



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم علم الاجتماع



# واقع الإتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية ب ثانوية نواورية عبد الله واد الشحم -قالمة-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

-د. بوضنيرة عبد الله

إعداد الطالبة:

❖ بوترة حياة

السنة الجامعية: 2019-2020م

## شكر وعرفان:

أُتَقَرِّحُ بِالشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ وَعَظِيمِ الإِمْتِنَانِ إِلَى الدُّرُكْتُورِ "بوصنوبرة  
عبد الله" وَالَّذِي أَعْتَزَّ بِإِسْرَافِهِ عَلَيَّ هَذِهِ المِزْكَةَ لِمَا أَحْمَدُنِي بِهِ  
مِنْ إِهْتِمَاحٍ فَلَمْ يَبْخُلْ بِجَهْدٍ فِي سَبِيلِ إِرْسَادِي وَتَوْجِيهِي، وَأَشْكُرُهُ  
عَلَيَّ مَلَّا حِظَانَهُ الَّتِي كَانَتْ مَعِينًا لِي بِنُصْبٍ وَعَطَاءٍ لَّا يَنْقُطِعُ  
وَأَسْأَلُ اللهَ القَدِيرَ أَنَّهُ يَجْعَلَ ذَلِكَ فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِهِ وَأَنَّهُ يَجْزِيهِ  
الْجِزْلَ اللّٰوْفِي.

كَمَا لَّا يَفُوتُنِي أَنَّهُ أُنْقَرِحُ بِشُكْرِي الخَالِصِ إِلَى لِحْنَةِ المِنَاقَةِ عَلَيَّ  
تُكْرِمُهُمْ قَبُولِ مَنَاقَتِهِ عَمَلِي هَذَا وَتَقْوِيمِهِ وَسِرِّ تَغْرَاتِهِ.

## الإهداء:

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وصلى  
الله على سيدنا محمد وعليه أفضل الصلاة والزي والثناء.

تحية عظيمة أهدي بها تمار قطاني وحصاد جهدي وصنيع عملي  
الدراسي في الجامعة إلى أسمى شخصيين في الوجود أسمى "حفيدة"  
والتي "جمال".

وإلى ما تقاسمت معهم وفي المنزل إخوتي سارة وأمين.  
وإلى من إختياره الله زوجاً وسكناً لي سطررت برفقته ورب الحياة  
زوجي "رامي".

إلى روح جدي الغالية "عميرة" رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع وأتمنى من الله أن يوفقنا  
لما يحبه ويرضاه.



# قائمة المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تحديد إشكالية الدراسة
5	المبحث الثاني: أسباب إختيار الموضوع
5	المبحث الثالث: أهداف الدراسة
5	المبحث الرابع: أهمية موضوع الدراسة
6	المبحث الخامس: تحديد مفاهيم الدراسة
10	المبحث السادس: الدراسات السابقة
13	المبحث السابع: المقاربات النظرية للموضوع
18	خلاصة
	الفصل الثاني: محددات الإتصال التنظيمي
20	تمهيد
21	المبحث الأول: علاقة التنظيم بالإتصال
25	المبحث الثاني: أنواع الإتصال التنظيمي وخصائصه
28	المبحث الثالث: أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي
31	المبحث الرابع: وظائف الإتصال التنظيمي
34	المبحث الخامس: وسائل الإتصال التنظيمي
37	المبحث السادس: شبكات الإتصال التنظيمي

## فهرس المحتويات

40	المبحث السابع: معوقات الإتصال التنظيمي
43	خلاصة
	الفصل الثالث: فعالية الأداء وتقييمه في المؤسسة
45	تمهيد
46	المبحث الأول: محددات الأداء في المؤسسة
47	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
50	المبحث الثالث: مؤشرات فاعلية الأداء في المؤسسة
52	المبحث الرابع: تقييم وقياس أداء العاملين
55	المبحث الخامس: أهداف وأهمية تقييم الأداء في المؤسسة
58	المبحث السادس: طرق وخطوات تقييم الأداء في المؤسسة
64	المبحث السابع: معوقات تقييم الأداء في المؤسسة
67	خلاصة
	الفصل الرابع: المؤسسة التربوية وأهميتها ووظائفها
69	تمهيد
70	المبحث الأول: النسق التربوي كدور إجتماعي
72	المبحث الثاني: خصائص المؤسسة التربوية
75	المبحث الثالث: وظائف المؤسسة التربوية
79	المبحث الرابع: مقومات المؤسسة التربوية
80	المبحث الخامس: أهداف وأهمية الإدارة التعليمية
82	المبحث السادس: العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية
84	المبحث السابع: واقع إدارة المؤسسات التربوية
90	خلاصة
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
92	تمهيد
93	المبحث الأول: مجالات الدراسة

## فهرس المحتويات

94	المبحث الثاني: منهج الدراسة
95	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات
97	المبحث الرابع: عينة الدراسة
99	المبحث الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية
127	المبحث السادس: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
131	المبحث السابع: النتائج العامة
134	خاتمة
136	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
99	(1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
100	(2) يبين توزيع العينة حسب السن
101	(3) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
102	(4) يوضح توزيع العينة حسب نوع الوظيفة
103	(5) يوضح أساليب الإتصال الأكثر إستعمالاً في المؤسسة
104	(6) يبين أسلوب الإتصال المفضل من طرف العاملين
105	(7) يبين شكل الإتصال السائد في المؤسسة
106	(8) يبين نوع إتجاه الإتصال السائد في المؤسسة
107	(9) يبين الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات
107	(10) يوضح مدى تأثير الإتصال غير الرسمي على العلاقة بين العاملين
109	(11) يوضح نوع العلاقة بين الموظف ومدير المؤسسة
110	(12) يوضح مدى كفاية وسائل الإتصال
111	(13) يوضح مدى وجود صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة
112	(14) يبين المدى الزمني لوصول التعليمات
113	(15) يبين وجود صعوبات الإتصال في المؤسسة التربوية
114	(16) يبين صعوبات توصيل الأفكار للمدير
115	(17) يبين طريقة طرح المشاكل للمدير
116	(18) يبين أثر تعدد المستويات الإدارية
117	(19) يوضح مدى إسهام توجيهات المدير على الأداء
118	(20) يبين مدى تأثير طريقة الإتصال بين الموظف والمدير على الأداء
119	(21) يوضح مدى تأثير طريقة الإتصال على ارتفاع الأداء
120	(22) يبين مدى تأثير الأحاديث الجانبية على الأداء الجيد
121	(23) يبين مدى تأثير النقاشات على الأداء
122	(24) يوضح مدى تأثير نظام الثواب والعقاب في تحسين الأداء



## قائمة الجداول

123	يبين مدى تأثير الحصول على الحوافز على الأداء	(25)
124	يوضح مدى تأثير مناخ العمل على الأداء	(26)
125	يبين مدى تأثير الإتصال الرسمي على الأداء	(27)
126	يبين إقتراحات الموظفين لتحسين عملية الإتصال داخل المؤسسة	(28)

## قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال:
37	(1) شبكة العجلة
38	(2) شبكة الدائرة
39	(3) شبكة كاملة الترابط أو النجمة
39	(4) شبكة السلسلة
99	(5) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
100	(6) يبين توزيع العينة حسب السن
101	(7) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
102	(8) يوضح توزيع العينة حسب نوع الوظيفة
103	(9) يوضح أساليب الإتصال الأكثر إستعمالاً في المؤسسة
104	(10) يبين أسلوب الإتصال المفضل من طرف العاملين
105	(11) يبين شكل الإتصال السائد في المؤسسة
106	(12) يبين نوع إتجاه الإتصال السائد في المؤسسة
107	(13) يبين الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات
108	(14) يوضح مدى تأثير الإتصال غير الرسمي على العلاقة بين العاملين
109	(15) يوضح نوع العلاقة بين الموظف ومدير المؤسسة
110	(16) يوضح مدى كفاية وسائل الإتصال
111	(17) يوضح مدى وجود صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة
112	(18) يبين المدى الزمني لوصول التعليمات
113	(19) يبين وجود صعوبات الإتصال في المؤسسة التربوية
114	(20) يبين صعوبات توصيل الأفكار للمدير
115	(21) يبين طريقة طرح المشاكل للمدير
116	(22) يبين أثر تعدد المستويات الإدارية
117	(23) يوضح مدى إسهام توجيهات المدير على الأداء
118	(24) يبين مدى تأثير طريقة الإتصال بين الموظف والمدير على الأداء
119	(25) يوضح مدى تأثير طريقة الإتصال على ارتفاع الأداء
120	(26) يبين مدى تأثير الأحاديث الجانبية على الأداء الجيد
121	(27) يبين مدى تأثير النقاشات على الأداء

## قائمة الأشكال

122	(28) يوضح مدى تأثير نظام الثواب والعقاب في تحسين الأداء
123	(29) يبين مدى تأثير الحصول على الحوافز على الأداء
124	(30) يوضح مدى تأثير مناخ العمل على الأداء
125	(31) يبين مدى تأثير الإتصال الرسمي على الأداء
126	(32) يبين إقتراحات الموظفين لتحسين عملية الإتصال داخل المؤسس



# مقدمة



### مقدمة:

يعتبر الإتصال من أهم المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين، بإعتباره أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية أو التربوية أو التثقيفية، بحيث لا يمكن أن تنشأ أي مؤسسة وتستمر دون إتصال يجري بين أعضائها، إذ أصبح الإتصال ضرورة حتمية لما يحمله من أبعاد وظيفية في طبيته يجسدها أعضاء المنظمة لبلوغ الأهداف المشتركة.

باعتبار أن الإتصال التنظيمي يحدث في إطار المنظمة بين شخصين أو أكثر، وذلك لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والإتجاهات، فبواسطة أنظمة الاتصالات الجيدة تتفاعل الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض، وتتمكن من تحقيق فعالية الأداء داخل المؤسسات.

إذ يمثل الأداء القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات، أو أدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة داخل المؤسسات، ونجد من بين هذه المؤسسات، المؤسسات التربوية، فهي بمثابة الأوساط أو التنظيمات التي تسعى الجماعات لإيجادها تبعاً لظروف المكان والزمان حتى تنقل من خلالها ثقافتها وتطور حضاراتها، وتحقيق أهدافها وغاياتها التربوية.

ويمثل الإتصال التنظيمي أحد العناصر الهامة في كفاءة وفعالية أداء العاملين في المؤسسة التربوية و من خلال إكساب الفرد القدرة على الإستقبال والعطاء في نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة، من المدير إلى الأساتذة والإداريين أو العكس سواء بأسلوب كتابي أو شفاهي أو بوسائل أخرى، بحيث يحقق الفهم المتبادل بين الأسرة التربوية، مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود، بحيث تتحقق في النهاية أهداف المؤسسة، ولهذا فإن فعالية الإتصال التنظيمي تمكن من نقل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى التنظيم إلى أدناه، أو التعرف على مختلف مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل وإيجاد حلول لها، مما يساعد على توثيق التعاون المتبادل وبالتالي رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة التربوية.

إذ ينتظر من وراء هذه الدراسة معرفة واقع الإتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية، وقد قسمنا دراستنا إلى خمسة فصول موزعة كالتالي:

✚ **الفصل الأول:** يشمل الإطار المفاهيمي للدراسة، وقد اختص بتحديد الإشكالية، كما تضمن أسباب اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة السابقة وأخيرًا المقاربات النظرية للدراسة.

✚ **الفصل الثاني:** وتمحور حول محددات الإتصال التنظيمي، وقد تم التطرق فيه إلى علاقة التنظيم بالإتصال وأنواع الإتصال التنظيمي، وخصائصه، وأهدافه وأهميته، ووظائفه، ووسائله، وشبكاته، وأخيرًا معوقات الإتصال التنظيمي.

✚ **الفصل الثالث:** وتمحور حول فعالية الأداء وتقييمه في المؤسسة، وقد تم التطرق فيه إلى محددات الأداء في المؤسسة والعوامل المؤثرة في أداء العاملين، ومؤشرات فاعلية الأداء في المؤسسة، وتقييم وقياس الأداء في المؤسسة، وأهداف وأهمية وطرق وخطوات ومعوقات تقييم الأداء في المؤسسة.

✚ **الفصل الرابع:** وتمحور حول المؤسسة التربوية وأهميتها ووظائفها، وتم التطرق فيه إلى النسق التربوي كدور إجتماعي، وخصائص ووظائف ومقومات المؤسسة التربوية، وأهداف وأهمية والعوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية، وأخيرًا واقع إدارة المؤسسات التربوية.

✚ **الفصل الخامس:** وتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية ونتائج الدراسة التي تم إجراؤها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وأخيرًا النتائج العامة.



# الفصل الأول



### تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما دون أن تكون تلك المشكلة قد أثارت في نفسه جملة من التساؤلات المحيرة، والتي تستدعي الإجابة عليها في حدود الموضوعية والنزاهة التي تفرضها الدراسة العلمية وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة بعد صياغتها وتحديد أبعادها وصياغة التساؤلات والفرضيات البحثية ليتم تحديد أسباب إختيار الموضوع، وتحديد الأهداف وأهمية الدراسة بالإضافة إلى ذكر أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، دون أن ننسى الدراسات السابقة للباحثين الذين تناولوا نفس الموضوع، كذلك المقاربات النظرية لموضوع الدراسة.



### المبحث الأول: الإشكالية.

في ظل تطور تكنولوجيا الإتصال، أصبحت المنظمات تقيم على أساس مستوى إستعمالها لهذه التكنولوجيا، حيث يعتبر مستوى التطور للمجتمعات، وخاصة المؤسسات مرتبط بمسئوى الإتصال فيها، فهو من المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات وإستمرارها، إذ يعد الإتصال من بين المواضيع التي لقيت إهتماما واضحا، وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا.

يعرف الإتصال بأنه عملية إيصال وتلقي، وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر، بغرض الفهم أو الإقناع، أو المعرفة لتحقيق أهداف مشتركة، أو أعمال محددة فيما يخص الإتصال داخل منظمات الأعمال، ومنها المؤسسات التربوية، وعليه فإن المصطلح الملائم لهذا النوع من التواصل هو الإتصال التنظيمي.

إن الإتصال التنظيمي مرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم، أو المؤسسة التربوية، لكي يتفاعل ويتصل مع الجمهور، ويتم عبر مختلف الوسائل الإتصالية القائمة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، التي يعتبر جوهر نشاطها، وهو الروح التي تحرك كل العمليات رسمية كانت أو غير رسمية من خلال الرسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء تم ذلك عن طريق إستخدام اللغة أو الإشارات، أو المعاني بغية التأثير على السلوك من أجل ضمان الإستمرار والبقاء ضمن المؤسسة، ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات التربوية وهذه الأخيرة نجدها في كل المجتمعات المعاصرة من التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة لأنها مؤسسة إجتماعية، ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، تخضع للقواعد الإدارية المعمول بها في المؤسسات التعليمية.

فالمؤسسات التربوية بحاجة ماسة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها يقوم على الإتصال التنظيمي، لخلق الفعالية والحيوية ورفع الأداء وتحسينه، إذ يعتبر الأداء نشاطا أو مهارة، أو جهدا مبدولا من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة التربوية.

يعد الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية أداة لتنمية الإنسان وتطوير معارفه، وخبراته من الناحية الإجتماعية أو الثقافية أو التربوية من خلال كافة العمليات الإدارية، كإتخاذ القرار والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، إذ يترتب عليه فعالية الأداء، توفير فرص الإبداع والإبتكار من أجل تطوير المؤسسة

التربوية من خلال السماح للعاملين بإبراز أفكارهم وإقتراحاتهم من نشر القيم والمفاهيم والمعاني الأخلاقية والإنسانية. ويمكن تقسيم الإتصال التنظيمي إلى إتصال رسمي، وهو الإتصال التي نصت عليه اللوائح الأساسية بين العاملين في المؤسسة سواء كانت مؤسسة خاصة أو عمومية، والإتصال غير الرسمي الذي لا يخضع لتنظيم رسمي بل يجري خارج المسارات الرسمية ويتميز بالمرونة وسرعة إنسياب المعلومات، يتم تبادلها بين العمال حول مشكلاتهم المهنية وحتى الشخصية، بالإضافة إلى الإتصال النازل الذي يتم تبادلها بين الرؤساء والمرؤوسين، بصفة رسمية حسب التسلسل الإداري التنظيمي، ونجد كذلك الإتصال الصاعد ويكون بين العاملين من مستوى إداري أدنى إلى مستوى أعلى، التي من شأنها أن تساعد في تحسين فعالية أداء كل من الأساتذة والإداريين، والمشرفين، من أجل كسب الثقة والتأييد، والإحترام وتحقيق التنسيق والتعاون، ومن بين الأنشطة المحفزة لمناخ صحي وإيجابي للمؤسسة التربوية هي ترسيخ القيم السلوكية الإيجابية، تعزيز روح الإبداع والتميز، قيام كل مدرسة بتكريم الأوائل والمتميزين، مع نهاية كل نشاط تربوي، كذلك القيام بالمهرجانات والإحتفالات ذات الطابع جماهيري، والتي تهدف إلى توصيل رسائل متعددة للمجتمع المحلي والخارجي، سهولة توصيل المعلومة، زيادة الإنضباط في العمل، التحضير الجيد للدروس، كيفية وصول المعلومات والتعليمات داخل المؤسسة التربوية.

وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

✚ ما هو واقع الإتصال التنظيمي وما علاقته بفعالية الأداء في المؤسسة التربوية؟

الأسئلة الفرعية:

➤ ما هي أنواع الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية؟

➤ ما هي معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية؟

➤ هل للإتصال التنظيمي دور في تحسين فعالية الأداء؟

الفرضيات:

• الفرضية الرئيسية:

للاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات علاقة بفعالية الاداء في المؤسسة التربوية.

• الفرضيات الفرعية:

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

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

✚ يلعب الإتصال التنظيمي دورا كبيرا في تحسين فعالية الأداء.

### المبحث الثاني: أسباب إختيار الموضوع.

تمثلت أسباب إختيار موضوع الدراسة في:

#### (1) أسباب ذاتية:

✚ الإهتمام الشخصي بقطاع التربية.

✚ تكوين رصيد فكري حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء في المؤسسة التربوية، وذلك

لإهمال بعض المؤسسات الإهتمام بالإتصال بالرغم من أهميته في تسيير المؤسسات التربوية.

#### (2) الأسباب الموضوعية:

✚ إبراز دور وفعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية.

✚ تسليط الضوء على العملية الإتصالية في المؤسسة وتفحص الأبحاث والدراسات المرتبطة بهذا

الموضوع خاصة فيما يخص علاقة الإتصال التنظيمي بفعالية الأداء.

### المبحث الثالث: أهداف الدراسة.

إنطلاقا من موضوع الدراسة كانت أهداف الدراسة تكمن في:

- الكشف عن العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء داخل المؤسسات التربوية.
- تنبيه الممارسين بالقطاع التربوي إلى أهمية هذه العملية في تحسين فعالية مؤسساتهم.
- التعرف على نوع وطبيعة الإتصال التنظيمي السائد والمعتمد داخل المؤسسة التربوية.
- محاولة معرفة المعوقات التي تحد من الإتصال داخل المؤسسات التربوية وإيجاد حلول لها.
- التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تطوير إتجاهات العاملين وتحسين الأداء.
- معرفة مدى إلتزام المؤسسات التربوية بأساسيات الإتصال التنظيمي.
- معرفة مكانة ودور الإتصال في التنظيم في تسيير المؤسسات.

### المبحث الرابع: أهمية الدراسة.

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى. كما تكمن أهمية الدراسة في محاولة إلقاء الضوء على العلاقة بين الإتصال التنظيمي وفعالية الأداء في المؤسسة التربوية، وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمسؤولين عن إدارة المؤسسة عن واقع وأهمية الإتصال التنظيمي داخلها وتأثيره

على أداء العمال، لما لها دور في العمليات الإدارية والتنظيمية، بإعتبار الإتصال التنظيمي عملية تفاعل إجتماعي خاصة في المؤسسات التربوية لأنه عنصر مساهم في تحقيق ونجاح أهداف الجماعة التربوية.

### المبحث الخامس: تحديد مفاهيم الدراسة.

#### (1) مفهوم الإتصال:

يعرف كارل سوغلاند " الإتصال هو العملية التي ينتقل بمقتضاها الفرد (القائم بالإتصال) منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبل الرسالة) ".<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإتصال عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال الرسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

ومن جهة أخرى عرف جورج لندبرج " بأن كلمة الإتصال تستخدم لتشير إلى تفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور، أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الإتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز ".<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على أن التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه، أو مثير يثير سلوك معين عند المتلقي.

كما يعرف الإتصال على أنه نقل رسالة (معلومة، فكرة، مشاعر، نية، إحساس أو أي شيء آخر).<sup>3</sup> بالإضافة إلى أن الإتصال يعرف على أنه عملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث مستوى العلاقات المتضمنة فيه.<sup>4</sup> نلاحظ من خلال هذا التعريف بأنه ركز على النسق الإجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية بين شخصين أو جماعة، أو مجتمع.

<sup>1</sup> محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 58.

<sup>2</sup> منال هلال الماهرة: نظريات الإتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012، ص 36 ص 37.

<sup>3</sup> حمود حضير كاظم روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 181.

<sup>4</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الإتصال، د.د.ن، القاهرة، 2002، ص 18.

### المفهوم الإجرائي:

هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف ربط العلاقة بين المدراء والمرؤوسين لسيران العملية الإدارية.

### (2) المفهوم التنظيم:

يعرف ماكس فيبر التنظيم " بالجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تتخذ شروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ الجهاز الإداري ".<sup>1</sup>  
وفي هذا التعريف يمكن القول بأن العلاقات بين الأفراد لا تتصف بالعشوائية وإنما توجد ضوابط تحكم تلك العلاقات وتضع شروط للإلتحاق بالجماعة المتضامنة.

ومن جهة أخرى يتفق أمثياري إثريوني في تعريفه للتنظيمات والذي ينعكس من خلال إهتماماته السوسيولوجية بعرض عام، فيعرفان التنظيمات " بأنها وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية، تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة ".<sup>2</sup>  
ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن التنظيم يقوم على التعاون والترتيب الذي يعتبر من شروط التنظيم وبقائه بهدف تحريك العاملين فيه.

كذلك يعرف التنظيم على أنه " وظيفة من وظائف المديرين وعنصر من عناصر الإدارة والتنظيم في نفس الوقت هو الأداة التي بواسطتها تستطيع الإدارة (الهيئة الإدارية) أن تنفذ سياساتها للوصول إلى الأهداف، فالتنظيم كنشاط جزء من الإدارة ويأتي منطقيا بعد التخطيط، ولا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيم المجهودات الجماعية ".<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على فكرة أن التنظيم أداة من أدوات الإدارة تستخدمها للوصول إلى الأهداف.  
وفي تعريف آخر " تتلزم في كل تنظيم (أو تدبير) مسائلتا التعاون والتراتب، ويعتبر من شروط التنظيم ونجاحه وبقائه قدرته على تحريك المشاركين فيه ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد علام اعتماد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1994، ص 31.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 07.

<sup>3</sup> عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، 2008، ص 138.

<sup>4</sup> خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1984، ص 80.

بالإضافة إلى تعريف آخر يتمثل في أن " التنظيم وظيفة تسمح للموارد البشرية في المنظمة بالمساهمة في تحقيق أهدافها ومعالجة ما يواجهها من مشاكل وذلك بتقسيم العمل فيما بينهم بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام مسؤول عنها ".<sup>1</sup>

نلاحظ على هذا التعريف على أن التنظيم وظيفة تقوم على تقسيم العمل بين العمال بحيث يكون لكل فرد مهام يقوم بها.

### المفهوم الإجرائي:

هو وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بالأهداف والأنشطة التي تحققها عن طريق وحدات إدارية من خلال توزيع المهام على الأفراد والتنسيق بينهم وتحديد قنوات الإتصال والعلاقات الداخلية والخارجية في أي منظمة.

### **(3) مفهوم الإتصال التنظيمي:**

يعرف هوكنز وبرستون " الإتصال بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وتؤدي الإتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لإتخاذ القرارات ومن ثم إتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الإتجاهات والإتصالات عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة.<sup>2</sup>

وفي هذا التعريف يمكن القول بأن الإتصال يقوم على عملية تعديل السلوك داخل المنظمات وجمع المعلومات لإتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

ومن جهة أخرى يعرفه خبراء العلاقات العامة: "الإتصال هو طريق مزدوج الإتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الإتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعها في ذلك الصالح المشترك.<sup>3</sup>

ركز هذا التعريف على فكرة أن الإتصال هو طريق مزدوج الإتجاه.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 80.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 39.

<sup>3</sup> منير نوري: التسيير العملي والإتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص

### المفهوم الإجرائي:

هو عملية إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

### **(4) مفهوم الأداء:**

يعرفه عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء، تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤديها الفرد عمله ".<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد.

وكذلك يقصد بالأداء تنفيذ عمل أو مهمة ما أو شيء ما ثم إنجازها.<sup>2</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يشير إلى الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

### المفهوم الاجرائي:

يقصد بالأداء السلوك المهني لموظفي المؤسسة ويشمل ذلك الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملهم، ودرجة التفاعل بين قدرات كل فرد والدافعية نحو العمل.

### **(5) مفهوم المؤسسة التربوية:**

تعرف على أنها مؤسسة ذات طابع إداري تركز على وظيفة نبيلة في مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني، فهي مؤسسة عمومية للتعليم، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تؤدي مهامها حسب طبيعتها إنطلاقاً من المدارس الأساسية والثانوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة " بومرداس ")، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص 61.

<sup>2</sup> هناء شحان السيد إبراهيم: دور المنشورات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، مصر، 2016، ص 568.

<sup>3</sup> محمود سعيد الخولي: العنف المدرسي الأسباب وسبل المواجهة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008، ص 40.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنها تركز على الطابع الإداري للمؤسسة التربوية في وظيفتها والتعليمية والتكوينية.

وتعرف كذلك المؤسسة التربوية ككل التنظيمات الرسمية، يقتضي تحليلها كنظام إجتماعي الإنتباه إلى أوجه الحياة التنظيمية المخططة وغير المخططة، والرسمية وغير الرسمية.<sup>1</sup>

ونلاحظ من خلال هذا التعريف إلى مبنى المؤسسة التربوية كوحدة تحليل إلى أن المدرسة كنظام ينبغي أن تكون لها حدود تفصلها ظاهريا ومعنويا عن البيئة المحيطة، ونرى داخل هذا الحدود مكونات أساسية ونظما فرعية.

### المفهوم الإجرائي:

هي عبارة عن تنظيم إجتماعي مصغر وظيفته تلقين المعارف والخبرات وتنشئة الأجيال في إطار من القوانين والعلاقات الإدارية والإجتماعية.

### المبحث السادس: الدراسات السابقة.

• الدراسة الأولى: جاءت هذه الدراسة بعنوان « أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة ».<sup>2</sup>

تطرق إلى مناقشة الإشكالية التالية:

✚ مدى تأثير الإتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز - إنتاج الكهرباء فرع جيجل على دافعية الإنجاز لدى عمال هذه المؤسسة.

وتنقسم هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات وهي:

- ما هو أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى الأفراد ؟
  - هل يؤدي الإتصال التنظيمي الرسمي إلى إنخفاض في دافعية الأفراد ؟
- ولتحليل هذه الإشكالية صاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات وتتمثل في:

<sup>1</sup> راغب أحمد راغب، الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 54.

<sup>2</sup> هناء مارس: أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم علم النفس وعلوم التربية وأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.



- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي ودافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة.
  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي وإنخفاض نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة.
  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الرسمي وارتفاع نسبة دافعية الإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذي وإطارات هذه المؤسسة.
- حيث إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة 186 فرد، إعتداد على مجموعة من الأدوات وتمثل في إستمارة إستبيان.

وتوصلت هذه الدراسة أن الإدارة تتصل بالعمال خلال فترة العمل بنسبة (94,09) مما يؤكد على وجود إتصال تنظيمي رسمي بالمؤسسة تمثلت قنواته في المسؤول المباشر بنسبة (82,80 %)، والإعاقات بنسبة (77,04 %) أما الإجتماعات إقتصرت على نسبة (31,18 %) وتمثلت فئة الإطارات والمسؤولين المباشرين.

ولقد إستفدت من خلال إطلاعي على الدراسة السابقة في كيفية إستخدام المنهج وإستخلاص نتائج الدراسة.

- **الدراسة الثانية:** جاءت هذه الدراسة بعنوان « دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية ».<sup>1</sup>
- تناولت الإشكالية التالية:

➡ إلى أي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيدة؟

وتنقسم هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

<sup>1</sup> سليم كفان: دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف لوكيا الهاشمي، قسم علم النفس وعلم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005/2004.

- وإلى أي مدى تأثر معوقات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة وفعالة. ولتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات وتتمثل في:
- للإتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية.
- فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات.
- المعوقات النفسية والإنفعالية للإتصال لها تأثير سلبي على عملية إتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

حيث إعتد الباحث على إستعمال المنهج الوصفي، على عينة قوامها 80 عامل. ومن أهم الأدوات لجمع البيانات التي إستخدمت في البحث هي الملاحظة والمقابلة والإستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أهمية الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في المؤسسة وخاصة إذا كان فعالاً وهو ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاح القرارات التنظيمية ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الإستبيان.

وإستفدت من خلال إطلاعي على هذه الدراسة في كيفية بناء التساؤلات والفرضيات.

- **الدراسة الثالثة:** جاءت هذه الدراسة بعنوان « **الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز** ».<sup>1</sup> تطرقوا إلى الإشكالية التالية:

هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة " سونلغاز " لدى فئة الإطارات الوسطى ؟

وتنقسم هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات وهي:

- ما هو نوع الإتصال السائد في مؤسسة سونلغاز ؟
- ما هو نوع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز ؟
- ولتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات وتتمثل في:
- هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى.

<sup>1</sup> الشريف محمد شريط: **الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف بوياية محمد الطاهر، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009/2008.

- كلما كان الإتصال شفويا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قوامها 73 عامل، إعتمدت على مجموعة من الأدوات تتمثل في الإستمارة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال التنظيمي فقد إستنتج الباحث وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الإرتباطية بين بعد الإتصال والولاء التنظيمي.

وإستفدت من إطلاعي على هذه الدراسة السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.

### المبحث السابع: المقاربات النظرية للموضوع.

#### 1. نظرية التفاعل:

تفترض هذه النظرية أن تفاعل المنظمات مع بعضها البعض وبشكل متواصل ونظمي يساعدها في تحقيق أهدافها والإرتقاء بمستوى الأداء فيها، لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في نهاية المطاف، فلن تكون قادرة على بلوغ أهدافها، فمن خلال حالات التفاعل ( الإتصال والتواصل )، ضمن التنظيم وخارجه، تستطيع هذه المنظمات تعزيز أوامر التعاون والتنسيق ما يؤدي إلى تحقيق أفضل لأدائها مما يؤدي إلى تحسين جودة مخرجاتها. ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والإعتقاد المتبادل بين الأفراد في قضايا العمل وأن إستمرار الإتصال في مجرى التفاعل يكون أساس الإتفاق في فهم واضح في المعرفة والكفاءة المشتركة.<sup>1</sup>

ركزت هذه النظرية على العمل الجماعي في تفاعل المنظمات مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهدافها من خلال الإتصال والتواصل داخل التنظيم وخارجه مما يؤدي إلى تحقيق التعاون والتنسيق لهذه المنظمات.

#### 2. النظرية الكلاسيكية:

يرى أصحاب الإتجاه الوظيفي، أن النظم الإجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الإستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمط من الإتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات التي تساهم في زيادة فعالية الأداء. ويقوم المنظور الوظيفي على

<sup>1</sup> بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص 127.

تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الإجتماعية التي تميز المنظمات، حيث يجب أن تقف على العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم:

- (1) وجود جماعة ثابتة مستمرة لها قيم تضامنية.
- (2) وجود مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته، وتبرر وجوده وتحافظ على بقاءه، وتحديد طريقة تحديد هذه الأهداف من خلال معايير وأدوار محددة.
- (3) وضع نظام رئاسي يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا.<sup>1</sup>

ويعيب على هذه النظرية أن خط الإتصال فيها يجب أن تسير من أعلى لأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا وهذا ما يعيق عملية الأداء ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الإتصالات بشكل صاعد (من الأسفل إلى الأعلى).

### 3. الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه جلبرت، جانت، إميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المؤسسة هو تايلور حتى سميت بالتايلورية نسبة إليه.

حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ غياب معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب عملية لتحسين الأداء، حيث قام بتجارب خلال السنوات فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لإهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، وإستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ط1، 2003، ص 225.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه إهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية ومعاملة الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش، حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم ومتطلباته الوظيفية.

ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الإقتصادي بإعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الإتصالات الإدارية، وأن الإتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو إتجاه واحد فهي<sup>1</sup> تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ - رئيس ومرؤوس - وبذلك قطبي الإتصال يكون مقتصرًا على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، المنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو إستغلال لخبرته في الرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة.

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

ونلاحظ من خلال هذه النظرية أنها ركزت على الجانب الإقتصادي بإعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الإتصالات الإدارية

**4. المدرسة السلوكية:**

وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني، وبدأت هذه الحركة بدراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو ورفاقه والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية الجماعات الغير رسمية والمؤثرات الفردية كمحددات لتحسين الأداء والرضا والإنتاجية وركزت على قنوات الإتصال غير الرسمية وبشكل خاص ركزت على إستخدام الإتصال من أجل تحسين الأداء.

غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الإتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتفضل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية، البحرين، الرياض، 1995، ص 27.

ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الإتصالات الحديثة والإتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي تبعت تجارب الهاوثورن. ففي حركة العلاقات الإنسانية وخاصة عندما إحتوت النظرية الإجتماعية، الإهتمام تحول إلى الأشياء غير الرسمية وقليلًا بالأشياء الرسمية، وفيما يتعلق بنموذج الإتصال، فالمجهود تركز على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر بإستمرار بين المرسل والمستقبل والتي تؤثر على فاعلية ادائه داخل العمل ، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل ، مثل الدافعية والإتجاه والتلميحات والقولية، وعمًا إذا كانت هذه الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل وبحيث لاحظ روجرز أن الإتصال ليس عملية فعل ورد فعل ولكنها عملية تبادل بين إثنين أو أكثر ولذلك يمكن تعريف الإتصال بأنه عملية تبادل للمعاني.

ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة التكوين النفسي الإجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء فالمستقبل كما هو المرسل يتكون من خليط معقد من الأماني والتوقعات والأسس والقيم والمشاكل.<sup>1</sup> وعليه نلاحظ أن هذه النظرية ركزت على قنوات الإتصال غير الرسمية في التحسين من فعالية الأداء وزيادة الإنتاجية.

### 5. مدرسة النظم:

إن المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض، ومن رواد هذا الإتجاه " كان وكاتر " وقد إهتموا بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وإنتقالها وتوصيلها داخل المنظمات وإسهامها في الرفع من مستوى أداء العاملين، أما " مارش وسيمون " فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم وإستعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها، وطبيعي جدا بأن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها إنبساب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

فنظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة، ونظرية النظم المفتوحة وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة المنظمة من أجل التعامل مع عدم التأكد.

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006م، ص 52.

ويمكن تعريف الإتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية.

والإتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها البعض ويحقق الإنسجام والتوافق بين أجزائها. ومن خلال هذه النظرية نلاحظ أن الإتصال خلال النظام الإجتماعي يعتبر صعبا ولكن " لين وكوروين " حذروا من زيادة المخاطر في الإتصال بين الأنشطة الإجتماعية، حيث أن الناس من فئات إجتماعية مختلفة ليس فقط تعلموا التكيف المختلف مع المادة والوقت ولكنهم من لغات مختلفة وتنشئة مختلفة إضافة إلى إختلاف الرسائل والمعنويات.

### خلاصة:

يعتبر هذا الفصل تمهيداً للفصول المتبقية من الدراسة لما يفتحه من مجال للبحث حول الموضوع، وكذلك يهيئ للباحث التطرق والخوض في العديد من جوانبه، كمفتاح للدراسة بعد هذا الفصل لا بد أن نتطرق إلى محددات الإتصال التنظيمي.





# الفصل الثامن



### تمهيد:

تعتبر الإتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات، لما تقوم به من المهام والوظائف، لذا يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية خاصة، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الإتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحه في عملية الإتصال.

### المبحث الأول: علاقة التنظيم بالإتصال

يعتبر التنظيم عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام تم تقسيمها وتجميعها حسب أسس محددة يتم الإتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينهما بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة ومصالح العاملين.<sup>1</sup>

كذلك فهو الشكل التي تتعاون فيه الجهود الإنسانية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة من خلال تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف.<sup>2</sup>

في حين يعبر الإتصال عن تبادل الحقائق والأفكار والآراء والإنفعالات، ويتطلب ذلك تقديم البيانات وإستقبالها بما ينتج عن التفاهم بين الأفراد الذين يتم بينهم الإتصال.<sup>3</sup> حيث يعتبر الإتصال على أنه العملية التي يحدث فيها نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلاقات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم لطرفين.<sup>4</sup>

وكذلك يعد الإتصال وسيلة لتبادل الرسائل أو الأفكار وينظر إلى الإتصال على أنه عملية تأسيس فكرة مألوفة ما بين المرسل والمستلم أن مفهوم التفكير المتجانس في هذا التعريف يدل على ضرورة العلاقة المشتركة ما بين المرسل والمتلقي من أجل تحقيق إتصال مؤثر وفعال، وهكذا أن كل من المرسل والمتلقي يجب أي يكون كلاهما مشاركا وفعالا في عملية الإتصال وعندما يكون الزبون عاجزا عن فهم الوسائل التي يطرحها الفرد العمال بسبب صعوبة اللغة أو أي سبب آخر، فلن يكون هناك ألفة بالأفكار أو التجانس وبالتالي يفشل الإتصال، وفي حالة الإتصال الكامل إذا كان هناك إتصال متكامل، فإن كل

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص71.

<sup>2</sup> محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، ط7، 1987 م، ص 145.

<sup>3</sup> يوسف حجو الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015 م، ص 180.

<sup>4</sup> علي عبد الفتاح: إدارة الإعلام، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014 م، ص 155.

من الرسائل التي أرسلت والتي إستلمت تكون موافقة للمضمون، وعلى أي حال فالإتصال هو وسيلة للترجمة والتفسير وبالتالي ربما يكون هناك سوء فهم في الترجمة.<sup>1</sup>

إذ نشأت وتطورت كلمة الإتصال عبر التاريخ الطويل لدراسة علم الإتصال وبكفينا الآن أن ندرك المدى البعيد لأنشطة والأفعال<sup>2</sup> التي تشير إلى كلمة الإتصال.

إذ تتمثل العناصر الرئيسية التي لا بد من توافرها في التنظيم وهي:

- 1- وجود هدف محدد ومتفق عليه.
  - 2- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.
  - 3- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.
  - 4- إشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم وإستخدام الوسائل والإمكانيات والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.<sup>3</sup>
- أما عن عناصر الإتصال فتتكون من:

1- **المرسل:** هو الهيئة أو الفرد الذي يود التأثير في الآخرين ليشركه في أفكار وإحساسات وإتجاهات معينة كالمفكرين، والفلاسفة، والمديرين، والمرشدين الإجتماعيين والمذيعين ورجال الإعلام... إلخ، وقد تكون هذه الأفكار أو الإحساسات هي إبتكار المرسل نفسه كما يفعل المفكرون الفلاسفة عندما ينشرون بأنفسهم أفكارهم على الناس بالخطابة أو الكتابة أو من إبتكار غيره، كالمدرس الذي يدرس تلاميذه الحقائق العلمية التي توصل إليها<sup>4</sup> مختلف العلماء أو قد يكون ناقلا لها من غيره مثل مذيع نشرة الأخبار في الإذاعة أو التلفزيون.

2- **المستقبل:** هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالة، فالصديق الذي يستمع لصديقه والتلاميذ في حجرة الدراسة والفلاحون المجتمعون مع المرشد الزراعي والجماهير التي تستمع إلى الراديو أو التلفزيون أو تقرأ الصحف، جميعهم يعتبرون مستقبلون.

3- **الرسالة:** وهي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والإتجاهات التي يرغب المرسل في إشتراك الآخرين فيها، فالحقائق العلمية التي يقدمها المدرس للتلاميذ والإتجاهات التي يرغب المصلح في تعليمها

<sup>1</sup> يوسف حجو الطائي، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> عبد الحافظ محمد سلامة: الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007 م، ص 34.

<sup>3</sup> محمد شاكر عصفور: مرجع سابق، ص 147.

<sup>4</sup> جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2014 م، ص 93.

للإنسان والإحساس بالفرح أو الحزن الذي يحاول الفنان أن يشارك الجمهور فيه، والفكرة الجديدة التي يود المفكر أن يفهمها لناس كلها رسائل ... وهكذا.

4- **الوسيلة أو أداة الإتصال:** وهي المنتج الذي تنتقل به الإشارات، والحركات، والصور والتماثيل والسينما وغيرها من ميادين الإتصال<sup>1</sup>، وتكون العلاقة بين الإتصال والتنظيم في مصطلح الإتصال التنظيمي، الذي يعبر عن تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والإنفعالات بين العاملين على إختلاف مستوياتهم بهدف إحداث أثر في السلوك بين أطراف هذه العملية.

إذ يلعب الإتصال دورا مهما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الإتصال بالنسبة للمنظمات له دورا هاما في المحافظة على التدفق وإنسياب العمل.<sup>2</sup>

إذ جاءت تسمية الإتصال التنظيمي من المنظمات والمؤسسات التي تستخدم مثل هذا النوع من الإتصال حيث يتم إستخدامه بوسائل وقنوات إتصال مختلفة وبشكل فعال وتهدف مثل هذه المنظمات والمؤسسات من الإتصال إلى:

1- توفير مناخ فعال للإتصال مع الجمهور.

2- تعميق صلاتها مع جمهورها.

3- تعميق صلات الموظفين بعضهم مع البعض الآخر ومع الإدارة أيضا.<sup>3</sup>

إذ يتم عبر وسائل الإتصال الشفوي والإتصال الكتابي أو بواسطة الإشارة والإيماءات أو بواسطة الصحف والمجلات والنشرات والدوريات والمطبوعات<sup>4</sup>، التي من شأنه زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في إنتماؤهم للتنظيم فالمعلومات المتحصل عليها تتبع من المصدر مباشرة للتعبير عن الموقف الذي يجب إتخاذ من قبل المستقبلين للرسالة، إنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء والقيام بالأعمال وفق مخططات تحتفظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية، ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في إتجاهاته المختلفة (نازل، صاعد، أفقي)، لذلك

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> صالح ناصر عليما: العملية الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 م، ص 147.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود: مرجع سابق، ص 42.

<sup>4</sup> سناء الجبور: الإعلام الإجتماعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014 م، ص 09.

تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الإتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم<sup>1</sup>، كذلك تكمن طبيعة العلاقة في:

- **درجة التعقيد التنظيمي:** تتأثر عملية الإتصال بعد الوحدات المكونة لتنظيم بالنسبة لمؤسساتها الفرعية التي تضمنها المنظمة، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات في بعضها البعض كان الإتصال بينها إن لم ينعدم.

- **طبيعة العمل:** تفرض طبيعة العمل نوعية الإتصال المستخدم في التنظيم، حيث تشجع بعض الأعمال الإتصال المباشر، لتتيح الفرصة للمرسل بتوجيه المتلقي إلى القيام بالأعمال بالصورة المناسبة، أما الأعمال التي تمتاز بالنمطية وتقسيم العمل الدقيق بين أفرادها فإن المؤسسة في هذه الحال هي التي تؤكد على الإتصالات الرسمية.

- **حجم المنظمة:** يرى جراكيوناس Graicunas أن صغر حجم مجموعة العمل من شأنه أن يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات الإجتماعية بين مرؤوسيه، فمن شأن حجم التنظيم التأثير على عملية الإتصال التنظيمي إذ أن سيرورة الإتصال تختلف في المؤسسات صغيرة الحجم عما هي عليه في المؤسسات كبيرة الحجم، أي تكون أكثر تعقيدا وصعوبة.

- **عمر المنظمة:** كلما كانت المنظمة حديثة النشأة أثر ذلك على عملية الإتصال وأشكاله لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الإتصال ضيقة مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، وإلا فإن المنظمة ستعيش في فوضى تضفي الضبابية على أدوار الوحدات المكونة للتنظيم.<sup>2</sup>

وعليه فإن الإتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وإستقرار وتغيير حياته الإجتماعية، وتنتقل أشكالها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم، ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون إتصال يجري بين أعضائها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين عاشوري: الإتصال التنظيمي والسلامة المهنية في المؤسسات الصناعية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018 م، ص 40.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 42.

<sup>3</sup> محمد سيد فهمي: فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2008 م، ص 32.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال التنظيمي وخصائصه

أولاً: أنواع الإتصال التنظيمي

أ. الإتصال الرسمي:

وهو إتصال غالباً ما يكون كتابي يتم من خلاله تبادل المعلومات والتأثير بين الطرفين في المنظمة يكون لأحدهما سلسلة السلطة في توجيهه وتقييم الأنشطة التي يمارسها الطرف الآخر، أو يرتبط فيه الطرفين بعلاقة تنسيق رسمية يحتاجها العمل، وقد يأخذ هذا النوع من الإتصال أحد الإتجاهات التالية.<sup>1</sup>

**1 - إتصالات نازلة:** وهي الإتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الإتصالات منخفضة.<sup>2</sup>

**2 - إتصالات صاعدة:** وهي الإتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ولا تحقق هذه الإتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف وإستعداده الدائم لإستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير<sup>3</sup>، وتعزز هذه الإتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.<sup>4</sup>

**3 - إتصالات أفقية:** يجري هذا الإتصال بين العاملين في أقسام التي تقع على نفس المستويات التنظيمية وتنفيد الإدارة من هذه الإتصالات في إنجاز المشكلات، الفهم المشترك للعمل المطلوب تنفيذه، الإقلال من حدة الصراعات والإحتكاك، وأخيراً دعم صلات التعاون بين العاملين والإدارة والأقسام<sup>5</sup>، إذ يتم الإتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، الإدارة وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013 م، ص 281.

<sup>2</sup> محمد أبو سهرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م، ص 45.

<sup>3</sup> فاطمة مروة: الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، 2004 م، ص 52.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2014 م، ص 375.

<sup>5</sup> شريف الجهري: مهارات الإتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011 م، ص 28.

يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة وإلى جانب الحصول على المعلومات تتعلق بالعمل، فإن زملاء العمل يلجأون إلى هذا الأسلوب من الإتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال العمودي، وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى إحتكار المعلومات بإعتبار هذه الأخيرة مصدرا من مصادر القوة والسلطة.

وغالبا ما يؤدي الإتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة، ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الإتصال<sup>1</sup> الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والإتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين وهما:

(1) وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه

العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الإتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.

(2) ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الإتصالات الأفقية.<sup>2</sup>

ب. الإتصال غير الرسمي:

يأخذ الإتصال الغير الرسمي متعددة، وهو غالبا ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد بصرق النظر عن مستوياتهم التنظيمية، وإن كان غالبا ما يتم بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي.<sup>3</sup> كذلك من الملاحظ يوميا إنتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بالأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل ومايتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقا دون أي حاجز مادي أو معنوي<sup>4</sup>، وإذا كان الإتصال غير الرسمي مصدر شائعات والأخبار المبتورة والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية في المنظمة فإنه أيضا ذو خصائص ومميزات يلخصها كاتز وكاهن (1978) إلى مايلي.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 م، ص 148.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 149.

<sup>3</sup> علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن: السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015 م، ص 282.

<sup>4</sup> مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 149.



- الإتصال غير الرسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفيتها فإن الإتصال يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.
- يمتاز الإتصال اللارسمي عن الإتصال الرسمي بسرعة وسهولة الإنتشار، حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي.<sup>1</sup>

### ثانياً: خصائصه.

من موقعنا كمصدر للإتصال يتعين علينا التأكد من كل حادثة أو مذكرة إتصال هاتفي أو رسالة على الأنترنت، محاضرة أو عرض، مقترح أو تقرير، إنما يحمل أعظم تأثير ممكن له، ومن هذه الملاحظة يمكننا تحديد متى نكتب ومتى نتحدث وعليه من الضرورة تحديد الخصائص الأساسية للإتصال الناجح والفعال.

**1- الدقة:** توجب هذه الخاصية الإبتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة، أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو إهمال العوامل الأساسية بل الإبتعاد أيضاً على المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية.

**2- الوضوح:** إن وضوح البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية، أما سوء الفهم، والإلتباس، ولاغموض، والفوضى والتشويش فإنها جميعاً تهدر الوقت والمال والجهد بلا طائل، ولا تخلف وراءها سوى الإحباط وهذا يتطلب في الكتابة والتحدث، أمرين: **أ. وضوح التفكير:** أي إتباع أسلوب المنطق في عرض الأسباب الداعمة، وضع الخطط والتعهد بإنجازها والنتائج والعواقب المحتملة.

**ب. وضوح التعبير:** إن صحة اللغة القائمة على تطبيق القواعد النحوية الصحيحة وإستخدامها في القاعدة الأساسية للإتصال الفعال، فالأخطاء في الإملاء أو في بنية الجمل لغوياً قد تطرح أسئلة جوهرية تخفض مدى قابليتك الفعلية على إدارة المعلومات وكفاءتك في ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 149.

<sup>2</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005 م، ص 140.

ج. الإيجاز: إن الإتصالات الإدارية الجيدة تجاهد لأن تكون مختارة لكي تتجز الكثير بكلمات قليلة والإيجاز ميزة بل فضيلة أساسية في عملية الإتصال الصاعد أو النازل، " فالبلاغة في الإيجاز وخير الكلام بما قل وذل"، لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين. إن بعض المؤسسات تسن القوانين بل تشرع الإيجاز في المخاطبات الإدارية والوظيفية فكبار الموظفين لن يقرأوا مذكرة طويلة تتجاوز الصفحة أو الصفحتين. والإيجاز لا يعني بالضرورة وحصرًا كتابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات محسوبة وذات مغزى.

د. النشاط: ويعني ذلك قوة سريان المفعول وقابلية التذكرة لأن المديرين كما يقول منتزيرغ<sup>1</sup> يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة، وإن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز من خلال إختيار الكلمات والجمل، هذا الأسلوب الذي يجعل الإتصال بعيدا عن الفوضى، وقابل بقوة للإستذكار.

### المبحث الثالث: أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي:

#### 1. أهداف الإتصال التنظيمي:

- تهدف عملية الإتصالات التنظيمية في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي:
- 1- تسهيل عملية إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
  - 2- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات.
  - 3- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
  - 4- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

هذا وتخدم عملية الإتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة على نحو التالي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 141.

- 1- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية إتصالاتهم برؤسائهم، وفي تقديم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة، إذ تضبط السلوك أعضائها.<sup>1</sup>
- 2- تعزز عملية الإتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.
- 3- تعتبر عملية الإتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الإجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم ومن شأن ذلك أن ينجم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد. أما المعلومات التي يحتاجها المدير الفعال أو القائد الفعال والتي تشكل محور عملية الإتصال فهي عديدة ومنها:

- 1- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
  - 2- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
  - 3- معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل به.
- ومن الجدير بالذكر أن الإتصالات جزء من الثقافة الإجتماعية لأي مجتمع ولا تأتي من فراغ، في مختلف مراحل العمل وفي كافة الأدوار التي يلعبها الفرد في المجالين العام (الوظيفي) أو الخاص (الشخصي).<sup>2</sup>

ومن أبرز الأهداف العملية للإتصال في محيط العمل ما يلي:

- إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة.
- إعطاء معلومات حول مجريات الأمور في المنظمة.
- إعطاء معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء لإتخاذ اللازم كتغيير الأداء في حالة عدم إيجابية أو عدم صحته.

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2010، ص 96.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 97.

➤ تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك الذي له تأثير في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم.<sup>1</sup>

### 2. أهمية الإتصال التنظيمي:

يعتبر الإتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة، والإتصال في حد ذاته ليست غاية، وإنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الإتصال، كما أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية، كما أن الإتصال الفعال وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الإتصال فيها.

وتتبع أهمية الإتصال من الوقت الذي يستغرق المديرين والعاملون في القيام بعملية الإتصال حيث أظهرت إحدى الدراسات ما يلي:

- الإتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل اليومية، وفي ضوء تلك الدراسات الدراسة وزع وقت الإتصال على النحو التالي:
- 50% من وقت الإتصال في الإستماع.
- 35% من وقت الإتصال في المحادثة.
- 10% من وقت الإتصال في القراءة.
- 5% من وقت الغتصال في الكتابة.<sup>2</sup>
- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الإتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، ما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والإختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

<sup>1</sup> عص لي حمدي: سيكولوجية الإتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008م، ص 137.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم: الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013، ص111.

- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الإتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: وظائف الإتصال التنظيمي

هناك عدة تصنيفات لوظائف الإتصالات:

#### التقسيم الأول:

- من وجهة نظر المرسل والمستقبل:  
من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الإتصالات فيما يلي:

- (1) نقل الفكرة.
- (2) التعليم.
- (3) الإقناع.
- (4) الإعلام.
- (5) الترفيه.

من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الإتصالات فيما يلي:

- (1) فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.
- (2) تعلم مهارات جديدة.
- (3) الإستمتاع والهروب من مشاكل الحياة "الترفيه".
- (4) الحصول على معلومات جديدة تساعده في إنجاز القرارات الصائبة.

#### التقسيم الثاني:

وهو التقسيم القائم على التحليل اللغوي وبناء على هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف التالية للإتصال.

- (1) تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي تكن مفهومة قبل عملية الإتصال.<sup>2</sup>
- (2) إضافة معاني جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالي للغة.

<sup>1</sup> سهيلة برقية: أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 24 جوان 2016 م، ص 218.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2001 م، ص 242.

(3) إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.

(4) دعم وإستقرار معاني المفردات من خلال الإستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من إستشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي على تقوية الروابط الإصطلاحية بين الرموز ودلالاتها.

### التقسيم الثالث:

وهذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الإتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الوظيفة التعليمية والمعرفية:** وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات من شخص لآخر التي تساعد الفرد في حياته، فإن التعليم في حقيقته وظيفة تقدم له نوعا من المعلومات المنهجية التي تستخدم في تنمية القدرات الفعلية والمعرفية.
- **وظيفة الرقابة:** يرتبط الإتصال بالهيكل التنظيمي إرتباطا محكما، وفي الواقع تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي بإستخدام قنوات الإتصال الرسمي، ولعل الهدف الأسمى من ذلك هو تجويد الأداء.<sup>2</sup>
- **الوظيفة الثقافية:** وتتمثل في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل آخر، ومن فرد إلى فرد آخر ومن مجتمع إلى مجتمع آخر.

وهناك وظائف أخرى للإتصال حيث يستخدم الإنسان الإتصال لتحقيق عدة وظائف منها:

- إستقبال ونقل الرسائل، والإحتفاظ بالمعلومات.
- القيام بعمليات على أساس المعلومات المتاحة بصدف إشتقاق نتائج جديدة لم يكن يدركها الفرد مباشرة، وكذلك بهدف إعادة بناء الأحداث الماضية والتنبؤ بالمستقبل.
- التأثير في الأشخاص الآخرين والأحداث الخارجية وتوجيه هؤلاء الأشخاص وتلك الأحداث.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 243.

<sup>2</sup> علي فوزي عبد المقصود، سالم الحداد عطية: الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم والإتصال التربوي، نماذج الإتصال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2013، ص 222.

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي: مدخل إلى وسائل الإعلام الجديد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012، ص 86.

- **الوظيفة الإعلانية:** تعتبر هذه الوظيفة في الإسهام الذي تقوم به وسائل الإتصال في تعزيز الحياة الإقتصادية من خلال الإعلان الذي يخدم المعنيين والمستهلكين، ويلعب دورا في تنشيط الحياة الإقتصادية داخل المجتمع.
- ويشير الإعلان أيضا إلى كافة مظاهر التطور والتقدم التي يشهدها عصرنا الحاضر، ويتحدث عن الجديد الذي تفرزه التكنولوجيا الحديثة، وهو يتابع هذا الجديد بإستمرار، ولا ينكر دور التقدم التكنولوجي في رفاهية الإنسان وتسهيل أمور حياته ومساعدته على مواجهة متطلبات العصر.<sup>1</sup>
- ويعتبر الإعلان أحد الجهود الإتصالية التي تسعى إلى التأثير في النشاط التسويقي وتحقيق أهداف تجارية، ويطلق على النشاط الإعلاني (النشاط الإتصالي التجاري) الذي يركز على على إستخدام مدخل الإتصال الإقناعي لتحقيق التأثير التسويقي المستهدف على جمهور المستهلكين الذي توجه إليه الجهود الإعلانية.
- **وظيفة التنشئة الإجتماعية:** وهي توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الناس من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع.<sup>2</sup>
- **وظيفة الإقناع ( العرض):** تعني سلوكيات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات، كل إداري يحتاج إلى تنمية نمط السلوكي لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد، والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل. ويلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل بإستلام الرسالة والإقتناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات، ومن هنا نصل إلى أهمية وظيفة الإقناع والتركيز على معرفة مواقع مستخدميها وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والإقناع ومن ثم إتخاذ القرار السديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تيسير أحمد أبو عوجة: الإتصال وقضايا المجتمعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013، ص 29.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي: الإتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 30.

<sup>3</sup> خولة بالحمود: مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، غير منشور، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محند أولحاج، البويرة، 2014/2013.

• **وظيفة الإنتاج:** لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الإتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الإقتصادية من عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الإتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما حدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التعذيب والتعاس عن العمل، وإبداء الإعجاب عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الإجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية.

وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثرن مدى تأثير الإتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لمجموعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بما يسمى بالإتصال اللوظيفي تدل على معنى سلوكي- إجتماعي معين كالرضى والإشمئزاز والإعجاب والإحتقار والرجولة والوضاعة، وأنه لمن الأهمية بمكان الإشارة إلى ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الإتصال والأداء من جهة وتأثير ذلك من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: وسائل الإتصال التنظيمي.

تعددت وسائل الإتصال وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والإتصال لكن بشكل عام هناك نوعان من وسائل الإتصال: النوع الرسمي والنوع غير الرسمي، والنوع الأخير تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنظمة وهو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات.<sup>2</sup>

حيث هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم في عملية الإتصال فيما يتعلق بالوسائل الشخصية فهي تشمل المقابلات الشخصية والإتصال الهاتفية، والمقابلات الجماعية. أما الوسائل الكتابية، فتشمل التقارير، المذكرات، الأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 172.

<sup>3</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، إسكندرية، ط 10، 2003م، ص 443.



### 1. الإتصال الشفوي:

يعتبر الإتصال الشفوي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم، وهذا يوفر الوقت ويخلق روح الصداقة والتعاون داخل المنشأة وهو يتم دون إستخدام أداة وسيطة، وعادو ما يكون ذو إتجاهين والمدير أو المسؤول يقوم بالتحدث مباشرة إلى عماله، حتى يكون هناك مناقشة وتداول بين الأطراف، وبالتالي التوصل إلى قرارات سليمة تخدم المصلحتين والمؤسسة على الخصوص.<sup>1</sup>

أ - **المقابلات:** تعتبر المقابلة إحدى وسائل الإتصال الشفوي المباشر، وتعني المقابلة هنا المقابلة الرسمية غير المقابلات الأخرى الإجتماعية أو الإنسانية، وتعتبر المقابلة وسيلة إتصال وجه لوجه، وتختلف المقابلات حسب الهدف منها، ومن أهم أنواع المقابلات الشائع إستخدامها مقابلات إعلامية، مقابلة الإستشارات، مقابلة التوظيف ... إلخ.<sup>2</sup>

ب - **الإجتماعات:** تعتبر الإجتماعات من أكثر وسائل الإتصال شيوعا في الإستخدام، ويمكن تعريف الإجتماع بأنه لقاء يجمع بين فردين أو أكثر لمناقشة موضوع أو حل مشكلة معينة، وكما هو الحال في اللجان التنظيمية يمكن تقسيم الإجتماعات إلى عدة أنواع منها الإجتماعات الرسمية والإجتماعات غير الرسمية أو الإجتماعات الطارئة أو المؤقتة، والإجتماعات الدورية أو المستمرة ... إلخ.<sup>3</sup>

### 2. الإتصال الكتابي:

بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية ومن أهم مميزاتها الإتصال الكتابي:

- يمكن حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للإستشارة بها في المستقبل.
- تتيح للمرسل والمستقبل دراسة مضمونها بهدوء ووقت كاف.
- تمكن من عملية التركيز والتنظيم والفهرسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م، ص 148.

<sup>2</sup> الجودي بن مخطط: إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الإعلام والإتصال، غير منشور، معهد علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص 91.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م، ص 419.

<sup>4</sup> فاطمة بنت عليان السفياني: الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمحافظة جدة، 2005م.

- 1) **التقارير المكتوبة:** يتعلق التقرير بموضوع معين، ملخص إجتماع، يعطي صورة عن بعض القرارات أو المشاريع في طور التنفيذ أو متوقعة، أو طرح مشكلة معينة أو إقتراح حلول ممكنة.
- 2) **المذكرات:** عبارة عن نصائح، توجيهات، تعليمات، أو معلومات ترسل من طرف إدارة معينة إلى فئة محدودة، وتعتبر وسيلة إتصال عملياتي وتستخدم في إطار التسيير العادي للمنظمة، وتتمثل أهميتها في إرسال معلومات محددة، موجهة إليهم، وتتميز بالسرعة في تحريرها وإرسالها.<sup>1</sup>
- 3) **الشكاوى:** وتعتبر من الوسائل الإتصالية الهامة بالنسبة للمنظمة، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى.<sup>2</sup>
- 4) **لوحة الإعلانات:** تفيد لوحة الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أحد التتويجات من لوحة الإعلان وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهرية مثلا) أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.<sup>3</sup>

### 3. الإتصالات الإلكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الإنترنت أو الأنترنت أو الفاكس، فالإتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفعالية الإتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية وترى أنه غالبا ما تكثر الإتصالات الإلكترونية من المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الإتصال مع العاملين والمديرين والزبائن، وترى أن المستقبل هو للإتصالات الإلكترونية خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الإتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على إستخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للإتصال تكون مواكبة للتطور

<sup>1</sup> فريدة عجال: الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص 67.

<sup>2</sup> Alex Muchielli, **Role et communication dans l'organisation**, connaissance des probleme, les édition esf- entreprise modrene, D'édition et les libraire techniques, Paris, France, 1983, p 56.

<sup>3</sup> خولة بلحدو: مرجع سابق، ص 40.

التقني وتتم عن طريق قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الإتصالات.<sup>1</sup>

#### 4. الإتصالات الغير ملفوظة:

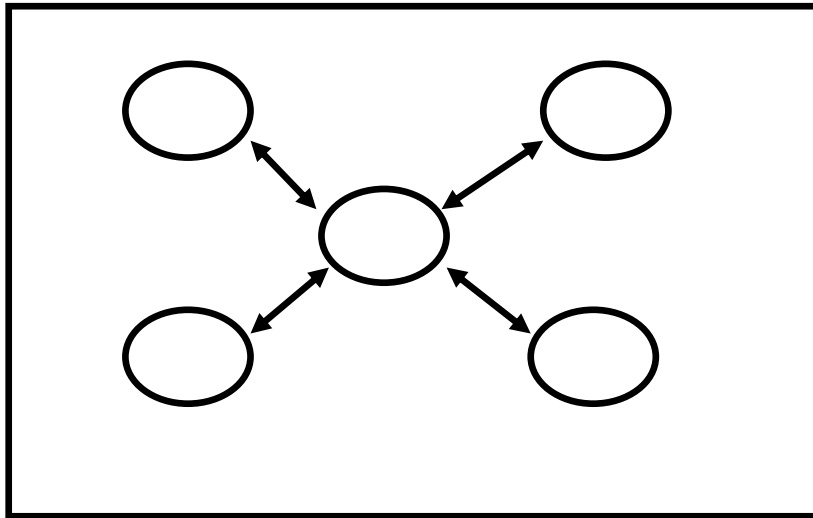
يأخذ هذا النوع من الإتصالات مركز الوسط ما بين الإتصال الكتابي والشفوي وليس كما يعتقد العامة أن الكلام والتخاطب هما الوسائل الخاصة بالإتصال المباشر بين الأفراد، فالسكون والإنصات والحركات وإيماءة الرأس والتدريب العملي وسائل فعالة ومباشرة للإتصال.<sup>2</sup>

#### المبحث السادس: شبكات الإتصال التنظيمي.

توجد أربعة نماذج تمثل شبكات الإتصال:

1. **شبكة العجلة:** يظهر نموذج العملية شخص وسيط بين عدة أشخاص (مساعدين - مرؤوسين) بحيث لا يكون هناك أي تفاعل بين هؤلاء المساعدين إلا عن طريق هذا الوسيط إذ أن الإتصالات يجب أن تتم جمعها بواسطة المشرف ومن خلاله، أي أن الإتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، وإستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.<sup>3</sup>

شكل رقم (01): يوضح شبكة العجلة.



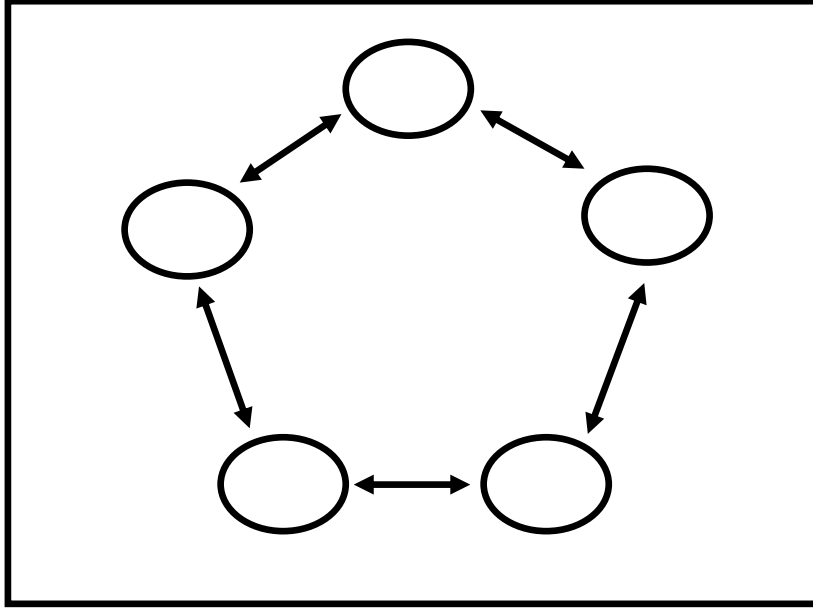
<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> نضال الحواري، ضرار العتيبي، إبراهيم خديري: العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 209.

<sup>3</sup> بوحنية قوي: الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012م، ص 52.

2. شبكة الدائرة: وهذا النمط يكون فيه كل عضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصالا مباشرا.<sup>1</sup>

شكل رقم (02): يوضح شبكة الدائرة.



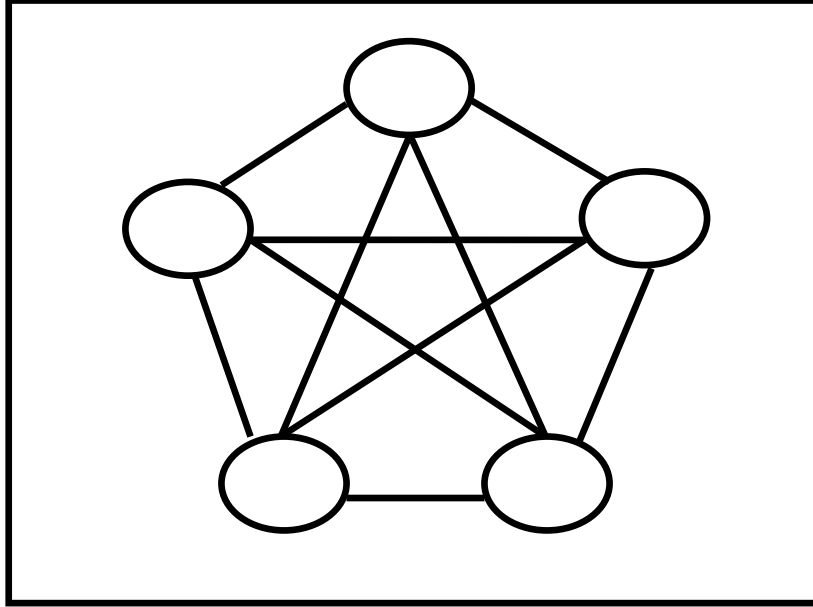
3. الشبكة كاملة الترابط أو النجمة: هذه الشبكة تضم مجموعة أفراد يمكن لكل واحد منهم الإتصال مباشرة بكل عضو آخر في المجموعة، وهي تمثل اللامركزية الشديدة كما أنها تمثل شبكات الإتصال غير الرسمية بحيث يتم الإتصال بين مستويات مختلفة بصورة مباشرة وبدون المرور بأشخاص معينين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلق السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م، ص 403.

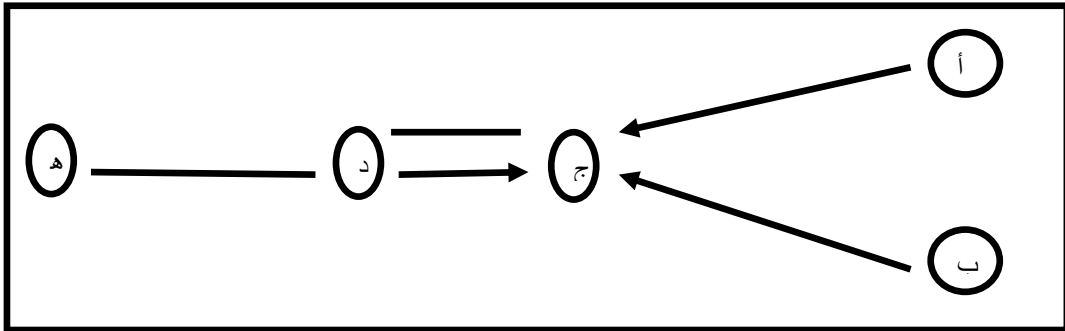
<sup>2</sup> لويذة فرحاني: الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008م، ص 60.

شكل رقم (03): يوضح شبكة كاملة الترابط أو النجمة.

4. شبكة السلسلة<sup>1</sup>:



شكل رقم (4): يوضح شبكة السلسلة



هذا التنظيم لخطوط الإتصال يعني أن كلا من أ، ب يستطيعان الإتصال بشخص ثالث (ج)، ولكن لا يستلمان أية معلومات من (ج)، وفي ذات الوقت فإن ج يرسل بمعلوماته إلى (هـ) ويتلقى من معلومات، بينما يتصل (د) بشخص آخر (هـ) ولا يتلقى منه أية معلومات يطلق على شبكة الإتصال هذه وأمثالها إسم السلسلة وهي تميز التنظيم الفرضي الذي يتصف بالإعتباط، وتعتبر أمثال هذه الشبكات عادة

<sup>1</sup>زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العبد أبو السعيد: مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014 م، ص98.

