



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

موضوع الدراسة

فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في
تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ
في المدرسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات

إشراف :

الأستاذ الدكتور خواجه عبد العزيز

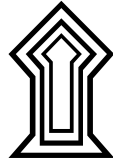
إعداد الطالب :

بوخاري محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بومخلوف محمد	أستاذ دكتور	جامعة الجزائر	رئيسا
عبد العزيز خواجه	أستاذ دكتور	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
العايب سليم	دكتور	جامعة البليدة	عضوا مناقشا
العقبي لزهرة	دكتور	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 1431 - 1432 هـ / 2010-2011 م



يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة: المجادلة
الآية: 11

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

في البداية أشكر الله عز وجل أن وفقني لإتمام هذا العمل، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور عبد العزيز خوجة على دعمه العلمي وتوجيهاته القيمة حيث لم يبخل علي بوقته أو عمله وساندني خطوة بخطوة لإنجاز هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء هيئة التدريس بالقسم على ما بذلوه في سبيل تأهيلنا التأهيل العلمي اللائق، كما أترحم على الأستاذ الدكتور محي الدين مختار رحمه الله، وأسكنه فسيح جناته.

كما أشكر كل موظفي مكتبة قسم علم الاجتماع بجامعة ورقلة وجامعة غرداية وجامعة عمار التليجي بالأغواط، لتقديمهم لنا يد المساعدة لتوفير المراجع لإعداد هذه الرسالة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لموظفي مديرية التربية بولاية غرداية، دون أن أنسى كل السادة مديري وأساتذة متوسطات دائرة غرداية لتفضلهم باستقبال الاستثمارات وتوزيعها وتسليمها في الوقت المحدد.

وفي الختام أتوجه بالشكر لكل من لم يذكر اسمه وكانت له مساهمة ولو بالقليل من الرأي أو الجهد أو الدعاء أو التشجيع راجيا من المولى القدير أن يجزيهم خير الجزاء.

الإهداء

إلى.....

والدي العزيز الذي يسر أمامي سبل المعرفة والعلم حفظه الله.

إلى.....

والدتي الغالية التي ساعدتني على تخطي كل الصعوبات في سبيل إتمام هذا البحث،
حفظها الله وأجل عليها من فائض نعمه.

إلى.....

زوجتي التي منحتني العزيمة والإصرار، ومدت لي يد العون في أحلك الأوقات
وأحر جها.

إلى.....

بهجة فؤادي وحلم عمري الشيماء ويوسف الصديق أطال الله في عمريهما.

إلى.....

من أكن لهم كل حبي وتقديري واعتزازي شقيقي بشار وشقيقتي كريمة،
سعاد، أمينة، رميصاء.

إلى.....

كل أفراد عائلة بوخاري وبن خليفة ويحي

إلى.....

كل الأصدقاء والزملاء الذين تشرفت بصحبتهم

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي

ملخص البحث

1- باللغة العربية

تندرج هذه الدراسة المعنونة بـ "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية " ضمن تخصص الاتصال في المنظمات. وتتخلص إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية؟. وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح السؤالين التاليين:

1- إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟.

2- إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية والتدعيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟.

وانطلاقاً من هذا التحديد لإشكالية الدراسة صيغت الفرضيات على النحو التالي:

1- كلما زاد الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية.

2- كلما نقص الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدعيمية انخفض مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الكمي، خلصت الدراسة وفقاً لفرضيات البحث إلى النتائج التالية:

1- زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ.

2- زيادة الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدعيمية يؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي للأستاذ.

2- باللغة الأجنبية

L'intitulé de notre étude est " l'efficacité de la communication organisationnelle et son rôle dans l'amélioration de l'acte pédagogique de l'enseignant dans l'école algérienne".

La problématique de notre étude se résume dans la question principale qui est :

Jusqu'à où peut la communication organisationnelle –elle

Influée sur l'acte de l'enseignant dans l'école algérienne ?

Nous avons appliqué dans notre étude ,la méthode cantitative

Influée sur l'acte de l'enseignant dans l'école algérienne ?

Pour répondre à cette question, nous avons posé les interrogations suivantes :

1- Jusqu'à où peut, la communication organisationnelle, entre les membres de l'opération pédagogique administrative à améliorer le niveau de l'action professionnel de l'enseignante dans l'école Algérienne ?

2- Jusqu'à où contribue, la communication organisationnelle les membres de l'opération pédagogique et de renforcement, à améliorer l'action professionnelle de l'enseignant dans l'école algérienne ?

De ce fait, nous formulons les hypothèses suivantes :

1- Desque la communication organisationnelle entre les membres de l'opération pédagogique administrative augmente, le rendement professionnel de l'enseignant algérien augmente ;

2- la communication organisationnelle les membres de l'opération pédagogique et de renforcement diminue, le rendement professionnel de l'enseignant Algérien diminue.

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان.....
	الإهداء.....
	ملخص البحث.....
	الفهرس.....
	فهرس الجداول والأشكال.....
أ	مقدمة.....

مدخل الدراسة المحددات المنهجية

06	تمهيد.....
06	1 – الإشكالية.....
08	2 – الفرضيات.....
08	3 – أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.....
09	4 – أهداف الدراسة.....
10	5 – المفاهيم الإجرائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
11	6 – الدراسات السابقة.....

الفصل الأول سوسيولوجة التنظيم والاتصال التنظيمي

20	تمهيد.....
21	المبحث الأول: كرونولوجية التنظيم.....
21	1 – تعريف التنظيم ومفهومه.....
22	2 – الأنماط الأساسية للتنظيم.....
25	3 – مبادئ التنظيم.....

27	4 – الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم.....
47	المبحث الثاني: سوسيولوجيا الاتصال التنظيمي.....
47	1 – مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته.....
52	2 – وظائف الاتصال التنظيمي وأهدافه.....
55	3 – الاتصالات التنظيمية في الفكر الإداري.....
66	4 – أنواع الاتصالات في المنظمة واتجاهاتها.....
72	5 – معوقات الاتصال التنظيمي
74	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني

فعالية الأداء الوظيفي والإدارة المدرسية في التنظيم المدرسي

76	تمهيد
77	المبحث الأول: الأداء الوظيفي في المنظمات.....
77	1 – مفاهيم الأداء الوظيفي.....
78	2 – عناصر الأداء الوظيفي.....
79	3 – العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
82	4 – القيادة المدرسية وفعالية الأداء الوظيفي.....
92	5 – معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الاداء الوظيفي.
96	المبحث الثاني: التنظيم المدرسي وإدارته.....
96	1 – ماهية الإدارة والإدارة المدرسية.....
100	2 – أهمية الإدارة المدرسية.....
101	3 – خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة وأنماطها.....
112	4 – الاتصال في الإدارة المدرسية.....
124	5 – شبكة العلاقات الاتصالية في المدرسة.....
128	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية الإدارية والأداء الوظيفي

تمهيد	130
المبحث الأول: حدود و منهجية و إجراءات الدراسة الميدانية.....	130
1 – حدود الدراسة.....	130
2 – عينة و منهج الدراسة.....	133
3 – أداة جمع البيانات.....	136
4 – الأسلوب المستعمل في تفريغ البيانات و البيانات التعريفية.....	140
المبحث الثاني: فعالية الاتصال بين المدير والأساتذة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.....	145
1 – المدير وأسلوب اتصاله في المدرسة.....	145
2 – أسلوب اتصال المدير وفعاليته على أداء الأساتذة.....	147
3 – الانشغالات الصاعدة والمساهمة في النوادي المدرسية.....	160
4 – الانشغالات الصاعدة و اقتراحات الرحلات التربوية.....	161
المبحث الثالث: فعالية الاتصال بين المفتش والأساتذة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.....	164
1 – نقطة المفتش وفعاليتها على أداء الأستاذ.....	164
2 – أسلوب اتصال المفتش وفعاليته على أداء الأستاذ.....	173
3 – اتصالات الأساتذة وتفعيل الأداء الوظيفي.....	178
4 – تفعيل التوصيات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.....	184
خلاصة الفصل.....	193

الفصل الرابع

الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية التدمجية والأداء الوظيفي

تمهيد	196
المبحث الأول: زيارة أولياء التلاميذ والأداء الوظيفي للأستاذ.....	196

196	1 – الاتصال والتفاعل بين الأولياء والأساتذة.....
205	2 – استجابة الأولياء للإدارة المدرسية عند الاستدعاء.....
207	3 – الأبواب المفتوحة وسيلة اتصال وتفاعل.....
209	4 – الأداء الوظيفي وتفعيل الدروس التدعيمية.....
211	المبحث الثاني: دور جمعية أولياء التلاميذ في تفعيل أداء الأستاذ....
211	1 – جمعية أولياء التلاميذ وتفعيل الدروس التدعيمية.....
212	2 – جمعية أولياء التلاميذ ودورها في التنظيم المدرسي.....
214	3 – تحفيزات جمعية أولياء التلاميذ والعلاقة بالأداء الوظيفي.....
217	خلاصة الفصل.....
219	النتائج العامة للدراسة.....
221	الخاتمة.....
225	قائمة المراجع.....
238	الملاحق.....

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عدد أفراد العينة حسب كل متوسطة	134
02	توزيع الاستبيان حسب المتوسطات	139
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	140
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	141
05	توزيع أفراد العينة حسب مادة التدريس	142
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	142
07	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	144
08	آراء المبحوثين في كيفية الاتصال بالمدير في المدرسة	514
09	آراء الأساتذة المبحوثين في أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع	146
10	يوضح علاقة أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع وتسجيل الأنشطة على دفتر النصوص	148
11	يوضح العلاقة الموجودة بين أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع والمشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات	150
12	يوضح العلاقة الموجودة بين أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع واعطائه منحة الأداء الوظيفي	153
13	يوضح العلاقة الموجودة بين أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع والمساهمة في تنشيط النوادي المدرسية	155
14	يوضح العلاقة الموجودة بين أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع ونسبة النجاح في الاختبارات الفصلية	158
15	يوضح العلاقة بين الانشغالات التي ترفع للمدير والمساهمة في تنشيط النوادي المدرسية	160
16	يوضح العلاقة بين الانشغالات التي ترفع للمدير واقتراحات	162

	الأساتذة بخصوص تنظيم الرحلات التربوية	
165	يوضح العلاقة الموجودة بين النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش والمساهمة في تنشيط الندوات الداخلية	17
167	يوضح العلاقة الموجودة بين النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش واستحداث وتجديد مذكرات الدروس	18
169	يوضح العلاقة الموجودة بين النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش والتسجيل على دفتر النصوص	19
171	يوضح العلاقة الموجودة بين النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش والمساهمة بفعالية في تحضير الاختبارات	20
173	يوضح أسلوب اتصال مفتش المادة بالأساتذة وعلاقتها بمدة استحداث وتجديد الأستاذ لمذكرات الدروس	21
175	يوضح أسلوب اتصال مفتش المادة بالأساتذة وعلاقتها بالمساهمة في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية	22
177	يوضح أسلوب الاتصال بين الأساتذة في مجالس التعليم والمساهمة في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية	23
179	يوضح أسلوب الاتصال بين الأساتذة في مجالس التعليم والمشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات الفصلية	24
181	يوضح العلاقة بين ذهاب الأساتذة إلى قاعة الأساتذة والمساهمة في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية	25
183	يوضح طبيعة العلاقات بين الأساتذة من نفس الجنس وعلاقتها بالمساهمة في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية	26
185	يوضح علاقة العمل بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم ونسبة نجاح التلاميذ في الاختبارات الفصلية	27
187	يوضح علاقة العمل بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم	28

	ونسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط	
189	يوضح كيفية دراسة النتائج في مجالس الأقسام وعلاقتها بتحسين نسبة النجاح في المادة من فصل لآخر	29
191	يوضح كيفية دراسة النتائج في مجالس الأقسام وعلاقتها بتفعيل التوصيات الصادرة عن مجلس الأقسام	30
197	يوضح العلاقة بين زيارة أولياء التلاميذ وتجاوبهم بالرد على الملاحظات في دفتر المراسلة	31
198	يوضح العلاقة بين الغرض من زيارة أولياء التلاميذ وتفعيل الأستاذ لتصحيح الاختبار	32
200	يوضح العلاقة بين زيارة أولياء التلاميذ وفعالية الأستاذ في تصحيح الاختبار	33
201	يوضح العلاقة بين الغرض من زيارة أولياء التلاميذ ونسبة النجاح في الاختبارات الفصلية	34
203	يوضح العلاقة بين زيارة أولياء التلاميذ والمساهمة في تقويم مسار التلاميذ	35
205	يوضح استجابة الولي عند الاستدعاء وعلاقته بتسجيل الملاحظات على دفتر المراسلة	36
207	يوضح علاقة إقبال أولياء التلاميذ عند تنظيم الأبواب المفتوحة ونسبة النجاح في الاختبارات الفصلية	37
208	يوضح علاقة إقبال أولياء التلاميذ عند تنظيم الأبواب المفتوحة ونسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط	38
209	يوضح علاقة تنظيم وتفعيل إدارة المدرسة الدروس التذمعية ونسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط	39
211	يوضح مساهمة جمعية أولياء التلاميذ في تفعيل الدروس	40

	التدعيمية وعلاقتها بتحسين نسبة النجاح من فصل لآخر	
212	يوضح مساهمة جمعية أولياء التلاميذ في إيجاد حلول لبعض الصعوبات وعلاقتها بنسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط	41
214	يوضح التحفيزات المقدمة من جمعية أولياء التلاميذ وعلاقتها بتنشيط الأستاذ لتصحيح الاختبار	42
215	يوضح التحفيزات المقدمة من جمعية أولياء التلاميذ وعلاقتها بنسبة النجاح في الاختبارات الفصلية	43

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نموذج تسير العملية الاتصالية وفق تايلور	56
02	نموذج فايول للمفهوم المعبر عن الاتصالات الجانبية	57
03	يوضح سلم ماسلو للحاجات	59
04	يوضح نموذج العملية الاتصالية لشانون وويفر	64
05	يوضح نموذج العملية الاتصالية لشرام	65
06	يوضح نموذج العملية الاتصالية لبيرلو	66
07	علاقات الاتصال لمدير المدرسة	127

مقدمة

المنظمة نسق يضم مجموعة من الأفراد المتفاعلة فيما بينها و المرتبطة بعضها ببعض بواسطة علاقات مختلفة¹، و يمثل الفرد فيها العنصر الأساسي، كونه يعبر عن حيويتها و تفاعلها بما يبذله من جهد في أدائه و ما يظهره من فعالية الأمر الذي ينعكس على فعالية المنظمة. و كل فرد في المنظمة لا يمكن له أن يعمل منفردا، فهو يعتمد في عمله على التعاون مع الزملاء في المنظمة لتحقيق المهام الموكلة له داخل التنظيم، و نتيجة العمل مع الأفراد و الاتصالات أيا كان نوعها يحصل التفاعل الذي قد ينتج الائتلاف أو الاختلاف حيث يؤثر بطريقة أو أخرى على أداء الأفراد داخل المنظمة، أو يظهر في شكل حالات الرفض كالإضراب أو الصراع أو الغياب أو كثرة الاحتجاجات الضمنية؛ كالإخلال بالسير العادي للعمل عن طريق التمارض أو التباطؤ في أداء المهام المنوطة لكل فاعل داخل المنظمة.

و تعمل المنظمة على مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي و تقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أفرادها، و لا يتم هذا إلا من خلال الاتصال الذي يعمل على تنظيم العمليات التنظيمية المتمثلة في التنظيم – الرقابة – التخطيط – اتخاذ القرار والتوجيه... فضعف قنوات الاتصال التنظيمي بين الإدارة و العاملين، و أيضا سوء الفهم بين الأفراد يكون أحد أسباب تدني أداء العاملين.

لذا فإن الاتصال يعد أحد الوظائف الإدارية و التنظيمية الهامة، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر و التوجيهات للحصول على العمل المطلوب، إنما يمتد ليؤثر على دوافع العاملين، و مستوياتهم و طموحهم بغية الوصول إلى الأداء الوظيفي الفعال.

إن تدفق الرسائل الاتصالية داخل التنظيم سواء كانت رسائل تتعلق بالنواحي الإجرائية الوظيفية أو السياسات العامة و التعليمات الرسمية غالبا ما يتم بشكل تسلسلي، فالرسالة تتأثر بعدد الأشخاص المساهمين في نقلها، و كذا الاتجاهات التي تسير عبرها، الأمر الذي يؤثر على أداء التنظيم، حيث إن معظم مشكلات المديرين

¹- Alex Muchilli : Communication et management de crise. Edition organisation, Paris. 1993, P123- 25.

من مرؤوسهم تعود إلى الاتصال، إما بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة، أو بسبب عدم فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين. لذا فإن تأسيس نظام فعال للاتصال و المحافظة على استمرار فاعليته، يعد من أكثر الأمور تحدياً في إدارة المنظمات عموماً و الإدارة المدرسية على وجه الخصوص. إذن الاتصال عملية ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات بين الأفراد و الجماعات، تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، و زيادة ارتباط و انتماء العاملين بالمنظمة مما ينعكس على أداء العاملين داخل النسق العام.

و أداء العاملين في أي منظمة يمثل مطلباً أساسياً، ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات، و مؤشر دال على نجاح المنظمة أو فشلها. والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين لهذه المنظمات، يتوقف على عدة عوامل منها ماهو بيئي، ومنها ماهو شخصي، ومنها ماهو تنظيمي.

و في هذه الدراسة نحاول التركيز على مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة التربوية الجزائرية، سعياً وراء تطوير هذه المؤسسة بما يساير التطور الحضاري من جهة و متطلبات المجتمع من جهة أخرى. لذا جاءت هذه الدراسة كمقاربة سوسيولوجية معنونة بـ«فاعلية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية». دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، وحتى نلم بجوانب الموضوع، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين نظري وميداني يضمن أربعة فصول، اثنان منها في القسم النظري، واثنان في القسم الميداني.

في مدخل الدراسة المعنون بـ«المحددات المنهجية» حاولنا إبراز إشكالية الدراسة وتحديد فرضياتها، أسباب وأهمية اختيار الموضوع، ثم الأهداف التي تصبو الدراسة إلى الوصول إليها، كما تضمن مدخل الدراسة المفاهيم الإجرائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم عرض لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت الظاهرة موضوع الدراسة.

أما الفصل الأول فكان تحت عنوان «سوسيولوجية التنظيم والاتصال التنظيمي»، حيث تناول مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية، ثم عرض لمبادئ التنظيم، ولمختلف الاتجاهات النظرية للتنظيم، ثم تناول سوسيولوجيا الاتصال التنظيمي من خلال مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، ثم عرض لمختلف الاتصالات التنظيمية التي وردت في الفكر الإداري، كما تم التطرق إلى أنواع الاتصالات في المنظمة واتجاهاتها، وفي الأخير انتهى الفصل بالحديث على معوقات الاتصال التنظيمي.

جاء الفصل الثاني بعنوان «فعالية الأداء الوظيفي والإدارة المدرسية في التنظيم» واشتمل على مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي، كما تناول العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ثم تعرضنا للقيادة المدرسية وفاعلية الأداء، وفي الأخير تم عرض معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي. كما تناولنا في هذا الفصل التنظيم المدرسي وإدارته من خلال التعريف بالإدارة المدرسية وأهميتها، ثم خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة وأنماطها، ثم تناولنا الاتصال في الإدارة المدرسية.

أما الفصل الثالث والذي يمثل بداية القسم الميداني جاء تحت عنوان «الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية الإدارية والأداء الوظيفي للأستاذ»، تناولنا فيه حدود الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية، ثم الدراسة الأساسية التي اشملت على المجال المكاني والزمني والبشري، وطريقة ضبط العينة، و منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم المعالجة الإحصائية، البيانات التعريفية. كما تطرقنا فيه إلى مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى. من خلال تناول فعالية الاتصال بين المدير والأساتذة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، ثم تناول فعالية الاتصال بين المفتش والأساتذة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع فكان تحت عنوان «الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية التدعيمية والأداء الوظيفي للأستاذ» وتطرقنا فيه إلى مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية. من خلال زيارة أولياء التلاميذ وأثرها على أداء الأستاذ، كما تم التطرق إلى دور جمعية أولياء التلاميذ في تفعيل الأداء الوظيفي للأستاذ.

ثم انتهت الدراسة بخاتمة لكل النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق التحقيق الميداني، ثم قائمة المراجع والملاحق.

مدخل الدراسة المحددات المنهجية

تمهيد

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

تمهيد

لقد احتل موضوع الاتصال التنظيمي حيزا هاما في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وازدادت أهميته بتطور وتعدد التنظيمات وأصبح عنصرا حيويا تهتم به وبغناصره، باعتباره عملية تفاعل بين الأفراد لتنمية وتقوية العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وتقوية روح الجماعة. وفي الإدارة المدرسية تلعب الاتصالات دورا بارزا، وتأخذ طابعا متميزا لا سيما وأن العملية التربوية في جوهرها هي عملية اتصالات، كما أن جميع الأنشطة المدرسية، والوظائف الإدارية إنما تتم من خلال الاتصال في جميع اتجاهاته، ومن أجل الكشف عن هذه الأهمية سوف نتعرض في البداية إلى الأسس المفاهيمية للدراسة التي تتضمن إشكالية البحث وفرضياته وأهمية وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه، ثم نتعرض إلى مفاهيم ومصطلحات الدارسة، وفي الأخير الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية و هامة في المجتمعات الإنسانية، ذلك لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت إلى المصاعب و الأزمات. و إذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة المدرسية هي المفتاح و نقطة البدء لجميع العمليات التنظيمية، فلإدارة المدرسية دورا بارزا كونها تأخذ طابعا متميزا، لا سيما وأن العملية التعليمية التربوية في جوهرها عملية اتصالات، وتؤكد الدراسات التربوية أن الاتصال مهارة فنية يجب على المدير أن ينميها إلى جانب المهارات الأخرى لاختلاف الأفراد الذين يتعامل معهم. فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية على وجه الخصوص. ومع تنوع وسائل الاتصال واستفحال ظاهرة العولمة وما فرضته من تحولات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية، أصبح الاتصال أحد أهم الوسائل والآليات التي تعتمد عليها التنظيمات المعاصرة لتحقيق أهدافها والحفاظ على وجودها. فالفرد في اتصال دائم مع غيره داخل النسق العام فهو يتصل

برؤسائه ومرؤوسيه وبالجمهور الواسع مستخدما عدة وأساليب وسائل، ومن هنا يصبح الاتصال عملية تفاعل اجتماعي داخلي (اتجاه الرئيس والمرؤوسين) وخارجي (اتجاه الجمهور)، فالاتصال الداخلي في أية منظمة يحقق عدة أهداف كالتنسيق واتخاذ القرارات وإعطاء الفرصة للتعبير عن الآراء والأفكار، وإزالة الغموض والتوتر داخل التنظيم، بينما الاتصال الخارجي يعمل على ربط التنظيم بمحيطه وبيئته للتفاعل معه ويؤثر فيه بغية بناء صورة جديدة في أذهان متعامله وشركائه.

وتعتبر المؤسسة التربوية في كل المجتمعات المعاصرة من التنظيمات التي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع الذي تنشأ فيه، وحتى تتمكن من النجاح في تحقيق أهدافها فهي تسعى لتنظيم وتقوية علاقات العمل الداخلية (أساتذة - تلاميذ - عمال - إداريون) وكذا العلاقات الخارجية (المحيط الاجتماعي) لكسب الثقة والتأييد وتحقيق التنسيق والتعاون. فنجاح العملية الاتصالية بالمؤسسة التربوية يعتمد على وسائل رسمية مستوحاة من التشريع، ونجاح المدرسة وإدارتها مرتبط بأداء أفرادها كمؤشر دال على نجاحها أو فشلها، وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من تحقيق أهدافها ينبغي الاهتمام بأداء عاملها والرفع من روحهم المعنوية، وإيجاد مناخ تسوده العلاقات الإنسانية وصولاً إلى إعداد المستويات المختلفة للعناصر البشرية التي تتطلبها التنمية المجتمعية وانطلاقاً من هذا الطرح تأتي هذه الدراسة كمقاربة سوسيولوجية تطرح التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية؟.

و يتفرع عن التساؤل الرئيس السؤالان التاليان:

- 1- إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟
- 2- إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدعيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟

2- الفرضيات:

تعتبر الفروض محور البحث العلمي، إذ تعبر عن جزئيات البحث وتغطي جميع جوانبها، كما تعتبر تفسيراً أولياً للظاهرة المراد دراستها، إلى حين إثباتها أو نفيها في المراحل النهائية من البحث، " ويجب أن تكون الفرضية واضحة ومحددة وخالية من الإسهاب والغموض.... كما ينبغي أن تكون قابلة للاختبار والفحص والتحليل"¹ . وانطلاقاً من هذا التحديد لإشكالية الدراسة، وللإجابة عن التساؤل الرئيس، نطرح الفرضية العامة على النحو التالي:

للاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية وعناصر العملية التربوية التدعيمية دور في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية. ويمكن صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

- 1- كلما زاد الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية .
- 2- كلما نقص الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدعيمية انخفض مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية .

3- أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع:

تتوقف أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة و على قيمتها العلمية والعملية، و مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة، و الميدانية من جهة أخرى. و قلة الدراسات التي تناولت فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، جعلت منه مجالاً مناسباً للدراسة و البحث في حدود علمنا. و عليه يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- يعبر الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية عن مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، حيث تؤثر على سلوك العاملين و في

¹ - رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002، ص 96 .

ضوء فهم الأفراد لهذه الخصائص تتكون لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه الإدارة التي يعملون بها، لذا أصبح من الضروري توجيه أنظار المديرين في الإدارة المدرسية، إلى أهمية الاتصال التنظيمي.

2 - تساعد هذه الدراسة في تحديد أنماط الاتصال السائدة لدى المديرين في الإدارة المدرسية مما يؤدي إلى إطلاعهم على أنماط الاتصال التي يستخدمونها، و هذا ما يساعد على معرفة أفضل أنماط الاتصال و أكثرها فاعلية.

3- تساعد هذه الدراسة على تحديد مهارات الاتصال الفعال لدى مدراء الإدارة المدرسية مما تؤدي إلى قيام هؤلاء بتنمية مهارات الاتصال من أجل الاتصال الفعال.

4- توفير العوامل التي تزيد في مستوى أداء الأفراد و تجنب المعوقات التي تخفّضه.

إن اختيار الباحث لهذا الموضوع لم يكن محض الصدفة، و إنما كان نتيجة اعتبارات ذاتية و أخرى موضوعية.

• الأسباب الذاتية و تتمثل في:

1- الرغبة في البحث في مثل هذه المواضيع.

2- انتساب الباحث إلى قطاع التربية.

3- توافق الموضوع محل الدراسة بالتخصص المتبع.

• الأسباب الموضوعية تتمثل في :

1- قلة الدراسات في هذا الموضوع في حدود معرفة الباحث.

2- تجاهل الفاعلين في الإدارة المدرسية لدور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (عمال- أساتذة- إداريين).

3- محاولة لإثراء المكتبة العلمية بدراسة تتناول هذا الموضوع باستخدام أسلوب علمي.

4- أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث إلى الوقوف عندها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة. و تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدارس الجزائرية كمنظومة اجتماعية مفتوحة و انعكاس ذلك على أداء و فاعلية أفرادها.
- 2- تحديد الأساليب الفعالة في الاتصال التنظيمي لرفع مستوى أداء الأساتذة بالمدرسة الجزائرية.
- 3- تقديم توصيات و اقتراحات يمكن أن تسهم في رفع مستوى أداء العاملين (عمال- أساتذة- إداريين) في المدارس الجزائرية.
- 4- محاولة إضفاء الطابع السوسيولوجي ولو بقدر قليل على مثل هذه الموضوعات.

5- المفاهيم الإجرائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

يطرح تحديد المفاهيم القضايا البحثية التي تثيرها الدراسة فضلا عن المضامين التي نريد تقصيصها وحدود هذه المفاهيم، ودراستنا هذه تتضمن المفاهيم التالية:

1- الاتصال التنظيمي:

عرف كاتز "Katz" وكاهن "Kahn" الاتصال التنظيمي بأنه «تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترحيل للمعنى، ضمن نطاق التنظيم»¹.
 بينما عرف محمد فهمي العطروزي الاتصال التنظيمي بأنه « عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم »².

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

يمكن تعريفه بأنه طريقة توصيل المعلومات والقرارات من مدير الإدارة المدرسية إلى رؤوسيه (الأساتذة، الإداريين، العمال) عبر وسائل الاتصال المعروفة.

¹ - عبد الله الطويرقي :علم الاتصال المعاصر " دراسة الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، ط2، مكتبة لعبيكان، الرياض، السعودية، 1997 ، ص218 .

² - محمد فهمي العطروزي : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص35.

2- الأداء الوظيفي:

عرف جوفمان "Goffman" الأداء الوظيفي بأنه « كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، و تساعده في التأثير في الأفراد أو المشاركين الآخرين».¹ أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية يعرف الأداء بأنه « القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب».²

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو قدرة الأستاذ على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها، من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة.

التعريف الإجرائي لعناصر العملية التربوية الإدارية:

عناصر العملية التربوية: هم الفاعلون بشكل مباشر في المدرسة من مدير ومفتش وأساتذة، وتشمل استغلال جهود و قدرات وخبرات هؤلاء بغية تحقيق أهداف المجتمع التعليمية والتربوية بشكل عام وأهداف المدرسة بشكل خاص.

التعريف الإجرائي لعناصر العملية التربوية التدعيمية:

عناصر العملية التربوية التدعيمية: وهم الفاعلون بشكل غير مباشر في المدرسة وتشمل جمعية أولياء التلاميذ وأولياء التلاميذ، من خلال الدعم المعنوي والمادي الذي يوفرانه لإدارة المدرسة، والأساتذة بغية تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

6- الدراسات السابقة:

لقد حظيت الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي، والأداء الوظيفي بجميع محاورها ومجالاتها بأهمية كبيرة، وفي حدود معرفة الباحث لا توجد دراسات جمعت بين الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ. لذا تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين، ويمكن استعراض هذه الدراسات فيما يلي:

¹ - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 32.

² - أحمد بدر : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت ، لبنان، 1986، ص310 .

6-1 الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي:**1- دراسة زليخة بن عمار 2001/2000¹**

تحت عنوان " واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية " تم إنجاز هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2001/2000، حيث أجريت الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة . هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، من خلال تحديد وسائل الاتصال في الجامعة، وكذا الأطر التنظيمية للاتصال المؤسسي. استخدمت الباحثة منهج المسح بالعينة، الذي تراه مناسباً، كما استعانت لجمع بيانات الدراسة بأدوات متنوعة: المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق. و طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية منتظمة شملت: طلبة، عمال، إداريين و أساتذة. و كان من أهم النتائج:

1- توفير وسائل الاتصال و استغلالها بصورة جيدة يساعد على إبلاغ ونشر المعلومات في الوقت المناسب.

2- إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

3- التحوار و التشاور بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية، يؤدي حتماً إلى تطوير المؤسسة و قيامها بمهامها على أكمل وجه، كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات.

4- ضرورة توفير وسائل الاتصال اللازمة، و التي من شأنها تسهيل عملية نقل المعلومات، و تحقيق العدالة في استغلال الوسائل من طرف كل الفئات، و خاصة شبكة الإنترنت.

5- رسم برامج و سياسة اتصالية خاصة بالمؤسسة مجال الدراسة بمشاركة جميع الأطراف.

6- قيام هذه البرامج على أسس ميدانية واقعية.

7- تنويع الرسائل الإعلامية شكلاً و مضموناً.

¹ - زليخة بن عمار : واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية ، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، إشراف دليو فضيل، 2001 .

2- دراسة زيتوني صبيرة 2000-2001¹

جاءت الدراسة بعنوان " واقع الاتصال بين الجماعات التربوية في مؤسسات التعليم الثانوي " هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة نظام الاتصال السائد بين الإدارة والأساتذة إلى جانب أهم المعوقات التي تحكم هذا النمط من الاتصال. أجريت على ثلاث مؤسسات للتعليم الثانوي بمدينة برج بوعريريج.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الملاحظة، الاستقصاء، التحليل و التفسير، لأنه يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات. وقد حددت الباحثة (03) ثانويات من أصل 17 ثانوية متواجدة في ولاية برج بوعريريج و اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية لكون مجتمع الدراسة يتكون من نوعين من المهن: طبقة الأساتذة، و طبقة الإداريين، و أخذت نسبة 30% من كل طبقة و بالتالي مجموع العينة يتكون من الإداريين (22) فردا و الأساتذة (50) فردا وكان من أهم نتائج تلك الدراسة:

- 1- يسود في المؤسسة التعليمية اتصال وحيد الاتجاه، ذلك لأن الأساتذة لا يشاركون في اتخاذ القرار، ولا يؤخذ بأرائهم، و إن شاركوا في المجالس و الاجتماعات. فهي تعد مشاركة مفرغة من محتواها.
- 2- نظام الاتصال الذي يسود في المؤسسة التعليمية غير واضح، و يتصف بالتعقيد في المعاملات و كثرة الإجراءات، مما يجعله فاشلا بين الإدارة و الأستاذ.
- 3- عدم التخطيط للاتصال من طرف الإدارة يجعل اتصالها سيئا مع الأساتذة.
- 4- غموض الأدوار يعيق عملية الاتصال بين الإدارة و الأساتذة.
- 5- ثقل الأعمال المسندة للأستاذ كثيرا ما تجعله يحجم عن الاتصال بالإدارة.
- 6- وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة التعليمية قليلة و مختلفة، بحيث لا تمكن الأساتذة و الإداريين من أداء مهامهم على أكمل وجه.

¹ - صبيرة زيتوني : الاتصال بين الجماعات التربوية في المؤسسات التعليمية الثانوي ،رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة،إشراف سعيد بشاينية،2001 .

7- ثقة الإدارة المدرسية بالأستاذ و إشراكه في اتخاذ القرار من شأنه أن يرفع معنوياته و أدائه و ذلك من شأنه أن يقوي الاتصال.

8- التفاوت في المستوى التعليمي بين الأساتذة و الإداريين يعيق عملية الاتصال.

9- تعارض المصالح بين الأساتذة و الإدارة يضعف الاتصال و يحرف مضمونه.

3- دراسة ليندة العابد 2002-2003¹

تناولت الباحثة الدراسة بعنوان " المعوقات الإدارية لعملية الاتصال واتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي " بمصنع النسيج- باتنة- هدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية الاتصال في مؤسسة النسيج وكذا نوعية القرارات المتخذة ثم الوقوف على أهم المعوقات التي تقف حاجزا أمام فاعلية الاتصال واتخاذ القرارات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي تراه مناسباً لتتبع ووصف المعوقات التي تصدر عن الإدارة وتعيق فعالية كل من الاتصال واتخاذ القرارات. أما عن طريقة جمع بيانات الدراسة اعتمدت الباحثة على أداتين هما الملاحظة والاستمارة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- للممارسة الإدارية علاقة بفاعلية الاتصال.
- 2- عدم التخطيط لعملية الاتصال على مستوى الأداء يعيق فاعلية الاتصال.
- 3- الاتصالات النازلة في التنظيم الصناعي محل الدراسة غالبية على الاتصالات الصاعدة.
- 4- تفشي التنظيم غير الرسمي في التنظيم الصناعي التي حلت محل الاتصالات الرسمية.
- 5- النمط القيادي السائد في التنظيم محل الدراسة هو النمط الأوتوقراطي.
- 6- الممارسة الإدارية التي تتضمن عدم توفير نظام كفيل بجمع المعلومات تعيق فعالية الاتصال وفعالية عملية اتخاذ القرار.

¹ - ليندة العابد : المعوقات الإدارية لعملية الاتصال واتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير جامعة باتنة، إشراف رشيد بوكرشة، 2003 .

2-6 الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

1 - دراسة منصور علي منصور الحميدي 2009-2010¹

تحت عنوان " إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني" هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العالي في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس من الناحية (الفنية – السلوكية – التخطيطية)، وكذا التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العالي في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، إلى جانب التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر كل من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس اتجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العالي في تطوير أدائهم المهني في ضوء متغيرات (الخبرة – المؤهل العلمي – الدورات التدريبية). أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمقارن. أما في ما يتعلق بمعالجة البيانات، أستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري إضافة إلى اختبار (ت) و تحليل التباين. أما عينة الدراسة فتكونت من تسعة (09) مشرفي إدارة مدرسية وتسعة وثمانين (89) مدير مدرسة بمحافظة الطائف.

أهم نتائج الدراسة كانت :

1- يسهم البرنامج بشكل عال بالأداء المهني لوكيل المدرسة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس.

2- أهم المعوقات التي تحد من فاعلية البرنامج من تطوير الأداء المهني هي (غياب الحوافز المادية لوكلاء المدارس، وكثرة أعباء العمل، الإجراءات الروتينية الطويلة لعملية الترشيح ووضع المعلم في قائمة الانتظار وعدم توجيهه مباشرة

¹ منصور علي منصور الحميدي: إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، إشراف هاشم بكر حريري، 2010 .

للعمل كوكيل مدرسة بعد حصوله على البرنامج).

أما عن التوصيات فكانت كما يلي:

- 1- الاهتمام بتقويم برامج التدريب الإداري في مجال الإدارة المدرسية بهدف التطوير المستمر.
- 2- توفير المناخ المناسب للمرشحين في تطوير أدائهم المهني وذلك بتوفير الحوافز المادية، والتخفيف من أعباء العمل الملقاة على عاتق وكيل المدرسة.
- 3- عدم وضع المعلم على قائمة الانتظار وتوجيهه مباشرة للعمل كوكيل مدرسة بعد حصوله على البرنامج وعدم التركيز على الجانب النظري على حساب التدريب.

2 - دراسة حمود بن مطلق العماج¹ 2002-2003

طرح الباحث موضوعه تحت عنوان " علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العسكرية" بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية التي لها علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي من جهة والسلبية من جهة أخرى.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على جمع بيانات الدراسة الاستبائي "الاستمارة" لكونها تسمح بطرح العديد من الأسئلة، وتعطي وقتاً كافياً لقراءة الأسئلة وفهمها بشكل يمكن المبحوث من الإجابة بدقة وموضوعية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- 1- تم تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين وهي (أهداف المنظمة، البيئة التنظيمية المادية، نظام الحوافز والترقية، نظام تقييم الأداء).

- 2- البيئة التنظيمية لها علاقة إيجابية بأداء العاملين، حيث يتوفر في المدينة التهيئة

¹ - حمود بن مطلق العماج : علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف الأمنية، إشراف محمد بن ناصر البيشي، 2003 .

- والتكيف والإضاءة المناسبة، لكن يلاحظ نقص في بعض تجهيزات المكاتب.
- 3- نظام الحوافز له علاقة إيجابية على أداء العاملين وواضح في المدينة الطبية ومتنوع بين الحوافز المادية والمعنوية، ويتم الحصول عليها في الوقت المحدد، وأن توزيعها يتم على أسس موضوعية.
- 4- عناصر نموذج تقييم المستخدم غير واضح كما أنه لا يعكس المستوى الفعلي لأداء العاملين، وأن الرؤساء لا يناقشون مرؤوسيه في مستوى أدائهم بعد التقييم، ولا يبلغون بالنقاط التي يستند عليها التقييم.

3- دراسة فواز بن علي بن محمد الغامدي 2009-2010¹

تناول الباحث الدراسة بعنوان " دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي" أجريت الدراسة في المرحل الدراسية الثلاثة (ابتدائي- متوسط - ثانوي) في مدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي. وقد قامت هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل يوجد علاقة بين العلاقات الإنسانية وأداء المعلم داخل المدرسة؟
- 2- ما واقع ممارسة المعلمين للعلاقات الإنسانية مع بعضهم البعض داخل المدرسة؟
- 3- هل ممارسة المعلمين للعلاقات الإنسانية فيما بينهم تختلف باختلاف التخصص وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية ونوع المبنى ونوع المؤهل؟
- 4- ما أكثر أنماط العلاقات الإنسانية ممارسة من قبل المعلمين فيما بينهم داخل المدرسة؟

واستخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي. حيث بلغ عدد أفراد العينة 349 معلماً، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- الغالبية العظمى من أفراد العينة وبنسبة 70.7 % أشاروا إلى أن علاقاتهم مع

¹ - فواز بن علي بن محمد الغامدي: دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود، إشراف منصور بن عبد الرحمان بن عسكر، 2010 .

بعضهم داخل المدرسة قوية، بينما 28.7% أشاروا إلى أن علاقاتهم مع بعضهم داخل المدرسة متوسطة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور العلاقات الإنسانية باختلاف التخصص.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور العلاقات الإنسانية باختلاف سنوات الخبرة.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المرحلة التعليمية في : التواضع، التشجيع، التعاون، الشورى، العلاقات الإنسانية. وأن هذا الفرق بين المرحلة المتوسطة من جهة والمرحلة الثانوية من جهة أخرى لصالح المرحلة الثانوية.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التربويين وغير التربويين في محاور العلاقات الإنسانية.

6- أكثر أنماط العلاقات الإنسانية ممارسة هو التواضع، يليه العدل، ثم القدوة الحسنة، ثم الشورى، ثم التشجيع، وأخيرا التعاون. وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

1- تصميم برامج تدريبية حول العلاقات الإنسانية بين المعلمين من جهة وبين المعلمين والإداريين في المدارس من جهة أخرى، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور الحاصل في التعليم العام.

2- القيام بدراسة مماثلة على المعلمات في المدارس الحكومية للمقارنة بنتائج الدراسات.

3- أن تتبنى إدارة التدريب التربوي دورات وبرامج خاصة تعنى بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة وحث الإداريين والمعلمين في المدارس للالتحاق بها.

4- إقامة برامج خاصة في المدرسة لتفعيل العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدارس.

الفصل الأول

سوسيولوجية التنظيم والاتصال التنظيمي

تمهيد:

المبحث الأول: كرونولوجية التنظيم

- 1- تعريف التنظيم و مفهومه.
- 2- الأنماط الأساسية للتنظيم.
- 3- مبادئ التنظيم.
- 4- الاتجاهات النظرية في الدراسة التنظيم.

المبحث الثاني: سوسيولوجيا الاتصال التنظيمي

- 1- مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته.
- 2- وظائف الاتصال التنظيمي وأهدافه.
- 3- الاتصالات التنظيمية في الفكر الإداري.
- 4- أنواع الاتصالات في المنظمة واتجاهاتها.
- 5- معوقات الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التنظيم من أهم ميزات العصر الحديث، فهو يميز المجتمعات الحديثة عن القديمة، وظاهرة التنظيم قديمة قدم الإنسان ذاته، فطبيعة الإنسان تكونت من خلال تفاعله مع البيئة (الطبيعة والاجتماعية)، ولا يمكن للفرد أن يعيش منفردا عن غيره، كما لا يستطيع أن يحقق بجهده كل مطالبه في الحياة، ولعل هذا ما دفع الفرد إلى اللجوء إليها لتحقيق حاجاته. والتنظيمات كثيرة ومتنوعة في عصرنا، ففي الحياة اليومية يلاحظ وجود أعداد كبيرة منها تساهم في تقديم خدمات للمجتمع، وتنظيم العديد من جوانب الحياة، فهناك التعليمية (المدارس، المعاهد، و الجامعات...) و الصحية كالمستشفيات وأخرى اجتماعية واقتصادية وأمنية.

تعمل كل التنظيمات من أجل البقاء والاستمرارية، إلى جانب تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها ولا يتحقق لها ذلك إلا من خلال التحكم في عمليات التنظيم والتخطيط والرقابة والتوجيه وذلك من خلال نظام اتصالي جيد يزود العاملين داخل التنظيم بالمعلومات الضرورية لإتمام العمل المطلوب وصولا إلى الهدف المرجو تحقيقه .

وفيما يلي نتطرق أولا إلى كرنولوجية التنظيم باعتباره يمثل ميادين عديدة في مجال الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية.... للمجتمع ثم نتطرق إلى أنماط التنظيم ومبادئه ثم الاتجاهات النظرية لدراسة التنظيم.

وسنتناول ثانيا سوسيولوجيا الاتصال التنظيمي باعتباره عملية أساسية يقوم عليها التنظيم ثم نتحدث عن عناصر الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة في فعاليته وفي الأخير نعالج معوقات الاتصال التنظيمي.

المبحث الأول: كرونولوجية التنظيم:

لقد حظي التنظيم باهتمام الكثير من الباحثين و العلماء، رغم بعض الاختلافات التي ظهرت داخل علم الاجتماع خاصة والعلوم الإنسانية عامة، حول موضوعه واختلفت مسمياته، فمفهوم التنظيم في أوسع معانيه يعبر عن المعنى المعاكس للفوضى، ويخضع الى قواعد منظمة وهادفة تحكمه، غايته الوصول إلى أكبر قدر من الكفاءة التنظيمية، التي تعمل على تحقيق أهدافه العامة.

1- تعريف التنظيم ومفهومه:

للتنظيم تعريفات عدة أغلبها يتفق على المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، نتناول بعضها منها:

أ- عرف امتيائي اتزيوني "A.Etzioni" التنظيم بأنه «وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين»¹. أي أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

ب- أما تالكوت بارسونز "T. Parsons" فيرى التنظيم على أنه «وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة»².

ج- كما عرفه محمد عاطف غيث بأنه عبارة «عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة»³.

- أما على محمد عبد الوهاب فيرى أن كلمة تنظيم تعني شيئين اثنين، وظيفة و شكلا: أما الشكل أو هيكل التنظيم (Structure)، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة تعاونية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد، أما الوظيفة فيقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما

¹ - طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 23.

² - المرجع نفسه، ص 23.

³ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 14.

بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع¹.

- اما روبينز "Robbins" فنظر الى التنظيم بأنه « كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم، لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف »².

من خلال التعريفات السابقة نخلص إلى أن التنظيم يتميز بسمات عديدة هي كالآتي:

- أنه كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد تجمعت بتخطيط مسبق وبوعي وليس بالصدفة.

- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تتضوي تحت التنظيم

- وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين والتنظيم، وتكون على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا .

- وجود أهداف يسعى التنظيم الى تحقيقها، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على العاملين .

2- الأنماط الأساسية للتنظيم:

إن التنظيم ورغم ما تحكمه من قواعد ولوائح، يجبر العاملين على التقيد والامتثال بها، لتحقيق أهداف التنظيم إلا أن هذا لا يكون دائما بالمستوى المطلوب، لأن داخل المنظمة توجد تنظيمات أخرى، تحول دون تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ونميز في هذه الأخيرة نوعين من التنظيمات وهما :

2-1- التنظيم الرسمي:

هناك عدة تعاريف للتنظيم الرسمي لعل أهمها هي التي وقع عليها اختيارنا والمتمثلة فيمايلي:

¹ - عمار بوحوش: نظرية التنظيم ، مكتبة الشعب، الجزائر، دتا، ص 3.

² - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، ط1، دار وائل للطباعة للنشر، عمان، الأردن، 2000 ، ص 38.

- عرفها أ، إتزيوني "A.ETZIONI" بأنها « وحدات اجتماعية تبنى أو يعاد بناؤها عن قصد من أجل تحقيق أهداف محددة، و ينطبق ذلك على الجيوش، المدارس، المستشفيات، السجون... »¹

- تعرفه مادلين كرافتز "M. GRAWITZ" بأنه « تجمع إنساني منظم عقلا尼亚 لتحقيق أهداف محددة، ويتميز بتقسيم للعمل، والسلطة والمسؤوليات ووجود قنوات اتصال مخططة ووجود مراقبة شاملة لكي لا ينحرف التنظيم عن أهدافه المسطرة، وهذا من أجل المحافظة على التنظيم وضمان فاعليته واستمراره إضافة إلى ذلك فإن العاملين خاضعون للاستبدال. وأن هذه التجمعات قابلة للتطور ضمن بنية رسمية مع إضافة وتدخل العلاقات غير الرسمية »².

- وعرف التنظيم الرسمي بأنه « ينتج عن الترابط العقلاني لأنشطة مجموعة من الأشخاص بهدف تحقيق أهداف محددة ومشتركة، بواسطة تقسيم العمل والمهام وتدرج السلطة والمسؤوليات »³.

ومن التعاريف السابقة يتميز التنظيم ب :

- 1- تقسيمات العمل، والسلطة ومسؤولية الاتصال، وهذه التقسيمات غير معتمدة على الفجائية أو التقليد ولكنها أنشئت عن قصد لتحقيق أهداف محددة.
- 2- إن وجود مركز أو عدة مراكز قرار تتولى مراقبة أعمال التنظيم والتي من شأنها أن تحدد جوانب القوة والضعف في التنظيم وتوجهه نحو أهدافه.
- 3- يخضع العاملين في التنظيم إلى قواعد معينة (التقيد)، وهذا الأخير يمنح الصفة الرسمية للنشاط .

¹ - Amitai Etzioni: les organisations Modernes, édition DUCU lot , Belgique, 1971, P14 .

