافة إلى ذلك، فإن استخدام مجموعات واتساب أو تيليجرام الرسمية ساهم في خلق نوع من التفاعل الفوري بين الأعضاء، من خلال إمكانية الرد السريع وتبادل الاستفسارات والتوضيحات بشكل مباشر، مما عزز من فعالية التواصل الداخلي.

## الجانب التطبيقي

غير أن هذه الفعالية، رغم أهميتها، تبقى مرتبطة بضرورة ضبط هذه القنوات وتنظيم استخدامها بشكل رسمي، لتفادي أي خلط بين المعلومات المهنية وغير الرسمية، وضمان مصداقية المحتوى المتداول. وعليه، أن البريد الإلكتروني المؤسسي ومجموعات التواصل الفوري أصبحت تشكل ركيزة أساسية في تسريع وصول المعلومات داخل المؤسسة، وأسهمت بشكل واضح في تحسين الأداء الإداري وتطوير آليات الاتصال الداخلي.

## الجانب التطبيقي

المحور الثاني: صعوبات استخدام الوسائط الرقمية

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تحكم الأساتذة في استخدام الوسائط الرقمية

| الخيارات                        | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------------------|---------|----------------|
| ممتاز (يوجد دعم فني دائم وسريع) | 16      | 29.1%          |
| جيد (يوجد دعم لكنه قد يتأخر)    | 20      | 36.4%          |
| متوسط (الدعم محدود وغير كاف)    | 9       | 16.3%          |
| ضعيف (لا يوجد دعم فعلي)         | 6       | 10.9%          |
| لا يوجد دعم فني مخصص            | 4       | 7.2%           |
| المجموع                         | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب مدى تحكم الأساتذة في استخدام الوسائط الرقمية، حيث نلاحظ أن 36.4% يرون أن الدعم "جيد"، و 29.1% "ممتاز"، و 16.3% "متوسط"، و 10.9% "ضعيف"، و 7.2% لا يوجد دعم فني مخصص. حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن مستوى الدعم التقني داخل المؤسسة يُعد مقبولاً إجمالاً من وجهة نظر أفراد العينة، حيث يرى أغلب الأساتذة أن المؤسسة توفر حدًا أدنى من المرافقة التقنية التي تساعدهم على استخدام الوسائط الرقمية وإنجاز مهامهم الإدارية والبيداغوجية، غير أن هذا التقييم الإيجابي النسبي لا يخلو من بعض التباين بين أفراد العينة، إذ تختلف آراؤهم حول جودة واستمرارية هذا الدعم حسب تجاربهم الشخصية ومستوى تعاملهم مع المشكلات التقنية التي قد تواجههم أثناء الاستخدام ويفسر هذا التفاوت بوجود اختلاف في سرعة الاستجابة للمشاكل التقنية، وكذا في مدى توفر فرق الدعم الفني في مختلف الأوقات والأقسام، مما يجعل بعض الأساتذة يشعرون بأن الدعم غير كافٍ أو غير منتظم بالشكل المطلوب.

كما تشير هذه النتائج إلى أن تحسين فعالية الوسائط الرقمية داخل المؤسسة لا يرتبط فقط بتوفرها، بل أيضًا بمدى جودة المرافقة التقنية المقدمة لمستخدميها، حيث إن غياب الدعم السريع أو الاستجابة الفورية للأعطال قد يحد من الاستفادة الكاملة من هذه الوسائط ويؤثر على سير العمل. وعليه، فإن هذه الوضعية تبرز الحاجة إلى تعزيز منظومة الدعم التقني داخل المؤسسة من خلال ضمان استمراريته، وتوفير فرق متخصصة قادرة على التدخل السريع، بالإضافة إلى تطوير آليات المتابعة والصيانة الدورية، بما يضمن تحسين الأداء الرقمي ورفع مستوى الرضا لدى المستخدمين.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من تدريبات دورية كافية على استخدام الوسائط الرقمية المعتمدة في المؤسسة

| الخيارات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| نعم      | 21      | 38.2%          |
| لا       | 34      | 61.8%          |
| المجموع  | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من تدريبات دورية على استخدام الوسائط الرقمية، حيث نلاحظ أن 38.2% فقط استفادوا من تدريبات، مقابل 61.8% لم يستفيدوا.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن وجود نقص واضح في مجال التكوين المستمر داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى توظيف الوسائط الرقمية لدى نسبة معتبرة من الأساتذة، حيث إن غياب برامج تدريبية دورية ومحدثة يحد من قدرتهم على مواكبة التطورات المتسارعة في أدوات الاتصال الرقمي والتطبيقات البيداغوجية والإدارية الحديثة. ويؤدي هذا النقص إلى تفاوت في مستوى الكفاءة الرقمية بين الأساتذة، إذ نجد فئة قادرة على استخدام هذه الوسائط بفعالية بفضل خبرتها الذاتية أو تكوينها السابق، مقابل فئة أخرى تواجه صعوبات في الاستغلال الأمثل لهذه الأدوات، سواء من حيث الاستخدام التقني أو من حيث توظيفها في تحسين الأداء المهني.

كما أن ضعف التكوين المستمر ينعكس بشكل مباشر على فعالية الوسائط الرقمية داخل المؤسسة، إذ قد يؤدي إلى محدودية الاستفادة من خصائصها المتقدمة، ويقلل من سرعة التكيف مع التحديات الجديدة في الأنظمة والمنصات الرقمية، مما يحد من تحقيق الأهداف المرجوة من الرقمنة الإدارية. وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد ضرورة تعزيز سياسة التكوين المستمر داخل المؤسسة من خلال تنظيم دورات تدريبية منتظمة وموجهة، تراعي احتياجات الأساتذة ومستوياتهم المختلفة، بما يسمح برفع كفاءتهم الرقمية وتحسين جودة استخدام الوسائط الرقمية في مختلف العمليات الإدارية والبيداغوجية.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تأثير الصعوبات التقنية على إنتاجية الأساتذة وأدائهم اليومي

| الخيارات                               | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------------------|---------|----------------|
| تأثير كبير جداً (تعيق العمل بشكل يومي) | 20      | 36.4%          |
| تأثير متوسط (تسبب تأخيرات ملحوظة)      | 14      | 25.5%          |
| تأثير طفيف (إزعاج بسيط فقط)            | 5       | 9.1%           |
| لا تؤثر على الأداء                     | 10      | 18.1%          |
| لا أواجه صعوبات تقنية                  | 6       | 10.9%          |
| المجموع                                | 55      | 100%           |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب تأثير الصعوبات التقنية على الإنتاجية، حيث نلاحظ أن 36.4% أكدوا وجود تأثير كبير جداً، و 25.5% تأثير متوسط، و 9.1% تأثير طفيف، و 18.1% لا تأثير، و 10.9% لا يواجهون صعوبات.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن الصعوبات التقنية تؤثر ب على أداء الأساتذة داخل المؤسسة، حيث تختلف حدة هذا التأثير من أستاذ لآخر حسب مستوى إتقانه للوسائط الرقمية وطبيعة المشكلات التقنية التي يواجهها أثناء العمل، إلا أنه تم تسجيل تأثير ملحوظ لدى نسبة معتبرة من أفراد العينة، مما يدل على أن هذه الصعوبات ليست حالات فردية معزولة بل تمثل عاملاً مؤثراً في سير العمل البيداغوجي والإداري. وتتمثل هذه الصعوبات غالباً في ضعف الاتصال بالشبكة، أو أعطال المنصات الرقمية، أو عدم الاستقرار التقني لبعض التطبيقات المستخدمة في التواصل وإنجاز المهام.

كما أن هذا الوضع ينعكس بشكل مباشر على فعالية الأداء المهني للأساتذة، حيث يؤدي أحياناً إلى تعطيل بعض الأنشطة أو تأخير تنفيذ المهام، ويحد من الاستغلال الأمثل للوسائط الرقمية في تحسين العملية التعليمية والإدارية. وعليه، فإن هذه النتائج تعكس بوضوح الحاجة الملحة إلى تحسين وتطوير البنية التقنية داخل المؤسسة من خلال تعزيز جودة الشبكة الرقمية، وتحديث التجهيزات، وضمان صيانة دورية للأنظمة والمنصات الرقمية، بما يساهم في تقليل هذه الصعوبات ورفع مستوى الأداء العام للأساتذة وتحسين فعالية العمل الرقمي داخل المؤسسة.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحلول التي تعتقد أنها الأكثر فعالية لتجاوز صعوبات استخدام الوسائط الرقمية

| الخيارات |      | نعم   |      | لا    |     | المجموع |   |
|----------|------|-------|------|-------|-----|---------|---|
| تكرار    | %    | تكرار | %    | تكرار | %   | تكرار   | % |
| 39       | 71   | 16    | 29   | 55    | 100 |         |   |
| 55       | 100  | 00    | 00   | 55    | 100 |         |   |
| 51       | 92.7 | 4     | 7.3  | 55    | 100 |         |   |
| 40       | 72.7 | 15    | 27.3 | 55    | 100 |         |   |
| 25       | 45.5 | 30    | 54.5 | 55    | 100 |         |   |
| 21       | 38.1 | 34    | 61.9 | 55    | 100 |         |   |

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الحلول المقترحة لتجاوز صعوبات استخدام الوسائط الرقمية، حيث نلاحظ أن جميع أفراد العينة (100%) أيدوا تحسين البنية التحتية، و92.7% توحيد المنصات، و72.7% توفير دعم فني دائم، و71% تنظيم دورات تدريبية، و45.5% استخدام فيديوهات تعليمية، و38.1% تقليل الاعتماد على الوسائط المعقدة.