عن حالة التفكك التي تسود العلاقات في فريق العمل وقيام معسكرات وتحالفات ومناطق مقفلة، أما على مستوى الإنتاج، فإنه تؤدي إلى إهيار السلسلة الإنتاجية وردائها، وسيادة حالة من التشويش والغموض، حيث لا يعرف أحد ما يجري عند الآخرين، أو قد يعرف من مواقع ولا يعرف عن غيرها مما يجعل الجهود مشتتة وفردية.<sup>1</sup>

### المبحث السابع: معوقات الإتصال التنظيمي

لا يتم الإتصال في التنظيم بدون مشاكل ومعوقات، فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم إنتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة، ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- عدم إنتساب مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- إستخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الإتصال.<sup>2</sup>
- لغة الإتصال ومدى فهم الطرف الذي توجه له الرسالة لمضمونها.<sup>3</sup>

هناك عوامل كثيرة تظم معيقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق إتصال فعال نذكر منها:

(1) **معيقات تنظيمية:** تتعلق أساسا بالمشاكل التي قد تواجه عملية الإتصال داخل المنظمة منها وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالضبابية وغموض الصلاحيات والمسؤوليات وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الإتصالية، وعدم توفر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن نيتها

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 98.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سلام غازي: التربية المهنية: دار دجلة، عمان، ط1، 2014 م، ص 126.

<sup>3</sup> علي عسكر: الأسس النفسية و الإجتماعية لسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، القاصرة، 2005 م، ص 144.

الفكرية وتترجم أبعادها كما أن وجود القطيعة بين عناصر التنظيم خاصة بين وحدات الإنتاج المختلفة، قد يعيق العملية الإتصالية.<sup>1</sup>

(2) **الفروق الفردية والتخصص:** تتباين درجات إستيعاب وفهم العاملين للرسائل الإتصالية التي تردهم من القيادة، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في الثقافة أو في الفهم، وقد يختار المدير كقائد كلمات أو عبارات غامضة غير مرتبة وربما غير واضحة الفهم للجميع وبنفس المعنى الذي يقصده، مما يسبب عائقا إتصاليا، إن المشكلات الإتصالية التي تحدث في المنظمة إنما هي نتيجة للفروق الفردية والتفاوت بالخبرات والتخصصات أيضا، إضافة إلى الفروق في القدرات والمستوى الوظيفي والإقتصادي والإجتماعي والتعليمي.<sup>2</sup>

(3) **معوقات لغوية:** صعوبات في نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات الواحدة، قد تعني أشياء مختلفة للأفراد، كما أن هناك أشياء بالتالي يصعب فهمها أو إستيعابها على الأفراد.<sup>3</sup>

(4) **معوقات نفسية إجتماعية:** تتكون طرفي الإتصال من مجتمعات مختلفة، وفي دراسة تحليلية، على ضرورة تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين على إختلاف مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والإجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الإتصال، من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى ما إنتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي قيمي بين العاملين والمديرين، فإن ذلك مؤداه تحسين قنوات الإتصال وتعزيز فرص تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

(5) **المعوقات الفنية والمادية:** إن هذه المعوقات تنص على جوانب الحاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، حيث أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الإتصال كالأدوات الإتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة 'حبيبته' الإتصال، أما الجوانب الفنية فهي

<sup>1</sup> جمال الدين عاشور: الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لهين دنافين، سطيف 02، 2015/2014م، ص 37.

<sup>2</sup> رافدة الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014م، ص 85.

<sup>3</sup> عبد الرحمان توفيق: أسس الخدمة المتميزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط2، 2009 م، ص 5.

<sup>4</sup> محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015 م، ص 226.

مكملة للجانب المادي وتعطي لعملية الإتصال بعدا أكثر ضبطا وتنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية، إلا أنه قد تحدث للوسيلة الإتصالية أعطال، وهذه الأعطال تتمثل بالأعطال الفنية والميكانيكية مثل تلثم المتكلم أو سوء الطباعة أو عدم وضوح الصور المرئية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فاطمة بنت عليان السفياي، مرجع سابق، ص 47.



### خلاصة:

يعد الإتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، والإتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها.

ومن هنا يمثل الإتصال عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية بإعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.



# الفصل الثالث



### تمهيد:

إن نجاح المؤسسات مرتبط أساساً بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة للأفراد، والمؤسسات على حد سواء إذ يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو أحد النظم الفرعية المكونة للإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، حيث تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة وهو العنصر البشري.

### المبحث الأول: محددات الأداء في المؤسسة.

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك أو المهام، ويعني هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد والقدرات، وإدراك الدور (المهام)<sup>1</sup>.

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.  
2. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة<sup>2</sup>.

وتعني أيضا الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودًا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهود لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة<sup>3</sup>.

فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص216.

<sup>2</sup> يوسف عيد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح: أثر المناخ التنظيمي على أدا الموظفين للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، جامعة بغزة، فلسطين، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، جانفي 2010م ص1159.

<sup>3</sup> كمال أبو الشرش: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص88.

يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر<sup>1</sup>.

وهذه العناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات، الإدراك) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات أهم من هذه المحددات:

✚ **الوظيفة (متطلبات العمل):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة.

✚ **الموقف (بنية التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البنية التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز الثواب والعقاب<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

يعتبر الأداء عن محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة وذلك فإن العوامل المؤثرة عن الأداء هي:

1. **العوامل السيكولوجية الأساسية:** وتتمثل في الإدراك والإتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد.
2. **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي وعلاقته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
3. **العوامل الحضارية:** ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء وأيضاً مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.
4. **قدرات ومهارات الفرد:** ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في إتخاذ القرارات وكذلك قدرته ومهاراته على الإتصال والمشاركة، وعلى ذلك فإن العوامل المؤثرة في القرار في

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 88.

<sup>2</sup> سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص 11.

عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد<sup>1</sup>.

وهناك أيضا مجموعة العوامل التي بواسطتها يستطيع العامل تأدية عملية على الوجه المطلوب وأبرزها دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، وهذا لا يكون إلا إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية تحكم عملية التوظيف تمكن من استقطاب واختيار أحسن العمال بحيث يتم تمديد العمل بالمساعدات حسب ما تتطلب الوظيفة وعليه يمكن القول بأن زيادة الإنتاجية لأي منظمة يكون وراء الاختيار السليم للعمال بمعرفة قيمهم ودوافعهم حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة<sup>2</sup>، كذلك من بين العوامل المؤثرة في الأداء:

1. **الاختلاف الملحوظ في حجم العمل الذي قد يؤثر في الأداء:** فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أكثر مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
2. **وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج:** إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات، إذ يتوقف عليه إنسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح "وقت الانتظار" لدى العاملين إنخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعباً ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل<sup>3</sup> قد لا يمكن تحقيقه دائما ويتولد عنه انخفاض في توعية المنتج النهائي.
3. **التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:** يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

<sup>1</sup> عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص131.

<sup>2</sup> كمال بوالشرش: مرجع سابق، ص86.

<sup>3</sup> محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص191.

4. الأداء في العمليات قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية: قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف حتى ولو كان نفس النشاط يؤدي في أماكن مختلفة بنفس درجة الكفاءة مثال ذلك عملية حصر وتسجيل لافراد القادمين والمغادرين لدولة ما، فهم قابلون للعد، لكن قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو في المنافذ البرية، فدرجة التفطيش المطلوبة عند كل منفذ من هذه المنافذ وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل منفذ... إلخ، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

5. نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: معدلات الأداء ك'مية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج، لكنها من الناحية النوعية تتمثل في أداء رديء<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على تقييم أداء العاملين وهي:

- ✚ نوع وجودة المنتج للمنظمة.
- ✚ عدد الوحدات المباعة من المنتج.
- ✚ عدم انتظام العامل في العمل.
- ✚ درجة انتظام العامل في العمل.
- ✚ مدى تطبيق تعليمات الإدارة.
- ✚ تطبيق العمل مظهر ومعاملة ومسلك.
- ✚ مدى تطبيق الموظف لأساليب العمل والدقة في الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص192.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلاهد: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص171.

### المبحث الثالث: مؤشرات فاعلية الأداء في المؤسسة.

يقصد بالفاعلية هي عمل أشياء الصحيحة وفق لقواعد ومواصفات محددة وفي فترة زمنية محددة لتحقيق الفاعلية يجب أن يتوافر للفرد المعلومات الكافية عن الأهداف المكلف بها لتحقيقها في وظيفته، وإن مفهوم الأداء يرتبط بمفهوم الفاعلية وبالتالي فإن فاعلية الأداء الوظيفي تعني مدى نجاح الفرد في تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة له<sup>1</sup>.

إن عملية التقديم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن تحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص)، أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في الحالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup> ويمكن تقسيم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي إلى قسمين هما: الأول مؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والثاني المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي.

#### أ. مؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء:

تتعلق المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقديم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم، ومن أهم هذه المؤشرات هي:

➤ كمية الأداء، وجودة الأداء.

➤ توافر القدرة على أداء الوظيفة.

➤ الدقة في أداء الوظيفة.

<sup>1</sup> عمر محمد درّه: مرجع سابق، ص 132.

<sup>2</sup> عبد الله حسن عواد: إدارة وتقييم الأداء، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص 17.



✚ حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية.

ب. المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء:

تتمثل المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو ما يسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك على عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والتي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات اختيارية مرتبطة بالعمل يقوم الفرد بأدائها طواعية وهذه السلوكيات لا تدخل في التقييمات النهائية لأداء ولكن من شأنها تحسين الأداء وهناك بعدين أساسيين لأبعاد المواطنة التنظيمية هما:

✚ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل.

✚ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادًا معينين<sup>1</sup>.

كذلك تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيها إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون.

تطوير خطة العمل للوصول على الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

**الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة عوامل نوجزها فيمايلي:

أ. **تحسين الموظف:** وهو أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

<sup>1</sup> عمر محمد دره: مرجع سابق، ص133.

✚ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

✚ التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

✚ الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب. **تحسين الوظيفة:** إن التسيير في مهام الوظيفة يوظف فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فغن تحسين الوظيفة يعطي دفقاً للفرد للاستمرار في عمله وادائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: تقييم وقياس أداء العاملين.

عن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج، شركة جنرال مليز وشركات أنسول للكيمياويات<sup>2</sup>.

كذلك يمثل تقييم الأداء، تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة، فغنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، واتجاهات المهام المستقبلية، فالجهود عندما تتم تدعيمها بطريقة صحيحة يزيد احتمالات وفرص تحسين هذه الجهود في المستقبل أيضاً فغن إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال عمل خطة لتحسين والتطوير.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص143.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينة وآخرون: **الفعالية التنظيمية في المؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص41.

ومن أحد الاستخدامات الشائعة لتقييم الأداء، هو اتخاذ القرارات الغدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات، والترقية والنقل، وأحياناً إنهاء عمل فرد ما.

فالتقييم الحالي للأداء الفرد مثلاً: يكون في كثير من الأحيان من أكثر الاعتبارات المستخدمة لتحديد مدى استحقاق الفرد للترقية، وبالرغم من ان النجاح في تقييم أداء الفرد في وظيفته الحالية، لا يضمن أن هذا الفرد سيؤدي عمله في المستوى الأعلى بفعالية، إلا أنه يقدم بعض المعلومات التي يمكن أن تساعد في التنبؤ باحتمالات نجاحه.

ويمكن أيضاً المعلومات تقييم أداء الفرد أن توفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات التحديد كل من احتياجات التدريب والتطوير سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة، وهذه المعلومات يمكن استخدامها فيما بعد لتحديد الاحتياجات التدريبية، فيجب أن يقدم تقييم الأداء لكل فرد خطة توضح الخطوط العريضة للاحتياجات التدريبية.

وهناك استخدام آخر لتقييم الأداء وهو تشجيع التحسن والتطوير في الأداء فتقييم الأداء وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، واتجاهاته ومهاراته ومعرفته، وتوضح هذه النوعية من المعلومات المرتدة، توقعات المديرين الوظيفية عن الفرد، وعادة ما تتبع هذه المعلومات بتوجيه وتدريب من جانب المدير لإرشاد وتوجيه جهود الأفراد.

وأخيراً تستخدم المعلومات المتوفرة من خلال تقييم الأداء، كمدخلات لمصادقية إجراءات الاختبار، وأيضاً كمدخلات التخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أن تقييم أداء العاملين عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته ومدى اتجاه قدراته وامكانياته نحو التقدم ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه في أغراض إدارية قد تتعلق باكتشاف الحاجة للتدريب ولأجل تحسين تنمية فاعلية تقييم الأداء يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- أ. الإعتناء على معايير عادلة في تقييم وتقدير الإنجاز.
- ب. التوصيل لمعايير مقبولة في كل من الغدارة والعاملين.
- ج. استخدام أساليب تقييم متعددة.

<sup>1</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص ص 208،207.

د. مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات الرائدة عن التقييم<sup>1</sup>. كذلك العمل موضع التقييم ومكوناته:

معدل الأداء المخطط ويشمل ذلك الأبعاد المهمة التالية:

✚ كمية العمل (الإنجاز).

✚ جودة العمل.

✚ الوقت المستغرق في العمل.

✚ تكلفة العمل.

✚ سلوك الأداء أي الأسلوب والنمط الذي يتبعه الفرد في أداء واجبات العمل ويعبر ذلك عن الجانب الإنساني في علاقات الفرد بالآخرين.

✚ احتمالات التطور في الأداء وتشمل قدرات الفرد على تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة وقدراته على التكيف مع متغيرات واكتساب مهارات جديدة<sup>2</sup>.

وتتضمن المرحلة الثانية من الغدارة الفعالة للأداء تحديد مقاييس الأداء واستخدامها في قياس أداء العاملين. تتضمن مقاييس الأداء الأكثر شيوعاً كلاً مما يلي:

✚ كمية المخرجات.

✚ جودة المخرجات.

✚ الحدود الزمنية.

✚ التواجد في مكان العمل.

تحديد معايير العمل أو مقاييسه أداء العمل أكثر عناصر العمل الذي يؤديه العامل أهمية، فعلى سبيل المثال تتضمن معايير عمل الأستاذ الجامعي التدريب والبحث والرد على أسئلة الطلاب يتم استخراج معايير العمل من خلال مواصفات العمل التي تتضمن أكثر عناصر العمل أهمية.

تمثل معايير العمل في معظم المنظمات قواعد تنظيم أداء العاملين، وفي غالب الأحيان يتوجب على العامل تحقيق أداء أفضل في معايير عمل معينة دون أخرى ذلك أن بعض معايير العمل تكون

<sup>1</sup> علي الحويلي عزام: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2014، ص20.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.س.ن، ص271.

أكثر أهمية من غيرها من وجهة نظر المنظمات، ويمكن هنا استخدام أوزان تحدد الأهمية النسبية لمعايير العمل المختلفة<sup>1</sup>.

### المبحث الخامس: أهداف وأهمية تقييم الأداء في المؤسسة.

#### أ. أهداف تقييم الأداء في المؤسسة.

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق مايلي:

✚ المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.

✚ اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.

✚ اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجال أو نطاق إيداعها.

✚ مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم: كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيهم؟

✚ المساعدة في تحديد الأعمال والمهام، أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وامكاناتهم وطاقاتهم.

✚ الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة التصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم واختيارهم بصورة أكثر تحديداً<sup>2</sup>.

✚ قد تكشف معلومات تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها، ومنع حدوثها مستقبلاً، على سبيل المثال نقل المشرف إلى الوحدة الإدارية إذا تبث من معلومات التقييم وجود صراعات بينه وبين مرؤوسيه، أو إعادة النظر في معايير الأداء الخاصة بنوع معين من الأعمال إذا تبين من معلومات التقييم عدم قدرة الغالبية العظمى من العاملين على الوصول إلى هذه المعايير<sup>3</sup>.

كذلك أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقديم فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية:

<sup>1</sup> محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2009، ص91، ص450.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2005، ص267.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1، 2013، ص130.

1. اختيار الافراد الصالحين للترقية.
2. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
3. تنمية المنافسة بين الافراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
4. تشجيع المنافسة الأقسام المختلفة لزيادة انتاجهم.
5. إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الذين يمكن ان يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
7. معرفة الافراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الافراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.<sup>1</sup>

يتضح إذا أن تقييم الأداء هو معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين من أجل تطوير هذا المستوى وتحسينه باستمرار، من خلال توجيه وإرشاد الرؤساء المباشرين، وكذلك من خلال برامج التدريب والتنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.

لقد أصبح التوجه الاستراتيجي فيما يخص تقييم الأداء، يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مسافة كمعيار أساسي للتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة والعاملين فيها في أن واحد، وهذا ما يستدعي بالضرورة أن يركز تقييم الأداء على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله بدلا من

<sup>1</sup> راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار 00التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014م، ص238.

جعل الصفات الشخصية هي الأساس في التقييم، إذ يجب أن يأتي ترتيبها من حيث الأهمية في التقييم في الدرجة الثانية<sup>1</sup>.

### 2. أهمية تقييم الأداء في المؤسسة:

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسيات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

1. تحديد مدى كفاءة الفرد.
2. المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة).
3. زيادة مستوى الرضا.
4. خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
5. يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأدية عمله<sup>2</sup>.
6. تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.
7. تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
8. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقاً لمستوى أدائهم.
9. تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير.
10. تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
11. تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى<sup>3</sup>.
12. تتم عملية التقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم وبما يتناسب أيضاً مصلحة المواطن إذا كان العمل مباشر مع الجمهور.
13. تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم.
14. عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل والاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الإبيج: إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص260.

<sup>2</sup> صليحة شامي: مرجع سابق، ص76.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للطبع ونشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص371.

15. عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفاعلة التي يستجيب لها الموظفون<sup>1</sup>.

المبحث السادس: طرق وخطوات تقييم الأداء في المؤسسة.

### 1. طرق تقييم الأداء في المؤسسة.

#### أ. طريقة التقييم المقالي:

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفاً لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الفرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم وفقاً لرايك الشخصي أداء هذا الفرد متضمناً:

✚ كمية وجودة الأداء المتحقق.

✚ المعرفة المتعلقة بوظيفته.

✚ قدرته على التكيف مع العمل.

✚ علاقاته مع زملائه والعاملين معه.

✚ ماهي نقاط القوة والضعف في أداءه.. وهكذا.

ومن المشاكل التي تنطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، إذ يعتمد كلياً على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية، لذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه مع البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم<sup>2</sup>.

#### ب. طريقة الترتيب البسيط:

وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً الأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ ويتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى المعايير الوظيفية، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص170.

<sup>2</sup> ياسين كاسب الخرشنة، كاظم محمود خضير: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007، ص160.



الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم<sup>1</sup>.

### ج. المقارنة الزوجية (بين العاملين):

حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام، وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد<sup>2</sup>.

### د. طريقة الاختيار الإجباري:

يتم تصميم نموذج للتقييم يعتمد على مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء بعبارتان منهما تعبران على الجوانب الإيجابية وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية، ويتولى المقيم اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية، ويتم إعداد شيفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطي كل موظف درجة معينة هي تقدير أدائه، وتوضح تلك الطريقة في وتتميز بأنها:

✚ سهولة التنفيذ.

✚ لا تتطلب من المقيم سوى قدر محدود من التدريب على استخدامها.

✚ تتغلب على أخطاء التساهل أو التشدد في التقييم.

ويعاب على تلك الطريقة أنها:

✚ تتطلب كثيراً من الجهد والمهارة في إعدادها.

✚ تتطلب تصميم قوائم مختلفة تناسب كل الوظائف.

✚ من الصعوبة الاحتفاظ بسرية الأحران<sup>3</sup>.

### هـ. طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:

ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء في سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو تصوره أو دليلاً على ارتفاع كفايته أو انخفاضه، ولا يركز المشرف على الحدث في

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م، ص250.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص230.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010م، ص207، 208.

حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهة، فمثلاً يعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على العامل، ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل يتجزء بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفايته) أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يستند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفايته).

ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث وهو يقيد هذه المعلومات في أجنحة أو قائمة خاصة، وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات إلى قسمين: واحدة للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته، وقد فصل كل قسم عددًا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه كالدقة والمبادلة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء<sup>1</sup> والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل، وقد تبدو هذه العملية صغيرة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت، إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها ويصبح جزءاً من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ويعتمد إلى التعميم أو يعتمد على الذاكرة في الحكم على هؤلاء المرؤوسين كما هو الحال ينتظر حتى نهاية فترة الأداء التي يتم عنها التقييم وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه، فتساعد المشرف أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الإستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل<sup>2</sup>.

#### و. طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات، هي كالاتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> رواية حسن، محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 261.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 262.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار نشر للثقافة، الإسكندرية، 2004م، ص 300.

1. يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والإتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

2. أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً.

3. عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابياً وسلبياً<sup>1</sup>.

### 2. خطوات تقييم الأداء في المؤسسة:

إن عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فضلاً عن احتلالها موقفاً استثنائياً في المنظمات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم الأداء العاملين لكننا نستطيع وضع الخطوط التالية لهذه الخطوات وهي:

#### أ. تحديد معايير الأداء:

وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، ويتم قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداؤهم الفعلي، والمعايير نوعان هما العناصر ومعدلات الأداء:

1. **العناصر:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومثال ذلك الإخلاص، والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... إلخ، إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته<sup>2</sup>.

2. **معدلات الأداء:** يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة،

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 301.

<sup>2</sup> محمد تيسير عطا الله الشرعة: استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار دليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م، ص 79.

ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجية من حيث الكمية أو الجودة<sup>1</sup>.

ب. تحديد متطلبات التقييم:

تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل:

✚ نوعية العمل المنجز.

✚ التعاون مع الرؤساء والزملاء.

✚ درجة الإبتكار في الأداء.

ج. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:

✚ هناك طرق كثيرة للتقييم لا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.

✚ من الممكن استخدام عدة طرق للتقييم في المنظمة الواحدة فطريقة تقييم الموظف.

د. تدريب المشرفين على التقييم:

لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كمية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وإن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم<sup>2</sup>.

هـ. مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.

و. قياس الأداء:

ويمكن القيام بهذه الخطوة من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للحصول على هذه المعلومات وغالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:

✚ ملاحظة أداء العاملين.

✚ التقارير الإحصائية.

✚ التقارير السنوية.

<sup>1</sup> كمال بو الشرش: مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> عبد الله حسن عواد: مرجع سابق، ص40.

✚ التقارير المكتوبة.

ز. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:

وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

ح. اتخاذ القرارات الإدارية:

وذلك بالقيام بالإجراءات تصحيحية للأداء الفعلي الحالي يتناسب مع الأداء المخطط له مسبقاً.

ط. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج مع ما خطط لها مسبقاً، وعلى المدير في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير الممكنة<sup>1</sup>.

ي. توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم آرائهم:

إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة لأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة والضعف في أدائهم السابق وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين أدائهم المستقبلي.

ك. إدارة وتحسين الأداء:

إن أساليب تقييم الأداء قد تؤدي بشكل مباشر في تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، قد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين الأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد تيسير عطا الله الشرعة: مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup>فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص ص 55، 56.

### المبحث السابع: معوقات تقييم الأداء في المؤسسة.

سواء كان التقييم قد تم بطريقة تقارير الكفاية أو بطريقة الأهداف أو أي من الطرق الأخرى الواردة فإن ممارسة هذه العملية في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة وتواجهها صعوبات جمة، وقد تنتج عنها آثار سلبية عديدة، ذلك لأن تقويم البشر وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم ومميزاتهم أو عطائهم يظل خاضعاً للعديد من الاجتهادات والاحتمالات، وندرج هنا بعضاً من هذه المعوقات<sup>1</sup>:

1. عدم دقة معايير الأداء وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء الفعلي للموظف فمثلاً: لكل وظيفة معايير أداء خاصة بها، نتيجة اختلاف المهام والاعمال التي يقوم بها الموظفون، لذا يجب تحديد معايير خاصة بكل وظيفة وعدم تعميم نموذج التقييم على جميع الوظائف.
2. عدم وجود تعليمات دقيقة وكافية عن أسلوب عملية التقييم.
3. عدم دقة درجات القياس (ممتاز، متوسط، مقبول).
4. عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، والمدراء التنفيذيين أو المسؤولين في عملية التقييم.
5. ميل بعض المدراء إلى التعميم، بحيث إذا رأى صفة أو موقفاً من قبل أحد الموظفين، مال إلى تعميمه على باقي سلوكياته أو أعماله<sup>2</sup>.
6. عدم فهم المدراء لبعض معايير التقييم: مثل المبادأة، العمل بفاعلية تحب ضغط العمل، الكياسة.
7. التحيز الشخصي من قبل المدراء بحيث يميل إلى إعطاء معدلات الأداء المرتفعة إلى أصدقائه في العمل، أو أقاربه أو الوارثين ممن ينقلون أخبار زملائهم في العمل قد يتحيز بعض المدراء بسبب الأقلبيات أو الديانة أو الطائفة والعرق والدين، فيعطي تقييماً متديناً لأداء الموظف أو تقييماً مرتفعاً حسب درجة تعصب المدراء<sup>3</sup>.
8. التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: وذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير مالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي: مرجع سابق، ص216.

<sup>2</sup> وفاء برهان برقاي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م، ص274.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص275.

ذلك: إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل ومبادئه...إلخ.

9. **التشدد أو التساهل في جانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيه، وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة<sup>1</sup>.

10. **تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:** في كثير الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طول السنة.

11. **الإتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** قد يفعل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي عالية أو المنخفضة<sup>2</sup>.

12. **التضخم في التقدير:** العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفاعليته هو الإتجاه نحو تضخم أو تكبير التقديرات، ففي بعض الأحيان يتم التضخم التدريجي فهي هذه التقديرات، بمرور الزمن، فقد يتم في بعض التنظيمات أن يلجأ القانون بالتقييم إلى تضخم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات.

13. **الإتجاه نحو مركزية النزعة:** تحدث عندما يتجنب القائمون بالتقييم الاقتراب من طرفي المقياس المدرج، وبمعنى آخر يبدو أنهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى من المقياس<sup>3</sup>.

14. **المشكلات الخاصة بالثبات والوثوق:** يفقد القائمون بالتقييم الثبات والوثوق بالتقييم، وكذلك المصدقية نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة ونتيجة غياب أو الضعف التدريبي على

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999م، ص287.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص288.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2008، ص168.

أساليب ووسائل التقييم، ويعتبر الفشل والتقصير في المتابعة العملية للتقييم وما يترتب على ذلك من نتائج مشكلة أخرى<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 168.



### خلاصة:

يعبر الأداء عن الجهد الذي يبذله الأفراد الموظفون داخل مؤسساتهم بغية الوصول إلى أهداف محددة، إذ تعد عملية تقييم الأداء ضرورية كونها تسمح بالتعرف على مستوى أداء الفرد الموظف وتحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي إمكانية تحسين أدائه في المؤسسات.



# الفصل الرابع



تمهيد:

تعتبر المؤسسة التربوية بناءً أساسياً من أبنية المجتمع وأعمدته، لتقوم بتربية أبنائه وتنشئتهم ، وصيغهم بصيغة مستقلة ومسترشدة بالفلسفة والنظم التي رسمها وحددها بدقة متناهية، تتأثر بكل كبيرة وصغيرة تجري في هذا المجتمع، وتخضع للدوافع والمواقف السائدة فيه والمسيرة له فالمؤسسة التربوية التي تنفذ الأهداف التي يريدها ويرسمها المجتمع وفقاً لخطط ومناهج محددة، فعمليات تفاعل وأنشطة مبرمجة داخل الفصول الدراسية وخارجها على جميع المستويات الدراسية، وذلك من خلال الإدارة التربوية التي تجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في صورة إجراءات وتدابير تتحرك نحو تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

### المبحث الأول: النسق التربوي كدور اجتماعي

ويمكن دراسة المدرسة أو الجامعة كتنظيم عن طريق دراسة هذه البناءات والتعليمات التنظيمية الداخلية لهذه المؤسسات، تتكون من مجموعة من الأبنية الفيزيائية التي يعمل بها مختلف التخصصات العلمية والمهنية تميزت بالكثير من أنماط التفاعل والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، كما يحدث فيها العديد من أنماط التعاون والصراع والتنافس بين الفئات المهنية أو ما يعرف بالصراع العلمي الأكاديمي<sup>1</sup>. حيث تعتبر المدرسة هي الأداة الرسمية للتربية والتعليم، وقد أوجدتها المجتمعات حين تعقدت ثقافتها، وكثرت عناصر هذه الثقافة، واتسعت دائرة المعارف الإنسانية لتتخصص بإمكاناتها المادية والبشرية، وبمكانها ووقتها، في بذل العناية التربوية للشباب، تلك العناية التي أقرت المجتمعات والبيوت بالعجز عن تقديمها كاملة لهم، ولقد نشأت المدرسة منذ البداية لكي تهيئ الفرد أو الطفل للمعيشة في المجتمع، وتعلمه كيف يتكيف لمسؤوليات الجماعة التي ينتمي إليها.

ومن أجل ذلك ينبغي ألا تقتصر التربية المدرسية في مفهومها الحديثة على المعارف العلمية، والمعلومات الجافة التي تحتويها بطون الكتب في المواد الدراسية المختلفة كالحساب والتاريخ واللغة، وغيرها بل يجب أن تساير طبيعتها ومعناها السليم في أنها عملية ممتدة ومستمرة وشاملة، بجانب المعرفة النظرية للمهارات العلمية في التطبيق وأنها كما تقوم على تغذية العقل، تهتم بسلامة البدن وإقامة العلاقات بين بني البشر، والعمل على تأمين الصحة النفسية للمتعلمين وحسن تكيفهم للمجتمع الذي يعيشون فيه<sup>2</sup>. والمدرسة فوق ذلك ينبغي أن تعمل التلاميذ عن طريق الإقناع، على تبني المثل العليا، والقيم الاجتماعية والأخلاقية والاتجاهات الدينية التي يعتز بها المجتمع وأنها العماد الذي ينبغي أن يعتمد عليه المتعلم في محاولة تطوير مجتمعه والارتفاع بمستواه في كل النواحي بما يجعله ديناميكيا دائم التحرك إلى ما هو أرقى وأسمى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبد المجيد: علم الاجتماع النشأة والتطور المشكلات الاجتماعية، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007م، ص93.

<sup>2</sup> رايح تركي: أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990م، ص186.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص187.

إذا كان التعليم عملية اجتماعية وإذا كانت التربية ظاهرة اجتماعية أقرها منذ أمد بعيد ابن خلدون ثم إميل دوركايم فإنه من الطبيعي أن تنظر إلى المؤسسة التربوية باعتبارها الوحدة الإنقراطية للتعليم كنظام اجتماعي له بيئته وله مكوناته<sup>1</sup>.

والمؤسسة التربوية نظام اجتماعي بحكم كونها جزء من النظام الاجتماعي الأكبر ألا وهو المجتمع، كما أن لها علاقة ممتدة ومتداخلة مع هذا المجتمع وتعكس جوانب هامة منه، كما أنها تأثر بدورها في المجتمع من خلال تشكيل التلاميذ وهذا يعني أن التغييرات الاجتماعية ذات المجال الواسع مثل الطرق الجديدة للكسب أو العيش أو المعتقدات السياسية والاقتصادية تؤثر في النهاية على أهداف المؤسسة التربوية ومحتوى المناهج وغير ذلك، لذلك فإن المؤسسات التربوية لا يمكن أن تتعزل عن مجريات الأمور في المجتمع، كما أنها تتأثر بالتحويلات التي يشهدها المجتمع<sup>2</sup>.

والمؤسسة التربوية كنظام اجتماعي تعمل من التكيف مع الآخرين في ضوء المتغيرات وتحقيق أهداف مشتركة من أجل تجنب الصراعات مثل قبول التنوع الثقافي والأهداف المشتركة من بني الإنسان وتعظيم لغة الحوار والتسامح والسلام والديمقراطية، وقيم حقوق الإنسان، وحماية البيئة<sup>3</sup>.

والمؤسسة التربوية كمؤسسة اجتماعية هامة، أوجدها المجتمع نتيجة التطور الحضاري المستمر لتشارك الأسرة في مقابلة الاحتياجات اللازمة للأفراد والجماعات، بل وأصبح لها دور هام في ربط أجزاء الهيئة الاجتماعية ومؤسساتها بعضها ببعض الآخر، وأصبحت لها وظائفها الاجتماعية والمحددة التي تمكنها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها المرسومة في إطار الأهداف القومية العامة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> راغب أحمد راغب: مرجع سابق، ص 54، 53.

<sup>2</sup> عائدة عباس أبو غريب وآخرون: التدابير المدرسية للوقاية من المشكلات السلوكية، دار الكتاب والوثائق القومية، القاهرة، 2011، ص 13.

<sup>3</sup> محمد محمود الخوالدة: دراسات في الفكر التربوي المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012، ص 132.

<sup>4</sup> محمد سلامة غباري: الخدمة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 30.

### المبحث الثاني: خصائص المؤسسة التربوية.

هناك خصائص عدة للمؤسسة التربوية تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى، مثل مؤسسة العمل، أو مؤسسة العائلة، أو مؤسسة النادي (الترويح) أو مؤسسات الإعلامية المختلفة الرسمية وغير الرسمية، الحكومية والأهلية فتمتاز المدرسة بأنها بيئة تربوية وهذه البيئة التربوية الاجتماعية تمتاز بأنها: مبسطة وموسعة، وطاهرة ومصفاة.

أ. **مبسطة:** فهي تبسط للتلاميذ المواد التعليمية المتشابكة، وتسهل عليهم تعليمها، واستيعابها، وتمثلها باستخدام الوسائل التعليمية التي تقدر بها إلى أذهان التلاميذ، وتقدمها من البسيط على الصعب ومن القريب إلى البعيد ومن المعلوم إلى المجهول، ومن المحسوس إلى المجرد، وتشتق من هذا البسيط مهارات تعمل على غرسها في عقول التلاميذ ليمثلوها ويوظفوها سلوكاً ومهارة وممارسة موجّهة توجيهها سليماً.

ب. **موسعة:** أي تعمل على توسيع أفق التلاميذ، كما توسع مداركهم حول مواضع الماضي وربطه بالحاضر، وتختصر لهم الزمان وتهيئ لهم المكان والبيئة المناسبة.

ج. **ظاهرة:** أي أنها تعمل على توحيد ميول الفئات المختلفة للتلاميذ، وتحددها فلسفة التربية المنشودة في المجتمع وتفسح للتلاميذ التواصل مع زملائهم الآخرين، فتذيب بذلك الفوارق، كما تقرب بين الطبقات وذلك بمساواة التلاميذ جميعاً في المؤسسة ومعاملتهم بالتساوي.