² - Grawitz Madeleine : Lexiques des sciences sociales, 2^{ème} édit, édition Dalloz, Paris, 1980, P 271.

³ -Morin Pierre : Le développement des organisation et gestion des ressources humain, Edition, DUNOD , 2ème édi,Paris,1976,P10.

2-2- التنظيم غير الرسمي :

ينشأ التنظيم غير الرسمي، من أفراد المنظمة (التنظيم) نتيجة ما يوفره تقارب مكان العمل، واشتراك العمال عموماً في نشاطات موحدة، بالإضافة إلى وجود بعض العلاقات بينهم، نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد والتوافق في المصالح، كما تحدد نمط اتصالهم وتفاعلهم وتضامنهم، بالإضافة إلى أمور أخرى كالقربة أو الجهوية أو ظروف العمل. يتكون التنظيم غير الرسمي تلقائياً، وبصورة اختيارية بين الأفراد، ويعبر عن رغباتهم وإرادتهم. وتكون للتنظيم غير الرسمي قواعد، و تقاليد خاصة به، والتي لا تكون مكتوبة، ولكن يتقيد بها الأفراد ويتبعونها. ومن الدراسات الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي، تلك التي قام بها فردريك تايلور "Frederik Taylor"، و إلتون مايو "E. Mayo"، حيث بينت الدراسة أن العمال في وحدة إنتاجية واحدة يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي، له قواعده الخاصة يحترمها الأفراد واتصالاته غير رسمية .

أ- عرف روثلبرجر و دكسون "W.Dick Son . F. roethisbeiger" التنظيم غير الرسمي بأنه «تنظم غير مكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود و الكراهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم غير الرسمي إلى الممارسات غير الرسمية، التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم»¹ .

ب- كما عرف التنظيم غير الرسمي أيضاً على أنه «نسق العلاقات الشخصية الذي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي»² .

ج - عرف أيضاً التنظيم غير الرسمي على أنه «شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم، نتيجة وجودهم في مكان واحد، هو مكان العمل وينشأ بطريقة عفوية»¹ .

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: المرجع السابق، ص 46 .

² - بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط 2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص 87 .

- إن التعاريف السابقة للتنظيم غير الرسمي تشترك أغلبها في النقاط الآتية:
- 1- شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، تنشأ بين أفراد تربطهم مصالح، وأحاسيس مشتركة .
 - 2- نسق يتشكل من العلاقات الشخصية، نتيجة تواجد وتفاعل أفراد التنظيم فيما بينهم.
 - 3- يتمثل التنظيم غير الرسمي في تلك الجماعات التي تتشكل بطريقة عفوية نتيجة الاتصال والتفاعل غير المقيد.

3-مبادئ التنظيم:

حتى يتمكن التنظيم من مزاولة وظائفه، وتنسيق جهوده لتحقيق الأهداف المنتظرة لابد من احترام مجموعة من المبادئ والتي يمكن حصر أهمها في ما يلي²:

3-1 التسلسل الرئاسي:

يتمثل التسلسل الرئاسي في كون، كل وظيفة متسلسلة ومرتبطة بوظيفة أقل منها، فكل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه في هذا التسلسل، وحسب هذا الترتيب الهرمي، فإن كل وظيفة تخضع لإشراف وتوجيه وظيفة أعلى منها، حتى تصل إلى قمة الهرم الإداري.

3-2 وحدة الهدف:

ويشير هذا المبدأ إلى أن أهداف التنظيم تكون واضحة لدى جميع أفراد التنظيم، لأن الأهداف الواضحة تؤدي بدون شك إلى تركيز الجهود وانسجامها، بينما تناقضها يؤدي إلى صعوبة الإنجاز والفشل في تحقيق أهداف التنظيم.

3-3 تفويض السلطة:

يقصد بتفويض السلطة نقل بعض الصلاحيات والمهام إلى فرد أو أفراد قصد تنفيذ بعض المهام، نظرا لكون رئيس التنظيم لا يستطيع أن يدير شؤون التنظيم بمفرده، إلا

- عمر سعيد إبراهيم ،على عبد الله وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،¹ الأردن، 1991، ص 78.

- بوفلجة غياث : المرجع السابق، ص 79.²

أن ذلك لا يعني التخلص من المسؤولية، حيث تبقى مسؤولية المراقبة والسهر على التنفيذ من صلاحيات المشرف بالدرجة الأولى. وقد يكون تفويض السلطة بدرجة كبيرة، بأن يعطي الرئيس لمرووسيه سلطة واسعة في اتخاذ القرارات، أو تفويض بدرجة أقل ويحتفظ لنفسه بمعظم السلطة¹.

3-4 مبدأ نطاق الإشراف:

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن يتولى كل فرد من أفراد التنظيم، القيام بمهام الإشراف على عدد محدد من المرؤوسين، وبذلك يتلقى كل فرد الأوامر والتوجيهات من مسؤول واحد، لأن تعدد الإشراف يعيق الفرد من معرفة الأعمال المطلوب القيام بها .

3-5 مبدأ المسؤولية:

ويقوم هذا المبدأ على تحمل الفرد المسؤولية أمام نفسه وأمام الغير، لأنه يحاسب من طرف المسؤولين على مدى تنفيذه وإنجازه للمسؤولية والمهام الموكلة إليه .

3-6 مبدأ الرشد:

ويقصد به أن تكون سلوك وأفعال العاملين من أفراد التنظيم تتسم بالعقلانية والرشد، وبعيدة عن الفجائية والتصرفات التي تعتمد على العواطف والمشاعر. فالمصلحة الذاتية للفرد تقتضي منه، أن لا ينحرف عن الإطار العام. وهذا ما يدفع الفرد نحو الخضوع والامتثال والمسايرة². و مبدأ الرشد يتطلب افتراضاً آخر هو توفر المعلومات الكاملة عن الظروف المحيطة والبدائل المتاحة لكل من الرئيس والمرؤوسين³.

3-7 مبدأ تقسيم العمل و التخصص :

¹ - سمير محمد يوسف : إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،مصر ، د تا ،ص328 .

² - محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،مصر، 1979، ص 372.

³ -علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات ،الكويت، 1980 ، ص 26-27 .

ويقصد من هذا المبدأ أن يقوم كل فرد من الأفراد داخل التنظيم بعمل محدد ومضبوط بدقة، حيث أن الكفاءة الإدارية تميل إلى الارتفاع إذا زادت درجة التخصص¹.

4- الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم:

إن إهتمام الباحثين السوسيولوجيين وغيرهم، بدراسة التنظيم بدأ منذ دخول الإنسان عصر الصناعة، حيث عرفت التنظيمات العديد من مشاكل والتي كانت عائقا أمام تحقق أهداف التنظيم . لذا تعددت دراسات الباحثين، وتتنوع اتجاهاتهم. وظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي تناولت دراسة التنظيم.

4-1الاتجاه النظري البيروقراطي:

يعود استعمال مصطلح البيروقراطية لأول مرة سنة 1745 من قبل الاقتصادي الفرنسي فانسان دي غورني "Vincent de Gourny"²، وبدأت الكتابات حول البيروقراطية في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، على يد موسكا "Mousca" وميشلز "Michels" وفيرر "Weber"³.

ويشير المعنى اللغوي للمصطلح (البيروقراطية) إلى سلطة المكتب، أو (الإدارة عن طريق الموظفين)⁴. إن البيروقراطية بمعناها الإداري تشكل نوعا من التنظيم، تمارس به الإدارة العامة نشاطها. أما معناها لدى عامة الناس و ينظر إليها على أنها أحد أمراض التنظيم الذي يعرقل الإدارة ويجمد نشاطها⁵.

4-1-1-هيجل والتصور البيروقراطي:

يعتبر هجيل الدولة منظمة اجتماعية كبيرة، تعمل على خلق التوازن بين المنظمات الاجتماعية من خلال الإشراف والتوجيه، حيث يتولى هاتين العمليتين الجهاز البيروقراطي و يتلقى الطلبات المقدمة إليه من قبل الأفراد والمنظمات، فيدرسها،

¹ - المرجع نفسه، ص 82.

² - Sauvay Alfred :Bureaux et Bureaucratie,(Que sais-je),PUF ,Paris ,1967,P 6.

³ - أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة "مدخل بيني مقارن"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص 86-87.

⁴ - طلعت إبراهيم لطفي: المرجع السابق، ص 37.

⁵ - علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر، الجزائر، 1981، ص 16.

ويقدم فيها وجهه نظر بطريقة موضوعية، وبكيفية تسمح باتخاذ قرارات عامة مقياسها المعتمد هو المصلحة العامة، وانطلاقاً من هذا المفهوم فالدولة تجسد المصلحة العامة، من خلال الاعتماد على الجهاز البيروقراطي الذي يكون بمثابة الجسر الذي يربط الحكام من جهة والمحكومين من جهة أخرى. لأن دوره متوقف على تحركات ونشاط المنظمات التي تؤثر في مجرى الأحداث في المجتمع ككل ¹.

4-1-2 كارل ماركس والتصور البيروقراطي:

لم يكن مفهوم البيروقراطية يحتل مكانة هامة في فكر ماركس، حيث أشار إلى هذا المفهوم في كثير من كتاباته، ولقد درس ماركس البيروقراطية واستخدمها في نطاق محدد، تمثل في دراسته لجهاز الدولة وإدارتها ². إن فهم واستيعاب أفكار وتصورات ماركس حول البيروقراطية، لا يكون إلا في ضوء نظرياته عن الصراع الطبقي. فالبيروقراطية في النظرية الماركسية تماثل الدولة، وتعتبرها أداة أو وسيلة لممارسة سيادتها على الطبقات الاجتماعية التي تخضع للدولة، وأن وظيفتها الأساسية المحافظة على الامتيازات التي حققها أصحاب النفوذ والسلطة.

ويرى ماركس أن مصير البيروقراطية، مرتبط بمصير الطبقة الحاكمة التي تتحكم في المجتمع عن طريق الجهاز البيروقراطي، الذي سخر لخدمتها، وتدعيم مصالحها، كما يرى ماركس أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية بل هي صورة مزيفة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية «فالتنظيمات عند هيجل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة التي تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة التي تعبر عنها الدولة أن التعارض لا معنى له عند ماركس» ³. طالما أن الدولة لم تمثل بعد المصلحة العامة. بل تمثل المصالح الخاصة للطبقات المستغلة، فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل «فئة اجتماعية متميزة، يرتبط

¹ - عمار بوحوش: المرجع السابق، ص 37.

² - محمد علي محمد : البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 53.

³ - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1983، ص 40.

وجودها بانقسام المجتمع إلى طبقات اجتماعية، إلى جانب تدعيمها للوضع القائم، وفرض النظام واستمرار آليات القهر و الاستغلال»¹.

إذا فالتنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة، لا تعدو أن تكون أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها، واستغلالها للطبقات الأخرى، وبهذه الطريقة تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال، وفي ظل هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات أمراً حتمياً، فالمجتمع ينقسم إلى طبقات، ويسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيمات الطبقيّة، والحفاظ عليها. لقد وضع ماركس مشكلة التنظيمات البيروقراطية في إطار نظرية الصراع الطبقي، ونظر لها بأنها تجسد صورة من صور الاغتراب، حيث أن هذا الأخير ليس مقصوراً على العلاقة بين العاملين في هذه التنظيمات وفي التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع، إنه يوجد أيضاً في داخل التنظيمات ذاتها، « ولقد أكد ماركس أن العاملين يفقدون القدرة على المبادأة والتخيل و الخلاف والخوف من تحمل أعباء المسؤولية، والسعي من أجل تدعيم أوضاعهم وجهودهم، فضلاً عما يحدث من صراعات من أجل الترقية والتقدم وما يرتبط بذلك من تعلق طفيلي بالرموز والمكانة والهيبة»².

إن التنظيمات البيروقراطية عند ماركس، هي أداة الطبقة الرأسمالية لتدعيم مصالحها، ولذلك فإن قيام ثورة البروليتاريا يعمل على تشكيل الوعي الطبقي، يتم على أساسه توحيد القوى الاجتماعية، للإطاحة بالطبقة المهنية والقضاء على نظام الاستغلال والتسلط، وبذلك يحطم جهاز الدولة البيروقراطي ويظهر المجتمع اللاتبقي حيث يقوم أعضاؤه حينئذ بالوظائف التي كانت تؤديها التنظيمات، وتفقد الإدارة طابعها الاستغلالي والتسلطي وتنحصر في إدارة الأشياء بدلاً من إدارة الإنسان. إن هذا التحول لا ينهض إلا على أساس مبدأ إنهاء الصراع بين الطبقات، فالمجتمع يصبح

¹ - بلقاسم سلاطنة ، فيره إسماعيل: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم : ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 107.

² - السيد الحسيني: المرجع السابق، ص 42 .

مجتمع البروليتاريا، والملكية ملكية البروليتاريا، والبناء الفوقي يعكس مصالح المجتمع الاقتصادية، ذلك هو المجتمع الطبقي ومجتمع بلا دولة¹.

3-1-4 ماكس فيبر Max webre والنظرية البيروقراطية:

إن بداية تشكل الطابع العلمي لمفهوم التنظيم، لم يكن محلا للصدفة، وإنما أرسيت قواعده على الأسس التي كان ماكس فيبر قد وصفها في نظريته للبيروقراطية، حيث هدف ماكس فيبر إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف له أن يؤثر على الأداء والسلوك داخل التنظيم، وتستند نظرية فيبر في التنظيم إلى مفهوم السلطة، باعتبار أن صاحبها لديه الحق في ممارستها بقوة القوانين، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها والامتثال لها، من هنا جاء تحليل فيبر للبيروقراطية كامتداد لتحليله للسلطة القانونية باعتبارها مؤثرا في نمو علاقات السلطة في المجتمع. فقد اعتبر فيبر أن المنظمات الكبرى تنشأ في المجتمع الرأسمالي، فهي تمثل مرحلة تحول في طبيعة السلطة السائدة في المجتمع، فهذه التنظيمات تسيرها اعتبارات عقلانية، ويسودها نمط من العلاقات تقوم على أسس موضوعية، هذا النمط من السلطة في هذه التنظيمات يقوم على السلطة القانونية والتي تتميز بالطابع الموضوعي الرشيد².

إن مفهوم البيروقراطية استند على أنماط السلطة التي حددها فيبر في ثلاثة أنواع:

1- السلطة التقليدية:

تكون السلطة التقليدية مستمدة من القيم والتقاليد والأعراف والعادات الاجتماعية المتعارف ومتفق عليها، يأخذ صاحبها شرعيتها من تقاليد وعادات الجماعة التي يعيش فيها، والقيم السائدة لديهم، فهي منحدره من الماضي و تعتمد على تقديس العادات والتقاليد والأعراف. إن ممارسة السلطة في النمط التقليدي لا يتحدد على أساس قدرات ومواهب صاحب السلطة وإنما وفق المكانة الاجتماعية التي يحددها العرف الاجتماعي.

¹ - محمد على محمد : المرجع السابق ، ص 58 .

² - أحمد صقر عاشور: المرجع السابق ، ص 89 .

2- السلطة الكارزمية:

يقوم هذا النمط من السلطة على أساس الولاء المطلق لشخصية معينة تملك صفات وقدرات ومواهب نادرة، سواء في الجانب الديني، أو السياسي أو العسكري، وبناء على صفاته المبهرة يستطيع أن يخضع الآخرين له، إن هذه القدرات يستخدمها حائزها في تغيير أوضاع، أو علاقات اجتماعية لصالح الأتباع، إن هذا النوع من السلطة يمثل نفوذ القادة السياسيين وقادة الثورات والحركات الاجتماعية كالثورات..

3-السلطة القانونية الرشيدة:

تنشأ هذه السلطة على أساس عقلي، مصدره قواعد ومعايير موضوعية وغير شخصية، وتمارس من خلال منظمات رسمية في المجتمع يستمد هذا النمط من السلطة شرعية من التعاقد القانوني، وإن السلطة قننت بقبول اجتماعي، فصاحب هذه السلطة يمارسه انطلاقاً من موقع وظيفي يشغله في منظمة رسمية¹. كما أن القوانين في السلطة الرشيدة تطبق على كل الجماعة دون استثناء، وهذا من خلال مكانة كل فرد ودوره في التنظيم فامتنال الأفراد هنا هو للقانون، وليس للأفراد، وتأخذ هذه السلطة شكلاً هرمياً داخل التنظيم أي من القمة إلى القاعدة . وحسب فيبر فإن السلطة القانونية هي أكثر أنواع السلطة استقراراً وأكثرها موضوعية ورشداً، والمجتمع الذي يعتمد عليها هو الأكثر رشداً أو عقلانية واستقراراً من ذلك الذي تضيق فيه ممارسة هذا النوع من السلطة .

4-1-3-1 النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر:

يعتبر فيبر من أهم العلماء الذين عالجوا موضوع البيروقراطية معالجة سوسيولوجية حديثة، وذلك بعد أن فصل فكرة البيروقراطية عن الأفكار العاطفية والانفعالية التي أحاطت بها لفترة طويلة من الزمن، وجاء تحليله للتنظيم البيروقراطي على أساس عناصر وسمات الموضوعية والرشد، التي حققت بها أعلى درجة ممكنة من كفاءة

¹ - المرجع نفسه، ص 89- 90 .

هذا النوع من التنظيمات ونتيجة لذلك فإن هذه العناصر والسمات الرشيدة الموضوعية "نمطا مثاليا"، أطلق عليه فيبر التنظيم البيروقراطي، فتعبير البيروقراطية عند فيبر تعكس مواصفات الجهاز الإداري الممتاز، الذي يقوم على السمات الرشيدة التي تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم، وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية التي تعد الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي، ويؤكد فيبر على أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يعد من أفضل نماذج التنظيمات التي تحقق الكفاءة التنظيمية وذلك عن طريق استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء التنظيم. إن دراسة المنظمات الحكومية الكبرى وتحليله لها قاده إلى استخلاص عدد من الخصائص التي أسس منها النموذج المثالي للبيروقراطية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- تقسيم العمل والتخصص:

تقوم التنظيمات البيروقراطية على تقسيم الأعمال بين أفراد التنظيم، حيث يتم الاختيار حسب درجة التخصص في الأعمال المطلوب القيام بها، هذا التخصص من شأنه أن يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية سواء ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

2- التسلسل الرئاسي:

ويتمثل في وجود مستويات إدارية متفاوتة، يتبع فيها كل مستوى للمستوى الذي يعلوه في شكل بناء تسلسلي رئاسي، يعبر عن السلطة ويتخذ هذا البناء شكلا هرميا تتسع قاعدته، وتضيق مستوياته كلما اتجهنا إلى الأعلى، حيث يكون فيه كل رئيس مسؤولا عن أعمال مرؤوسيه بمسؤولية محددة بوضوح .

3- الرسمية وتقنين الإجراءات:

ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل، ويتمثل في نسق مستقر من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، بحيث يتعامل الفرد مع الآخرين بصفة رسمية، وليس بصفته الشخصية، لذا فإن توحيد وتقنين الإجراءات هي من صفات النظام البيروقراطي، قصد الرجوع إليها كأساس لاتخاذ القرارات أو غير ذلك.

4- المؤهلات الفنية:

يخضع الالتحاق و الانضمام إلى أفراد التنظيم إلى مؤهلات، يجب الحصول عليها وعادة ما يتم التحقق من هذه المؤهلات عن طريق الشهادات أو الاختيار، ويحصل الفرد مقابل عمله، على مرتب منظم يستمر حتى بعد تقاعده كما يستفيد الموظف من فرص الترقية، تتحدد وفقا للأقدمية أو الكفاءة والتأهيل أو كلاهما.

5-الفصل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية:

يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة باعتبارها دورا يقوم به الموظف، وهو دور محكوم بالقوانين واللوائح والتعليمات وبين الممتلكات الشخصية وكلاهما مختلف. وبذلك يضمن إبعاد تأثير المشاعر الشخصية على الأحكام والقرارات الرشيدة التي يصدرها أعضاء التنظيم أثناء تأدية مهامهم¹.

تلك هي عموما سمات وخصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، التي تحقق الكفاءة التنظيمية، وتزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية داخل التنظيم².

4-1-4 روبرت ميشال "ROBERT.MICHEL" ونظريته للبيروقراطية:

عالج روبرت ميشال التنظيمات البيروقراطية، من خلال تقديم تحليل للسياسة الداخلية في التنظيمات الكبيرة، وكيف تستعمل من قبل مجموعة صغيرة من أصحاب النفوذ، حيث تستمد السلطة ولكنها تتلاعب بالقوانين، وبذلك تقضي على روح المشاركة في اتخاذ القرارات، وانطلاقا من هذه الحقيقة يرى ميشال أن الجهاز الإداري للتنظيمات الكبيرة يستبعد تحقيق ديمقراطية حقيقية، بالرغم مما تعتنقه هذه التنظيمات من أفكار تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص و الديمقراطية.

وأكد روبرت ميشال أن الديمقراطية الحقيقية صعبة التحقيق في التنظيم الكبير الحجم، خاصة إذا كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل المتعلق بإصدار القرارات فمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة، كون الكثير منهم ينتمون إلى طبقة العمال وصغار الموظفين، فضلا على أن كثيرا من مشكلات التنظيم المعقدة

¹ - السيد الحسيني: المرجع السابق، ص 55 .

² - محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 213-214 .

تفرض ضرورة وجود خبراء ومتخصصين، ورجال أقوياء يتعاونون مع الجهاز البيروقراطي، و يتصرفون ويتخذون القرارات، وكما أكد روبرت أن رجال النخبة ينسقون فيما بينهم بحكم ما يتحكمون فيه من معلومات، وكل شيء يرتبط بالسلطة، كما ينفردون باتخاذ القرارات الهامة في المستويات الإدارية العليا فقط، مما يمكن قائد النخبة الاستقرار في مركز القوة، وأن يستخدم جميع الوسائل والإمكانيات المتوفرة للقضاء على أية محاولة تهز استقرار التنظيم، وتستهدف تمرد العمال، كما أن ممارسته للعمل تعمل على كسبه مهارات سياسة وتمكنه من القيام بمعرفة العناصر التي تقف معه والعناصر التي تفقد ضده، وفي النهاية تعمل هذه المهارات على التخلص بالتدريج من المشكلات الحقيقية للتنظيم، وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة. كما يستتب الأمر بوجود نظام سياسي داخلي يقوم على حكم الأقلية، و يؤدي إلى اغتراب بقية أعضاء التنظيم من العملية السياسية¹.

4-1-5 ميشال كروزي "MICHEL.CROZIER" ونظرية التنظيم البيروقراطي

إن مفهوم البيروقراطية عند ميشال كروزي، لا يختلف عن المعنى الشائع بين عامة الناس، والذي يعني تعقيدات غير ضرورية ونماذج كابحة خانقة للشخصية². وهذا كان نتيجة لدراسة قام بها في الحالة الأولى وكالة مالية تابعة لوزراء المالية تقوم بالعمل الميكانوغرافي Mécanographique، فتحدد طبيعة التنظيم هي من إشراف المديرية الوطنية على أساس قواعد غير شخصية، بينما المستخدمون فقد تم توظيفهم على أساس مسابقة، وأن فرص الترقية غير ممكنة إلا على أساس مسابقة جديدة. أما عن المناخ التنظيمي للعمل فكان سيئاً للغاية، نتيجة نشاط مكثف للنقابات و الذي تتخلله في أغلب الأحيان إضرابات. أما الحالة الثانية فكانت تتمثل في تجمع صناعي عمومي، طبيعة العمل كانت تتميز بالتخصص، حيث كان لكل مستخدم دور محدد، يقوم بتنفيذ مهامه بصفة مستقلة عن الآخرين. أما الضوابط فكانت تحكمها التعليمات

¹ - عمار بوحوش: المرجع السابق، ص 42-43.

² - Scheid Jean Claude: Les grandes auteurs en organisation. Dunod. Paris. 1980, P 27.

والقواعد الصادرة من الرؤساء، غير أن هذا التنظيم عرف ضغوطات اجتماعية بين الجماعات التي كانت معارضة لكل تغيير وخاصة اتجاه المكننة¹.

لقد انتهى كروزي من دراسته للحالتين السابقتين، إلى أن الصرامة التي يتم بها تحديد المهام، والعلاقات فيما بينها وشبكة العلاقات الإنسانية الضرورية لتنفيذها، تجعل من الصعب الاتصال بين المجموعات فيما بينهم، ومع المحيط أيضا. فالصعوبات الناجمة بدل أن تأخذ كمبررات لإعادة النظر في النموذج المستعمل، فإنها استعملت من طرف الأفراد والجماعات لتدعيم وتحسين وضعيتهم داخل التنظيم.

ويكشف ميشال كروزي، مفهوما جديدا للبيروقراطية، والذي هو عبارة عن "نسق تنظيمي غير قادر على تصحيح ذاته، بناء على الأخطاء والاختلافات التي أصبحت من العناصر الأساسية في التوازن"².

إن تعريف البيروقراطية عند ميشال كروزي، يختلف عن المفهوم الذي أعطاه ماكس فيبر، حيث أن فيبر ركز على الجانب الوظيفي للبيروقراطية، أي التمسك بالرشد والقواعد الرسمية في أدائها. وأهمل الجانب غير الرسمي منها والمتمثل في الاعتبار الإنسانية والقيم، لأن الأفراد لا يتجردون أثناء عملهم من الجانب الإنساني، ولذا أكد كروزي أن النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لفيبر، لا يمكن تطبيقه على الواقع العملي حرفيا، لهذا السبب قام كروزي بدراسة المفهوم السلبي للبيروقراطية، الذي يشمل الروتين والتباطؤ وتعقد الإجراءات، كما أنه وصف النموذج البيروقراطي بأنه غير قادر على أن يتماشى مع التغيير الذي يواجه المجتمع بشكل عام والتنظيم بشكل خاص. وخلص ميشال كروزي إلى نموذج " التحليل الإستراتيجي" الذي يقوم على ثلاث مسلمات تتمثل في:

- 1- أن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل، تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، إنما لكل فرد أهدافه، وطموحاته الخاصة به، فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها.

¹ - Ibid ,P29.

² - Crozier Michel: Le phénomène Bureaucratique, édition du seuil Paris, 1963. P 257.

2- الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات، الفاعلين يملكون مجالا من الحرية، يمارسون فيه نوعا من الاختيار.

3- استراتيجية الفاعل تنبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محددة¹.

4-1-6 آلان توارن "ALAIN.TOURAINE" ونظريته للتنظيم البيروقراطي:

لقد حاول آلان توارن تشخيص البيروقراطية من خلال الحقائق الثلاثة الآتية:

- أنها نمط تنظيمي محدد كنسق مضبوط، ومتدرج بالنسبة للوظائف وليس للأشخاص.
- أنها نمط لسير التنظيمات يتمسك بالنظام والروتين الذي يقاوم ويصمد لكل تحول يصيب النظام .
- أنها سلطة ممارسة من طرف القادة الذين يوجدون على أساس التنظيمات الكبرى².

ويؤكد آلان توارن أن الحديث عن البيروقراطية يستدعي توفر ثلاثة شروط مجتمعة وهي:

- 1- يجب أن تكون المكنات والأدوار والحقوق والواجبات، وشروط الالتحاق بالمنصب والمراقبة والجزاءات محددة بصفة دقيقة وغير شخصية .
 - 2- يجب أن تكون كل وظيفة محددة بالنسبة للوظائف المشكلة للتنظيم.
 - 3- يجب أن تأخذ القرارات الأساسية خارج التنظيم، لأن هذا الأخير ما هو إلا نسق لنقل المعلومات، والقيام بعملية التنفيذ.
- وهنا يرى آلان توارن بعدم تحليل المؤسسات الكبرى باعتبارها تنظيمات بيروقراطية، وإنما تحلل حسبها كمؤسسات سياسية³ .

¹ - Ibid,P56 .

² - Schied Jean Claude : Op cit, P 57 .

³- Ibid, P 57-59 .

ولما كان التنظيم عبارة عن مجموعة وسائل، توضع لتحقيق أهداف، وتراقب في أغلب الأحيان من طرف النسق السياسي العام، فكل نشاطه يتم في إطار القوانين والمراسيم. إن الفكرة الأساسية التي أراد "آلان توران" توضيحها هي مدى ارتباط التنظيم بالبيئة الخارجية، كون أهدافه محددة من قبل النسق السياسي عن طريق المراسيم الصادرة عنه.

2-4 الاتجاه النظري الإداري

1-2-4 الإدارة العلمية:

يرتبط مصطلح الإدارة العلمية باسم الأمريكي فردريك ونسلو تايلور " Taylor Winslow Frederick " بشكل أساسي، إلا أن هناك روادا آخرين قبل وبعد تايلور، كانت لهم اجتهادات من خلالها طرحوا الكثير من الأفكار الهامة المتصلة بالعمل الإداري، كروبرت أوين (Robert Owen) وشارلزبايج (Charles Babbage) وفرنك جالبريث (frank-gilbreth) وهنري جانت (Hanry Gant).

بدأت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث كانت جمعية المهندسين الميكانيكيين، تلعب دورا كبيرا في إعطاء الفرصة للمهندسين لعرض أفكارهم، وقد استخدمها تايلور وزملاؤه في الترويج لأفكار حركة الإدارة. إن مشاركة تايلور الفعلية في العمل كعامل، ورئيس عمال جعلته يقف عند حقيقة، تتمثل في أن الكمية التي يقوم العمال بإنتاجها ليست هي الكمية التي يمكن إنتاجها، فالعمال في العادة يتفوقون فيما بينهم، ولو ضمنيا على كمية محددة على الرغم من قدرتهم على زيادة ذلك. كما لاحظ أن هناك التزاما وانضباطا جماعيا من جانب العمال تجاه كمية الإنتاج المحددة مسبقا. ومن هذا المنطق بدأ تايلور وزملاؤه بالتحليل العملي للعمل، من خلال تجميع المعلومات والبيانات وتحليلها للتوصل إلى أفضل طريقة للأداء ومن أجل زيادة كمية الإنتاج¹، لأن المصانع كانت تتميز في ذلك الوقت بانخفاض في مستوى إنتاجها، وبعدم التحكم الفعال في سير

¹ - حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة "الأصول العلمية والعملية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981، ص 19.

العمل . ونتيجة لهذه الدراسات والتجارب توصل تايلور إلى مبادئ أساسية اتباعها يحقق الكفاءة التنظيمية وأهمها:

1- استبدال الطرق التقليدية بطرق علمية، تعتمد على الدراسة العلمية لكل الخطوات العمل .

2- تحمل الإدارة مسؤولية اختيار العمال، وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء العمل.

3- ضرورة التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق أهداف المنظمة.

4- توزيع المسؤولية في العمل بين الإدارة التي يتوجب عليها القيام بعملية التخطيط والإشراف ؛ بينما العمال يقومون بالتنفيذ¹.

إن حركة الإدارة العملية لم تكن طريقة بحث وتخطيط ورقابة، بل هي ثورة فكرية جديدة جاءت لتتحدى بتغير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال، وفي تفكير العمال نحو الإدارة، وفي تفكير العمال نحو بعضهم البعض². كما أن حركة الإدارة العلمية قد قامت بتطوير واستنباط عدد من الأساليب التي اعتمدت عليها اعتماداً رئيسياً في تحليلها وتفسيرها ومن ثم تطويرها للنشاط الإداري، و أن هذه الأساليب قد قربت الإدارة من مفهوم العلم، بعد أن كانت تعتمد اعتماداً كلياً على الخبرة الشخصية وفن الممارسة.

4-2-2 نظرية التقسيمات الإدارية:

تنسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol)، كما أسهم في هذه النظرية رواد آخرون كالإنجليزيين ليندال ايرويك (Lyndall Urwick)، والأمريكيين موني (Mooney) ورايلي (Reiley)، حيث كانوا جميعاً مهتمين بتطوير مبادئ عالمية في الإدارة، تصلح لكل مدير في أي منظمة.

تختلف نظرية التقسيمات الإدارية لفايول، عن حركة الإدارة العلمية لتايلور، فهذا الأخير ركز تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل، معتمداً في ذلك على الدراسة

¹ - محمد قاسم القريوتي : المرجع السابق ، ص 63 .

² - عادل حسين : الأفراد في الصناعة ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ،مصر، 1971 ، ص 73.

والتجربة. أما فايول فقد اهتم بالإدارة العليا المنهمكة في صياغة الأهداف. ورسم السياسات، ووضع الخطط. حيث اعتمد على خبرته باعتباره مديراً ممارساً، وعمل على تطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ عامة، تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف¹.

لقد ركزت نظرية التقسيمات الإدارية على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، واتجه فايول في دراسته وتحليله للعمليات الإدارية، إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة أرضية يعتمد عليها المديرون في أعمالهم لتسيير تنظيماتهم، من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة، ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني خلص فايول إلى تصنيف أنشطة المنظمة إلى ستة مجموعات وهي:

- 1- أنشطة فنية: وتتصل بالإنتاج والتصنيع .
 - 2- أنشطة تجارية: وتتصل بعمليات البيع والشراء والتبادل .
 - 3- أنشطة مالية: وتتصل بالبحث عن الأموال اللازمة وإدارة عملياتها .
 - 4- أنشطة محاسبية: وتتصل بتقدير التكاليف والإحصاءات.
 - 5- أنشطة الضمان والوقاية: تتصل بحماية الممتلكات والأشخاص .
 - 6- أنشطة إدارية: وتتصل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة².
- كما أكد فايول أن الإدارة الناجحة للتنظيم تعتمد على مجموعة من المبادئ حددها بأربعة عشر مبدأ هي³: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المركزية، التسلسل الرئاسي، تعويض العاملين، الترتيب والنظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة وروح الفريق.

¹ - حسين حريم : إدارة المنظمات "منظور كلي" ، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2003 ، ص 22 .

² - المرجع نفسه ، ص 23 .

³ - المرجع نفسه ، ص 22- 23 .

ومن ناحية أخرى، فقد حدد هنري فايول خمسة عناصر، وهي ما يعرف في الوقت الحاضر بوظائف الإدارة¹، وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر (التوجيه) والتنسيق والرقابة .

3-4 الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم:

يعتقد هذا الاتجاه أن البناء الاجتماعي يتكون من أجزاء مترابطة، ومرتبطة ومتسقة ومتكاملة تؤدي وظائف معينة تدخل في تشكيل الكل الاجتماعي، أي من أجل خدمة الوظيفة العامة للبناء الاجتماعي، وتحقيق بقائه واستمراره، وإذا تعطلت وظيفية من الأجزاء الفرعية انعكس على وظيفة البناء الكلي، وأصبح بذلك غير قادر على تحقيق أهدافه العامة، لكن هذا البناء سرعان ما يعيد التوازن إلى ذاته، عن طريق إيجاد ميكانيزمات، يقرر لها للوصول إلى حالة التوازن من جديد .

1-3-4 تالكوت بارسونز "TALCOT.PARSONS" والنسق الاجتماعي:

انطلق تالكوت بارسونز من تصوره للتنظيم على أنه نسق اجتماعي، يتكون من عدة أجزاء (أنساق فرعية) مرتبطة ببعضها البعض، ويحدث بينهما تفاعل كالجماعات والأقسام والإدارات ... وأن التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار النسق الاجتماعي الأكبر المتمثل في المجتمع، وأوضح بارسونز أن للقيم السائدة في التنظيم دورا فهي تمنح أهداف هذا التنظيم الطابع الشرعي، تلك لأنها تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه²، مما يعني أن التنظيم يجب أن يعمل وفق خصوصيات المجتمع الثقافية حتى يتم هذا التناسق بين خصوصيات العاملين وخصوصيات التنظيم، ويحقق هذا الأخير الأهداف التي قام من أجلها. ويرى بارسونز أن تكامل الأفراد والجماعات داخل التنظيم يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع، ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها، وبتحقيق هذا التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية، لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم ويعطي

¹ - المرجع نفسه ، ص23.

² - السيد الحسيني : المرجع السابق ، ص 75 .

بارسونز أهمية كبرى لتكامل الأفراد مع التنظيم ولتكامل التنظيم نفسه مع التنظيمات الأخرى .

ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء و الاستمرار وهي:

1- وظيفة المحافظة على النمط:

وتتعلق هذه الوظيفة بضرورة تحقيق الأدوار المطلوبة، والالتزام الضروري بالقيم والمعايير المقررة داخل الجماعة أو المجتمع أو بين جميع أعضاء التنظيم، ويذهب بارسونز إلى أن هذه الوظيفة هي المسؤولية عن استمرار النسق وهو استمرار ديناميكي، طالما أن وظيفتها الأساسية هي حماية النظام القيمي والمعياري داخل النسق الاجتماعي، وهذه الوظيفة مسؤولة عن تحقيق الوحدة النفسية والاجتماعية بين الأعضاء وتعد الوظائف الثلاثة الأخرى للنسق الاجتماعي أكثر ديناميكية، الأمر الذي يثير باستمرار مشكلات تتعلق بالحفاظ على النسق واستمرار وحدته¹.

2- وظيفة التكامل:

وتشير إلى تلك العلاقات بين الوحدات خاصة تلك التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

3- وظيفة تحقيق الهدف:

تتعلق بتحديد الهدف من خلال توفير الترتيبات من موارد بشرية ومادية ضرورية، وكذا إيجاد مختلف الوسائل المشروعة المتفق عليها ثقافيا والمقبولة بين أعضاء الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها داخل النسق.

4- وظيفة التكيف:

يعتبر التكيف عملا وظيفيا للتنظيم، تتحدد من خلاله الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف، لذا تتطلب هذه الوظيفة كل الأساليب التي يجب على النسق وأعضائه استخدامها في سبيل تحقيق الأهداف المقررة.

¹ - نبيل محمد توفيق السمالوطي : الدين والبناء الاجتماعي ، ط 1، ج 1، دار الشروق، جدة، السعودية ، 1981، ص 21 .

كما ميز بارسونز بين ثلاثة مستويات في التنظيم وتتمثل في المستوى الفني والإداري والنظامي، الأول يتعلق بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم، يتولى المستوى الثاني إدارة الشؤون الداخلية المتعلقة بالتخطيط والتنسيق والرقابة... أما المستوى الثالث فيسعى إلى تحقيق التكامل والترابط بين التنظيم وبيئته الخارجية .

4-3-2 روبرت ميرتون "ROBERT.MERTON" والمعوقات الوظيفية:

قدم ميرتون إسهاما في نظرية التنظيم، يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم، حيث وصف التنظيم البيروقراطي بالقصور والجمود نظرا لصرامة وظائفه الرسمية. خاصة حين تصدر القواعد الرسمية التي تتصف بأنها قواعد ضاغطة تتصف بالجمود مما يعوق وظيفية التنظيم البيروقراطي، وهذا هو السبب الذي من أجله يتصف البناء البيروقراطي بالقصور والضمور، نظرا لسكونه المستمر وانعدام الحركة فيه.¹

ومن ناحية أخرى أوضح ميرتون أن الكفاية الإدارية، قد لا تتحقق بالضرورة وفقا لما رسمه فيبر فهناك معوقات وظيفية تتمثل في النتائج غير المتوقعة² .

حيث استحدث ثلاث أدوات تحليلية هي الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة، والمعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية، ثم البدائل الوظيفية، وأكد ميرتون فكرة أساسية تتمثل في أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم. ثم أكد ميرتون فكرة أخرى مؤداها أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ من عوامل كامنة من البناء التنظيمي ذاته³ .

إن نظرية ميرتون قامت على ثلاثة افتراضات أساسية، هي ضرورة وجود رقابة تمارسها الإدارة العليا في التنظيم على الأفراد أثناء تأديتهم لواجباتهم، الرغبة في

¹ - إسماعيل قيارى محمد : المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية ، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 1988، ص 291 .

² - السيد الحسيني : المرجع السابق، ص 87 .

³ - المرجع نفسه، ص 84 .

الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على سلوك الأفراد، يكون معروفا ويتم الالتزام بأنماطه المحدد مسبقا، تتخذ هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا شكل التأكيد المتزايد والمستمر على سلوك الأفراد شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد و تترتب عن ذلك ثلاث نتائج أما النتيجة الأولى فتسير إلى تقليل العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم و اقتصارها فقط بين الوظائف، و ليس بين شاغلي تلك الوظائف . أما النتيجة الثانية فتشير إلى زيادة أعضاء التنظيم لاستيعاب القواعد والإجراءات الرسمية، حيث تكون الأساس العادي لتصرف الفرد، أما النتيجة الأخيرة فهي مرتبطة باتخاذ القرارات يكون أساسها تقسم الموضوعات إلى فئات وكل فئة حل معين يكون عضو التنظيم قد تدرب عليه¹.

إن وجهة نظر ميرتون قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي، تختلف عما قدمها فيبر، فإذا كان الضبط الممارس من طرف القواعد التنظيمية يؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ عند فيبر، فإن ميرتون يرى أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة في الإجراءات والقواعد التنظيمية، وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات، ما يجعلها عائقا تنظيميا يحول دون تحقيق الأهداف².

3-3-4 فيليب سلزنيك "PHILIP.SELZNICK" وديناميات التنظيم:

يرى فيليب سلزنيك أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظرا لتعدد مهام إدارة التنظيم، وتعدد مسؤولياتها. غير أن هذا التفويض يؤدي إلى الانحراف عن الأهداف العامة للتنظيم لأن الأنساق الفرعية تستغل تفويض السلطة لتحقيق الأهداف الخاصة³. إن القضية الأساسية التي انطلق منها سلزنيك هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه المستويات العليا في التنظيم، وهذا المطلب يفرض حتما تفويضا دائما للسلطة، ولكي يؤدي التنظيم وظائفه ،

1 - علي السلمي : المرجع السابق، ص 40 .

2 - السيد الحسيني: المرجع نفسه، ص 85-86 .

3 - طلعت إبراهيم لطفي : المرجع السابق، ص 159 .

يتعين على الأنساق الفرعية أن تتعهد وتلتزم بتحقيق الأهداف التي تسعى لها، ويترتب عن تفويض السلطة نتائج مباشرة، كزيادة فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة، مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها. وبالرغم مما يؤديه هذا الموقف من وظائف، إلا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الأقسام الفرعية في التنظيم، وهنا يتعين على التنظيم اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء استراتيجية التنظيم وأقسامه. مما يجعل التفاوت بين أهداف التنظيم والتنفيذ الفعلي لها، وهو موقف يتطلب مستوى آخر من التفويض¹.

يشير سلزنيك الى وجود مشكلة المقاومة من طرف أعضاء التنظيم وفروعه، عن كل القضايا والأمور التي لاتخدم مصالحهم، و لا تحقق أهدافهم. ذلك لأن الأفراد يتصرفون على أساس مكون لا على أساس أنهم يؤدون مهام محددة النطاق داخل التنظيم. إن النتيجة الأساسية التي خلص إليها سلزنيك هي أن تفويض السلطة ومهما يترتب عليه من نتائج متوقعة مثل زيادة الخبرة وتدريب الأفراد على مهام محددة، إلا أنه من ناحية أخرى يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة تحول دون تحقيق الأهداف العامة للتنظيم².

4-4 الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم:

إن أشهر من يمثل هذا الاتجاه، هو مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية، بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية، حيث ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العوامل البشرية والاجتماعية والنفسية، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي، وتأثيره على أفراد التنظيم. إن البداية الحقيقية لهذا الاتجاه جاءت على أعقاب دراسات هورثون، التي قام بها إلتون مايو "Elton Mayo" وزملاؤه في مصانع شركة وسترن إلكترونيك الكهربائية "Western Electric"، ولقد خلصت هذه الدراسات الى نتيجة هامة

¹ - السيد الحسيني: المرجع السابق، ص 90.

² - علي السلمي: المرجع السابق، ص 43-44.

وهي ضرورة البحث الدائم في تفسير اتجاهات العمال وتصرفاتهم، كما أوضحت أن العامل ليس كائنا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه، وتضبط تصرفاته من خلال القيم والمعتقدات والآراء والأفكار، والتي بموجبها تلعب دورا رئيسيا في زيادة الكفاءة الإنتاجية¹. كما توصلت هذه الدراسات إلى أن تجاهل الإدارة للتنظيمات غير الرسمية، وما يسودها يؤدي إلى زوال الاتصال بين قيمة التنظيم وقاعدته من جهة، أو بين القاعدة والقمة من جهة أخرى، فالتنظيمات غير الرسمية هي بمثابة قوة تسهم في تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة، ويؤكد "إلتون مايو" أن العامل الحاسم في التأثير على إنتاجية العامل، هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية لها. ومن أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هورثون ما يلي:

- 1- إن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظاما فنيا، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- 2- تشجيع الأفراد داخل التنظيم لزيادة العمل والإنتاج، لا يكون بفعل الحوافز المادية فقط، بل يتوقف على الحوافز المعنوية.
- 3- تمارس الجماعة غير الرسمية في المنظمة تأثيرا قويا في تحديد الإنتاج .
- 4- التركيز على أكثر أنماط القيادة فعالية، وهو النمط الذي يعتمد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 5- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا العامل وإنتاجيته .
- 6- تحفيز العاملين في المنظمة، يكون عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- 7- إلمام المسؤولين في التنظيمات بالمهارات الاجتماعية، بقدر حاجتهم الى المهارات الفنية و الإدارية.

¹ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 51 .

8- تطوير نظام اتصال فعال بين جميع مستويات المنظمة، وكذا إشراك العاملين فيه¹.
 إن ما خلصت له مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال تجارب هورثون كان بداية
 لمرحلة جديدة في الفكر الإداري، لأنها كشفت عن التأثير الحيوي للعوامل الإنسانية
 على الإنتاجية، كما أوضحت أن ظروف العمل المادية لا تمارس تأثيرها إلا عبر
 العامل الإنساني .

¹ - حسين حريم : المرجع السابق ، ص26 .

المبحث الثاني: سوسيولوجيا الاتصال التنظيمي:

1- مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته:

1-1 مفهوم الاتصال التنظيمي

يمثل الاتصال داخل التنظيم أحد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي، فهو من مقومات النشاط التعاوني بين الجماعات، كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم¹. وفي أي تنظيم هناك تركيبة رسمية وأخرى غير رسمية، فالعمل في التنظيم يتم إنجازه بواسطة القنوات الرسمية الهرمية، والتي يتم بموجبها تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة، ففي أعلى التنظيم تبرز الإدارة العليا، وفي وسط التنظيم يبرز رؤساء الإدارات والأقسام، وفي أدنى سلم التنظيم توجد الكيانات العاملة التي تقوم بتهيئة المنتج النهائي، وهذا التسلسل الهرمي هو الصبغة الرسمية التي تحكم وتوجه أداء التنظيم.

أما التركيبة غير الرسمية فهي للعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي يرتبط بها المنتسبون فيما بينهم، والتي تؤثر أيضا على طبيعة أداء العمل الرسمي للتنظيم. فيرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والتأثير في المواقف والاتجاهات².

ويرى Barnard في هذا الصدد أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة (تنظيم) والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص³. فالاتصال التنظيمي يساعد التنظيم على بلوغ أهدافه المسطرة: فالتفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع

¹ - محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 183.

² - مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

³ - Taieb Hafsi : Gérer L'entreprise Publique ,OPU , Alger,1990,P221.

والأفكار من شخص لآخر، ومن مستوى لآخر في التنظيم وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.

للاتصال التنظيمي عدة تعريفات عرضها العديد من الباحثين والمهتمين في دراسة التنظيم، وسنحاول عرض بعضها لإعطاء صورة مكتملة على هذا النوع من الاتصال

- فقد عرف أبو عرقوب الاتصال التنظيمي بأنه «الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة (التنظيم) على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين»¹.

- أما ريد ينغ "Redding" وسانبورن "Sanborn" فنظرا إلى الاتصال التنظيمي بأنه «بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد»². ويأخذ هذا التعريف متغيرات عديدة مثل الاتصال الداخلي، العلاقات الإنسانية، الاتصال الصاعد والنازل، والمهارات الاتصالية كالخطابة والكتابة...

- كما عرفه محمد علي محمد بأنه «عملية مهمة في التفاعل داخل التنظيم فهو أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيم»³.

- أما محمد عبد الفتاح ياغي فقد عرفه بأنه «عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها إلى جهة تحتاجها لانجاز عمل أو لاتخاذ قرارا أو لتغيير سلوك... أو غيرها»⁴.

- وعرف الاتصال التنظيمي بأنه «ذلك النمط من الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات والمنظمات، يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة، من

¹ - إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1 ، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص136 .

² - عبد الله الطويرقي : المرجع السابق، ص217 .

³ - بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص35 .

⁴ - محمد عبد الفتاح ياغي : اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1988، ص212 .

المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال التغذية الراجعة من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة الأدنى أو الأعلى في المنظمة».¹

- يرى محمد فهمي العطروزي أن الاتصال التنظيمي هو «عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم».²

فال اتصال التنظيمي إذن يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها المسطرة. والتفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والواقع والأفكار من شخص لآخر، ومن مستوى لآخر داخل التنظيم وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.