حسب نتائج الجدول أعلاه نستنتج أبرز الحلول التي يقترحها أفراد العينة لمعالجة الصعوبات المرتبطة باستخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة تتمثل أساساً في تحسين البنية التحتية الرقمية بشكل شامل من خلال تطوير شبكة الانترنت وتحديث التجهيزات التقنية وضمان استقرار المنصات الرقمية المعتمدة، بما يسمح بتقليل الانقطاعات التقنية وتحسين سرعة الأداء وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للأساتذة. كما تؤكد النتائج على ضرورة توحيد الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة بدل تعدد المنصات غير المترابطة، وذلك لتسهيل عملية الاستخدام وتفاذي التشتت والصعوبات التي قد تنجم عن اختلاف واجهات العمل وآليات التشغيل، مما ينعكس إيجاباً على انسيابية تدفق المعلومات وسهولة التواصل الإداري بين مختلف الفاعلين.

إضافة إلى ذلك، يبرز عنصر التكوين المستمر كأحد الحلول الأساسية التي ركز عليها الأساتذة، حيث إن تعزيز مهاراتهم الرقمية من خلال دورات تدريبية منتظمة وموجهة يعد عاملاً حاسماً في تحسين قدرتهم على التعامل مع الوسائط الرقمية واستغلالها بشكل فعال في مختلف المهام الإدارية والبيداغوجية، خاصة مع التطور السريع للتقنيات الرقمية وتحديث البرمجيات والمنصات بشكل مستمر كما يشكل الدعم الفني عنصراً مكملاً لا يقل أهمية، من خلال توفير مرافقة تقنية دائمة وسريعة

## الجانب التطبيقي

الاستجابة للمشاكل التي قد تعيق العمل، بما يضمن استمرارية الخدمة الرقمية دون انقطاع ويقلل من الاضطرابات التقنية داخل المؤسسة.

ويعكس هذا التوجه العام نحو هذه الحلول مستوى من الوعي لدى الأساتذة بأهمية تطوير البيئة الرقمية داخل المؤسسة، حيث لا يقتصر الامر على رصد النقائص والصعوبات فقط، بل يمتد الى تقديم مقترحات عملية وواقعية تهدف الى تحسين فعالية الوسائط الرقمية وتعزيز دورها في تطوير العمل الاداري والبيداغوجي، وهو ما يدل على ادراك متزايد بأن تحسين الاداء المؤسسي اليوم مرتبط بشكل وثيق بجودة التحول الرقمي والبنية التقنية المصاحبة له.

## الجانب التطبيقي

المقابلة

**المحور الأول:** اختلاف نمط تبادل المعلومات بين الوسائط الرقمية والتقليدية  
الجدول رقم (14) تقييم سرعة تبادل المعلومات عند استخدام الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية (مثل الاجتماعات المباشرة، المذكرات الورقية)

| تقييم سرعة تبادل المعلومات عند استخدام الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية (مثل الاجتماعات المباشرة، المذكرات الورقية) |                  |                                         |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| الرقم                                                                                                                        | الصفة            | المؤسسة                                 | الاجابة                                     |
| 01                                                                                                                           | مدير<br>الثانوية | ثانوية سليمان محمد العيد<br>بحاسي مسعود | تسهيل عملية الاتصال والتواصل<br>في وقت وجيز |
| 02                                                                                                                           | مسؤول<br>الرقمنة | ثانوية سليمان محمد العيد<br>بحاسي مسعود | أصبحت أكثر سرعة                             |

يوضح الجدول أجوبة المقابلة مع مدير ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود ومسؤول الرقمنة حول تقييم سرعة تبادل المعلومات عند استخدام الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية، ومن خلال البيانات نلاحظ وجود تقارب في إجابات المبحوثين، حيث أكد مدير الثانوية أن الوسائط الرقمية ساهمت في تسهيل عملية الاتصال والتواصل في وقت وجيز، بينما أشار مسؤول الرقمنة إلى أن عملية تبادل المعلومات أصبحت أكثر سرعة.

حسب إجابات مدير الثانوية ومسؤول الرقمنة فإن الوسائط الرقمية ساهمت بشكل كبير في تسريع عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة التعليمية، كما ساعدت على تسهيل تبادل المعلومات واختصار الوقت مقارنة بالوسائل التقليدية.

وعليه نستنتج أن تعد الوساطة الرقمية على مستوى المؤسسات الجزائرية آلية مهمة جدا تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل الإداري والخدمات الفني والتقني، والتي تحتاج بالضرورة إلى مورد بشري مؤهل وله القدرة على التكيف مع المتغيرات التي يفرضها العصر الحالي وذلك للعمل بكفاءة وفعالية وبجودة، وعلى اعتبار أن للتقنيات والأنظمة والبرمجيات التي تقوم عليها دور بارز في إبراز القيم التي تقوم عليها في خدمة مختلف مكونات الأسرة الأكاديمية على اختلاف مستوياتهم الفكرية والمعرفية أصبح لزاما على جامعاتنا اليوم ضرورة التكيف ومواكبة هذه التطورات بغية تفعيل الخدمة، متخذة عدة أشكال وأنماط في ذلك، إذ عمدت المؤسسات التربوية ب إلى تبني أطر تكنولوجية عديدة تنوعت بين المنصات الرقمية وقواعد وبنوك المعلومات وغيرها من التقنيات الوسيطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المالك موفق، الوساطة الرقمية بالجامعات الجزائرية ودورها في تفعيل العمل الإداري والخدماتي: عرض تجربة الشباك الرقمي الموحد GUN بجامعة المسيلة، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، 2025، ص233.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (15) أثر استخدام الوسائط الرقمية على دقة و موثوقية المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة

| أثر استخدام الوسائط الرقمية على دقة و موثوقية المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة |               |                                         |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| الرقم                                                                          | الصفة         | المؤسسة                                 | الاجابة                     |
| 01                                                                             | مدير الثانوية | ثانوية سليمان محمد<br>العبد بحاسي مسعود | إيجابيا وأكثر دقة           |
| 02                                                                             | مسؤول الرقمنة | ثانوية سليمان محمد<br>العبد بحاسي مسعود | سرعة الوصول الى<br>المعلومة |

يوضح الجدول أجوبة المقابلة مع مدير الثانوية ومسؤول الرقمنة حول أثر استخدام الوسائط الرقمية على دقة وموثوقية المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مدير الثانوية يرى أن الوسائط الرقمية أثرت بشكل إيجابي وأصبحت أكثر دقة، بينما ركز مسؤول الرقمنة على سرعة الوصول إلى المعلومة.

حسب إجابات المبحوثين فإن استخدام الوسائط الرقمية ساهم في تحسين فعالية الاتصال الإداري من خلال تسريع الوصول إلى المعلومات وزيادة دقتها، مما انعكس إيجاباً على سير العمل داخل المؤسسة التعليمية.

نستنتج أن لقد أصبح استخدام الوسائط الرقمية اليوم أحد أهم العوامل المؤثرة في تطوير نظم الاتصال الإداري داخل المؤسسات الحديثة، حيث أسهم بشكل مباشر في إحداث تحول نوعي في طبيعة التواصل الإداري من النمط التقليدي البطيء إلى نمط أكثر سرعة ومرونة وفاعلية. فبفضل هذه الوسائط، لم يعد انتقال المعلومات مرتبطاً بالوسائل الورقية أو اللقاءات المباشرة فقط، بل أصبح يتم في وقت وجيز عبر شبكات داخلية وخارجية تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني، أنظمة إدارة المحتوى، وتطبيقات التواصل المؤسسي.

ومن أبرز مظاهر هذا التحسن، الارتفاع الكبير في سرعة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما ساعد على تقليص الفجوة الزمنية بين إصدار القرار وتنفيذه كما ساهمت الوسائط الرقمية في تحسين دقة الاتصال من خلال تقليل الأخطاء الناتجة عن التفسير أو النقل اليدوي للمعلومات إضافة إلى ضمان وصول الرسالة الإدارية إلى جميع الأطراف المعنية في الوقت نفسه وبالمضمون ذاته، وهو ما يعزز مبدأ الشفافية والوضوح داخل المؤسسة.

كما أدت هذه الوسائط إلى تعزيز التنسيق بين المصالح والأقسام المختلفة، حيث أصبح من السهل متابعة سير العمل وتبادل الملفات والبيانات بشكل فوري ومنظم مما انعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كذلك، وفرت الوسائط الرقمية إمكانيات متقدمة في

## الجانب التطبيقي

حفظ البيانات وأرشفتها إلكترونياً، مما يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، ويضمن استمرارية العمل الإداري حتى في الظروف غير العادية.

ومن جهة أخرى ساهمت هذه التحولات الرقمية في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري، حيث أصبح القادة الإداريون يعتمدون على معلومات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر، ما يسمح باتخاذ قرارات أكثر عقلانية وفعالية. كما عززت هذه الوسائط من ثقافة العمل التشاركي داخل المؤسسة، من خلال إتاحة فضاءات رقمية للتواصل وتبادل الآراء بين الموظفين، وهو ما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

وبناء على ذلك يمكن القول إن الوسائط الرقمية لم تعد مجرد أدوات مساعدة في الاتصال الإداري، بل أصبحت ركيزة أساسية في بناء نظام إداري حديث قائم على السرعة والدقة والتكامل، الأمر الذي يفرض على المؤسسات ضرورة الاستثمار في هذه التقنيات وتطوير مهارات الموارد البشرية لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (16) أوجه التحسين في التنسيق الداخلي بعد تغيير نمط تبادل المعلومات من التقليدي إلى الرقمي

| أوجه التحسين في التنسيق الداخلي بعد تغيير نمط تبادل المعلومات من التقليدي إلى الرقمي |               |                                      |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------|-------------------------|
| الرقم                                                                                | الصفة         | المؤسسة                              | الاجابة                 |
| 01                                                                                   | مدير الثانوية | ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود | أصبح التنسيق علمي وسريع |
| 02                                                                                   | مسؤول الرقمنة | ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود | السرعة في الإنجاز       |

يوضح الجدول أوجه المقابلة حول أوجه التحسين في التنسيق الداخلي بعد الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الرقمي، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مدير الثانوية أكد أن التنسيق أصبح أكثر علمية وسرعة، بينما أشار مسؤول الرقمنة إلى أن الوسائط الرقمية ساهمت في السرعة في الإنجاز.