د. **مصفاة:** أي أنها تحاول واستمرار أن تنفي التراث وتصفيه من كل ما يعلق به، أو علق به من شوائب وفساد، فتخلق بذلك بيئة تربوية اجتماعية مشبعة بالفضيلة والتقوى والاتجاهات والمثل العليا، كما توفر الجو المناسب لاستيعاب التراث الصافي النقي الذي يؤدي إلى استخدام وممارسة السلوك الخلق الذي يرضى عنه المجتمع الذي أنشأ المؤسسة التربوية وخصها بهذه الصفات المميزة.<sup>1</sup>

ومن الخصائص الاجتماعية التي تمكن الطالب من العيش والعمل والإنتاج مع الآخرين والتوافق معهم ومع المجتمع المحيط، ومن أهم هذه الخصائص الاجتماعية:

➤ الاتصال المتبادل مع الآخرين.

➤ التعاون.

➤ العمل الجماعي.

<sup>1</sup> إبراهيم ناصر: علم اجتماع التربوي، دار الجيل للنشر والطباعة والتوزيع، بيروت، 1996، ص70.

✚ والولاء والانتماء.

✚ تحمل المسؤولية.

وكذلك تساهم في زيادة وتحسين معدلات النمو لدى الطالب سواء كان هذا النمو جسمي أو عقلي أو نفسي أو اجتماعي<sup>1</sup>، ففي بعض المدارس يشترك مدير المدرسة المدرسين وأولياء الأمور والطلاب في بعض الأحيان، في حين أنه في مدارس أخرى قد يكون زمام السلطة المتعلقة باتخاذ القرار في يد مدير المؤسسة التربوية وحده<sup>2</sup>.

يتم تنفيذ كل جانب من جوانب النشاط بخصوص جماعات وفئات معينة تعامل بنفس المعاملة ويطلب منها القيام بنفس الأعمال، وتصنيف هذه الجماعات في المدرسة يختلف أو أن يتم تقسيمها حسب أسرهم أو على أساس هواياتهم أو معاملتهم كأفراد.

إن هناك جدولة زمنية للقيام بالنشاط اليومي داخل التنظيم وفي نطاق المؤسسة التربوية يتم تنفيذ الأنشطة التربوية وفقا لجدول زمني يوفر تكامل هذه الأنشطة واتساقها مع بعضها ومع قدرات الطالب وإمكانياته ولكن بعض الأحيان قد تختلف عملية تنفيذ الجدول الزمني طبقا لتوفر درجات المرونة والتشدد داخل المؤسسة ذاتها.

يفترض تتابع أنشطة التنظيم اليومية وفقا لمجموعة من القواعد الرسمية المعلنة ومن خلال طائفة من المسؤولين عن متابعة هذه الأمور وتنظيم تلك الأنشطة ويختلف حجم تلك القواعد الرسمية والحاجة للإشراف من تنظيم مؤسسة تربوية لأخرى.

وتأتي تلك الأنشطة المختلفة مع بعضها في نطاق خطة المؤسسة التربوية وفيها يتم تصميم خطة لتلبية الأهداف الرسمية للمؤسسة، وفي نطاق المدرسة تختلف تلك الخطط من حيث تاريخ ووضعها من ناحية ومن ناحية أخرى يكون هذا الاختلاف نتيجة توفر عنصر عند وضع تلك الخطة والأسلوب الذي اتبع في وضعها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009، ص15.

<sup>2</sup> فادية عمر الجولاني، السيد علي شتا: علم الاجتماع التربوي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، اسكندرية، 1997م، ص155.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص156.

يوجد حاجز يفصل بين طائفة الغالبية المحكومة داخل المؤسسة والطائفة المشرفة وهذا الحاجز القائم بين المدرسين والطلاب يختلف باختلاف المؤسسة التربوية أفقي، بعض المؤسسات التربوية تكون المسافة كبيرة بين الطلاب والمدرسين وفي المدارس الأخرى تكون المسافة بسيطة وفي قلة من هذه المدارس تقوم العلاقة على أساس متوازن تتم فيه المساواة بين الفئات المتفاعلة.

لحواجز العمل دلالة بسيطة خارج نطاق المؤسسة، فالإشارات والعلامات التي تمنح للتلاميذ داخل المدرسة لا يكون لها دلالة واضحة بالنسبة لمن هم خارج المؤسسة التربوية، وبالنسبة للطلبة الذين يحصلون على بعض شهادات التقدير قد يكون لها مردوداً ايجابياً عندما ترفق بطلباتهم للحصول على عمل. يحرم أعضاء المؤسسة من بعض حقوقهم الأساسية، كأن يحرم من ارتداء ملابس معينة أو أن يتناول طعامه في أي وقت يشاء... إلخ وقد يتمتع بعض الأشخاص ذوي المكانية الدنيا في التنظيم، كذلك تتوفر الخصائص المؤسسات التربوية في:

- ✚ اكتساب المهارات الأساسية للموارد الدراسية.
- ✚ توفير بيئة مدرسية آمنة ومنظمة.
- ✚ قيادة تعليمية فعالة.
- ✚ دعم فعال من جانب أولياء الأمور.
- ✚ استثمار الوقت في التعليم والتعلم.
- ✚ التركيز على عمليات التعلم<sup>1</sup>.
- ✚ دوام تسع سنوات لكل طفل: تدوم مرحلة التعليم الأساسي تسع سنوات من التعليم الإلجباري، وهي عبارة عن دمج مرحلتي التعليم الابتدائي (6سنوات) والتعليم المتوسط (اختصر من 4 إلى 3 سنوات) وذلك في مرحلة واحدة أساسية من التعليم.
- ✚ ضمان قدر متساوي من المعلومات لكل طفل: تعتبر مرحلة التعليم الأساسي مرحلة إلزامية موحدة البرامج التكوينية، ونتيجة لاختلاف مستويات الذكاء بين التلاميذ، فقد وجدت حصص خاصة للتلاميذ المتخلفين والضعفاء في بعض المواد، حتى يتمكنوا من اللحاق بزملائهم وتدارك النقص قبل فوات الأوان بالنسبة للتلاميذ غير المتكفيين مع النظام الدراسي، من مختلفين عقليا ومعتوهين،

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص29.



الذين يحتاجون إلى عناية خاصة، فتمنح لهم التربية خاصة في مدارس متخصصة، حتى ينالوا نصيبهم من العناية والاهتمام.

✚ ربط البرامج التعليمية بالقيم العربية الإسلامية: تسهل المدرسة تفاعل التنظيم التربوي مع الوسط الاجتماعي بعاداته وتقاليده، ويساهم في تعريف التنشئة على دينه ومقومات حضارية<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: وظائف المؤسسة التربوية.

المؤسسة التربوية كمنظمة اجتماعية تعتبر ضرورة أوجدها المجتمع للقيام بالعديد من الوظائف التي عجزت عنها الأسرة، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة التربوية في المجتمع هي:

#### 1. إعداد القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج:

من المعلوم أن العنصر البشري هو أداة الشخصية الاقتصادية والاجتماعية لذلك فإن هذه التنمية بمختلف أنواعها تتطلب قوى بشرية تتوفر لديها المعارف والمهارات بحيث يجعلها قادرة على العمل والإنتاج، ولذلك تبدو أهمية المدرسة في القيام بهذه الوظيفة من خلال ما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد بشرية وبرامج دراسية... إلخ.

#### 2. حفظ واستمرار التراث الثقافي للمجتمع:

المجتمع باعتباره ظاهرة ثقافية يعتمد أساسا على حفظ واستمرار التراث الثقافي للمجتمع وذلك عن طريق نقل هذا التراث من جيل إلى جيل آخر وتعتبر المؤسسات التربوية من المنظمات الرئيسية التي يقع على كاهلها تسجيل تراث الأجيال السابقة والحفاظ عليه لنقله إلى الأجيال اللاحقة.

#### 3. المحافظة على تقاليد الثقافة الفرعية:

فالجماعات ذات العرق الواحد أو العنصر الواحد أو الجماعات الدينية غالبًا ما تضع على عاتق المدرسة متطلبات نقل مجموعة معايير وقيم ومعلومات خاصة. وقد أنشأت بعض الجماعات مدارسها الثقافية الخاصة مثل المدارس الدينية أو المدارس الخاصة... إلخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> غيات بوفلجة: التربية والتعليم في الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط2، 2006، ص44.

<sup>2</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: المتغيرات الاجتماعية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2011م، ص12.

### 4. الوظيفة التعليمية:

إحدى المؤسسات المسؤولة على تدريس العلم إلى الطلاب وتزويدهم بالمعارف المختلفة لإعدادهم للانتقال إلى مرحلة التعليمية الأعلى أو الممارسة العمل في المجتمع بناء على أساس علمي.

### 5. الوظيفة التربوية:

إحدى المؤسسات المسؤولة عن التربية الطالب وتحسين قدراته وإعداده لأن يكون مواطناً صالحاً.

### 6. الوظيفة الاجتماعية:

تعتبر إحدى المؤسسات المسؤولة عن التنشئة الاجتماعية لأنها تحاول اكساب الطالب الخصائص الاجتماعية التي تمكنه من العيش والعمل والإنتاج مع الآخرين والتوافق معهم ومع المجتمع المحيط ومن أهم الخصائص الاجتماعية:

✚ الاتصال المتبادل.

✚ التعاون.

✚ العمل الجماعي.

✚ العطاء.

✚ الولاء والانتماء.<sup>1</sup>

✚ تحمل المسؤولية.

✚ وكذلك تساهم في زيادة وتحسين معدلات النمو لدى الطالب سوى كان هذا النمو جسمي أو عقلي أو نفسي أو اجتماعي.

### 7. وظائف المؤسسة المدرسية عند إفرن ريمير:

عاج إفرت ريمير وظائف المدرسة في ظروف التقدم التكنولوجي للمجتمع في أربعة وظائف رئيسية وهي:

✚ كفالة الرعاية.

✚ الاختيار للأدوار الاجتماعية.

✚ تلقين مبادئ المعرفة.

✚ التربية ورعاية الأفراد وتعرف عادة في سياق تنمية المهارات والمعرفة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص17.

### 8. وظائف المؤسسة عند مسجرات:

- ✚ وظيفة النقل الثقافي أي نقل ثقافة المجتمع بعد تنقيتها.
  - ✚ وظيفة تقديم المبتكرين الذين يحتاجهم التغيير الاجتماعي لتمكين المجتمع المعاصر من البقاء.
  - ✚ وظيفة الاختبار الاجتماعي أي فرز القوى العامة من السكان في المجتمع من القادمين على العمل، وتوزيعهم على المهن المختلفة في المجتمع.
  - ✚ وظيفة تقديم القادة السياسيين وتأكيد الولاء النسق السياسي.
  - ✚ وظيفة تتعلق بتزويد البناء الاقتصادي بالقوى المطلوبة في الظروف والأحوال الفنية السائدة<sup>1</sup>.
- وهناك وظائف أخرى للمؤسسة التربوية:
- ✚ نقل التراث من الأجيال السابقة إلى الأجيال الناشئة.
  - ✚ تبسيط المعارف والمهارات بحيث تتناسب مع الأطفال المراهقين.
  - ✚ التطهير ويقصد به استبعاد سلبيات التراكم المعرفي السابقة مما يعلم للأجيال اللاحقة.
  - ✚ تنسيق التفاعل الاجتماعي والتوحيد بين عناصر البيئة الاجتماعية.
  - ✚ تحقيق النمو الجسدي والعقلي والاجتماعي والنفسي والروحي<sup>2</sup>.
- ويمكن كذلك حصر الوظائف التي تؤديها المؤسسة التربوية في:
- ✚ بناء شخصية الطالب وتعميق انتمائه الوطني وقدراته على الخلق والابتكار والتعبير عن حريته وكيانه.
  - ✚ تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات والقدرات وإعدادهم كمواطنين صالحين.
  - ✚ الاسهام في ترسيخ الإيمان القوي بالله والمعتقدات الدينية الأخرى، وترسيخ القيم والفضائل والاتجاهات الدينية والخلقية في نفوس الطلاب بما يخرج عن قيم ومعايير المجتمع.
  - ✚ إعداد الطلاب كقوى عاملة منتجة للإسهام في بناء المجتمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فادية عمر الجولاني، السيد علي شتا: مرجع سابق، ص47.

<sup>2</sup> صالح الدين شروخ: علم النفس التربوي للكبار، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008م، ص45.

<sup>3</sup> عايدة عباس أبو غريب: مرجع سابق، ص15.

- ✚ تربية الطلاب تربية اجتماعية سليمة تدعم تطبيعهم الاجتماعي وتنمي لديه إحساسه بحاجات ورغبات ومشكلات الآخرين.
- ✚ الإسهام مع بقية مؤسسات وأجهزة في مساعدة الطلاب على التكيف النفسي والاجتماعي وأن تقدم لهم الرعاية النفسية وأن تعمل على حل مشاكلهم منعا لانحرافهم.
- ✚ احداث التماسك الاجتماعي حيث تقوم بتوحيد اتجاهات الطلاب الثقافية والفكرية.
- ✚ تجنب الطلاب بقدر الإمكان الشعور بالفشل والنقص وما يترتب عليه من اضطرابات انفعالية قد تؤدي به إلى الانحراف<sup>1</sup>.
- ✚ نقل التراث الثقافي للمجتمع وصقله.
- ✚ تحقيق التكامل الاجتماعي بين الأفراد من خلال مساعدة المتعلمين على اكتساب الاتجاهات والمعارف والأنماط السلوكية التي تجعلهم يشعرون بأن هوية واحدة تجمعهم.
- ✚ إتاحة فرص الإبداع والابتكار والتحديد أمام المتعلمين.
- ✚ مساعدة المتعلمين على اكتساب المهارات الأساسية اللازمة لهم للتعامل مع بيئتهم الطبيعية والاجتماعية.
- ✚ تزويد المجتمع بالطاقات والكوادر الفنية الدربة والمؤهلة للإسهام في عمليات الإنتاج والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ✚ تنمية الشخصية الاجتماعية والإنسانية للمتعلم.
- ✚ تنمية أساليب التفكير العلمي وأساليب التعليم الذاتي عند المتعلمين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص16.

<sup>2</sup> عزت جرادات وآخرون: أسس التربية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م، ص161.

المبحث الرابع: مقومات المؤسسة التربوية.

تقوم المؤسسات التربوية (العمل التربوي) على جملة من المقومات لتحقيق وظيفتها وتدرج فيما يلي:

### ✚ الأهداف التعليمية:

بمختلف أشكالها وتسمياتها ومستوياتها، فالعام منها يحدد المطلوب الاجتماعي من التربية سواء كانت أسرية أو مدرسية، أم غير ذلك وبالتالي فإنها تحدد جملة الواجبات التي على التربية بلوغها بصورة عامة والخاص منها ما يبلغ منها المواد الدراسية والفعاليات وأنشطة بالتعليم أهداف ديناميكية بهدف إكساب التلميذ خبرات ومهارات.

### ✚ المتعلم:

هو محور العملية التربوية وهدفها الأساس، وهو طاقة إنسانية لها احتياجاتها، رغباتها وميولها وقدراتها واحتياجاتها النفسية والاجتماعية فإن كل الأسس الأخرى من المناهج التعليمي، وطرق والأنشطة المدرسية إنما تصاغ بحيث تتلاءم مع واقع المتعلم واحتياجاته<sup>1</sup>.

### ✚ المعلم:

وتعد صور المعلم في التربية المعاصرة فقد يكون إنسانا أو وسيلة اتصال على نحو ما يرى في التعليم عن بعد، أو التعليم المتلفز أو التعليم بالإنترنت، ويختلف دور المعلم المعاصر عن دور المعلم التقليدي، في أنه أن المعاصر أصبح دوره تهيئة المجال لنمو المتعلم وتنمية شخصيته واختيار نوع الخبرة اللازمة للمتعلم<sup>2</sup>.

### ✚ المناهج التعليمية:

ويقصد به جميع الخبرات التعليمية التي تخطط لها المؤسسات التربوية لمساعدة التلاميذ على النمو الشامل في جميع النواحي التعليمية التربوية النفسية والاجتماعية لتعديل سلوكهم طبقا للأهداف التربوية التعليمية.

<sup>1</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص 20، 21.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروخ: علم اجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، ط1، 2004م، ص 20.

### الإدارة المدرسية التربوية:

ويقصد بها مجموعة العمليات التي يقوم بها عدد من افراد، وبروح المشاركة والتعاون والشعور بالمسؤولية والفهم المتبادل لتحسين العملية التربوية، من تنسيق وتوجيه وتوظيف ومراقبة وغيرها وتهدف إلى توفير أفضل مناخ لحدوث التفاعل التعليمي بين المعلمين والطلاب بكفاءة عالية<sup>1</sup>.

### المبحث الخامس: أهداف وأهمية الإدارة التعليمية.

#### 1. أهداف الإدارة التعليمية

تحتاج كل منظمة أم هيئة إلى تنظيم منشطها وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت أساسا من أجلها، وهي لهذا تحتاج إلى تنظيم بنائها على أفضل صورة تمكنها من تحقيق هذه الأهداف، ونحن في الإدارة التعليمية نقوم بتنظيم الإمكانيات البشرية في الإدارات، واللجان والمدارس والفصول، ونقوم بتنظيم الإمكانيات المادية من أبنية وتجهيزات وأثاث ومعامل وورش ومكتبات ومناحف ونقوم أيضا بتنظيم الأفكار والمبادئ العلمية التربوية في نظم تعليمية ومناهج دراسية وأنشطة مختلفة من أجل تحقيق أهداف التربية والتي هي أهداف المجتمع<sup>2</sup>.

#### حيث تقوم الأهداف الإدارية التعليمية على:

1. بناء شخصية الطالب بناء متكامل علميا وعقليا وجسميا وتربويا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا.
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة انجاز الأعمال وتنسيقها، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة.
3. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر أو البلد وتخص بالذات الإدارة المدرسية.
4. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
5. إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها. ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية وتمويلها، وبرامجها الرياضية وأنديتها الثقافية، ومقصفها وجمعياتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أبو الحسين عبد الموجود إبراهيم: مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> محمد جاسم العبيد وآخرون: الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، ط2، 2015م، ص173.

<sup>3</sup> إسماعيل ختام: الإدارة المدرسية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م، ص25.

6. الإشراف التام على تنفيذ المشاريع المؤسسة التربوية حاصراً أو مستقبلاً.
7. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المؤسسة التربوية والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الأباء وعن طريق النوادي والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة<sup>1</sup>.
8. اكتشاف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتميئتها وتوجيهها بما يقيد التلاميذ وينفع المجتمع.
9. مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم بصورة متزنة وذلك لإعداد المواطن الواعي والمدرک لمصلحة نفسه وشعبه ووطنه وأمتة.
10. إعداد التلاميذ لفهم حاضرهم وماضيهم وتهيئتهم للمستقبل.
11. الكشف عن الموهوبين ورعايتهم<sup>2</sup>.

### 2. أهمية الإدارة التعليمية:

✚ الإدارة التعليمية تساعد المعلم على تخطيط وتنفيذ مادته التي تقوم بتدريسها بالإضافة إلى التنسيق بين المواصفات المتشابهة مع المواد الأخرى التي يدرسها زملائه، الامر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف الخاص من دراسة كل مادة مما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية العامة للتعليم كهدف نهائي من العملية التعليمية.

✚ تساعد المعلم على معرفة حدود وظيفته وموقفه من الهرم التنظيمي للعملية التعليمية.

✚ تساعد المعلم على تعلم الخطوات العلمية في اتخاذ القرار السليم إلى أي مدى يقوم كل فرد في المنظمة باتخاذ القرار وماهي مراكز صنع القرارات التعليمية.

✚ تعيين المعلم على معرفة اتجاهات الاتصال في المدرسة وفي الوزارة مما يحقق التكامل بين جهود الافراد.

✚ لن يستطيع المعلم تربية وتوجيه التلاميذ وتشكيلهم إلا إذا تعرف الأساليب القيادية المتعددة بتخيير منها الأسلوب المناسب مع الموقف التعليمي والذي يتفق مع أنماط وشخصية التلاميذ<sup>3</sup>.

✚ تعيين المعلم على فهم كافة ما يوكل إليه من أمور إدارية أو إشرافية وما يقدمه للمجتمع من خدمات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> ليلي أبو العلا: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، دار الحنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013م، ص 30.

<sup>3</sup> محمد حسين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2013م، ص 49.

- ✚ تمكين المعلم من الإشتراك في اللجان التي يكون عضو بها، بالإضافة إلى متابعة أعمالها.
- ✚ معرفة الإدارة التعليمية ينمي ملكان التخيل والإبداع والتطوير للمعلمين.
- ✚ تسهم الإدارة التعليمية في تنمية الحضارة الإنسانية من خلال التأثير الذي تحدثه في الجهد الإنساني ومن زيادة كفاءته.
- ✚ المعرفة الإدارية بوجه عام تعني الإستغلال الأفضل للموارد مما يحقق اشباع العديد من الحاجات الإنسانية<sup>1</sup>.

### المبحث السادس: العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية.

إن الممارسات الفعلية لإدارة التعليمية في كل بلد من بلاد عالمنا المعاصر، تخضع لظروف كثيرة، فيما يصطلح عليه باسم القوى أو العوامل الثقافية، وهذه القوى والعوامل الثقافية تؤثر في الإدارة التعليمية، ومن ثم تختلف هذه الإدارة في كل ما يتصل بها من بلد إلى بلد، وتختلف أيضا في قربها من الأصول التي يجب أن تقوم عليها أو بعدها عنها.

وقبل الحديث عن هذه القوى أو العوامل الثقافية المؤثرة على الإدارة التعليمية ينبغي الإشارة إلى أمرين هما:

✚ **أولهما:** أن هذه العوامل التي سوف نتحدث عنها بصورة منفصلة مستقلة، إنما هي متكاملة ومتفاعلة

فيما بينها لتكون في النهاية ذلك النسيج العام الذي نطلق عليه اسم ثقافة المجتمع، وأن كل عامل من هذه العوامل تتحده معاملة من خلال اتصاله بها وتفاعله معها، فهذا التفاعل بين تلك العوامل هو الذي يشكل كل عامل منها ويبرزه على الصورة التي يبدو عليها.

✚ **ثانيهما:** أن هذه العوامل ليست على درجة واحدة من الأهمية في تأثيرها مع الإدارة التعليمية، بل

إن هناك عوامل قد يكون تأثيرها أكبر من تأثير غيرها من العوامل، بل هناك عوامل قد يكون تأثيرها مع الإدارة التعليمية ويمكن توضيح أثر كل عامل من العوامل الثقافية على الإدارة التعليمية على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### 1. العوامل الاجتماعية:

تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغط الاجتماعي التي يمكن تجاهلها بل ينبغي مراعاتها أو التغلب عليها فزيادة طموح الآباء وكبر آمالهم وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم يواجه

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 49.

<sup>2</sup> أمين بهاء الدين: الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م، ص34.



الإدارة التعليمية بمشكلات متنوعة مثل مد وإطالة فترة الإلزام والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي أو العالي ويرتبط بذلك أيضا تزايد الطلب الاجتماعي على نوع معين من التعليم ولعل أوضح مثال لذلك ما حدث في الخطة الخمسية الأولى للتعليم (1960-1965) من تزايد الإقبال على التعليم الإعدادي العام والثانوي العام ، وما ترتب على ذلك من زيادة لسن عما كان مقرراً في الخطة وكان ذلك على حساب التعليم الفني بأنواعه المختلفة وعلّة حساب التعليم العام بنفسه، بل إن كثيراً من مجالس الآباء في مدارسنا قامت نتيجة لضغوط من الآباء ببناء مزيد من الفصول داخل المدرسة لتتسع لأعداد متزايدة من الأبناء حتى يفرضوا على السلطات التعليمية رغباتهم ومن القوى الاجتماعية المؤثرة على الإدارة التعليمية أيضا وضع المرأة الاجتماعية ودورها في المجتمع وما يفرضه دخول المرأة باستمرار إلى ميدان العمل مما يفرضه على الإدارة التعليمية من مشكلة توفير نظام جيد لمرحلة الحضانة أو رياض الأطفال<sup>1</sup>.

### 2. العوامل السياسية:

لا ريب أن تتأثر الإدارة التعليمية في أي دولة بمفهومها السياسي وترتبط بسياساتها العامة، كما تتأثر باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة ونظراً للأهمية التي يحظى بها التعليم، فقد أخذت الحكومات في مختلف دول العالم تفرض سلطاتها على الإدارة التعليمية وتزيد من تدخلها في شؤونها وتوجيهها بما يخدم القناعات السياسية لهذه الدول<sup>2</sup>.

### 3. العوامل السكانية:

نتيجة للتزايد السكاني تواجه الإدارة التعليمية الكثير من المشكلات مثل مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان وما يستلزم ذلك من توفير المعلمين والمحددات والأثاث والبرامج التعليمية والكتب الدراسية وتزداد هذه المشكلات ضخامة بسبب الرعاية الصحية للسكان وما ينجم عنه من تحسن المستويات الصحية، وانخفاض معدلات الوفاة من ناحية وزيادة معدلات الميلاد من ناحية أخرى، والتحسن الملحوظ في المستويات المعيشية وما يترتب عليه من زيادة طموح الإباء في تعلم أبنائهم وما ينجم عنه من زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم بزيادة أعداد التلاميذ من ناحية وزيادة مدة بقائي في المدرسة من ناحية أخرى، كذلك يفرض التركيب السكاني مدى تركيز السكاني وانتشارهم

<sup>1</sup> محمد حسنين: مرجع سابق: ص43.

<sup>2</sup> أمال لعريط: دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، 2012/2013م، ص102.

العديد من المشكلات التعليمية<sup>1</sup>. كما أن عدم تجانس السكان ووجود أقليات أو مجموعات عنصرية ومجموعات وطوائف دينية يفرض مشكلات خاصة على الإدارة التعليمية فهناك الأقليات العنصرية التي لها مشكلات اللغوية نظرًا لأنها تتحدث لغة مخالفة لبقية السكان وما يرتبط بهذه اللغة من مشكلات ثقافية وتربوية<sup>2</sup>.

### المبحث السابع: واقع الإدارة في المؤسسات التربوية.

#### 1. تعريف الإدارة التربوية:

- هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية واختيار الأساتذة وتوفير الوسائل المعنية على التدريب وتهيئة الجو العام في المدرسة لكي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها ببسر وسهولة<sup>3</sup>.

- كذلك هي كل نشاط لتحقيق من ورائه الأغراض التربوية تحقيق فعالا ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية<sup>4</sup>.

- هي عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها<sup>5</sup>.

#### 2. تعريف الإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبناءها تربية صحيحة، وعلى أسس سليمة<sup>6</sup>.

- كذلك تعتبر الإدارة المدرسية هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية.

<sup>1</sup> أمين بهاء الدين: مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 46.

<sup>3</sup> إسماعيل ختام: مرجع سابق، ص 21.

<sup>4</sup> محمد حسين العجمي: مرجع سابق، ص 179.

<sup>5</sup> نجاح عودة خليعات: مدير المدرسة القائد، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م، ص 19.

<sup>6</sup> إبراهيم علي العمرو: الإدارة والغدارة التربوية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013م، ص 179.

### 3. أسس ومبادئ الإدارة التربوية:

أ. الديمقراطية: يهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر اهتمامه بالعمل وعليه أن يقيم علاقات سليمة مع العاملين، فالعاملون لهم الأولوية الأولى، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الامن والطمأنينة، ويؤمن الديمقراطي بمايلي:

✚ إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون طموحون ولديهم المقدرة على الابتكار ولذلك لا يجوز تخطيط عمل بدقة والزامهم به لأنهم قادرين على العمل ويخططون.

✚ المدير الديمقراطي ليس المسؤول الوحيد عن تنفيذ العمل، فالمدرسة عائلة كبيرة سعيدة تسودها علاقات المشاركة والحب والاحترام، فالمعلمون يشتركون في تخطيط ووضع الأهداف وتقييم العمل.

✚ إن الهدف الأساسي هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيداً عن القلق والتوتر، والهدف هو تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع المعلمون.

✚ يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجات اجتماعية سيكولوجية لا بد من التشجيع والمدح لإثارته على العمل ولا ضرورة للمكافأة المادية<sup>1</sup>.

إذ ينبغي على إدارة المدرسة اعتماد مبادئ التربية الديمقراطية في جميع عملياتها وإجراءاتها وممارساتها ذات العلاقة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والضبط والتنفيذ والمراقبة والمساءلة والتقويم والمتابعة واتخاذ القرارات وسواها من العمليات الإدارية المتعددة، حيث تشكل المبادئ الديمقراطية إطاراً فلسفياً ومعتقداً إدارياً لهذه الممارسات.

ولا يتوقع من العاملين في المدرسة على اختلاف وظائفهم الإسهام في تعزيز المبادئ الديمقراطية في المدرسة إذا لم يعيشوا هذه المبادئ بصورة عملية وحقيقية، وفي ضوء هذا يتوقع من الإدارة المدرسية تعزيز الممارسات الديمقراطية في المدرسة مثل:

-تشجيع فرص العمل الفرقي والجماعي أمام جميع من في المدرسة.

-إتاحة فرص التعبير الحر عن الآراء والأفكار والمشاعر لجميع العاملين<sup>2</sup>.

ب. القيادة الجماعية: ويعرف بعض الباحثين القيادة الجماعية بأنها توزيع المسؤوليات بين أفراد الجماعة بحيث تنطلق الطاقات عندهم وينفصح المجال أمام الجميع للإبتكار وحل المشكلات، ولا بد

<sup>1</sup> إبراهيم محمد صالح: الإدارة والإشراف التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م، ص16.

<sup>2</sup> عطية خليل عطية: أساسيات في حقوق الإنسان والتربية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010م، ص284.

من توزيع المسؤوليات من اكتشاف مواهب الأفراد وقدراتهم ومعرفة المجالات التي يتقنون فيها العمل بحيث يسند إلى كل فرد نوع العمل الذي يناسبه.

ويمكن القول بأنها مظهر من مظاهر الديمقراطية حيث لا ينفرد رئيس الجهاز الإداري بصنع القرار أو البت في الأمور بل يشاركه في ذلك غيره ممن يعملون معه ولا شك أن القيادة الجماعية تعد همام امن ضد خطأ القرار أو سوء التقدير في بعض الأمور ولهذا تحرص القيادة التربوية الناجحة على استطلاع رأي الآخرين فيما يعرض لها من أمور تجنباً لمزالق الخطأ في التقدير<sup>1</sup>.

ج. **العلاقات الإنسانية:** وتشمل حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهات نظرهم وتعرف مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لها، وتلعب العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً في نجاح القيادة التربوية فمن طريقها ترتفع الحواجز بين الرئيس ومرؤوسيه ويشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة، ومن ثم يشاركون في تحمل المسؤولية، ويعتبر كل فرد منهم نفسه مسؤولاً عن مؤسسته.

د. **الكفاءة في الأداء:** ويرتبط ذلك بالنظرة التحليلية والقيم العلمية التي تعنى بالأداء في إطار النظم واللوائح التي تحكم المؤسسة التربوية والتي تنظم العمل داخلها، ولا شك أن الكفاءة في الأداء عنصر هام لتحقيق أهداف الإدارة التربوية، فبدون هذه الكفاءة يكون القصور أو التقصير وكلاهما يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التي وجدت الإدارة التربوية لتحقيقها<sup>2</sup>.

#### 4. وظائف الإدارة التربوية:

إن وظائف الإدارة التربوية وعناصرها وحدة في كافة مستوياتها، والخلاف في مجال التطبيق، ومن هذه العناصر مايلي:

أ. **التخطيط:** هو عملية عقلية منظمة تجعل مسارات العمل المستقبلي أمراً ممكناً ضمن نقطة مثلى أي تحقيق الأهداف بعد تبصر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقل وقت وجهد وكفاءة ممكنة، والتخطيط هو مرحلة تسبق أي عمل حيث هو مرحلة التفكير والتدبير ويتضمن تحديد مراحل العمل التي تبدأ غالباً بتحديد الأهداف المراد تحقيقها<sup>3</sup>.

ب. **التنظيم:** تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها فهناك الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية، وهناك عناصر بشرية من إداريين ومعلمين وأخصائيين ولكل مجموعة

<sup>1</sup> ليلي أبو العلا: مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> مرجع نفسه: ص 44.

<sup>3</sup> ليلي أبو العلا: مرجع سابق، ص 46.

من هؤلاء أنشطة ولهذه الأنشطة أهداف وإجراءات ويتطلب تنظيم العمل في المؤسسة التربوية تكليف كل فرد أو كل مجموعة بمهام أو مستويات محددة<sup>1</sup>.

ج. **التنسيق:** ويعني تحقيق الإنسجام بين مختلف الأنشطة بشكل يضمن عدم التضارب في مختلف الاختصاصات والمهام.

د. **الرقابة:** الرقابة تعني التأكد أن التنفيذ يتم وفق للخطة الموضوعية وأنه يؤدي إلى تحقيق الأهداف، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها ونظام الرقابة الفاعل هو الذي يتدارك الخطأ ويقضي على أسبابه.

هـ. **التقويم:** وتعني عملية التقويم إصدار الأحكام وفق معيار، والكشف عن نقاط القوة والضعف والاستفادة من التغذية الراجعة في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

و. **الإشراف:** ويعني تزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة فهناك الإشراف والتوجيه الفني وهناك التوجيه المالي والتوجيه الإداري ومن خلال التنظيم بمزج مدير المدرسة الموارد البشرية والمادية في بوتقة متجانسة تسير نحو تحقيق الأهداف المنشودة بتقسيم العمل وتعويض الصلاحيات.

ز. **التوجيه:** وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة أو الإرشاد أو رعاية العلاقات الإنسانية لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى فهو مرتبط بالميدان الذي يحدث فيه العمل أو النشاط المدرسي، والتوجيه مصدره حسن القيادة فإنجاز الأعمال من خلال التأثير بالآخرين يبرهن على فعالية التوجيه ونجاحه، وفي التوجيه يتم تصويب العمل وتحفيز العاملين وزيادة فعاليتهم من خلال أساليب تعزيز مادية ومعنوية، تترك في نفس الفرد رغبة جامحة في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة وإتقان دون كلل أو ملل أو تدمير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة المؤسسات التعليمية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008م، ص34.

<sup>2</sup> ليلي محمد حسين أبو العلا: مرجع سابق، ص ص46،47.

<sup>3</sup> أحمد جميل عايش: إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م، ص86.

### 5. صعوبات الإدارة التربوية:

يمكن أن نصنف الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة التربوية على النحو التالي:

أ. صعوبات إدارية: وتتمثل في:

✚ عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها.

✚ عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لأعمال صيانة المرسة ومرافقها المختلفة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التعليمية.

✚ ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.

✚ عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تعقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات.

✚ الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

✚ التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها<sup>1</sup>.

ب. صعوبات اقتصادية:

✚ قلة توفير الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم والتعلم.

✚ قلة توافر المكتبات (أو قلة الكتب) في المدارس وقد ساعد ذلك على عدم الاهتمام بالقراءة ومتابعة الجديد سواء بين الطلاب أو بين المعلمين بل إن من المعلمين من لا يعر النشرات التربوية أي عناية أو اهتمام مع أنها من أساليب الإشرافية الشائعة والمؤيدة.

✚ وجود المباني المستأجرة التي تحد من الفعاليات التربوية والتعليمية والاجتماعية في المدرسة ولها تأثيرات سلبية على جوانب كثيرة في البرنامج المدرسي، فهي لا توفر المرافق الكافية والواسعة كالمختبرات والساحات والقاعات لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة<sup>2</sup>.

ج. صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية: وتتمثل في:

✚ النقص في بعض هيئات التعليم.

✚ نقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مكتبات ومختبرات ومشاكل وساحات وملاعب وغيرها.

✚ انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية.

✚ تنوع سلوكيات المعلمين.

<sup>1</sup> جودة عزة عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط8، 2014، ص82.

<sup>2</sup> أحمد جميل عايش: مرجع سابق، ص184.