- وعرف لوزادا فاسكيز "Losada Vasques" الاتصال التنظيمي بأنه «مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم بشكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة (المنظمة) بصفاتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي».³

- أما تاير "Thayer" فنظر إلى الاتصال التنظيمي بأنه «تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال، والاتصال الداخلي لمنظمات الأعمال بطريقة أو أخرى».⁴

- بينما ذهب أميري دونابون "Aimery de Nabonne" إلى أن الاتصال التنظيمي هو «دراسة وتطبيق مجموعة من الثوابت والوسائل، التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي، أن ينظم عملية الاتصال مع البيئة والمحيط».⁵

¹ - علاء الدين أحمد كفاي، وآخرون : مهارات الاتصال والتفاعل بين عمليتي التعليم والتعلم، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 75 .

² - محمد فهمي العطروزي : المرجع السابق ص 35 .

³ - فضيل دليو : اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 29 .

⁴ - محمد ناجي الجوهر : الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية، 2000، ص 19 .

⁵ - Aimery de Nabonne : Communication D'entreprise "Conception et Pratique"، édition eyrolles، 2^{ème} ed Paris ، P19.

وبشكل يتضمن الاتصال نقل المعلومات، ويبدأ عندما يحاول شخص تمرير أو إيصال معلومات إلى شخص آخر. فهناك "اتصال كلما استطاع أي نظام، و بالخصوص نظام حي، أن يؤثر على نظام آخر بتغييره، أو بتغيير حركته أو سلوكه انطلاقاً من تمرير معلومة".¹

ومن خلال التعاريف السابقة للاتصال التنظيمي، نجد أن هناك أسساً رئيسية يحاول معظم المهتمين والباحثين في الاتصال التنظيمي تناولها، والاتفاق إلى حد ما حولها، وهذه الأسس تنحصر في النقاط التالية:

- أن الاتصال التنظيمي يتعلق بالمعلومات وتدفقها وأهدافها واتجاهاتها وعلاقاتهم داخل التنظيم .
- أن الاتصال التنظيمي يحدث في نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.
- أن الاتصال التنظيمي نظام معقد مبني على التفاعل الإنساني، التنسيق بين الأهداف، وتسخير الوسائل التقنية المكتوبة منها أو اللفظية.

2-1 أهمية الاتصال التنظيمي:

إن الاتصالات بأية صورة كانت، رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، " فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة وذلك يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، إذ بدون الاتصالات تضرر الحركة الدائبة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى.."² كما أن بقاء أي منظمة أو مؤسسة واستمراريتها وتطورها ومقاومتها لعوامل التنافس وغيرها مرتبط بكفاءة الاتصال داخلها" والتنظيم الناجح إنما يحقق نجاحه عبر وسائل الاتصال التي يوفرها نظام اتصال دقيق بها"³ فالاتصالات لها دور و أهمية كبيران في كل تنظيم، ولا ينبغي النظر إليها

¹ - Gilles Amado .André Guittet :La dynamique Des communications dans les groupes , Paris, 1975, P 3-5

² - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي :الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 37 .

³ - أحمد إبراهيم أحمد :الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة ، الإسكندرية، مصر، 2002،

على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة من حيث هي مؤسسة. وثم اختلاف بين الاتصالات والمعلومات، فالاتصالات تحمل المعلومات، وكلما توافقت الاتصالات مع الأطراف المتصلة، كانت للمعلومات قيمة أو درجة من الأهمية، لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال. والمعلومات تسبق عملية الاتصال في وجودها، إذا الاتصال بشكل ما هو نهاية المعلومات "Parachevement" فكل وسائل الاتصال هي وسائل معلومات. إلا أن وسائل المعلومات لا تكون وسائل اتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة والتي تسمى بالتغذية الرجعية "Feed back"¹.

ويشير صرايرة وعائش بأن أهمية الاتصال التنظيمي تتمثل في النقاط الآتية:

1- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى.

2- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة، وتنعكس على البيئة العملية.

3- تمكن الإدارة العليا في المنظمة، على اطلاع مستمر على كل النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات والبيانات التي تسهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.

4- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة على إطلاع الرئيس بالقضايا المختلفة للعاملين.

5- توفير فرصة الإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لطرح الأفكار والآراء، التي تسهم في نجاح المنظمة ونموها وتطورها.

6- المساهمة في تعزيز حالات الولاء المستمر للتنظيم¹.

ومن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المنظمة، إذ يستمد أهميته من خلال دوره في مزاولة كافة النشاطات و العمليات داخل المنظمة، كاتخاذ القرارات، التنظيم و التنسيق و المتابعة و الرقابة، و التوظيف، و توجيه كل هذه العمليات تستلزم لممارستها وجود نظام سليم للاتصال في المنظمة، كما يساعد هذا الأخير على إعطاء فرص النمو و التقدم للمنظمة، من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بسوق المنافسة، و ذلك باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح، لا يستطيع البقاء بمعزل عن التغيرات الاجتماعية و التقنية، و الظروف الخارجية التي تؤثر عليها، وبالتالي عليها أن تواكب هذه التغيرات بنظرة ديناميكية، و لن يتم ذلك إلا من خلال الاتصال.

2- وظائف الاتصال التنظيمي و أهدافه:

2-1 وظائف الاتصال التنظيمي:

يلعب الاتصال التنظيمي داخل التنظيم دورا هاما وأساسيا، فهو ليس عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله. ويمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي إلى ثلاث وظائف: أولاً يساهم في الانتاج داخل التنظيمات (خاصة الاقتصادية) ويرى في هذا المجال أن " الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة، و الرغبة في العمل"². كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ: كتوجيه الإنذارات بسبب التقاعس أو الغياب عن العمل، أو الإعلان عن مكافأة مقابل الأداء الجيد، إضافة لإرسال المذكرات وعقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل وتحسين ظروف العمل أو النوعية، الفاعلين داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى كل

¹ - محمد ناجي الجوهري : المرجع السابق ، ص 30 .

² - كيت ديفير : السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر 1974 ، ص 522 .

المعلومات التي تخص عملهم، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب. ثانياً يسمح الاتصال التنظيمي بالإبداع من خلال توفيره لفضاءات طرح الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها. وفي هذا المجال يذكر Octave gélinier أن التنظيمات التي تتواجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهل المبادرات الجديدة لخلق القيمة المضافة للتنظيم والأشخاص¹. ثالثاً يلعب الاتصال التنظيمي دوراً كبيراً في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل، وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعل بين العاملين، وتقوية القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيراً على سير التنظيم وتكيفه مع البيئة. وباختصار فالاتصال في التنظيم يساهم بإعطاء مميزات تسمح له بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجود فيها، ومن هذه المميزات الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي)، الغائية (وضوح الهدف).

2-2 أهداف الاتصال التنظيمي:

يتمثل الهدف الأساس للاتصال في نقل المعلومات بين أعضاء التنظيم، حيث أصبح تداول المعلومات يأخذ ميادين واسعة وعميقة، وذلك للدور الذي تلعبه هذه المعلومات على تحقيق الأهداف المنشودة. وأدركت المنظمات عموماً وبشكل كامل أن الاتصال وتبادل المعلومات والحقائق والآراء هما أساس ديناميكية النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية². من النادر أن يكون للاتصال هدف واحد، بل إنه عادة يستهدف أكثر من غرض، كأن يهدف إلى توصيل معلومات من شخص إلى آخر، فحينئذ يقوم بوظيفة تعليمية، أو يعمل على نشر معلومات على أطراف عدة وفي وقت واحد داخل تنظيم ما، فيؤدي بذلك وظيفة تنظيمية...

¹ -Octave Gélinier : Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, éd, hommes et techniques, 1984, P294 .

² - شوقي ناجي جواد : إدارة الأعمال "منظور كلي" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2000 ، ص332 .

وإذا ما تمت عملية الاتصال في المنظمة، واستكملت جوانبها فإنها تحقق جملة من الأهداف، سواء كان ذلك لإدارتها أو للعاملين فيها وحتى لجمهورها. ومن هذه الأهداف مايلي:

- 1- تعريف الافراد العاملين بأهداف المنظمة وجلب الانتباه نحوها.
- 2- يساعد إدارة المنظمة في التعرف على البيئتين الخارجية والداخلية.
- 3- يساعد إدارة المنظمة على إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات ونشر الحوافز على العاملين.
- 4- يحقق التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- 5- يمكن الإدارة من مراقبة كفاءة الإنجاز وتنفيذ الأعمال.
- 6- يؤثر على مستويات الرضا لدى العاملين في المنظمة.
- 7- يسهم في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة¹.

ويعتقد التويجري أن الاتصال التنظيمي الجيد تعود عنه النتائج التالية:

- 1- نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- 2- التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة .
- 3- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لكي تستعين بها في اتخاذ قراراتها .
- 4- تعريف أعضاء الجماعة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- 5- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم².

¹ - المرجع نفسه ، ص 333 .

² - محمد إبراهيم أحمد التويجري : الاتصال الإداري أنواعه وأساليبه (دراسة مقارنة) ، العدد 33 ، معهد الإدارة العامة،مسقط، عمان، ص107 .

إن الاتصال التنظيمي الجيد، يضمن استمرار التنظيم في حالة جيدة، و يؤدي إلى تماسك أقسامه وفروعه. لأن ممارسة الإدارة لمهامها يتطلب وجود نظام دقيق للاتصال يحقق تكامل التنظيم وتوازنه.

3- الاتصالات التنظيمية في الفكر الإداري:

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس الإدارية، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري.

3-1 المدخل الكلاسيكي:

هو أقدم مدخل في الفكر الإداري حيث اهتم رواده بتحليل سلوك العاملين في المنظمات المختلفة والعمل على توفير الحوافز اللازمة لضمان تحقيق أعلى مستوى إنتاجي لهم بغض النظر عن ظروفهم الاجتماعية... كما يسعى هذا الاتجاه إلى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل.¹ ومن أبرز اتجاهاته :

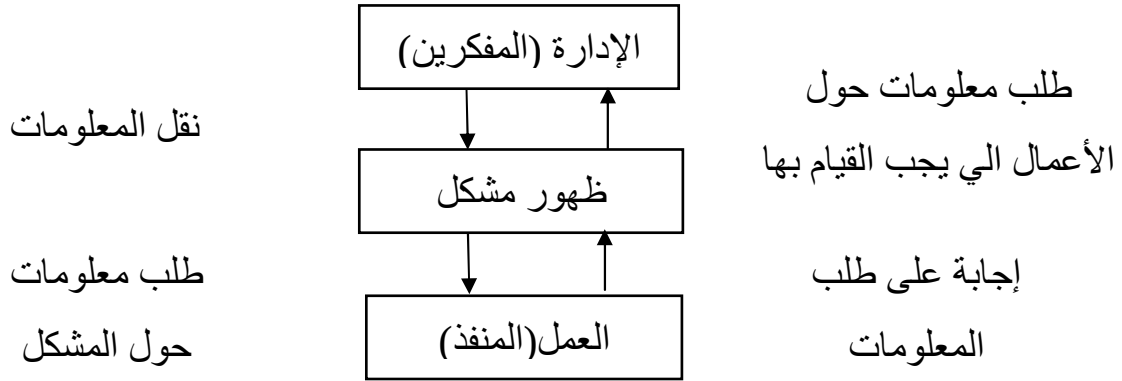
1- البيروقراطية : ظهر هذا الاتجاه على يد عالم الاجتماع ماكس ويبر (Max Weber) سعياً منه وراء توفير أعلى حد من الكفاءة الإنتاجية، حيث هدف إلى وضع مجموعة قواعد وأسس إدارية تضمن السير الفعال للمنظمات وتحقيق أكبر فاعلية إنتاجية، وذلك بما يتميز به الهيكل التنظيمي في ضوء هذا الاتجاه من تحديد وبصفة قطعية للمراكز والمسؤوليات وطبيعة العلاقات بينهما، فلا يتولى الفرد مسؤولية ما أو مركزاً معيناً ما لم تتوفر فيه مؤهلات فنية وقدرات إدارية تتناسب مع هذا المركز، كما أن لكل عمل أو نشاط في التنظيم طريقة وأسلوباً محدداً في شكل قواعد وإجراءات مكتوبة لا ينبغي لأحد تجاوزها، ومع هذا الزعم فإن للبيروقراطية تأثيراً سلبياً على المحيط الوظيفي بشكل عام وعملية الاتصالات بشكل خاص حيث نجد أن:

¹ - عبد الصمد الاغبري : الإدارة المدرسية " البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر "، ط1 ، دار النهضة العربية بيروت ، لبنان، 2000 ، ص43 .

- 1- معظم الاتصالات تبدأ من المستويات العليا وتركز على الأنظمة والقواعد والأوامر مما يجعل عملية الاتصالات صعبة.
 - 2- محدودية التفاعل بين الأفراد، وتجاهل لاحتياجاتهم ورغباتهم لعدم وجود اتصالات بين الأفراد في نفس المستوى.
 - 3- معظم الاتصالات تأخذ الطابع الرسمي، ولا يوجد تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين.
 - 4- تجاهل وجود الاتصالات غير الرسمية مما قد يؤدي إلى مشاكل إدارية غير مرغوب فيها.
 - 5- انعدام استخدام الاتصال الشفوي، وعدم ضمان تطبيق التعليمات و الأوامر¹.
- 2- الإدارة العلمية:** فالاتصالات من وجهة الإدارة العلمية إنما وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية الرسمية. وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون متسلسلة ومخططا لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية. فالاتصال التنظيمي هنا يتم بين الرؤساء(كمفكرين) والعمال(كمنفذين)، ويختصر على وثائق مكتوبة، فالعامل يتلقى التوجيهات، وليس له هامش حرية للتغيير أو الإضافة. و الشكل الآتي يبين نموذج الاتصال التنظيمي حسب تايلور.

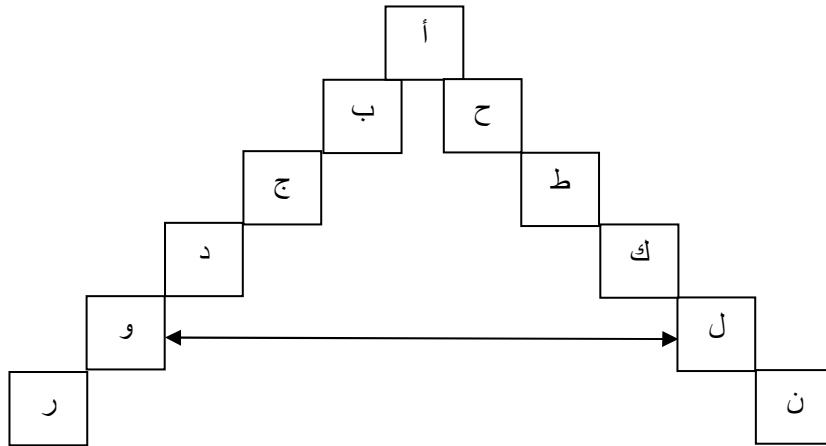
- محمد نوري قوته، ذياب عبد الحميد أحمد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، ط1 مطبعة الصالح¹ جدة، السعودية، 2000، ص121 .

الشكل (1) يوضح سير العملية الاتصالية وفق تايلور¹



أما فايول فيرى الاتصال مجرد معلومات عملية ورسمية، مهملاً بذلك الجانب الغير رسمي للاتصال. كما قدم مساهمة جديدة عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم من خلال توضيحه لمفهوم المعبر للاتصالات الجانبية والذي يوضحه الشكل الآتي.

الشكل رقم (2) نموذج فايول للمفهوم المعبر عن الاتصالات الجانبية²



¹ - Fanelly.Nguyen. ThonK : La communication une stratégie au service deL'entreprise , Edition organisation ,Paris,1983,P 11-12.

² - أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، للطبع النشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر،2007، ص 31 .

وهنا لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (ل) فعليه أن يصعد إلى المناصب د،ج،ب، ثم ينزل إلى ح،ط،ك،ل، وهذا ما يجعل الاتصال يستغرق وقتاً طويلاً ويحتاج إلى إجراءات مكتبية طويلة ومعقدة، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن إجراء الاتصال بين (و) و(ل) وهو ما عبر عنه بالجسر أو المعبر.

ومن سلبيات الإدارة العلمية على عملية الاتصالات نذكر الآتي:

• إغفال الجانب الإنساني من حيث النظرة للعامل.

• إغفال العوامل النفسية والاجتماعية للعامل.

• إغفال جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم¹.

إن مساهمة المدخل الكلاسيكي في الاتصالات محدودة، حيث اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال، وتدفق الاتصال، ومعوقاته، وأساليبه.

والشكل رقم(1) يظهر الاتصال التنظيمي في الإدارة العلمية.

3-2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت في الثلاثينيات من القرن الماضي، وتعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، إذ كان لها أثر كبير في تأكيد الاهتمام بالعامل الإنساني والاهتمام بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل. وبدأت هذه المدرسة بدراسات هوثورن التي أجراها التون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه، نتيجة المشاكل التي عرفتھا التنظيمات، كالعجز في رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العامل وغير ذلك من المشاكل والاضطرابات². أما عن أهم أفكارها فقد بينت تأثير العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين في الروح المعنوية لهم، وتزيد من حماسهم للعمل، كما أن سلوك العاملين يتأثر بعوامل غير اقتصادية كالتقدير والاحترام، والمشاركة في اتخاذ القرارات... وقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً

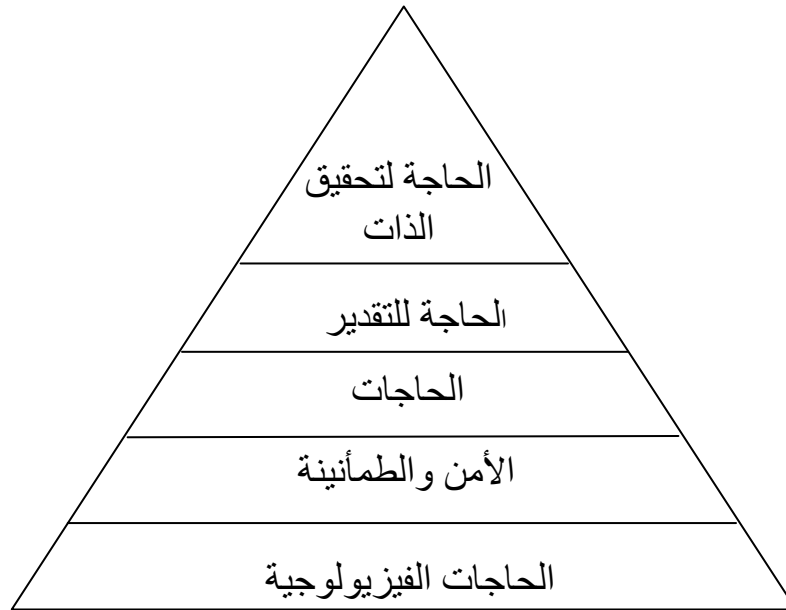
¹ - علي عياصرة ، فاضل محمد محمود العودة : اتصالات الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية ، ط

1، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2006 ، ص51 .

² - محمد علي محمد : المرجع السابق ، ص156 .

قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا الأفراد في عملهم، كما أثبتت أن المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤسيه لها أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية¹. إن الطريقة الحديثة في الاتصالات ترجع إلى حركة العلاقات الإنسانية، و التي تبعت تجارب هورثون، دراسة الحاجات، وعوامل الرضا في العمل، وأساليب السلطة. فتجارب هورثون جاءت لتحليل العلاقة الموجودة بين شروط وظروف العمل من جهة والإنتاجية عند العامل من جهة أخرى، فأظهرت نتائج التجارب أن هناك علاقة بين شروط العمل والإنتاجية، أما دراسة الحاجات ماسلو "Maslaw" فخلصت إلى أنه لا يمكن التأثير في سلوك الإنسان إلا من خلال الحاجات الغير مشبعة، فالحاجات المشبعة تفقد تأثيرها ومفعولها كحافز للسلوك. وفي هذا اقترح ماسلو هرمًا لحاجات الإنسان يمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:

شكل رقم (3) يوضح سلم ما سلو "Maslaw" للحاجات²



¹ - أحمد ماهر : المرجع السابق، ص 35 .

² - خليل محمد حسين الشماخ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة، ط1، دارا لمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 135 .

وبناء على هذا فإن دافعية الفرد ليست قوة نابذة من الخارج بل هي قوة داخلية نابذة من ذاته ورغبته في تحقيق طموحاته وحاجاته، واعتباراً لذلك فإن التنظيم الناجح هو الذي يراعي حاجات العاملين ويبدل جهده في إشباعها.

أما الرضى عن العمل فيرتكز على المبادئ التي قدمها ليكارت وهي المحفزات المادية كالأجر والمنح، والمحفزات المعنوية كالتقدير والاحترام، وفي الأخير تشجيع العمل داخل الأفواج.

أما فريدريك هزبرغ "F.Herzberg" فكانت دراسته حول معرفة العوامل التي تؤدي إلى إرضاء العامل أو غضبه. وخلصت دراسته إلى تصنيف هذه العوامل إلى: عوامل دافعة وعوامل وقائية. فالعوامل الدافعة هي عوامل تشعر الفرد بالرضا وتشمل الشعور بالإنجاز وإدراك الفرد لقيمة جهده وأهمية العمل الذي ينجزه...

أما العوامل الوقائية فتربط بالظروف المحيطة بالعمل وتشمل سياسة التنظيم، ونمط الإدارة والتسيير وعلاقة الرؤساء بالمرووسين والظروف المادية والمركز الاجتماعي والراتب... ووظيفة الإدارة هي الاهتمام بإيجاد وترتيب الأعمال والوظائف بشكل يثير التحدي ويولد لدى العامل الشعور بأهمية ما يعمل وينجز.

أما فيما يتعلق بنموذج الاتصال فالجهود تركزت على فهم التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل وكذلك تركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل من حيث الدافعية والاتجاهات...وعما إذا كانت هذه الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل وبحيث لاحظ روجرز أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل ولكنها عملية تبادل المعاني بين اثنين أو أكثر. ومثل هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي الاجتماعي لطرفي الاتصال. وأن تعطى الكلمات المراد تبادلها رموزاً معينة¹. وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من الأعلى إلى الأسفل وبغرض إعطاء تعليمات عن العمل (كما بالمدخل الكلاسيكي)، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، وكوسيلة

1 - علي عياصرة ، فاضل محمد محمود العودة : المرجع السابق، ص 52 .

لإقناعهم بإنسانيتهم من جهة وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه من جهة أخرى. إن نظرة الاتصال داخل هذه المدرسة كانت مختصرة على التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، ويأخذ شكل نصائح حول تقنيات الاتصال خاصة لدفع العمال للتعاون والتآلف بهدف تحقيق أهداف التنظيم عن طريق مشاركتهم في إدارتها، لكن رغم هذا فهذه المدرسة قدمت الإطار الأولي لدراسة الاتصال التنظيمي¹.

3-3 مدرسة النظام الاجتماعي:

كثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني، نظرا لأن المدرستين نتجتا من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية، ويعتبر شتر برنارد (S.Bernatrd) وهنري سيمون (H. Simon) من المديرين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافتهم المتعددة. ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون، التي تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين.

إن تعريف برنارد لمضمون التنظيم الرسمي يقوم على أساس أنه نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا تحت أنماط توجيهية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، لأنه من الأوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية².

3-4 مدرسة النظم:

لقد قدمت كلا من المدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية منظورا عالجا جانبا من المنظمة وتغافل عن الجانب الآخر، علما أن كلا منهما يكمل الآخر، ولذا جاءت مدرسة

¹ - Annie Bartoli : Communication et Organisation, édition organisation ,Paris 1991 ,P17 .

² - علي عياصرة ،فاظل محمد محمود عودة : المرجع السابق ، ص 53-54 .

النظم للسعي نحو دمج المنظورين . ومن أتباع هذه المدرسة Kenneth Boulding و Norbert Wiener وغيرهما. لقد اعتبرت هذه المدرسة المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح تتفاعل أجزاؤه فيما بينها وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض. فالمنظمة كنظام مفتوح تشمل أجزاء عديدة متفاعلة ومتداخلة فيما بينها وترتبط بعلاقات، بالتغير الذي يحدث في أي جزء من أجزاء النظام يؤثر بشكل أو بآخر على أداء النظام كله. فالمنظمة نظام معقد ومفتوح عند النظر إليه من زاوية مدرسة النظم والتي تؤكد على معظم المتغيرات المادية وغيرها وأثرها على معنويات العاملين، وبهذا فمدرسة النظم أخذت بمجمل المتغيرات البيئية والمادية والنفسية والاجتماعية لحياة المنظمة، كما ترى أن النظام الاجتماعي يحتاج إلى وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، ومن رواد هذا الاتجاه كاتز وخان وويك (Katz & Khan & Weick) وترى نظرية النظم:

- 1- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.
- 2- أن الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من المنظمات أخرى.
- 3- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، والذي يربط أجزاءه وأفراده.
- 4- أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال¹.

3-5 المدرسة الموقفية:

ترتبط هذه النظرية بالعالم فيدلر "Fiedler"، وتقوم على مبدأ أنه لا يوجد أسلوب إداري معين أو نظرية إدارية ما صالحة للتطبيق في كل الظروف، وأن فعالية أسلوب ما في موقف من المواقف لا يعني بالضرورة فعاليته في مواقف وحالات أخرى. أي هناك "علاقة وثيقة بين القرارات والتصرفات الإدارية والبيئة وخصائص الموقف الذي تتخذ فيه القرارات"². هذه النظرية تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل المنظمات، وإنما

¹ - أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص 37 .

² - محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 94 .

يجب انتقاء النظرية بما يتوافق مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.¹ أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنساقها الفرعية بالمنظمات الأخرى، والبيئة العامة التي تعتمد على الموقف.

إن كل منظمة تحتاج إلى أن تراعي المناخ والبيئة الذي تعمل فيه، كما تحتاج المنظمة الواحدة إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية طبقاً لطبيعة عناصر إدارتها البشرية المختلفة، ويمكن الوصول إلى مناخ مفضل عن طريق استخدام اتصالات جيدة، ولا يتم ذلك إلا إذا سادت المنظمة روح التفاهم والتعامل و الاتصال مع الآخرين، فوجود اتصالات جيدة يمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعامل من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة². وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتماداً كبيراً على وجود مناخ اتصال مريح وجيد بين جميع الأنساق الفرعية (أقسام وإدارات) في التنظيم.

3-6 نظرية المعلومات:

قدمت نظرية المعلومات بعض الإسهامات في نظرية الاتصالات، حيث ترى أن الاتصالات عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها³.

وهناك بعض المحاولات لوضع نماذج تشرح الواقع العملي للاتصالات وسنكتفي بذكر بعضها دون التقيد بأي تصنيف:

3-6-1 نموذج شانون وويفر (1949):

يعتبر من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة، وضعه كلود شانون ووارين ويفر (Claude Shannon and Warren Weaver) لصالح شركة "بيل" للهاتف، حيث أوليا له عناية خاصة لدراسة الجوانب التقنية المرتبطة بنقل المعلومات، بغض النظر عن المضامين المحمولة⁴. ووصف شانون وزميله عمليات الاتصال من خلال

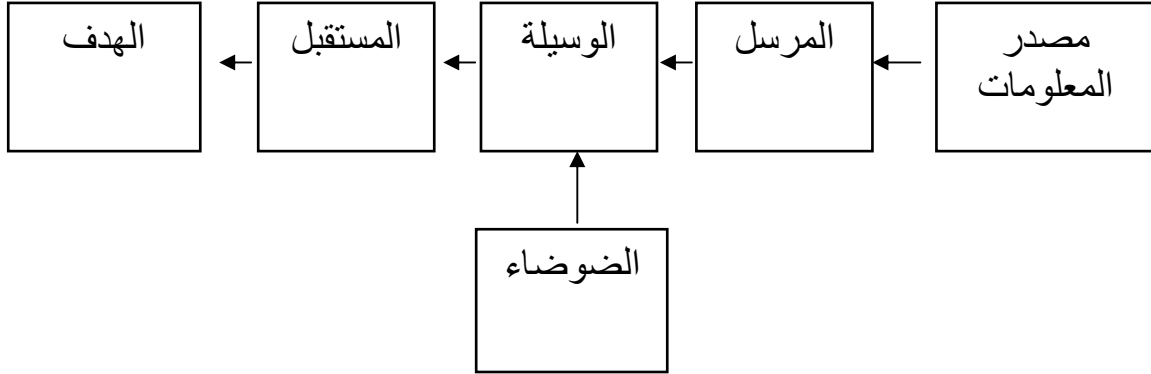
³ - حسين حريم : المرجع السابق، ص 33 .

² - محمد النوري قوتة، دياب عبد الحميد أحمد : المرجع السابق، ص 138 .

³ - أحمد ماهر : المرجع السابق، ص 37 .

⁴ - ميلود حبيبي : الاتصال التربوي وتدرّيس الأدب، ط1، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1993، ص 21 .

ستة عناصر (1)مصدر المعلومات(2)المرسل(3) الوسيلة(4) المستقبل (5)الهدف (6) الضوضاء.واستطاعا أن يصورا نموذجهما كما هو مبين في الشكل الآتي
الشكل رقم(4) يوضح نموذج العملية الاتصالية شانون¹

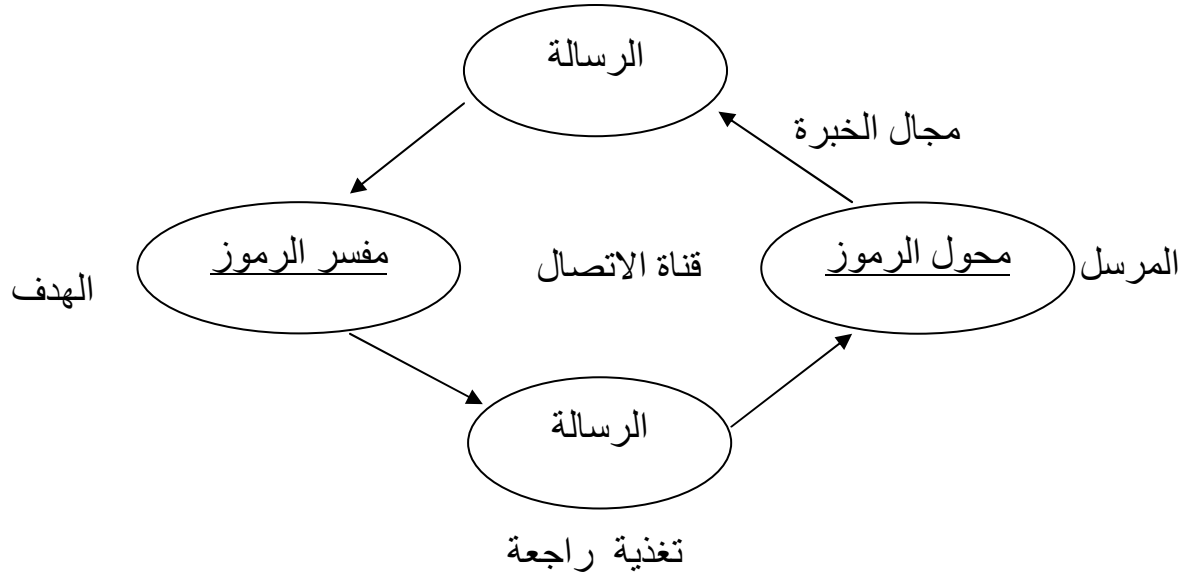


3-6-2 نموذج وليور شرام(1954):

وظف شرام في نمودجه نفس العناصر التي ذكرها شانون و ويفر في نموذجهما، وأضاف إليهما عنصرَي التغذية الراجعة والخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل، وبذلك فإن العملية الاتصالية عنده دائرية وليست ذات اتجاه واحد. ومفهوم الخبرة المشتركة - الذي يعتبره شرام ضروريا لنجاح عملية الاتصال واستيعاب الهدف لمعنى الرسالة كما يقصدها المرسل- يشير إلى مدى التشابه في الخلفية الثقافية والتجربة المتراكمة عند المرسل والمستقبل، وفي المقابل كلما تباينت الخلفية الثقافية لكل من طرفي عملية الاتصال، كلما قل احتمال تفسير الرسالة بطريقة صحيحة. أما التغذية الرجعية التي يعتبرها شرام ضرورية فهي تخبرنا كيف فسرت الرسالة، وهل فسرت بالكيفية الصحيحة أم لا؟. و واضح أن هذا النموذج يتفق من نمط الاتصال الدائري الذي يهتم برد فعل المستقبل كما هو مبين في الشكل الآتي.

¹ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: المرجع السابق، ص73 .

الشكل رقم(5) يوضح نموذج العملية الاتصالية لشرام¹



3-6-3 نموذج ديفيد بيرلو (1960):

وهو النموذج الذي وضعه ديفيد بيرلو (David Berlo) والذي اهتم بالاتصالات باعتبارها عملية تحتوي على العديد من الأنشطة، ويسمى نمذجه (S.M.C.R) التي تشير إلى الحروف الأولى التي يتكون منها نمذجه وهي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المتلقي. ونجاح الاتصال في اعتبار "بيرلو" متوقف على المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائم بالاتصال، وعلى ثقافته وأرائه واتجاهاته نحو نفسه كمرسل، ونحو رسالته، والوسيلة التي يستخدمها وكذا نحو جمهوره كمستقبلين لرسالته، وعلى مكانته الاجتماعية،... كما يتوقف نجاح الاتصال أيضا على بعض الاعتبارات ترتبط

¹ - المرجع نفسه، ص74 .

بالمرسل والرسالة والوسيلة. ومن سلبياته تجاهله لبعض العناصر المؤثرة على كفاءة العملية الاتصالية مثل الضوضاء، والشكل الآتي يبين نموذج بيرلو.
الشكل رقم(6) يوضح نموذج العملية الاتصالية لبيرلو¹



4- أنواع الاتصالات في المنظمة و اتجاهاتها:

يتكون التنظيم من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها، هذه الأخيرة يمكن التعبير عنها داخل التنظيم بأقسام ومستويات تشكل هيكله ونظامه الإداري والذي يحدد بصفة رسمية مكانة كل فاعل داخله، ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن السلطة، فهذه الأخيرة هي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، ومن خلال هذه المستويات وكنتيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والتعليمات إلى مختلف المستويات ، أصبح من الضروري وجود منافذ اتصالية لتسهيل تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرووسين من جهة وبين المرووسين من جهة أخرى، ويمكن تصنيف أنواع الاتصالات في المنظمة إلى:

¹ - محمد عمر الطنوني: نظريات الاتصال، ط1 ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص88 .

4-1 الاتصال الرسمي:

يتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم ويسير عادة وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة. و هو ينساب بين خطوط السلطة الرسمية ويساهم في تدفق المعلومات و التوجيهات و الأوامر إلى الفاعلين (المرؤوسين) مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المؤكدة¹. فالاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال المخطط مسبقا والذي تمر عن طريقه الحقائق والمعلومات في المنظمة².

والاتصال الرسمي يحدث عن طريق المواثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية. إن مهام الاتصال الرسمي تكمن بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للقائد في المنظمة، حيث لا بد له من توافر المعلومات الضرورية عن موضوع ما، وتتوفر هذه البيانات من خلال مصادر المعلومات في المنظمة أو خارجها بواسطة الاتصال الصاعد، وعبر قنوات متنوعة في وسائل الاتصال.

فالرئيس في المنظمة عندما يتخذ قراره لا بد من إيصاله على شكل أوامر إلى مواقع التنفيذ، وهذا يقتضي أن تسير المعلومات من أعلى إلى أسفل من خلال الاتصال النازل عبر قنوات معينة ووفقا لتسلسل يتفاوت من منظمة إلى أخرى، تتوقف فعالية الاتصالات في أي منظمة على شكل الاتصال بين المراكز الثلاثة التالية: مركز المعلومات، مركز اتخاذ القرار ومركز التنفيذ.

4-2 الاتصال غير الرسمي:

هو نوع من الاتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين تنظيمية مثبتة و مكتوبة و رسمية، و متفق عليها كما هو الحال في الإتصال الرسمي، و يتم عادة بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية نطاق السلطة الرسمية عن طريق وسائل غير رسمية من

¹- سعيد يسين عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000 ، ص 58 .

²- طلعت إبراهيم لطفي : المرجع السابق، ص 81 .

بينها العلاقات الاجتماعية. و هذا الاتصال سواء كان داخل أو خارج المنظمة، فهو يعبر عن رغبة العاملين في عدم الانعزال، بهدف إشباع حاجتهم الاجتماعية و النفسية¹. و تتبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الإنسان باعتباره اجتماعيا بطبيعته إذ تتميز أغلب تصرفاته بعلاقته بالجماعة بحيث تدفعه الرغبة للانتماء إلى البحث عن جماعة تشبع فيه هذه الرغبات.

إن هذا النوع من الاتصالات يظهر بكثرة في المنظمات، إلى جانب الاتصالات الرسمية حيث يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقات بين أعضاء الجماعة أو الصلات التي تربط بين أجزاء التنظيم و أعضائه، و يلجأ إليها العاملون بالتنظيم لتسهيل الأمور التنظيمية، و توفيراً للوقت في جمع المعلومات، و تعتمد المنظمة على الاتصالات غير الرسمية بناءً على حجمها و طبيعة عملها و الهدف الذي تسعى لتحقيقه، فإذا توفر في المنظمة نظام اتصال غير رسمي يساعد نظام الاتصال الرسمي، فإن المنظمة تكون قادرة على جمع المعلومات الدقيقة و الصحيحة، ما يجعلها أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب².

ويرى Harry Abravanel أن الاتصال غير الرسمي هام جداً بالنسبة للتنظيم وبدونه فإن العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم: الحياة التنظيمية أكثر تعقيداً من أن يحتويها ضمن هيكل رسمي فالفاعلين بحاجة لإقامة علاقات ودية في العمل، وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى نقص الإنتاجية³.

إن عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصال، تؤدي إلى بروز الاتصال غير الرسمي، ويؤدي في غالب الأحيان إلى ظهور مشاكل أساسها سوء الاتصال الرسمي⁴.

¹ - ختام العناني ، علي المناصرة : الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007، ص 107 .

² - عفيفي ، صدقي محمد و آخرون : الإدارة في مشروعات الأعمال ، ط5، مكتبة الخريجي ، 1990، ص 312 .

³ - Harry Abravanel et all : Individu groupe et organisation ,Gaétan morin éditeur, Canada,1986, P 321 .

⁴ - بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيمي، المرجع السابق، ص 39 .

تتسم القواعد التي تحكم الاتصالات الرسمية بالثبات و الاستقرار¹، عكس الاتصالات غير الرسمية التي تتميز بأنها دائمة الحركة وكثيرة التغيير².

3-4 اتجاهات الاتصالات التنظيمية:

إذا أخذنا الاتصالات من حيث اتجاهاتها، فإننا سنجد ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1-3-4 الاتصالات النازلة:

تتمثل في البيانات والتوجيهات التي تصدر من المناصب الإدارية العليا إلى المستويات الأقل عبر مختلف المستويات الفاصلة بينها، وتتضمن في العادة الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون وتوجيهات حول جزئيات العمل، والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء³. ويأخذ الاتصال النازل أشكالا عدة أهمها: الاتصال المباشر أو وجها لوجه ثم هناك التعليمات المكتوبة والإيضاحات وأنواع التقييم لغرض إبلاغ عدد أكبر من العاملين أو لتوثيق الرسالة، هذا إلى جانب استعمال المنظمة للنشرات والإعلانات والأدلة⁴. ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمنظمة ونظامها ولمسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم لها⁵. وغالبا ما يحدث تحريف للمعلومات الهابطة ولهذا يجب دائما متابعة هذه التعليمات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية راجعة للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح.

وقد لخص كل من كاتز وكاهن مضمون الاتصال النازل فيما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص395.

² - عبد الرحمان عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 1973، ص39.

³ - شريف الحمودي: مهارات الاتصال، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص27.

⁴ - خليل محمد الشماخ، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص251.

⁵ - عطوي جودة عزت: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص96.

- المعلومات الخاصة بالتنسيق والارتباط بين الأعمال والنشاطات داخل المنظمة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات الميدانية كالجاء والعقاب مثلا
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء العمال.
- المعلومات الخاصة بفلسفة وتوجهات المنظمة¹.

4-3-2 الاتصالات الصاعدة

ويمثل الاتصالات التي ترد من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من المستويات الإدارية الدنيا للتنظيم إلى أعلى المستويات في هرم السلطة، و يتيح هذا النوع من الاتصالات الفرصة للمرؤوسين في نقل اتجاهاتهم وآرائهم وموافقهم في مختلف الأمور الحيوية إلى الإدارة، وهذا الاتصال أيضا يمكن الإدارة من مدى فهم وقبول المرؤوسين لتوجيهاتها وسياساتها وبرامجها². ويعتبر الاتصال الصاعد مكملا للاتصال النازل فتفتح الإدارة بذلك طريقا ذا اتجاهين بينها وبين موظفيها³. وكلما كانت الاتصالات الصاعدة أكثر من النازلة دل على كفاءة الإدارة، وعلى تجاوب المرؤوسين وتفاعلهم مع ممارسات الإدارة المسؤولة⁴.

وتخدم الاتصالات الصاعدة عدة أهداف أهمها:

- 1- أنها وسيلة لرفع المعلومات العكسية والتقارير الرقابية عن المنجزات المحققة في المواقع المختلفة عن التنظيم.
- 2- أنها وسيلة تأكيدية تحمل في مضمونها مدى فهم المرؤوسين للتعليمات والاتصالات القادمة إليهم من رؤسائهم.
- 3- أنها وسيلة للإدارة لكي تعمل على تنسيق النشاطات المختلفة في القواعد الدنيا من التنظيم.

¹ - مصطفى عشوي : المرجع السابق، ص141 .

² - محمد الناشد: المدخل إلى إدارة الأعمال ، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب، سوريا، 1980، ص 308.

³ - رحيمة عيسا ني : مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، مطبوعات الكتاب والحكمة، باتنة، الجزائر، 2007، ص45.

⁴ - أميرة علي محمد : مهارات الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، الدار العالمية، 2008، ص118 .

4- أنها وسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين لرؤسائهم حول بعض التعليمات أو المواقف التي تواجههم في تنفيذ الالتزامات المكلفين بها¹. والاتصالات الصاعدة يمكن أن تتم بأساليب عدة منها:

- 1- اجتماعات التشاور والتوجيه التي يعقدها الرؤساء مع العاملين.
 - 2- اللقاءات الدورية بين إدارة المنظمة والعاملين، بهدف تبادل الرأي والإطلاع على وجهات نظر بعضهم بعضا .
 - 3- اعتماد سياسة الباب المفتوح ويعني ذلك أن باب المسؤول مفتوح أمام العاملين الراغبين في عرض ومناقشة مشاكلهم أو طرح وجهات نظرهم².
- وتكمن أهمية الاتصال الصاعد في أنه يعمل على تزويد الإدارة بالحقائق، والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار، فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة ، كما يتيح الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات .

3-3-4 الاتصالات الأفقية:

الاتصال الأفقي يعني إرسال واستقبال البيانات بين الإدارات والأفراد الذين يشغلون مستويات متساوية في التنظيم الرسمي ولذلك فإن البيانات تأخذ اتجاها أفقيا ويعتبر هذا الاتجاه في نقل البيانات ضروريا لنجاح المنظمة، إذ بدونه لا يمكن تنسيق أوجه النشاط المختلفة التي تقوم بها المنظمة. و هذا النوع من الاتصال يمكن أن يكون شفهيًا أو مكتوبًا كما تستدعي الحاجة.

وتلعب قنوات الاتصال دورا مهما لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تنسيق المهمة، حيث يجتمع العاملون من نفس المستوى لتنسيق أعمالهم.
- 2- المساعدة على حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- 3- فض الصراعات، حيث يمكن أن يشترك المجتمعون ويتعاونوا على حل الخلاف أو الصراع.

¹ - علاقي مدني عبد القادر: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط9، مكتبة جدة، السعودية ، 2000، ص419 .

² - عبد الرحمان هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط3، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2001، ص263 .

4 - تكوين علاقات شخصية، وهو عامل هام في حياة النظام يساعد على تيسير أداء مهامه.¹

5- معوقات الاتصالات التنظيمية:

يواجه الاتصال داخل التنظيمات عدة عوائق تحد من فعاليته، وتؤدي به أحيانا إلى عدم تحقيق أهدافه ، ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

1-5 المعوقات التنظيمية:

وتشمل كل العقبات التي تنشأ من طبيعة التنظيم نفسه وسياساته، والتي تؤثر سلبا على الاتصال، كالمشاكل الناجمة عن تقسيم العمل والتي تؤدي إلى تعدد اللغات (تقنية، علمية، إدارية) ومن ثمة تعدد الأشكال الاتصالية، ففي غياب تفاعل بين هذه اللغات يمكن أن تشكل عائقا أمام الاتصال، كما أن مشاكل خاصة بالتدرج الهرمي تلعب دورا كبيرا في التأثير على الاتصال، حيث أن كمية المعلومات الهامة تكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة وبالوسط وقمة التدرج الهرمي، كما أن الاختلاف في المكانة بين الفاعلين في التنظيم (تفاوت مراكز السلطة) يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية نتيجة عدة عوامل: كخوف العامل البسيط من رئيسه، أو الخجل منه، أو عدم استيعاب نواياه وأوامره، وقد وجد (Read) أن الفاعلين في المستويات الدنيا في التنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح في الترقية يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصورا في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة². ومما يؤثر سلبا على الاتصال أيضا تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك الازدواجية في خطوط الاتصال داخل التنظيم، بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة. ومن بين المعوقات أيضا اتساع حجم المنظمة، يرى مصطفى عشوي أن كبر حجم المنظمة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي والوقوع في مساوئ البيروقراطية،

¹ - عبد الرحمان هاني الطويل: المرجع السابق، ص 236 .

² - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989 ، ص 275 .

ومن أهم المشاكل التي تنجم عن تحقيق الاتصال (النازل و الصاعد) الفعال، بسبب التراكم الزائد للمعلومات و العجز عن معالجتها في الوقت المناسب سواء حدث ذلك على مستوى واحد أو عدة مستويات من الإشراف¹.

2-5 المعوقات الاجتماعية و الثقافية:

يرجع هذا النوع من العوائق إلى التنشئة الاجتماعية للفرد والبيئة التي يوجد فيها، ويتضمن القيم والمعايير، والمعتقدات التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من طرف التنظيم وهذه العوائق من أكثر جوانب الاتصال غموضاً لأنها ترتبط كذلك بالعادات والتقاليد الاتصالية عند الفاعل وعلى مستوى التنظيم. كما أن الاختلاف في الثقافات الأصلية للفاعلين ينتج عنه اختلاف اللغة المستعملة أثناء الاتصال ومن ثمة انعدام نفس الترميز عندهم الشيء الذي يجعل الاتصال فيما بينهم عملية صعبة.

وفي هذا الصدد يرى كل من Mj. Couchaere و P. Casse أن الاتصال :
فعل ثقافي، فبدون أدنى ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعباً جداً².

3-5 المعوقات الفنية و المادية:

تتمثل هذه المعوقات في الجوانب الخاصة بالعمل ، حيث أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي وتعطي لعملية الاتصال بعداً أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية. إلا أنه قد تحدث للوسيلة الاتصالية أعطاب، وهذه الأخيرة تتمثل في الأعطاب الفنية والميكانيكية مثل تلغثم المتكلم، أو سوء الطباعة أو عدم وضوح الصور المرئية³.

¹ - مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 187.

² - P.casse Mj couchaere: Les outils de La communication Efficace, chotard et associes éditeur, 1984, P51.

³ - علي عياصرة الفاضل، محمد محمود عودة: المرجع السابق، ص 70.

خلاصة الفصل:

إن التنظيم كيان اجتماعي، يعمل لتحقيق أهداف محددة، ويمثل الاتصال فيه العنصر الأول فهو يعبر عن حيويته وفاعليته، فهو ضروري في جميع وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، لما يوفره من بيانات ومعلومات، يتم تبادلها بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، فبدونه لا تنجح إدارة التنظيم إلى جانب ذلك فالاتصال مهم لتحسين العلاقات الإنسانية و عن طريقه تتفاعل الجماعة، حيث يستطيع الرئيس أن يحقق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، فيقف العاملون على الصورة المتكاملة لسير العمل، ومجريات الأمور مما ينمي في أعضاء التنظيم الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالأهمية. وفي المقابل إذا لم توفر إدارة التنظيم نظاما دقيقا للاتصال فإنها تفقد في الغالب وظيفتين هما إعطاء واستقبال التوجيهات، ثم إرسال واستقبال المعلومات، وبهذا لن تتمكن من الاتصال بأعضائها، ولا تصلهم المعرفة اللازمة لأداء مهامهم، مما يؤثر بدوره في تكامل التنظيم ككل وتوازنه.