حسب إجابات المبحوثين فإن التحول نحو استخدام الوسائط الرقمية ساهم في تحسين التنسيق الإداري داخل المؤسسة، كما ساعد على تسريع إنجاز الأعمال وتحسين فعالية التواصل بين مختلف الفاعلين. نستنتج أن لقد ساهم استخدام الوسائط الرقمية بشكل واضح في تحسين التنسيق الإداري داخل المؤسسة، حيث أتاح إمكانيات متقدمة لتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام في وقت وجيز وبطريقة منظمة، مما أدى إلى تقليص مظاهر الازدواجية في العمل وتقادي تكرار المهام. كما وفرت هذه الوسائط بيئة تواصل رقمية مرنة تسمح بمتابعة مختلف العمليات الإدارية بشكل لحظي، الأمر الذي عزز من ترابط الأنشطة وتكاملها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ومن جهة أخرى، ساعدت الوسائط الرقمية على تسريع إنجاز الأعمال الإدارية من خلال تقليص الإجراءات الورقية التقليدية واعتماد أنظمة إلكترونية تتيح معالجة الملفات والطلبات بشكل أسرع وأكثر دقة. وقد انعكس ذلك إيجاباً على مردودية المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام الإدارية المختلفة.

كما أسهمت هذه الوسائط في تحسين فعالية التواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، سواء كانوا مسؤولين إداريين أو موظفين أو شركاء خارجيين، حيث أصبحت عملية التواصل أكثر مباشرة ووضوحاً وأقل عرضة للتأخير أو التشويش. وبالتالي، فإن اعتماد الوسائط الرقمية لم يقتصر على تحسين جانب واحد من العمل الإداري، بل شمل مختلف أبعاد التنظيم والتسيير، مما جعلها عنصراً محورياً في رفع كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (17) أبرز الفروقات التي لاحظتها في طريقة تواصلك مع الإدارة بعد الانتقال من الوسائل التقليدية إلى الوسائل الرقمية

| أبرز الفروقات التي لاحظتها في طريقة تواصلك مع الإدارة بعد الانتقال من الوسائل التقليدية إلى الوسائل الرقمية |               |                                          |                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| الرقم                                                                                                       | الصفة         | المؤسسة                                  | الاجابة                                                       |
| 01                                                                                                          | مدير الثانوية | ثانوية سليمانى محمد العيد<br>بحاسي مسعود | الحد من التنقل واكتساب الوقت<br>وسرعة التنفيذ وإيصال المعلومة |
| 02                                                                                                          | مسؤول الرقمنة | ثانوية سليمانى محمد العيد<br>بحاسي مسعود | المصادقية وسرعة الإستجابة على<br>المراسلات                    |

يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول أبرز الفروقات التي لوحظت في طريقة التواصل مع الإدارة بعد الانتقال من الوسائل التقليدية إلى الوسائل الرقمية، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مدير الثانوية ركز على الحد من التنقل وريح الوقت وسرعة التنفيذ وإيصال المعلومة، بينما أكد مسؤول الرقمنة على المصادقية وسرعة الاستجابة للمراسلات.

حسب إجابات المبحوثين فإن الوسائل الرقمية ساهمت في تحسين جودة التواصل الإداري داخل المؤسسة التعليمية، من خلال تسهيل التواصل وتسريع الاستجابة للمراسلات الإدارية وريح الوقت والجهد.

نستنتج أن ساهمت الوسائل الرقمية بشكل فعال في تحسين جودة التواصل الإداري داخل المؤسسة التعليمية، حيث أضحت أداة أساسية في تسهيل عملية الاتصال بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين، سواء داخل الإدارة أو بين الإدارة والأساتذة والموظفين والطلبة. وقد أدى هذا التحول إلى تقليص الاعتماد على الوسائل التقليدية التي كانت تتسم بالبطء والتأخير، لصالح وسائل رقمية أكثر سرعة ومرونة.

كما أسهمت هذه الوسائل في تسريع الاستجابة للمراسلات الإدارية بشكل ملحوظ، من خلال إمكانية إرسال واستقبال الوثائق والطلبات في وقت وجيز، مع ضمان وصولها الفوري إلى الجهات المعنية. وهذا ما ساعد على تحسين سير العمل الإداري وتقليل فترات الانتظار المرتبطة بالردود أو اتخاذ القرارات، مما انعكس إيجاباً على فعالية الأداء داخل المؤسسة التعليمية.

إضافة إلى ذلك وفرت الوسائل الرقمية ميزة ربح الوقت والجهد، من خلال تقليل الحاجة إلى التنقلات الداخلية أو استخدام الوثائق الورقية، وتعويضها بأنظمة رقمية تتيح معالجة المعلومات وتبادلها

## الجانب التطبيقي

بسهولة. وبالتالي، فإن اعتماد هذه الوسائط لم يساهم فقط في تحسين سرعة التواصل، بل أيضا في رفع جودته ودقته وتعزيز كفاءة التسيير الإداري داخل المؤسسة التعليمية.

| الجوانب التي تفوقت فيها الوسائط الرقمية على الوسائل التقليدية في تبادل المعلومات و الجوانب التي لا تزال الوسائل التقليدية أفضل فيها |               |                                      |                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرقم                                                                                                                               | الصفة         | المؤسسة                              | الاجابة                                                                                                                    |
| 01                                                                                                                                  | مدير الثانوية | ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود | من ناحية السرعة واختصار الزمن والجوانب التقليدية ضمان عدم ضياعها من ناحية الارشفة والفيروسات توهدم تزوير الوثائق الكترونيا |
| 02                                                                                                                                  | مسؤول الرقمنة | ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود | جانب المراسلات الإدارية لكن الوسائل التقليدية تبقى أفضل من ناحية الوثائق                                                   |

الجدول رقم (18) الجوانب التي تفوقت فيها الوسائط الرقمية على الوسائل التقليدية في تبادل

المعلومات و الجوانب التي لا تزال الوسائل التقليدية أفضل فيها

يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول الجوانب التي تفوقت فيها الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية، ومن خلال البيانات نلاحظ أن المبحوثين أجمعوا على تفوق الوسائط الرقمية من حيث السرعة واختصار الزمن، في حين أكدوا أن الوسائل التقليدية تبقى أفضل في حفظ الوثائق وضمان عدم ضياعها أو تزويرها، حسب إجابات مدير الثانوية ومسؤول الرقمنة فإن الوسائط الرقمية تتميز بسرعة تبادل المعلومات وسهولة المراسلات الإدارية، غير أن الوسائل التقليدية لا تزال تحتفظ بأهميتها خاصة في مجال الأرشفة وحماية الوثائق الرسمية، نستنتج أن تتميز الوسائط الرقمية بسرعة عالية في تبادل المعلومات وسهولة في إنجاز المراسلات الإدارية، حيث تتيح نقل البيانات والوثائق في وقت وجيز بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، مع إمكانية المتابعة الفورية للرسائل الإدارية والرد عليها دون تأخير. كما تسهم هذه الوسائط في تحسين فعالية العمل الإداري من خلال تقليص الإجراءات الروتينية وتبسيط طرق التواصل، مما يجعلها أداة أساسية في الإدارة الحديثة.

غير أن الوسائل التقليدية لا تزال تحتفظ بأهميتها داخل المؤسسات، رغم التطور الرقمي المتسارع، وذلك لعدة اعتبارات عملية وتنظيمية. فهي تظل ذات قيمة خاصة في مجال الأرشفة وحفظ الوثائق الرسمية، حيث توفر نسخا مادية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وتُعد مرجعا موثوقا في بعض الإجراءات الإدارية والقانونية. كما أن الوثائق الورقية تتميز بدرجة من الحماية والاستقرار، خاصة في حال تعطل الأنظمة الرقمية أو حدوث أعطال تقنية أو فقدان للبيانات.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (20) يوضح أن تعديل نمط تبادل المعلومات في ظل إستخدام الوسائط الرقمية قد أثر على العلاقات المهنية والتفاعل الإنساني داخل مؤسستكم

| أن تعديل نمط تبادل المعلومات في ظل إستخدام الوسائط الرقمية قد أثر على العلاقات المهنية والتفاعل الإنساني داخل مؤسستكم |               |                                                   |                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| الرقم                                                                                                                 | الصفة         | المؤسسة                                           | الاجابة                                             |
| 01                                                                                                                    | مدير الثانوية | ثانوية<br>سليماني<br>محمد العيد<br>بحاسي<br>مسعود | سهل عملية التواصل مع إمكانية<br>تخفيض عدد من العمال |
| 02                                                                                                                    | مسؤول الرقمنة | ثانوية<br>سليماني<br>محمد العيد<br>بحاسي<br>مسعود | نعم وبشكل سلبي حيث أصبح<br>نقص التعامل الانساني     |

يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول أثر تعديل نمط تبادل المعلومات في ظل استخدام الوسائط الرقمية على العلاقات المهنية والتفاعل الإنساني داخل المؤسسة، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مدير الثانوية يرى أن الوسائط الرقمية سهلت عملية التواصل، بينما أشار مسؤول الرقمنة إلى وجود تأثير سلبي تمثل في نقص التعامل الإنساني المباشر.