- ✚ الضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل وفي مختلف المباحث.
- ✚ وجود بعض الطلاب غير الأسوياء.
- ✚ ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
- ✚ ضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة.
- ✚ زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.
- ✚ عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة.
- ✚ تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 82.

### خلاصة:

وفي الأخير نستنتج أن للمؤسسة التربوية أهمية بالغة في العملية التربوية عامة والتعليمية خاصة، يعتبرها مؤسسة اجتماعية أنشأتها المجتمع لتلبية حاجة من حاجاته الأساسية عن طريق أسس مقصودة ومخطط لها تنتقل بواسطتها الثقافة الخاصة بها وبطرق تقبلها إلى الأجيال الجديدة لتحافظ بذلك على تراثها.





# الفصل الخامس



### تمهيد:

من أجل أن يكون البحث العلمي ذا قيمة علمية كبيرة يجب أن تكون عملية معالجة المعطيات الميدانية تستدعي تفريغ البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة وتفسيرها بالرجوع إلى الإطار النظري لإثراء البحث وربط جانبيه النظري والميداني حتى لا يكون هناك شرح بينهما.

وفيه يتم من التأكد من مدى صدق وصحة أو خطأ الفرضيات ومحاولة تحويل المعطيات من كمية إلى كيفية وبالتالي الحصول على النتائج وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بثانوية نواورية عبد الله المتواجدة ببلدية واد الشحم وهي مؤسسة تربية تقع على أرض مساحتها 10775م<sup>2</sup>، قرب طريق الطقطقة، وتشمل مساحة مبنية قدرها 2305م<sup>2</sup> ومساحة غير مبنية 8470م<sup>2</sup>، نوع البناء صلب، نوع المؤسسة 200/800 تحتوي على قاعة أساتذة واحدة إضافة لى 14 حجرة عادية أصلية + 4 حجرات جديدة، كما تحتوي على 5 مخابر ومخبر للإعلام الآلي وعدد من الورشات، كما أنها تسعى على إعداد مخبر للتكنولوجيا ثم تجهيزه بالاعلام الآلي، وتحتوي كذلك على مكتبة واسعة الأرجاء تحتوي على كتب متنوعة في خدمة التلاميذ وجميع الموظفين، وكذلك تحتوي على مطعم، قاعة رياضية في طريق الإنجاز، ملعب، 10 مكاتب إدارية، 03 مخازن، 05 سكنات وظيفية، وهي مؤسسة تابعة لدائرة حمام النبائل ولاية قالمة.

ب. المجال الزمني:

تم تطبيق هذه الدراسة في السنة الجامعية 2020/2019 وقد تم التحضير للحصول على موافقة رئيس القسم علم الاجتماع في يوم 26 فيفري 2020، وتم الحصول عليها في يوم 27 فيفري 2020، في حين تم الحصول على مدير ثانوية المؤسسة التربوية ثانوية نواورية عبد الله في 1 مارس 2020، وتم إعداد إستمارة مبدئية واستغرقت عدة أيام لضبطها في صيغتها النهائية وتحكيمها على يد أساتذة مختصين، وشرع في العمل الميداني يوم 12 مارس 2020 ونظرًا لتقديم عطلة الربيع وإلغاء الفصل الثالث بسبب ظهور مرض فيروس كورونا، تم الإكتفاء فقط بيوم واحد لدراسة الميدانية وهو يوم 12 مارس 2020.

ج. المجال البشري:

يشمل مجتمع البحث كل من الأساتذة والإداريين في ثانوية نواورية عبد الله، إذ يبلغ العدد الإجمالي لكل من الأساتذة والإداريين 65 مقسمين إلى 14 إداري و 51 أستاذ.

المبحث الثاني: منهج الدراسة.

**تعريف المنهج:** "ويقصد به الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير الفعل وتحده عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة.<sup>1</sup>"

كذلك هو: "قانون أو النظام الذي يحدد محاولة الباحث لدراسة مشكلة معينة ويعني اتباع وسائل وأساليب محددة لجمع البيانات وتنظيمها وعرضها وتحليلها وإنتاج الحقائق منها.<sup>2</sup>" ويلعب دوراً هاماً في الكشف عن مختلف الظواهر التي من خلالها يمكن للباحث معرفة ما يحيط به.

إن اختيار منهج معين يتوقف على طبيعة الموضوع ومشكلاته وعلى نوع البيانات المراد جمعها، لأجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي قصد تشخيص وكشف جوانب الظاهرة وتحديد طبيعة العلاقات بين عناصرها، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحديد طبيعة العلاقات بين عناصرها، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة محل الدراسة لكن يذهب أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقيم الأدلة للوصول إلى تكوين رصيد معرفي معتبر حول الموضوع.

إذ استخدم المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف تحليل موقف أو مجال معين ويعرف بأنه "الطريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>3</sup> كما أنه يعرف بأنه "الدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع."<sup>4</sup>

من خلال ما سبق نفهم بأن وصف الظاهرة يكون بالوقوف على العوامل التي أثرت عليها وذلك بجمع المادة العلمية والإحصائيات والعمل على تحليلها كماً وكيفاً وتفسيرها وإستخلاص نتائجها بحيث يقدم المعلومات في صورتها الواقعية للظاهرة وتشخيصها ومعرفة حدودها والعوامل المؤثرة فيها وطرق تجاوز المعوقات التي تعترضها.

<sup>1</sup> أسامة خيري: **مناهج البحث العلمي**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص06.

<sup>2</sup> عبد زيد الدليمي ناهدة: **أسس وقواعد البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016م، ص95.

<sup>3</sup> محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي**، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 1999، ص46.

<sup>4</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000م، ص125.

### المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات

في علم الاجتماع تختلف أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يستخدمها الباحث تبعاً لموضوع دراسة، إذ يختلف الأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات فيما بينها، وهنا تظهر براعة الباحث في إختيار المناسب منها، بما يتلاءم مع موضوع بحثه وكذا بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة لهذا تمت الإستعانة بأداة تتناسب مع موضوع الدراسة والمتمثلة في:

#### أولاً: الإستمارة

تعرف الإستمارة على أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يتطلب من المفحوص "الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.

كذلك تعتبر وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد إستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة متمثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بمألة الإستمارة بالمستجيب<sup>1</sup>.

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يمكن للمشاركين في البحث أن يجيبوا عليها بعدة طرق، إذ تحتوي على مجموعة من الإجابات التي يمكن للمبحوث أن يختار من بينها، وذلك بالرغم من أن بعض الإستمارات قد تحتوي على أسئلة مفتوحة التي تسمح للمبحوث أن يجيب على السؤال بطريقته الشخصية، ويطرح على جميع المبحوثين نفس الأسئلة، وبنفس الترتيب<sup>2</sup>.

إذ أنها لا تتطلب جهداً كبيراً وتتميز بالسهولة في تنفيذ لذلك تم اللجوء إليها في هذا البحث بحيث تكونت مجموعة من الأسئلة المغلقة وأخرى مفتوحة تمتاز بالبساطة في الطرح حتى يستطيع المبحوثين الإجابة عنها بحيث تتسم بالوضوح.

ولصياغة الإستمارة في صورتها النهائية لابد من إتباع عدة خطوات تتمثل في:

1. تحديد نوع المعلومات التي يرغب الباحث في الحصول عليها.

2. تحديد شكل الأسئلة وصياغتها بتسلسل.

<sup>1</sup> عصام حسن أحمد الدليمي، علي عبد الرحيم صالح: البحث العلمي، أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014م، ص91.

<sup>2</sup> محمد الجوهري: الدليل العلمي لمناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1، 2016م، ص416.

3. إختيار الإستمارة لإعدادها في صورتها النهائية.

ومن أجل صياغة الإستمارة في صورتها النهائية تم القيام ب:

✚ صياغة إستمارة مبدئية (أولية) معتمدة على الجانب النظري وأسئلة البحث وأهدافه وتم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حول الطريقة والمنهجية في صياغتها والتعديل فيها.

✚ إعادة صياغة الإستمارة مرة ثانية بناء على آراء الأستاذ وإقتراحاته والتي تركز على الصياغة اللفظية للأسئلة.

✚ عرضها على محكمين حتى نعطي لها مصداقية ودقة أكثر حتى تؤدي وظيفتها على أكمل وجه، وبعد التصحيح تم صياغتها في صورتها النهائية، وقد تضمنت إستمارة البحث أربعة محاور وهي:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية وتضمنت أربعة أسئلة من 1 إلى 4.

✓ المحور الثاني: حول أنواع الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية وتضمنت سبعة أسئلة من 5 إلى 11.

✓ المحور الثالث: حول معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية وتضمن ستة أسئلة من 12 إلى 18.

✓ المحور الرابع: حول عوامل الإتصال التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء داخل المؤسسة وتضمنت تسعة أسئلة من 19 إلى 28.

#### ثانيا: المقابلة

تعد المقابلة من أهم الأدوات في عملية جمع البيانات حول موضوع البحث الميداني الاجتماعي حيث تعرف على أنها: "لقاء يتم بين الشخص المقابل يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجوبين وجها لوجه ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الإستمارات"<sup>1</sup>.

كذلك تعرف على أنها: "إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم، مصطفى عليان رحي: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000م، ص102.

الأسباب من خلال إلتقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف إلى إستيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة<sup>1</sup>.

استخدمنا المقابلة لتدعيم الإستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ومعرفة أبعادها الميدانية، وفي هذه الدراسة تمت مقابلة شوايية عبد الكريم مدير ثانوية نواورية عبد الله، والذي قدم لنا مجموعة من المعلومات الخاصة بمجال البحث.

#### المبحث الرابع: عينة الدراسة.

تمثل العينة وحدة إحصائية للمجتمع الكلي وهي أساس البحث الاجتماعي، إذا ما أحسن إستخراجها واستخدامها، ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة تبعاً لطبيعة موضوع الدراسة.

تعرف العينة على أنها نموذج يشمل جانبا أو جزءاً من المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل الوحدات<sup>2</sup>.

كذلك تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث الكلي تتضمن بعض العناصر التي يتم إختياره منه، وذلك بغرض الحصول على معلومات وبيانات عن المجتمع نفسه<sup>3</sup>.

ونظراً لتركيز الدراسة حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية بإعتبارها مؤسسة عمومية توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية، ولهذا فإن مجتمع الدراسة يتكون من الإداريين والأساتذة في ثانوية نواورية عبد الله، وعليه تم أخذ عينة ب 23 مفردة من مجمل 65 موظف، وهذا بسبب ظهور وباء كورونا وتقديم عطلة الربيع إلى تاريخ 12 مارس 2020م، وبالتالي اعتمدت فقط على عينة 23 مفردة نظراً لل صعوبات المرتبطة بالغلاق الكلي للمدارس بسبب جائحة كورونا، وإلغاء الفصل الثالث، وعليه فإن النسبة المئوية لحجم العينة هو 35,38%

وقد تم إعتداد العينة العشوائية البسيطة، بحيث تم الأخذ من الإداريين بصفة عشوائية ومن الأساتذة بصفة عشوائية، وأي فرد منهم كان محل إجراء إستمارة معه.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> أسامة خيري: مرجع سابق، ص 74.

<sup>3</sup> ناهدة عبد زيد الدليمي: مرجع سابق، ص 82.

وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها الطريقة التي تعطي لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة الأصلي فرصته في الظهور نفسها في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقاً<sup>1</sup>.

وكان السبب وراء اللجوء لإستخدام هذا النوع من العينات وهو أنه إذا أحسن إختيارها بشكل جيد هو أن العينة المستخدمة تكون ممثلة لجميع المجتمع الأصلي<sup>2</sup>، ولهذا تم دراسة الأساتذة والإداريين الموجودين في المؤسسة وتبيان دورهم في ممارسة الإتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية أدائهم في المؤسسة التربوية.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون: مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> سامي عريفج وآخرون: مرجع سابق، ص 68.



المبحث الخامس: عرض النتائج وتحليلها.

1. عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية.

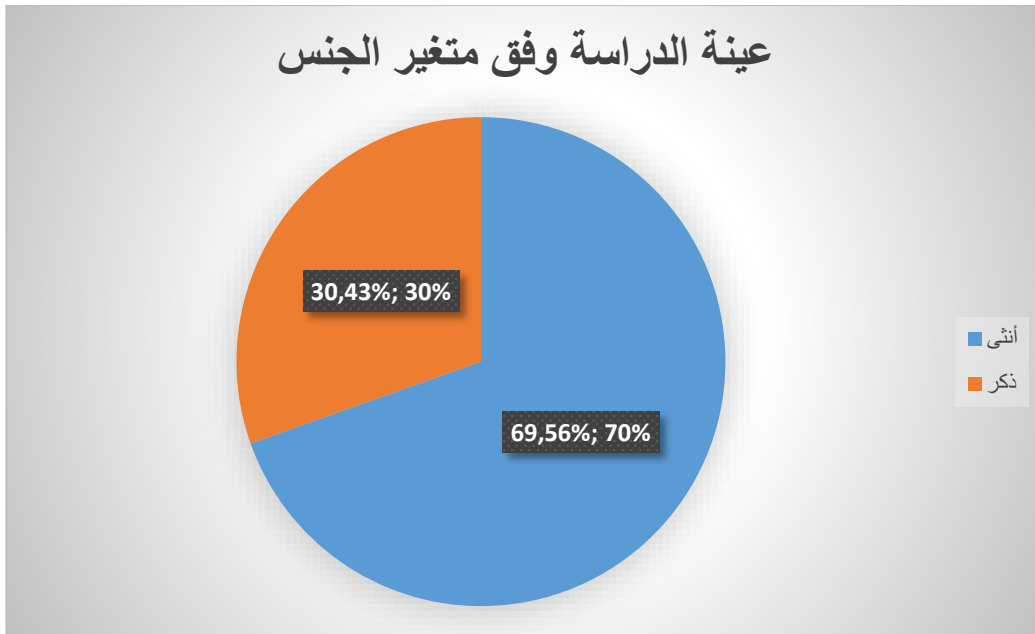
وسيتم عرض وتحليل ومناقشة المعطيات الميدانية للمؤشرات على النحو الآتي:

✚ المحور الأول: البيانات الأساسية

جدول رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69,56%	16	أنثى
30,43%	07	ذكر
100%	23	المجموع

الشكل رقم: 05.

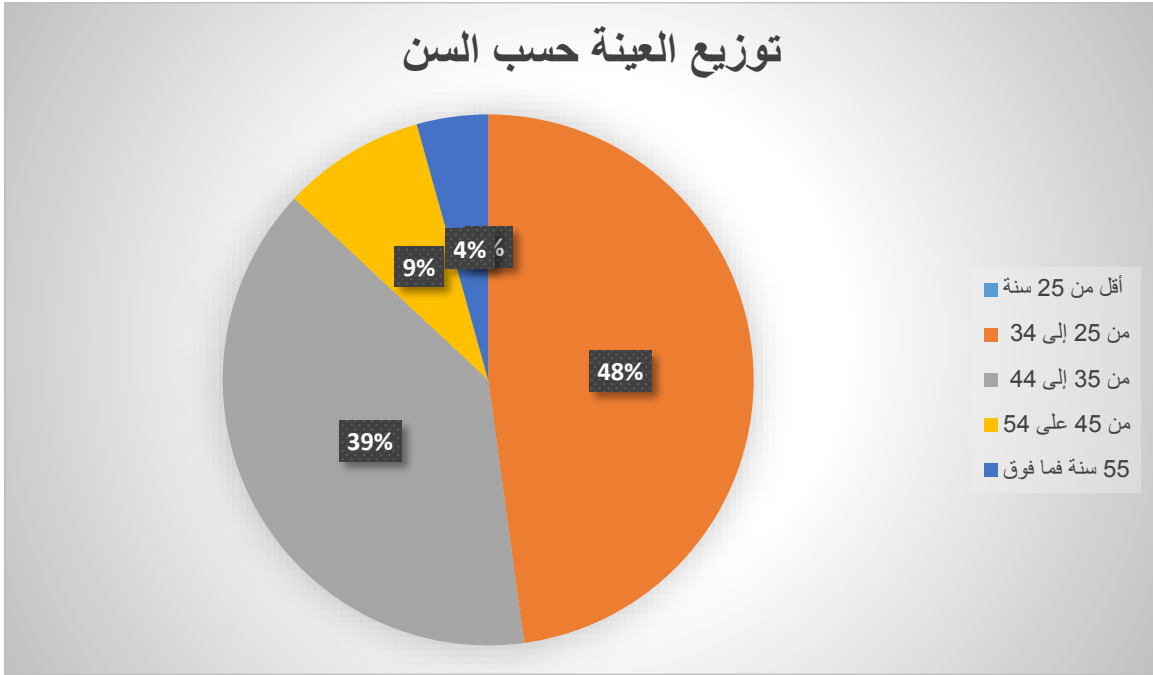


من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الجنس الغالب في مجتمع البحث هم الإناث وذلك بنسبة 69,56%، في حين أن نسبة الذكور هي 30,43% وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين في المؤسسة التربوية كانوا من فئة الإناث، وذلك بسبب التحولات الكبيرة التي حدثت في المجتمع الجزائري، من خلال دخول المرأة بقوة إلى بعض المهن كالتعليم، والطب وغيرها من المهن التي لا تتطلب جهد عضلي كبير بالمقارنة مع بعض المهن الأخرى.

الجدول رقم (02): يبين توزيع العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
%0	0	أقل من 25 سنة
%47,82	11	من 25 سنة إلى 34 سنة
%39,13	9	من 35 سنة إلى 44 سنة
%8,69	2	من 45 سنة على 54 سنة
%4,34	1	55 سنة فما فوق
%100	23	المجموع

الشكل رقم: 06.

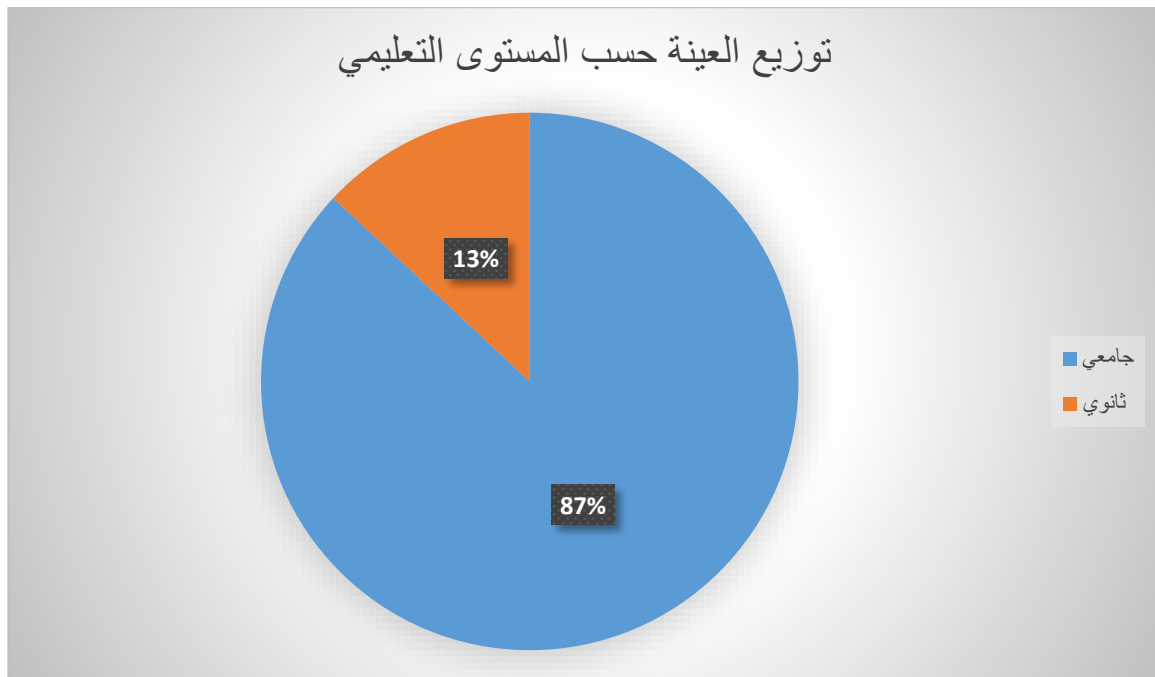


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الممثل للفئات العمرية، أن مفردات العينة المدروسة تتراوح أعمارهم من (25 إلى 34) سنة تتمثل بنسبة %47,82 في حين الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من (35 إلى 44) سنة تمثل نسبة %39,13، أما الفئة التي تليها هي (45 إلى 54) سنة بنسبة %8,69، كذلك تمثل فئة العمرية من 55 سنة فما فوق %4,34، أما الفئة التي أقل من 25 سنة نجد نسبتها منعدمة ومنه نستنتج أن أغلبية العمال في هذه المؤسسة هم من الفئة العمرية الوسطى من حيث النشاط المهني.

جدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%86,95	20	جامعي
%13,04	03	ثانوي
%100	23	المجموع

الشكل رقم: 07.

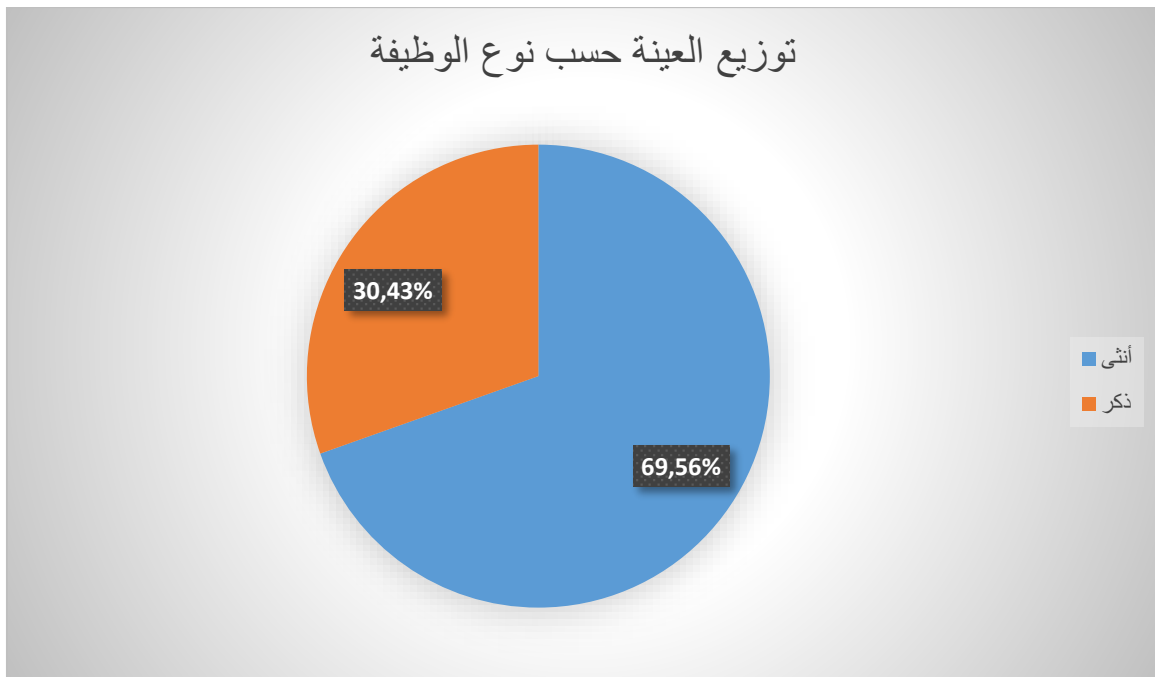


يوضح الجدول رقم (03) المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث، حيث نجد نسبة العاملين ذو المستوى الجامعي %86,95 في حين تمثل نسبة العاملين ذو المستوى الثانوي %13,04 وهذا راجع لأن الإداريين الذين يعملون في المؤسسة التربوية والمتحصلون على مستوى ثانوي مناصبهم في العمل قليلة، وعليه نستنتج أن أعلى نسبة تمثل المستوى الجامعي الذي يسمح للعاملين بإنجاح العملية التعليمية من خلال خلق علاقة تواصل بينهم وبين المدير مع إمكانية توافر القدرات نصل إلى بناء مستقبل ناجح لأجيالنا.

جدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
69,56%	16	أستاذ
30,43%	07	إداري
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 08.



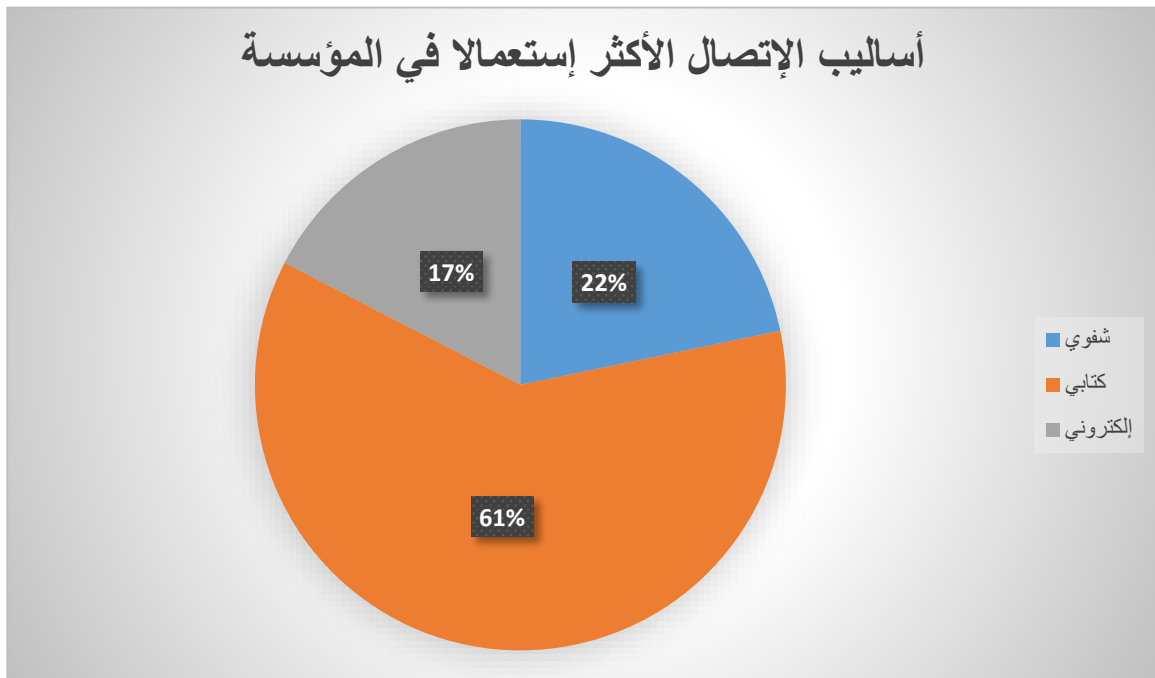
نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أكبر نسبة والمقدرة ب 69,56% أساتذة، وتليها النسبة الثانية والمقدرة بنسبة 30,43% إداريين، وعليه نستنتج من خلال هذه القراءة أن المؤسسة التربوية تتطلب عدد أكبر من الطاقم التربوي والمتمثل في الأساتذة بمختلف تخصصاتهم.

المحور الثاني: أنواع الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية

الجدول رقم (05): يوضح أساليب الإتصال الأكثر إستعمالاً في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	أسلوب الإتصال
21,73%	05	شفوي
60,86%	14	كتابي
17,39%	04	إلكتروني
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 09.



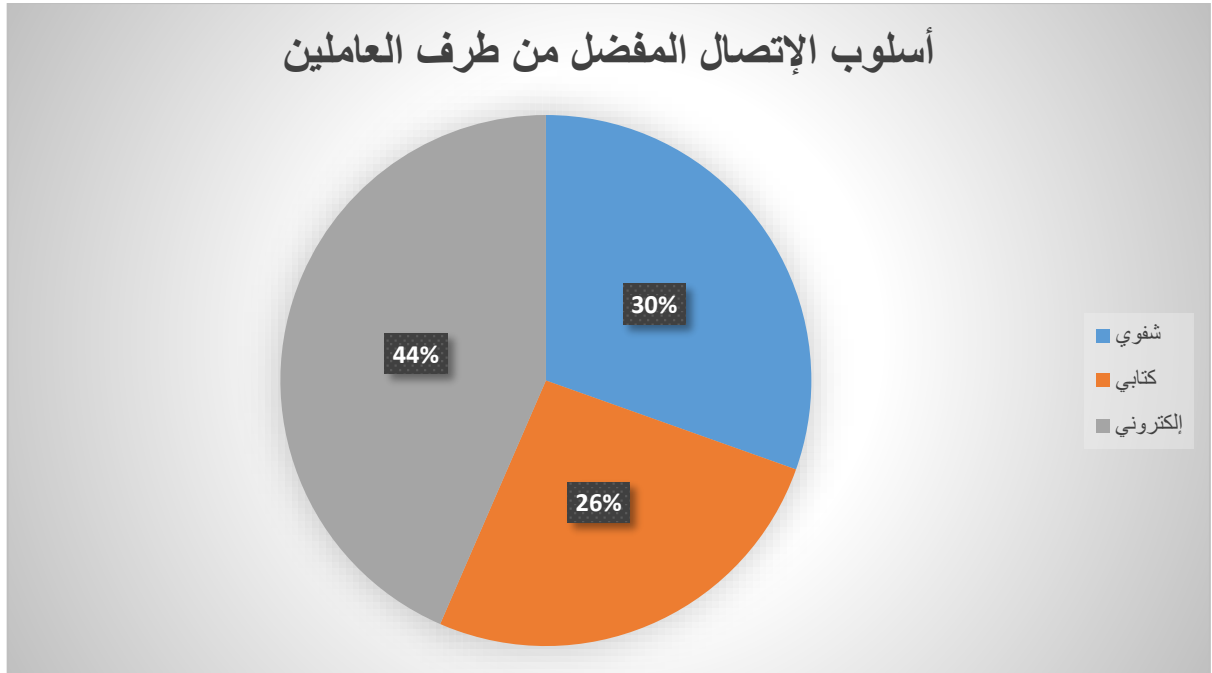
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 60,86% من العينة صرحوا بأن أسلوب الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة هو الإتصال الكتابي وهذه النسبة تعتبر نسبة معتبرة مقارنة مع الشفوي والإلكتروني، في حين تلعب نسبة 21,73% من العينة صرحوا أن الأسلوب الإتصال الشفوي هو المعمول به داخل المؤسسة، كذلك تلعب نسبة 17,39% من العينة الذين صرحوا بأن أسلوب الإتصال الإلكتروني هو المعمول به داخل المؤسسة، وعليه نستنتج بأن أسلوب الإتصال الكتابي هو الأكثر رسمية من النوعين

الآخرين، وبالتالي فهو الأضمن في توصيل المعلومات وتطبيق التوجيهات والتعليمات والأوامر داخل المؤسسة التربوية.

الجدول رقم (06): يوضح أسلوب الإتصال المفضل من طرف العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
30,43%	07	شفوي
26,08%	06	كتابي
43,47%	10	إلكتروني
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 10.

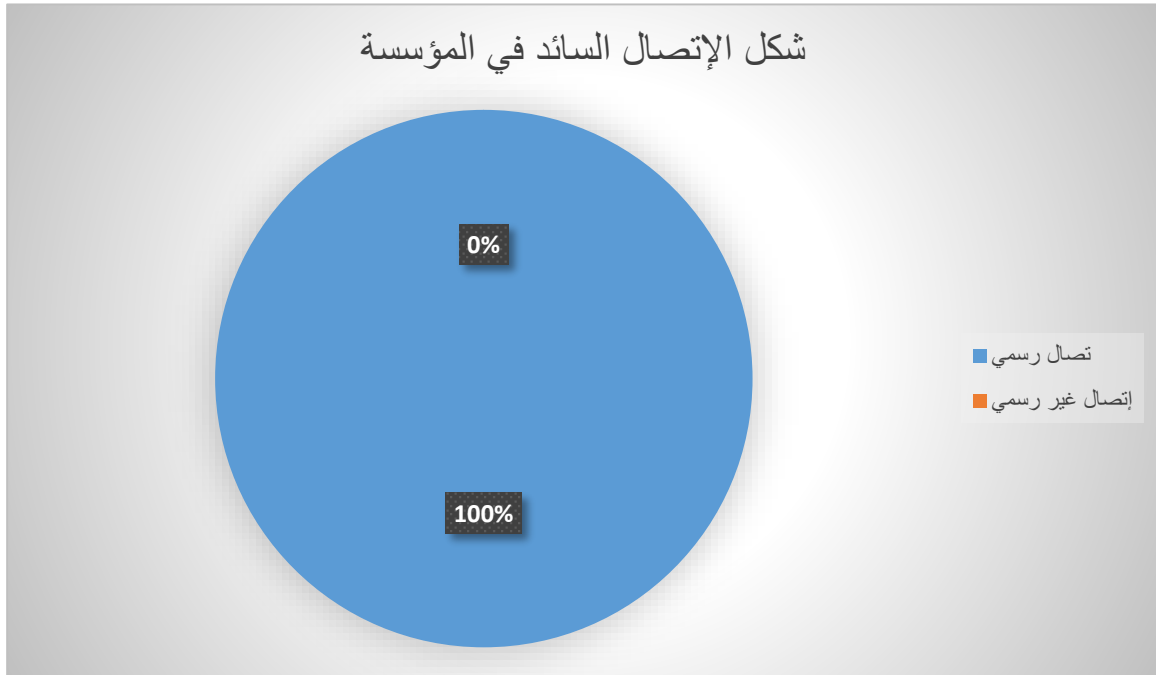


نستخلص من هذا الجدول أن نسبة 43,47% من المبحوثين أجابوا بأن أسلوب الإتصال المفضل لديهم هو الإلكتروني ويرجع ذلك لتسهيل عمليات الإتصال حيث بالإمكان نقل معطيات وقرارات العمل ووصولها بدقة وبسرعة إختصارًا للوقت والجهد، تليها نسبة 30,43% والتي ترى أسلوب الإتصال الشفوي هو المفضل لديهم باعتباره يعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي في نقل وتبادل المعلومات، إذ يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب

المعلومات للأطراف الأخرى، أما النسبة المتبقية هي نسبة 26,08% ترى أن أسلوب الكتابي المفضل لديهم وذلك لكونه يقوم بإيصال المعلومة بشكل رسمي. الجدول رقم (07): يبين شكل الإتصال السائد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
100%	23	إتصال رسمي
0%	00	إتصال غير رسمي
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 11.