الفصل الثاني فعالية الأداء الوظيفي والإدارة المدرسية في التنظيم المدرسي

تمهيد:

المبحث الأول: الأداء الوظيفي في المنظمات

- 1- مفاهيم الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 4- القيادة المدرسية وفعالية الأداء الوظيفي
- 5- معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: التنظيم المدرسي وإدارته

- 1- ماهية الإدارة والإدارة المدرسية
- 2- أهمية الإدارة المدرسية
- 3- خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة وأنماطها
- 4- الاتصال في الإدارة المدرسية
- 5- شبكة العلاقات الاتصالية في المدرسة

خلاصة الفصل

تمهيد

حظيت الإدارة باهتمام الباحثين والمهتمين منذ أن أدرك الإنسان أهمية العمل الجمعي، الذي يتم فيه تضافر الجهود لعدد من الأفراد، وتنسيقها لتحقيق الكثير من الأهداف والغايات، التي يسعى الإنسان إلى بلوغها. والمدرسة تنظيم يضم مجموعة أفراد لا بد لها من إدارة توجهها، شأنها في ذلك شأن أي تنظيم آخر. ولكنها في حاجة إلى إدارة تتناسب مع طبيعة المؤسسة التعليمية، بصفتها تمارس مهنة تتولى إعداد الإنسان ولهذا ينبغي أن تسود فيها علاقة من نوع خاص، تتفق مع طبيعة المهنة. والإدارة المدرسية أحد الميادين التطبيقية للإدارة العامة، فهي مسؤولة عن قيادة وتوجيه كل أطراف العملية التعليمية، كما يقع على عاتقها عبء تحقيق مستوى جيد من الأداء الوظيفي للمؤسسة. و من هذا المنطلق نجد أن غالبية المسؤولين والقادة في المنظمات بمختلف مستوياتهم يعطون موضوع أداء العاملين(الفاعلين) والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظرا لأن أداء المنظمة ما هو في الحقيقة إلا انعكاس لأداء الأفراد داخلها. ومن هنا فإن دراسة الأداء الوظيفي في جميع المنظمات المختلفة في المجتمع، سواء أكانت صناعية، أم تجارية، أم تربوية تعليمية، يعد الأداة المسؤولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم، أو في سلوك العاملين ، أو في الوسائل والأساليب، مما يؤثر على مسير المنظمة إيجابا أو سلبا. وسنتناول في هذا الفصل أبعاد كل من الأداء الوظيفي والتنظيم المدرسي وإدارته.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي في المنظمات :

1 مفاهيم الأداء الوظيفي:

أ- لغة : الأداء لفظ مشتق من الفعل (أدى)، و يعني (أدى) الشيء : قام به، والدين قضاه و الصلاة : قام بها في وقتها¹. كما يعني الأداء القيام بالواجب، و هو مشتق من الفعل (أدى، تأدية)².

ب- اصطلاحاً :

هناك الكثير من المفاهيم و المسميات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم الأداء "Performances" و فيما يلي نشير إلى بعض التعاريف التي تناولت الأداء الوظيفي.

- عرف جوفمان "Goffman" الأداء الوظيفي بأنه « كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، و تساعده في التأثير في الأفراد أو المشاركين الآخرين»³.

- عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الأداء بأنه « القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفء المدرب»⁴.

- بينما عرفه الحوامدة و الفهداوي بأنه « مجموعة السلوكيات و الأفعال الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته، و تحمل مسؤولياته، و تتضمن جودة الأداء، و حسن التنفيذ، و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فاعلية»⁵.

¹ - ابراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ج1، دار التراث العربي، بيروت، لبنان، دت، ص18.

² - الفيروز آبادي، محمد الدين بن يعقوب : القاموس المحيط ، ط2 ، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987، ص1624.

³ - عبد الله عقله مجلي الخزاعلة: المرجع السابق، ص32.

⁴ - أحمد بدر : المرجع السابق، ص310.

⁵ - الحوامدة نضال صالح والفهداوي فهمي خليفة : أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 17 عدد2، 1999، ص165.

- و نظر عاشور أحمد صقر إلى أداء الفرد للعمل بأنه « قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله »¹.

و من التعاريف السابقة للأداء يمكن أن نستخلص بعض العناصر، التي يحتوي عليها الأداء:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المهارات المهنية، و المعرفة الفنية عن الوظيفة، سواء للمدير أو للأفراد العاملين معه، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة.

2- كمية العمل: و يقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية.

3- نوعية العمل : و تشمل عدة جوانب كالإتقان، والدقة، و النظام و التمكن من العمل و عدم الوقوع في الأخطاء.

4- المثابرة و الوثوق : و تشمل التفاني و الجدية في العمل للقائد، أو المدير وكافة جماعات العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز العمل في الوقت المحدد. و بالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للأداء إلا أنه يمكن تحديدها بعنصرين أولهما العنصر التنظيمي، و يتكون من الهياكل و الوظائف التي يمكن تغييرها و إعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة و فاعلية.

أما العنصر الثاني فيمثل في العنصر البشري و مدى اكتسابه للمهارات المناسبة للعمل، و كذا طرق التدريب المستمر للموظفين و العاملين، و كذا تنمية الاحساس بالمسؤولية لديه، و الثقة في نفسه و القدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياته ، وهذا ينسجم مع الهدف الأساسي، الذي وجدت المنظمة من أجله.

2 - عناصر الأداء الوظيفي:

تسعى المنظمات أينما وجدت إلى هدف أساسي يتمثل في إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، و ذلك للوصول إلى الأهداف الرئيسية و لا يتحقق ذلك إلا من خلال تحديد عناصر للأداء أو مكونات أساسية له، و بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال

¹ - أحمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية مدخل سلوكي ، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2003 ، ص25 .

في المنظمة، لأن أهميتها تكمن في قياس و تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، و يحدد عاشور أحمد صقر عناصر الأداء على النحو الآتي :

ا- أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة :

و يقصد بها تحديد أنشطة العمل و الأهداف، التي تخدمها و أهميتها النسبية من حيث الوقت المستغرق.

ب - العلاقة بين الأنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب:

معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، و المهام إلى أعمال، و يقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة، مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

ج - المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

و يقصد بها تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد، من مؤهلات و غيرها ليتمكن الفرد من أداء هذه الأنشطة¹.

و في ما سبق نخلص إلى أن عناصر أداء العمل تتصل بطبيعة العمل و أنشطته وبالعامل و قدراته، و طبيعة المناخ التنظيمي للعمل، حيث يحدث تفاعل بين هذه العناصر للوصول إلى أداء فعال. و يصنف شوقي عناصر الأداء إلى ثلاثة وهي :

أ - الموظف : و تمثل القيم و المعلومات و المهارات التي يمتلكها العامل.

ب - الوظيفة : و ما تتصف به من متطلبات.

ج- الموقف : و يمثل البيئة أو المناخ التنظيمي و يشمل مناخ العمل والإشراف، الهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة و ضمن هذه العوامل².

3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن نجاح المنظمة مرتبط بنجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفعالية، و إن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود إلى الإسهامات الفعالة

¹ - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة ، بيروت ، لبنان، 1983، ص 69- 70 .

² - شوقي محمد شوقي : الإدارة المعاصرة مدخل حديث ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر، 2005 ، ص91-92

للمورد البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاما على الإدارة المنظمة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري، و النظر إليه النظرة الإنسانية. إن إقامة علاقة جيدة بين المرؤوسين و رؤسائهم، تقوم على أساس المودة، و المهارة و الثقة ومن ثم يكون التعاون و التماسك، و المشاركة في اتخاذ القرارات، و الالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة، و الشعور بالمسؤولية، و الرقابة الذاتية فيما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء، هو جوهر العلاقة الإنسانية¹. إن مراعاة احتياجات العنصر البشري، و رغباته و طموحاته، لهو جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية، حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة، و ما فيها من قيم و عادات و تقاليد، و أن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب و حرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد، سوف يحسن من أدائه و يدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام، لذا فإنه يجب على الإدارة في المنظمة أن تسعى إلى تحسين كفاءة أداء موظفيها، وذلك بإزالة كل ما يؤثر سلبا على أدائهم و هذا للوصول إلى الأهداف المنشودة.

و فيما يلي نستعرض بعض العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

3-1 التسبب الإداري :

يعتبر التسبب الإداري في المنظمات من الظواهر التي أصبحت تهدد مستقبل المنظمات، كما تساهم في انخفاض أداء الموظفين، فالتسبب الإداري هو ضياع ساعات من العمل، يقضيها الموظف أو المسؤول خارج نطاق العمل، أو في أعمال ليس لها صلة به . و ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة ونمط الإشراف، فإذا كانت القيادة العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام و احترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بها، و بذلك يكون لهذه القيادات الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين و دعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا

¹ - أحمد قواسمة : تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 30 - العدد 1 ، 2003 ، ص 231 .

قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف، فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى احترام مواعيد العمل و بذل الجهد فيه¹.

3-2- غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمة التي تعمل دون أن يكون لديها معلومات و تفاصيل للأعمال و الوظائف، لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات و أن تحاسب موظفيها، و في ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء، فإن المنظمة في هذه الحالة لا تستطيع أن يكون لديها معايير الأداء، أو مؤشرات النجاح، و هنا يتساوى الموظف الذي يعمل وفق متطلبات الوظيفة، و الذي يكون أداؤه محدوداً أو معدوماً، و على الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى التقليل منها في كثير من الحالات، و ينشأ عن ضعف التخطيط، و عدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس أداء الموظفين، و التفريق بين الموظفين المنتجين و غير المنتجين، وبالمثل هذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء، حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه، مما يؤدي إلى تعميق شعور اللامبالاة، و من ثم تدني مستوى أدائه².

3-3- عدم المشاركة في القرارات :

إن ضعف مشاركة المستويات المختلفة داخل التنظيم في التخطيط، و صنع القرارات، من العوامل التي أوجدت فجوة بين الرؤساء و المرؤوسين.

وينتج عن ضعف المشاركة و العمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا بدوره يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء لدى الموظفين، كونهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال، و المشاركة في وضع الحلول المناسبة ما يجعل مستوى

¹ - محمود محمد فتحي : الإدارة العامة المقارنة ، مطابع الفرزدق ، الرياض،السعودية ، 1997 ص 300.
² - عبد الرحمن عبد الله الشقاوي : إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ، السعودية،1994، ص 86

الشعور بالرضا يقل و من ثم انخفاض الحماس للعمل، و تدني أدائه بالمستوى المطلوب¹.

3-4- تباين مستويات الأداء :

إن عدم نجاح الأساليب التنظيمية، التي تربط بين أداء الموظف و المردود المعنوي والمالي، الذي يحصل عليه، يعد من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف و الترقيات و المكافآت و الحوافز المالية، التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة، و هذا يتطلب نظاما متميزا لتقويم أداء الموظفين، لتمييز الموظف المنتج و غير المنتج، لذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية حسب درجة الأداء يساهم في دفعهم للتنافس في الأداء².

3-5- مشكلات الرضا الوظيفي :

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين، يعتبر من العوامل الأساسية في تدني مستوى الأداء المطلوب، و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل كالترقية و التكليف بمسؤوليات عليا، و عوامل مادية كالراتب و الحوافز المادية و غيرها³.

4- القيادة المدرسية و الفاعلية في الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة التنظيمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والمشكلات التي تشهدها التنظيمات بصفة مستمرة. ولما كانت المؤسسات التعليمية تنظيمات قائمة بذاتها، ظهر الدور البارز للقيادة المدرسية في قيام جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بواجباتهم في

¹ - محمود محمد فتحي ، المرجع السابق، 298 .

² - يوسف هاني خاشقجي : التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية ، مطابع الفرزدق ، الرياض،السعودية، 1993 ، ص 180.

³ - عبد الرحمان عبد الله الشقاوي : المرجع السابق ، ص 87

تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وللقائد (المدير) الدور المهم في تنمية الناحية القيادية في الآخرين عن طريق ما يقدمه من دور ريادي في قيادة العملية التربوية، فليست القيادة إلا تأدية لأدوار ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها وكفايته في نجاح القائد التربوي في مهامه الوظيفية والقيادية.

4-1 مفهوم القيادة والقيادة المدرسية:

القيادة المدرسية هي قيادة إدارية تمارس داخل تنظيم المدرسة، ويكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري.

تعرف القيادة الإدارية بأنها «عملية التأثير، التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني»¹.

- كما يشير مفهوم القيادة الإدارية إلى «محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياسي الثقافي المحيط بالمنظمة»².

وبذلك فإن الأساليب الإدارية، تستهدف التأثير على سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد، وقدرته على إقناع مرؤوسين في التبعية، وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء³.

فالقيادة الإدارية تعتبر عملية إنسانية تجمع العاملين، وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصية شخصية، ولكنها إنتاج لمركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم، ووظيفتها الأساسية تتمثل في " تحقيق التجانس والتوافق بين الحاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانيات واحتياجات التنظيم، الذي ينتمون إليه"⁴.

1 - كنعان نواف : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995 ، ص 98 .

2 - شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر، 1992، ص 41

3 - هاشم زكي محمود: الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 ، ص 243 .

4 - علي محمد السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة، مصر ، 1987 ، ص 223

على ضوء ما تقدم فإن مدير المدرسة يمثل القائد الإداري، فهو الذي يتحمل مع معلميه مسؤولية تحقيق النظام التربوي لأهدافه، فهو يمارس سلسلة من الأنشطة الإدارية، التي من شأنها تحقيق ذلك.

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح، من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود، وتحفيز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين¹.

إن القيادة الإدارية تمثل قمة التنظيم الإداري، والقائد هو المسؤول عن توجيهه، والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري، وتتأثر القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً بعدة عوامل أهمها: السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، صفات المرؤوسين، بالإضافة أهداف التنظيم سواء منه أهدافه الإستراتيجية، أو الأهداف القصيرة المدى، كذلك نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع الحوافز، وجماعة العمل. كما تؤثر الظروف وعوامل البيئة المحيطة الخارجية أو البيئة الداخلية بمنظمة العمل².

تتضح أهمية القيادة المدرسية في جميع التنظيمات (المدارس) باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود المرؤوسين، كما أن لها دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينه تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدتها بين المواقف وبين إشباع

¹ - كنعان نواف : المرجع السابق ، ص 108 .

² - ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، الرياض، السعودية ، 1993 هـ ص 228 .

الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القائد على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعدد الأهداف التنظيمية.

4- 2 خصائص القيادة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية في جوهرها هي عملية قيادة في المقام الأول، حيث تتأكد فيها قدرة المدير على التأثير على العاملين، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والسعي الدائم لتطويرها، وهذا الفهم لطبيعة الإدارة المدرسية يؤكد الدور، الذي ينبغي أن يمارسه المدير بصفته قائدا مسؤولا عن إحداث التغيير، الذي تتأكد الحاجة إليه في المؤسسات التعليمية استجابة للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة. وعلى هذا الأساس فالقيادة المدرسية تتميز بكونها عملية إدارية ديناميكية، فهي تتناول الأنشطة التي بمقتضاها تسير، وإدارة شؤون التعليم بدءا من التخطيط وانتهاء بتقويم النتائج، ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة المدرسية بما يلي¹:

أ - الاستمرارية:

وتتمثل في أن القيادة المدرسية عبارة عن سلسلة من العمليات المتشابكة والمستمرة، تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية، والقيادة المدرسية مستمرة لأن الأهداف التعليمية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.

ب - التكامل:

فالإدارة المدرسية ممثلة في قيادتها (المدير)، تهتم بكل ما يتصل بالنظام التربوي من تخطيط برامج واتخاذ القرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير، فهي تعنى بكل ما يتصل من الفاعلين في الحقل التربوي وبالمناهج والإشراف والتوجيه، كما تهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والبنى الاجتماعية أو بتنظيم العملية التعليمية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

¹ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 331-332.

ج - الترابط :

ويدخل في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمترابطة، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله، ومن أهم العمليات: التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات والتوجيه والتدريب والإشراف والمراقبة، والتطوير في الإدارة التعليمية بعملياتها المختلفة، إنما هو عمل إنساني جماعي تعاوني وهادف.

3-4 مهارات القيادة المدرسية (التربوية):

إن معنى كلمة المهارة يختلف عن كلمة القدرة اختلافا جوهريا، فإذا كانت القدرة تعني إمكانية عمل ما. فإنه يقصد بالمهارة بأنها إمكانية أداء العمل بشرط أن يتم بسرعة كبيرة ودقة عالية، لذا فإن القدرة غالبا ما تتوفر لدى جميع الأفراد، في حين لا يمكن أن توجد المهارة في أداء هذا العمل لدى أي فرد منهم إلا من خلال الخبرة العملية والممارسة الفعلية لهذا العمل لفترة زمنية طويلة نسبيا. وحتى يتمكن أفراد في أي تنظيم من تحقيق الأهداف المنتظرة، كان لابد من توافر العديد من المهارات الأساسية لدى العاملين بصفة عامة، ولدى القيادات الإدارية بصفة خاصة. وبالمثل لنجاح رجل الإدارة المدرسية (وخاصة المدير والمعلم) شأنها في ذلك شأن رجل الإدارة في منظمة أخرى، فلا بد أن تتوفر لديه العديد من أنواع المهارات المتعلقة بمجال عمله. ومن المهارات الضرورية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية بنجاح فنجد:

أ- المهارات الإنسانية:

و تعني مهارة التعامل مع الأفراد داخل المدرسة وخارجها، كما تشير إلى قدرة المدير على التفاعل مع أعضاء جماعته، وإقامة علاقات ودية وتعاونية مع المعلمين وأفراد إدارته، إضافة إلى قدرته على قبول الآخرين وتقديرهم والتعاطف معهم، وهذا يعتمد على قدرة المدير في معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني، وهي تتصل بعوامل ثلاثة، أولها : الخصائص النفسية للأفراد، التي تعكس القدرة على الإدراك

والتصور، وتمثل الدوافع والرغبات والميول. ويشمل العنصر الثاني تأثير الحالة التي ينتمي إليها الفرد وما تحمله من عادات وتقاليد وتؤثر تأثيراً مباشراً على سلوكه. أما العنصر الثالث والأخير فيتكون من المقومات الثقافية والحضارية والقيم الموروثة والعرف العام للجماعة، إذ أن تفهم المدير العميق لتلك العناصر يساعده في التعرف على الأفراد في مدرسته¹.

ويذكر جون ويلز مجموعة من المهارات يمكن أن يستخدمها القائد الفعال في تحسين العلاقات الإنسانية وهي :

* كل فرد مهم وكل واحد يحتاج إلى الاعتراف بجده.

* القائد ينمو حين تتوزع مهام القيادة.

* القيادة يجب أن يشترك فيها الآخرون².

وعلى ذلك تتطلب المهارة الإنسانية أن يكون القائد الفعال لديه القدرة على بناء علاقات مع مرؤوسيه، من خلال معرفة اتجاهاتهم وفهم مشاعرهم وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم. إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو ابتسامات يوزعها القائد من حين لآخر، بل هي الفهم العميق لقدراتهم وطاقاتهم ومحاولة استثمار كل هذه الإمكانيات، لحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة³.

ب- المهارات الفنية والمعرفية:

وتتعلق بالأساليب والطرق، التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وينبغي على المدير أن يكون على دراية ومعرفة عامة بما يقوم به جميع الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته وقيادته، ومن الأعمال التي تتطلب هذه المهارة التخطيط، ورسم السياسة التعليمية، وإعداد الميزانية وتنظيم الاجتماعات

¹ - عبد الرحمان هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، مطبعة كتابكم، عمان، الأردن، 1986، نقلاً عن، عبد الله مجلي الخزاعلة: المرجع السابق، ص 57.

² - محمد حسنين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 212-213 .

³ - المرجع نفسه، ص 213 .

المدرسية وكتابة التقارير وتوزيع العمل وغيره¹. كما يتميز بالقدرة على تلمس جوانب القصور في العملية التعليمية على مستوى المعلم أو التلميذ أو المنهج أو الإدارة والعمل على إصلاح الخلل أو التعاون مع الجهات المختصة للعمل على الارتقاء بالعملية التعليمية كما وكيفا، مما يخدم أهداف الدولة وتطلعاتها². ولكي يكون القائد فعالا وناجحا، لا بد أن تكون له القدرة على ربط الأمور الإدارية بالخطوط العريضة لسياسة السلطة، وأن يمتلك من المعارف ما يؤهله لأن يكون لديه القدرة على اختيار أفضل السبل، والأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية، حيث يجمع بين التنظيم وتفويض السلطة³.

وقد أكد الحافظ علي على أهم المهارات الفنية الواجب توافرها لدى القائد التربوي الفعال "مدير المدرسة" وهي:

- مهارات في تطوير المناهج الدراسية.
- مهارات في تقديم الخطة التربوية.
- برنامج المدرسة في خطة واقعية.
- مهارات في تفويض السلطة.
- مهارات اتخاذ القرارات والقيادة⁴.

ج- المهارات الإدارية/ التصورية

وتتمثل في قدرة المدير على الرؤية الشاملة للمؤسسة التربوية، باستيعاب مجمل نشاطات العمل، كمنظومة كلية مكونة من أنساق فرعية داخلية متكامل وتتساند فيما بينها، بحيث تؤثر تأثيرا فاعلا على التنظيم ككل، بالإضافة إلى مدى كفاية المدير في ابتكار الأفكار وتعرف على المشكلات و البحث عن الحلول وتحليل المواقف إلى مكوناتها، وربط الأسباب بالمسببات، وابتداع الطرق والأساليب لحل أوجه الصراع

¹ - عبد الله مجلي الخزاعلة: المرجع السابق، ص 58 .

² - عبد الصمد الأغبري : المرجع السابق، ص 135 .

³ - محمد حسنين العجمي: المرجع السابق، ص 211 .

⁴ - المرجع نفسه، ص 212 .

وإثراء كل هذه القدرات بالدراسة والتأمل في تجارب مماثلة¹. كما تعني أيضا إدراك القائد التربوي والإداري لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يرافقه من نظم اجتماعية أخرى. إن معرفة القائد التربوي "مدير المدرسة" الفعال لهذه الأمور ووجود تصور مسبق من خلال استخدام مهاراته الإنسانية في التعامل مع المجتمع المحلي، كما يستطيع من خلال تصورات وإدراكاته المستقبلية، أن يؤثر في رؤوسيه حيث يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والمبادأة وتحمل المسؤولية². ومن هنا يجب أن يتصف مدير المدرسة بالقدرة على تحمل الصعوبات والمخاطر، حتى يكون قادرا على اتخاذ قرارات تتسم بالجرأة والحسم.

وبشكل عام فإن المهارات الثلاث السالفة الذكر هي مهمة، وضرورية للقائد التربوي الفعال، حيث يستطيع أن يوظف مهاراته هذه بشكل يستطيع أن يحقق فاعلية النظام، الذي يعمل فيه، وذلك من خلال تفاعل النظام مع المتغيرات التي يعايشها³.

4-4-العوامل المؤثرة في قائد الإدارة المدرسية

هناك ثلاثة عوامل أساسية يأخذها القائد في اعتباره عند اختيار النمط القيادي الملائم للتنظيم الذي يشرف على إدارته وهي :

أ – العوامل الخاصة بالمدير :

إن المدير في أي لحظة يتأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها، ومن ثم تؤثر في الأفعال التي يقوم بها ومن بين العوامل نذكر:

1- نظام القيم الذي يؤمن به: تمارس القيم الاجتماعية و التنظيمية دورا كبيرا على سلوك القائد، وتتأثر بمدى الأهمية التي يعطيها القائد لكفاءة تنظيمه من جهة ولرؤوسيه من جهة أخرى لتحقيق أهداف التنظيم.

¹ - مرسى سلمان علي : علاقة القيم الاجتماعية والتربوية في ممارسة التعليم ومدى التزام المعلمين بها، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2001، نقلا عن، عبد الله مجلي الخزاعة: المرجع السابق، ص57 .

² - محمد حسنين العجمي: المرجع السابق، ص214 .

³ - المرجع نفسه، ص215 ،

2- مدى الثقة في المرؤوسين: يختلف المديرون في مدى الثقة التي يلونها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهـم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

3- الميول القيادية: يختلف المديرون فيما بينهم بخصوص ميولهم القيادية، فهناك من يشعرون براحة أكثر عند تطبيقهم الأساليب المتسلطة، وهناك من يشعرون براحة أكثر عندما يعملون وسط الجماعة باعتبارهم أعضاء من أعضائها، حيث يشاركون مرؤوسيهـم في الكثير من وظائفهم¹.

ب - العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

قبل اختيار المدير للنمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد، فإنه يجب أن يأخذ في الاعتبار أيضا مجموعة العوامل التي تؤثر في مرؤوسيهـم، حيث كلما توفرت الشروط التالية أمكن للمدير السماح لمرؤوسيهـم أن يتصرفوا بدرجة كبيرة من الحرية:

- 1- ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
- 2- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- 3- توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه أهداف المدرسة.
- 4- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

ج- العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة:

من العوامل التي ترتبط بالبيئة والتي يعمل المدير في إطارها، وتؤثر على نمط القيادة ما يلي :

- 1- نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة: إن المنظمات مثلها مثل الأفراد لها مجموعة من القيم والتقاليد تؤثر بشكل فعال على الأفراد، كما يعملون في إطارها، فسرعان ما يكتشف المدير أن هناك أنماطا من السلوك مقبولة، وأخرى غير مقبولة،

¹ - ابراهيم الغمري : السلوك الإنساني، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، مصر، 1983 ، ص328- 331 .

وعند انحرافه عن تلك الأنماط المقبولة، سوف يخلق له الكثير من مشاكل، كما أن مقدار مشاركة العاملين يتأثر بعوامل مثل حجم المدرسة....

2- كفاءة الجماعات المدرسية: قبل أن يفوض الرئيس سلطات إلى جماعة فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها الجماعة مكتملة. ومن العوامل التي تقيس كفاءة الجماعة الخبرة، والمدة التي قضتها في العمل كفريق واحد والاهتمامات.

3- طبيعة المشكلة ذاتها: طبيعة المشكلة تحدد مقدار المشاركة من جانب العاملين، وفي بعض الأوقات يتطلب الأمر بعض الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة، ولكن من جانب آخر قد يفضل بعض المديرين الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ قرارات، خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية. ويمكن القول بصفة عامة أن نجاح المدير يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:

- رفع المستوى التحفيزي للعاملين.

- تحسين مستوى القرارات الإدارية.

- تنمية روح الفريق والروح المعنوية للعاملين.

- المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للعاملين¹.

إن نمط القيادة المتبع في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات التربوية سواء كانت مدارس أو كليات أو جامعات أو غيرها كالأندية أو منظمات عامة أو خاصة، ففي كل ذلك هناك قيادة وأتباع، ويتوقف أداء الأتباع أو المرؤوسين في أي عمل من الأعمال على نمط القيادة من جهة، وعلى مدى كفاءة القائد من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس ينبغي أن يتميز كل قائد إداري بشكل عام و مدير المدرسة على وجه الخصوص بخبرة ومهارة إدارية كبيرة بين مرؤوسيه حتى يستطيع لفت انتباههم، وأن تكون له القدرة على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع المواقف والمشكلات التي قد يواجهها، كما تكون له القدرة على كسب ود المرؤوسين له، وبذلك تكون له قوة التأثير عليهم، فينعكس حينئذ

¹ - المرجع نفسه، ص 336 .

على الأداء المتميز، الذي يعمل على تحقيق أهداف المدرسة خصوصا وأهداف المجتمع بوجه عام.

5- معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي

تعد معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات وإدارتها في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة، مما يؤدي إلى بطء في الأداء وتدني مستواه، وتتنحصر معوقات الاتصالات فيما يلي:

1-5 معوقات الاتصال الخاصة بالعمل:

إن التعامل مع العناصر البشرية مشكلة رئيسية بالنسبة لإدارة المنظمة، نظرا لاختلاف الأفراد في الطبيعة، ودرجة الطموح، ولما كان الاتصال يستلزم التعامل والتفاعل بين طرفي الاتصال لضمان التفاعل والتكامل السليم من أجل الفعالية، لذا يتعين على الإدارة العمل على التقليل من المشكلات التي تعطل الاتصال، فأى تأخر في انسياب المعلومات أو عدم وضوحها، سينتج عنه بعض المشكلات التي تؤثر على العمل والعاملين. إن أهم الجوانب التي يقوم عليها معنى العمل، الجانب الاقتصادي، حيث يلجأ الأفراد إلى العمل بقصد العطاء المادي الذي يستخدم في تلبية حاجاتهم، لذا فإجراء الاتصال في هذا الجانب قد يزيد من فعالية أداء العاملين إذا كان واضحا وفي وقته، أو يعطلها ويحد منها إذا ماتعلق الأمر بمشكلات الدخل وسياسة الأجور والحوافز، وماشابه ذلك¹. كما يؤثر الجانب الاجتماعي للعمل على الاتصال حيث أن الفرد يستمد مركزه الاجتماعي من خلال المكانة التي يستمدّها بين الآخرين بحكم وضعه الوظيفي في المنظمة، فعلى الإدارة العمل على تحسيس العامل بأنه جزء من الهيكل الاجتماعي للجماعة التي ينتمي إليها، ولن يتم إشباع هذه الحاجة إلا من خلال نظام اتصال جيد². وقد يجد الاتصال عائقا يتعلق بطبيعة العمل، وتظهر هذه المعوقات في واجبات العمل، والطرق المتبعة في أدائه، والقدرة على الأداء. إن كل ماسبق ذكره من جوانب ترتبط

¹ - سعيد يس عامر : المرجع السابق، ص128 .

² - المرجع نفسه، ص135 .

بمعوقات الاتصال، تكون سببا في انخفاض مستوى أداء الأفراد، مما يحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

2-5 معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين:

إن أهمية العامل في المنظمة تأتي من خلال الدور الرئيسي، الذي يلعبه في مزاولة كافة النشاطات المختلفة، ويختلف الأفراد في المنظمة من حيث الجنس والسن والثقافة والخبرة، مما يؤدي إلى اختلاف الأهداف المزمع تحقيقها، لذا يتعين على الإدارة الاهتمام بالعاملين، للتقليل من المشكلات التي تسبب أفعالا غير المرغوبة، أو تؤدي إلى الإحباط على مستوى الأداء. فالسلوك الإنساني يتكون بصفة عامة نتيجة تفاعل متغيرين¹: أولهما التكوين الداخلي للفرد، الذي يظهر في صورة الصفات الجسمية والمادية والفكرية، ثانيا ظروفا الموقف التي يكون عليها الفرد من مؤثرات مادية واجتماعية وطبيعية، فخصائص السلوك الإنساني تتسم بصفات واحدة عند الأفراد والجماعات، وإن كانت تختلف في الهدف، لذا فسلوك الإنسان مهما اختلفت الظروف والمواقف موجه ومدفوع. ومن الأسباب التي تعوق مزاولة الاتصالات هي غياب التفاعل والتداخل بين العاملين أنفسهم؛ عدم القدرة على فهم واستيعاب الاهتمامات الشخصية للأفراد الآخرين؛ صعوبة فهم المعلومات بسبب القدرة المحدودة، التي ترجع إلى أوجه القصور المختلفة في المحتوى الفكري والثقافي للفرد؛ وعدم ارتباطه بجماعة مرجعية يستقي منها أفكاره وينمي من خلالها قدراته².

إن تفهم الطبيعة البشرية من طرف إدارة المنظمة، كفيل بوضع حد لمعوقات ومشكلات الاتصال التي قد تدفع إلى الإحباط وتدني أداء الفرد وتنتهي بالأثر السيئ على الإنتاجية والأفراد معا.

3-5 معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة:

تعمل إدارة التنظيم على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة، وهي في سبيل ذلك تزاوّل مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية، فهي لا تخرج

¹ - المرجع نفسه، ص 146 .

² - المرجع نفسه، ص 153-154 .

عن كونها عملية اجتماعية ومستمرة تتسم بالدينامكية والحركة، ومن خلال علاقات التفاعل والتداخل والتكامل بين المدخلات والعمليات الإدارية والمخرجات من ناحية، وبين الظروف البيئية من ناحية أخرى يتم التوصل إلى نظام متكامل يخدم أهداف التنظيم. ومن معوقات الاتصال الإدارية تخلي المسؤول الإداري عن مهامه كالإشراف وتوعية العاملين؛ والتنسيق بين جهودات المرؤوسين؛ إهمال معيار تقييم النتائج؛ وغياب تشجيع وتحفيز الأفراد؛ وغض الطرف على المتقاعس.

4-5 معوقات الاتصال المتعلقة بعوامل البيئة:

تطور الفكر التنظيمي من النموذج التقليدي الذي ينظر إلى المنظمة كوحدة تهدف إلى تحقيق أكبر عائد ربحي، إلى النموذج الإنساني الذي يعتبرها (المنظمة) وحدة اجتماعية إلى جانب كونها وحدة فنية¹. وتم تجاوز هذا النموذج إلى أن أصبح ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح بمعنى كيان متكامل من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي يؤثر ويتأثر كل منها بالآخر، بطريقة تؤثر على الكيان الكلي، الذي يتفاعل ويتأثر بظروف البيئة المحيطة به. وتتضمن هذه الأخيرة مجموعة العوامل الاقتصادية والسياسية والحضارية والاجتماعية، ولاتعبر هذه العلاقة المتفاعلة بين المنظمة وبيئتها شيئاً عادياً وموجود فحسب، ولكنها لازمة لأعمالها ونجاحها وتقدمها نحو بلوغ أهدافها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وتمنحها مخرجاتها حيث تحدد أهدافها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع. إن التفاعل بين المنظمة وبيئتها لن يتم إلا في ظل عملية الاتصال التي تضمن تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة دائمة ومستمرة. إن أي قصور أو تشويه أو تأخر في انسياب كمية المعلومات يعتبر بمثابة معوقات الاتصال الضروري لسير العمل في المنظمة. ومن عوامل البيئة المؤثرة في الاتصال ومزاوئته الجانب الاجتماعي والثقافي، ونذكر منه العادات والقيم ومن الجانب الطبيعي العوامل الجغرافية وطبيعة المناخ، أما في الجانب الاقتصادي نجد النظام الاقتصادي المتبع من حيث كونه حراً أو موجهاً، وفي

¹ - المرجع نفسه، ص 167 .

ما يتعلق بالعنصر البشري فإن الاتصال يتأثر بحجم القوى العاملة، وتكونها من حيث الجنس والثقافة والخبرة...¹

¹ - سعيد يس عامر : المرجع السابق، صص 168-170 .

المبحث الثاني :التنظيم المدرسي وإدارته

1- ماهية الإدارة و الإدارة المدرسية

لمحاولة عرض مفهوم الإدارة المدرسية، لابد أولاً من تناول تعريف الإدارة، ثم مفهوم الإدارة المدرسية كما ورد في المراجع المختلفة.

1-1 مفهوم الإدارة

ورد مفهوم الإدارة في المراجع العربية، والأجنبية بطرق وصياغات مختلفة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن فكرة الإدارة ومفهومها متسع جداً بشكل يصعب معه اتفاق رجال الفكر الإداري على محاولة، وضع مفهوم الإدارة في عدد من كلمات محددة بحيث يشمل هذه الكلمات جميع معاني الإدارة وجوانبها المتعددة. إن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة "Administration" يتكون من جزأين: الأول وهو كلمة ad ومعناها اللفظي to وتعني (لكي)، والجزء الثاني وهو كلمة ministre وتعني (خدمة)، ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) في الأصل اللاتيني يعني القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين¹.

- عرفها أبلّي "Ablie" بأنها « تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين، وأن أول هذه الوظيفة تنقسم إلى جانبين رئيسيين من المسؤولية؛ الأول هو التخطيط، والثاني هو الرقابة »².

- أما تيلور "F. Taylor" فعرفها بأنها «المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه، ثم التأكيد من أنهم يادونه بأحسن وأرخص طريقة»³.

- بينما عرفها فايول "H.Fayol" بأنها « القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق والرقابة»⁴.

¹ - اسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية،مصر ،2001، ص94 .
² - محمد منير حجاب : مهارات الإتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2003، ص165 .
³ - اسماعيل محمد دياب : المرجع السابق، ص95 .
⁴ - المرجع نفسه، ص95 .

- كما عرفت الإدارة بأنها « عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد». وتشتمل هذه المسؤولية على¹:

- قوة اتخاذ القرارات والحكم في تحديد الخطط، وتطوير الإجراءات ومن ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الرقابة في الأداء والمتابعة المستمرة ومقارنتها بالخطط الموضوعية.

- التوجيه والتحفيز والإشراف على الأفراد الذين يعملون في المنظمة وينفذون أعمالها.

- أما إرنست ديل "Ernest Dale" فيعرف الإدارة بأنها «تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين»².

ويتضح من هذه التعاريف، أن كل رائد من هؤلاء الرواد قد نظر إلى الإدارة من مدخل معين، ومن زاوية خاصة تتفق مع اتجاهه والأسلوب الذي يعتقد أنه الأكثر ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية موضوع البحث والدراسة. ومما سبق يتضح أنه من الصعب التوصل إلى تعريف معين يحظى باتفاق غالبية الباحثين والمهتمين بموضوع الإدارة. ونلاحظ أن التعاريف السابقة تؤكد على عدة نقاط أساسية، وأهمها إنه لا يمكن أن توجد إدارة إلا إذا توافرت مجموعة من الشروط منها :

1- وجود جماعة من البشر تعمل من أجل غاية وهدف معين.

2- وجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، ولذا فلا توجد إدارة بدون أهداف.

3- توافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة.

4- وجود أكثر من طريقة لبلوغ الهدف، لذا لا بد من إجراء المحاولات لاختيار أفضل الطرق طبقاً لمعايير معينة كالجهد والوقت ...

¹ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: المرجع السابق، ص 31 .

² - طلعت إبراهيم لطفي : المرجع السابق ، ص 57 .

- 5- وجود مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات المحددة التي يمكن أن يقوم بتنفيذها كل فرد من أفراد الجماعة لتحقيق أهداف الجماعة.
- 6- وجود مجموعة من العمليات التنظيمية اللازمة لتحقيق هذه المهام كالتخطيط، والتنظيم ، والتوجيه، والرقابة

1-2 مفهوم الإدارة المدرسية

صيغ العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة المدرسية، ومن أهم هذه التعاريف، مايلي :

- عرف جيمس هارولد فوكس " Jimess .Harold .fox " الإدارة المدرسية بأنها «كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية، والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا في الإدارة المدرسية»¹.
- أما جوردن " Jordan " فعرف الإدارة المدرسية بأنها «جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية»².
- بينما عرفها صلاح عبد الحميد مصطفى بأنها «جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة الآخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة»³.
- أما محمد منير مرسى فعرف الإدارة المدرسية بأنها «كل نشاط منظم ومقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة»⁴. جاء هذا التعريف ليعبر باختصار عن الجهود والإجراءات والعمليات والوظائف والإمكانات الخاصة بالعمل المدرسي ...إلخ.

1 - علي بن محمد سالم آل درعان: المرجع السابق، ص 76 .

2 - اسماعيل محمد دياب : المرجع السابق، ص 95 .

3 - المرجع نفسه، ص 98 .

4 - مرسى محمد منير، وهيب سمعان : الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، مصر، 1975، ص 57.

- كما يرى يعقوب نشوان بأنها « عملية تهدف إلى تحقيق غايات ومرام وأهداف المؤسسة التعليمية »¹.
 - أما أحمد إبراهيم فيعرفها بأنها « توجيه مدير المدرسة وتنظيمه لجهود المعلمين في ضوء طبيعتهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية »².
 - كما يعرفها أحمد عبد الهادي بـ « تلك الجهود التي يقوم بها المدير مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة... »³.
- ومن خلال ماسبق عرضه يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للإدارة المدرسية وهي مجموعة نشاطات تقوم بها هيئة المدرسة لإيجاد مناخ تنظيمي مناسب، يمارس فيه كل الفاعلين بالمدرسة مهامهم لتحقيق الأهداف المنتظرة.
- إن الإدارة المدرسية جزء هام من الإدارة التعليمية، ففي الجزائر نجد ثلاثة مستويات للإدارة التعليمية هي: المستوى الأول وتتمثل في الإدارة المركزية (وزارة التربية) بمختلف أقسامها، والمستوى الثاني وتتمثل في مديرية التربية، وعلى المستوى الثالث وتتمثل في المؤسسات التعليمية مهما كانت درجة تعليمها مثل المدرسة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية. ويشرف على إدارة المتوسطة موظف عام يطلق عليه اسم مدير. وهو مسؤول أصبح يتمتع بصلاحيات واسعة على مستوى مؤسسته تحت إشراف ومراقبة المستويات العليا للإدارة التعليمية. والحقيقة أن العمل في الإدارة المدرسية قد ازدادت اتساعاً وتعقيداً وأصبح النجاح فيها يتطلب تكريس الجهود البشرية، واستخدام الإمكانيات المتاحة إلى أقصى طاقتها الممكنة. وهنا يتفاوت مديرو المدارس فيما بينهم من حيث قدراتهم، ومهاراتهم في تحقيق ذلك، وهم يتفاضلون فيما بينهم من حيث أن

¹ - عبد العزيز عطالله المعاينة: المرجع السابق، ص 77.

² - أحمد إبراهيم أحمد : تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 8.

³ - محمد حسنين العجمي : الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص 29.

بعضهم أقدر من بعض¹. فالقيادة المدرسية الناجحة تعمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب يعمل فيه كل فرد بارتياح، وتسود فيه علاقات ينتج عنها تفاعل بين كل العاملين في المدرسة، كما أن الإدارة الحازمة تعمل على توفير النظام والاستقرار في المدرسة، والتزام كل فرد فيها بالقواعد، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وزيادة أدائهم للعمل².

2 - أهمية الإدارة المدرسية

تمثل الإدارة المدرسية الجانب التنفيذي في العمل التربوي، ولذلك فهي تباشر فعلياً تنفيذ النشاطات، والإجراءات التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة والتعليم بشكل عام، ودورها في هذا المجال يعد دوراً كبيراً ومؤثراً، خصوصاً بالنسبة لتعاملها مع العنصر البشري بجميع مكوناته، وبالتالي على الإدارة المدرسية أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن هنا فإن أهمية الإدارة المدرسية تعد من المسلمات في العمل التربوي.

وقد ذكر عبد العزيز المعاينة أسباب تؤكد أهمية الإدارة المدرسية وهي :

1- الإدارة المدرسية لازمة لكل مدرسة: فوجود الجماعات المدرسية (أساتذة وموظفون وعمال وطلاب) داخل المدرسة كتنظيم، لابد لها من إدارة تقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل، وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم، وكذا رفع روحهم المعنوية، وتنمية التعاون بينهم، وكما تقرر ما إذا كانت الأعمال التي تمت بالعمل الجماعي مطابقة للأعمال المطلوبة. فالإدارة المدرسية ضرورية لكل جهد جماعي مهما كان المستوى، مدرسة ابتدائية أو متوسطة أو ثانوية.

2- تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين: إن تنفيذ الأعمال لا يكون إلا من خلال تطبيق وظائف الإدارة، فالرئيس الإداري (مدير المدرسة) يقوم بوضع الأهداف ويحدد العناصر والطريقة الواجب استخدامها، فتوضح ذلك في خطة يسمى بالتخطيط،

¹ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: المرجع السابق، ص 76 .

² - المرجع نفسه، ص 75 .

كما يعمل الرئيس على تحديد من سيقوم بأداء العمل بالطريقة والكيفية المطلوبة، فهو بذلك يضع المسؤولية على عاتق كل مرؤوس، ويحاسب على التقصير، أو عدم القيام بها على الوجه المطلوب. ويعمل الرئيس على توجيه مرؤوسيه وإرشادهم إلى كيفية العمل، ثم مراقبة ما إذا كانت الأعمال مطابقة لما هو في الخطة.

3- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها: إن رئيس الإدارة (مدير المدرسة) ليس حراً في اتخاذ ما يراه من قرارات، بل تحكم تصرفاته الحاجات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للجماعات المدرسية من أساتذة وموظفين وعمال.

4- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة: إن مبرر وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، لتحقيق الأهداف المحددة، ولذا فقرارات الرئيس الإداري (مدير المدرسة) تحقق الاستخدام الصحيح للعناصر التنظيمية، التي يستعين بها في سبيل تحقيق الأهداف المرغوب فيها¹.

3- خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة وأنماطها:

3-1 خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة:

إن الإدارة الفاعلة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية إدارات المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفاعلية، بل الأمر يتوقف على خصوصيات كل إدارة على حدى، وأهدافها وطبيعة نشاطها، وتركيب اليد العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحها وما إلى ذلك. كما تتوقف فاعلية الإدارة على نوعية العلاقات التي تربط الإدارة مع البيئة الخارجية، لأنه لا يمكن لأية إدارة أن تنجح وتستمر بمعزل عن هذا المحيط، وهذا ما حاولت نظرية التنظيم أخذه في الاعتبار، إذ أنها تنظر إلى المنظمة نظرة عضوية شمولية في علاقاتها بأجزاءها داخليا، وعلاقاتها بالبيئة المحيطة بها خارجيا، وتنظر إلى التفاعل الذي يتم بينهما وبين أجزاءها ومحيطها بناء على هذه العلاقات وتأثيره الإيجابي والسلبي على الأداء الكلي للمنظمة وإدارتها.

¹ - المرجع نفسه، ص 79-81 .

وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها الإدارة الفاعلة، فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. والإدارة المدرسية شأنها لا يختلف عن إدارة المنظمات الأخرى، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة من طرف إدارتها العامة (وزارة التربية الوطنية)، لذلك فإن الإدارة المدرسية الفاعلة هي التي تأخذ في الحسبان حاجات الأفراد العاملين من أساتذة وموظفين وعمال، كماتعتنى بحاجاتها، فتضع قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات، كما تحل مشكلات التنسيق والاتصال مما يؤثر على الأداء. ولعل ما يؤكد هذا الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين دور المدير والمعلم وانعكاسات ذلك على تحصيل الطلاب.

وفي دراسة أجراها "بليس" (Blisse) 1999 على عينة تكونت من 800 معلم ومعلمة في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، امتلاك المعلمين اتجاهات وانطباعات إيجابية نحو معاملة المدراء مما كان له انعكاسات إيجابية على أداء المعلمين من حيث تطبيق الأفكار الجديدة، والميل لإحداث التغيير الإيجابي.¹

وفي السياق نفسه تؤكد دراسة "ماتيليانو" (Matilyno) 1982 بناء على مبادئ مقاربتى (XY)، إتضح من خلالها أن المدير الذي يستخدم الأسلوب (Y) المبني على الانفتاح على الآخرين، وتكوين علاقات اجتماعية، كان لديه شعور إيجابي نحو الآخرين، من خلال رضاهم الوظيفي وأدائهم الجيد للعمل، وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمدير الذي يستخدم الأسلوب (X).²

لا يقتصر دور مدير المدرسة على الجزء التنظيمي للعمل المتمثل في الجانب الإداري فقط، بقدر ما يشمل الجانب الإنساني حيث يعمل على تقديم المساعدات التي تحتاج إليها الجماعات المدرسية من الناحية المعنوية مثل الحوافز، فهي ترتبط سواء كانت مادية أو معنوية بالروح المعنوية ارتباطا كبيرا على معنويات الأفراد في المنظمات

¹ - محمد حسنين العجمي : القيادة التربوية "الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية"، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008، ص 155 .

² - المرجع نفسه، ص 156 .

بشكل عام، وفي الإدارة المدرسية على وجه الخصوص. فكلما كانت الحوافز مهمة للأفراد كانت المعنويات أكثر ارتفاعاً، وكلما ارتفعت الروح المعنوية أدى الأفراد واجباتهم على أكمل وجه، بل قد يدفعهم ذلك إلى مضاعفة الجهد، وحب العمل والتفاني فيه والروح المعنوية تبرز عندما يسود الأفراد أثناء العمل الترابط والانسجام والتكامل وتظهر العلاقات التعاونية، ويعمل تماسك الأفراد على تكامل سلوك الجماعة باعتباره نتيجة للروابط الاجتماعية أو القوى التي تجعل الأفراد في حالة تفاعل لفترة من الزمن، وحينما يتحقق بمستوى عال من التماسك، فإن أعضائها يشعرون بمشاعر إيجابية قوية نحو جماعتهم وتكون لهم الرغبة في استمرار عضويتهم فيها، وبذلك تتحقق الروح الجماعية العالية¹. ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لدى الجماعة استمرار القوى العاملة وعدم الفصل والتغير والنقل وقلة التظلمات والشكاوى². إن مدير المدرسة الناجح هو أبعد الناس عن استخدام سلاح العقاب كوسيلة وحيدة لأداء العمل، والفرق كبير بين الموظف الذي يؤدي عمله رهبة من توقيع العقاب، ومن يؤديه عن رغبة في الأداء وتعاون في العمل، ويجب على المدير أن يراعي العمل مثل المكافآت والعقاب والمدح والتأنيب والمنافسة لها أثر محرك خاص، وقد يكون للمنافسة أثر قوي من أثر المكافأة، والتعاون يعتبر من بواعث العمل فالمنافسة بين جماعة وأخرى تؤدي إلى تعاون أفراد كل جماعة، وهذا يؤدي بدوره إلى أداء أفضل، وعموماً على مدير المدرسة إذا أراد أن تكون قيادته فعالة أن يوجد جسراً من العلاقات بينه وبين العاملين، وعليه أن يهتم بتقدمهم الوظيفي والمادي، فإن شعروا بذلك ازداد ولاؤهم له وازداد بالتالي إنتاجهم وأداؤهم³.