حسب إجابات المبحوثين فإن الوسائط الرقمية ساهمت في تسهيل عملية التواصل الإداري وتسريع تبادل المعلومات، إلا أنها أثرت نسبياً على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة نتيجة تقليل التفاعل المباشر بين الأفراد.

نستنتج أن ساهمت الوسائط الرقمية بشكل واضح في تسهيل عملية التواصل الإداري داخل المؤسسات، من خلال توفير قنوات اتصال سريعة وفعالة تتيح تبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين الإداريين في وقت وجيز ودون تعقيدات إجرائية. وقد أدى هذا التطور إلى تسريع وتيرة العمل الإداري وتحسين تدفق المعلومات، مما انعكس إيجاباً على فعالية الأداء المؤسسي وجودة اتخاذ القرار.

## الجانب التطبيقي

غير أن هذا التحول الرقمي، رغم إيجابياته المتعددة، قد أثر نسبياً على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وذلك نتيجة تقليص فرص التفاعل المباشر والاتصال الوجيه بين الأفراد. فالاكتفاء بالوسائل الرقمية في التواصل قد يحدّ من الجوانب الإنسانية والعاطفية التي تميز العلاقات المهنية التقليدية، مثل الحوار المباشر، وتبادل الانفعالات، وبناء الثقة من خلال التواصل الشخصي. وبناء على ذلك، يمكن القول إن الوسائط الرقمية أحدثت توازناً جديداً داخل البيئة الإدارية، حيث وفرت فعالية وسرعة في الأداء من جهة، لكنها في المقابل فرضت تحدياً يتعلق بالحفاظ على البعد الإنساني في العلاقات المهنية. ومن هنا تبرز أهمية تحقيق نوع من التكامل بين التواصل الرقمي والتواصل المباشر لضمان بيئة عمل أكثر توازناً وفعالية.

## الجانب التطبيقي

### المحور الثاني: وضوح التعليمات والاستيعاب بين الرسائل الرقمية والوجاهية والورقية.

الجدول رقم (21) مدى وضوح التعليمات و التوجيهات عبر الوسائط الرقمية مقارنة بالنمط الوجاهي أو الوسائط التقليدية

| مدى وضوح التعليمات و التوجيهات عبر الوسائط الرقمية مقارنة بالنمط الوجاهي أو الوسائط التقليدية |                  |                                         |                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| الرقم                                                                                         | الصفة            | المؤسسة                                 | الاجابة                                                               |
| 01                                                                                            | مدير<br>الثانوية | ثانوية سليمان محمد العيد<br>بحاسي مسعود | اصبح أقل تكلفة<br>اختصار المعلومة بات ضروريا لسبق الزمن<br>وربح الوقت |
| 02                                                                                            | مسؤول<br>الرقمنة | ثانوية سليمان محمد العيد<br>بحاسي مسعود | الرد على المراسلات في حينها وتقليل الوقت                              |

يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول مدى وضوح التعليمات والتوجيهات عبر الوسائط الرقمية مقارنة بالنمط الوجاهي أو التقليدي، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مدير الثانوية أكد أن التواصل الرقمي أصبح أقل تكلفة ويساهم في اختصار الوقت، بينما أشار مسؤول الرقمنة إلى سرعة الرد على المراسلات وتقليل الزمن، حسب إجابات المبحوثين فإن الوسائط الرقمية ساهمت في تسريع إيصال التعليمات الإدارية وتسهيل التواصل داخل المؤسسة التعليمية، كما ساعدت على تقليل الوقت والجهد في تبادل المراسلات.

نستنتج أن ساهمت الوسائط الرقمية بشكل فعال في تسريع إيصال التعليمات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، حيث أصبحت القرارات والتوجيهات الإدارية تُنقل بشكل فوري إلى مختلف المصالح والأطراف المعنية، مما قلص من الفجوة الزمنية بين إصدار القرار وتطبيقه. وقد أدى ذلك إلى تحسين انسيابية العمل الإداري وضمان سرعة الاستجابة لمختلف المستجدات داخل المؤسسة. كما أسهمت هذه الوسائط في تسهيل عملية التواصل بين مختلف الفاعلين التربويين والإداريين، من خلال توفير قنوات اتصال متعددة ومرنة تسمح بتبادل المعلومات والوثائق دون الحاجة إلى الإجراءات التقليدية المعقدة. وهذا ما عزز من فعالية التنسيق الداخلي ورفع من مستوى التنظيم داخل المؤسسة التعليمية.

إضافة إلى ذلك، ساعدت الوسائط الرقمية على تقليل الوقت والجهد المبذولين في تبادل المراسلات الإدارية، حيث لم يعد الأمر يتطلب تنقلات أو استخداما مكثفا للوثائق الورقية، بل أصبح يتم عبر أنظمة إلكترونية تضمن السرعة والدقة في نقل المعلومات ومعالجتها. وبالتالي، فإن اعتماد هذه

## الجانب التطبيقي

الوسائط أسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة التسيير داخل المؤسسة التعليمية

| صفة مستوى إستيعاب الأساتذة للتعليمات الواردة عبر الوسائط الرقمية مقارنة بتلك المقدمة وجاهيا أو ورقيا |               |                                      |                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| الرقم                                                                                                | الصفة         | المؤسسة                              | الاجابة                               |
| 01                                                                                                   | مدير الثانوية | ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود | جل الأساتذة يتعاملوا بالوسائط الرقمية |
| 02                                                                                                   | مسؤول الرقمنة | ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود | صعب نوعا ما مع الوقت الكل يستوعب      |

الجدول رقم (22) صفة مستوى إستيعاب الأساتذة للتعليمات الواردة عبر الوسائط الرقمية مقارنة بتلك المقدمة وجاهيا أو ورقيا

يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول مستوى استيعاب الأساتذة للتعليمات الواردة عبر الوسائط الرقمية مقارنة بالتعليمات الوجيهة أو الورقية، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مدير الثانوية أكد أن أغلب الأساتذة يتعاملون مع الوسائط الرقمية، بينما أشار مسؤول الرقمنة إلى وجود بعض الصعوبة في البداية قبل التكيف معها، حسب إجابات المبحوثين فإن الأساتذة أصبحوا أكثر تقبلاً لاستخدام الوسائط الرقمية في التواصل الإداري، رغم وجود بعض الصعوبات المتعلقة بسرعة الاستيعاب والتكيف لدى بعض الفئات.

نستنتج أن أصبح الأساتذة اليوم أكثر تقبلاً لاستخدام الوسائط الرقمية في التواصل الإداري داخل المؤسسة التعليمية، وذلك نتيجة تزايد الاعتماد على هذه الوسائل في تسيير مختلف العمليات الإدارية والتربوية، وما وفرته من سرعة وسهولة في تبادل المعلومات وإنجاز المراسلات. وقد ساهم هذا التحول التدريجي في تعزيز ثقافة رقمية جديدة داخل الوسط التربوي، تقوم على توظيف التكنولوجيا كأداة أساسية في تحسين الأداء الإداري والتواصلي.

ورغم هذا التقبل المتزايد، إلا أن العملية لا تخلو من بعض الصعوبات، خاصة ما يتعلق بسرعة الاستيعاب والتكيف مع هذه الوسائط لدى بعض الفئات من الأساتذة. فاختلاف مستويات التكوين الرقمي والخبرة التقنية أدى إلى تفاوت في القدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة، مما ينعكس أحيانا على درجة الاستفادة منها في الممارسات الإدارية اليومية.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن إدماج الوسائط الرقمية في التواصل الإداري داخل المؤسسات التعليمية عرف تقدما ملحوظا على مستوى القبول، غير أن نجاح هذا التحول يظل مرتبطا بمدى توفير

## الجانب التطبيقي

التكوين والدعم التقني المستمر، بما يسمح بتقليص الفجوة الرقمية بين مختلف الفاعلين التربويين

| مدى تبني الأساتذة للوسائط الرقمية داخل مؤسساتكم مقارنة بالوسائل الأخرى |                  |                                         |                           |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------|---------------------------|
| الرقم                                                                  | الصفة            | المؤسسة                                 | الاجابة                   |
| 01                                                                     | مدير<br>الثانوية | ثانوية سليمان محمد<br>العبد بحاسي مسعود | تسهيل الإنجاز ورصد النقاط |
| 02                                                                     | مسؤول<br>الرقمنة | ثانوية سليمان محمد<br>العبد بحاسي مسعود | تقريبا متبناة             |

وضمان استخدام أكثر فعالية لهذه الوسائط

الجدول رقم (23) يوضح مدى تبني الأساتذة للوسائط الرقمية داخل مؤسساتكم مقارنة بالوسائل الأخرى يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول مدى تبني الأساتذة للوسائط الرقمية داخل المؤسسة مقارنة بالوسائل الأخرى، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مدير الثانوية أكد أن الوسائط الرقمية ساهمت في تسهيل الإنجاز ورصد النقاط، بينما أشار مسؤول الرقمنة إلى أنها أصبحت تقريباً متبناة من الجميع. حسب إجابات المبحوثين نستنتج إن أصبحت الوسائط الرقمية تشكل جزءاً أساسياً من العمل الإداري والبيداغوجي داخل المؤسسة التعليمية، حيث لم يعد استخدامها مقتصرًا على بعض الجوانب التقنية المحدودة، بل امتد ليشمل مختلف العمليات المرتبطة بالتسيير الإداري والتدريس والتواصل التربوي. وقد ساهم هذا التحول في إعادة تنظيم أنماط العمل داخل المؤسسة، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي وتطور وسائل الاتصال الحديثة.