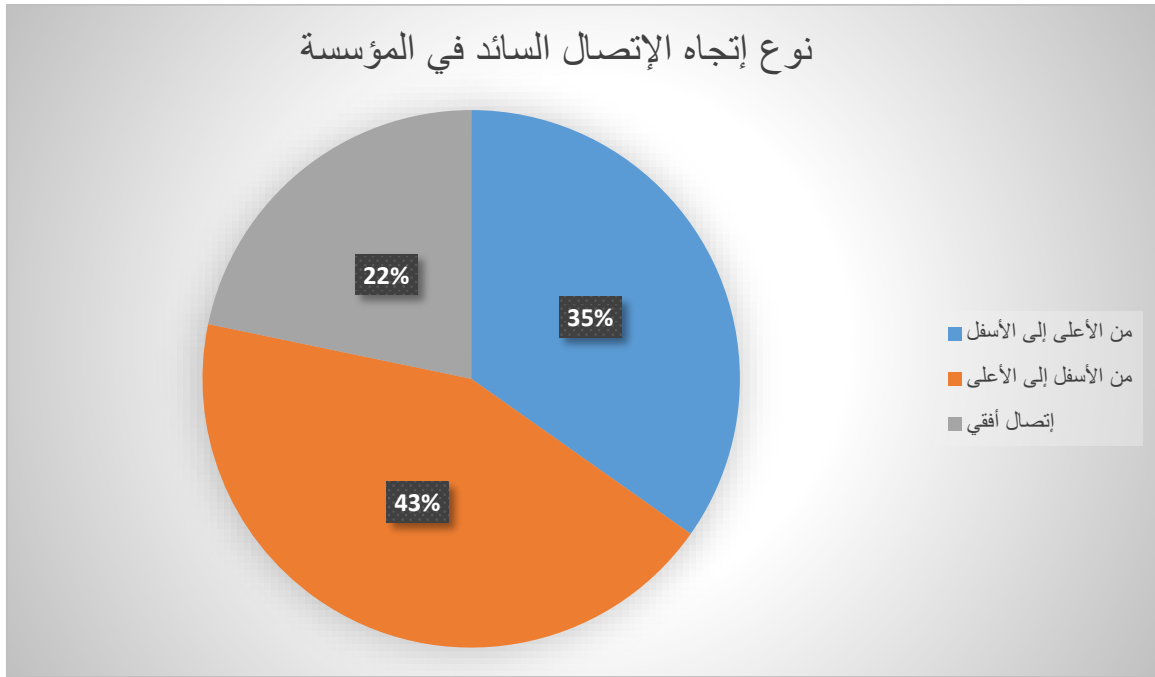


يبين الجدول رقم (07) شكل الإتصال السائد في المؤسسة، إذ نرى حسب إجابات أفراد عينة البحث وذلك بنسبة 100% بأن الإتصال الرسمي هو السائد في المؤسسة وهذا راجع إلى أن الاتصالات الرسمية هي الأكثر إستخداماً في التواصل داخل المؤسسة. وهذا لكون المؤسسة بمجموع هياكلها تعتمد على إتصالات متعددة الإتجاهات التي تسمح بتمرير الرسائل بسهولة عبر قنواتها الرسمية، مما يجعلها تعطي أهمية كبيرة للإتصال الرسمي والذي يتمحور في عمومته حول إنجاز الوظائف والمهام من خلال نقل التعليمات والأوامر من أجل ضمان السير الحسن لوظائفها، أما نسبة 0% للإجابة بإتصال غير رسمي باعتباره يرتبط بالعلاقات الصداقة والصلوات الشخصية والتي من شأنها أن تؤثر سلباً على سير العمل داخل المؤسسة التربوية.

الجدول رقم (08): يبين نوع إتجاه الإتصال السائد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
34,78%	08	من الأعلى إلى الأسفل
43,47%	10	من الأسفل إلى الأعلى
21,73%	5	إتصال أفقي
100%	23	المجموع

الشكل رقم: 12.



يتضح من خلال هذا الجدول أن إتجاه الإتصال السائد في المؤسسة هو من الأسفل إلى الأعلى وذلك بنسبة 43,47% باعتبارها اتصالات تصدر عن فئة العمال المتواجدين في أدنى السلم الإداري في إتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظيم، وأجاب بسبعة مبحوثين على أن طبيعة هذا نوع من الإتصال هو معلومات حول أداء العاملين، في حين أجاب 3 مبحوثين في أن طبيعته تتمثل في رفع تقارير، وبالتالي يتيح للعالمين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للمدراء قصد إتخاذ القرارات المناسبة، تليها نسبة 34,78% التي ترى أن نوع إتجاه الإتصال السائد في المؤسسة هو من الأعلى إلى الأسفل، إذ حدد أربعة مبحوثين في أن طبيعة هذا النوع تتمثل في قرارات، لكن حسب المبحوثين فإن طبيعته تتمثل في توجيهات

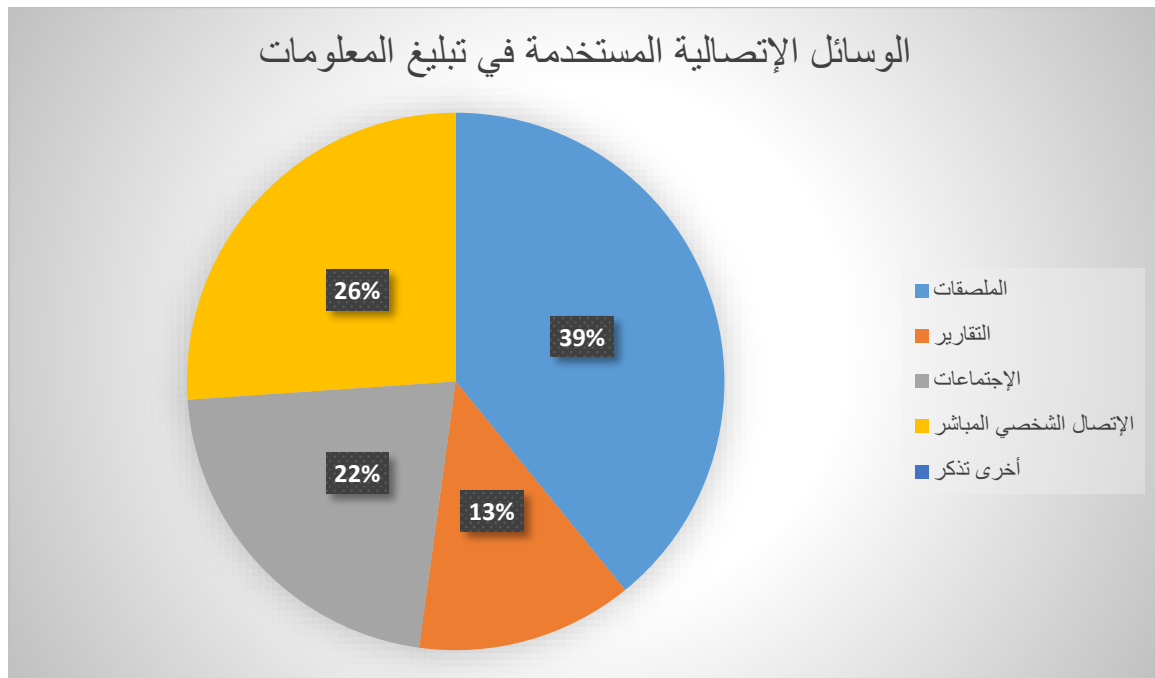


وتعليمات، أما النسبة المتبقية هي نسبة 21,73% التي ترى أن الإتصال الأفقي هو السائد والتي حددها المبحوثين في أن طبيعته تتمثل في التنسيق للقيام بمهمة وحل الصراعات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (09): يبين الوسائل الإتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات.

النسبة المئوية	التكرار	الوسائل
39,13%	09	الملصقات
13,04%	03	التقارير
21,73%	05	الإجتماعات
26,08%	06	الإتصال الشخصي المباشر
0%	00	أخرى تذكر
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 13.



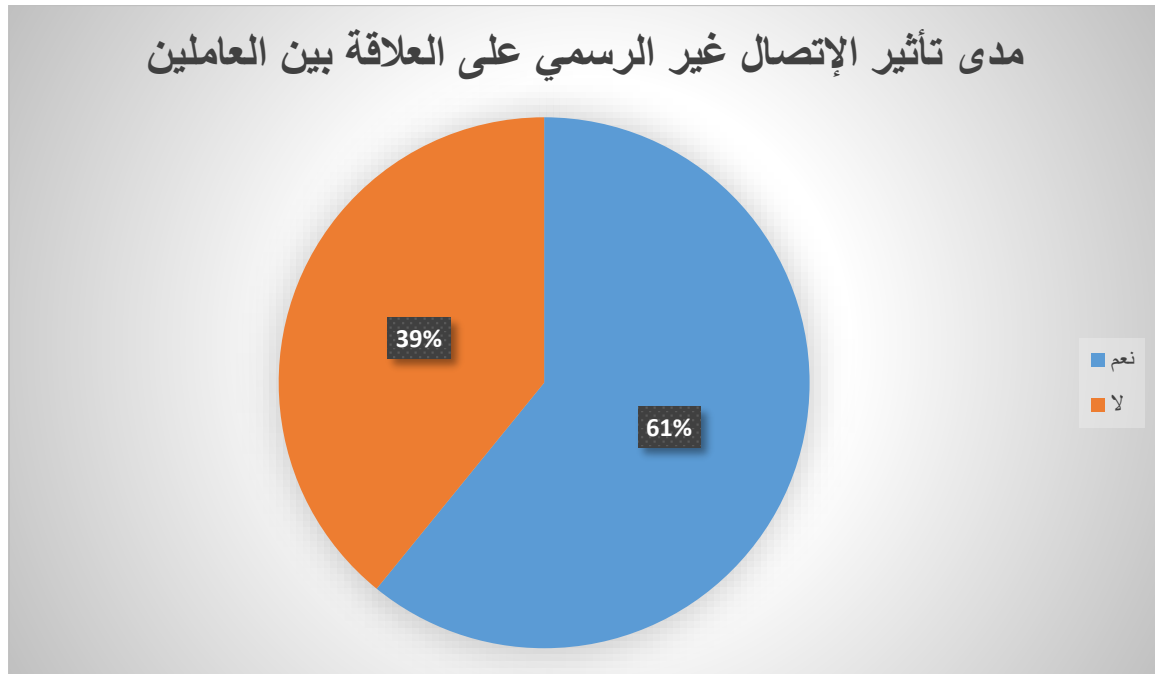
نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 39,13% من مجموع أفراد العينة الذين أقررو بأن الوسائل الإتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات أقررو بأن الملصقات هي وسيلة إتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات، في حين أن نسبة 26,08% أقررو بأن الإتصال الشخصي المباشر هو الوسيلة المستخدمة في تبليغ المعلومات، أما نسبة 21,73% أقررو بالإجتماعات، والتقارير بنسبة 13,04% ومنه نستنتج بأن الوسيلة الإتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات في المؤسسة هي الملصقات

باعتبارها ملصقات لإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.

الجدول رقم (10): يوضح مدى تأثير الإتصال غير الرسمي على العلاقة بين العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60,86%	14	نعم
39,13%	09	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 14.



من خلال هذا الجدول أجابت نسبة 60,86% بنعم يؤثر الإتصال غير الرسمي على العلاقة بين العاملين، بإعتبار أن الإتصال غير الرسمي يحدث بين العاملين داخل المؤسسة، دون أن يكون لأحد من إدارة المؤسسة دخل في تخطيطها أو توجيهها، ويعتبر وجود مثل هذه الاتصالات بين الزملاء داخل المؤسسة أمر ضروري وحتمي، نظرًا لكونها ناتجة عن الحاجات الإنسانية الفطرية لتكوين علاقات الشخصية، والصلات الاجتماعية، وهذا ما اهتمت به النظرية السلوكية والتي بدأت هذه الحركة بدراسات هوثورن مأكديًا على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية، كذلك ركزت

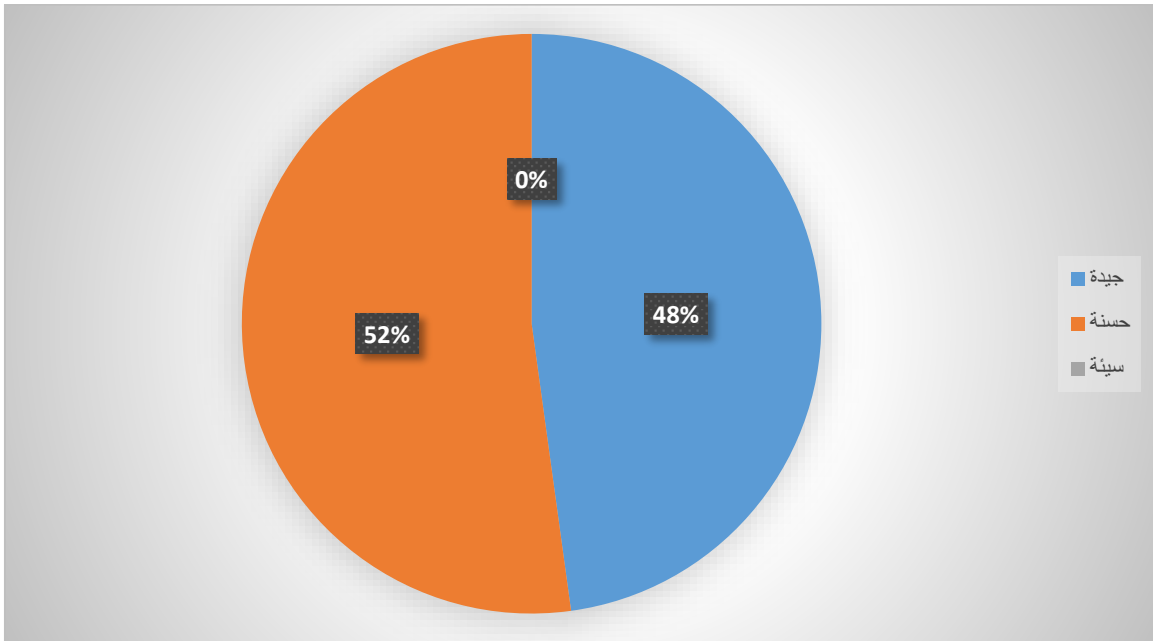
على قنوات الإتصال غير الرسمي وعلى الجوانب الإنسانية<sup>1</sup>، في حين أجابت نسبة 39,13% من المبحوثين أن الإتصال غير الرسمي لا يؤثر على العلاقة بين العالمين.

الجدول رقم (11): يوضح نوع العلاقة بين الموظف ومدير المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
47,82%	11	جيدة
52,17%	12	حسنة
0%	00	سيئة
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 15.

نوع العلاقة بين الموظف ومدير المؤسسة



من خلال الجدول رقم (11): يوضح لنا العلاقة بين الموظف والمدير في العمل، حيث أن نرى أكبر نسبة قدرت ب 52,17% لها علاقة حسنة بالمدير في العمل، ثم تليها نسبة 47,82% لها علاقة جيدة بالمدير، وفي الأخير نسبة منعدمة للمبحوثين لهم علاقة سيئة بالمدير، وبالتالي فإن علاقة المبحوثين بمديريهم في العمل هي علاقة حسنة وذلك يعود إلى وجود إتصال مباشر بينهم، وهذا ما يظهر من خلال

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمود العودة الفاصل: مرجع سابق، ص52.

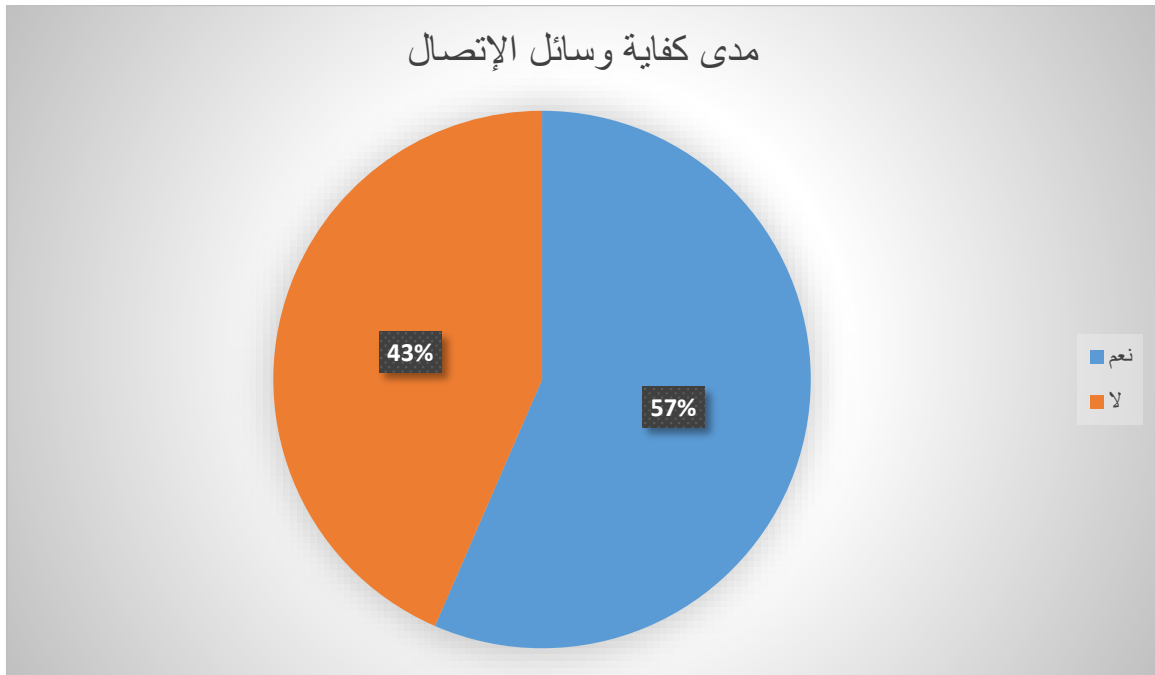
أدائهم في العمل مما يدفعهم إلى تحقيق عمل أفضل، كما تساعد العمال على الحصول على المعلومات واكتساب الخبرات من طرف المدير مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة التربوية.

المحور الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية.

جدول رقم (12): يوضح مدى كفاية وسائل الإتصال.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
56,52%	13	نعم
43,47%	10	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 16.

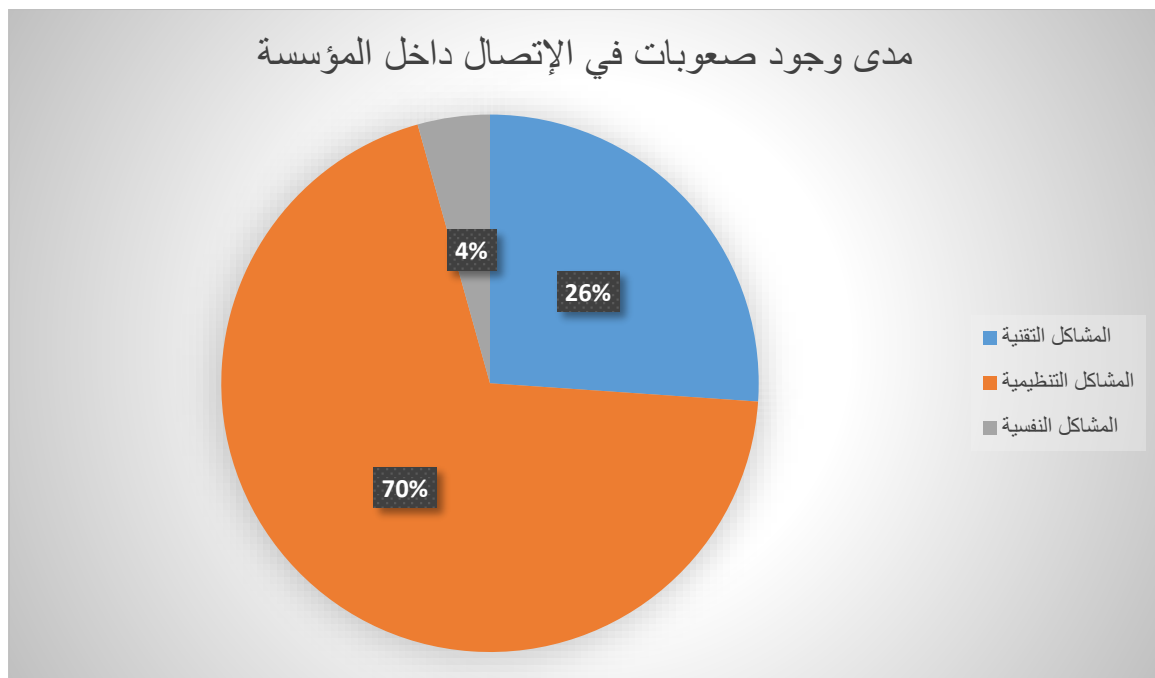


يبين الجدول رقم (12): أن أعلى نسبة قدرت ب 56,52% أقررو بأنه توجد وسائل الإتصال كافية داخل المؤسسة لنقل وتبادل المعلومات، في حين أن نسبة 43,47% أقررو عكس ذلك، ومنه نستنتج بأنه توجد وسائل إتصال كافية داخل المؤسسة لنقل وتبادل المعلومات، والتي تتمثل في العديد من الوسائل السمعية والبصرية والكتابية التي تستخدم في عملية الإتصال داخل المؤسسة، فيما يتعلق بالوسائل الشفوية فهي تشمل المقابلات الشخصية، والإتصال الهاتفي، والمقابلات الجماعية، أما الوسائل الكتابية فهي تشمل التقارير، المذكرات، الأوامر، والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية.

الجدول رقم (13): يوضح مدى وجود صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
26,08%	06	المشاكل التقنية
69,56%	16	المشاكل التنظيمية
4,34%	1	المشاكل النفسية
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 17.



يتضح من الجدول أعلاه أن أهم المشاكل الإتصالية التي يعاني منها الموظفون التربويون، سواء كانوا أساتذة أو إداريين، هي مشاكل ذات البعد التنظيمي بنسبة 69,56% وهذا راجع لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الإختصاصات والصلاحيات، ومراكز الإتصال الرسمية في المؤسسة، مما يجعلها تعتمد على الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق في الكثير من الأحيان في أهدافها التنظيمية، إضافة إلى عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات تؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي للإتصال بالمؤسسة، إذ قدم هنري فايول في نظريته ما يسمى بالخريطة التنظيمية التي تبين تسلسل السلطة والأوامر وتدفق الرسائل الإتصالية صعوداً وهبوطاً، كما أكد أن الإتصال بين المشرفين والعمال يجب أن تتم دون عوائق وأن يقتصر على المهام والعمليات ذات الصلة الوثيقة بالعمل<sup>1</sup>، في حين كانت نسبة 26,08% ترى

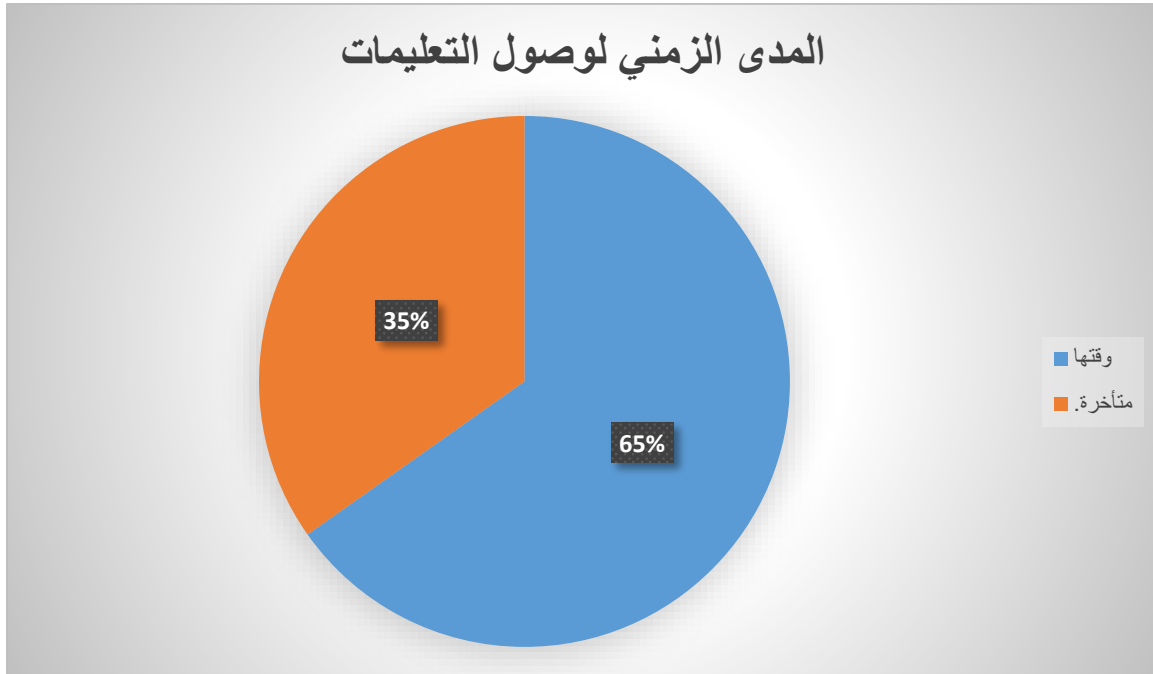
<sup>1</sup> محمد نابي الجوهري: مرجع سابق، ص41.

أن طبيعة المشاكل الإتصالية هي مشاكل تقنية، أما النسبة المتبقية أقرؤ بأن طبيعة المشاكل الإتصالية هي مشاكل نفسية وذلك بنسبة 4,34%.

جدول رقم (14): يبين المدى الزمني لوصول التعليمات.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
65,21%	15	وقتها
34,78%	08	متأخرة
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 18.

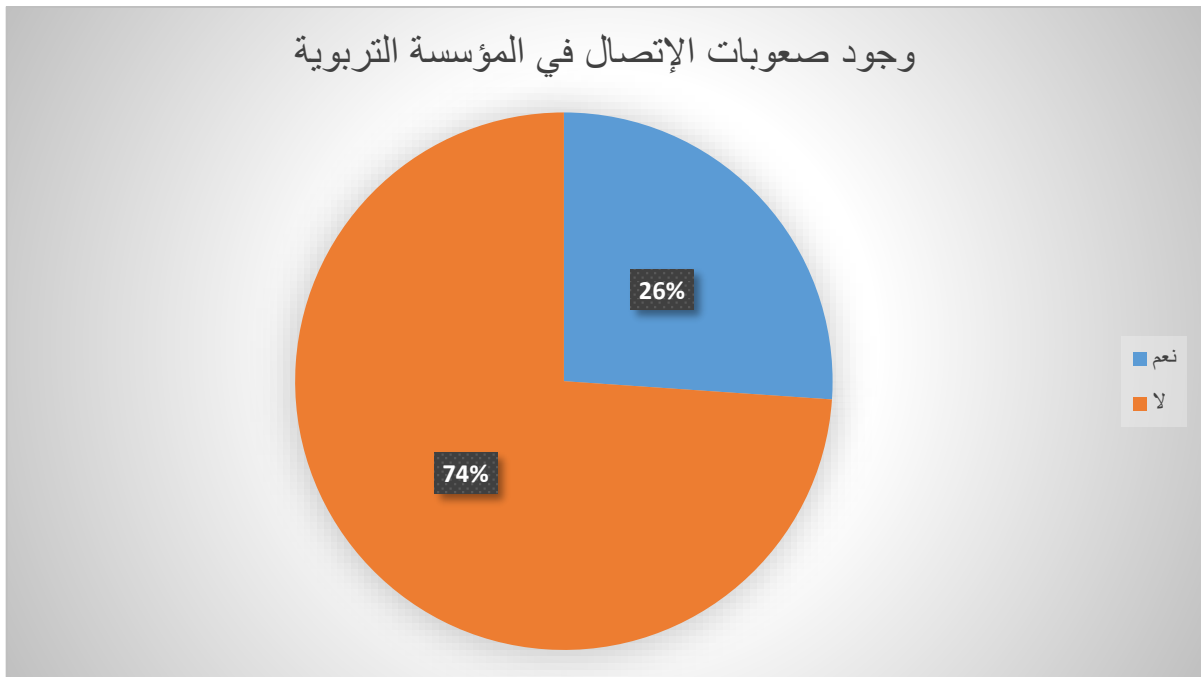


نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65,21% من أفراد العينة ترى أن وصول التعليمات الإدارية تكون في وقتها، في حين ترى نسبة 34,78% أن وصول التعليمات الإدارية في وقتها يرجع إلى سهولة عملية الإتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (15): يبين وجود صعوبات الإتصال في المؤسسة التربوية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
26,08%	06	نعم
73,91%	17	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 19.

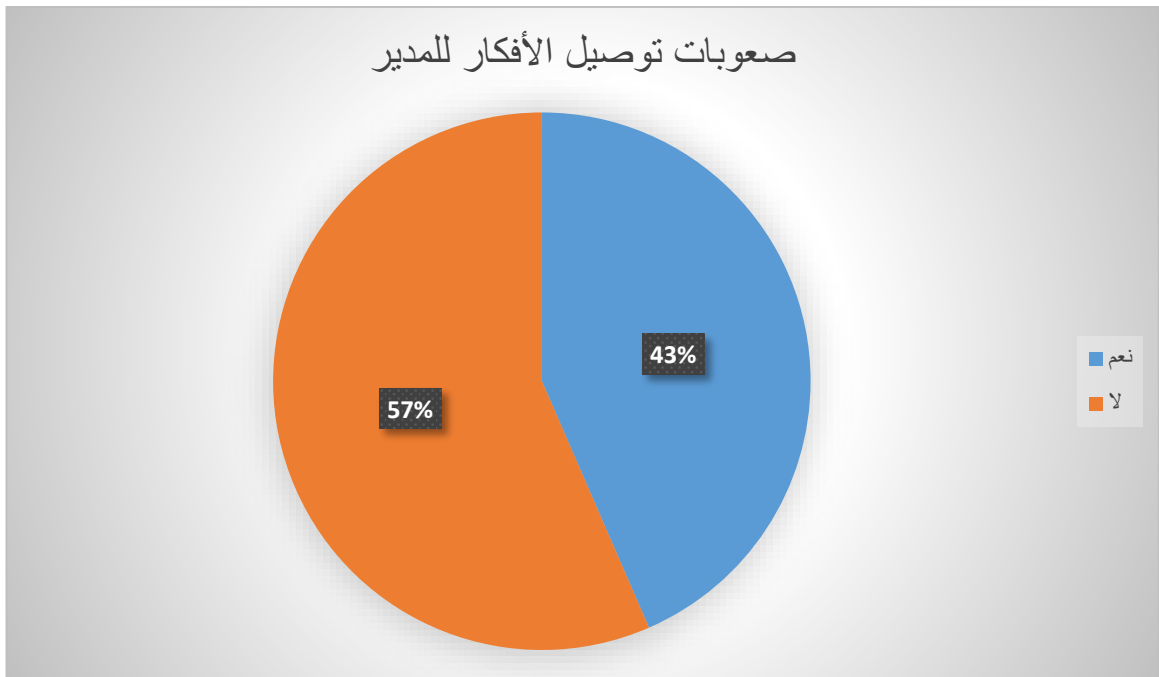


من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 73,91% من العينة صرحت ألا يوجد صعوبات واجهتهم في الإتصال داخل المؤسسة التربوية، بينما بلغت نسبة الذين سرحوا 26,08% أكدت بأنه يوجد صعوبات واجهتهم في الإتصال داخل المؤسسة التربوية، وإعتبر المبحوثين الذين أجابوا بنعم أن الصعوبات التي تواجههم في الإتصال المتمثلة في الحساسية، قلة الإمكانيات التقنية للإتصال داخل المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن كل هذه الصعوبات التي تواجههم لا تستطيع أن تؤثر على عملية إتصالهم داخل المؤسسة التربوية.

جدول رقم (16): يبين صعوبات توصيل الأفكار للمدير.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%43,47	10	نعم
%56,52	13	لا
%100	23	المجموع

الشكل رقم : 20.



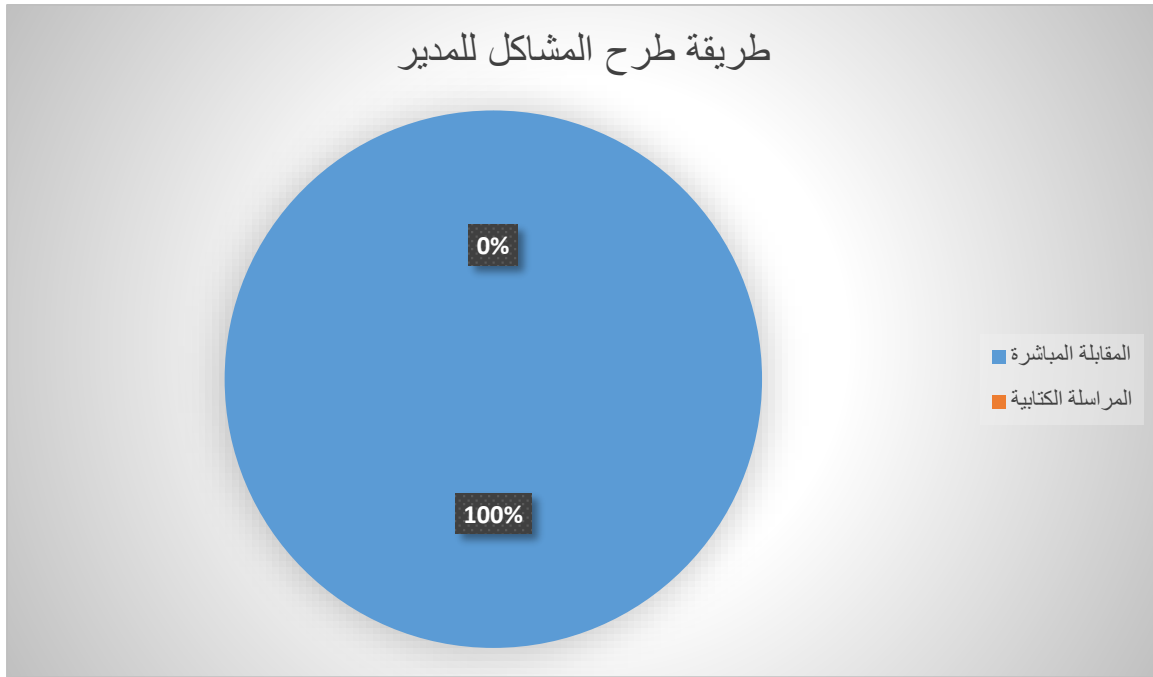
يتضح من خلال الجدول أن نسبة 56,52% لا تجد صعوبات في إيصال أفكارها إلى المدير، في حين أن نسبة 43,47% تقر عكس ذلك بأنها تجد في بعض الأحيان صعوبات في إيصال أفكارها على المدير. وعليه نستنتج أن المدير له تواصل مباشر مع العمال الذين تحت سلطته ويهتم لمشاكلهم ووضع الحلول لها.



الجدول رقم (17): يبين طريقة طرح المشاكل للمدير.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%100	23	المقابلة المباشرة
%0	00	المراسلة الكتابية
%100	23	المجموع

الشكل رقم : 21.

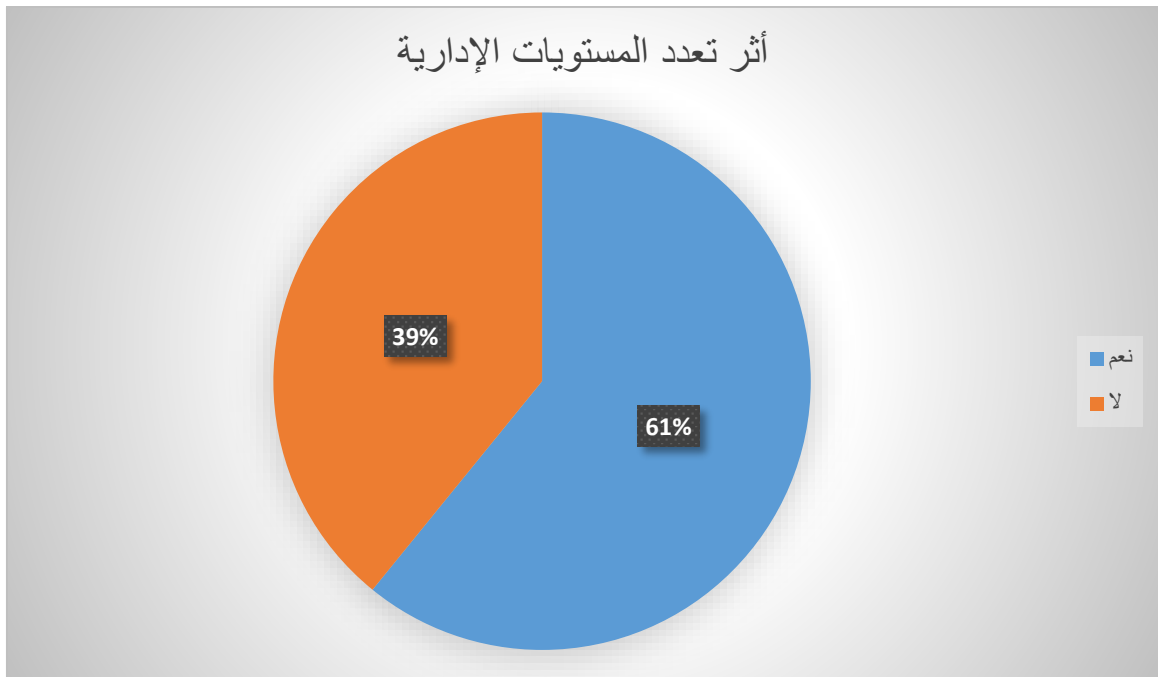


نلاحظ من خلال الجدول رقم (17): أن أعلى نسبة قدرت ب 100% قد أقرروا إعتمادهم على المقابلة المباشرة في طرح مشاكلهم على المدير، في حين أن النسبة التي تقر المراسلة الكتابية هي نسبة منعدمة، ومنه نستنتج أن المقابلة المباشرة هي إحدى الوسائل الإتصال الشفهي باعتبارها وسيلة إتصال وجه لوجه.