¹ - السيد عبد الحميد عطية : مفاهيم و أساسيات في طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 329-330.

² - عبد العزيز عطائه المعاينة : المرجع السابق، ص 308.

³ - محمد حسنين العجمي : القيادة التربوية " الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية " المرجع السابق، ص 152.

2-3 أنماط الإدارة المدرسية

إن نمط الإدارة المدرسية وطريقة أداء الموظفين للعمل داخل المدرسة، يعود بالدرجة الأولى إلى القيم التنظيمية والاجتماعية التي يحملها مدير المدرسة. حيث تؤدي دورا كبيرا في توجيه سلوك المديرين، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذ قراراتهم وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم. إن فاعلية نمط الإدارة المدرسية يتوقف إلى حد كبير على نمط القيادة التي يحملها أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي. يؤدي نمط الإدارة المدرسية دورا مهما في البيئة المدرسية فهي تمثل القوة الدافعة المحركة للحياة المدرسية، وهي المسؤولة عن تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، بالإضافة إلى مسؤوليتها في توفير المناخ التنظيمي الملائم لكل العاملين بها. إن تفاعل المدير مع المعلمين يعتبر من المتغيرات التي تحدد سلوكهم الفاعل، وهناك جانبان أساسيان فيما يتعلق بأسلوب المدير وهما فئة المديرين الذين يركزون اهتماماتهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع المعلمين، لكسب السلطة والنفوذ سعيا لتنظيم العمل داخل المدرسة، وثانيا فئة المديرين الذين يركزون اهتماماتهم على العمل نفسه بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل¹. إن نمط الإدارة المدرسية يشكل محورا أساسيا في تحقيق نجاح أو فشل الأهداف المنتظرة من المدرسة.

تصنف أنماط الإدارة المدرسية بناء على معيار العلاقات، إلى ثلاثة أنماط وهي: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، وأخيرا النمط المتساهل .

1-2-3 الإدارة المدرسية الأوتوقراطية

الأوتوقراطية في الأصل كلمة لاتينية وتعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر و آراء سلطة شخص واحد في داخل المنظمة².

يتسم أسلوب الإداري في هذا النمط بمجموعة من الخصائص والصفات التي تعكس نظراته التسلطية في العمل والتسيير، فنجد أنه يحصر السلطات والصلاحيات في يده دون أن يخولها أو يفوضها لأحد من مرؤوسيه، بل يعد من يفعل ذلك دليل على نقص

¹ - عبد الله عقلة مجلي الخزاولة : المرجع السابق ، ص 52 .

² - عبد العزيز عطالله المعاينة : المرجع السابق ، ص 93 .

كفاءته الإدارية، ومدير المدرسة في ظل هذا النمط يعمل على متابعة المدرسين والعاملين والتفتيش عن كل صغيرة وكبيرة، وتوجيههم وفقا لرغباته وقناعاته، ويفرض " عليهم طاعته وطاعة ما يصدره من أوامر، ولا يفسح لهم المجال لمناقشة أوامره، ويقوم بمحاسبة من يعارضها، فما عليهم إلا التنفيذ"¹. كما ينفرد في اتخاذ للقرارات المتعلقة بعمل المدرسة، ويصدر الأوامر لتنفيذها، كما يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد². ويستند نمط الإدارة المدرسية هذه إلى نظرية (X) للعالم دوكلاس ماغرغور، حيث ترى أن الإنسان كسول ولديه كره فطري للعمل، ويتهرب من المسؤولية، ويفضل التبعية على الاستقلال، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب، وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف من رئيسه³. واجتماعات الإدارة في هذا النمط " قصيرة، يعطي فيها المدير ما يريد إعطاءه من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز، ينصرفون بعدها لأعمالهم، ولا يخطط في العادة لمثل هذه الاجتماعات، بل تعقد حين يرغب المدير في ذلك، ويتناول مدير المدرسة عادة ما يتعلق بالمدرسين والتلاميذ، بالمناقشة الخاصة مع من يصطفهم من أعضاء هيئة التدريس، ويصدر قراراته في الأمور الهامة نتيجة لهذه المناقشة أو بدونها"⁴.

وعلى الرغم من أن هذا النمط من الإدارة قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الإنتاج، إلا أن له آثارا سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم، ومن ثم يبقى التماسك بالعمل موقوفا على وجود المدير، فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى،

¹ - عبد الله بلقاسم العرفي وزميله: مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي، ليبيا، 1996، ص75.

² - محمد عبد الفتاح ياغي: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان، الأردن، 1996، ص126

³ - النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1997، ص327.

⁴ - مرسى محمد منير، وهيب سمعان: المرجع السابق، ص10.

وهذا يؤدي حتما إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين مدير المدرسة، وينعكس على روح التعاون بينهم، فقد يؤدي إلى كره بعضهم بعضا¹. وتقوم الإدارة الأتوقراطية على عدة أسس هي :

- 1- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير يتبع مسؤولا أعلى منه في مديرية التربية، ويأتي بأوامره وتوجيهاته، ثم أنه يوجه تعليماته وأوامره للمدرسين وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها.
- 2- سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهري للمدير من قبل المعلمين والمرؤوسين، وللرئيس الأعلى من قبل المديرين نتيجة حرص كل مرؤوس على طاعة رئيسه، فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمداينة من المرؤوسين لرؤسائهم.
- 3- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسيه من المدرسين وغيرهم الملزمين بإتباعه والخضوع لها، ويتم تقييمهم وفقا لمدى إتباعهم والخضوع لها. ويتم انتهاج الطريقة نفسها من قبل المدرسين نحو طلابهم.
- 4- غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة من الإدارة التعليمية، والافراد في تحديد ذلك وفي اتخاذ القرارات. ويلزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به، مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين وعدم احترامها، وعدم احترام فرديتهم وخصوصياتهم، وبالتالي تتنامى مظاهر القلق والاضطراب والضغط وقلة الانتماء للمهنة لدى المعلمين.
- 5- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ، وإهمال الجوانب الأخرى الروحية، العاطفية والنفسية والاجتماعية المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ، واتجاهاتهم واستعداداتهم.

¹ - عبد الصمد الأغبري : المرجع السابق ، ص 95 .

وعليه يترتب عن هذا النمط في العمل والإدارة، سيادة مشاعر القلق والاضطراب ومظاهر النفاق وعدم تحمل المسؤولية من قبل المدرسين والمرووسين، وظهور الانقسامات وانتشار العلاقات السلبية بين العاملين، وتدني مستوى رضاهم الوظيفي، وبذلك تقل إنتاجيتهم وأداؤهم، رغم ما يبدو للعيان من أن المدير يحكم السيطرة ويفرض النظام.

3-2-2 الإدارة المدرسية الديمقراطية

يستند نمط الإدارة الديمقراطية على ثلاث ركائز، هي العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة ومبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، فمشاركة المدرس أو المرووسين في صنع القرار تجعله أكثر الملتزمين والحرصين على تنفيذه فضلا على أن " هذه المشاركة تزيد من روح التعاون بين العاملين وترفع معنوياتهم وتساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين"¹. ويعتمد الرئيس في هذا النمط من الإدارة على الثقة في المرووسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين الأفراد، وتوفير مناخ من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.² كما يراعي قدراتهم وطاقاتهم في توزيع الأعمال والمسؤوليات عليهم، ويثق بهم ويشجعهم على التطوير والتجديد والإبداع، وبذلك فعلاقاته مع متعامليه ودية ووظيفية، ومعايير المكافأة والمحاسبة معلنة عنده لجميع المدرسين غير خفية. فالقيادة الديمقراطية على هذا الأساس هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء والإخلاص، ويتصرف ويتمثل في جميع أعماله، بما يعمق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية.³

¹ - عبد الله بلقاسم وزميله : المرجع السابق، ص77 .
² - ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى لعمان، المرجع السابق، ص129 .
³ - طارق عبد الحميد البدري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1 ، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص53 .

إن دور القائد في نمط الإدارة الديمقراطية يبدأ بإعطاء الفرد المسؤولية ليقود نفسه، فشعوره بالمسؤولية يحقق لديه الراحة النفسية والكفاءة، لذا ينحصر دور القائد في خلق التوافق بين الإجماع الموجود داخل التنظيم وطموحات الأفراد¹.

وقد ذكر جيمس منزيس بلاك James M.Black أن صفات المدير الديمقراطي الناجح أنه " يتميز بالثقة بالنفس ويضبطها، ويمتلك موهبة ومهارات جيدة، ولديه إطلاع واسع في مجال عمله، ويعمل على تدريب العاملين وتوجيههم توجيهها صحيحا...ويتميز بحسن المعاشرة، والمهارة في الاتصال والصدق والطموح والمثابرة والإتزان والمهارة في إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين"².

وتقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من النقاط حددها أحمد إبراهيم في مايلي :

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يساعد على تحقيق التماسك ورفع الروح المعنوية لهم.

- تشجيع العاملين على المشاركة الإيجابية طبقا لمبدأ الإدارة الجماعية.

- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من :تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد وفعال من خلال العمل الجماعي.

- تأكيد المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ولذا توضع المصلحة العامة في المقدمة، ويكون الولاء للجماعة وليس للأفراد.

- الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة ومن أهمها الاجتماعات والمقابلات الشخصية.

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل والتعاون.

- الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري، ويتم بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءة العمل.

¹ . Jean Claude Barbier: L'organisation du travail, Ed. Syncnore, Paris, 1982, P66 -

² - عبد الله قاسم وزميله: المرجع السابق، ص 79 .

- الاعتراف بالفروق بين الأفراد ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسؤوليات.¹
إن استخدام النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم، والقضاء على الصراعات التنظيمية، التي تنشأ بين العاملين وتكون سببا في تدني مستوى الأداء داخل التنظيم.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي:

- 1- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فاليئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط، لأن الرئيس يجد نفسه محاطا بمجموعة من المعوقات التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.
- 2- الموقف الذي يعايشه الرئيس فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه، أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية، بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه.
- 3- نوعيه المرؤوسين فقد يفاجأ الرئيس بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات، وقبولهم تفويض السلطة، لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر الرئيس إلى اللجوء إلى العمل بالنمط الأوتوقراطي، باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.
- 4- نوعية القائد (الرئيس) فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام إدارة النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين، قد يكون تعميم خاطئ، فمعتقدات الرئيس، وقيمه تلعب دورا كبيرا في استخدام هذا النمط دون غيره.²

¹ - أحمد أحمد إبراهيم : نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1991، ص 97-98.

² -النمر سعود بن محمد وآخرون : المرجع السابق، 306 .

أما الآثار السلبية التي تنشأ عن استخدام نمط الإدارة الديمقراطية فيمكن إجمالها فيما يلي :

- الاستخدام المفرط لنمط الإدارة الديمقراطية، يؤدي إلى تخلي الرئيس عن مهامه الأساسية، كما أن المغالاة في التفويض، يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، ومنها تمبيع الأهداف العامة للإدارة، باعتبارها الجهاز المسؤول عن تحقيق الأهداف في كل تنظيم.

- يلجأ بعض الرؤساء إلى العمل بالنمط الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين، بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة، ولكن الواقع يختلف، فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية، ولاشك أن في ذلك أثر على المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين الرئيس، ويزيد من نشوء فرص الصراعات داخل التنظيم.

- إن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم، وبذلك يغلب الرئيس مصلحة وأهداف المرؤوسين على أهداف التنظيم، وهو أمر يتعارض مع مبادئ الفكر الإداري الحديث، الذي يقوم على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

- إن بعض الرؤساء قد يسيء استخدام النمط الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية، مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة¹.

3-3-3 الإدارة المدرسية الفوضوية

ويطلق عليها مسميات أخرى كالحرية والسائبة والمتساهلة، ويتميز هذا النمط من الإدارة بالإفراط والمغالاة في إطلاق الحرية للمدرسين والعاملين، فينفذون ما يريدون وبالأسلوب الذي يرونه مناسباً وملائماً، و يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح المدير في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه،

¹ - المرجع نفسه، ص 307 .

ولا يحاول أن يؤثر فيهم¹. كما يتميز مدير المدرسة أو المسؤول الإداري في هذا النمط من الإدارة بشخصيته المرحية، وبإطلاع واسع غزير في النواحي الفنية التي تتعلق بمهنته، ويعمل على إرضاء المرؤوسين بأي شكل من الأشكال، ويرى- المدير- أن "دوره يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة، وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس، وقيام التلاميذ بالتعلم وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً، وفعالاً دون تدخل أو تقيد لحرياتهم. وينظر للمعلمين على أنهم مستشارون، ويعاملهم جميعاً على قدم المساواة، فيتيح لكل فرد حرية الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة، مما يجعل المدرسين والمرؤوسين غير مدركين لموقفهم منه، أو موقفه منهم"². ومن خصائص هذا النمط أنه إذا دعا المدير المدرسين إلى اجتماعات ثم تنفض في غالب الأحيان دون إتخاذ قرارات، وإذا اتفق أعضاء المجلس على رأي من الآراء، فإن هذا الرأي لا يكون له أثر كبير في توجيه العمل بالمدرسة³. كما أن المدير في هذا النمط لا يهتم بضبط الأعمال الإدارية بمؤسسته، بل يفوضها لغيره من المرؤوسين، ولا يسأل ويعمل على متابعتها.

ويظهر نتيجة هذا الإطلاق غير المنضبط للحريات، وعن سياسة الباب المفتوح، حالة من الفوضى الإدارية والتسيب، وغالباً ما نجد هذا النمط يتعرض إلى نقد لاذع وشديد من السلطة الإدارية المركزية. ولذا يعتبر من "أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل. ذلك أن تحقيق أهداف المدرسة متروك للحظ فقط؛ وكثيراً ما يجد المدرسون أنفسهم - في ظل هذا النمط الإداري- عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح، أو التوجيه والإرشاد من جانب الإدارة، مما يكون له في غالب الأحيان آثار سلبية في شخصيتهم، وفي علاقاتهم بالإدارة المدرسية"⁴.

1 - ياغي محمد عبد الفتاح : درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى لعُمان، المرجع السابق، ص 132-133 .

2 - محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، دار الشروق، عمان، الأردن، 2001، ص71 .

3 - مرسي محمد منير، وهيب سمعان : المرجع السابق، ص71 .

4 - محمد عبد القادر عابدين : المرجع السابق، ص71 .

- ويرى عبد الغني أحمد وزملاؤه أن نمط الإدارة الفوضوية يقوم على أسس أهمها:
- منح حرية التصرف للجميع (المعلمين والإداريين والطلاب)، لكي يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره.
 - عدم تدخل الرئيس في أداء العاملين بالتوجيه أو بالأمر أو النهي.
 - العمل على إرضاء جميع العاملين.
 - عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط، التنظيم، المتابعة) بشكل جيد.
 - قصور عقد الاجتماعات المدرسية، وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة.
 - التسبب الشديد داخل المدرسة، نتيجة انعدام روح العمل الجماعي بين العاملين بعضهم ببعض¹.

4-الاتصال في الإدارة المدرسية

يعد الاتصال من أهم جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة. حيث إن جميع الجهود والأنشطة المدرسية لا يمكن أن تتم إلا من خلال الاتصالات. فعملية التدريس وعملية التخطيط والتوجيه، والإشراف... وغيرها تعتبر في جوهرها عملية اتصالات تنظيمية أو ما يمكن أن تسمى اتصالات مدرسية. وازداد الاتصال أهمية خاصة في الظروف الراهنة مع ازدياد حجم المؤسسات التعليمية، ومن ثم أصبحت تحتاج إلى تنظيم دقيق للاتصال، حيث تستطيع العمليات الإدارية أن تتدفق عبر قنواتها بسهولة، وفي ضوء ذلك يعتبر الاتصال الوظيفة الإدارية الهامة التي تربط كافة وظائف الإدارة المدرسية عبر قنواته الممتدة داخل تنظيم المدرسة وخارجها.

4-1تعريف الاتصال في الإدارة المدرسية

¹ - عبود عبد الغني أحمد وآخرون :إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1991، ص 95-96.

أما الاتصال في مجال الإدارة المدرسية يقصد به : نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس، بأشكاله المختلفة وبأساليب معينة ليتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة.¹

- عرف الاتصال المدرسي بأنه «العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد القدرة على الاستقبال والعطاء ويقصد به نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة، من المدير إلى المعلم أو العكس، أو من المعلمين إلى التلاميذ سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو بوسائل مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين الأسرة المدرسية، مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود، بحيث تتحقق في النهاية أهداف المدرسة»².

- كما عرفه هاني عبد الرحمان الطويل بأنه «العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر، وآخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية. أي أنها عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية الإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية»³.

- أما رشارد اميين "Richard Ammiene" يرى أن الاتصال عملية أساسية في الحياة المدرسية وعرفه بأنه «الأداة للتسيير الفعال بشرط أن تتدرج تحت نطاق المنطق وأن تحقق التناغم بين المفهوم والتطبيق. فهو ليس تقنية لتحقيق الرخاء ولا مدخل للحداثة والتحديث، وإنما هو مبدأ أساسي في الحياة المدرسية يجب أخذه بعين الاعتبار وإدراجه ضمن الحياة المهنية للمسؤولين»⁴.

2-4 أهمية الاتصال وأهدافه في الإدارة المدرسية

1-2-4 أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية

¹ - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص46.

² - زهير أحداتن : الاتصال في الوسط المدرسي، ديوان المطبوعات الجامعية، دتا، ص8.

³ - أميرة علي محمد : المرجع السابق، ص92.

²-Richard Etienne,Michele Amiel:La communication dans l'établissement scolaire, Hachette éducation, Paris, SD, P6.

يمثل الاتصال في إدارة المنظمات والمؤسسات الوظيفة الأهم في وظائف الإدارة، وتمثل الاتصالات ما يقارب 75 % من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، وبدونها تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها¹. أما في مجال الإدارة المدرسية فيعد الاتصال الوسيلة التي يتم على ضوءها ربط أجزاء المنظومة التعليمية فيما بينها، حيث يؤدي وظيفة دفع النظام إلى القيام بالوظائف الخاصة بها، ولولا الاتصال ما كان هناك عملية تعليمية من أساسها². ونجاح الإدارة المدرسية في إنجاز أهدافها ومشاريعها والقيام بوظائفها المختلفة متوقف على كفاءتها في الاتصال مع العاملين توجيهها وتحفيزا وتدريباً، فالاتصالات تمثل وسيلة الإدارة في نقل المعلومات وتبادل الأفكار والتوجيهات المتصلة بأهدافها المنشودة، وأداتها في تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك تبرز أهمية الاتصالات في كونها أداة فعالة للتحكم والتأثير في السلوك الوظيفي للمعلمين والمرووسين وتوجيه سلوكهم، ورفع الروح المعنوية لديهم وتنمية روح الفريق عندهم وإقامة الثقة والاحترام والتفاهم وتوطيد العلاقات بينهم، وتقوي عندهم الشعور بانتمائهم للتنظيم، كما أنها تعرف الرئيس بحاجات مرووسيه وأهدافهم والمشكلات والمعوقات التي تواجههم، وردود فعلهم تجاه أهداف التنظيم وسياسته، فهي – الاتصالات- أداة مهمة في يد الرئيس لبناء علاقات إنسانية إيجابية وفهم مشترك وانسجام عال بين العاملين واستمالتهم لتحقيق النجاح وإنجاز الأهداف المدرسية المشتركة بكفاءة عالية. وتتجلى أيضاً أهمية الاتصالات في أثرها الفاعل على سير العمل في الإدارة المدرسية، وإحداث التكامل بين وظائفها الإدارية المختلفة، إذ تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية والتربوية من تخطيط ورقابة وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتخاذ القرار.

وتبرز أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية لعدة اعتبارات تلخص في النقاط الآتية:

- الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها.

¹ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطابوسي: المرجع السابق ، ص 37 .

² - أحمد إبراهيم أحمد :الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق ، ص 244 .

- الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التغيير المطلوب على الأفراد العاملين بالمدرسة (موظفين وأساتذة وعمال) من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.
- كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المدرسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.
- الاتصال يعتبر الوسيلة الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وتنسيقها.
- الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ المستويات الإدارية العليا، بالأعمال المنجزة، وكذا المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الأعمال.
- الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية المدرسية للسلطة والقوة¹.

4-2-2 أهداف الاتصال المدرسي

- تساهم الاتصالات في الإدارة المدرسية في تحقيق جملة من الأهداف، تتنوع بتعدد أبعاد الاتصال الاجتماعية والتعليمية والثقافية والترفيهية نلخصها في النقاط الآتية:
- 1- تعريف العاملين في الجهاز التعليمي بالأهداف المراد تحقيقها والسياسة التعليمية التي تقررت، والبرامج والخطط الإدارية والتربوية، والمسؤوليات والاختصاصات لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والهيئات التعليمية والإدارية في جميع المستويات بالمنظمة².
 - 2- إعلام القيادة الإدارية بما تم إنجازه من العمل وما لم يتم إنجازه، وبحجم ونوع المشكلات والعراقيل التي اعترضت طريقه.
 - 3- تزويد العاملين بالمعلومات والإجراءات المتعلقة بأسلوب إنجاز عملهم على أحسن وجه ممكن.
 - 4- رفع مقترحات العاملين ووجهات نظرهم في السياسة الإدارية المتبعة إلى رؤوسهم.
 - 5- تحسين سير العمل الإداري من أجل التفاعل بين العاملين، وتوجيه الجهود للهدف المنشود.

¹ - عبد العزيز عطالله المعاينة : المرجع السابق ، ص 145 .

² - أحمد إبراهيم أحمد : المرجع السابق ، ص 251 .

6- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم والتنفيس عنهم، وإشباع حاجاتهم، ودعم التفاعل والتفاهم بينهم، إذ أن " الاتصال شرط أساسي لحدوث التفاعل"¹.

7- تنمية خبرات العاملين وتطوير مواهبهم، وتوجيه سلوكهم، والتأثير في اتجاهاتهم، وبناء فهم مشترك بين العاملين، وترسيخ قناعاتهم وإيمانهم بقيمة وأهمية العمل الذي ينجزونه.

كما يهدف الاتصال المدرسي كذلك إلى تعزيز مجموعة من القيم من بينها:

- الإحساس بالانتماء والولاء لدى الأسرة التربوية بالمدرسة خاصة الأساتذة، ثم باقي أفراد الجماعة التربوية.

- جعل النظام التربوي واضح في أعين التلاميذ وأولياءهم، لأن المدرسة مكان لممارسة الحياة الاجتماعية، ويجب أن يكون شفافاً ومفهوماً في قواعده التنظيمية، حتى تمكن المدرسة من تحقيق مكانتها في المجتمع وفي البيئة المتواجدة فيها.

- ربط الفرد بالجماعة من خلال النشر المستمر للموضوعات والقضايا والمعلومات².

3-4 وظائف الاتصال في الإدارة المدرسية

لقد كانت وظائف الإدارة المدرسية في الماضي تقوم على أساس من العمل الروتيني، تنحصر في المحافظة على النظام داخل المدرسة. غير أن هذه الوظائف شهدت تطوراً ملموساً من خلال الوظائف المتنوعة والعديدة والتي يمكن إيجازها في التالي:

1-3-4 الاتصال ووظيفة التخطيط:

يساهم الاتصال داخل المدرسة في توفير المعلومات، والبيانات اللازمة والتي تعتمد عليها عملية التخطيط في الإدارة المدرسية، للتنبؤ ووضع الخطط والبرامج المناسبة و التوصل إلى اتخاذ قرارات رشيدة تحقق الأهداف الإدارية والتربوية الموضوعة بأقل

¹ - محمد أحمد النابلسي : الاتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان، 1991، ص 31.

² - كمال الدين وأمال سعد المتولي :مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004، ص 9 .

وقت وجهد وتكلفة. يساعد التخطيط على اختيار أفضل العناصر المساعدة على تحقيق الأهداف، كما يوفر بدائل عدة تحل محل وسائل التنفيذ في حالة عدم صلاحيتها، ويمكن من إشاعة مناخ مدرسي يتسم بالعمل الجماعي، يوفر أسس عقلانية ومنطقية لكل الأنشطة الممارسة.

4-3-2 الاتصال ووظيفة التنظيم:

يعد التنظيم أحد مهام الإدارة المدرسية، حيث يساعدها على توفير الانسجام والتوافق بين الموارد البشرية والمادية الخاصة بالمدرسة، وبشكل يساعدها على تحقيق الأهداف التربوية، والإدارية الموضوعية بكفاءة عالية. وللاتصال في ذلك النصيب الأوفر من خلال ما يوفره من معلومات وبيانات تتحدد على ضوءها السياسة التنظيمية والإستراتيجية الملائمة، لتدب روح الجد وتزداد فعالية العاملين في المدرسة.

4-3-3 الاتصال ووظيفة التوجيه :

يلعب الاتصال دورا أساسيا في ممارسة الإرشاد والإشراف والتنسيق بين جهود الأساتذة والعاملين وقياداتهم إلى تحقيق الأهداف، وتتطلب ممارسة مدير المدرسة لهذا الدور إلماما ومعرفة بالكيفية التي يؤدي بها المرؤوسون مهامهم وفهم السياسة التربوية¹. وباستخدام وسائل الاتصال المتاحة لديه يستطيع تبصيرهم بمواطن التقصير، وإعلامهم بالواجبات المطلوبة منهم، والعمل على تشجيعهم لكي يؤدوا عملهم بثقة، وتذكيرهم بالأهداف والغايات التربوية المنوطة بهم وبالإدارة المدرسية.

4-3-4 الاتصال ووظيفة التنسيق:

يقصد بالتنسيق في الإدارة المدرسية "عملية توحيد وتنظيم الجهد البشري والمادي لتحقيق الهدف العام للمدرسة حتى لا تتداخل الجهود وتتضارب"². ويعمل التنسيق على

¹ - عبد الله بالقاسم وزميله : المرجع السابق ، ص46 .
² - عبد المومن فرج الفقي : الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، منشورات جامعة قان يونس ،بنغازي،ليبيا،1994، ص224 .

تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن الوصول إلى ذلك ما لم تحدد أهداف النشاط وتوزع الأعمال بكل دقة، والتنسيق يهدف إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للمرؤوسين في المدرسة. والتنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المدرسة أو المؤسسة، ويعكس علاقات التواصل والانسجام والروح الجماعية التي يتمتع بها فريق العمل¹. إن أهمية التنسيق داخل المدرسة إذا ما ركزنا على التخصصات العديدة التي تمارس داخلها، تبرز في أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما تعمل على توزيع العمل وفق للتخصصات والخبرات واحتياجات العاملين مما يوفر مناخا موائما للعمل. ويهدف التنسيق في الحد من ازدواجية العمل، وإقامة علاقات إنسانية بين العاملين داخل المدرسة، يعمل على إزالة التفاوت في المعاملة بين الأقسام الإدارية المتماثلة في العمل والمتناظرة في الظروف.

4-3-5 الاتصال ووظيفة الرقابة :

يقصد بها "متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل، حتى يمكن تفاديها وإسقاطها والوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة"². وتتطوي الرقابة على ضرورة تقييم أداء العاملين بالمدرسة بمتابعة كل الأنشطة المدرسية الثقافية والتربوية والتنظيمية، التي خطط لها وتم تنظيمها وضبطها. وتساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المدرسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة³. إن وظيفة الرقابة لدى مدير المدرسة تشتمل على عدة خطوات هي وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة⁴.

¹ - أبو مصطفى عبد الكريم: الإدارة والتنظيم "المفاهيم - الوظائف - العمليات"، مكتبة مدلولي، مصر، 2001، ص 231.

² - طارق عبد الحميد البديري: المرجع السابق، ص 47.

³ - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي : المرجع السابق، ص 37.

⁴ - محمد حسنين العجمي: المرجع السابق، ص 41.

4-3-6 الاتصال ووظيفة اتخاذ القرار:

القرار هو البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة للتنفيذ¹. وتعتمد القرارات الرشيدة على قدر وافر من المعلومات السليمة والبيانات الدقيقة عن الموقف أو المشكلة المطروحة، كما تتطلب درجة كبيرة من التصور والمنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي. وللاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار المناسب، إذ عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الصائب الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد². إن حل المشاكل واتخاذ القرارات هما من أهم الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة، ولذلك فمن المفيد أن يتخذ هذا الأخير منهجا منظما في حل مشاكل إدارته، يكون الأساس فيها تحديد المشكلة وبيانها، ثم البحث عن أسبابها، ومحاولة البحث عن الحلول البديلة، وأخيرا اختيار الحل الأنسب منها ثم تطبيقه. ويمكن القول أن كثيرا من القرارات إذا لم تتوفر على قدر وافر من المعلومات عن طريق الاتصال المستمر والدائم؛ ولم تعتمد على مبدأ المشاكلة فإنها تكون غير سليمة ويصعب تنفيذها.

4-4 أنواع الاتصالات في الإدارة المدرسية

إن مزاولة الإدارة المدرسية لوظائفها، لا يتم إلا من خلال نظام اتصال جيد وفعال. وينقسم الاتصال في مجال الإدارة المدرسية إلى نوعين هما:

4-4-1 الاتصالات الخارجية: نذكر منها :

- الاتصال بأولياء التلاميذ.
- الاتصال بالمدارس التربوية الأخرى.
- الاتصال بالمؤسسات الاقتصادية.
- الاتصال بالمنظمات والمجتمع المدني.

¹ - عبد العزيز عطالله المعاينة : المرجع السابق ، ص 132 .

² - أبو مصطفى عبد الكريم : المرجع السابق ، ص 230 .

4-4-2 الاتصالات الداخلية: نذكر منها :

ينظر إلى عملية الاتصال بين إدارة المدرسة والعاملين فيها على أنها تتم عبر شبكة من القنوات والطرق الرسمية وغير الرسمية.

4-4-2-1 الاتصالات الرسمية: يقصد بها الاتصالات التي تتم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقررها التنظيم ويتطلبها، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في التنظيم على إتباعه¹. وتتميز الاتصالات الرسمية بدقة التعليمات ورسميتها وبصحة البيانات والمعلومات الواردة عن طريقها وبوضوح مصدرها ومسارها. ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات، والأوامر إلى العاملين بالمدرسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بوسائل وأساليب عديدة كتابية وشفوية كالتقارير، النشرات واللوائح.... تشكل في مجملها محتوى الرسالة الاتصالية. وصنف الباحثون وعلماء التنظيم الاتصالات الرسمية وفقاً لاتجاه الرسالة الشفوية والمكتوبة إلى ثلاث أنواع هي الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي².

4-4-2-2 الاتصالات غير الرسمية: الاتصالات غير الرسمية كما جاء في قاموس العلوم الاجتماعية تعني "النقل غير الرسمي للمعلومات"³، وتنشأ نتيجة وجود شبكة من العلاقات الإنسانية والتفاعلات اليومية التي تحدث بين العاملين، وتكون بسبب العمل وتنعكس عليه. ويتضمن هذا النوع من الاتصال كمية هائلة من المعلومات تؤثر على إنجازات الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم ببعضهم وبالإدارة. وتتميز بأنها تسير في جميع الاتجاهات وتتخطى مستويات السلطة، وتشبع الحاجات الاجتماعية لأعضاء الجماعة بالإضافة إلى أنها تسهل إنجاز المهام⁴. وتهدف الاتصالات غير الرسمية إلى تسهيل التفاعلات والمعاملات الاجتماعية بصفة عامة دون ارتباط

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيجا : أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر ، 1993، ص 395 .

² - سعيد يس عامر : المرجع السابق، ص 58 .

³ - مصلح صالح : قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار عالم الكتب، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 102 .

⁴ - ماجدة العطية : سلوك المنظمة، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2003، ص 175 .

مقصود بالأعمال الوظيفية، ويزاولها الأفراد رغبة في تبادل الأفكار والمعاني والمعلومات، لأن مثل هذا الاتصال يقوي الترابط بين أعضاء هذه الجماعة، ويحقق التكامل الفردي والجماعي، ويمارس التحكم الاجتماعي في سلوك الآخرين¹.
فيجب على الإدارة الواعية ألا تقف مكتوفة الأيدي تجاه هذا النوع من الاتصالات بل تقر بها، وتعمل على حسن الاستفادة منها، والاعتقاد في أهميتها من خلال الدور التكاملي بينها وبين الاتصالات الرسمية.

4-5 وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية:

4-5-1 وسائل الاتصال الشفوي:

أ- المقابلات:

تعتبر من وسائل الاتصال الهامة، وهي عادة ماتكون بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حوار حول موضوع معين لتحقيق هدف أو غرض². ويستخدم الموظفون في الإدارة المدرسية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال، فهم يعتقدون مقابلات مع الرؤساء والأباء والتلاميذ، كما أنهم يناقشون مع المدرسين وباقي العاملين بالمدرسة المشكلات والخطط المختلفة³.

ب- الاجتماعات:

عبارة عن نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكل معين. تلعب الاجتماعات دورا هاما في الإدارة المدرسية، وتكون ذات أثر فعال إذا ما أحسن توجيهها وتنظيمها، حيث تتاح الفرصة لتبادل الأفكار والآراء ووضع الخطط، كما تسمح بتعريف المدرسين عن أحوال العمل في المدرسة، وتعتبر الاجتماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطي حيث تعطي للجميع فرصة المشاركة والتعبير، ويأخذ الاجتماع أكثر من صورة، فقد يكون أسبوعيا أو شهريا أو فصليا أو أية صورة أخرى.

1 - سعيد يس عامر : المرجع السابق، ص 113- 114 .

2 - عبد الرحمان عبد الباقي عمر: المرجع السابق، ص 124 .

3 - محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1999، ص 230 .

ج- المجالس المدرسية

لتسيير عمل المدير تم إقرار عدة مجالس تساعد على القيام بمهامه من خلال التنسيق بين الأجهزة المختلفة لتحقيق أهداف محددة ومختلفة بحسب نوع وطبيعة المجلس ومن هذه المجالس:

أولا المجالس الإدارية:

1- **مجلس التربية والتسيير:** يعتبر ذا أهمية بالغة لأنه يتيح الفرصة للتشاور والتعاون في اتخاذ القرارات، مثل البث في مشروع الميزانية، إبرام الصفقات، ومهمته الأساسية مساعدة المدير في تسيير شؤون المدرسة، ويتكون من أعضاء معينين (الفريق الإداري)، ومن أعضاء منتخبين منهم ثلاثة ممثلين عن الأساتذة، وواحد من الفئات التالية (الأداريين- مساعدتي التربية- أعوان الخدمات)، يجتمع ثلاث مرات في السنة في دورات عادية، كما يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من مدير المدرسة¹.

2- **مجلس التنسيق الإداري:** يهدف إلى تظافر جهود الأعضاء المسيرين قصد التنسيق الفعلي بين مختلف المصالح، وإقامة جو من الثقة والتعاون في تسيير المؤسسة، مناقشة التعليمات الرسمية وشرحها، ضبط برنامج الأعمال التي يشرع فيها، يتكون من مدير المؤسسة رئيسا وجميع مديري المدارس الابتدائية، ومستشار التربية، والمكلف بالتسيير المالي².

ثانيا المجالس التربوية:

1- **مجالس التعليم :** يجمع أساتذة المادة الواحدة أو المواد المتجاورة، وذلك عندما لا يتجاوز عددهم أكثر من خمسة لنفس المادة يعقد على الأقل مرتين في السنة، تكون الأولى في بداية الموسم الدراسي والثانية في نهايته، يدرس جميع قضايا التعليم

¹ - عبد الحمان بن سالم: المرجع في التشريع الجزائري، مطابع عمار قرفي، باتنة، الجزائر، 1993 ، ص 170-

171.

² - المرجع نفسه، ص 219 .

الخاصة بكل مادة، ويحدد المدير في جدول الأعمال لمختلف النشاطات مثل احترام المناهج، ووضع رزنامة الندوات الداخلية، مناقشة القضايا المادية والاعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية...ومن خلالها يعطي المدير توجيهات مضبوطة دقيقة للأساتذة¹.

2- مجلس الأقسام: يشكل من المدير رئيسا وبحضور مستشار التربية، بالإضافة إلى كل الأساتذة الذين يدرسون القسم المعني، يعقد أربع مرات في السنة على الأقل، يكون اجتماعه الأول في بداية السنة، والاجتماعات الثلاث تعقد في نهاية كل ثلاثي، ومن مهامه تقييم نتائج التلاميذ، وبعض القضايا البيداغوجية والتعليمية².

3- مجالس القبول والتوجيه: يعقد في نهاية السنة الدراسية، لدراسة قبول وتوجيه تلاميذ السنة الرابعة متوسط (الناجحين والراسبين والموجهين)، يرأسه المدير بحضور مستشار التربية وأساتذة السنة الرابعة متوسط³.

4-5-2 وسائل الاتصال الكتابية

أ- التقارير: هي من الأساليب الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية العليا، وتختلف أغراضها والهدف منها. فهي عادة يومية أو شهرية، مثل التقرير اليومي لمستشار التربية حول حضور أو غياب التلاميذ أو الموظفين أو التقرير اليومي لأعوان المطبخ المدرسي، أو التقرير اليومي لأعوان الأمن...⁴

ب- المذكرات: نوع من التقارير صغيرة الحجم، وهي شائعة الاستخدام في مختلف المؤسسات الحكومية والتجارية، وعادة ماتعد هذه المذكرات إلى من يشغلون المناصب العليا "الإدارة المركزية"، وتهدف إلى إبلاغ معلومات أو استفسار حول القرارات أو القوانين، أو مجالات تطبيقها أو طلب تبسيط لفهم معناها، والمذكرة قد

¹ - المرجع نفسه، ص 173 - 174 .

² - المرجع نفسه، ص 174 .

³ - المرجع نفسه، ص 180 .

⁴ - رشيد اورلسان : التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي، قصر الكتاب البلدية، الجزائر، 2000، ص 23.

ترفع إلى شخص معين مثل مدير التربية أو وزارة التربية أو إلى جهة معينة أو إلى لجنة معينة، أو إلى تنظيم معين له وضع قانوني لمجلس إدارة المؤسسة.

ج- السجلات : أهمها سجل محاضر التنصيب، سجل الدخول والخروج، سجل الأقسام، سجل مجلس التنسيق الإداري، وسجل مجلس التربية والتسيير، سجل المكتبة، سجل الجمعية الثقافية والرياضية، سجل الصحة المدرسية، حيث تدون فيها كل أشغال هذه المجالس، والتوصيات والاقتراحات، والنشاطات التي تقوم بها.

د- الدفاتر : وهي وسيلة اتصال بين الأساتذة والإدارة، وهيئة التفتيش، وبين الأساتذة والإدارة والأولياء، ومنها دفتر النصوص، ودفتر المراسلة.

هـ - المراسلات الإدارية : هي أكثر وسائل الاتصال شيوعا واستخداما بين الإدارة المدرسية والمحيط الخارجي، وهي تخضع لقواعد أساسية يمكن إدراجها في الجانب القانوني والتنظيمي، مثل احترام السلم الإداري، التقيد بالاختصاص والمحافظة على السرية. ومن أنواعها طلب استشارة، رسالة تذكير، تعليمة.

5- شبكة العلاقات الاتصالية في المدرسة

إن نظام العلاقات الاتصالية في أية إدارة هو أساس نجاحها، لأنه نظام ينمو عن طريق العمل مع الأفراد بطريقة تعاونية، والمؤسسة التربوية كتنظيم اجتماعي تتعدد العلاقات التنظيمية فيها سواء أكانت داخلية أم خارجية. ويقوم المدير بتنشيط هذه العلاقات باعتباره العنصر الفاعل والأهم في التنظيم الهرمي لمدرسته، والأكثر إطلاعا على الظروف التنظيمية، من وسائل وإمكانات، و قوانين إدارية، فهو يمارس هذه العلاقات على مستويين داخلي وخارجي.

5-1 المستوى الداخلي:

يلعب المدير دورا أساسيا في تكوين العلاقات الاتصالية وتنميتها، من خلال علاقاته بالفاعلين داخل المدرسة ومنهم:

أ- **مستشار التربية:** يعتبر الفاعل الرئيسي والمساعد الأيمن للمدير، لكونه يعمل على تنظيم الحياة الداخلية بالمدرسة ويساهم في تحسين الظروف العامة لت مدرس

التلاميذ بأفضل شكل ممكن، كما يعمل على دفع وتنشيط مختلف النوادي الرياضية والثقافية والعلمية المتواجدة بالمدرسة. وتظهر علاقة مستشار التربية مع المدير بدءاً من التقارير اليومية إلى الاقتراحات والملاحظات التي من شأنها تحسين وتوفير ظروف مناسبة للعمل.

ب- المسير المالي: يعد المسير المالي بالمدرسة الساعد الأيسر للمدير، فهو يشرف على تسيير الجوانب المادية والإدارية، من خلال توفير الظروف والإمكانات المساعدة للعمل التربوي، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للتلاميذ من جهة والموظفين والأساتذة من جهة أخرى¹.

ج- الأساتذة : يسهر المدير على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين الأساتذة، تقوم على التفاهم والتشاور والتعاون والاحترام. وإلى تطوير هذه العلاقة بحيث تمكن كل واحد من الشعور بمدى أهميته وقيمة ما يقدمه من جهد، وذلك في مناخ يسوده العمل بروح الفريق، مع إعطائهم هامشاً من الحرية ليساعدهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم. وأن يكون مدير المدرسة على مستوى من الوعي للمشكلات التي تعترض المدرسين، باعتباره مشرفاً وقائداً تربوياً، فيساعدهم لأن ذلك يقوي معنوياتهم ويقودهم إلى مضاعفة جهودهم بصورة تلقائية².

د - التلاميذ : يتولى المدير رعاية التلاميذ باعتبارهم محور العملية التعليمية والتربوية، فيتصل بهم في الساحة، ويزورهم في الأقسام ويجري معهم مقابلات شخصية ليشعرهم بحرصه الشديد على متابعة مختلف شؤونهم ومصالحهم، ويتجلى الاتصال من خلال مجالس الأقسام وتقييم نتائجهم في مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية والتربوية... داخل المدرسة ، ومكافأة الناجحين منهم.

ي- الموظفون والعمال: يضطلع المدير بالدور الريادي في توجيه عمل الإدارة والصيانة والنظافة بمساعدة المسير المالي، قصد توفير المناخ المدرسي الملائم

¹ - رشيد أورليسان: المرجع السابق، ص 89 .

² - عبد الصمد الأغبري: المرجع السابق ، ص 140-141 .

للتلاميذ، ولعمل الأساتذة ويتجلى ذلك من خلال وضع برنامج لنشاطاتهم وتنظيمها ومتابعتها.

5-2 المستوى الخارجي:

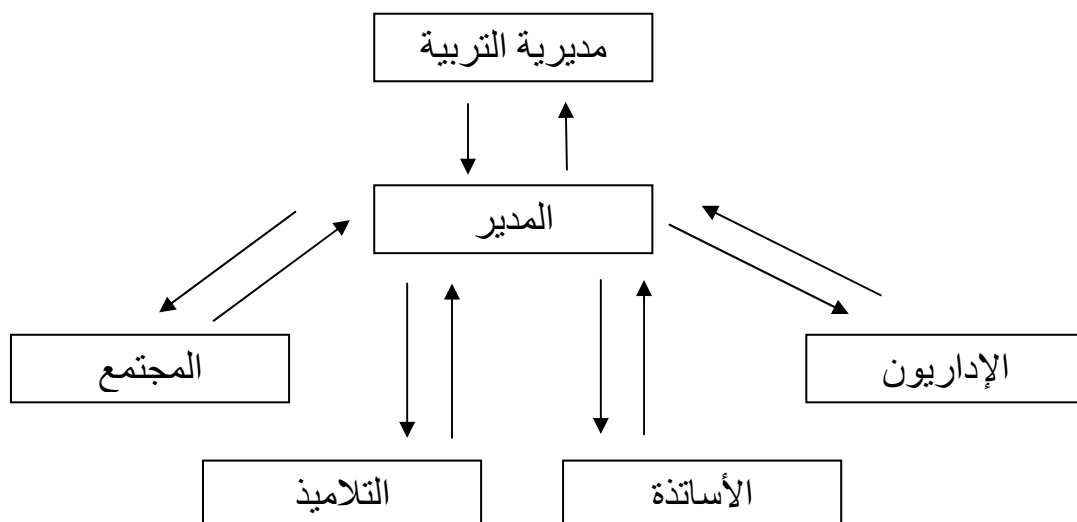
يعتبر المدير الممثل الرسمي لموظفيه من أساتذة وإداريين وعمال، فهو يقوم بالاتصال الخارجي مع :

أ - **مديرية التربية:** تمثل علاقات المدير واتصالاته بمختلف المصالح الإدارية بمديرية التربية، من خلال تنفيذ ما جاء في المراسلات من أوامر وتعليمات وتنفيذ الأعمال المطلوبة مع الدقة في إنجاز الأعمال واحترام السلم الإداري.

ب- **جمعية أولياء التلاميذ:** تحاول الإدارة المدرسية الناجحة توثيق عرى التواصل والتعاون بينها وبين جمعية الأولياء، باعتبارهم الشريك الآخر في إنجاح العملية التعليمية، فالإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من جمعية الأولياء من حيث الرقابة والمتابعة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى التلاميذ¹. كما تساهم في حل مشكلات تدرس التلاميذ، من خلال الاجتماع مع مدير المدرسة ورفع انشغالات الأولياء حول تدرس أبنائهم. ويمثل المخطط الآتي علاقات الاتصال المختلفة لمدير المدرسة:

¹ - عبد الصمد الأغبري : المرجع السابق، ص 142 .

الشكل رقم (07) بين علاقات الاتصال لمدير المدرسة.¹



¹ - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002، ص172 .

خلاصة الفصل

إن نمط القيادة المتبع في أي تنظيم لاسيما المؤسسات التعليمية لها آثار بعيدة المدى، حيث تؤدي إلى النجاح أو الفشل في تحقيق أهدافها، وتعمل القيادة على استثمار الطاقات الكامنة في الفرد وتوظيفها لما يخدم المصلحة العامة ويحقق أهداف التنظيم، من خلال العمل الجماعي المبني على العلاقات والثقة والاحترام المتبادل بين المدير ومروؤسيه. ويستطيع القائد من خلال اقتناعه بمبدأ العلاقات الإنسانية كمحرك للأفراد أن يحقق أعلى مستويات الأداء، وكذا بناء روح الولاء والانتماء والحماس للتنظيم وأهدافه. فالقيادة التربوية الناجحة تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة، كما أن أفضل القادة من يبحث على مضايقة مروؤسيه وأن يحملهم على عمل مالا يرغبون فيه أو إنجاز ما لم تسعفهم قدراتهم واستعداداتهم في إنجازهم، وتتدعم هذه الفكرة بدراسة جريفت Griffiths حيث خلص إلى أن المدير الناجح هو الذي يكون ديمقراطيا في إدارة مدرسته وهو الذي يحل مشاكل العاملين معه، ويفوض سلطته للآخرين، ويشاركهم في اتخاذ القرارات، لأن رضا الأفراد وارتياحهم لأعمالهم لا يتوقف على الحافز الاقتصادي وحده كما كان معتقدا عند تايلور، إذ أن الشعور بالتقدير والشعور بالانتماء والمشاركة تؤدي هي الأخرى إلى رضا العاملين.

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية الإدارية والأداء الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: حدود ومنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

1- حدود الدراسة

2- عينة ومنهج الدراسة

3- أداة جمع البيانات

4- الأسلوب المستعمل في تفريغ البيانات و البيانات التعريفية
المبحث الثاني: فعالية الاتصال بين المدير والأساتذة ودورها في
تحسين الأداء الوظيفي

1- المدير وأسلوب اتصاله في المدرسة

2- أسلوب اتصال المدير وفعاليته على أداء الأساتذة

3- الانشغالات الصاعدة والمساهمة في النوادي المدرسية

4- الانشغالات الصاعدة واقتراحات الرحلات التربوية

المبحث الثالث: فعالية الاتصال بين المفتش والأساتذة ودورها في
تحسين الأداء الوظيفي

1 – نقطة المفتش وفعاليتها على أداء الأستاذ

2- أسلوب اتصال المفتش وفعاليته على أداء الأساتذة

3- أسلوب اتصال الأساتذة وتفعيل الأداء الوظيفي

4- تفعيل التوصيات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني الجزء الهام والمكمل للجانب النظري الذي تم جمعه، طيلة فترة إعداد هذه الدراسة، وهو يمثل الخلفية النظرية التي يستند إليها الجانب الميداني في الدراسة، وسنتناول في الجانب الميداني في فصلين، نتعرف من خلالهما على إجراءات الدراسة الميدانية، ثم نتائج فرضيتي الدراسة، وفي الأخير الخاتمة.