ويعكس هذا الانتشار المتزايد للوسائط الرقمية داخل الوسط التربوي بروز ثقافة رقمية جديدة بين الأساتذة، تقوم على تقبل التكنولوجيا وتوظيفها في تحسين الأداء المهني. حيث أصبح العديد من الأساتذة يعتمدون على هذه الوسائط في إعداد الدروس، وتبادل الوثائق، والتواصل مع الإدارة والزملاء والطلبة، مما يدل على تطور تدريجي في الممارسات المهنية نحو الرقمنة.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن إدماج الوسائط الرقمية في المؤسسة التعليمية لم يعد خياراً ظرفياً، بل أصبح توجهها استراتيجياً يعكس تحولا عميقا في الثقافة المهنية للأساتذة، ويهدف إلى الرفع من جودة العمل البيداغوجي والإداري وتحقيق فعالية أكبر في الأداء التربوي.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (24) العوامل التي تعتقد أنها تؤثر على وضوح الرسائل الإدارية الرقمية و كيف يمكن تحسينها ( الرسائل الإدارية )

| العوامل التي تعتقد أنها تؤثر على وضوح الرسائل الإدارية الرقمية و كيف يمكن تحسينها ( الرسائل الإدارية ) |                  |                                            |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------|--------------|
| الرقم                                                                                                  | الصفة            | المؤسسة                                    | الاجابة      |
| 01                                                                                                     | مدير الثانوية    | ثانوية سليمان<br>محمد العيد بحاسي<br>مسعود | /            |
| 02                                                                                                     | مسؤول<br>الرقمنة | ثانوية سليمان<br>محمد العيد بحاسي<br>مسعود | نقص الانترنت |

يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول العوامل المؤثرة على وضوح الرسائل الإدارية الرقمية وكيفية تحسينها، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مسؤول الرقمنة أرجع ذلك إلى ضعف الإنترنت، في حين لم يقدم مدير الثانوية إجابة محددة، حسب إجابات المبحوثين يعتبر ضعف شبكة الإنترنت من أبرز العراقيل التقنية التي قد تؤثر بشكل مباشر على فعالية الرسائل الإدارية الرقمية داخل المؤسسة التعليمية، حيث يؤدي عدم استقرار الاتصال أو بطء تدفق البيانات إلى تأخير إرسال واستقبال المراسلات الإدارية، مما ينعكس سلباً على سير العمل الإداري وانسيابيته كما قد يتسبب هذا الضعف في عدم وصول الرسائل في الوقت المناسب أو فقدان جزء من محتواها، وهو ما يؤثر على دقة التواصل وفعاليته بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن ينعكس ضعف شبكة الإنترنت على وضوح الرسائل الإدارية الرقمية، حيث قد تتعرض بعض الملفات أو الوثائق للتعطّل أو عدم التحميل الكامل، مما يؤدي إلى سوء فهم أو غموض في المضمون الإداري. وهذا الوضع قد يخلق نوعاً من الارتباك في تنفيذ التعليمات أو اتخاذ القرارات، خاصة عندما تكون الرسائل ذات طابع استعجالي أو تتطلب استجابة فورية. وبناءً على ذلك، فإن فعالية الوسائط الرقمية داخل المؤسسة التعليمية تبقى مرتبطة بشكل كبير بجودة البنية التحتية التقنية وعلى رأسها شبكة الإنترنت، مما يستدعي ضرورة تحسينها وتحديثها لضمان تواصل إداري أكثر دقة ووضوحاً وفعالية.

## الجانب التطبيقي

الجدول رقم (25) يوضح الإجراءات المتبعة في حال عدم وضوح التعليمات الإدارية المقدمة للأساتذة رقمياً أو وجاهياً

| الإجراءات الإدارية المتبعة في حال عدم وضوح التعليمات الإدارية المقدمة للأساتذة رقمياً أو وجاهياً  |                  |                                         |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------|--------------|
| مميزات وعيوب كل من التواصل الرقمي والتواصل التقليدي فيما يتعلق بنقل التعليمات والتوجيهات الإدارية |                  |                                         |              |
| الرقم                                                                                             | الصفة            | المؤسسة                                 | الاجابة      |
| 01                                                                                                | مدير<br>الثانوية | ثانوية سليمان محمد<br>العبد بحاسي مسعود | /            |
| 02                                                                                                | مسؤول<br>الرقمنة | ثانوية سليمان محمد<br>العبد بحاسي مسعود | تقديم ورقياً |

يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول الإجراءات المتبعة في حال عدم وضوح التعليمات الإدارية المقدمة رقمياً أو وجاهياً، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مسؤول الرقمنة أكد أنه يتم تقديم التعليمات ورقياً عند الحاجة.

حسب إجابات المبحوثين المؤسسة التعليمية غالباً ما تلجأ إلى اعتماد الوسائل التقليدية كحل بديل أو مكمل عند مواجهة صعوبات في فهم أو تطبيق التعليمات الإدارية الرقمية، خاصة في الحالات التي تشهد غموضاً في المراسلات الإلكترونية أو وجود عراقيل تقنية مثل ضعف الاتصال بالإنترنت أو عدم إتقان بعض الفاعلين لاستخدام الوسائط الرقمية. ويعكس هذا التوجه حرص المؤسسة على ضمان استمرارية العمل الإداري وعدم تعطله مهما كانت طبيعة المشكلات التقنية.

ويبرز هذا الواقع أن التواصل الإداري داخل المؤسسة لا يقوم على نمط واحد فقط، بل يتميز بتداخل وتكامل بين الوسائل التقليدية والوسائل الرقمية، حيث يتم توظيف كل نمط وفق السياق والظروف المناسبة. فالوسائل الرقمية توفر السرعة والمرونة في نقل المعلومات، في حين تضمن الوسائل التقليدية وضوح التعليمات وتوثيقها بشكل رسمي يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

وبناء على ذلك يمكن القول إن هذا التكامل بين النمطين التقليدي والرقمي يعكس مرحلة انتقالية في تسيير الاتصال الإداري داخل المؤسسة التعليمية، تهدف إلى تحقيق التوازن بين فعالية الرقمنة وضمان الاستقرار الإداري من خلال الوسائل التقليدية عند الضرورة

## الجانب التطبيقي

|    |                  |                                         |                                                                                                                                                                                           |
|----|------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | مدير<br>الثانوية | ثانوية سليمان محمد<br>العبد بحاسي مسعود | /                                                                                                                                                                                         |
| 02 | مسؤول<br>الرقمنة | ثانوية سليمان محمد<br>العبد بحاسي مسعود | مميزات التواصل الرقمي: سريع<br>دقيق، علمي<br>مميزات التواصل التقليدي: يحفظ<br>صعب تزويره<br>عيوب التواصل الرقمي: يزور<br>بسرعة، قد يضيع أو يفسد<br>عيوب التواصل التقليدي: بطئ غير<br>عملي |

الجدول رقم (26) مميزات وعيوب كل من التواصل الرقمي والتواصل التقليدي فيما يتعلق بنقل التعليمات والتوجيهات الإدارية

يوضح الجدول أجوبة المقابلة حول مميزات وعيوب كل من التواصل الرقمي والتقليدي فيما يتعلق بنقل التعليمات والتوجيهات الإدارية، ومن خلال البيانات نلاحظ أن مسؤول الرقمنة أكد أن التواصل الرقمي يتميز بالسرعة والدقة والطابع العلمي، بينما يتميز التواصل التقليدي بحفظ الوثائق وصعوبة تزويرها، في المقابل تتمثل عيوب التواصل الرقمي في إمكانية ضياع المعلومات أو تزويرها، أما التواصل التقليدي فيتسم بالبطء وقلة العملية.

حسب إجابات الباحثين لكل من التواصل الرقمي والتواصل التقليدي مجموعة من المزايا والخصائص التي تميزه عن الآخر، حيث يتميز التواصل الرقمي بالسرعة الفائقة في نقل المعلومات، وسهولة تبادل المراسلات والوثائق، إضافة إلى إمكانية الوصول الفوري إلى عدد كبير من الفاعلين داخل المؤسسة. في حين يتميز التواصل التقليدي بدرجة عالية من الرسمية والموثوقية، خاصة فيما يتعلق بتوثيق القرارات الإدارية وحفظها في شكل مادي يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، فضلا عن دوره في تعزيز الوضوح وتقليل سوء الفهم في بعض الحالات.

وبناء على هذا التباين في الخصائص، تبرز أهمية الجمع بين الوسيلتين الرقمية والتقليدية داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن الاعتماد على وسيلة واحدة فقط قد لا يضمن تحقيق الفعالية المطلوبة في الاتصال الإداري. فالمزج بين النمطين يتيح تحقيق التوازن بين السرعة التي توفرها الوسائط الرقمية، والموثوقية والاستقرار اللذين توفرهما الوسائل التقليدية.