الجدول رقم (18): يبين أثر تعدد المستويات الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60,86%	14	نعم
39,13%	09	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 22.



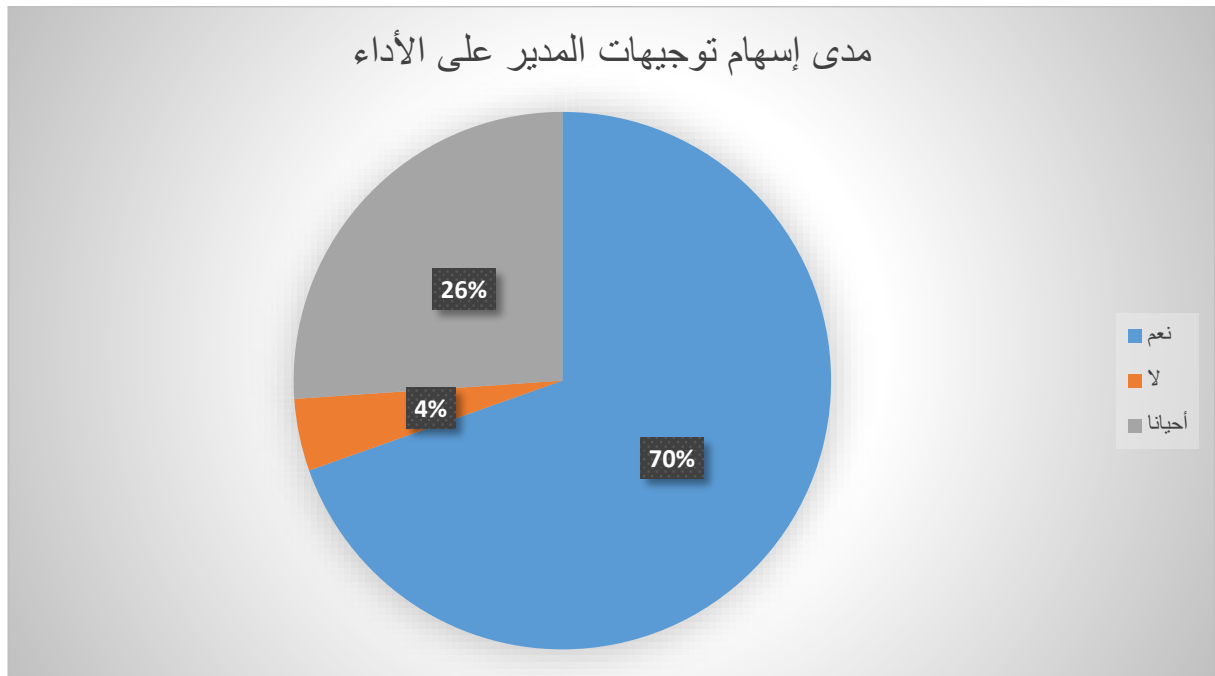
من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 60,86% من أفراد العينة أجابوا بأن تعدد المستويات الإدارية وزيادة المسؤوليات تكون عائقاً داخل نجاح الإتصال في المؤسسة، وهذا ما تفسره نظرية هنري فايلا من خلال مبدأ التدرج الإداري الذي يبدأ من سلسلة الرؤساء من أعلى السلطة إلى أقل المستويات الإدارية، من أجل وضع خطط السلطة الذي يعتبر الطريق الذي يجب أن تتبعه جميع وسائل الإتصال وأدواته في إيصال الأوامر والتعليمات، كما يحدد الحاجة لوسائل نقل البيانات والمعلومات. في حين نسبة 39,13% ترى أن تعدد المستويات الإدارية لا تكون عائقاً داخل نجاح الإتصال في المؤسسة.

المحور الرابع: عوامل الإتصال التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح مدى إسهام توجيهات المدير على الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
69,56%	16	نعم
4,34%	01	لا
26,08%	06	أحيانا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 23.



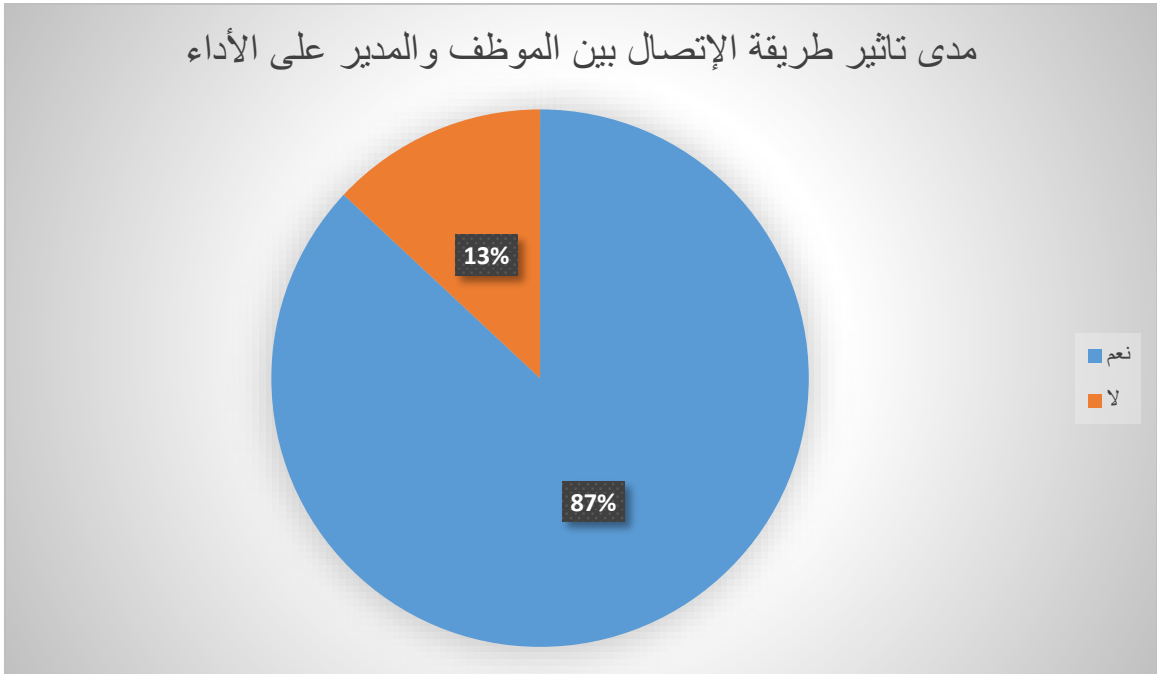
تبين من خلال الجدول أن نسبة 69,56% من عينة البحث والتي تمثل 16 عامل أكدت لنا بأن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولين تساهم في تقديم أداء جيد، وهذه التعليمات والتوجيهات تتدرج ضمن الإتصال النازل، فهو يلعب دورًا هامًا في إنجاز العمل وفق التعليمات الخاصة بكل وظيفة، فهو ضروري لتفسير الأسباب التي تؤدي إلى إصدار بعض التعليمات والتوجيهات حتى يتسنى للفرد فهم المغزى من العمل الذي يؤديه، في حين نجد نسبة 26,08% من عينة البحث والمتمثلة ل 06 أعمال أكدوا بأن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤولين أحيانًا تساهم في تقديم أداء جيد، أما النسبة المتبقية والتي نسبتها 4,34% فهي تقر بأن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولين لا تساهم في تقديم

أداء جيد للعمال، وعليه كلما قدم المسؤولين التوجيهات والتعليمات للعمال كلما كان أدائهم جيد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20): يبين مدى تأثير طريقة الإتصال بين الموظف والمدير على الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
86,95%	20	نعم
13,04%	03	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 24.

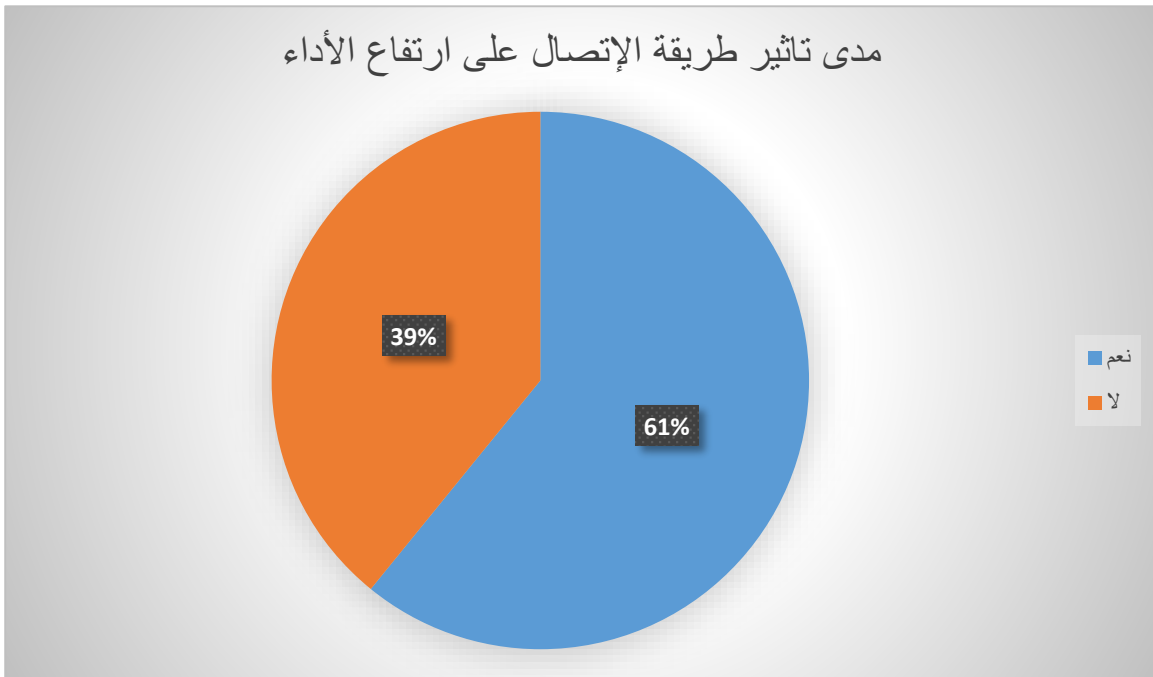


يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86,95% صرحوا بأن طريقة الإتصال بين الموظف والمدير أدت إلى ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة، في حين صرحت نسبة 13,04% بأن طريقة الإتصال بينهم وبين المدير لم تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة وهذا يرجع أنه يوجد تجارب بين الموظفين والمدير في العمل، ويظهر ذلك من مستوى الأداء، كذلك طرح إنشغالاتهم وتبادل المعلومات وأطراف الكلام مع المدير من شأنه أن يؤدي الإتصال بينهم إلى ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة التربوية.

الجدول رقم (21): يوضح مدى تأثير طريقة الإتصال على إرتفاع الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
60,86%	14	نعم
39,13%	09	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 25.

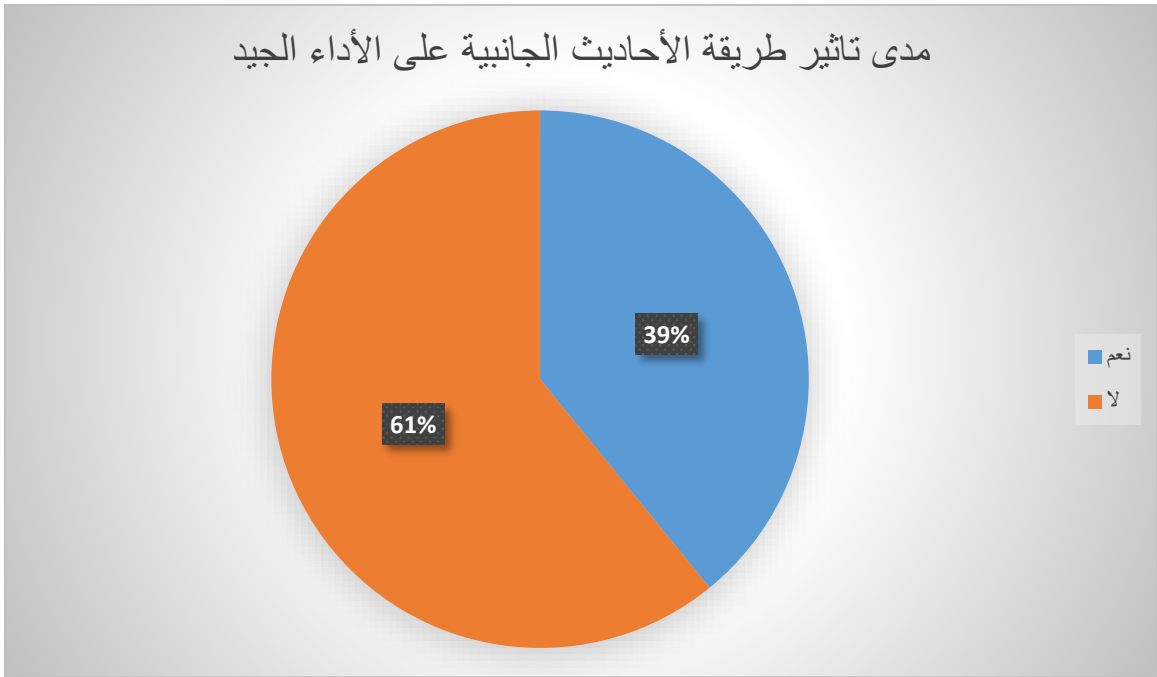


من خلال الجدول رقم (21) يوضح لنا طريقة الإتصال التي يعامل بها المدير تؤثر على أداء عملهم، إذ نجد أن أكبر نسبة المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" والتي قدرت ب 60,86% من مجموع المبحوثين، بينما نجد النسبة المئوية للعمال الذين أجابوا ب "لا" 39,13% وهذا راجع إلى أن الإتصال الرسمي الموجود في المؤسسة يهدف لإعطاء توجيهات وتعليمات بشأن العمل، وكذلك تستطيع الاتصالات الصاعدة مساعدة الرؤساء كثيرًا على القيام بمهامهم ومسئولياتهم في إنجاز أعمالهم، وتوجيه مرؤوسيهم وتحفيزهم وتحسين مستوى أدائهم وتقديم المقترحات والأفكار الجادة، فالإتصال الشفوي مثلا بين الرئيس والمرؤوس يساعد على فهم الرسالة ونقل وتبادل المعلومات عن طريق إعتقاد وسائل الإتصال المباشرة وجها لوجه مما يؤثر إيجابياً على أداء العمال.

الجدول رقم (22): يبين مدى تأثير الأحاديث الجانبية على الأداء الجيد.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
39,13%	09	نعم
60,86%	14	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 26.

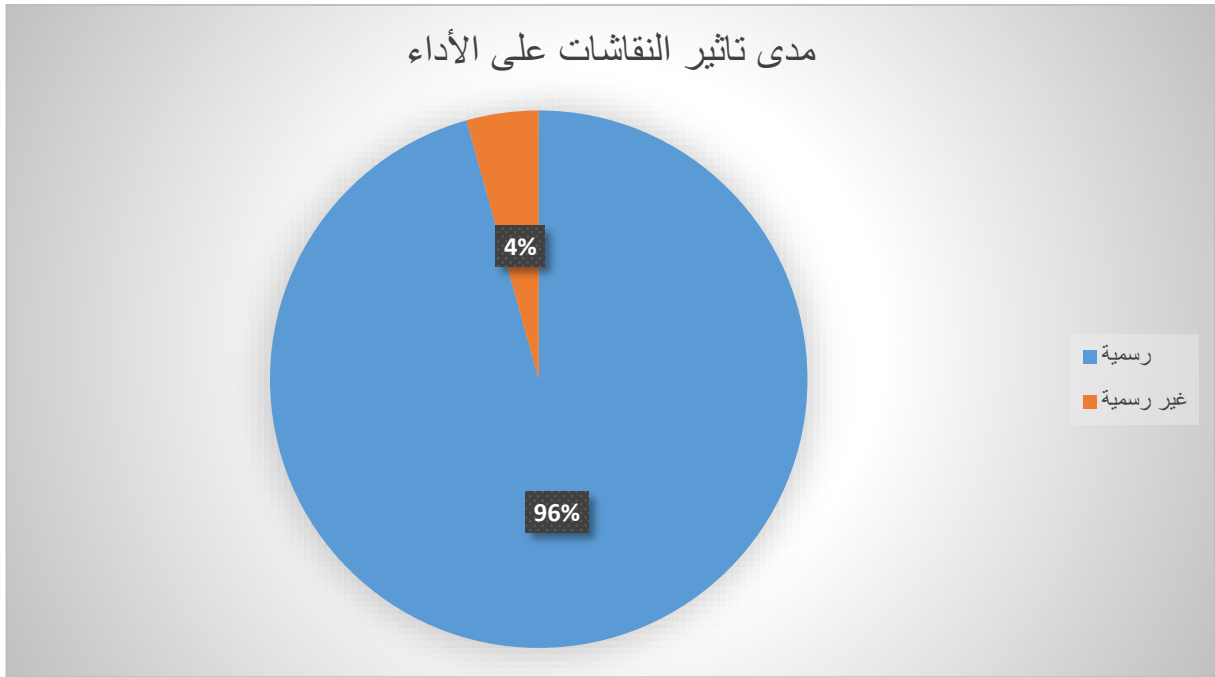


يبين الجدول أن الأحاديث الجانبية لا تساهم في تحقيق الأداء الجيد في العمل، حسب 60,86% من العينة، أي أن لها تأثير سلبي، بينما ترى نسبة 39,13% أن الأحاديث الجانبية تساهم في تحقيق الأداء الجيد في العمل والسبب يعود إلى أن الأحاديث الجانبية تدخل ضمن الإتصال غير الرسمي، مما تساهم في إنتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف أقسام الوحدة، وبين وحدات المؤسسة حول أمور تتعلق بالأفراد، وأمور عامة ترتبط بميدان العمل ما يتقبل به، ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات إلى أي تنظيم رسمي أو رقابة، بل تنقل عبر خطوط ومستويات التنظيم غير الرسمي دون قيود مما تترك آثار سلبية على الأداء، وهذا عكس الدراسة السابقة حول أثر الإتصال التنظيمي على السلوك الوظيفي للعامل مثلاً أكدت هذه الدراسة في إحدى نتائجها أن المعلومات التي تحملها الرسالة الإتصالية غير الرسمية تثبت صحتها غالباً مما يفسر أهمية الإتصال غير الرسمي في المديرية من ناحية تبادل المعلومات وخاصة المواضيع التي يتناولها من جهة وأهمية دينامية جماعات العمل في تفعيل الإتصال غير الرسمي.

الجدول رقم (23): يبين مدى تأثير النقاشات على الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
95,65%	22	رسمية
4,34%	01	غير رسمية
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 27.



يبين الجدول أن طبيعة النقاشات التي تساعد على الأداء الأعمال في المؤسسة هي نقاشات رسمية حسب نسبة 95,65% بينما ترى نسبة 4,34% أن طبيعة النقاشات هي نقاشات غير رسمية، والسبب يعود إلى أن الاتصالات الرسمية تتم عبر شبكات وقنوات إتصال محددة سلفاً وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسمياً، حيث تتميز بالدقة وبصحة المعلومات التي تنتقل عن طريقها، إذ جاءت في نظرية "ماكس فيبر" في الإدارة أن إجراءات المنظمة رسمية وغير شخصية وتطبق على الجميع دون إستثناء ويتوقع من الموظفين العاملين أن لا يكون شخصاً في علاقتهم مع بعضهم البعض، حيث صممت هذه الإجراءات لمنع مشاعر الموظفين من التأثير على الأحكام العقلانية التي يتخذونها عند أداء مهامهم<sup>1</sup>، حيث أكدت الدراسة السابقة حول واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية أكدت على أن الإتصال الرسمي

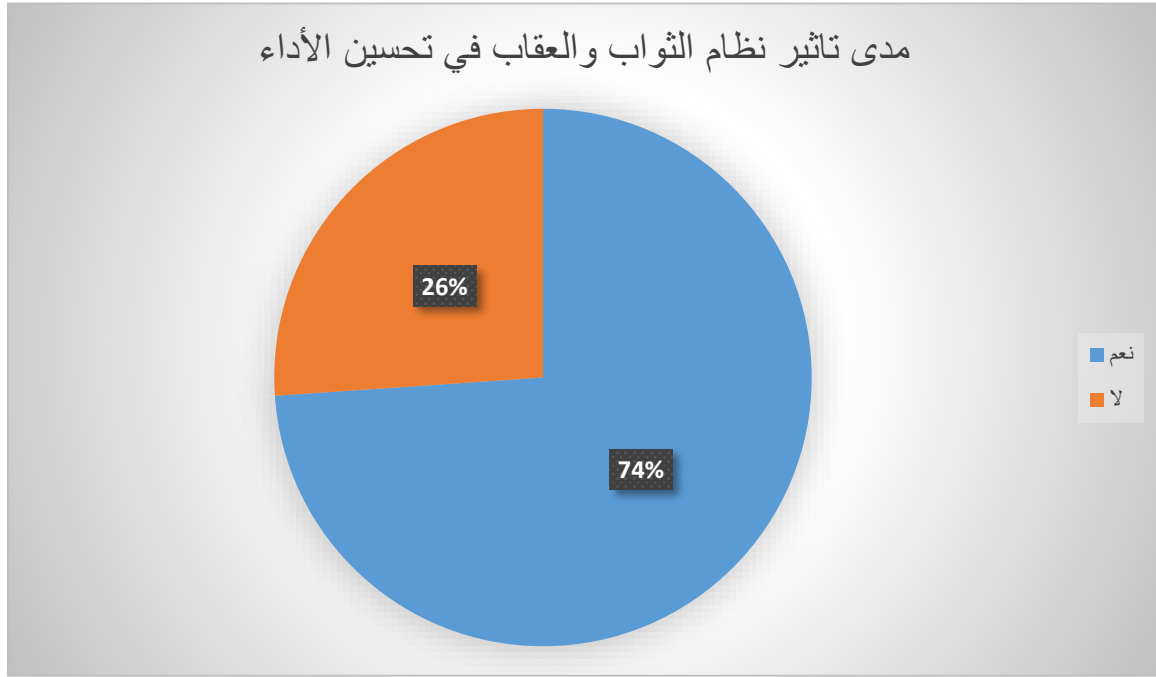
<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهري: مرجع سابق، ص50.

معتمد عليه بكل مستوياته (صاعد، نازل وأفقي)، والتي تتجلى في مساهمته في تنظيم التواصل من خلال العمل الجماعي والقضاء على كل أنواع الإشباعات.

الجدول رقم (24): يوضح مدى تأثير نظام الثواب والعقاب في تحسين الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
73,91%	17	نعم
26,08%	06	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 28.



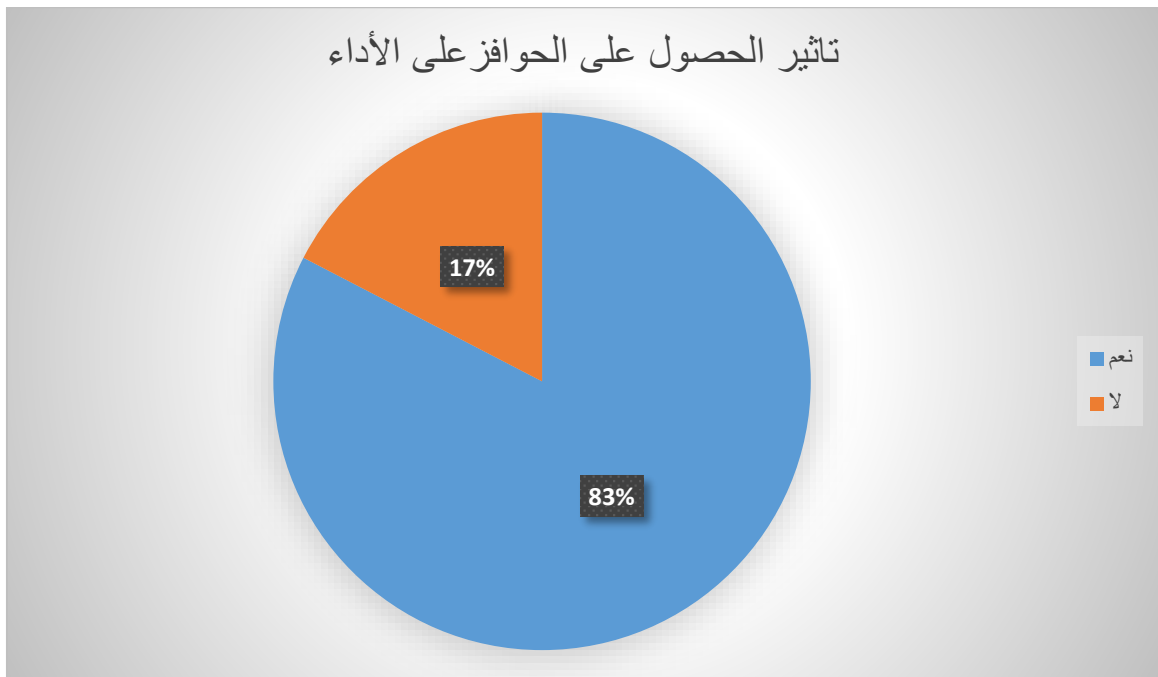
يبين الجدول أعلاه أن نظام الثواب والعقاب يساهم في تحسين الأداء حسب نسبة 73,91% من العينة، بينما ترى نسبة 26,08% بأن تأثير نظام الثواب والعقاب لا يساهم في تحسين الأداء وراجع لكون نظام الثواب والعقاب المعتمد في المؤسسة كمسارات لرفع مستوى أداء العاملين من أجل إعطاء لكل ذي حق حقه، من خلال تطوير قدراتهم ورفع الإنتاجية وتشجيع روح الإبداع والتنافس بين العمال في مجال العمل، وبالتالي فغن نظام الثواب والعقاب من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء داخل المؤسسة.



الجدول رقم (25): يبين مدى تأثير الحصول على الحوافز على الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%82,60	19	نعم
%17,39	04	لا
%100	23	المجموع

الشكل رقم : 29.

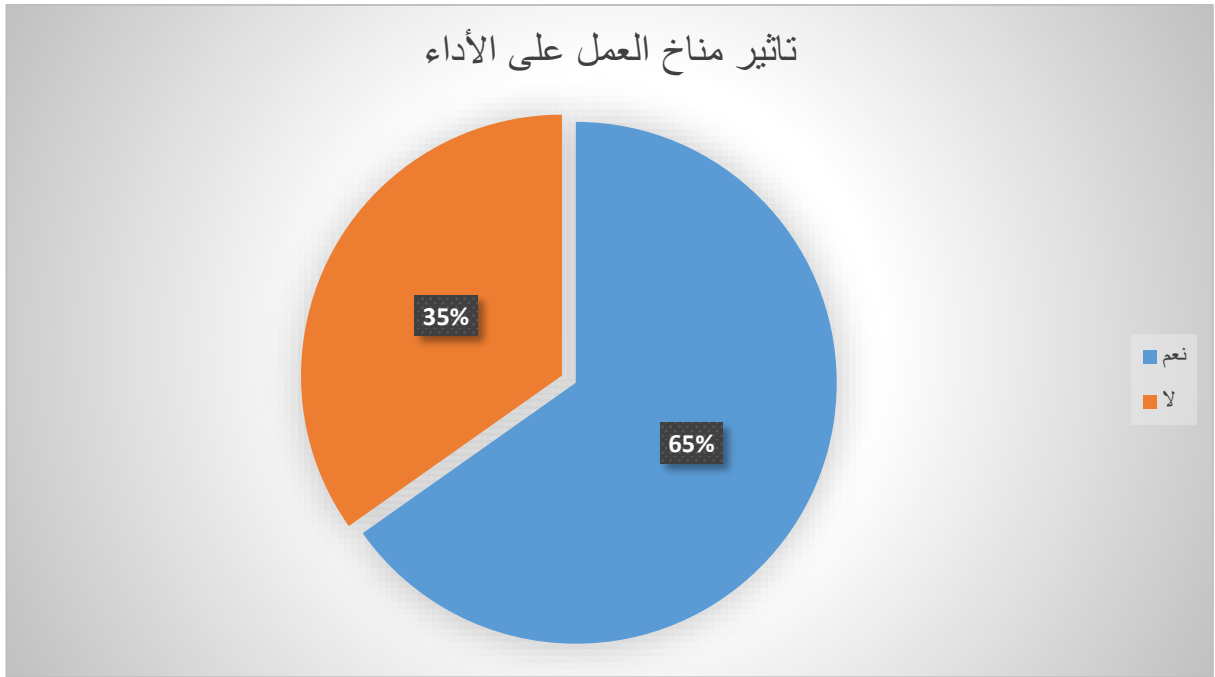


نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أعلى نسبة قدرت بـ 82,60% من مجموع أفراد العينة الذين أقرروا بأن الحصول على حوافز في العمل تؤثر على فعاليتهم في أداء مهامهم، في حين 17,39% كان رأيهم مخالف لذلك، وعليه نستنتج أن معظم الموظفين يشعرون بحماس أكبر نحو العمل لو تم الحصول على الحوافز، لأن تأثير الحوافز في العمل يزيد من حماس العمال وبالتالي تحسين أدائهم وكسب رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (26): يوضح مدى تأثير مناخ العمل على الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
65,21%	15	نعم
34,78%	08	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 30.

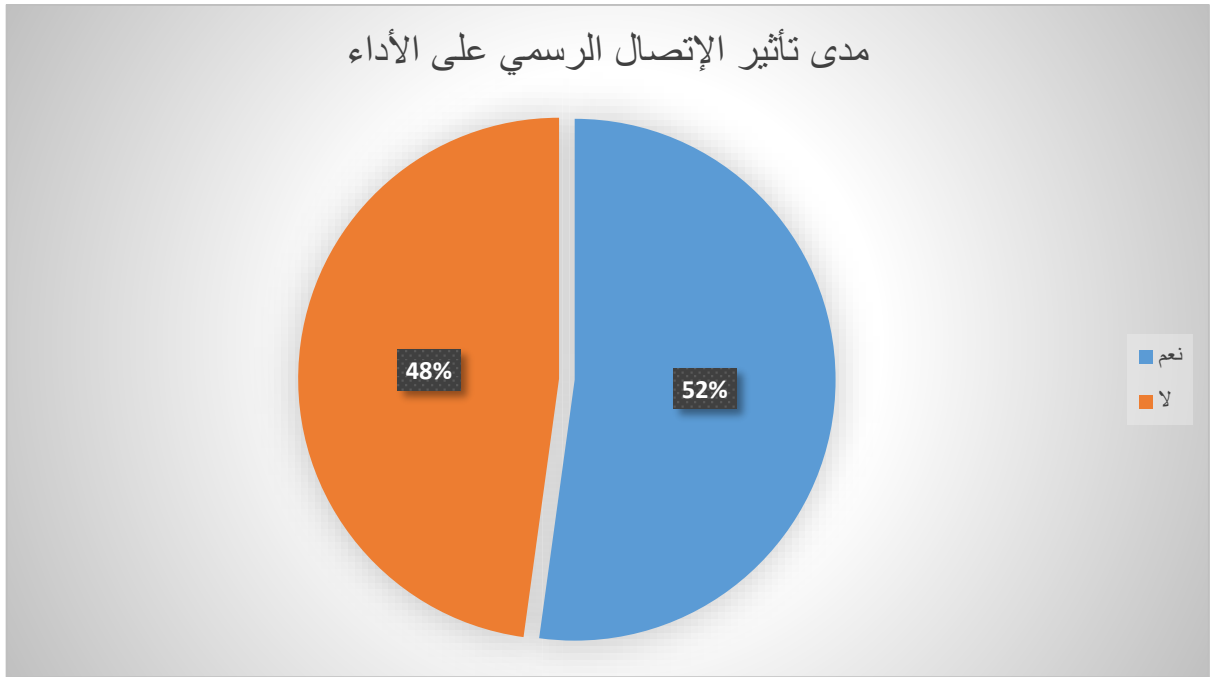


يتبين من خلال الجدول رقم (26) ان أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 65,21% أقرّو بأن جو العمل في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد للمهام، في حين أجابت نسبة 34,78% بأن جو العمل في المؤسسة لا يساعد على الأداء الجيد للمهام، ومنه نستنتج أن المؤسسة توفر على عوامل بيئة العمل منظمة من أجل تحسين أداء العاملين لأن الجو العام للمؤسسة يتيح للإداريين والأساتذة الراحة والرفاهية للقيام بأعمالهم، وهذا ما يجعلهم يقومون بأداء مهامهم بشكل جيد داخل المؤسسة التربوية.

الجدول رقم (27): يبين مدى تأثير الإتصال الرسمي على الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
52,17%	12	نعم
47,82%	11	لا
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 31.

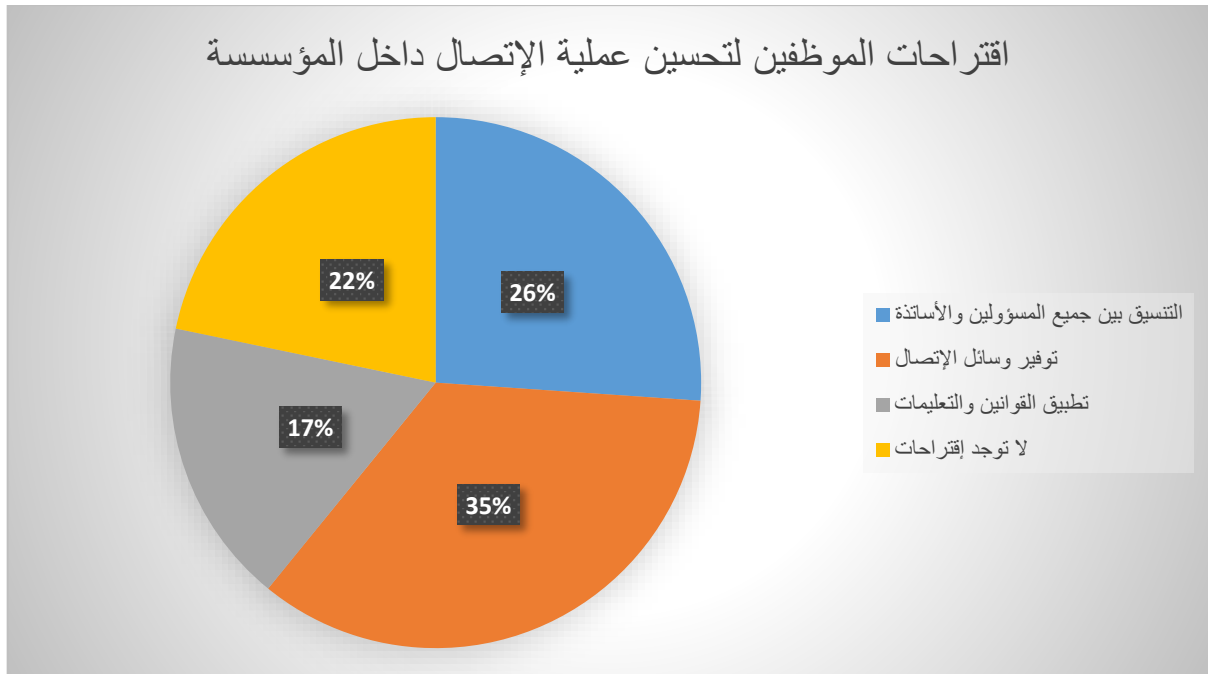


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 52,17% أجابت بأن الإتصال الرسمي يؤثر على أدائك الوظيفي هذا باعتباره يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي، إذ تأخذ المعلومات التي تدورها في شكل أوامر، تعليمات والإستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة سواء من أعلى إلى أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد في حين أجابت نسبة 47,82% بأن الإتصال الرسمي لا يؤثر على أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (28): يبين اقتراحات الموظفين لتحسين عملية الإتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
26,08%	06	التنسيق بين جميع المسؤولين والأساتذة
34,78%	08	توفير وسائل الإتصال
17,39%	04	تطبيق القوانين والتعليمات
21,73%	05	لا توجد إقتراحات
100%	23	المجموع

الشكل رقم : 32.