في هذا الفصل نتطرق إلى حدود ومنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، ثم نتعرف على مدى تأثير فعالية الاتصال التنظيمي باعتباره عنصرا يندرج ضمن العوامل التنظيمية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. ولهذا الغرض صيغت الفرضية الأولى على النحو الآتي "كلما زاد الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية زاد الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية"

وهذا ما سنحاول معرفته من خلال اعتمادنا على الأسئلة الموضوعة في الاستبيان والرقمة كما يلي(8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19) أنظر الملحق .

وكذا الجداول المركبة التي تم بناؤها انطلاقا من مؤشرات كل من المتغيرين: الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وأول ما نبدأ به هو وضع جدول تكراري يوضح آراء الأساتذة المبحوثين في كيفية الاتصال بالمدير في المدرسة.

المبحث الأول : حدود ومنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

1- حدود الدراسة

1-1 الدراسة الاستطلاعية:

نظرا لما للدراسة الاستطلاعية من أهمية في التعرف على مجتمع البحث، ومن ثم الإلمام بالمشكلة المراد دراستها والتعمق فيها من كل جوانبها وتحديدتها بشكل جيد، ارتأينا أن تكون الخطوة الأولى في الدراسة الاستطلاعية، جمع المعلومات المتعلقة بالتراث النظري الذي له علاقة بموضوع البحث، فكانت البداية مع زيارة المكتبات الجامعية لكل من جامعة قاصدي مرباح بورقلة، والمركز الجامعي بغرداية، وكذا مكتبة جامعة عمار التليجي بالأغواط، وأخيرا المكتبة المركزية بجامعة الجزائر، حيث تم الاطلاع على فهارس الكتب، وتحديد المراجع ذات الصلة بموضوع البحث، تم

التوجه لمديرية التربية بولاية غرداية وذلك لجمع المعطيات الميدانية، والأرقام الإحصائية الخاصة بالمتوسطات المراد إجراء الدراسة الميدانية بها، قام الباحث بمناقشة بعض الأبعاد والمؤشرات مع مجموعة من أساتذة المتوسطات، وفيها تم تأكيد على بعض الأبعاد والتنبيه للأخرى التي أغفل الباحث عنها، ثم وزعت استمارة أولية استطلاعية الغرض منها كما يؤكد Roger.Mucchilli "توضيح المعالم الأولى لصياغة الفرضيات، كما تسمح بتحديد ماهية الأسئلة الملائمة المتولدة عن الفرضيات"¹ والتي تضمنت 50 سؤالاً على 10 أساتذة مكنت من أخذ فكرة أولية عن صياغة الأسئلة واختيارات الإجابة الممكنة، بعد ذلك تم تعديل أسئلة الاستمارة وذلك حسب إجابات الأساتذة، ثم وزعت مرة ثانية على 10 أساتذة ومن ثم وضعت الاستمارة في صورتها النهائية . لقد مكنت الدراسة الاستطلاعية التي أجريت من :

- تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية والتطبيقية.
- التعرف عن قرب على ميدان الدراسة أكثر لتكوين صورة أولية عنه.
- التدريب على خطوات البحث.
- التعرف على مدى الاستعداد وطبيعة تجاوب أفراد العينة مع موضوع البحث.
- اختيار وبناء أداة الدراسة لتطبيقها في الدراسة الأساسية .

2-1 نتائج الدراسة الاستطلاعية

- أدت الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف المنتظرة منها وهي :
- التعرف على الصعوبات التي قد تعترض البحث كعزوف الأساتذة عن ملء الاستمارة و الإدلاء بجميع البيانات المطلوبة منهم، كما أن البعض تخوف من التعامل بموضوعية مع البحث والباحث.

¹ - Mucchilli . Roger : Le questionnaire dans L'enquête psycho-social,ed ESF,entreprise moderne d'édition et librairie technique,Paris,1985,P45.

- ضبط العينة وخصائصها المطلوبة من خلال فرضيات الدراسة.
- تم إعداد وبناء الاستمارة في صورتها النهائية بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والنقائص المسجلة على الاستمارة الأولية.

3-1 الدراسة الأساسية :

1-3-1 المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة في متوسطات دائرة¹ غرداية والتي بها 12 متوسطة وهي متوسطة الربيع بن الحبيب، متوسطة جابر بن زيد، متوسطة حمود رمضان بلغنم، متوسطة باب سعد الغربي، متوسطة وريده مداد، متوسطة عبد الرحمن بن رستم، متوسطة علي بن أبي طالب، متوسطة محمد بوضياف، متوسطة الثنية الجديدة، متوسطة مليكة، متوسطة واد نشو وأخيرا متوسطة بوهراوة.

2-3-1 المجال البشري والزمني:

يتكون مجتمع الدراسة من 383 أستاذا يدرسون بمتوسطات دائرة غرداية البالغ عددها 12 متوسطة. بدأت الدراسة من شهر أفريل 2011 ، حيث استغرقت هذه الدراسة بين إعدادها وتوزيعها وجمعها وتفرغ بياناتها ثم تصنيفها مدة 45 يوما.

¹-Daira ghardaia :journal officilleN°41,Décret excutif n°91-306 du 24 août 1991,fisant la liste des commune animée par chaque chef de Daira.

2- عينة و منهج الدراسة:

1-2 ضبط العينة

تلعب العينة دورا كبيرا في البحث الإمبريقي، لذا يجب أن يكون مجتمع البحث ممثلا ومتجانسا، يخدم أهداف البحث وأغراضه، على أن يقوم الباحث باختيار العينة التي يحتاجها حسب طبيعة الموضوع وأهدافه.¹ والعينة هي جزء من مجتمع البحث المدروس، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من أفراد المجتمع الأصلي². ولقد تم إحصاء مجتمع الدراسة عن طريق معلومات مستمدة من مصلحة الخرائط التربوية بمديرية التربية للولاية غرداية، أما اختيار عينة الدراسة الأساسية فتمت بطريقة عشوائية، حيث تم تصنيف الأساتذة إلى صنفين هما أساتذة المواد العلمية وأساتذة المواد الأدبية، اشتملت عينة الدراسة على 200 أستاذ بنسبة 21، 52 % موزعين حسب الجدول الآتي:

¹ - مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة، الجزائر، ص 301 .
² - Albert .Brimo : Les méthodes des sciences sociales, édition Montchrestien, Paris, 1972, P180 .

جدول رقم(1) يوضح توزيع عدد أفراد العينة حسب كل متوسطة¹

اسم المتوسطة	العدد الإجمالي للأساتذة في المتوسطة	عدد أفراد العينة
م / علي بن أبي طالب	45	23
م / جابر بن زيد	42	23
م / وريده مداد	39	20
م / عبد الرحمن بن رستم	31	17
م / الربيع بن حبيب	38	20
م / محمد بوضياف	21	11
م / الثنية الجديدة	40	21
م / رمضان إبراهيم بلغنم	45	23
م / مليكة	20	10
م / حي بوهرارة	20	10
م / حي واد نشو	11	06
م/ بابا سعد الغربي	31	16
المجموع	383	200

¹ - انظر الملحق(2) معطيات إحصائية للسنة الدراسية 2010 - 2011 لدائرة غرداية .

2-2 منهج الدراسة:

تختلف مناهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة. وللكشف عن هذه الأخيرة لابد من اتباع منهج علمي، والمنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹ وينظر عبد الرحمان بدوي إلى المنهج العلمي بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين.²

ولما كان موضوع البحث وطبيعة الدراسة هما اللذان يحددان طبيعة المنهج المستخدم، وانطلاقاً من عنوان الموضوع الذي نتناوله في هذه الدراسة " فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في الأداء الوظيفي لأستاذ التعليم المتوسط، تم اتباع المنهج الكمي، لكون منهج البحث الكمي يعرف على أنه صنف من أصناف البحث الاجتماعي الذي يقوم على استعراض خصائص ومميزات ظاهرة ما، من خلال دراسة تفاصيلها، ووصف ثوابتها، بشكل دقيق. وهدف هذا النوع من البحوث هو الولوج إلى حقيقة الظاهرة المدروسة. ويحدد ذلك تدرجاً من خلال استنتاج المميزات و الخصائص. وتعتبر النتائج التي تخلص إليها الأبحاث الكمية معبرة عن الظاهرة وعن حقيقتها في الظروف التي أجريت فيه.³ وجاء اختيار المنهج الكمي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة للعلاقة الموجودة بين متغيرين هما: "فعالية الاتصال في الإدارة المدرسية والأداء الوظيفي لأستاذ التعليم المتوسط".

وتم تبني هذا المنهج لاعتبارات موضوعية وبحثية أهمها:

1 - أحمد بدر : أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982، ص33 .
2 - عمار بوحوش، محمود ذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص89 .
3 - مراد عبد الفتاح: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق المصرية، القاهرة، مصر، دتاء، ص454 .

- أن هذه الدراسة تتلاءم من المنهج الكمي لأنها تبحث عن علاقة فعالية الاتصال ودورها في الأداء الوظيفي للأستاذ.
- وصف ظاهرة الاتصال في الإدارة المدرسية وبيان أبعادها الاجتماعية والإدارية والفنية قصد المساهمة في ترقية ومسايرة التطورات العالمية في ميدان التربية والعلوم.
- الكشف عن العلاقة التي تحكم عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بالأداء الوظيفي وتفسيرها في ظل الظروف السائدة في المدرسة الجزائرية.
- تصنيف البيانات النظرية والميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة مما يسمح بالوصول إلى منظور تحليلي متكامل.
- الوصول إلى استخلاصات ونتائج قابلة للتعميم النسبي في حدود المجتمع الجزائري والتي تسمح إلى حد ما، بالتنبؤ بما تعرفه الإدارة الجزائرية من تحولات وتغيرات قصد مواكبة العولمة.

3- أداة جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي من خلالها يحصل الباحث على الحقائق والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، وعلى ضوء الدراسة النظرية لموضوع الاتصال في الإدارة المدرسية، والدراسات السابقة، وبناء على المنهج المتبع قمنا باستخدام الأدوات التالية:

3-1 الملاحظة:

يطلق اسم الملاحظة العلمية على كل ملاحظة منهجية يقوم بها الباحث بصبر وأناة للكشف عن تفاصيل الظاهرة وعن الصلات الحقيقية التي توجد بين عناصرها، أو بينها وبين الظواهر الأخرى، وهي تتميز بدقة ووضوح الهدف الذي يراد تحقيقه.

الملاحظة «هي من الطرق الهامة والقديمة التي تستخدم لجمع البيانات في العلوم الاجتماعية، وتفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية... وهي تيسير الحصول على الكثير من المعلومات والبيانات المطلوبة والتي

لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى»¹. ولقد استخدمت في هذه الدراسة أداة الملاحظة بالمشاركة باعتبار أن الباحث يعمل في المؤسسة التربوية، فهو يشترك معهم في مختلف الاهتمامات والظروف والانشغالات التي يعيشونها .

2-3-2 الاستمارة:

تعد الاستمارة الأداة الأكثر شيوعا من حيث الاستخدام، وتعرف الاستمارة بأنها « نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف»². ومن شروط الاستمارة الجيدة «أن تكتب بلغة مبسطة ومفهومة وخالية من المصطلحات المتخصصة قدر المستطاع، وبعيدة عن الإسهاب والإطناب، وأن تكون متضمنة جملا قصيرة واضحة...مع تجنب التكرار والإعادة»³. اعتماد وبناء الاستبيان "الاستمارة" لسهولة تطبيقها وإمكانية إحاطتها بكل جوانب وأبعاد الموضوع. والاستمارة وظيفتها الرئيسية هي إعطاء البحث أو الدراسة توسعا أكبر، والتحقق بطريقة إحصائية إلى أي مدى يمكن تعميم المعلومات والفرضيات المكونة مسبقا⁴. كما تعطي المبحوث وقتا كافيا لفهم الأسئلة والإجابة عنها، وقد تنوعت أسئلة الاستمارة لتشمل أسئلة مغلقة تحمل اختيار بديلين أو بدائل متعددة، وأسئلة مفتوحة تعطي فيه الحرية أكثر للمبحوث لتحديد الجواب المناسب. لقد أعدت الاستمارة في مرحلتين، وقد تضمنت الاستمارة حذف بعض الأسئلة التي كانت صياغتها غامضة أو غير واضحة بالنسبة للمبحوثين، في البداية تم تقديم تعليمات خاصة بطريقة ملء الاستمارة التي اشتملت على 47 سؤالا قسمت على أربعة محاور.

1 - محمد شفيق : البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، دتا، ص119 .

2 - علي عدلي : مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص304 .

3 - علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سیرتا، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص121 .

4 - Jean Claude Combessie : La méthode en sociologie, Casbah ed, Alger, 1998, P33 .

المحور الأول : تضمن 07 أسئلة من (1-7) وكانت خاصة بالبيانات التعريفية لأفراد عينة البحث من جنس وفئة عمرية والحالة المدنية، ثم المستوى التعليمي فمادة التدريس، ثم نوع المنصب لنتتهي في الأخير بعنصر الأقدمية.

- المحور الثاني: جاءت فيه الأسئلة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية"، واشتمل بدوره على 12 سؤالاً من (8-19) وتركزت في هذا المحور الأسئلة الخاصة بالاتصال بين الأساتذة والمدير ثم الأساتذة والمفتش وفي الأخير بين أساتذة المادة الواحدة من جهة وأساتذة القسم الواحد من جهة أخرى .

- المحور الثالث: ورد في هذا المحور 09 أسئلة من (20-28) وجاء تحت اسم "الاتصال بين عناصر العملية التدعيمية"، حيث تناولت أسئلة اتصال أولياء التلاميذ بالأساتذة من جانب واتصال جمعية أولياء التلاميذ كتنظيم رسمي بالأساتذة من جانب آخر.

- المحور الرابع: كان بعنوان "الأداء الوظيفي للأستاذ في تنظيم المدرسة"، حيث أخذ هذا المحور حصة من 19 سؤالاً من (29-47)، تم التطرق فيه إلى جميع أبعاد الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة.

صنفت الاستثمارات الموجهة لكل متوسطة إلى مجموعتين، الأولى موجهة لأساتذة المواد العلمية، والثانية للمواد الأدبية وتم توزيع الاستثمارات بطريقة عشوائية على الأساتذة، وطلب منهم الإجابة على جميع أسئلة، واستغرقت مدة التوزيع والجمع 17 يوماً. بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (200) استثماراً، حيث تمكنا من استرجاع (188).

جدول رقم(2) يوضح توزيع الاستثمارات حسب المتوسطات

اسم المتوسطة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد ا-الملغاة من المسترجع
م / علي بن أبي طالب	23	20	01
م / جابر بن زيد	23	23	02
م / وريده مداد	20	19	01
م / ع الرحمان بن رستم	17	17	00
م / الربيع بن حبيب	20	17	03
م / محمد بوضياف	11	10	01
م / الثنية الجديدة	21	19	02
م / رمضان إبراهيم بلغنم	23	21	01
م / مليكة	10	10	01
م / حي بوهر اوة	10	10	00
م / حي واد نشو	06	06	01
م / بابا سعد الغربي	16	16	00
المجموع	200	188	13

من الجدول رقم(2) نلاحظ أن عدد الاستثمارات التي تم قبولها هي:
 $175 = 188 - 13$ وزعت 25 استمارة مرة ثانية على مبحوثين آخرين من نفس
المتوسطة التي تم فيها الإلغاء، أولم تسترجع منها الاستثمارة، حيث تم أخذ نوع مادة
التدريس بعين الاعتبار.

4-الأسلوب المستعمل في تفريغ البيانات والبيانات التعريفية:

بعد تطبيق أداة البحث وجمع المعلومات اللازمة، اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package For Social Science) في تفريغ البيانات وتبويبها، كما استعمل أيضا في الاستعانة بالحصول على الجداول البسيطة والمركبة.

4-1 البيانات التعريفية :

انطلاقا من موضوع دراستنا والمعنون بـ " فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية" ارتأينا أن نحدد مميزات الدراسة من خلال المتغيرات التالية:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
- توزيع أفراد العينة حسب مادة التدريس
- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الجدول رقم(03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
55.5 %	111	ذكر
44.5 %	89	أنثى
100 %	200	المجموع

يتضح من الجدول رقم(03) أن 55.5 % من أفراد العينة ذكور في حين أن نسبة الإناث تمثل 44.5 %، أي أن أفراد عينة البحث اشتملت على الجنسين نظرا لطبيعة

مهنة التدريس، كما نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبيان عليها هم ذكور بنسبة تفوق 11 % وهو مؤشر ذو دلالة سوسيولوجية من حيث خصوصية التوزيع البشري (ذكور، إناث) أثناء التوظيف.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
28%	56	الثالثة ثانوي + سنتين بالمعهد التكنولوجي
22.5%	45	بكالوريا + 02 س بالمعهد التكنولوجي
05%	10	بكالوريا + 03 س بالمعهد التكنولوجي
44.5%	89	ليسانس
100%	200	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (04) أن لأفراد عينة الدراسة مستوى تعليميا عاليا وهذا ما تؤكدته نسبة 44.5 % يمثلها حملة الليسانس، يليها مستوى السنة الثالثة ثانوي + سنتين من التكوين بالمعهد التكنولوجي للتربية بنسبة تقدر بـ 28%، في حين نجد نسبة تقدر بـ 22.5 % تحمل شهادة البكالوريا + سنتين من التكوين بالمعهد التكنولوجي للتربية، ثم الفئة التي تحمل شهادة البكالوريا + ثلاث سنوات تكوين بالمعهد التكنولوجي للتربية بنسبة تقدر بـ 05% .و ما يمكن استنتاجه أن هناك نسبة تفوق 70 % استفادت من تعليم جامعي أهلها إلى الاندماج في الوسط التربوي بمستوى معرفي يتماشى والمتطلبات الحديثة للتربية.

الجدول رقم(05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مادة التدريس

النسبة المئوية	التكرارات	مادة التدريس
51 %	102	مادة علمية
49 %	98	مادة أدبية
100 %	200	المجموع

من الجدول رقم (05) يتضح أن 51 % من أفراد عينة البحث يدرسون المواد العلمية (الرياضيات، الفيزياء، العلوم الطبيعية)، أما الباقي والذين تقدر نسبتهم بـ 49 % يدرسون المواد الأدبية (اللغة العربية، الاجتماعيات، اللغة الفرنسية، اللغة الإنجليزية، التربية الإسلامية).

الجدول رقم(06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
24 %	48	أقل من 5 سنوات
08 %	16	من 06 - 10 سنوات
6.5 %	13	من 11 - 15 سنة
18.5 %	37	من 16 - 20 سنة
24.5 %	49	من 21 - 25 سنة
17.5 %	35	من 26 - 30 سنة
01 %	02	أكثر من 31 سنة
100 %	200	المجموع

يوضح الجدول رقم(06) الأقدمية داخل المدرسة أو ما يسمى بالعمر المهني، فقد أظهرت الدراسة الميدانية أن 24.5 % من أفراد العينة أقدميتهم في مهنة التعليم من(21- 25 سنة)، ثم تأتي فئة أخرى من أفراد العينة خبرتهم في التعليم من 5 سنوات فأقل بنسبة تقدر بـ 24 %، في حين تمثل 18.5 % فئة مدة أقدميتهم تتراوح بين (16- 20 سنة)، أما الفئة التي مجال خبرتها محصورة بين(26 – 30سنة) فيمثلون نسبة تقدر بـ 17.5 %، كما نجد فئة أخرى من أفراد عينة البحث، الأقدمية عندهم في مهنة التعليم تتراوح بين(6 – 10 سنوات) تمثلهم في ذلك نسبة 8 %، كما نجد ضمن هذه الفئات من تتراوح خبرتهم المهنية بين(11- 15 سنة) بنسبة تقدر بـ 6.5 %، وفي الأخير هناك فئة ذات خبرة طويلة في التعليم (أكثر من 31 سنة) ويمثلون نسبة 01 %.

وما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن جل أفراد العينة لهم أقدمية معتبرة كفيلة بأن تجعلهم يتأثرون بالوسط التربوي الذي يعملون فيه من خلال التكيف والاندماج، إضافة إلى تمتعهم بخبرة تظهر أسلوب اتصالهم في التنظيم المدرسي وانعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم(07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
20 – 24 سنة	10	05 %
25 – 30 سنة	35	17.5 %
31 – 35 سنة	26	13 %
36 – 40 سنة	33	16.5 %
41 – 45 سنة	39	19.5 %
46 – 50 سنة	44	22 %
51 – 55 سنة	13	06.5 %
المجموع	200	100 %

يتضح من الجدول أن نسبة 22 % من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين (46 – 50 سنة)، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (41 – 45 سنة) بنسبة 9.5 % ثم تأتي بعد ذلك فئة تتراوح أعمارهم بين (25 – 30 سنة) بنسبة تقدر بـ 17.5 %، كما تتضمن أفراد العينة فئة أعمارهم محصورة بين (36 – 40 سنة) تمثلهم النسبة 16.5 %، ثم الفئة التي تتراوح أعمارها بين (31 – 35 سنة) بنسبة تقدر بـ 13 %، تليها فئة بنسبة 06.5 % ينتمون إلى الفئة العمرية (51 – 55 سنة)، وفي الأخير الفئة الأقل خبرة في ميدان التعليم والذين تتراوح أعمارهم بين (20 – 24 سنة) بنسبة تقدر بـ 05 %. يتضح من هذا الجدول أن هناك نسبة تفوق 48 % من أفراد العينة هم على أبواب التقاعد لهم من الخبرة في مجال التدريس تسمح بدعم وإثراء موضوع دراستنا، أما باقي الفئات فهي شباب ذات قوة وحيوية تسعى إلى إبراز وتفعيل قدراتها ميدانيا.

المبحث الثاني: فعالية الاتصال بين المدير والأساتذة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

1- المدير وأسلوب اتصاله في المدرسة:

إن الاتصال بين المدير والأستاذ ضروري في المدرسة، فهو يهدف إلى فهم نظام المدرسة، ومسؤولياتهم، كما يساهم الاتصال في الحفاظ على المناخ الملائم، وتقوية القيم التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف المدرسة. والجدول الآتي يوضح آراء الأساتذة في أسلوب اتصال المدير بهم.

جدول رقم (08) آراء الأساتذة المبحوثين في كيفية الاتصال بالمدير في المدرسة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
طلب شفوي من أمانة المدير	47	23.5 %
طلب خطي	/	/
الاتصال مباشرة بالمدير في مكتبه	153	76.5 %
المجموع	200	100 %

إن معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 76.5 % - حسب هذا الجدول - قد أجابوا بأن الاتصال بالمدير في مكتبه يكون مباشرة دون أي عائق تنظيمي يذكر، بينما بقية الأساتذة المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 23.5 % قد صرحوا أن الاتصال بالمدير في مكتبه يكون بطلب من أمانة المدير كجانب تنظيمي، وما نستخلصه من هذا الجدول أن أغلبية الأساتذة المبحوثين يتبعون القنوات الرسمية في اتصالاتهم ولا يرون مانعا من الاتصال بالمدير مباشرة. «لأن الاتصال الرسمي يساعد على انجاز العمل والتعاون الفعال والإشباع المهني والرغبة في العمل فهو اتصال جيد يؤدي إلى انجاز أفضل

للعمل»¹. وحتى ندعم هذه الإجابات ننتقل إلى مؤشر آراء الأساتذة المبحوثين في أسلوب الاتصال لدى المدير أثناء إدارة اجتماعاته وهو ما سنظهره في الجدول الموالي.

جدول رقم (09) آراء الأساتذة المبحوثين في أسلوب الاتصال المدير أثناء إدارة الاجتماع:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
02.5 %	05	احتكار الكلمة والاستبداد بالرأي
07 %	14	يتيح الفرصة للآخرين ولا يأخذ بآرائهم
13 %	26	يتيح الفرصة للآخرين و يأخذ بآرائهم
77.5 %	155	يتيح الفرصة للآخرين و يأخذ بالآراء التي تلقى إجماعا
100 %	200	المجموع

إن جل الأساتذة المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 77.5 % يرون أن المدير أثناء الاجتماع يأخذ بالآراء التي تلقى إجماعا من طرف الأساتذة، بينما نجد 13 % من هؤلاء المبحوثين قد أجابوا بأن المدير يتيح لهم الفرصة أثناء الاجتماع ويأخذ بآرائهم، في حين يرى بعض المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 07 % أن المدير يسمح للجميع بتقديم آرائهم حول الموضوع المناقش لكن في نهاية الأمر يأخذ برأيه فقط، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 02.5 % قد أجابوا بأن المدير أثناء الاجتماع يحتكر الكلمة بشكل كبير ولا يسمح للأساتذة عموما بتقديم آرائهم إلا في نهاية الاجتماع بدقائق محدودة.

إن ما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن مؤشر أسلوب الاتصال المتبع في الاجتماعات يساعد على توفير فضاء تطرح فيه الأفكار الجديدة وفي هذا المجال يذكر Octave

Gélinier

¹ - كبت ديفير : المرجع السابق، ص 522 .

« أن المنظمات التي تتواجد في الطليعة تسهل المبادرات وتقوي القيم التنظيمية»¹. ولكي نتأكد أكثر أضفنا مؤشر العلاقة بين أسلوب الاتصال في الاجتماعات وتسجيل الأساتذة الأنشطة على دفتر النصوص.

2- أسلوب اتصال المدير وفعاليته على أداء الأساتذة:

الاجتماعات بشكل عام هي إحدى صور الاتصال بين المدير والأساتذة، وتلعب دورا هاما في المدرسة، إذا ما أحسن توجيهها وتنظيمها، وتتوقف فاعلية الأساتذة في أدائهم للعمل، على نوعية العلاقات الاتصالية التي تربطهم بالمدير بشكل عام وفي الاجتماعات بشكل خاص، والجدول الآتي يوضح علاقة أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع وتسجيل الأساتذة للأنشطة على دفتر النصوص.

¹ - Octave .Gélinier :op cit p 294 .

جدول رقم (10) يوضح علاقة أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع وتسجيل الأنشطة على دفتر النصوص:

التسجيل على دفتر النصوص	أسلوب اتصال المدير في الاجتماع	دائماً	غالباً	أحياناً	المجموع
احتكار الكلمة والاستبداد بالرأي	01	20%	01	20%	05 2.5%
يتيح الفرصة للآخرين ولا يأخذ بأرائهم	03	21.42%	08	57.14%	14 7%
يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بأرائهم	12	46.15%	09	34.61%	26 13%
يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بالآراء التي تلقى إجماعاً	137	88.38%	17	10.56%	155 77.5%
المجموع	153	76.5%	35	17.5%	200 100%

من الجدول يمكن ملاحظة أن نسبة معتبرة تقدر بـ 76.5% من الأساتذة المبحوثين أجابوا أنهم يسجلون كل الأنشطة والأعمال التي يقدمونها للتلاميذ أثناء الحصة بشكل دائم أثناء الحصة أو في نهايتها، في المقابل نجد أن ما نسبته 17.5% يسجلون غالباً ما قدموه من أنشطة، بينما باقي أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 6% يسجلون ما يقدمونه في دفتر النصوص أحياناً ويتغاضون عنه أحياناً أخرى، ويبررون ذلك بنفس الأسباب السابقة، وأن مرونة بعض إدارات المدرسة في هذا الجانب يجعلهم يعتقدون

بالنتائج المحققة في الامتحانات الرسمية، و يهتمون مثل هذه الأعمال التي تدخل ضمن الأعمال التي يقوم بها الأستاذ، أما عن التوزيعات الداخلية فهي جد موحية بحيث يتبين أنه بالنسبة للمجموعة الأولى كلما اتجهنا إلى الأسفل (من 20% إلى 88.38%) ازدادت نسبة المبحوثين الذين يولون أهمية للتسجيل على دفتر النصوص، ويظهر هذا من خلال ما أكدته المبحوثون الذين صرحوا بأن المدير يتيح للجميع إبداء آرائهم ويأخذ بالآراء التي تلقى إجماعاً بنسبة تقدر بـ 88.38 %، تليها نسبة تقدر بـ 60% يرون أنهم غير ملتزمين بالتسجيل كما أنهم صرحوا أن المدير يحتكر الكلمة في الاجتماع ولا يبدي أي اهتمام بآراء الآخرين، تحت هذه الظروف يميل المروءوس إلى خلق اللاتوازن من خلال عدم التكيف مع البيئة التنظيمية التي يمارس فيها بعض المديرين مثل هذا النوع من السلطة. و الفرد بشكل عام سواء كان عاملاً أو موظفاً أو أستاذاً، فإنه متى نال حظه من التقدير والاحترام والتشجيع من طرف رئيسه ضاعف من جهده ووقته للعمل وقدم ولاءه للتنظيم الذي ينتمي إليه، لأن هذا يشعره بقوة التقارب والتماسك في علاقات العمل بشكل خاص و العلاقات الاجتماعية بشكل عام.

إن ما يمكن استنتاجه من هذا الجدول أن جل الأساتذة يحرصون على تسجيل النشاطات التي يقومون بها في المدرسة لاعتقادهم بأن دفتر المراسلة يعتبر وسيلة اتصال وتواصل بين الإدارة والأساتذة، وما حرص هؤلاء على التسجيل إلا دليل على رضاهم الوظيفي في تأدية أعمالهم، وقبولهم لأسلوب الاتصال السائد بالمدرسة.

وفي المقابل غياب الاتصال الفعال في الاجتماعات يؤدي إلى ظهور مشاكل تحول دون تحقيق الأهداف المنتظرة من الاجتماع، وفي هذا الصدد يقول بوفلجة غياث «إن عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصال، يؤدي إلى بروز الاتصال غير الرسمي، ويؤدي في غالب الأحيان إلى ظهور مشاكل أساسها في سوء الاتصال الرسمي»¹.

¹ - بوفلجة غياث : مقدمة في علم النفس التنظيم، المرجع السابق، ص 39 .

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية الإدارية والأداء الوظيفي

وعليه كلما ساد النمط الديمقراطي في الاجتماعات زادت فعالية الاتصال وزاد حرص الأساتذة على تسجيل الأنشطة التي يقومون بها على دفتر النصوص.

الاتصال في المدرسة ضروري لمزاولة المدير والمؤوسين وظائفهم بالشكل المطلوب، والاجتماعات هي أحد وسائل الاتصال التي يعتمد عليها المدير لتبليغ المعلومات وكل ما يتعلق بالعمل داخل المدرسة. والجدول الآتي يوضح العلاقة بين أسلوب اتصال المدير والمشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات.

جدول رقم (11) يوضح العلاقة الموجودة بين أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع والمشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات:

المجموع	أحيانا	غالبا	دائما	المشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات أسلوب اتصال المدير في الاجتماع
05 % 2.5	03 %60	01 %20	01 %20	احتكار الكلمة والاستبداد بالرأي
14 %07	08 %57.14	04 %28.57	02 %14.28	يتيح الفرصة للآخرين ولا يأخذ بآرائهم
26 %13	05 %19.23	05 %19.23	16 %61.53	يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بآرائهم
155 %77.5	03 %01.93	133 %85.80	19 % 12.25	يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بالآراء التي تلقى إجماعا
200 %100	19 %09.5	143 %71.5	38 %19	المجموع

إن جل الأساتذة المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 71.5% يساهمون غالبا في تحضير اختبارات المستويات التي يدرسونها بفعالية، في حين نجد أن 19% يشاركون بفعالية دائما في تحضير الاختبارات، بينما النسبة القليلة المتبقية من هؤلاء الأساتذة المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 9.5% صرحوا أنهم يساهمون أحيانا في التنسيق مع زملائهم في تحضير الاختبارات، أما في ما يتعلق بالتوزيعات الداخلية يتبين أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن المدير يتيح الفرصة لهم ويأخذ بالآراء التي تلقى إجماعا بنسبة تقدر بـ 85.80%، ولعل هذا راجع لكون المرؤوس سواء كان موظفا أو أستاذا أنه متى وجد أن أسلوب الاتصال يأخذ منحى النشاط التشاركي من خلال إتاحة الفرصة لتبادل الأفكار والآراء قصد إثراء موضوع النقاش، واتخاذ القرارات المناسبة. فتوازن النظام الاجتماعي للعمل يعتمد على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده¹. كما تتدعم المشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات بفئة من يرون أن المدير يتيح لهم الفرصة ويأخذ بآرائهم بنسبة تقدر بـ 61.53% .

ولعل هذا يعود إلى قوة الرابط في العلاقات الاتصالية الذي يعزز نمط القيادة الديمقراطية لبعض المديرين من خلال مساهمتهم في تدعيم التفاعل بين المرؤوسين وتقوية القيم التنظيمية، كل هذا من شأنه أن يوفر مناخا يرفع من مستوى الأداء عندهم. في المقابل نجد أن نسبة المشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات تنخفض إلى 20% عند من يرون أن أسلوب الاتصال أثناء إدارة الاجتماعات يغلب عليه أسلوب احتكار الكلمة والاستبداد بالرأي، ولعل مبرر هذا يعود إلى النمط التسلطي الذي ينتهجه بعض المديرين، من حيث الإنفراد في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر لتنفيذها واعتماد أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد ما يجعل التمسك بالعمل موقفا

¹ - أحمد ماهر : المرجع السابق، ص 37 .

على وجود المدير، فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل، نتيجة انخفاض الروح المعنوية، وانعدام الثقة بينهم وبين المدير.

إن النمط التسلطي والاستبدادي كأسلوب في التسيير لدى بعض المديرين يؤدي إلى عدم الالتزام بالعمل وانخفاض مستوى الأداء. إن ما يمكن استنتاجه من كل ما سبق أن أسلوب اتصال المدير الذي لا يقوم على إصدار الأوامر والتعليمات، والاستبداد بالرأي من شأنه أن يساهم في زيادة التفاعل وعلاقات التماسك بين المدير ومرؤوسيه، ويعمل على القضاء على كل أشكال الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين.

وعليه كلما كان يغلب على أسلوب الاتصال في الاجتماعات التي يديرها المدير أو من ينوبه طابع إتاحة الفرصة والأخذ بآراء الأساتذة، زاد حرصهم على المشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات وهو ما يعبر عن زيادة في مستوى أدائهم الوظيفي.

إن نجاح الإدارة المدرسية في ممارسة نشاطاتها، وتحقيق أهدافها، مرهون بنظام الاتصال السائد بالمدرسة، والنمط الديمقراطي تسيير المدير لمهامه، والجدول الآتي يوضح علاقة أسلوب المدير أثناء إدارة الاجتماع ومنحة الأداء الوظيفي.

جدول رقم (12) يوضح العلاقة الموجودة بين أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع وإعطائه منحة الأداء الوظيفي للأستاذ:

منحة الأداء الوظيفي أسلوب اتصال المدير في الاجتماع	مرة واحدة	مرتين	ثلاث مرات	أربع مرات	المجموع
احتكار الكلمة والاستبداد بالرأي	02 %40	02 %40	/	01 %20	05 %02.5
يتيح الفرصة للآخرين ولا يأخذ بأرائهم	04 %28.57	03 %21.42	04 %28.57	03 %21.42	14 %07
يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بأرائهم	01 %03.84	07 %26.92	07 %26.92	11 %42.30	26 %13
يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بالأراء التي تلقى إجماعاً	01 %00.64	08 %05.16	34 %21.93	112 %72.25	155 %77.5
المجموع	08 %04	20 %10	45 %22.5	127 %63.5	200 %100

يتضح من الجدول السابق أن جل الأساتذة المبحوثين وبنسبة تقدر بـ 63.5% منحت لهم العلامة الكاملة في منحة الأداء الوظيفي لأربع مرات على التوالي، بينما نجد أن ما نسبته 22.5% من الأساتذة المبحوثين حصلوا على العلامة الكاملة ثلاث مرات، في حين صرح بعض الأساتذة بنسبة تقدر بـ 10% من أفراد العينة بأنهم حصلوا مرتين على العلامة الكاملة لمنحة الأداء، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 4% أجابوا بأنهم حصلوا مرة واحدة على العلامة الكاملة فيما يتعلق بمنحة الأداء الوظيفي للأستاذ، أما بالنسبة للتوزيعات الداخلية نجد أن 63.5% تتوزع تقريباً على كل

المستويات، حيث نسجل أعلى نسبة تقدر بـ 72.5% من الذين يرون أن المدير يعتمد على مشاركتهم في جميع القضايا التي تكون محل للنقاش، تليها في المرتبة الثانية الأساتذة الذين أجابوا بأنه تتاح لهم الفرصة ويؤخذ بآرائهم في اتخاذ القرارات الهامة بنسبة تقدر بـ 42.30% ولعل هذا مؤشر يعود على وجود مناخ ملائم للعمل من شأنه أن يعزز العلاقات بين المدير والأساتذة، فمنحة الأداء الوظيفي هي مكافأة تمنح مقابل الأداء الجيد، وتساهم في تدعيم التفاعل بين العاملين وتعزيز القيم التنظيمية مما يسمح بزيادة مشاركة الأساتذة في مختلف أعمالهم . في حين أن 40% من الأساتذة المتبقين حصلوا على العلامة الكاملة مرة واحدة أو مرتين، ولعل هذا يعود إلى وجود معوقات يفرضها المدير من خلال ممارسته لسلطة نابعة من النمط القيادة الأوتوقراطية، بهدف إحكام السيطرة على المرؤوسين، ويقيد فيهم روح التعاون، والعمل بأسلوب الفريق الواحد. فتسود مظاهر القلق والاضطراب والانقسامات، وتنتشر العلاقات السلبية ويتدنى مستوى رضاهم الوظيفي ما يجعلهم ينفرون من العمل عن طريق الغياب أو تقديم العطل المرضية تعبيراً منهم عن السخط والتذمر من المناخ السائد بالمدرسة. وعليه فكلما كان أسلوب اتصال المدير قائماً على مشاركة الأساتذة زاد رضاهم الوظيفي وبالتالي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي عندهم.

إن العلاقة بين المدير والأستاذ ضرورية للممارسة كلا منهما لمهامه المنوطة به، إلا أن هذه الأخيرة تتراجع إذا كان الاتصال منقطع عند أحد حلقاته، فيؤدي بالضرورة إلى عدم قيام أحد الأطراف بواجباته، مما ينعكس دون تحقيق الأهداف المنتظرة، والجدول الآتي يوضح العلاقة بين أسلوب اتصال المدير بالأساتذة والمساهمة في تنشيط وتفعيل النوادي المدرسية.

جدول رقم (13) يوضح العلاقة الموجودة بين أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع والمساهمة في تنشيط النوادي المدرسية:

المجموع	حالة نعم				المساهمة في تنشيط وتفعيل النوادي أسلوب اتصال المدير في الاجتماع
	لا أساهم	شكلية	أساهم أحيانا	أساهم غالبا	
03 %01.66	02 %66.66	/	/	01 %33.33	احتكار الكلمة والاستبداد بالرأي
10 %05.55	02 %20	01 %10	04 %40	03 %30	يتيح الفرصة للآخرين ولا يأخذ بأرائهم
17 %09.44	01 %5.88	01 %05.88	11 %64.70	04 %23.52	يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بأرائهم
150 % 83.33	44 % 29.33	03 % 02	21 %14	82 % 54.66	يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بالآراء التي تلقى إجماعا
180 %100	49 %27.22	05 %02.77	36 %20	90 %50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 50% من أفراد العينة قد أجابوا أنهم يساهمون غالبا في تنشيط النوادي المدرسية، في حين أن 27.22 % لا يساهمون في تنشيط هذه النوادي، بينما أجاب بعض الأساتذة المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 20 % أنهم يساهمون أحيانا في تفعيل بعض النوادي الموجودة بالمدرسة، أما باقي الأساتذة من أفراد العينة المبحوثة والذي تقدر نسبتهم بـ 2.77 % أجابوا بأنهم يساهمون شكليا في تنشيط النوادي بالمدرسة.

وتبين بالتوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن المدير يتيح لهم الفرصة ويأخذ بالآراء التي تلقي إجماعا بنسبة تقدر بـ 54.66 %، ولعل هذا يعود إلى مناخ العمل الذي يسود المدرسة من خلال التفاعل والعلاقات الاتصالية الجيدة بين الأساتذة فيما بينهم، وبين الأساتذة وإدارة المدرسة ساهم بشكل أو بآخر إلى تشجيعهم وتحفيزهم في تنشيط وتفعيل النوادي المدرسية، لأنها تعمل على تنمية مكتسباتهم المعرفية والتربوية والثقافية، وكذا خروجهم من دائرة الروتين والملل الذي يصاحبهم في عملهم. في المقابل نلاحظ أن ما نسبة 66.66 % لا يساهمون في تنشيط النوادي المختلفة، وقد صرحوا في نفس الوقت أن المدير يتسم بالأسلوب التسلطي من خلال احتكار الكلمة والاستبداد، ولعل هذا ما أثر بشكل مباشر أو غير مباشر في إجماع الأساتذة، وعدم اندماجهم في مثل هذه الأنشطة لأن التصادم والانقسامات بين الأساتذة والمدير نتيجة مبدأ الإنفراد في القرارات الذي يعتمد عليه بعض المديرين .

ولعل عدم الالتزام بمثل هذه الأعمال والمتمثلة في المساهمة و تنشيط النوادي المدرسية يعود إلى أنواع كثيرة من الضغوط الناتجة عن ظروف الأساتذة أنفسهم كالضغوط الاجتماعية أو النفسية، ومنها ما يعود إلى المدارس التي يعملون بها كضغوط العمل الوظيفية أو الإدارية.

وما يمكن أن نخلص إليه من النسب المفصلة من الجدول السابق أن جل أعضاء هيئة التدريس من أفراد عينة البحث لهم ثقافة مشتركة خاصة اتجاه وجود النوادي المدرسية، وتفعيلها رغم الدور الذي تلعبه في إيجاد التفاعل بين التلاميذ وتقوية العلاقات فيما بينهم، كما تعمل على إيجاد مناخ عمل مناسب بعيد عن الملل والروتين... باعتبارهم عوامل تؤثر في العلاقات بين الأساتذة من جهة والأداء الوظيفي للأساتذة من جهة أخرى.

وعليه إن لأسلوب اتصال المدير في المدرسة دورا كبيرا في التأثير على دفع الأساتذة إلى ممارسة بعض النشاطات المكملة كتفعيل النوادي المدرسية لما لها من أثر إيجابي في تدعيم مكتسبات التلاميذ والأساتذة على حد سواء.

إن نظام الاتصال الجيد بين المدير ومرووسيه، يظهر من خلال مناخ العمل الذي يسود المدرسة، لاسيما عند إدارة المدير للاجتماعات التي يتم من خلالها تبادل وجهات النظر في القضايا والمشاكل المدرسية، والتي تنعكس بشكل أو بآخر على أداء الأستاذ، والجدول الآتي بين العلاقة بين أسلوب الاتصال ونسبة النجاح في الاختبارات الفصلية.

جدول رقم (14) يوضح العلاقة الموجودة بين أسلوب اتصال المدير أثناء الاجتماع ونسبة النجاح في الاختبارات الفصلية:

نسبة النجاح في الاختبارات	34-20 %	49-35 %	64-50 %	79-65 %	أكثر من 80 %	المجموع
أسلوب اتصال المدير في الاجتماع						
احتكار الكلمة والاستبداد بالرأي	03 %60	01 %20	01 %20	/	/	05 %02.5
يتيح الفرصة للآخرين ولا يأخذ بأرائهم	05 %35.71	03 %21.42	05 %35.71	01 %07.14	/	14 %07
يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بأرائهم	02 %07.69	02 %07.69	13 %50	05 %19.23	04 %15.38	26 %13
يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بالآراء التي تلقى إجماعاً	08 %05.16	39 %25.16	89 %57.41	17 %10.96	02 %01.29	155 %77.5
المجموع	18 %09	45 %22.5	108 %54	23 %11.5	06 %03	200 %100

يتضح من خلال الجدول أن هناك 54% من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بأن نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية تتراوح بين (50% - 64%)، بينما نجد 22.5% من هؤلاء الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بأن نسبة نجاح تلاميذهم في الاختبارات الفصلية محصورة بين (35% - 49%)، بينما نسبة أخرى تقدر بـ 11.5% من الأساتذة

المبحوثين فقد أجابوا بأن نسبة النجاح عندهم تتمركز بين (65% - 79%)، بينما هناك نسبة أخرى تقدر بـ 9% أجابوا أن نسبة النجاح عندها تتراوح بين (20% - 34%) في حين أن النسبة المتبقية من الأساتذة المبحوثين والتي تقدر بـ 3% أجابوا بأن نسبة النجاح عند تلاميذهم تفوق 80% .

أما بالنسبة للتوزيعات الداخلية يتبين أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن المدير يتيح لهم الفرصة في الاجتماعات التي يديرها ويأخذ بالآراء التي تلقى إجماعاً بنسبة 57.41%، تليها فئة من يرون أن المدير يتيح لهم الفرصة ويأخذ بآرائهم بنسبة 50%، ولعل هذا راجع لكون أن المدير الذي له علاقات عمل مع مرؤوسيه وإمام ومعرفة بالكيفية التي يؤدي بها الأساتذة والعاملون مهامهم، بالإضافة إلى كون هذا الأخير يحسن مهارة الاتصال مع المرؤوسين في مختلف الظروف لاسيما الاجتماعات. وفي هذا المجال يذكر James .M Black أن «المدير الناجح هو الذي يتميز بحسن المعاشرة، والمهارة في الاتصال والصدق والطموح والمثابرة والالتزان الانفعالي والمهارة في إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع مرؤوسيه»¹.

في المقابل نجد فئة من يرون أن أسلوب اتصال المدير في الاجتماعات يعتمد على الاستبداد واحتكار الكلمة بنسبة 60% كانت نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية عندهم تتراوح بين (20% - 34%)، لعل هذا راجع لكون جماعة الأساتذة لم يتكيفوا مع ضغط الالتزامات المهنية، وأصبحوا يجدون صعوبات في التأقلم مع بعض الممارسات التي تصدر من بعض المديرين، لذا انخفض مستوى أدائهم وهذا ما تفسره نسبة النجاح الضعيفة، وقد يعود ضعف التحصيل عند الأستاذ إلى نقص الخبرة، وعدم إحاطته بشكل كاف بمادة تدريسه أو بالجوانب المتعلقة بالعلاقات مع تلاميذ، التي من شأنها أن تحقق الانسجام بين هذه الأطراف تؤدي إلى أداء عال وتحصيل جيد للتلاميذ.

¹ - عبد الله قاسم العرفي وزميله : المرجع السابق، ص 79 .

وعليه كلما كان أسلوب اتصال المدير في الاجتماعات التي ينظمها على أعلى قدر من الاحترام المتبادل زادت روح التعاون بين الأساتذة، وارتفعت معنوياتهم أدى ذلك إلى زيادة في أدائهم الوظيفي وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على ارتفاع نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية.

3- الانشغالات الصاعدة و المساهمة في النوادي المدرسية:

إن طريقة أداء الأساتذة والموظفين للعمل داخل المدرسة، يعود بالدرجة الأولى إلى نمط القيم التنظيمية والاجتماعية التي يحمل مدير المدرسة، ويجسدها في طريقة تسيير إدارته، والجدول الآتي يبين علاقة تلبية الانشغالات الصاعدة والمساهمة في تنشيط وتفعيل النوادي المدرسية.

جدول رقم (15) يوضح العلاقة الموجودة بين الانشغالات التي ترفع للمدير والمساهمة في النوادي:

المجموع	حالة نعم				المساهمة في تنشيط وتفعيل النوادي الانشغالات الصاعدة
	لا أساهم	شكالية	أساهم أحيانا	أساهم غالبا	
106 % 58.88	32 %30.18	01 %00.94	12 %11.32	61 %57.54	يحرص عادة على تحقيقها و تلبيةها
54 %30	09 %16.66	/	21 %38.88	24 %44.44	يساهم أحيانا في تحقيقها و تلبيةها
18 %01	07 %38.88	03 %16.66	03 %16.66	05 %27.77	يهتم بتحقيقها و تلبيةها للمقربين منه
02 %01.11	01 % 50	01 % 50	/	/	لا يهتم بها إطلاقا
180 %100	49 %27.27	05 %02.27	36 %20	90 %50	المجموع

تبين التوزيعات الداخلية للجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتدعم بفئة المبحوثين الذين أجابوا أن المدير يحرص عادة على تحقيق وتلبية الانشغالات التي ترفع إليه بنسبة 57.54 %، تليها فئة من يرون أن المدير يحرص أحيانا على تحقيق وتلبية انشغالاتهم بنسبة 44.44 %، ولعل هذا راجع إلى وجود الأساتذة في مناخ ملائم من خلال نمط القيادة الذي يعتمد على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وإتاحة الفرصة لمبادراتهم ، وتوفير مناخ من الانفتاح والتجاوب جعلهم يساهمون في تنشيط وتفعيل النوادي المدرسية، في المقابل نجد فئة من يرون أن المدير لا يهتم بالانشغالات التي ترفع إليه إطلاقا منهم نسبة 50 % لا يساهمون في تفعيل النوادي، وما نسبته 50 % مساهمتهم شكلية، ولعل هذا يعود إلى الخلفية الثقافية التي يحملها بعض الأساتذة حول النوادي المدرسية فبعض الأساتذة يعتبرها عبئا يثقل كاهل الأستاذ، والبعض الآخر يرى أن الالتزام بها خاص ببعض الأساتذة (أساتذة الموسيقى، والتربية التشكيلية)، بينما ترى مجموعة أخرى أنه طالما كل الأساتذة يحصلون على العلامة الكاملة في منحة الأداء التربوي إذا فلا مبرر للقيام بمثل هذه الأعمال وإنما التركيز على الدروس التي تقدم للتلاميذ فقط.