## الجانب التطبيقي

وعليه، فإن هذا التكامل يسهم في تحسين جودة الاتصال الإداري داخل المؤسسة التعليمية، من خلال ضمان تدفق المعلومات بشكل سريع ودقيق في الوقت نفسه، مما يعزز فعالية التسيير الإداري ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

### النتائج العامة

#### النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

- توضح نتائج البيانات الشخصية أن نسبة الإناث داخل عينة الدراسة تفوق نسبة الذكور، مما يعكس هيمنة العنصر النسوي داخل هيئة التدريس بثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود، وهو ما يرتبط بطبيعة التوزيع المهني داخل المؤسسة.
- تبين أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (37-45 سنة)، وهو ما يدل على أن الأساتذة يتمتعون بخبرة مهنية واستقرار وظيفي، الأمر الذي يعزز مصداقية إجاباتهم.
- وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، أظهرت النتائج أن أغلب الأساتذة يحملون شهادة الماستر، مما يعكس مستوى علمي مرتفع داخل المؤسسة ويساهم في تحسين جودة التحليل والاستجابة للاستبيان.
- أما من حيث الأقدمية، فقد تبين أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 و 20 سنة، وهو ما يشير إلى تراكم خبرة ميدانية معتبرة لدى الأساتذة.

#### نتائج المحور الأول: مساهمة الوسائط الرقمية في تسريع وصول المعلومات

- تبين أن الوسائط الرقمية ساهمت بشكل كبير في تسريع وصول المعلومات بين الإدارة والأساتذة، حيث أصبحت المراسلات تصل في وقت وجيز مقارنة بالوسائل التقليدية، مما يعكس فعالية التحول الرقمي في تحسين الاتصال الإداري.
- كما أظهرت النتائج وجود رضا مرتفع لدى الأساتذة حول سرعة نقل المعلومات الإدارية بعد اعتماد الوسائط الرقمية، وهو ما يؤكد تحسين انسيابية تدفق المعلومات داخل المؤسسة.
- وتبين كذلك أن الوسائط الرقمية ساهمت في تقليص الوقت بين إصدار القرار وتنفيذه بدرجات متفاوتة، مع هيمنة الاتجاه الإيجابي نحو تسريع الإجراءات الإدارية.
- كما كشفت النتائج أن المعلومات الإدارية أصبحت تصل في فترات زمنية قصيرة (فوري أو خلال ساعات)، مما يعكس فعالية الوسائط الرقمية في تسريع الاتصال التنظيمي.
- وأظهرت النتائج أيضاً أن أكثر الوسائل فعالية في تسريع وصول المعلومات تتمثل في البريد الإلكتروني المؤسسي ومجموعات التواصل الفوري، نظراً لسهولة استخدامها.

#### نتائج المحور الثاني: صعوبات استخدام الوسائط الرقمية

- أظهرت النتائج أن مستوى الدعم التقني داخل المؤسسة يتراوح بين المتوسط والجيد، مع وجود تفاوت في تقييم الأساتذة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز الدعم الفني.
- كما تبين أن أغلب الأساتذة لم يستفيدوا من تكوينات دورية كافية في استخدام الوسائط الرقمية، وهو ما يمثل أحد أهم التحديات في هذا المجال.

## الجانب التطبيقي

- وتوضح النتائج أن الصعوبات التقنية تؤثر بدرجات متفاوتة على أداء الأساتذة، حيث سجل تأثير كبير لدى نسبة معتبرة منهم.
- كما أكدت النتائج أن أهم الحلول المقترحة تتمثل في تحسين البنية التحتية الرقمية، توحيد المنصات، وتوفير التكوين والدعم الفني المستمر.

### نتائج المقابلة

- تبين أن الوسائط الرقمية ساهمت بشكل واضح في تسريع تبادل المعلومات مقارنة بالوسائل التقليدية، مما حسن من سرعة الاتصال الإداري داخل المؤسسة.
- كما أظهرت النتائج أن الوسائط الرقمية ساهمت في رفع دقة المعلومات وسهولة الوصول إليها، مما انعكس إيجاباً على جودة الأداء الإداري.
- وتبين كذلك أن التحول الرقمي ساهم في تحسين التنسيق الداخلي وتسريع تنفيذ المهام الإدارية.
- كما ساعدت الوسائط الرقمية على تقليل التنقلات وريح الوقت، مع تحسين سرعة الاستجابة للمراسلات الإدارية.
- في المقابل، أظهرت النتائج أن الوسائط الرقمية تتفوق في السرعة، بينما تظل الوسائل التقليدية مهمة في حفظ الوثائق وضمان موثوقيتها.
- كما تبين أن هذا التحول ساهم في تحسين التواصل الإداري، لكنه أدى نسبياً إلى تقليل التفاعل الإنساني المباشر داخل المؤسسة.
- وأوضحت النتائج أيضاً أن الوسائط الرقمية ساهمت في تسهيل وضوح التعليمات الإدارية وتقليل الوقت المستغرق في التواصل.
- كما تبين أن أغلب الأساتذة أصبحوا يعتمدون على الوسائط الرقمية، رغم وجود بعض الصعوبات الأولية في التكيف معها.
- وأظهرت النتائج أن الوسائط الرقمية أصبحت معتمدة بشكل واسع داخل المؤسسة التعليمية.
- كما تبين أن ضعف شبكة الإنترنت يعد من أهم العوامل التي تؤثر على وضوح الرسائل الإدارية الرقمية.
- وأخيراً، أظهرت النتائج أن المؤسسة تلجأ إلى الوسائل الورقية عند عدم وضوح التعليمات الرقمية، مما يعكس استمرار التكامل بين النمطين الرقمي والتقليدي، مع تأكيد أن لكل منهما مزايا وعيوباً خاصة به.

## الجانب التطبيقي

### مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية

يتبين من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الأول أن نمط تبادل المعلومات داخل المؤسسة يختلف بشكل واضح عند الاعتماد على الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية حيث أظهرت النتائج أن الوسائط الرقمية ساهمت في تسريع الاتصال الإداري وتسهيل تبادل المعلومات وتقليص الوقت والجهد مقارنة بالنمط التقليدي الذي يتسم بالبطء والتأخير كما بينت المقابلة أن الانتقال إلى الرقمنة ساهم في تحسين التنسيق الداخلي ورفع فعالية التواصل داخل المؤسسة مما يؤكد أن الوسائط الرقمية أحدثت تحولاً في طبيعة الاتصال الإداري

أما فيما يخص التساؤل الثاني فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً في وضوح التعليمات ودرجة الاستيعاب بين الرسائل الرقمية والوجاهية حيث تبين أن الرسائل الرقمية تتميز بالسرعة وسهولة الإرسال لكنها قد تتأثر أحياناً بالاختصار المفرط أو ضعف الشبكة مما قد يؤثر على وضوحها في حين أن التعليمات الوجاهية تظل أكثر وضوحاً في بعض الحالات نتيجة التفاعل المباشر وإمكانية التوضيح الفوري كما أظهرت النتائج أن أغلب الأساتذة أصبحوا يتعاملون مع الوسائط الرقمية بشكل متزايد مع وجود صعوبات أولية في الاستيعاب لدى بعضهم

وفيما يتعلق بالتساؤل الثالث تبين أن استخدام الوسائط الرقمية يساهم بشكل كبير في تسريع وصول المعلومات بين الإدارة والأساتذة حيث أظهرت النتائج أن غالبية المبحوثين يؤكدون وصول المعلومة في وقت قصير جداً قد يكون فوراً أو خلال ساعات كما أكدت المقابلة أن الوسائط الرقمية اختصرت الزمن الإداري وسهلت إيصال القرارات والمراسلات بشكل سريع وفعال مما يعكس الدور الإيجابي للرقمنة في تحسين سرعة الاتصال داخل المؤسسة

أما بالنسبة للتساؤل الرابع فقد أظهرت النتائج أن أهم الصعوبات التي تواجه الأساتذة في استخدام الوسائط الرقمية تتمثل في ضعف البنية التحتية خاصة ضعف الانترنت ونقص التكوين والتدريب على استخدام الوسائط الرقمية إضافة إلى بعض المشاكل التقنية التي تؤثر على الأداء كما تبين أن هذه الصعوبات تؤثر بدرجات متفاوتة على فعالية العمل رغم وجود حلول مقترحة مثل تحسين البنية التحتية وتوفير الدعم الفني وتنظيم دورات تدريبية مستمرة مما يدل على وجود حاجة إلى تطوير البيئة الرقمية داخل المؤسسة

### مناقشة النتائج في ضوء النظريات

#### انتشار المبتكرات

تظهر نتائج الدراسة المتعلقة باستخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة التعليمية أن عملية التحول نحو الاتصال الرقمي لم تكن مجرد تغيير تقني في أدوات التواصل بل هي عملية تدريجية مرتبطة بكيفية تبني الأفراد للمستحدثات التكنولوجية وهو ما يمكن تفسيره في ضوء نظرية انتشار المبتكرات حيث يتضح أن تبني الوسائط الرقمية داخل ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود مر بعدة مراحل تبدأ بالوعي بوجود هذه الوسائل ثم التجريب ثم التبني التدريجي حيث بينت النتائج أن أغلب الأساتذة أصبحوا يعتمدون على الوسائط الرقمية في التواصل الإداري مع وجود فئة لا تزال تواجه صعوبات في الاستيعاب أو التكيف وهذا يعكس اختلاف مستويات التبني بين الأفراد حسب الخبرة والتكوين والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا

كما توضح النتائج أن سرعة انتشار الوسائط الرقمية داخل المؤسسة ارتبطت بعدة عوامل أهمها سهولة الاستخدام والضغط المهني والحاجة إلى تسريع تبادل المعلومات وهو ما يتماشى مع عناصر نظرية انتشار المبتكرات التي تؤكد أن الابتكار ينتشر بسرعة عندما يكون واضح الفائدة وسهل الاستخدام ومتوافق مع احتياجات المستخدمين حيث تبين أن البريد الإلكتروني ومجموعات التواصل الفوري كانت أكثر الوسائل قبولا نظرا لفعاليتها وسرعتها في نقل المعلومات مقارنة بالوسائل التقليدية