يوضح الجدول رقم (28) اقتراحات الموظفين لتحسين عملية الإتصال داخل المؤسسة، فكان أكبر نسبة من الموظفين اقترحوا توفير وسائل الإتصال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 34,78% وهذا راجع للعديد من العوامل من بينها سهولة وبساطة نقل الوسائل الإتصالية للمعلومات والتعليمات وبصفة دقيقة وبدون تحريف، وإمكانية وصول المعلومات بسرعة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، أما النسبة التي تليها هي نسبة 26,08% التي ترى أن تنسيق بين جميع المسؤولين والأساتذة يساعد على تحسين عملية الإتصال داخل المؤسسة وذلك بهدف تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، ويحدث هذا الإتصال ضمن الإتصال الافقي، أما نسبة 17,39% ترى أنه يجب تطبيق القوانين والتعليمات من أجل تحسين عملية الإتصال، أما النسبة المتبقية فهي نسبة الموظفين الذين لم يقترحوا أي إقتراح وبلغت نسبتهم

21,73%.

المبحث السادس: مناقشة عامة للنتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

أ. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى: والتي مفادها " تعتمد المؤسسة التربوية على عدة أنواع الإتصال التنظيمي (نازل، صاعد وأفقي).

1. فقد تبين من خلال السؤال المتعلق بشكل الإتصال السائد في المؤسسة، فقد صرح جميع المبحوثين بأنهم يعتمدون على الإتصال الرسمي في التواصل داخل المؤسسة التربوية وذلك بنسبة 100%، باعتباره يتم بين المستويات الإدارية المختلفة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقليدها، حيث يلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات الإتصال الرسمي، إذ تأخذ المعلومات التي تداولها في شكل أوامر، تعليمات والإستشارات والتساؤلات التي تصدر من الإدارة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد في المؤسسة، حيث تساهم قنوات الإتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر إلى الأساتذة والإداريين، وكذلك التعرف على وجهات نظرهم في الأمور ذات الصلة بالأعمال والأنشطة التي يمارسونها.

2. أما فيما يخص نوع إتجاه الإتصال السائد في المؤسسة التربوية فقد صرح ما نسبته 43,47% من المبحوثين بأن الإتصال من الأسفل إلى الأعلى هو السائد، حيث يتم هذا النوع من الاتصالات من المرؤوسين إلى رؤسائهم وتتضمن هذه الاتصالات التقارير التي يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم، كما توضح هذه الاتصالات الشكاوي والتظلمات والإلتماسات وكذلك تتضمن مقترحات لصالح العمل التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم، وتكمن أهميته في أنه يعمل على تزويد الإدارة بالحقائق للمشاركة في التخطيط كما أن الإتصال من الأعلى إلى الأسفل تسير من المدير إلى الإداريين والأساتذة تهدف إلى إعطاء توجيهات وتعليمات معينة بشأن العمل والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء، ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم العاملين للمؤسسة ولمسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل، أو الإتصال الأفقي بين موظفي المؤسسة التربوية من خلال تبادل المعلومات بين الموظفين.

3. أما بالنسبة للوسائل الإتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات أكدت فعلا على توافر العديد من الوسائل في تبليغ المعلومات عن طريق الملصقات لإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة

وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، بالإضافة إلى التقارير التي تستعمل لعرض الحقائق الخاصة وتحليلها بطريقة متسلسلة، كما أن عقد الاجتماعات في المؤسسة التربوية تعد من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفاهية بين المدير والعاملين في المؤسسة لمناقشة موضوع أو حل مشكلة معينة، ومن جهة أخرى نجد الإتصال الشخصي المباشر باعتباره وسيلة إتصال وجها لوجه لوجه بين المدير والأساتذة أو بين المدير والإداريين من أجل التعرف على الحقائق على الحقائق أو الإقتراحات أو الشكاوي في المؤسسة التربوية.

4. أما بالنسبة لمدى تأثير الإتصال غير الرسمي على العلاقة بين العاملين فقد أجابت نسبة 60,86% بانها تؤثر بدرجة كبيرة باعتباره يعتمد على مدة قوة العلاقة الشخصية التي تربط العاملين داخل المؤسسة ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الإتصال ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية وإنما يحدث بشكل عفوي وغير رسمي وغير مكتوب وغير محدد بفترة زمنية معينة، وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل حسب العلاقة بين الموظفين من مدير وأساتذة وإداريين داخل المؤسسة التربوية، وعليه فالمدرسة التي تتلاءم مع هذه النتيجة في المدرسة السلوكية التي تقر بأن الإتصال غير الرسمي في تفصيل العلاقة بين العاملين في المؤسسة.
5. أما فيما يتعلق بنوع العلاقة بين الموظف والمدير في المؤسسة التربوية، فقد أكدت نسبة 52,17% من المبحوثين بأنها علاقة حسنة، وهذا يظهر من خلال أدائهم في العمل مما يدفعهم لتحقيق عمل أفضل وهذا يرجع إلى وجود إتصال مباشر بينهم، مما يساعدهم على الحصول على المعلومات وإكتساب الخبرات من طرف المدير مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الفرضية محققة إذ أن المؤسسة التربوية تعتمد على عدة أنواع للإتصال التنظيمي، إتصال نازل، صاعد، أفقي وهذا يظهر أن أغلب موظفوها يعتمدون على الاتصالات الرسمية من خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهياكل التنظيمية، فكل مدير في المؤسسة بحاجة إلى إجراء إتصالات لنقل أوامره وتعليماته إلى موظفيه، كذلك فإن كل أستاذ أو إداري بحاجة إلى إجراء إتصالات لرفع تقاريره ويعقد اجتماعات المتعلقة بالعمل وتوجيهه والإستفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل داخل المؤسسة التربوية.

- ب. **النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:** لقد هدفت الثانية المتعلقة بأن "المعوقات التنظيمية تلعب دوراً سلبياً في فاعلية الأداء داخل المؤسسة التربوية" وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. فقد تبين من خلال السؤال المتعلق بمدى وجود صعوبات في الإتصال داخل المؤسسة، فقد صرح ما نسبته 69,56% من المبحوثين بأن هناك مشاكل تنظيمية والمتمثلة في عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاص والصلاحيات والمسؤوليات، كذلك عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الإتصال، بالإضافة إلى عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجأة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الإتصال وعدم تحقيق الأهداف، وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات تؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي للإتصال بالمؤسسة التربوية.
2. أما فيما يخص المدى الزمني لوصول التعليمات فقد أجابت نسبة 65,21% بأن التعليمات الإدارية تصل في وقتها نظراً لكفاية الوسائل الإتصالية لنقل وتبادل المعلومات المتمثلة في العديد من الوسائل السمعية والبصرية وكتابية التي تساهم في تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة التربوية، وهذا ما جاءت به دراسة شريط محمد الشريف التي أجراها ووجد أن العملية الإتصالية التي تعتمدها المؤسسة أكثرها وضوحاً ودقة.
3. كما بينت النتائج الميدانية المتعلقة بطريقة طرح المشاكل للمدير فقد أجاب جميع المبحوثين وذلك بنسبة 100% أنهم يعتمدون المقابلة المباشرة بين المدير والأساتذة والإداريين باعتبارها إحدى وسائل الإتصال الشفوي الذي يتم من أجل مناقشة المشاكل بين المدير والموظفون لأن المقابلة المباشرة أكثر سهولة ويسراً وإقناعاً للمدير، كذلك استخدامها فالموضوعات التي تحتاج شرح وتفسير، أين يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة الحال.
4. فيما يتعلق بأثر تعدد المستويات الإدارية فقد أجاب المبحوثين بنسبة 60,86% بأن تعدد المستويات الإدارية وزيادة المسؤوليات تكون عائقاً داخل نجاح الإتصال في المؤسسة، مما يجعل من المستويات العليا لا تهتم بالإتصال بكافة المستويات فهي لا تهتم إلا بالإداريين، بالإضافة إلى أن إتصالها بالمستويات الدنيا يكون في شكل أوامر وتوجيهات مما يؤدي إلى تباطؤ وصول المعلومات والقرارات. ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة بدرجة ضئيلة من خلال الصعوبات الموجودة داخل المؤسسة التربوية والمتمثلة في المشاكل التنظيمية دون أخذ هذا الأخير بعين الإعتبار كون أن وسائل الإتصال كافية لنقل وتبادل المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن المدير على تواصل مباشر مع العمال ويهتم لمشاكلهم من خلال مقابلتهم حين طرح مشاكلهم ووضع حلول لها.

ج. تحليل مناقشة الفرضية الثالثة: والتي مفادها "أن الإتصال التنظيمي يلعب دورًا كبيرًا في تحسين فعالية الأداء".

1. فحسبما أجابت به ما نسبته 69,56% من المبحوثين يجيدون أن توجيهات والتعليمات المدير تساعدهم على تقديم أداء جيد فهيا تدرج ضمن الإتصال النازل التي يتوجب على المدير إصدار المعلومات والتوجيهات بغرض تنظيم وتوجيه الاعمال بمشروع ويتوقف على هذا الإتصال حياة المؤسسة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها. وعليه فالنظرية التي تتلاءم مع هذه النتيجة هي النظرية الكلاسيكية التي تقر بأن خط الإتصال فيها يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات داخل المؤسسة.

2. أما فيما يتعلق بمدى تأثير طريقة الإتصال بين الموظف والمدير على الأداء، فقد أجابت نسبة 86,95% من المبحوثين قد أقرروا بأن طريقة الإتصال بين الموظف والمدير أدت إلى ارتفاع في مستوى الأداء داخل المؤسسة التربوية، نظرًا لتجاوب العامل بينهم في العمل والتي تظهر من خلال الإقتراحات والمخططات التي يقدمها العامل إلى المدير بهدف تحسين مستوى الأداء، باعتبار أن التواصل الأساتذة والإداريين مع المدير من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة التربوية.

3. أما عن مدى تأثير النقاشات على الأداء فنجد أن ما يعادل 95,56% من المبحوثين قد أقرروا بأن الاتصالات الرسمية تساعد على أداء الأعمال باعتبارها تتم عبر شبكات وفنوات إتصال محددة سلفا وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسميًا، حيث تتميز بالدقة وبصحة المعلومات التي تنتقل عن طريقها، مما تؤثر إيجابيا على أداء الأساتذة والإداريين. وهذا ما جاءت به دراسة مارس هناء التي أجرتها ووجدت أن المؤسسة تؤكد على وجود إتصال رسمي داخلها يتم عبر قنوات إتصالية.

4. أما فيما يخص مدى تأثير نظام الثواب والعقاب في تحسين الأداء نجد نسبة 73,91% من المبحوثين قد أقرروا بأن نظام الثواب والعقاب يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية، باعتبارها تشجع على روح الإبداع والتنافس بين العمال ورفع الإنتاجية وتطوير قدراتهم، التي من شأنها تؤدي إلى تحسين في مستوى أداء الأساتذة والإداريين داخل ثانوية نواورية عبد الله.

5. كما تعد الحوافز من بين العوامل التي تعتمدها الثانوية في تشجيع أداء الأساتذة والإداريين، حيث أقرت نسبة 82,60% من المبحوثين بأن الحوافز تؤثر على فعالية أداء مهامهم، سواء كانت مادية أو معنوية مما يؤدي إلى شعورهم بحماس أكبر نحو أداء مهامهم، التي من شأنها أن تخلق نوع من



الرضا الوظيفي. وهذا عكس ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الحافز الاقتصادي وإعتبرته الدافع الوحيد لتحفيز العمال.

6. أما فيما يتعلق بمدى تأثير مناخ العمل على الأداء، فنجد نسبة 65,61% من المبحوثين أقروا بان جو العمل يساعد على أداء مهامهم، من خلال توفر المؤسسة التربوية على عوامل بيئية عمل منظمة، تتيح للإداريين والأساتذة الراحة والرفاهية للقيام بأعمالهم.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن الفرضية الثالثة محققة، إذ يلعب الإتصال التنظيمي دورًا كبيرًا في تحسين فعالية الأداء من خلال ضمان إستمرارية لكل عمليات التفاعل بين العاملين في المؤسسة وذلك عبر مستوياته الثلاث، كذلك فهم سيرورة العمل والبحث والإستفسار حول التعليمات، والحرص على إتقان العمل والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية، وهذا ما جاءت به دراسة سليم كفان التي أجراها ووجد أن الإتصال التنظيمي يلعب دورًا فعالاً داخل المؤسسة.

#### المبحث السابع: النتائج العامة.

وعليه فقد توصلت هذه الدراسة حول واقع الإتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية إلى النتائج التالية:

1. إن المؤسسة التربوية ثانوية نواورية عبد الله تعتمد عدة أنواع للإتصال، إتصال صاعد تنقل هذه الاتصالات المعلومات والإقتراحات والأفكار للمدير، في حين الإتصال النازل التي يقوم المدير بإرسالها للأساتذة والإداريين بهدف إعطاء توجيهات ومعلومات معينة بشأن العمل، أما الاتصالات الأفقية يقوم بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كما تساعد على توثيق التعاون المتبادل وعلى تحسين فعالية الأداء داخل المؤسسة التربوية.
2. توجد صعوبات تنظيمية داخل المؤسسة التربوية، تتمثل في عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الإتصال، لكن مع ذلك تتوفر المؤسسة على وسائل إتصال كافية لنقل وتبادل المعلومات بين الموظفين، مع تواصل مباشر للمدير مع العمال وإهتمامه لمشاكلهم.
3. يلعب الإتصال التنظيمي دورًا كبيرًا في تحسين فعالية الأداء داخل المؤسسة التربوية، من خلال ضمان إستمرارية لكل عمليات التفاعل بين العاملين في المؤسسة عبر مستوياته الثلاث (نازل، صاعد، أفقي) حيث يعتبره بعض الباحثين العمود الفقري للمؤسسة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المؤسسة التربوية ويحقق أهدافها وأهداف أفرادها، وعليه فإن الإتصال التنظيمي يلعب دورًا كبيرًا في تحسين فعالية الأداء داخل ثانوية نواورية عبد الله.

4. وبناءً على الفرضية الرئيسية تم التوصل أن الإتصال التنظيمي متعدد الإتجاهات علاقة بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية، نظرًا لسهولة مرور الرسالة بين العاملين وبإستخدام أساليب ووسائل إتصالية لتوفير المعلومات لباقي الأمراض الأخرى وعليه كلما كان الإتصال متعدد الإتجاهات فعال كلما كان أداء العاملين جيد داخل ثانوية نواورية عبد الله.



خانہ



### خاتمة:

يعتبر الإتصال التنظيمي العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، حيث تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدقيق وإنسياب العمل داخل المنظمات وترتفع كفاءة وإنتاجية العمل كما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الإتصالات داخل التنظيم، فالإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، ويؤدي إلى إحداث التغييرات مرغوبة في الأداء باعتباره سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة داخل المؤسسة التربوية من خلال قيامها بعملية التربية والتعليم، وتعمل على إكساب التلاميذ المعرفة والمهارات والخبرات التي يحتاجونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية وتساعدهم على التفاعل مع بيئاتهم، فالإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين في مستوى أداء الأعمال داخل المؤسسة التربوية، من خلال نقل وتبادل المعلومات والبيانات والحقائق داخل المؤسسة عبر قنوات إتصالية رسمية، ولهذا نجد أنواع للإتصال: إتصال نازل من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير على الموظفين بهدف إعطاء توجيهات وتعليمات بشأن العمل، أما الإتصالات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى تنتقل هذه الإتصالات من الموظفين للمدير من أجل إعطاء أفكار واقتراحات عن أعمالهم وإنجازاتهم، في حين أن الإتصالات الأفقية تقوم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المؤسسة.

حيث تكمن أهمية الإتصالات التنظيمية في فعالية أداء الأساتذة والإداريين الذي تتوفر فيه الثقة والمصداقية بين عمالها، وعليه كلما كان الإتصال التنظيمي فعال كلما كان أداء العاملين جيداً داخل المؤسسة التربوية، مما يؤدي إلى تنشئة الأجيال في إطار من القوانين والعلاقات الإدارية والإجتماعية وبضمن فعاليتها وتحسين نوعية منتوجها التربوي.



# قائمة السرر احمد



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### 1. الكتب:

1. إبراهيم الناصر: علم الاجتماع التربوي، دار الجيل للنشر والطباعة والتوزيع، بيروت، 1995م.
2. إبراهيم علي العمرو: الإدارة التربوية، دار البلدية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013م.
3. إبراهيم محمد الصالح: الإدارة والإشراف التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.
4. إسماعيل ختام: الإدارة المدرسية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م.
5. أبو الحسن عبد الموجود: المتغيرات الاجتماعية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2011م.
6. أحمد جميل عايش: الإدارة المدرسية، نظريات وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
7. أحمد ماهر: الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007م.
8. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للثقافة، الإسكندرية، 2004م.
9. أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م.
10. الهاللي الشرييني الهاللي: إدارة المؤسسات التعليمية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008م.
11. أمين بهاء الدين: الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م.
12. بشير العلق: الإتصال في المنظمات العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
13. بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقة العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
14. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
15. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2014م.
16. بقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013م.
17. بوحينة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012م.

## قائمة المراجع

18. تيسير أحمد أبو عرجة: الإتصال وقضايا المجتمع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2013م.
19. جمال الدين عاشوري: الإتصال التنظيمي والسلامة المهنية في المؤسسات الصناعية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018م.
20. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002م.
21. جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط8، 2014م.
22. حمود خيضر كاظم، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م.
23. خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1984م.
24. رايح تركي: أصول التربية والتعليم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
25. راغب أحمد راغب: الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2014م.
26. رافدة الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
27. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
28. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001م.
29. راوية محمد حسن، سعيد يلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014م.
30. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد أبو العبد أبو السعيد: مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014م.
31. سناء الجبور: الإعلام الاجتماعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
32. شريف الحموي: مهارات الإتصال، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.
33. صالح ناصر عليمات: العملية الإدارية في المؤسسة التربوية، دار الشروق.

## قائمة المراجع

34. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، ط1، 2003م.
35. صلاح الدين شروخ: علم الاجتماع التربوي للكبار، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، عنابة، الجزائر، 2004م.
36. صلاح الدين شروخ: علم النفس التربوي للكبار، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008م.
37. صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999م.
38. طاهر محمود الكلالدة: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.
39. عايدة عباس أبو غريب وآخرون: التدابير المدرسية للوقاية من مشكلات السلوكية، دار الكتاب والوثائق القومية، القاهرة، 2011م.
40. عبد الحافظ محمد سلامة: الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
41. عبد الرحمان توفيق: أسس الخدمة المتميزة مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط1، 2009م.
42. عبد الرزاق سلام غازي: التربية المهنية، دار دجلة، عمان، ط2، 2014م.
43. عبد الرزاق محمد الدليمي: مدخل إلى وسائل الإعلام الجديد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012م.
44. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2009م.
45. عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008م.
46. عبد الله حسن عواد، إدارة وتقييم الأداء، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018م.
47. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994م.
48. عزت جرادات وآخرون: أسس التربية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008م.
49. عطية خليل عطية: أساسيات في حقوق الإنسان والتربية، دار البلدية ناشرون موزعون، عمان، ط1، 2010م.
50. علي الحويلي عزام: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط2، 2014م.
51. علي العسكر: الأسس النفسية والاجتماعية لسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005م.



## قائمة المراجع

52. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.س.ن.
53. علي حمدي: سيكولوجية الإتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008م.
54. علي عبد الفتاح: إدارة الإعلام، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
55. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن: السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015م.
56. علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، محمد سعيد سلطان: سلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013م.
57. علي غياصرة، محمود العودة الفاضل: الإتصال الإداري، وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م.
58. علي فوزي عبد المقصود سالم الحداد عطية: الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم، الإتصال التربوي نماذج الإتصال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2013م.
59. علي فلاح الزعبي: الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م.
60. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016م.
61. غيات بوفلجة: التربية والتعليم في الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط1، 2006م.
62. فادية عمر الجولاني، السيد علي شتا: علم الاجتماع التربوي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997م.
63. فاروق عبد فلية السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2005م.
64. فاطمة مروة: الاتصالات المهنية دار النهضة العربية، بيروت، 2004م.
65. فايضة بوراس: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
66. كمال بو الشرس: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016م.
67. ليلى أبو العلا: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة، دار العلمية للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013م.
68. مبروك إبراهيم السعيد: الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013م.

## قائمة المراجع

69. محمد إبراهيم عبد المجيد: علم الاجتماع النشأة والتطور والمشكلات الاجتماعية، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007م.
70. محمد أبو السهرة: الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
71. محمد أحمد عبيد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010م.
72. محمد الفاتح محمد بشير: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ط1، 2013م.
73. محمد الفاتح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2001م.
74. محمد تسير عطا الله: إستراتيجية التدريب وآثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.
75. محمد جاسم العبيدي وآخرون: الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، ط1، 2015م.
76. محمد جاسم شعبان، محمد صالح الإبعج: إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997م.
77. محمد حسين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2013م.
78. محمد سلامة غياري: الخدمة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006م.
79. محمد سيد فهمي: فن الإتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، لندنيا للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2008م.
80. محمد شاعر عصفور: أصول التنظيم وأساليب، دار الشروق لنشر والتوزيع والطباعة، جدة، ط7، 2008م.
81. محمد علام إعتقاد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1994م.
82. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ط1، 2003م.
83. محمد قدري حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014م.
84. محمد محمود الخوالدة: دراسات الفكر التربوي المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003م.
85. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.

## قائمة المراجع

86. محمد حسن إسماعيل: مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003م.
87. محمود سعيد الخولي: الصنف المدرسي، الأسباب وسبل المواجهة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2008م.
88. محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، شعاع لنشر والعلوم، سوريا، ط1، 2009م.
89. مدحت أبو النصر: إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2006م.
90. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2008م.
91. منال هلال المزاهرة: نظريات الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012م.
92. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الإتصال، القاهرة، 2002م.
93. منير نوري: التسيير العلمي والإتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002م.
94. مصطفى العشوري: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م.
95. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
96. مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م.
97. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2005م.
98. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
99. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية لبحوث، الرياض، 1995م.
100. نجاح عودة خليعات: مدير المدرسة القائد، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
101. نضال الحواري، ضرار العتيبي، إبراهيم خميس: العملية الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
102. هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن.
103. وفاء برهان برقواوي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حمادة لدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013م.

## قائمة المراجع

104. ياسين كاسب الخرشة، كاظم حمود خيضر: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007م.

105. يوسف نجم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.

### II. مجلات ومؤتمرات:

1. سهيلة برقية: أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 24، جوان 2016.

2. هناء شحات السيد إبراهيم: دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، مصر، 2016.

3. يوسف عيد بحر، أيمن سليمان أبو سويح: أثر المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد الثامن

### III. المذكرات:

1. الجودي بن قيط: استراتيجية الإتصال الإداري الإستشفائية الجزائرية، دراسة وضعية الإستشفائية بالأغواط، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، غير منشور، معهد علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012/2011.

2. أمال لعويط: دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012.

3. جمال الدين عاشور: الإتصال التنظيمي والسلامة الصناعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير، غير منشور، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2015/2014.

4. خولة بلحمود: مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، غير منشور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد أولحاج، البويرة، 2014/2013.

5. سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.

## قائمة المراجع

6. سليم كفان: دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005/2004.
  7. مليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور/ قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.
  8. فاطمة بت عليان السفياني: الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمحافظة جدة، 2009.
  9. فريد جعالة: الإتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الجزائرية، 2013/2012.
  10. لويزة فرحاتي: الإتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
  11. مارس هناء: أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشور قسم علم النفس وعلوم التربية وأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.
  12. محمد الشريف شريط: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشور، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
- IV. الكتب باللغة الأجنبية:**

1. Alex Muchielli, Role et communication dans l'organisation, connaissance des Problem, l'édition entreprise moderne, d'édition et les libraires techniques, Paris, France, 1983, P56.



قائمة السلام



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث:

واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء

في المؤسسة التربوية.

دراسة ميدانية بثانوية نواورية عبد الله

اسم الأستاذة:

- بوضنوبرة عبد الله

من إعداد الطالبة:

- بوترة حياة

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018-2019

## واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر  انثى

2-السن:

- أقل من 25 سنة
- م 25 إلى 34 سنة
- من 35 إلى 44 سنة
- من 45 إلى 54 سنة
- 55 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

..... ➤

4-الوظيفة الحالية: .....

### المحور الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية.

5-ما نوع أساليب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا في المؤسسة؟

- شفوية
- كتابية
- إلكترونية

6-ما هو أسلوب الاتصال المفضل لديك؟

.....

7-ما هو شكل الاتصال السائد في المؤسسة؟

- اتصال رسمي
- اتصال غير رسمي



8- ما نوع اتجاه الاتصال السائد في المؤسسة؟

➤ من الأعلى إلى الأسفل

➤ من الأسفل إلى الأعلى

➤ اتصال أفقي

- في حالة الإجابة الأولى ما طبيعته؟

➤ أوامر

➤ تعليمات

➤ توجيهات

➤ قرارات

- في حالة الإجابة الثانية ما طبيعته؟

➤ رفع تقارير

➤ معلومات حول أداء العاملين

➤ مشكلات العمل

- في حالة الإجابة الثالثة ما طبيعته؟

➤ تبادل المعلومات

➤ حل الصراعات

➤ التنسيق للقيام بمهمة

9- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات؟

الملتصقات  التقارير  الاجتماعات

الاتصال الشخصي المباشر  أخرى تذكر

10- هل تعتقد أن تواصلك مع زملائك عن طريق الاتصال غير الرسمي يساعد على خلق علاقة

إنسانية جيدة بينكم؟

نعم  لا

11- كيف ترى علاقتك بمديرك في العمل؟

جيدة  حسنة  سيئة

المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية

12- هل توجد وسائل اتصال تنظيمي كافية داخل المؤسسة لنقل وتبادل المعلومات؟

نعم  لا

13- ماهي طبيعة المشاكل الاتصالية التي عانت منها المؤسسة؟

مشاكل تقنية ➤

مشاكل تنظيمية ➤

مشاكل نفسية ➤

14- هل تصلك التعليمات الإدارية في:

وقتها  متأخرة

15- هل واجهتك صعوبات في الاتصال داخل المؤسسة التربوية؟

نعم  لا

-إذا كانت "نعم" فماهي؟

16- هل تجد في بعض الأحيان صعوبات في إيصال رأيك إلى المدير؟

نعم  لا

17- لطرح مشاكلك إلى المدير هل تفضل:

المقابلة المباشرة ➤

المراسلة الكتابية ➤

18- هل تعدد المستويات الإدارية وزيادة المسؤوليات تكون عائقا داخل نجاح الاتصال في المؤسسة.

نعم  لا

المحور الرابع: عوامل الاتصال التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

19- هل ساعدتك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤوليتك في تقديم أداء جيد؟

نعم  لا  أحيانا

20- هل أدت طريقة الاتصال بينك وبين مديرك إلى ارتفاع مستوى أدائك في المؤسسة؟

نعم  لا

21- هل طريقة الاتصال التي يعاملك بها مديرك تؤثر على أداء عملك؟

نعم  لا

22- هل ترى أن الاحاديث الجانبية تساهم في أداء الاعمال بشكل أفضل؟

نعم  لا

23- ماهي طبيعة النقاشات التي تساعد على أداء الاعمال في المؤسسة؟

رسمية  غير رسمية

24- هل أثر نظام الثواب والعقاب المعتمد في مؤسستك إلى تحسين أدائك؟

نعم  لا

25- عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فعاليتك في أداء مهامك؟

نعم  لا

26- هل تحس بان جو العمل في مؤسستك يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟

نعم  لا

27- هل تشعر ان الاتصال الرسمي يؤثر على أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

28- ماهي مقترحاتك لتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

.....

## دليل المقابلة:

1. منصب المبحوث: .....
2. من متى تتولى المنصب الحالي؟ .....
3. التخصص الدراسي: .....
4. ماهي نوع أساليب الإتصال التنظيمي الأكثر إستعمالاً في المؤسسة؟  
 شفوية       كتابية       إلكترونية
5. ماهو أسلوب الإتصال المفضل لديك؟ ولماذا؟
6. هل تجد في بعض الأحيان صعوبات في إيصال محتوى قراراتك إلى مرؤوسيك؟  
 نعم       لا
7. هل حدث وأن ألغيت قرارات التي اتخذتها بعد المناقشة بينك وبين مرؤوسيك؟  
 نعم       لا
8. هل طريقة الإتصال التي تعامل بهل موظفيك تؤثر على أداء أعمالهم؟  
 نعم       لا
9. هل يلعب الإتصال دوراً في ارتفاع مستوى أداء العاملين في المؤسسة التربوية؟  
 نعم       لا



## ملخص الدراسة:

موضوع هذه الدراسة واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلي الأداء في المؤسسة التربوية. وتهدف الى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء داخل المؤسسات التربوية كذلك التعرف على نوع وطبيعة الاتصال التنظيمي السائد والمعتمد داخل المؤسسة التربوية ومحاولة معرفة المعوقات التي تحد من الاتصال داخلها وإيجاد حلول لها من خلال طرح التساؤلات التالية:

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

✚ ماهي أنواع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية؟

✚ ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة التربوية؟

✚ هل للاتصال التنظيمي دور في تحسين فعالية الأداء؟

واختبار الفرضيات التالية:

✚ للاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات علاقة بفاعلية الأداء في المؤسسة التربوية.

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

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

✚ يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في تحسين فعالية الأداء.

✚ تكمن أهمية موضوع الدراسة في محاولة إلقاء الضوء على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفعالية

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

وأهمية الاتصال التنظيمي داخلها وتأثيره على أداء العمال.

اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره ملائما لموضوع الدراسة قصد التشخيص وكشف جوانب

الضعف وتحديد طبيعة العلاقات بين عناصره، كما إعتدنا في عملية جمع البيانات على الاستمارة والمقابلة

المباشرة.

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

**المجال الزمني:** شرع في العمل الميداني يوم 2020/03/12 وبسبب ظهور وباء كورونا تم الاكتفاء بيوم

واحد فقط.

**المجال البشري:** يتكون مجتمع البحث من الإداريين والأساتذة يبلغ عددهم الإجمالي 65 مفردة .

شملت عينة الدراسة 23 مفردة نظرا للغلق الكلي للمدارس بسبب جائحة كورونا.

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج:

➤ أن المؤسسة التربوية ب ثانوية نواورية عبد الله تعتمد على عدة أنواع من الاتصال .

اتصال صاعد: تنقل هذه الاتصالات المعلومات والاقتراحات والأفكار للمدير .

اتصال نازل: يقوم المدير بارسالها الى الأساتذة والاداريين بهدف إعطاء توجيهات ومعلومات معينة بشأن العمل.

اما الاتصالات الافقية: تقوم بين الافراد على نفس المستوى الإداري، كما تساعد على توثيق التعاون المتبادل وعلى تحسين فعالية الأداء.

➤ توجد صعوبات تنظيمية داخل المؤسسة التربوية تتمثل في عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث

المستويات التي تتميز بعملية الاتصال، لكن مع ذلك تتوفر المؤسسة على وسائل اتصالية كافية لنقل وتبادل المعلومات بين الموظفين مع تواصل مباشر للمدير مع العمال واهتمامه بمشاكلهم.

➤ يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في تحسين فاعلية الأداء داخل المؤسسة التربوية من خلال

ضمان استمرارية عمليات التفاعل بين العاملين والمؤسسة عبر مستوياته الثلاث صاعد، نازل،

افقي، حيث يعتبره بعض الباحثين العمود الفقري للمؤسسة مما يساعد على النشاط والحركة الجيدة

لأعمال المؤسسة التربوية ويحقق أهدافها وأهداف افرادها، وعليه فإن الاتصال التنظيمي يلعب دورا

كبيراً في تحسين الأداء داخل ثانوية نواورية عبد الله.

## Abstract :

The subject of this study is the reality of organizational communication and its relationship with performance actors in the educational institution. It aims at identifying the relationship between organizational communication and performance within educational institutions as well as identifying the type and nature of organizational communication prevailing and adopted within the educational institution and trying to find out the obstacles that limit communication within it and find solutions to them by asking the following questions: What is the reality of organizational communication?

- ✚ What is its relationship to the effectiveness of performance in the educational institution?
- ✚ What are the types of organizational communication prevailing in the educational institution? What are the obstacles to organizational communication in the educational institution?
- ✚ Does organizational communication have a role in improving performance effectiveness?

And test the following hypotheses:

- ✚ The multi-directional organizational communication is related to the effectiveness of performance in the educational institution.

- ✚ The educational institution relies on several types of organizational communication (ascending - descending - horizontal).
- ✚ Organizational constraints play a negative role in the effectiveness of performance within an educational institution.
- ✚ Organizational communication plays a big role in improving performance effectiveness.
- ✚ The importance of the study subject lies in the attempt to shed light on the relationship between organizational communication and the effectiveness of performance in the educational institution, thus giving a clear picture to those responsible for managing the institution about the reality and importance of organizational communication within it and its impact on the performance of workers.

We relied on the descriptive approach as appropriate to the subject of the study in order to diagnose, discover weaknesses, and determine the nature of the relationships between its components.

We also adopted the data collection process on the questionnaire and direct interview. Spatial domain: This study was conducted in Nawawiyah Abdullah Secondary School - Wadi Al Shaham - Guelma state.

The temporal field: Field work began on 3/12/2020, and due to the emergence of the Corona epidemic, only one day was sufficient. The human field: The research community consists of administrators and professors with a total of 65 individuals. The study sample included 23 individuals due to the total closure of schools due to the Corona pandemic.

The study found a number of results:

- The educational institution in Nawawiyah Abdullah High School depends on several types of communication.
- Upward Communication: These communications convey information, suggestions, and ideas to the manager. Down call: The manager sends it to the professors and administrators in order to give specific directions and information about the work. As for horizontal communication: it is established between individuals at the same administrative level, and also helps to strengthen cooperation and improve performance effectiveness.
- There are organizational difficulties within the educational institution represented in the insufficient organizational structure in terms of levels that are characterized by the communication process, but nevertheless the institution has adequate means of communication to transfer and exchange information between employees with direct contact of the manager with the workers and his interest in their problems.
- Organizational communication plays a major role in improving the effectiveness of performance within the educational institution by ensuring the continuity of interaction processes between employees and the institution across its three levels, ascending, descending, and horizontal, as some researchers consider it the backbone of the institution, which helps the activity and good mobility of the work of the educational institution and achieve its goals and objectives Its members, and therefore the organizational communication plays a major role in improving performance within Nawawiyah Abdullah High School.