وعليه كلما زاد حرص المدير على تحقيق وتلبية الانشغالات التي ترفع إليه زادت مساهمة الأساتذة في تنشيط وتفعيل النوادي المدرسية، وهو ما يبرز في علاقات العمل الجيدة بين الإدارة والأساتذة، وكذا من خلال ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ.

4-الانشغالات الصاعدة و اقتراحات الرحلات التربوية:

إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، مرتبط بالتفاعل الإيجابي بين المدير ومرؤوسه في أداء وظائفهم، حيث يلعب المدير دورا أساسيا في معرفة كل ما يسود مدرسته من مشاكل أو انشغالات من شأنها تحسن من أداء المرؤوسين وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية و البيداغوجية، والجدول الآتي يوضح العلاقة الموجودة بين تلبية الانشغالات الصاعدة واقتراحات الأساتذة بخصوص الرحلات التربوية.

جدول رقم (16) يوضح العلاقة الموجودة بين الانشغالات التي ترفع للمدير واقتراحات الأساتذة بخصوص تنظيم الرحلات التربوية:

المجموع	أحيانا	غالبا	دائما	اقتراحات الأساتذة في الرحلات التربوية التي تنظم الانشغالات الصاعدة
111 % 59.67	02 %01.80	99 %89.18	10 % 09.01	يحرص عادة على تحقيقها و تلبيةها
55 %29.56	11 %20	39 %70.90	05 % 09.9	يساهم أحيانا في تحقيقها و تلبيةها
18 %09.67	04 % 22.22	10 %55.55	04 % 22.22	يهتم بتحقيقها و تلبيةها للمقربين منه
02 % 01.07	01 % 50	/	01 % 50	لا يهتم بها إطلاقا
186 %100	18 %09.67	148 %79.56	20 % 10.75	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن هناك 79.56 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا أن اقتراحاتهم فيما يتعلق بمكان تنظيم الرحلات التربوية غالبا ما يأخذها المدير بعين الاعتبار، بينما نجد 10.75 % من هؤلاء الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بأن اقتراحاتهم بخصوص تنظيم الرحلات التربوية يأخذها المدير دائما بعين الاعتبار، بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 09.67 % قد أجابوا بأنه أحيانا يأخذ المدير باقتراحاتهم . أما بالنسبة للتوزيعات الداخلية يتبين أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من أجابوا بأن المدير يحرص عادة على تلبية وتحقيق انشغالات الأساتذة بنسبة 89.18 %، تليها فئة من

أجابوا بأن المدير يساهم أحيانا في تلبية وتحقيق انشغالاتهم بنسبة 70.90 %، تليها فئة من أجابوا بأن المدير يهتم بتلبية وتحقيق انشغالات المقربين منه بنسبة 55.55 %، ولعل هذا راجع إلى حرص المدير بتوفير مناخ عمل مناسب، هادئ وخال من كل الصراعات والاختلافات، وكذا اعتماده سياسة الباب المفتوح ومبدأ المشاركة الجماعية من شأنها توفير الانسجام والتجانس بين المدير و الأساتذة ويوحد اتجاهاتهم نحو الأهداف المراد تحقيقها. في المقابل تتوزع النسب الأخرى بشكل متقارب على كل المستويات حيث لا تتجاوز نسبة 25 % ، ولعل هذا راجع إلى طبيعة الموقف والظرف الذي يكون عليه المدير خاصة وأن هذا الأخير أصبح يقوم بالمهام الإدارية أكثر من المهام التربوية. وعليه فكلما كان المدير يأخذ بآراء الأساتذة في تنظيم الرحلات التربوية ويحرص على تلبيةها زادت علاقات العمل قوة وتماسكا وزاد الأداء الوظيفي للأساتذة.

المبحث الثالث: فعالية الاتصال بين المفتش والأساتذة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

1- نقطة المفتش وفعاليتها على أداء الأستاذ:

يحتاج الأستاذ في عمله إلى التجديد المستمر والاطلاع الدائم، والتغيير الذي يتوافق مع المستجدات التربوية، حتى تتطور أعماله من حسن إلى أحسن. وهذه العملية لا يقوم بها إلا المفتش (المشرف التربوي) لما له من خبرات واسعة تمكنه من تقديم المساعدة للأساتذة حتى يرتفع مستوى الأداء عندهم. إن علاقات الاتصالية بين المفتش والأساتذة لها تأثير على فعالية أداء الأساتذة للأعمال الموكلة لهم، والجدول الآتي يوضح علاقة النقطة الممنوحة من طرف المفتش والمساهمة في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية.

جدول رقم (17) يوضح العلاقة الموجودة بين النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش والمساهمة في تنشيط الندوات الداخلية:

المجموع	لا أساهم	أحيانا أساهم	غالبا أساهم	دائما أساهم بفعالية	المساهمة في تنشيط الندوات الداخلية النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش
06 % 03	02 %33.33	01 %16.66	02 %33.33	01 %16.66	مبالغ فيها
162 %81	01 %00.61	28 %17.28	33 %20.37	100 %61.72	عادلة
15 %07.5	10 %66.66	02 %13.33	02 %13.33	01 %06.66	مجحفة
13 % 06.5	03 %23.07	03 % 23.07	03 % 23.07	04 %30.76	لم تتغير
04 % 02	/	01 %25	01 %25	02 %50	لم تتغير لأن المفتش لم يزرنني
200 %100	16 %08	35 %17.5	41 %20.5	108 %54	المجموع

توجد نسبة تقدر بـ 54 % من الأساتذة المبحوثين - حسب الجدول - أجابوا بأنهم يساهمون دائما بفعالية في تنشيط الندوات الداخلية، بينما نسبة أخرى من المبحوثين والتي تقدر بـ 20.5 % أجابوا بأنهم غالبا ما تكون لهم مساهمة في تنشيط الندوات التي تنعقد بالمدرسة، بينما هناك نسبة تقدر بـ 17.5 % من هؤلاء المبحوثين أكدوا أن

مساهمتهم في تفعيل الندوات تكون أحيانا، أما الأساتذة الذين أجابوا بعدم المساهمة في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية فتبلغ نسبتهم بـ 08 %.

أما بالنسبة للتوزيعات الداخلية يتبين أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن النقطة الممنوحة لهم عادلة بنسبة تقدر بـ 61.72 %، تليها فئة من يرون أن النقطة الممنوحة لهم لم تتغير بسبب عدم زيارة المفتش بنسبة 50 %، تليها فئة من يرون أن نقطة التفتيش الممنوحة لهم لم تتغير بنسبة 30.76 %، ولعل هذا يعود إلى الوعي والنضج لدى بعض الأساتذة بأهمية تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية لما لها من مردود من خلال اكتساب معارف وطرق جديدة من شأنها أن ترفع من أداء الأستاذ إلى أعلى مستوى ممكن، لذا فهو جدير بتفعيلها وتنشيطها لتحقيق الأهداف المنتظرة من ورائها. في المقابل نجد فئة من يرون أن النقطة الممنوحة من طرف المفتش مجحفة بنسبة تقارب 66.66 % لا يساهمون في تنشيط الندوات الداخلية من جهة، ولعل هذا يعود إلى أن هؤلاء الأساتذة يرون أن النقطة التي يمنحها المفتش تعود لاعتبارات أخرى لذا تسود علاقات التوتر من حين لآخر معه، أو أن هذا الأخير يعتمد النمط الاستبدادي مع الأساتذة ليحكم السيطرة والتحكم فيهم، وقد يكون حكم هؤلاء الأساتذة بإجحاف المفتش في النقطة أساسه هو تقاعس بعض الأساتذة في تقديم ما يطلب منهم بالكيفية الصحيحة. و عليه فكلما كان المفتش عادلا في النقطة الممنوحة للأساتذة، و يحظى بالاحترام والتقدير وعلاقاته الاتصالية جيدة مع الأساتذة الذين يشرف عليهم تمكن من توجيه رؤوسه إلى العمل بالشكل المطلوب، وكذا المساهمة في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية التي من شأنه أن ترفع من مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ.

جدول رقم (18) يوضح العلاقة الموجودة بين النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش واستحداث وتجديد مذكرات الدروس:

استحداث وتجديد مذكرات الدروس النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش	سنويا	كل سنتين	كل ثلاث سنوات	أكثر من ثلاث سنوات	لا أجدد	المجموع
مبالغ فيها	01 %16.66	01 %16.66	02 %33.33	01 %16.66	01 %16.66	06 %03
عادلة	05 %03.08	57 %35.18	92 %56.79	08 %04.93	/	162 %81
مجحفة	01 %06.66	01 %06.66	01 %06.66	06 %40	06 %40	15 %07.5
لم تتغير	05 %38.46	03 %23.07	01 %07.69	04 %30.76	/	13 %06.5
لم تتغير لأن المفتش لم يزرني	01 %25	01 %25	01 %25	01 %25	/	04 %02
المجموع	13 %06,5	63 %31.5	97 %48.5	20 %10	07 %03.5	200 %100

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة 48.5 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا أنهم يجددون مذكرات الدروس كل ثلاث سنوات، وما نسبته 31.5 % قد أجابوا أنهم كل سنتين يقومون بتجديد مذكرات الدروس، بينما نجد نسبة تقدر بـ 10 % قد أجابوا أنهم يقومون بتجديد واستحداث مذكرات الدروس لمدة تفوق الثلاث سنوات، في حين نجد أن 06.5 % أجابوا بأنهم يجددون مذكرات الدروس سنويا، أما النسبة المتبقية من

الأساتذة المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 03.5 % قد أجابوا بعدم تجديدهم لمذكرات الدروس.

أما بالنسبة للتوزيعات الداخلية فإن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن نقطة المفتش الممنوحة لهم عادلة بنسبة 56.79 %، تليها فئة من يرون أن نقطة المفتش التي يمنحها مبالغ فيها بنسبة 33.33 %، ولعل هذا يعود إلى أن لهؤلاء الأساتذة من الأقدمية والخبرة ما تجعلهم يقدمون على استحداث مذكراتهم كل ثلاث سنوات، كما يرجع بعض الأساتذة هذا لكثافة الواجبات التي يقوم بها الأساتذة من تصحيح للكراسات والواجبات المنزلية، و التقييم المستمر، بالإضافة إلى الالتزامات العائلية، كل هذا من شأنه يكون عائقا لاستحداث مذكرات الدروس سنويا أو كل سنتين. في المقابل هناك من يرى أن النقطة الممنوحة من قبل المفتش مجحفة بنسبة 40 % قد صرحوا أنهم يستحدثون مذكرات الدروس كل أربع سنوات فأكثر، كما نجد عند نفس الفئة من لا يجدد مذكرات الدروس إطلاقا، ولعل هذا مبرره حسب ما لمسناه عند بعض الأساتذة أن تجديدهم للمذكرات يكون عند تغير البرنامج الوزاري أو عند حذف بعض الفقرات من دروس معينة أما ماعدا ذلك فهم لا يجدون سببا لاستحداث مذكراتهم، كما يبرر البعض الآخر من الأساتذة طالما نقطة المفتش لا تخضع في بعض الأحيان إلى الموضوعية وإنما تمنح على اعتبارات أخرى كالعلاقات وغيرها، لذا ترى هذه الفئة وجود مذكرات الدروس حتى ولو تم تحضيرها لسنوات سابقة هو كاف لتسجيل وجودها عند الأستاذ أثناء زيارة المفتش .

وعليه فإن النقطة الممنوحة من طرف المفتش ليس لها أي تأثير على استحداث وتجديد مذكرات الدروس، لأن هذا مرتبط بدرجة معتبرة بالالتزامات المختلفة للأساتذة.

جدول رقم (19) يوضح العلاقة الموجودة بين النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش والتسجيل على دفتر النصوص:

التسجيل على دفتر النصوص النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش	دائما	غالبا	أحيانا	المجموع
مبالغ فيها	03 % 50	02 %33.33	01 %16.66	06 % 03
عادلة	140 %86.41	20 %12.34	02 %01.23	162 %81
مجحفة	02 %13.33	06 %40	07 %46.66	15 %07.5
لم تتغير	06 %46.15	07 %46.15	01 %07.69	13 % 06.5
لم تتغير لأن المفتش لم يزرني	02 %50	01 %25	01 %25	04 % 02
المجموع	153 %76.5	38 %19	09 %04.5	200 %100

تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة الأساتذة الذين يرون أن النقطة الممنوحة لهم عند زيارة المفتش عادلة بنسبة 86.41 %، تليها فئة من يرون أن النقطة التي يمنحها مبالغ فيها ومنهم من يرى أن نقاطهم لم تتغير لعدم زيارة المفتش لهم بنسبة 50 %، ولعل هذا التمسك بالتسجيل على دفتر النصوص يعود لعلاقات العمل التي يغلب عليها طابع التعاون والاحترام بين المفتش والأساتذة، وكذا الثقة التي

تكونت، وحرصا على الاحتفاظ بهذا النوع من العلاقات، أصبح من الضروري تجنب كل تقصير من شأنه يقلل العلاقات بين الأساتذة من جهة والمفتش من جهة أخرى، في المقابل نجد فئة من الأساتذة يرون أن النقطة الممنوحة لهم من طرف المفتش لم تتغير بنسبة 07.69 %، وفي نفس الوقت هذه الفئة أقل التزاما بالتسجيل على دفتر النصوص، لعل هذا تعبير عن رفض هؤلاء لكثير من الممارسات الصادرة من المدير أو المفتش باعتبار الأول المسؤول المباشر على الأساتذة من حيث الجانب الإداري والبيداغوجي والثاني المسؤول على الجانب التربوي. وما يمكن استخلاصه من هذا الجدول أنه كلما كانت العلامة التي يمنحها المفتش عند زيارته عادلة زاد التزام الأساتذة بالتسجيل على دفتر النصوص باعتباره وسيلة اتصال بين الإدارة والأساتذة وتبرر قيامهم بتقديم الدروس للتلاميذ.

جدول رقم (20) يوضح العلاقة الموجودة بين النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش والمساهمة بفعالية في تحضير الاختبارات:

المجموع	أحيانا	غالبا	دائما	المساهمة بفعالية في تحضير الاختبارات النقطة الممنوحة عند زيارة المفتش
06 % 03	01 %16.66	03 %50	02 %33.33	مبالغ فيها
162 %81	06 %03.70	135 %83.33	21 %12.96	عادلة
15 %07.5	08 %53.33	01 %06.66	10 %40	مجحفة
13 % 06.5	04 %26.66	03 % 20	04 %66.66	لم تتغير
04 % 02	02 %50	01 %25	01 %25	لم تتغير لأن المفتش لم يزرني
200 %100	19 %09.5	143 %71.5	38 %19	المجموع

تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن النقطة التي يمنحها المفتش أثناء الزيارة عادلة بنسبة 83.33 %، تليها فئة من يرون أن النقطة التي يمنحها المفتش مبالغ فيها بنسبة 50 %. ولعل هذا يعود لكون هؤلاء الأساتذة المبحوثين يدركون جيدا أهمية تحضير الاختبارات الفصلية، لكونها وسيلة لتقييم

تحصيل التلاميذ من جهة، وأداء الأساتذة من خلال النتائج المتحصل عليها من جانب آخر، لذا يكونون حرصين على تحضير الاختبارات بفعالية.

في المقابل نجد ما نسبته 26.66 % من الفئة التي ترى أن العلامة الممنوحة لهم مجحفة، قد أجابوا أنهم يشاركون أحيانا في تحضير الاختبارات، مع العلم أنهم يرون في النقطة الممنوحة لهم من قبل المفتش مجحفة أحيانا، لعل ما يبرر عدم المشاركة القوية من قبل هؤلاء، النقطة المجحفة التي حصلوا عليها عند زيارة المفتش لهم، كما يكون لعامل الأقدمية الدور في التراجع عن مثل هذه الأعمال .

أما بالنسبة إلى باقي النسب فهي تدل على المساهمة وعدم نفور هؤلاء من واجباتهم والتزاماتهم بالعمل المنوط بهم، من خلال هذا الجدول نستنتج أن النشاط الاتصالي الذي يجمع بين الأساتذة في شتى المجالات لاسيما فيما يتعلق بالاتصال الذي يكون محوره تحضير الاختبارات متواجد وبشكل واضح في جل المؤسسات التربوية، نظرا للدور البارز الذي يلعبه الاتصال في هذا الجانب، فالعلاقات الاتصالية القائمة على الثقة و الاحترام المتبادل بين الأطراف الفاعلة (المفتش – الأساتذة) من شأنها تقوي الروح المعنوية، وتدفع الفاعلين إلى الالتزام بواجباتهم كلا حسب طاقته في العمل، في حين أن التوتر بين الفاعلين يساهم في إضعاف روح العمل والتعاون، ويسبب قصور في العمل، الذي يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة نتيجة تدني مستوى الأداء الناتج عن سوء الاتصال .

إذا كلما كانت العلاقات الاتصالية بين الأساتذة والمفتش جيدة من خلال التقييم العادل، ساهم ذلك في زيادة فعالية الأساتذة في تحضير الاختبارات، من خلال ما يطرحونه من أفكار جديدة تقيم فعلا تحصيل التلاميذ، وهو مؤشر يدل على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي لكل الأعمال والواجبات التي يقومون بها .

2- أسلوب اتصال المفتش و فعاليتيه على أداء الأستاذ:

جدول رقم (21) يوضح أسلوب اتصال مفتش المادة بالأساتذة خلال الندوة وعلاقتها
بمدة باستحداث وتجديد الأستاذ لمذكرات الدروس:

المجموع	لا أجدد	أكثر من ثلاث سنوات	كل ثلاث سنوات	كل سنتين	سنويا	مدة استحداث و تجديد مذكرات الدروس أسلوب اتصال المفتش بالأساتذة
24 % 12	04 %16.66	10 %41.66	03 %12.5	02 %08.33	05 %20.83	إصدار الأوامر والنواهي
176 %88	03 %01.70	10 %05.68	94 % 53.40	61 %34.65	08 %04.54	الحوار والتشاور
200 %100	07 %03.5	20 %10	97 % 48.5	63 %31.5	13 %06.5	المجموع

توجد نسبة تقدر بـ 48.5% من هؤلاء الأساتذة المبحوثين – حسب الجدول – أجابوا بأنهم يحددون مذكرات الدروس كل ثلاث سنوات، بينما نسبة أخرى تقدر بـ 31.5% من هؤلاء الأساتذة المبحوثين فقد أجابوا بأنهم يستحدثون مذكرات الدروس كل سنتين، بينما هناك نسبة أخرى تقدر بـ 10% من المبحوثين فقد أجابوا بأنهم يحددون مذكرات الدروس التي يقدمونها إذا تجاوزت ثلاث سنوات فأكثر، أما ما نسبته 06.5% من الأساتذة المبحوثين فقد أجابوا أنهم يحددون مذكرات الدروس سنويا، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 03.5% من الأساتذة المبحوثين فقد أجابوا بأنهم لا يقومون بتجديد مذكرات الدروس إطلاقا.

أما بخصوص التوزيعات الداخلية نلاحظ أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن أسلوب اتصال المفتش بالأساتذة يعتمد على الحوار والتشاور بنسبة 53.40 %، ولعل هذا يعود إلى أن الأستاذ يميل إلى الالتزام بالعمل المنوط به أينما وجد التقدير والاحترام ومشاورته والأخذ بآرائه لاسيما في الموضوعات التي يكون هو أحد أطرافها. في حين تنخفض هذه النسبة إلى 12,5 % إذا كان أسلوب اتصال المفتش يقوم على إصدار الأوامر، ولعل هذا الانخفاض بالنسبة لمن يجددون مذكرات دروسهم كل ثلاث سنوات يعود إلى الأسلوب التسلطي القائم على إصدار الأوامر، وانعدام مبدأ المشاركة الذي هو أساس لجميع علاقات العمل التي يراد منها تحقيق الأهداف المنتظرة. وفي المقابل نجد فئة الأساتذة المبحوثين الذين لا يجددون مذكرات دروسهم إطلاقا تتركز عند من يرون أن أسلوب اتصال المفتش يعتمد على إصدار الأوامر بنسبة 16.66 %، ولعل هذا يعود إلى أسلوب الاستبداد والاستعلاء الذي من شأنه أن يضعف من قوة العلاقات الاتصالية بين الرئيس ومروؤوسيه وهو ما يحد بالضرورة من التزامهم المهني، فيظهر عند هؤلاء التذمر والنفور كتعبير عن عدم رضاهم الوظيفي نتيجة أسلوب الاتصال. فكلما سادت العلاقات الجيدة في العمل، وحدث التفاعل بين المفتش والأساتذة من خلال اللقاءات والندوات بطريقة تحقق تماسك هؤلاء، انعكس ذلك على سلوك الأساتذة في التزامهم المهني للعمل المنوط بهم. وعليه كلما زاد الاتصال الفعال بين المفتش والأساتذة زاد حرصهم على تجديد مذكرات دروسهم، وهذا يبرز من خلال ارتفاع المستوى ويعطي تحصيلًا جيدًا للتلاميذ.

جدول رقم (22) يوضح أسلوب اتصال مفتش المادة بالأساتذة خلال الندوة وعلاقتها بالمساهمة في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية:

المجموع	لا أساهم	أحيانا أساهم	غالباً أساهم	دائماً أساهم بفعالية	المساهمة في تنشيط الندوات الداخلية أسلوب اتصال المفتش بالأساتذة
24 % 12	12 %50	04 %16.66	02 %08.33	06 %25	إصدار الأوامر والنواهي
176 %88	04 %02.27	31 %17.61	39 %22.15	102 %57.95	الحوار والتشاور
200 %100	16 %08	35 % 17.5	41 %20.5	108 %54	المجموع

ويتضح من التوزيعات الداخلية أن أسلوب الاتصال الذي يمارسه المفتش مع الأساتذة له تأثير في المشاركة في تنشيط الندوات حيث نلاحظ أن الأساتذة الذين يرون أن أسلوب اتصال المفتش معهم يغلب عليه طابع الحوار والتشاور، يساهمون دائماً في تنشيط الندوات الداخلية رفقة زملائهم بشكل دائم. وهذا ما تؤكد النسبة المقدرة بـ 57.95 %، ولعل هذا يرجع إلى أنه كلما كان أسلوب الاتصال بين الرئيس سواء كان (مفتشاً أو مديراً) و المرؤوسين يغلب عليه الأسلوب الديمقراطي القائم على مبدأ المشاركة، وإتاحة الفرصة للمناقشة وتقديم الآراء، زاد حرصه بعمله، وولائه وانتماؤه للتنظيم الذي يعمل به، تليها فئة من يرون أن أسلوب اتصال القائم على إصدار الأوامر بنسبة 25 % وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع سابقتها، ولعل هذا يعود إلى غياب المناخ المناسب في الاتصال والتواصل سواء في الندوات التي ينظمها المفتش أو زيارات الأساتذة في قاعات الدرس منها يحد من ممارسة الكثير من نشاطاته، بسبب غياب المحفز الذي يمثل في أغلب الأحيان احترام الجانب الإنساني للفرد.

في المقابل نجد أن فئة التي أجابت أن أسلوب اتصال المفتش يغلب عليه إصدار الأوامر بنسبة 50 % تؤكد عدم مساهمتها في تنشيط الندوات، ولعل هذا يعود بشكل مباشر إلى الشدة والصرامة المفرطة، وأسلوب إصدار الأوامر، وهو ما يؤدي إلى النفور و عدم التزام الأساتذة بعملهم، كما يمكن إرجاع الارتفاع في هذه النسبة إلى عامل الأقدمية الذي يمثل معوقا لبعض الأساتذة في القيام بواجباتهم من منطلق الملل والروتين، فهم بذلك ينفرون من مثل هذه الأعمال التي لا يرون فيها حفا و ذلك لما يتمتعون به من خبرة، أما عن تذبذب نسب المشاركات الأخرى التي لا تتجاوز نسبة 25%، فلعل ذلك يعود إلى سخط بعض الأساتذة وتدميرهم من الوقت الذي تنعقد فيه الندوات الداخلية، فهذا الوقت يعتبره بعض الأساتذة يوما خاصا لقضاء المشاغل الخاصة. وعليه كلما كان أسلوب اتصال المفتش يعتمد مبدأ الحوار والتشاور زادت، مساهمة الأساتذة في تنشيط الندوات الداخلية، وهو ما ينعكس بدوره على زيادة الأداء الوظيفي من خلال المعارف والخبرات والمهارات التي تم اكتسابها من تنظيم الندوات الداخلية.

جدول رقم (23) يوضح أسلوب الاتصال بين الأساتذة في مجلس التعليم والمساهمة في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية:

المجموع	لا أساهم	أحيانا أساهم	غالباً أساهم	دائماً أساهم بفعالية	المساهمة في تنشيط الندوات الداخلية أسلوب الاتصال بين الأساتذة في مجلس التعليم
141 % 70.5	02 %01.41	09 %06.38	31 %21.98	99 %70.21	التشاور والحوار الهادئ
09 %04.5	01 %11.11	04 %04.93	02 %22.22	02 %22.22	النقاش الحاد
31 %15.5	12 %38.70	14 %45.16	03 %09.67	02 %06.45	احتكار الكلمة من طرف البعض
19 %09.5	01 %05.26	08 %42.10	05 %26.31	05 %26.31	اللمبالاة والفوضى
200 %100	16 %08	35 %17.5	41 %20.5	108 %54	المجموع

أما عن التوزيعات الداخلية يتضح من الجدول أن المساهمة في تنشيط الندوات الداخلية بشكل دائم هو الأكثر وجوداً لدى الأساتذة الذين يميلون إلى التشاور والحوار كأسلوب اتصال وذلك بنسبة 70.21 %، ولعل هذا يرجع لكون هذه الفئة تؤمن بمبدأ الحوار كأسلوب حضاري بين جميع الأفراد، ومن باب أولى أن يكون غير مغيب عند طبقة الأساتذة، وفي مهنة لطالما وصفت بالنبيلة، أما بالنسبة للذين يساهمون غالباً في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية تتوزع بأعلى نسبة عند الأساتذة الذين يصفون أسلوب

الاتصال باللامبالاة والفوضى بنسبة 26.31 % ولعل هذا يعود لكون هؤلاء يجدون فرصتهم في هذا المناخ الفوضوي والذي لا تترتب عنه تبعات، أما عن مساهمة الأساتذة أحيانا في تفعيل وتنشيط الندوات داخل المدرسة فهي موجودة بشكل بارز عند الأساتذة الذين يصفون أن اجتماعات مجالس التعليم يغلب عليها طابع احتكار الكلمة من طرف البعض وذلك بنسبة تقدر بـ 45.16 %، ولعل هذا يعود لضعف قيادة الإدارة المدرسية والممثلة في مديرها أو من ينوبه في تسير الاجتماعات بطريقة تتيح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عن الآراء والأفكار، بناء على تحديد الهدف من الاجتماع والتخطيط المسبق له، أما في ما يتعلق بالأساتذة المبحوثين الذين لا يساهمون في تنشيط الندوات الداخلية فتتضح أعلى نسبة في الاجتماعات التي يسيطر بعض الأساتذة في تسيرها من خلال احتكار الكلمة وذلك بنسبة 38.70 %، ولعل هذا مرجعه أن هذه الفئة ترى بأن اجتماعات مجالس التعليم لا تطرح الجديد فهي روتينية، الغرض منها تسجيل الحضور في هذا النوع من المجالس لأن إدارة المدرسة ملزمة بتسجيل كل الاجتماعات في دفاتر رسمية تحسبا لأي مراقبة من طرف الهيئة الوصية. و ما نخلص إليه من هذا الجدول كلما كان أسلوب اتصال يعتمد على مبدأ التشاور والحوار دفع الأساتذة إلى زيادة المساهمة في تنشيط وتفعيل الندوات الداخلية، ومنه رفع مستوى الأداء الوظيفي عندهم.

3- أسلوب اتصال الأساتذة وتفعيل الأداء الوظيفي:

إن الاتصال بين الأساتذة ضروري لنجاح المدرسة، وبدونه لا يمكن تنسيق الجهود التي تقوم عليها المدرسة لتحقيق أهدافها، فالمدير الناجح هو الذي يستغل هذا النوع من الاتصالات، ويضمن استمراره لصالح الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الممكنة، والجدول الآتي يوضح علاقة أسلوب اتصال الأساتذة في مجلس التعليم والمشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات.

جدول رقم (24) يوضح أسلوب الاتصال بين الأساتذة في مجلس التعليم والمشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات الفصلية:

المجموع	أحيانا	غالبا	دائما	المشاركة في تحضير الاختبارات الفصلية أسلوب الاتصال بين الأساتذة في مجلس التعليم
141 % 70.5	01 %00.70	106 %75.17	34 %24.11	التشاور والحوار الهادئ
09 %04.5	02 %22.22	06 %66.66	01 %11.11	النقاش الحاد
31 %15.5	14 %45.16	16 %51.61	01 %03.22	احتكار الكلمة من طرف البعض
19 %09.5	02 %10.52	15 %78.94	02 %10.52	اللامبالاة والفوضى
200 %100	19 %09.5	143 %71.5	38 %19	المجموع

يتضح من خلال التوزيعات الداخلية أن مشاركة الأساتذة غالبا في تحضير الاختبارات تتوزع على جميع مستويات أسلوب الاتصال بالنسب التالية 78.94 % عند من يصفون أسلوب الاتصال يغلب عليه اللامبالاة والفوضى، يليه من يصفون أن أسلوب الاتصال يسوده الحوار والتشاور بنسبة 75.17 %، ثم فئة من يصفون أسلوب الاتصال بالنقاش الحاد بنسبة 66.66 %، وفي الأخير من يرون أن أسلوب الاتصال يغلب عليه احتكار الكلمة من طرف البعض بنسبة 51.61 % وهي نسب متقاربة، ولعل

تفسير ذلك يعود إلى أهمية تحضير الاختبارات وحساسيتها في عملية التقويم. هي الأكثر وجوداً لدى فئتي الأساتذة، الأولى ترى أن أسلوب الاتصال يغلب عليه طابع اللامبالاة والفوضى بنسبة تقدر بـ 78.94 %، والفئة الثانية تصف أسلوب الاتصال في اجتماعات مجالس التعليم أنه يعتمد على مبدأ التشاور والحوار الهادئ بنسبة تقدر بـ 75.17 %، ولعل هذا يعود لكون مبدأ التشاور والحوار الذي يسود بعض الاجتماعات ومنها مجالس التعليم ناتج عن العلاقات التي اكتسبها هؤلاء من خلال وجودهم في مكان العمل لمدة طويلة، وكما أن طبيعة مهنة التعليم تجعل الأساتذة ينسقون باستمرار لمناقشة الوضعيات التي يواجهونها وخاصة أن الأساتذة في التعليم المتوسط يتعاملون مع تلاميذ من مرحلة المراهقة، لذا فتعمل هذه العلاقات لتخفيض التوتر والصراع الناتج عن التفاعل اليومي للأساتذة، لهذه الأسباب نجد أن معظم الأساتذة من هذه الفئة ليس لهم أي نفور اتجاه المشاركة في تحضير الاختبارات، أما بخصوص النسبة 78.94 % فرغم الفوضى واللامبالاة التي تسود مناخ اجتماع مجلس التعليم إلا أن مشاركة الأساتذة في تحضير الاختبارات تبدو عالية ولعل هذا ما نرجعه إلى أن هناك شعوراً بالمسؤولية عند أغلب الأساتذة لما لموضوع الاختبارات من أهمية داخل المدرسة وخارجها.

إن ما نخلص إليه هو أن تحضير الاختبارات يكتسي أهمية بالغة في الأداء التربوي، ومن ثم فإن مشاركة الأساتذة في تحضيرها تكون بفعالية ومستقلة عن أسلوب الاتصال بين الأساتذة في مجالس التعليم، وهذه الأهمية تكمن في عكس صورة المدرسة وترتكز عليها عملية التقويم من الهيئة الوصية فنجد الأساتذة يشاركون بفعالية في تحضيرها.

جدول رقم (25) يوضح العلاقة بين ذهاب الأساتذة إلى قاعة الأساتذة والمساهمة في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية:

المجموع	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	المساهمة في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية الذهاب إلى قاعة الأساتذة
184 % 98.92	66 %35.86	105 %57.06	09 %04.89	04 %02.17	نعم
02 %01.07	01 %50	01 %50	/	/	لا
186 %100	67 %36.02	106 %56.98	09 %04.83	04 %02.15	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة 56.98 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بأنهم يساهمون في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية، أما نسبة 36.02 % فقد أجابوا أنهم لا يساهمون أبدا في الرحلات التربوية، كما أن نسبة أخرى من الأساتذة المبحوثين والمقدرة 04.83 % صرحوا أنهم يساهمون غالبا في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية، في حين النسبة المتبقية والمقدرة بـ 02.15 % فقد أجابوا بأنهم يساهمون دائما في تفعيل الرحلات التربوية.

وتبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم فئة الذين يذهبون إلى قاعة الأساتذة بنسبة 57.06 %، ولعل هذا يعود إلى أن هذه الفئة لها قابلية للتكيف والاندماج مع مختلف النشاطات والرحلات التي تنظمها المدرسة والتي تسعى من خلالها إلى توفير المناخ المناسب سواء بالنسبة للتلاميذ أو الأساتذة للخروج من دائرة الروتين والملل،

تليها فئة من صرحوا أنهم لا يذهبون إلى قاعة الأساتذة بنسبة 50 % منهم يساهمون في تنشيط وتأطير الرحلات التربوية و50 % لا يساهمون في تنظيم الرحلات التي تنظمها المدرسة، ولعل هذا يعود إلى تضرر هذه الفئة من احتكاكها مثل هذه الرحلات من طرف بعض الأساتذة والإدارة لكون الأماكن محدودة، كما أن تقصير الأساتذة للذهاب إلى قاعة الأساتذة يقلل من إمكانية الاتصالات بينهم مما يفوت في أغلب الأحيان فرصة الاطلاع على المستجدات ومنها الرحلات التربوية. وقد لمسنا من البعض أنهم لا يفضلون الذهاب في الرحلات التربوية للمحافظة على علاقات التقدير والاحترام مع التلاميذ، لأن مثل هذه النشاطات تزيد من فرص الاتصال بالتلاميذ من جهة ويقلل البعض من احترامه للأساتذة. وعليه كلما زاد اتصال الأساتذة في قاعاتهم زادت مساهمتهم في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية، والذي ينعكس على مردود نتائج التلاميذ من خلال زيادة أداء الأساتذة.

جدول رقم (26) يوضح طبيعة العلاقات بين الأساتذة من نفس الجنس وعلاقتها بالمساهمة في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية:

المجموع	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	المساهمة في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية طبيعة علاقات الاتصال بين الأساتذة
26 % 13.97	11 %42.30	05 %19.23	06 %23.07	04 %15.38	علاقات عمل فقط
124 %66.66	43 %34.67	81 %65.67	/	/	علاقات اجتماعية تمتد إلى الزيارات العائلية
36 % 19.35	13 % 36.11	20 % 55.55	03 %08.33	/	علاقات اجتماعية تمتد إلى تنظيم رحلات عائلية
186 %100	67 %36.02	106 %56.98	09 %04.83	04 %02.15	المجموع

تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من لهم علاقات اجتماعية تمتد إلى الزيارات العائلية بنسبة 65.67 %، تليها فئة من لهم علاقات اجتماعية تمتد إلى تنظيم رحلات عائلية، ولعل هذا يرجع إلى أن تواصل هاتين الفئتين لم يبق في إطار علاقات العمل بل تعداه إلى نوع آخر من العلاقات، لذا نجد هؤلاء الأساتذة هم أكثر اندماجا من غيرهم ولذا فهم يميلون إلى تأطير وتنشيط الرحلات التربوية لكونها تحقق لهم الاتصال مع الآخرين. في المقابل نجد نسبة 42.30 % يرون أن علاقاتهم مع زملائهم علاقات عمل فقط لا يساهمون أبدا في تأطير الرحلات التربوية، ولعل هذا يعود إلى أن تنظيم الرحلات مع التلاميذ من شأنه أن يكسر بعض الحواجز مع التلاميذ، وبذلك يقلل البعض منهم من احترام أساتذتهم، في الجانب الآخر يرى بعض

الأساتذة أن الاتصال مع التلاميذ شكل من الانفتاح والحرية من شأنه أن يحقق ذات التلميذ ويمنحه الثقة بالنفس، فينعكس ذلك على تحسن نتائجه الدراسية. وعليه فكلما زاد الاتصال من بين الأساتذة من خلال تأطير وتنشيط الرحلات التربوية، زاد الأداء الوظيفي للأستاذ لأن تنظيم الرحلات التربوية يساعد على اكتساب معارف ومهارات جديدة سواء بالنسبة للتلاميذ أو الأساتذة، ويعمل على التقليل من الملل وروتين العمل اللذين يخفضان من مستوى الأداء الوظيفي للفرد .

4- تفعيل التوصيات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي:

يعد الاتصال الفعال بين الأساتذة مؤشر تماسك بين الجماعة التربوية، ويترتب عن الاتصالات الرسمية بين هؤلاء توصيات تحرص الإدارة المدرسية عادة على تفعيلها للوصول إلى الأهداف التربوية والتعليمية المنتظرة، والجدول الآتي يوضح علاقة العمل بالتوصيات ونسبة النجاح في الاختبارات الفصلية.

جدول رقم (27) يوضح علاقة العمل بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم ونسبة نجاح التلاميذ في الاختبارات الفصلية:

نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية	34-20 %	49-35 %	64-50 %	79-65 %	أكثر من 80 %	المجموع
العمل بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم						
دائما	/	/	08 %72.72	03 %27.27	/	11 %05.5
غالبا	14 %9.92	27 %19.14	83 %58.86	13 %9.21	04 %2.83	141 %70.5
أحيانا	03 %7.14	16 %38.09	16 %38.09	05 %11.9	02 %4.76	42 %21
لا يؤخذ بها	01 16.66 %	02 %33.33	01 %16.66	02 %33.33	/	06 %03
المجموع	18 %09	45 %22.5	108 %54	23 %11.5	06 %03	200 %100

يتضح من الجدول بأن الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بنسبة 54 % أن نسبة النجاح عندهم تتراوح بين (50 % - 64 %)، أما ما نسبته 22.5 % فقد أجابوا أن نسبة النجاح

تتراوح عندهم بين (35-49%)، في حين أن 11.5% من المبحوثين تتراوح نسبة النجاح عندهم بين (65-79%)، أما الذين أجابوا أن نسبة النجاح عندهم تتراوح بين (20-34%) فكانت نسبتهم 09%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 03% فإن نسبة النجاح عندهم تفوق 80%.

أما عن التوزيعات الداخلية فإن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يعملون دائما بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم بنسبة 72.72%، تليها فئة من يعملون غالبا بهذه التوصيات بنسبة 58.86%، وتنخفض إلى نسبة 16.66% عند من لا يأخذون بالتوصيات. وإذا اعتمدنا على نسبة النجاح أكثر من 50% نجد أن الذين يعملون بالتوصيات دائما وغالبا قد حققوا نسبة نجاح مرتفعة تقدر بـ 73.30%، أما الذين لا يعملون بالتوصيات فإن نسبة النجاح عندهم تنخفض إلى 50% وهذا ما لمسناه من خلال إجابات الأساتذة المبحوثين حيث أكدوا أنه كلما كانت الجدية والاعتقاد المسبق بفعالية هذا النوع من المجالس إذا ساهم الجميع بأقصى طاقاتهم في تناول النقاط المدرجة في جدول الأعمال بشكل دقيق، ثم العمل بما تم الاتفاق عليه في التقرير النهائي أمكن عندئذ الوصول إلى أفضل النتائج، أما إذا غيب عنصرا الضمير والالتزام المهني لدى الأساتذة في مثل هذه الاجتماعات فإنه لا يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف المنتظرة من الأستاذ بشكل خاص والمدرسة بوجه عام.

وعليه كلما زاد العمل بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم زادت نسبة النجاح، التي تعبر عن زيادة الأداء الوظيفي للأستاذ.

جدول رقم (28) يوضح علاقة العمل بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم ونسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط:

نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط العمل بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم	49-35 %	64-50 %	79-65 %	أكثر من 80 %	المجموع
دائما	/	11 %100	/	/	11 % 05.5
غالبًا	25 %17.73	85 %60.28	30 %21.27	01 %00.7	141 % 70.5
أحيانا	12 %28.57	24 %57.14	06 %14.28	/	42 %21
لا يؤخذ بها	05 %83.33	01 %16.66	/	/	06 %03
المجموع	42 %21	121 %60.5	36 %18	01 %00.5	200 %100

يتضح من الجدول أن 60.5 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا أن نسبة النجاح عندهم في شهادة التعليم المتوسط تتراوح بين (50 % - 64 %)، تليها 21 % من المبحوثين أجابوا أن نسبة النجاح تتراوح بين (35 % - 49 %)، أما نسبة 18 % فقد أجابوا أن نسبة النجاح تتراوح بين (65 % - 79 %)، في حين النسبة المتبقية والمقدرة بـ 0.5 % أجابوا أن نسبة النجاح عندهم تفوق 80 %.

وتبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بنسبة من يعملون دائما بالتوصيات بنسبة 100 %، تليها نسبة 60.28 % لفئة من يعملون غالبا بالتوصيات، ثم فئة الذين يعملون أحيانا بالتوصيات بنسبة 57.14 %، وأخيرا تنخفض النسبة إلى 16.66 % بالنسبة للذين لا يأخذون بالتوصيات. ولعل هذا الارتفاع الواضح في نسبة النجاح يعود إلى أن اجتماعات مجالس التعليم مفعلة من طرف الأساتذة وإدراك الدور المنوط بمثل هذه المجالس إذ تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال الفعال داخل المدرسة، لكونها تسمح بتفاعل هيئة التدريس من خلال دراسة وتحليل وتقويم النتائج من جهة، وكذا مناقشة كل ما من شأنه أن يجعل المناخ المدرسي مناسباً لكل من يساهمون في تحقيق أهداف المدرسة، وفي ظل هذا يعمل هذا النوع من المجالس على إصدار التوصيات التي من شأنها رفع نسبة النجاح.

وعليه كلما زاد العمل بالتوصيات الصادرة عن مجلس التعليم زادت نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط، وهو دليل على زيادة الأداء الوظيفي للأستاذ.

جدول رقم (29) يوضح كيفية دراسة النتائج في مجالس الأقسام وعلاقتها بتحسين نسبة النجاح في المادة من فصل لآخر:

تحسين نسبة النجاح من فصل إلى آخر	دائماً	غالبا	أحيانا	أبدا	المجموع
كيفية دراسة نتائج مجالس الأقسام					
الاطلاع على النتائج فقط	06 %11.76	23 %45.09	22 %43.13	/	51 %25.5
دراسة النتائج وإصدار توصيات لتحسينها	08 %05.75	112 %80.57	17 %12.23	02 %01.43	139 %69.5
شكالية	02 %20	01 %10	02 %20	05 %50	10 %05
المجموع	16 %08	136 %68	41 %20.5	07 %03.5	200 %100

يتضح من الجدول بأن الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بنسبة 68 % أن نسبة النجاح في المادة تتحسن غالبا من فصل إلى آخر، أما ما نسبته 20.5 % فقد أجابوا أن نسبة النجاح تتحسن أحيانا، في حين 08 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا أن هناك تحسنا دائما في نسبة النجاح، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 03.5 % فيرون أن نسبة النجاح في المادة لا تتحسن أبدا.

أما بالنسبة للتوزيعات الداخلية يتبين أن الاتجاه العام يتدعم بنسبة 80.57 % من فئة الأساتذة الذين يرون أن دراسة النتائج وإصدار التوصيات هي سبب تحسن نسبة نجاح المادة من فصل إلى آخر، تليها 45.09 % من فئة المبحوثين الذين يرون أن دراسة

النتائج تكون بالاطلاع على النتائج فقط، ولعل هذا يعود إلى اهتمام الأساتذة والتزامهم المهني وإحساسهم بالمسؤولية التي تقتضي منهم نوعاً من الصرامة والجدية وبشكل خاص في تقييم ودراسة النتائج، وذلك من خلال دراسة كل الحالات وتقديم التوصيات، كما وأن الأساتذة لهم الرغبة في تقييم النتائج التي حققوها من خلال الأداء الذي قاموا به. في المقابل لم تتحسن النتائج الفصلية أبداً عند الأساتذة الذين يرون أن دراسة النتائج شكلية بنسبة 50 %، ولعل هذا يعود إلى نمط القيادة التي تدير الاجتماع سواء كان مديراً أو من ينوبه في تسيير مجالس الأقسام، حيث إذا لم تكن دراسة النتائج بصفة دقيقة والتي تقتضي البحث عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى تحسن النتائج، فإن النتيجة محسومة في البداية. إن الاتصال الفعال بين الأساتذة في مجالس الأقسام يؤثر بشكل مباشر على تحسن نسبة النجاح، ومن ثم أداء الأستاذ.

وعليه كلما زادت فعالية الاتصال بين الأساتذة في مجالس الأقسام زاد الأداء من خلال الالتزام بالتوصيات الصادرة لتحقيق أهداف المدرسة التي وجدت من أجلها .

جدول رقم (30) يوضح كيفية دراسة النتائج في مجالس الأقسام وعلاقتها بتفعيل التوصيات الصادرة عن مجلس الأقسام:

تفعيل التوصيات الصادرة عن مجلس الأقسام	نعم	لا	المجموع
كيفية دراسة نتائج مجالس الأقسام	21	30	51
الاطلاع على النتائج فقط	41.17%	58.82%	25.5%
دراسة النتائج وإصدار توصيات لتحسينها	117	22	139
شكالية	84.17%	15.82%	69.5%
	01	09	10
	10%	90%	05%
المجموع	139	61	200
	69.5%	30.5%	100%

نلاحظ من الجدول أن أغلب الأساتذة المبحوثين قد أجابوا أنهم يأخذون بالتوصيات الصادرة عن مجلس الأقسام بنسبة تقدر بـ 69.5%، أما نسبة 30.5% فقد أجابوا بأنهم لا يأخذون بالتوصيات التي تم تسجيلها في نهاية مجالس الأقسام. وتبين التوزيعات الداخلية أن الذين لا يأخذون بالتوصيات هم الأكثر عند فئة الأساتذة الذين يرون أن دراسة نتائج مجالس الأقسام شكلية بنسبة تقدر بـ 90% ولعل هذا يعود إلى غياب الصرامة والجدية عند المدير أو من ينوبه، فيجري الاجتماع في ظروف يغلب عليها الفوضى واللامبالاة وعدم الانضباط، مما يترتب عن هذا عدم التزام الأساتذة بدراسة النتائج بصورة جيدة ولا يقومون بتنفيذ التوصيات .

في المقابل نجد أن الأساتذة الذين يدرسون النتائج بجدية ويصدرون التوصيات بغرض رفع نسبة النجاح، هم الأكثر قابلية لتفعيل التوصيات وذلك بنسبة 84.17 %، ولعل هذا يعود إلى أن التزامهم المهني، وأهمية دراسة نتائج التلاميذ لمالها من دور في النجاح أو الرسوب يجبرهم على تحمل هذه المسؤولية، كما أن دراسة وتقييم نتائج التلاميذ بطريقة صحيحة هو تقييم في حد ذاته لمجهودات الأساتذة من حيث الأداء والنتيجة، وعليه كلما زادت فعالية الاتصال بين عناصر العملية التربوية (المدير والأساتذة) في مجالس الأقسام زاد تفعيل الأساتذة للتوصيات الصادرة لتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من الأساتذة للوصول إلى نسب نجاح مشرفة للمدرسة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال الفرضية الأولى "كلما زاد الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي للأستاذ" أن نوظف بعض المؤشرات التي لها دلالة سوسيولوجية والمتعلقة بالمتغير مستقل والمتغير تابع، وبعد إجراء القراءة الإحصائية والسوسيولوجية وتحليل ومناقشة الجداول الخاصة بالفرضية الأولى خلصنا إلى النتائج التالية:

- أغلب المديرين في اتصالهم مع الأساتذة يعتمدون أسلوب إتاحة الفرصة للجميع والأخذ بالآراء التي تلقى إجماعاً.
- كلما اتسم اتصال المدير بالأساتذة بالأسلوب الديمقراطي زاد أدائهم الوظيفي من خلال:

- حرص الأساتذة على تسجيل الأنشطة على دفتر النصوص.
- المشاركة بفعالية في تحضير الاختبارات.
- العمل على رفع نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية.
- كلما زاد حرص المدير على تلبية وتحقيق انشغالات الأساتذة زاد الأداء الوظيفي لهم من خلال:
- المساهمة في تنشيط وتفعيل النوادي المدرسية.
- المشاركة بتقديم الاقتراحات (تنظيم الرحلات التربوية).
- أسلوب اتصال المفتش بالأساتذة وطبيعة علاقاته بهم يرفع الأداء الوظيفي من خلال:
- المساهمة بفعالية في تنشيط الندوات التربوية والداخلية.
- استحداث وتجديد مذكرات الدروس.
- التسجيل على دفتر النصوص.
- فعالية تحضير الاختبارات (مواضيع جديدة- هادفة- معيار حقيقي لتقييم تحصيل التلاميذ).