#### النظرية البنائية الوظيفية

يمكن تفسير نتائج الدراسة في ضوء النظرية الوظيفية التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما متكاملًا تسعى أجزاؤه إلى تحقيق التوازن والاستقرار حيث تبين أن الوسائط الرقمية ساهمت في تحسين وظائف الاتصال داخل المؤسسة من خلال تسريع تدفق المعلومات وتسهيل التنسيق بين الإدارة والأساتذة مما أدى إلى رفع فعالية الأداء الإداري وتحسين عملية اتخاذ القرار كما ساهمت في تقليل الجهد والوقت وهو ما يعزز وظيفة الكفاءة داخل النظام التنظيمي

وفي المقابل تشير النتائج أيضا إلى أن الوسائط الرقمية رغم وظائفها الإيجابية إلا أنها أفرزت بعض الاختلالات على مستوى الوظيفة الاجتماعية داخل المؤسسة حيث تبين وجود تراجع نسبي في التفاعل الإنساني المباشر بين الأفراد وهو ما يمكن تفسيره من منظور النظرية الوظيفية على أنه خلل جزئي في التوازن الاجتماعي للمؤسسة نتيجة الاعتماد المفرط على الوسائل الرقمية بدل التواصل الوجيه كما أن استمرار الاعتماد على الوسائل التقليدية في بعض الحالات مثل حفظ الوثائق وضمان موثوقيتها يعكس من منظور وظيفي أن المؤسسة لا تلغي النظم القديمة بشكل كامل بل تعتمد على التكامل بين القديم والجديد للحفاظ على استقرار النظام الإداري



الخاتمة

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة التعليمية من خلال دراسة مسحية على عينة من أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود بولاية ورقلة حيث هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة الوسائط الرقمية في تحسين تبادل المعلومات بين الإدارة والأساتذة إضافة إلى الكشف عن الفروقات بين الاتصال الرقمي والتقليدي من حيث السرعة والوضوح ودرجة الاستيعاب وكذلك الوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه استخدام هذه الوسائط داخل المؤسسة

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الوسائط الرقمية ساهمت بشكل كبير في تسريع تدفق المعلومات داخل المؤسسة التعليمية كما أدت إلى تحسين فعالية الاتصال التنظيمي من خلال تقليص الزمن الإداري وتسهيل عملية تبادل المراسلات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة كما تبين أن البريد الإلكتروني ومجموعات التواصل الفوري تعد من أكثر الوسائل استخداما وفعالية في نقل المعلومات الإدارية

كما بينت النتائج أن الوسائط الرقمية ساهمت في تحسين دقة وموثوقية المعلومات إلى حد كبير غير أنها لم تلغ الحاجة إلى الوسائل التقليدية التي لا تزال تحتفظ بدورها خاصة في حفظ الوثائق وضمان موثوقيتها كما أظهرت الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه استخدام الوسائط الرقمية مثل ضعف شبكة الانترنت ونقص التكوين والدعم الفني مما يؤثر على فعالية استخدامها لدى بعض الأساتذة

وفي المقابل تبين أن هناك تحسنا في مستوى تبني الأساتذة للوسائط الرقمية داخل المؤسسة رغم وجود تفاوت في درجة الاستيعاب والقدرة على التكيف معها كما أظهرت النتائج أن هذا التحول الرقمي أثر على طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة حيث ساهم في تسهيل الاتصال لكنه قلل نسبيا من التفاعل الإنساني المباشر

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول إن الوسائط الرقمية أصبحت عنصرا أساسيا في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية إلا أن نجاح هذا التحول يتطلب توفير بيئة تقنية ملائمة وتعزيز التكوين المستمر للأساتذة لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الوسائط وتحقيق التكامل بين الاتصال الرقمي والتقليدي بما يخدم فعالية الأداء داخل المؤسسة

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القواميس والمعاجم

1. ابن منظور، جمال الدين. لسان العرب، بيروت: دار صادر، مادة "أثر".
2. ابن منظور، جمال الدين. لسان العرب، بيروت: دار صادر، 1990، مادة (وصل).
3. مجمع اللغة العربية. المعجم الوسيط، القاهرة: دار النهضة، 2004.

ثانياً: الكتب

1. بدوي، أحمد زكي. تاريخ الفكر الاجتماعي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1993.
2. بدوي، عبد الرحمن. مناهج البحث العلمي، الكويت: وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، 1977.
3. بدر، أحمد. أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة الثانية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1984.
4. بوعلام، رجاء محمود. مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة السادسة، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2007.
5. حجازي، عبد الله. إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب، 2014.
6. الخالدي، أحمد حسن. إدارة الاتصال في المنظمات الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، 2015.
7. خندقجي، محمد عبد الجبار؛ خندقجي، نواف عبد الجبار. مناهج البحث العلمي (منظور تربوي معاصر)، الأردن: عالم الكتاب، 2012.
8. الدويدري، رجاء وحيد. البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، الطبعة الأولى، دمشق: دار الفكر، 2000.
9. دوركايم، إميل. في تقسيم العمل الاجتماعي، ترجمة: حافظ الجمالي، بيروت: اللجنة اللبنانية للترجمة، 1987.

## قائمة المصادر والمراجع

10. روجرز، إيفرت. انتشار المبتكرات، ترجمة: محمد سليمان الضالع، الرياض: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، 2003.
11. الزهار، فرغلي. علم النفس الاجتماعي، القاهرة: دار الفكر العربي، 2010.
12. الزهراني، علي. البحث العلمي: المفاهيم والإجراءات، الرياض: مكتبة الرشد، 2019.
13. عبد الحميد، محمود. الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية: المفهوم، الأهمية، والتطبيقات الحديثة، القاهرة: دار الفكر العربي، 2018.
14. عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كايد. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، الطبعة الثامنة عشرة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2020.
15. قنديلجي، عامر. البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.
16. محمد، سامي محمد. مناهج البحث العلمي: أسس ومبادئ، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2015.
17. ميرتون، روبرت. النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي، ترجمة: محمد الجوهري، القاهرة: دار المعارف، 1999.
18. ميلز، تشارلز رايت. الخيال السوسيولوجي، ترجمة: محمد الجوهري، القاهرة: دار النهضة العربية، 1983.
19. نصر، محمد عبد العزيز. وسائل الاتصال الحديثة وتطبيقاتها التربوية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2017.
20. بارسونز، تالكوت. النظام الاجتماعي، ترجمة: إبراهيم مذكور، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1951.

## قائمة المصادر والمراجع

21. بارسونز، تالكوت. النسق الاجتماعي، ترجمة: محمد صبحي وآخرون، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2010.

### ثالثًا: المقالات العلمية

1. مزردى، حنان. "المعوقات التي تواجه المدرسة الجزائرية في ظل التحول الرقمي والتقنية الرقمية من وجهة نظر الأساتذة"، دفاثر المخبر، المجلد 20، العدد 02، 2025.
2. موفق، عبد المالك. "الوساطة الرقمية بالجامعات الجزائرية ودورها في تفعيل العمل الإداري والخدماتي: عرض تجربة الشباك الرقمي الموحد GUN بجامعة المسيلة"، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، 2025.

### رابعًا: مذكرات التخرج

1. الشهري، حنان بنت شعشوع. "أثر استخدام شبكات التواصل الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية (الفيس بوك-تويتر نموذجاً)"، مشروع بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 1433-1434هـ.
2. عيساوي، هديل. "إستراتيجيات الاتصال الرقمي في المؤسسات التربوية دراسة لعينة من الثانويات بولاية تبسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الاتصال التنظيمي، جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي، تبسة، 2024.

### خامسًا: المراجع الأجنبية

4. Belonovskaya, I. D., Matvievskaia, E. G., Saitbaeva, E. R., Ksenofontova, A. N., Usmanov, S. M., Zatsepina, M. B., & Bakshaeva, E. V. "Digital Communication in Educational Process: Development Trends and New Opportunities." *Online Journal of Communication and Media Technologies*, vol. 10, no. 2, 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

5. Merton, Robert K. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1968.
6. Neiroukh, N., Ansari, A. A., Dalu, R. A., Khlaif, E., Barahmaeh, D., Zubeidi, J., Shtayeh, B., & Daher, W. "Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp." *Frontiers in Education*, vol. 9, 2024.
7. Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed., New York: Free Press, 2003.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص الإتصال الجماهيري والوسائط الجديدة



### إستمارة إستبيان:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص الإتصال الجماهيري والوسائط الجديدة بعنوان:

**تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة التعليمية**  
دراسة مسحية  
على عينة من أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود - ولاية ورقلة"

نرجو منكم الإجابة على أسئلة الإستبانة بوضع علامة (+)، في الخانة التي تتناسب مع إجاباتكم و نحيطكم علما أن هذا الإستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

**نشكر لكم تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث**

**تحت إشراف:**

أ.د. عبد القادر بودريالة

**من إعداد:**

✓ أيمن زرمات

✓ أم كلثوم سليمان

السنة الجامعية: 2026/2025

## مشكلة وإشكالية الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية تحولاً رقمياً كبيراً في عمليات الإتصال الداخلي، حيث أصبحت الوسائط الرقمية مثل البريد الإلكتروني، منصات التواصل الاجتماعي، والتطبيقات التربوية أدوات أساسية في التواصل بين الإدارة والأساتذة. وعلى الرغم من المزايا التي تقدمها هذه الوسائط في تسريع تبادل المعلومات وتسهيل التنسيق، إلا أنها أفرزت تحديات جديدة تؤثر على فعالية الاتصال التنظيمي.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية العامة للدراسة على النحو الآتي:

ما هو تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الإتصال التنظيمي بثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود \_ ورقلة؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف يختلف نمط تبادل المعلومات داخل المؤسسة عند الإعتماد على الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية؟
  2. ما الفروقات في وضوح التعليمات ودرجة الاستيعاب بين الرسائل المرسلة رقمياً والوسائل المرسلة وجهاً لوجه أو ورقياً؟
  3. هل ان استخدام الوسائط الرقمية يساهم في تسريع وصول المعلومات بين الادارة والاساتذة داخل المؤسسة ؟
  4. ماهي الصعوبات التي تواجه الاساتذة في استخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة؟
- لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي في هذه المؤسسة، ومعرفة ما إذا كانت هذه الوسائط تعزز التواصل أم تخلق عقبات جديدة تتطلب إعادة تنظيم لأساليب التواصل المتبعة.

## الإستبيان

### البيانات الشخصية

(1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

(2) السن:

من 25 الى 36 سنة ☐

من 37 إلى 45 سنة ☐

أكثر من 45 سنة ☐

(3) المستوى التعليمي:

ليسانس ☐

☐ ماجستير

☐ ماستر

أخرى أذكرها: .....

(4) الأقدمية في المنصب:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 - 20 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

المحور الاول: مساهمة الوسائط الرقمية في تسريع وصول المعلومات بين الإدارة والأساتذة.

1. هل ساهمت الوسائط الرقمية (مثل منصات التواصل، البريد الإلكتروني) في تسريع وصول المعلومات من الإدارة إليك؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ نعم، بدرجة متوسطة

☐ قليلاً

☐ لا، لم تساهم

2. ما مدى رضاك عن سرعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة بعد اعتماد الوسائط الرقمية؟

☐ راضٍ جداً

☐ راضٍ

☐ محايد

☐ غير راضٍ

☐ غير راضٍ تماماً

3. هل تعتقد أن نقل المعلومة الإدارية قد أصبح أسرع بعد إستخدام الوسائط الرقمية؟

· نعم، بشكل ملحوظ ☐

· نعم، بشكل قليل ☐

· لم يتغير ☐

4. هل ساهمت الوسائط الرقمية في تقليل الوقت بين إصدار القرار الإداري وتنفيذه؟

· نعم، قلّ الوقت بنسبة كبيرة (أكثر من 50%) ☐

· نعم، قلّ بشكل معقول (25-50%) ☐

· تأثير طفيف (أقل من 25%) ☐

· لا لم يقل ☐

5. ما هو متوسط الوقت الذي تستغرقه المعلومة للوصول من الإدارة إليك الآن؟

· فوري ( خلال دقائق) ☐

· خلال ساعات ☐

· خلال يوم عمل ☐

· أكثر من يوم ☐

· غير منتظم ☐

6. ما هي الوسيلة الرقمية الأكثر فعالية في تسريع وصول المعلومات الإدارية إليك؟

· البريد الإلكتروني المؤسسي ☐

· منصات التواصل الداخلية ☐

أذكرها:

· تطبيقات الهاتف المحمول المؤسسية ☐

أذكرها:

· الأنظمة الإلكترونية الإدارية ☐

أذكرها:

· مجموعات WhatsApp أو Telegram الرسمية ☐

محور الثاني: صعوبات إستخدام الوسائط الرقمية

7. ما مدى تحكمك في إستخدام الوسائط الرقمية؟

· سهل جداً (لست بحاجة إلى مساعدة) ☐

- ☐ سهل (أحتاج مساعدة بسيطة أحياناً)
  - ☐ متوسط (أحتاج تدريباً مستمراً)
  - ☐ صعب (أواجه مشاكل تقنية متكررة)
  - ☐ صعب جداً (أعتمد على الآخرين بشكل كامل)
8. أي من هذه الصعوبات واجهتك فعلياً في تواصلك مع إدارة المؤسسة؟ (اختيار متعدد)
- ☐ مشاكل في الإتصال بالإنترنت
  - ☐ عدم توفر أجهزة كافية أو حديثة
  - ☐ صعوبة استخدام التطبيقات
  - ☐ كثرة المنصات وتشتت التركيز
  - ☐ صعوبة تنظيم الملفات والرسائل
  - ☐ الخوف من الأخطاء التقنية
  - ☐ عدم وجود سياسة استخدام واضحة

أخرى أذكرها: .....

9. ما مدى رضاك عن الدعم الفني المقدم من قبل الإدارة؟
- ☐ ممتاز (يوجد دعم فني دائم وسريع)
  - ☐ جيد (يوجد دعم لكنه قد يتأخر)
  - ☐ متوسط (الدعم محدود وغير كاف)
  - ☐ ضعيف (لا يوجد دعم فعلي)
  - ☐ لا يوجد دعم فني مخصص
10. هل تستفيد من تدريبات دورية كافية على استخدام الوسائط الرقمية المعتمدة في المؤسسة؟
- ☐ نعم.
- ☐ لا.

11. ما مدى تأثير الصعوبات التقنية على إنتاجيتك وأدائك اليومي؟
- ☐ تأثير كبير جداً (تعيق العمل بشكل يومي)
  - ☐ تأثير متوسط (تسبب تأخيرات ملحوظة)
  - ☐ تأثير طفيف (إزعاج بسيط فقط)
  - ☐ لا تؤثر على الأداء

☐ لا أواجه صعوبات تقنية

12. ما هي الحلول التي تعتقد أنها الأكثر فعالية لتجاوز صعوبات استخدام الوسائط الرقمية؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة).

☐ توفير دورات تدريبية منتظمة

☐ تحسين البنية التحتية (إنترنت، أجهزة)

☐ توحيد المنصات وتبسيط الأدوات

☐ توفير دعم فني دائم ومتخصص إعداد أدلة

☐ استخدام مبسطة وفيديوهات تعليمية. تقليل الاعتماد على الوسائط الرقمية المعقد



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
تخصص الإتصال الجماهيري والوسائط الجديدة



## دليل المقابلة

**تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة التعليمية**  
**دراسة مسحية على عينة من أساتذة ثانوية سليمان محمد العيد بحاسي مسعود - ولاية ورقلة**

في إطار تحضيرنا لمذكرة تخرج نسعى من خلالها البحث في تأثير الوسائط الرقمية على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، وإعتبارا لتجربتكم في إدراج الوسائط الرقمية ضمن الأنشطة التنظيمية بمؤسستكم التعليمية، نتمنى تجاوبكم الفعال مع موضوع دراستنا من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة، مع التأكيد على ضمان سرية المعلومات المقدمة لنا والتي لا يمكن أن تخرج عن إطار البحث العلمي.

**نشكر لكم تعاونكم ومساهمتم في هذا البحث**

**تحت إشراف**

**من إعداد:**

أ.د. عبد القادر بودريالة

✓ أيمن زرماط

✓ أم كلثوم سليمان

السنة الجامعية: 2026/2025

التاريخ...../...../2026

الساعة من.....الى.....

المكان.....

### البيانات الشخصية

(1) الاسم واللقب: (إختياري)

(2) الوظيفة:

(3) الأقدمية في المنصب: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 - 20 سنوات ☐ أكثر من 20 سنة ☐

### المحور الأول: اختلاف نمط تبادل المعلومات بين الوسائط الرقمية والتقليدية

1. كيف تقيّم سرعة تبادل المعلومات عند استخدام الوسائط الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية (مثل الاجتماعات المباشرة، المذكرات الورقية)؟ وضّح إجابتك بأمثلة من تجربتك.

.....

2. من وجهة نظرك، كيف أثر استخدام الوسائط الرقمية على دقة وموثوقية المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة؟

.....

3. ماهي أوجه التحسين في التنسيق الداخلي بعد تغيير نمط تبادل المعلومات من التقليدي إلى الرقمي؟

.....

.....

.....

.....

4. ما هي أبرز الفروقات التي لاحظتها في طريقة تواصلك مع الإدارة بعد الانتقال من الوسائل التقليدية إلى الوسائل الرقمية؟

.....

.....

.....

5. برأيك، ما هي الجوانب التي تفوقت فيها الوسائل الرقمية على الوسائل التقليدية في تبادل المعلومات؟ وما هي الجوانب التي لا تزال الوسائل التقليدية أفضل فيها؟

.....

.....

.....

6. هل تعتقد أن تعديل نمط تبادل المعلومات في ظل استخدام الوسائل الرقمية قد أثر على العلاقات المهنية والتفاعل الإنساني داخل مؤسستكم؟

.....

المحور الثاني: وضوح التعليمات والاستيعاب بين الرسائل الرقمية والوجاهية والورقية.

1. ما مدى وضوح التعليمات والتوجيهات عبر الوسائل الرقمية مقارنة بالنمط الوجاهي أو الوسائل التقليدية؟

.....

.....

.....

2. كيف تصف مستوى إستيعاب الأساتذة للتعليمات الواردة عبر الوسائط الرقمية مقارنة بتلك المقدمة وجاهيا أو ورقيا؟.....

.....

3. مامدى تبني الأساتذة للوسائط الرقمية داخل مؤسساتكم مقارنة بالوسائل الأخرى؟

.....

4 ماهي العوامل التي تعتقد أنها تؤثر على وضوح الرسائل الإدارية الرقمية وكيف يمكن تحسينها ( الرسائل الإدارية )؟

.....

5. ماهي الإجراءات المتبعة في حال عدم وضوح التعليمات الإدارية المقدمة للأساتذة رقميا أو وجاهيا؟

.....

6. برأيك، ما هي مميزات وعيوب كل من التواصل الرقمي والتواصل التقليدي فيما يتعلق بنقل التعليمات والتوجيهات الإدارية؟

.....

.....