- كلما كان سادت في العلاقات الاتصالية بين الأساتذة الحوار والتشاور الهادئ زاد أدائهم الوظيفي من خلال تفعيل الندوات الداخلية وتحضير الاختبارات الفصلية.
 - كلما زاد التفاعل الإيجابي للأساتذة مع التوصيات الصادرة عن مجلس التعليم والأقسام زاد الأداء الوظيفي من خلال الحرص على رفع نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية وشهادة التعليم المتوسط.
 - اتصال الأساتذة في مجالس الأقسام لدراسة النتائج من تفعيل التوصيات الصادرة لتحسن النتائج يزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة.
 - زيادة اتصال الأساتذة في قاعاتهم وطبيعة العلاقات فيما بينهم يزيد من أدائهم الوظيفي من خلال المساهمة في تأطير وتنشيط الرحلات التربوية.
- ومنه نستنتج أن اجتماع كل مؤشرات فعالية الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية الإدارية دور في ارتفاع وتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية. وبهذه النتيجة فإن الفرضية الأولى تحققت.

الفصل الرابع

الاتصال التنظيمي لعناصر العملية

التربوية التدعيمية والأداء الوظيفي للأستاذ

تمهيد:

المبحث الأول: زيارة أولياء التلاميذ والأداء الوظيفي للأستاذ

- 1- الاتصال والتفاعل بين الأولياء والأساتذة
- 2- استجابة الأولياء للإدارة المدرسية عند الاستدعاء
- 3- الأبواب المفتوحة وسيلة اتصال وتفاعل
- 4- الأداء الوظيفي للأستاذ وتفعيل الدروس التدعيمية

المبحث الثاني: دور جمعية الأولياء في تفعيل أداء الأستاذ

- 1- جمعية أولياء التلاميذ وتفعيل الدروس التدعيمية
- 2- جمعية أولياء التلاميذ ودورها في تنظيم المدرسة
- 3- تحفيزات جمعية أولياء التلاميذ والعلاقة بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يشكل نظام الاتصال بين عناصر العملية التربوية التدعيمية في النظام المدرسي دوراً، لا يقل أهمية عن دور الاتصال بين العناصر التربوية الإدارية، فهو يساهم في نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المنتظرة منها، انطلاقاً من المساهمة مع الإدارة في إيجاد فضاء مناسب لعمل الأساتذة، وتوفير أحسن الظروف للوصول إلى أعلى المستويات الممكنة في الأداء الوظيفي للأساتذة. لذا على الإدارة المدرسية توطيد علاقاتها مع أولياء التلاميذ، وجمعية الأولياء لدورهم الفعال في مساعدة المدرسة في الميادين الاجتماعية والتربوية، وكذا مساهمتهم في حل بعض مشكلات تدرس التلاميذ. ولهذا سنحاول في هذا الفصل دراسة فعالية الاتصال بين عناصر العملية التربوية التدعيمية ودورها في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ.

المبحث الأول: زيارة أولياء التلاميذ وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ:

انطلاقاً من الفرضية التي تمت صياغتها على النحو التالي " كلما زاد الاتصال بين عناصر العملية التدعيمية زاد الأداء الوظيفي للأستاذ". سنحاول قراءة وتحليل الجداول المركبة وإظهار العلاقة الارتباطية بين مؤشرات كل من المتغيرين المستقل والتابع. وفي الجدول الموالي نريد ربط العلاقة بين زيارة أولياء التلاميذ وتجاوبهم بالرد على دفتر المراسلة.

1- الاتصال والتفاعل بين الأولياء والأساتذة:

يعتبر أولياء التلاميذ الشريك الأساسي والفاعل الاجتماعي الذي يساهم بشكل غير مباشر في تدعيم العملية التربوية من خلال الزيارات للمدرسة والاتصال بالأساتذة باعتبارهم فاعلين داخل الوسط المدرسي، والجدول الآتي يبين علاقة زيارة أولياء التلاميذ وتجاوبهم مع الأستاذ بالرد على الملاحظات في دفتر المراسلة.

جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين زيارة أولياء التلاميذ وتجاوبهم بالرد على الملاحظات في دفتر المراسلة:

مدى تجاوب الأولياء	دائما	غالبا	أحيانا	المجموع
زيارة أولياء التلاميذ للمدرسة				
زيارات كثيرة	01 %16.66	04 %66.66	01 %16.66	06 %3.75
زيارات مقبولة في العموم	05 %08.06	56 %90.32	01 %01.61	62 %38.75
زيارات قليلة	02 %02.24	45 %50.56	42 %47.19	89 % 55.62
زيارة أولياء التلاميذ نادرة	/	01 %33.33	02 %66.66	03 %100
المجموع	08 %05	105 %65.62	47 %35.48	160 %100

يتضح من الجدول أن 65.62 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا أن أولياء التلاميذ يتجاوبون غالبا مع الملاحظات المسجلة على دفتر المراسلة، أما ما نسبته 35.48 % فقد أجابوا أن الأولياء يتجاوبون أحيانا مع الملاحظات، في حين أن 05 % قد أجابوا أنهم دائما تلقى ملاحظاتهم المسجلة على دفتر المراسلة تجاوبا من طرف الأولياء. تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم عند مستوى الزيارات المقبولة عموما لأولياء التلاميذ بنسبة 90.32 %، وعند مستوى الزيارات الكثيرة بنسبة 66.66 % تتخفف عند مستوى الزيارات النادرة لأولياء التلاميذ بنسبة 33.33 %، ولعل هذا يعود إلى إدراك أولياء التلاميذ أن نجاح أبنائهم يبدأ من متابعتهم من المدرسة وذلك عن طريق الزيارات المتكررة لمسيرة الأبناء، والوقوف إلى جانب الأساتذة من خلال التجاوب مع الملاحظات المسجلة على دفتر المراسلة، لما يحقق من الدعم المعنوي للأستاذ ويرفع من مستوى أدائه. في المقابل نلاحظ أن 01.61 % تمثل نسبة ضعيفة من حيث تجاوب الأولياء أحيانا، ولعل هذا يعود إلى إهمال بعض أولياء التلاميذ

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية التدعيمية والأداء الوظيفي

للدور الذي يلعبه دفتر المراسلة كوسيلة اتصال بين الأستاذ والولي، لأن هذا الأخير لا يمكنه الحضور في جميع الأوقات. لذا فإن اتصال أولياء التلاميذ مباشرة بالأستاذ عن طريق زيارة المدرسة، أو بالتجاوب مع الأستاذ باستعمال دفتر المراسلة، يسهل من عمل الأستاذ ويحفزه لأداء مهامه على المستوى المطلوب، كما يطلع الولي على مستجدات تدرس أبنائهم من جهة أخرى، وعلى النقيض من ذلك فكلما قلت زيارات أولياء التلاميذ باعتبارهم عناصر مدعمة انخفاض أداء الأستاذ الذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح التلاميذ ونتائج المدرسة على حد سواء.

وعليه فكلما زاد اتصال الأولياء بالمدرسة من خلال زيارات الأساتذة زاد تجاوب الأولياء بالرد على الملاحظات في دفتر المراسلة، وهذا الحرص والاهتمام من طرف الأولياء يشكل عنصر التكامل الوظيفي فينعكس على زيادة الأداء الوظيفي للأستاذ نتيجة مناخ العمل المناسب وتحقيق أفضل النتائج الممكنة للتلاميذ.

جدول رقم (32) يوضح العلاقة بين الغرض من زيارة أولياء التلاميذ وتفعيل الأستاذ

لتصحيح الاختبار:

المجموع	تخصص حصص دعم	إعادة الفقرات إذا أتيحت الفرصة	يعالج نقاط الضعف	الإشارة إلى نقاط الضعف فقط	تفعيل الأستاذ لتصحيح الاختبار الغرض من زيارة أولياء التلاميذ للمدرسة
90 %45	/	56 %62.22	33 %36.66	01 %01.11	متابعة التلاميذ فقط
82 %41	01 %01.21	12 %14.63	68 %82.92	01 %01.21	متابعة التلاميذ وتشجيع الأستاذ
28 % 14	04 %14.28	07 %25	03 %10.71	14 %50	الشكوى
200 %100	05 %02.5	75 %37.5	104 %52	16 %08	المجموع

يتضح بالنسبة للتوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يعتبرون الغرض من زيارة الأولياء، هو متابعة التلاميذ وتشجيع الأستاذ بنسبة تقدر بـ 82.92 %، تليها فئة

من يعتبرون الغرض من الزيارة متابعة التلاميذ فقط بنسبة 36.66 %، وفي الأخيرة من يعتبرون الغرض من الزيارة هو الشكوى بنسبة تقدر بـ 10.71 %، ولعل هذا يعود إلى أن متابعة الأولياء للمسار الدراسي لأبنائهم من خلال الاتصال بالمدرسة وتشجيعهم للأساتذة يعتبر حافزا لهؤلاء و تكون نتيجة الزيارة في حرصهم على رفع النتائج من خلال عملية التقويم التي تبرز في الاختبارات وتصحيحها، ما يتنج عن ذلك تعديل في طريقة التدريس ومعالجة نقاط الضعف عند التلاميذ.

وفي المقابل نجد أن فئة من يعتبرون أن الغرض من الزيارة هو الشكوى تنخفض النسبة إلى 10.71 % فقط يعالجون نقاط الضعف بينما 50 % منهم يشيرون إلى نقاط الضعف دون معالجتها، ولعل هذا يعود إلى أن الأساتذة من هذه الفئة لا يولون عملية التقويم اهتماما رغم حساسيتها في العملية التعليمية، فيقتصر عملهم على تقديم الدروس لإنهاء البرنامج، لأن الأولياء لا يتابعون المسار الدراسي لأبنائهم ولا يحفزون الأساتذة من خلال زياراتهم.

إن ما يمكن أن نخلص إليه من هذا الجدول أنه كلما كان الغرض من اتصال الأولياء متابعة التلاميذ وتشجيع الأستاذ من جهة أخرى زاد اهتمام الأساتذة بتفعيل عملية تصحيح الاختبار، ومن ثم رفع نسبة النجاح من خلال العملية التقويمية لما لها من أهمية في العملية التعليمية والتي تعتبر مؤشرا هاما وواضحا في الأداء الوظيفي للأستاذ.

جدول رقم (33) يوضح العلاقة بين زيارة أولياء التلاميذ وفعالية الأستاذ في تصحيح الاختبار:

الفعالية في تصحيح الاختبار	الإشارة إلى نقاط الضعف فقط	يعالج نقاط الضعف	إعادة الفقرات إذا أتيحت الفرصة	تخصص حصص دعم	المجموع
زيارات كثيرة	02 %33.33	01 %16.66	01 %16.66	02 %33.33	06 %03
زيارات مقبولة في العموم	03 %04.68	46 %71.87	12 %18.75	03 %04.68	64 %32
زيارات قليلة	06 %05.08	54 %45.76	58 %49.15	/	118 % 59
زيارة أولياء التلاميذ نادرة	05 %41.66	03 %25	04 %33.33	/	12 %06
المجموع	16 %08	104 %52	75 %37.5	05 %02.5	200 %100

يتضح من الجدول أن 52 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بأنهم يعالجون نقاط الضعف أثناء تصحيح الاختبار، أما نسبة 37.5 % من المبحوثين فقد أجابوا بأنهم يعيدون الفقرات التي تشكل لبسا للتلاميذ إذا أتيحت الفرصة، في حين أجاب بعض المبحوثين بنسبة تقدر بـ 08 % بأنهم يشيرون إلى نقاط الضعف فقط، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 02.5 % فقد أجابوا بأنهم يخصصون حصصا للدعم.

تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة الأساتذة الذين يعتبرون زيارات أولياء التلاميذ مقبولة بنسبة 71.87 %، تليها فئة الذين صرحوا أن زيارات أولياء التلاميذ قليلة وذلك بنسبة 45.76 %، في حين تنخفض هذه النسبة إلى 25 % عند الذين صرحوا أن زيارات أولياء التلاميذ نادرة، ولعل هذا يعود إلى أن زيارات أولياء التلاميذ للمدرسة يعبر بشكل أوبأخر عن اهتمامهم وتقديرهم للمجهودات التي يبذلها كل العاملين بالمدرسة، كما يعد حضور الأولياء بمثابة تحفيز للأساتذة إلى أداء أعمالهم، وتعبيرا لهم عن وقوف الأولياء إلى جانبهم باعتبارهم عناصر تدعيمية، فوجود الأولياء

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية التدعيمية والأداء الوظيفي

بالمدرسة ومتابعاتهم لأبنائهم يساعد كلا من الأستاذ والإدارة المدرسية على تحقيق أفضل مستويات الأداء لكونهم فاعلين وشركاء في توفير مناخ من شأنه أن يحسن و يرفع من مستوى الأداء.

نخلص من هذا الجدول إلى أنه كلما زادت زيارات أولياء التلاميذ للمدرسة زادت فعالية الأساتذة في تصحيح الاختبارات، وهو مؤشر دال على تحقيق الأداء المطلوب من الأستاذ، والذي ينعكس بالإيجاب على نتائج التلاميذ.

جدول رقم (34) يوضح العلاقة بين الغرض من زيارة أولياء التلاميذ ونسبة النجاح في الاختبارات الفصلية:

المجموع	أكثر من % 80	79-65 %	64-50 %	49-35 %	34-20 %	نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية الغرض من زيارة أولياء التلاميذ للمدرسة
90 %45	03 %03.33	01 %01.11	50 %55.55	30 %33.33	06 %06.66	متابعة التلاميذ فقط
82 %41	02 %02.43	21 %25.60	54 %65.85	05 %06.09	/	متابعة التلاميذ وتشجيع الأستاذ
28 % 14	01 %03.57	01 %03.57	04 %14.28	10 %35.71	12 %42.85	الشكوى
200 %100	06 %03	23 %11.5	108 %54	45 %22.5	18 %09	المجموع

يتضح من الجدول أن 54 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بأن نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية تتراوح بين (50 % - 64 %)، أما 22.5 % فقدروا أن نسبة النجاح تتراوح بين (35 % - 49 %)، ونسبة 11.5 % من الأساتذة المبحوثين حصروا نسبة النجاح بين (65 % - 79 %)، أما ما نسبته 09 % فقد أجابوا أن نسبة النجاح تتراوح بين (20 % - 34 %)، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 03 % فقد أجابوا أن نسبة النجاح تفوق 80 %.

أما بالنسبة للتوزيعات الداخلية فإن الاتجاه العام يتدعم بفئة من اعتبروا الغرض من زيارة أولياء التلاميذ للمدرسة هو متابعة التلاميذ وتشجيع الأساتذ بنسبة 65.85 ، تليها فئة الذين أجابوا أن الغرض متابعة التلاميذ فقط بنسبة 55.55% وأخيرا من اعتبروا الغرض من الزيارة الشكوى بنسبة 25 %، ولعل هذا يعود إلى أن الأولياء الذين يتابعون المسار الدراسي لأبنائهم، ويشجعون الأساتذة من خلال الاتصال الذي يحقق غالبا تفاعلا إيجابيا وتكاملا بينهم وبين المدرسة، باعتبارهم عناصر تدعيمية يرفع من نسبة النجاح عند أبنائهم بينما تنخفض نسبة الرسوب إلى 06.09 %.

وفي المقابل ترتفع نسبة الرسوب إلى 78.56 % عند فئة من يزرون المدرسة بغرض الشكوى، وتنخفض عندهم نسبة النجاح ولعل هذا يرجع إلى التصور المسبق عند بعض الأولياء حول بعض أساليب تقويم سلوك بعض التلاميذ، خصوصا وأن تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط قد دخلوا بداية مرحلة المراهقة، فينشأ عن هذا التصور علاقات متوترة بين الأولياء وبعض الأساتذة نتيجة التصادم، وبذلك يسود مناخ عمل غير مناسب يؤثر بشكل مباشر على أداء الأستاذ، ومن ثم على نتائج التلاميذ.

وعليه فكلما كان اتصال أولياء التلاميذ فعالا من خلال متابعة المسار الدراسي للأبناء وتشجيع الأساتذة زاد حماس الأساتذة في العمل وكان الأداء في أعلى المستويات المطلوبة.

جدول رقم (35) يوضح العلاقة بين زيارة أولياء التلاميذ والمساهمة في تقويم مسار التلاميذ:

المجموع	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	المساهمة في تقويم مسار التلاميذ زيارة أولياء التلاميذ للمدرسة
06 %03.75	/	02 %33.33	03 %50	01 %16.66	زيارات كثيرة
64 %32	/	06 %09.37	58 %92.62	/	زيارات مقبولة في العموم
118 % 59	/	58 %49.15	54 %43.76	06 %05.08	زيارات قليلة
12 %06	04 %33.33	01 %08.33	03 %25	04 %33.33	زيارة أولياء التلاميذ نادرة
200 %100	04 %02	67 %33.5	118 %59	11 %05.5	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة 59 % من أفراد عينة البحث أجابوا أنهم يساهمون غالبا في تقويم مسار أبنائهم، أما ما نسبته 33.5 % من الأساتذة المبحوثين فقد أجابوا أنهم يساهمون أحيانا في تقويم سلوكيات أبنائهم، في حين أجاب بعض أفراد عينة البحث والمقدرة نسبته بـ 05.5 % أنهم يساهمون دائما في تقويم مسار أبنائهم، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 02 % لا يساهمون في تقويم المسار الدراسي لأبنائهم.

وتبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من أجابوا أن زيارات أولياء التلاميذ مقبولة في العموم بنسبة 92.62 %، تليها فئة من أجابوا أن زيارات الأولياء كثيرة بنسبة 50 %، ولعل هذا يعود إلى وعي ونضج فئة معتبرة من الأولياء بأن المدرسة لا تستطيع بمفردها تزويد التلاميذ بالتعليم والتربية، فالأولياء هم شريك فعال يعتمد عليه في معالجة بعض المشكلات بغرض انجاح العملية التعليمية، إن اتصال الولي بإدارة المدرسة ثم الأستاذ من شأنه أن يعطي الولي صورة متكاملة عن المسار الدراسي للتلميذ، والذي من خلالها يحدد أولويات المعالجة الموجهة لابنه، لأنه ومثل

ما هو معروف فتنشئة الأبناء لا تقتصر على المدرسة بمفردها بل تساهم فيها عدة أطراف ومنهم الأولياء باعتبارهم المسؤولين على غرس القيم والأخلاق والسلوكيات المرغوبة.

في المقابل نجد فئة من الأساتذة المبحوثين أجابوا أن زيارات الأولياء نادرة بنسبة تقدر بـ 33.33% ولا يساهمون في تقويم مسار أبنائهم، ومن المؤكد أن غياب عنصر الاتصال عند هؤلاء من شأنه أن لا يوفر كل المعلومات عن المسار الدراسي للتلاميذ، بل إن حرص بعض الأولياء لأبنائهم وترددهم على المدرسة لا يكون إلا في نهاية السنة خاصة إذا علموا بفشل أبنائهم. لذا فزيارات أولياء التلاميذ من شأنها أن تحقق التكامل الوظيفي مع المدرسة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

كلما زاد اتصال أولياء التلاميذ بالمدرسة وساهموا بتقويم المسار الدراسي لأبنائهم، أدى إلى تفعيل عمل الأستاذ وارتفع أدائه بما يحقق أفضل النتائج للتلاميذ، وهو بدوره ينعكس على تحقيق الأهداف المنتظرة من المدرسة.

2- استجابة الولي للإدارة المدرسية عند الاستدعاء:

جدول رقم (36) يوضح استجابة الولي عند الاستدعاء وعلاقته بتسجيل الملاحظات على دفتر المراسلة:

المجموع	أبدا	أحيانا	غالبا	دائما	تسجيل الملاحظات على دفتر المراسلة استجابة ولي التلميذ عند الاستدعاء
06 %03	02 %33.33	01 %16.66	01 %16.66	02 %33.33	دائما
126 %63	24 %19.04	81 %64.28	18 %14.28	03 %02.38	غالبا
58 % 29	10 %17.24	17 %29.31	30 %51.72	01 %01.72	أحيانا
10 %05	04 %40	03 %30	02 %20	01 %10	أبدا
200 %100	40 %20	102 %51	51 %25.5	07 %03.5	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة 51 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا بأنهم يسجلون أحيانا على دفتر المراسلة، أما ما نسبته 25.5 % فقد أجابوا بأنهم يسجلون غالبا على هذا الأخير، في حين أن 20 % أجابوا أنهم لا يستغلون أبدا دفتر المراسلة لتسجيل ملاحظاتهم، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 03.5 % فأكدوا حرصهم الدائم للتسجيل على دفتر المراسلة.

وتبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أنه غالبا ما يستجيب ولي التلميذ عند الاستدعاء بنسبة 64.28 %، ولعل هذا يرجع إلى أن هذه الفئة ليس لها من الالتزامات ما يمنعها على الاستجابة عند الاستدعاء فيحرصون على زيارة الأساتذة وتفقد أبنائهم، بالاطلاع والاستفسار على مسارهم الدراسي، تليها فئة من يرون أنهم أحيانا لا يستجيبون عند استدعائهم بنسبة 51.72 %، ولعل هذا يوضح وجود نوع من الاتصال بين ولي التلميذ والأساتذ، وأن هذه الفئة لها ما يمنعها

للحضور عند الاستدعاء، لذا وجب تفعيل دفتر المراسلة الذي يعتبر وسيطا بين الولي من جهة والأستاذ أو الإدارة المدرسية من جهة أخرى. فتسجيل الملاحظات من طرف الأستاذ والرد عليها من طرف الولي يعكس اهتمام هذا الأخير بابنه ومتابعته لمساره الدراسي في كل المواد، ومن ثم فإن الاستدعاء يمثل طارئا يستوجب على الولي تلبية من خلال حضوره شخصا إلى المدرسة، والاتصال مباشرة بالأستاذ المستدعي لمعالجة موضوع الاستدعاء في حدود الوقت المتاح.

في المقابل نجد أن نسبة 40 % من الذين صرحوا أنهم لا يستجيبون عند الاستدعاء لا يقومون بالرد على الملاحظات في دفتر المراسلة، ولعل هذا يعود وبكل تأكيد إلى غياب الوعي عند الأولياء بأهمية متابعة الأبناء لتحقيق نجاحهم الدراسي، وكذا الدور التكاملي بينهم وبين المدرسة، وفي أغلب الأحيان يكون الأبناء الذين لا يستجيب أولياءهم لا بالزيارة ولا بالرد على دفتر المراسلة يعيشون حالات اجتماعية قاهرة تحول دون توفير المتابعة لهم.

وعليه كلما زاد اتصال الولي بالأساتذة سواء بالزيارة أو عن طريق تفعيل دفتر المراسلة زاد حرص الأساتذة واهتمامهم بالتلاميذ، من خلال زيادة أدائهم الوظيفي لا اعتقادهم بمبدأ التكامل والتساند الوظيفي بين الأولياء في البيت والأساتذة في المدرسة.

3- الأبواب المفتوحة وسيلة اتصال وتفاعل:

جدول رقم (37) يوضح علاقة إقبال أولياء التلاميذ عند تنظيم الأبواب المفتوحة ونسبة النجاح في الاختبارات الفصلية:

المجموع	أكثر من % 80	79-65 %	64-50 %	49-35 %	34-20 %	نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية
						إقبال أولياء التلاميذ عن تنظيم الأبواب المفتوحة
04 %02	/	01 %25	02 %50	01 %25		إقبال مكثف
109 %54.5	06 %05.50	22 %20.18	76 %69.72	02 %01.83	03 %02.75	إقبال مقبول عموما
68 % 34	/	/	25 %36.76	38 %55.88	05 %07.35	إقبال ضعيف
19 % 9.5	/	/	05 %26.31	04 %21.05	10 %52.63	إقبال ضعيف جدا
200 %100	06 % 03	23 %11.5	108 %54	45 %22.5	18 % 09	المجموع

تبين التوزيعات الداخلية في هذا الجدول أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من أجابوا بأن إقبال أولياء التلاميذ مقبول عموما بنسبة 69.72 %، يليها إقبال مكثف بنسبة 50 % ولعل هذا يعكس مدى التكامل الوظيفي بين الأساتذة وأولياء التلاميذ كعناصر تدعيمية، وذلك لما يحدث من اتصال هنا بين هذين العنصرين من خلال التعرف على نتائج التلميذ في كل مادة، والبحث عن الحلول الناجعة لرفع نسبة النجاح.

في المقابل نجد أن نسبة النجاح ضعيفة عند فئة من عبروا على أن الإقبال ضعيف بنسبة 36.76 % وضعيف جدا بنسبة 26.31 %، ولعل هذا يعود إلى عدم التكامل والتساند الوظيفي بين الأساتذة وأولياء التلاميذ وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف فعالية الاتصال بين الفاعلين التربويين من الأساتذة من جهة وأولياء التلاميذ من جهة أخرى.

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية التدعيمية والأداء الوظيفي

وعليه كلما زاد إقبال أولياء التلاميذ عند تنظيم المدرسة للأبواب المفتوحة، زادت نسبة النجاح التي تعود إلى ارتفاع مستوى الأداء للأستاذ نتيجة التشجيع المعنوي والتقدير الذي يلقاه الأساتذة عند الحضور المكثف لأولياء التلاميذ، وهوما يعكس مستوى الوعي عند هؤلاء باعتبارهم شركاء إلى جانب الأساتذة لتحقيق الأهداف المنتظرة من المدرسة.

جدول رقم (38) يوضح علاقة إقبال أولياء التلاميذ عند تنظيم الأبواب المفتوحة ونسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط:

نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط	49-35 %	64-50 %	79-65 %	المجموع
إقبال أولياء التلاميذ على تنظيم الأبواب المفتوحة	01	02	01	04
إقبال مكثف	%25	%50	%25	%02
إقبال مقبول عموما	03	81	25	109
	%02.75	%74.31	%22.93	%54.5
إقبال ضعيف	32	32	04	68
	%47.05	%47.05	%05.88	%34
إقبال ضعيف جدا	07	06	06	19
	%36.48	%31.57	%31.57	%9.5
المجموع	43	121	36	200
	%21.5	%60.5	%18	%100

تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن إقبال الأولياء مقبول عموما عند تنظيم الأبواب المفتوحة بنسبة 74.31 %، تليها 50 % من فئة من يرون أن إقبال الأولياء مكثف، ولعل هذا يعود إلى انتهاء المدرسة الجزائرية نهج تنظيم الأبواب المفتوحة عند نهاية كل فصل من شأنه أن يعزز علاقات الاتصال والتفاعل الذي يقع بين الأولياء والأساتذة خاصة بالنسبة للتلاميذ الذين يقبلون على اجتياز امتحان شهادة التعليم المتوسط لكونها تسمح بإعطائهم حوصلة عامة عن النتائج إلى

جانب المواضبة والانضباط، وكذا تشخيص نقاط القوة أو الضعف لتتم معالجتها على مستوى البيت حتى يتم التكامل مع المدرسة لتحقيق النتائج المطلوبة.

في المقابل نجد فئة من يرون ضعف إقبال الأولياء على الأبواب المفتوحة بنسبة 47.05 % يحققون نتائج تقل على 50 % ولعل هذا يعود إلى غياب الاتصال في مثل هذ اللقاءات التي تمكن الأولياء من معرفة الكثير عن أبنائهم داخل المدرسة، إذ في مثل هذه الوضعية لا يقوم الأولياء في البيت بواجباتهم اتجاه الأبناء لأنهم يجهلون كل المعلومات عن المسار الدراسي لأبنائهم وهو ما سيؤدي حتما إلى تراجع نتائج في شهادة التعليم المتوسط أوفي المستويات الأخرى.

إذا فكلما زاد إقبال الأولياء عند تنظيم الأبواب المفتوحة، زادت فعالية العلاقات الاتصالية بين الأساتذة وأولياء التلاميذ، وهذا ما يحفز هيئة التدريس على تحسين أدائهم نتيجة العلاقة الاتصالية التي تكونت عند زيارات الأولياء لاسيما عند تنظيم الأبواب المفتوحة.

4- الأداء الوظيفي للأستاذ وتفعيل الدروس التدعيمية :

جدول رقم (39) يوضح علاقة تنظيم وتفعيل إدارة المدرسة للدروس التدعيمية

ونسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط:

نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط	49-35 %	64-50 %	79-65 %	المجموع
تنظيم وتفعيل إدارة المدرسة للدروس التدعيمية				
نعم	19 %11.51	116 %70.30	30 %18.18	165 %82.5
لا	24 %68.57	05 %14.28	06 %17.14	35 %17.5
المجموع	43 %21.5	121 %60.5	36 %18	200 %100

يتضح من الجدول أن 60.5 % من الأساتذة المبحوثين قد أجابوا أن نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط تتراوح بين (50 %- 64 %)، أما ما نسبته 21.5 % فقد صرحوا أن نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط تتراوح بين (35 %- 49 %)، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 18 % فقد أجابوا أن نسبة النجاح في الشهادة تتراوح بين (65 %- 79 %).

وتبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من أجابوا بأن مدارسهم تنظم الدروس التدعيمية بنسبة 70.30 %، تليها فئة من أجابوا بعدم تنظيم الدروس التدعيمية بنسبة 14.28 %، ولعل هذا يعكس التماسك والترابط بين الفاعلين التربويين وحرصهم على تحسين نتائج التلاميذ وذلك من خلال إعطاء الدعم المعنوي وتحفيز الأساتذة لتفعيل الدروس التدعيمية لما لها من نتائج إيجابية على التلاميذ.

في المقابل نجد أن 68.57 % ممن أجابوا أن مدارسهم لا تنظم الدروس التدعيمية كانت نتائج شهادة التعليم المتوسط تتراوح بين (35 %- 49 %)، ولعل هذا يعود إلى ضعف الاتصال في هذا الجانب من خلال عدم تمكن إدارة المدرسة (المدير) من إقناع الأساتذة لتنظيم الدروس التدعيمية نتيجة اختلال في توازن النسق.

وكلما زادت علاقات الاتصال بين الإدارة المدرسية والأساتذة زادت مساهمة هؤلاء في تقديم الدروس التدعيمية، حيث تساهم هذه الأخيرة في تذليل الصعوبات التي تواجه التلاميذ، فترتفع نسبة نجاحهم، وهذه الأخيرة تعكس ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ.

المبحث الثاني: دور جمعية أولياء التلاميذ في تفعيل أداء الأستاذ:

1- جمعية أولياء التلاميذ و تفعيل الدروس التدميمية:

إن اتصال جمعية أولياء التلاميذ بالإدارة المدرسية يوفر الدعم الحقيقي للفاعلين في الوسط المدرسي، لأن المدرسة لا تستطيع أن تعمل بفعالية ونجاح دون مساهمة جمعية أولياء التلاميذ باعتبارها الشريك الثاني في انجاح العملية التعليمية، والجدول الآتي يوضح العلاقة بين مساهمة جمعية أولياء التلاميذ في تفعيل الدروس التدميمية وتحسن نسبة النجاح من فصل لآخر.

جدول رقم (40) يوضح مساهمة جمعية أولياء التلاميذ في تفعيل الدروس التدميمية وعلاقتها بتحسن نسبة النجاح من فصل لآخر:

تحسن نسبة النجاح من فصل إلى آخر	دائما	غالبا	أحيانا	أبد	المجموع
نعم	03 %01.87	120 %75	28 %17.5	09 %05.62	160 %80
لا	08 %20	22 %35	10 %25	/	40 %20
المجموع	11 %05.5	142 %71	38 %19	09 %04.5	200 %100

يتبين من الجدول أن أفراد عينة البحث قد أجابوا بنسبة 71 % أن نسبة النجاح تتحسن غالبا من فصل إلى آخر، أما ما نسبته 19 % فقد أجابوا أن نسبة النجاح أحيانا تتحسن، في حين أن 05.5 % أجابوا بأن نسبة النجاح تتحسن دائما، أما النسبة المتبقية من أفراد عينة البحث والمقدرة بـ 04.5 % فقد أجابوا أن نسبة النجاح لا تتحسن أبدا. تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من أجابوا بمساهمة جمعية أولياء التلاميذ في تفعيل الدروس التدميمية بنسبة 75 %، تليها فئة من أجابوا أن جمعية

أولياء لا تساهم بنسبة 35 %، ولعل هذا يعكس أهمية جمعية أولياء التلاميذ والوعي الذي يحمله أعضاؤها باعتبارها من العناصر التدعيمية والمساعدة إلى جانب الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة والرفع من مستوى الأداء من خلال تواجدها في أغلب الأوقات والمناسبات حيث توفر الدعم المعنوي وتشجع الأساتذة، كما أن مساهماتها المادية تحفزهم على العمل خارج أوقات الدوام الرسمي لرفع نسبة النجاح خاصة بالنسبة للتلاميذ الذين يحتاجون الدعم وظروفهم الاجتماعية والمادية لا تسمح بمزاولة الدروس التدعيمية. إذا فالمساهمة الفعالة لجمعية أولياء التلاميذ من خلال حضورها الدائم في جميع الأوقات، وكذا الدعم المادي الذي تقدمه في حدود إمكانياتها يسهم في رفع نسبة النجاح، والتي تكون نتيجة ارتفاع مستوى الأداء عند الأستاذ. وعليه كلما زاد الاتصال الفعال بين جمعية أولياء التلاميذ والأساتذة زاد أدائهم الوظيفي في المدرسة.

2- جمعية أولياء التلاميذ ودورها في التنظيم المدرسي:

جدول رقم (41) يوضح مساهمة جمعية أولياء التلاميذ في إيجاد حلول لبعض الصعوبات وعلاقتها بنسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط:

المجموع	أكثر من 80 %	79-65 %	64-50 %	49-35 %	نسبة النجاح في شهادة التعليم المتوسط مساهمة في إيجاد حلول لبعض الصعوبات
140 70%	/	20 14.28%	111 79.28%	09 6.42%	نعم
60 30%	/	16 26.66%	10 16.66%	34 56.66%	لا
200 100%	/	36 18%	121 60.5%	43 21.5%	المجموع

تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن جمعية أولياء التلاميذ تساهم في إيجاد حلول لبعض الصعوبات التي تواجه المدرسة بنسبة 79.28 %، تليها

فئة من يرون أنها لاتساهم بنسبة 16.66 %، ولعل هذا يعود إلى أن وعي ونضج أعضاء جمعية أولياء بدورهم كعناصر تدعيمية للمدرسة، وتفعيلهم للعلاقة الاتصالية سمح بتبادل الأفكار وطرح النقاش حول إيجاد الحلول الممكنة لبعض الصعوبات والتشاور في كل ما يتعلق بالنواحي التربوية للمدرسة، إن هذا التكامل الوظيفي بين الأطراف الفاعلة في المدرسة ساهم في إيجاد مناخ عمل مناسب للأساتذة فزاد أدائهم وللتلاميذ من خلال النتائج المحققة من جهة أخرى.

في المقابل نجد أن 56.66 % ممن يرون أن جمعية أولياء التلاميذ لاتساهم في إيجاد حلول للصعوبات قد حققوا نسبة نجاح تتراوح بين (35-49 %)، إن هذا الانخفاض في نسبة النجاح يعود إلى عدة أسباب، ولعل أهمها غياب الدور الفعال لجمعية أولياء التلاميذ الذي من شأنه أن ينتج حالة لاتوازن بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة التربوية من حيث عدم التكامل والتساند الوظيفي، فينعكس ذلك على أداء كل الفاعلين ومنهم الأساتذة، فيحول ذلك دون تحقيق نتائج إيجابية للتلاميذ في شهادة التعليم المتوسط.

وعليه فالإتصال المستمر لجمعية أولياء التلاميذ بالمدرسة وحرصهم الشديد على تفعيل دورهم، من شأنه أن يساهم في زيادة أداء الأساتذة، وهذا ما ينعكس بدوره على نتائج التلاميذ في شهادة التعليم المتوسط أو في المستويات الأخرى على حد سواء.

كلما انخفضت فعالية العلاقات الاتصالية بين جمعية أولياء التلاميذ والأطراف الفاعلة بالمدرسة من خلال إيجاد الحلول لبعض الصعوبات التي تواجه المدرسة انخفض مستوى الأداء عند الأساتذة.

3- تحفيزات جمعية أولياء التلاميذ والعلاقة بالأداء الوظيفي للأستاذ:

ترتبط الحوافز المادية والمعنوية ارتباطا كبيرا بمعنويات الأساتذة، حيث كلما كانت الحوافز مشبعة لحاجاتهم ارتفعت الروح المعنوية، أدى الأساتذة واجباتهم على أكمل وجه، وغياها يؤثر على مستوى الأداء، والجدول الآتي يوضح علاقة التحفيزات التي تقدمها جمعية أولياء التلاميذ وتفعيل الأستاذ لتصحيح الاختبار.

جدول رقم (42) يوضح التحفيزات المقدمة من جمعية أولياء التلاميذ وعلاقتها بتفعيل الأستاذ لتصحيح الاختبار:

المجموع	تخصص حصص دعم	إعادة الفقرات إذا أتيت الفرصة	يعالج نقاط الضعف	الإشارة إلى نقاط الضعف فقط	تفعيل الأستاذ لتصحيح الاختبار نوع التحفيزات
05 %02.5	/	02 %40	01 %20	02 %40	تحفيزات مادية فقط
108 % 54	01 %0.92	53 %49.07	52 %48.14	02 %01.85	تحفيزات معنوية فقط
65 % 32.5	02 %03.07	08 %12.30	46 %70.76	09 %13.84	تحفيزات مادية و معنوية
22 %11	02 %09.09	12 %54.54	05 %22.72	03 %13.63	لاتقدم
200 %100	05 %02.5	75 %37.5	104 %52	16 %08	المجموع

تبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام الذي يمثل معالجة نقاط الضعف بنسبة 52% يتدعم بفئة من أجابوا أن جمعية أولياء التلاميذ تقدم تحفيزات مادية ومعنوية بنسبة 70.76 %، تليها فئة من يرون أنهم حصلوا على تحفيزات معنوية فقط بنسبة تقدر بـ 49.07 %، ولعل هذا يؤكد دور التحفيز والتشجيع في رفع معنويات العامل أيا كان موظفا أو إداريا أو أستاذا، حيث إن إشباع الحاجات النفسية للأستاذ كالتقدير والاحترام، يحقق نوعا من الرضا الوظيفي له، وينعكس بصفة إيجابية على أدائه الوظيفي.

الفصل الرابع: الاتصال التنظيمي لعناصر العملية التربوية التدعيمية والأداء الوظيفي

وفي المقابل نجد فئة من أجابوا أن جمعية أولياء التلاميذ لاتقدم تحفيزات بنسبة تقدر بـ 54.54 % يعيدون الفقرات إذا أتيحت الفرصة، إن غياب التحفيزات يؤدي إلى الشعور بتدني مكانتهم، ويسطر الإحباط ما ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي، في حين تقديم التحفيزات من طرف جمعية أولياء التلاميذ يبرز التكامل الموجود في العلاقات الاتصالية بين الأطراف الفاعلة في المدرسة، ويشجع حاجات الأساتذة وتحسيسهم بالمكانة والدور من خلال مساهمتهم في بناء وتربية أجيال المستقبل.

وعليه كلما زادت مساهمة جمعية أولياء التلاميذ في تقديم التحفيزات، زاد اهتمام وحرص الأساتذة في تفعيل تصحيح الاختبار باعتباره هذا الأخير هو جزء من العملية التعليمية، وهي مؤشر لزيادة الأداء الوظيفي للأساتذة.

جدول رقم (43) يوضح التحفيزات المقدمة من جمعية أولياء التلاميذ وعلاقتها بنسبة النجاح في الاختبارات الفصلية:

نوع التحفيزات	نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية	34-20 %	49-35 %	64-50 %	79-65 %	أكثر من 80 %	المجموع
تحفيزات مادية فقط	01 %20	01 %20	01 %20	01 %20	01 %25	01 %20	05 %02.5
تحفيزات معنوية فقط	09 %08.33	36 %33.33	52 %48.14	09 %08.33	02 %01.85	108 %54	
تحفيزات مادية و معنوية	02 %03.07	02 %03.07	54 %83.07	06 %09.23	01 %01.53	65 %32.5	
لاتقدم	06 %27.27	06 %27.27	01 %04.54	07 %31.81	02 %09.09	22 %11	
المجموع	18 %09	45 %22.5	108 %54	23 %11.5	06 %03	200 %100	

وتبين التوزيعات الداخلية أن الاتجاه العام يتدعم بفئة من يرون أن جمعية أولياء التلاميذ تقدم تحفيزات مادية ومعنوية بنسبة 83.07 %، تليها فئة من يرون أنهم يحصلون على تحفيزات معنوية فقط بنسبة 48.14 %، ولعل هذا يرجع إلى أن هذه

التحفيزات تشبع بعض الحاجات النفسية للأستاذ كالشعور بالانتماء والمكانة الاجتماعية في البيئة التي يعمل بها، كما أنها توطد العلاقات بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين في حقل التربية، فتدفع بالأستاذ إلى المزيد من العمل والمثابرة لتحقيق مردود أكبر في عمله و الذي يبرز من خلال النتائج الفصلية وتحسنها من فصل إلى آخر. في المقابل نجد من يرون أن جمعية أولياء التلاميذ لا تقدم لهم تحفيزات أيا كان نوعها بنسبة 27.27 % نسبة النجاح عندهم تقل عن 50 %، ولعل هذا ما يبرر أن غياب عنصر التحفيز من شأنه يخفض من حرص واهتمام الأساتذة بما يقومون به، لكونهم لا يتلقون التشجيع الذي يدفعهم إلى العمل ورفع مستوى أدائهم إلى أعلى المستويات الممكنة. إذا قلنا قللت التحفيزات المقدمة من طرف جمعية أولياء التلاميذ للأساتذة قللت نسبة نجاح التلاميذ في الاختبارات الفصلية نتجة انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ.

خلاصة الفصل

بعدما تم التعليق على الجداول الخاصة بالفرضية الثانية وهي "كلما نقص الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدعيمية انخفض مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية" خلصنا إلى النتائج الآتية:

● لمؤشر زيارة الأولياء دلالة سوسيوجية تكمن في التماسك والترابط بين إدارة المدرسة و أولياء التلاميذ.

● كلما زاد اتصال عناصر العملية التربوية التدعيمية زاد الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال:

- التجاوب بالرد على دفتر المراسلة.

- المساهمة في تقويم المسار الدراسي للتلميذ.

● كلما زاد اتصال أولياء التلاميذ بالمدرسة زاد الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال فعالية الأساتذة في تصحيح الاختبارات الفصلية.

● كلما كان الغرض من اتصال الأولياء بالمدرسة متابعة التلاميذ وتشجيع الأساتذة زاد الأداء الوظيفي لهم من خلال :

- تفعيل الأساتذة لتصحيح الاختبارات .

- ارتفاع نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية.

● كلما زاد اتصال الولي من خلال الزيارة أو تفعيل دفتر المراسلة زاد الأداء الوظيفي للأستاذ.

● كلما زاد إقبال أولياء التلاميذ عند تنظيم المدرسة للأبواب المفتوحة زاد حرص واهتمام الأساتذة في التعليم من خلال ارتفاع نسبة النجاح في الاختبارات الفصلية وشهادة التعليم المتوسط.

● كلما كانت علاقات الاتصال قوية بين الإدارة والأساتذة زاد تنظيم وتفعيل الأساتذة لتقديم الدروس التدعيمية.

● كلما زادت مساهمة جمعية أولياء التلاميذ لتفعيل وتنظيم الدروس التدعيمية تحسنت نسبة النجاح من فصل إلى آخر.

● كلما زاد تحفيز جمعية أولياء التلاميذ للأساتذة في المناسبات المختلفة زاد تفعيل الأساتذة لتصحيح الاختبارات، وارتفعت نسبة النجاح.
من هذه النتائج يتبين أن الفرضية الثانية قد تحققت، مما يدل على صحتها.

النتائج العامة للدراسة

من خلال عرضنا لتحليل الفرضيات يمكن القول أنها مكتملة لبعضها البعض وسنتطرق لأهم نتائج فرضيات البحث باختصار:

نتائج الفرضية الأولى: لقد توصلنا من خلال الفرضية الأولى إلى النتائج التالية

- إن أسلوب الاتصال الذي يعتمد عليه المدير داخل المدرسة يؤثر بشكل مباشر على علاقات العمل مع الأساتذة و التي تظهر من خلال أدائهم الوظيفي.
- إهتمام المدير بتوفير مناخ عمل المناسب، وتلبية انشغالات الأساتذة تزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة.
- العلاقات الاتصالية القائمة على الثقة والاحترام بين مفتش والأساتذة من خلال الندوات التربوية أو زيارات الأساتذة تزيد من الأداء الوظيفي للأستاذ.
- كلما سادت في العلاقات الاتصالية بين الأساتذة الحوار والتشاور سواء في الاجتماعات أو المجالس التربوية المختلفة، أو حتى قاعة الأساتذة زاد أدائهم الوظيفي.
- كلما زاد تفعيل الأساتذة للتوصيات الصادرة عن مختلف الاجتماعات أو المجالس، زاد الأداء الوظيفي.

نتائج الفرضية الثانية: لقد توصلنا من خلال الفرضية الثانية إلى النتائج التالية

- الزيارات المستمرة لأولياء التلاميذ للمدرسة تمثل دعم معنوي من شأنه يزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة.
- إقبال أولياء التلاميذ بغرض متابعة أبنائهم وتشجيع الأساتذة من شأنه أن يحفز الأساتذة إلى رفع مستوى أدائهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.
- إقبال أولياء التلاميذ المكثف وتفاعلهم مع الأساتذة عن تنظيم المدرسة للأبواب المفتوحة، يزيد من حرص الأساتذة ويحفزهم على أداء يرقى إلى المستوى المطلوب.

- كلما كانت علاقات الاتصال بين الإدارة المدرسية والأساتذة قوية زاد اهتمام وحرص الأساتذة على القيام بواجباتهم على أكمل وجه.
- تفاعل جمعية أولياء التلاميذ مع إدارة المدرسة من خلال مساهماتها سواء في تفعيل الدروس التدعيمية أو المشاركة في إيجاد حلول للصعوبات والمشاكل المدرسية، من شأنه أن يحفز الأساتذة ويدفعهم إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي لتحقيق أهداف المدرسة بشكل خاص والمجتمع على وجه العموم. وعلى هذا الأساس نخلص إلى نتيجة عامة وهي أن كلا الفرضيتين قد تحققتا.

الخاتمة

الخاتمة

تشكل دراسة موضوع "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية" كما يتبين من خلال فصول هذه الدراسة أهمية في الإدارة المدرسية. ويتميز الاتصال في المؤسسات التعليمية أو غير التعليمية بكونه عملية حيوية ودينامكية، يوطد العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين أفرادها، ويساعد على تحقيق التكامل والتساند بين مختلف وحداتها، للوصول إلى تحقيق العمل الذي يطلب بكفاءة وفعالية، ولكي يحقق الاتصال التنظيمي هذه المطالب من الضرورة أن يكون الاتصال ثريا في اتجاهاته وقنواته ووسائله المستعملة، فالإتصال التنظيمي لا يكفي أن يكون ذا اتجاه واحد بل يجب أن تتعدد اتجاهاته بتعدد العلاقات بين أعضائه. إن تحقيق أعلى المستويات الممكنة لأداء الموظفين سواء كانوا أساتذة أم عمالا مرتبط بإزالة كل ما يؤثر على أدائهم، وتعزيز كل ما من شأنه أن يرفع مستوى الأداء وذلك لتحقيق أهداف المدرسة من خلال الحصول على النتائج الجيدة للتلاميذ.

وقد كشفت هذه الدراسة والتي كان هدفها معالجة فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء الأستاذ، جملة من الشروط والعوامل التي يجب على الإدارة المدرسية مراعاتها للوصول إلى الأداء الوظيفي المطلوب والفعال وهي:

3- تعزيز المدير أسلوب اتصاله المباشر بالمرؤوسين سواء أكانوا أساتذة أم موظفين أم عمالا من خلال الاعتماد على سياسة الباب المفتوح الذي يساهم في رفع أدائهم الوظيفي.

4- يرتفع الأداء الوظيفي للأساتذة بممارسة المدير السلوكات الإيجابية أثناء الاجتماع كاحترام آراء الآخرين، والهدوء والالتزان في النقاش وإتاحة الفرصة للآخرين وعدم اتخاذ موقف سلبي من أفكارهم.

5- إصغاء المدير وإدارته إلى الانشغالات التي يرفعها الأساتذة والعمل على تحقيقها وتلبية احتياجاتهم حسب الإمكانيات المتاحة يزيد من مستوى الأداء.

- 6- اعتماد المدير النمط الديمقراطي كأسلوب القيادة السائد في تنظيم المدرسة، يسهل الاتصالات ويزيد من ثقة المرؤوسين ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
 - 7- يرتفع الأداء الوظيفي للأساتذة باعتماد المفتش مبدأ الحوار والتشاور كأسلوب اتصال مع الأساتذة في الندوات التربوية أو في زيارات تقييم الأداء داخل القسم.
 - 8- اعتماد العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين المفتش والأساتذة كأسلوب لرفع مستوى الأداء الوظيفي للأساتذ داخل المدرسة.
 - 9- العمل على أن يكون الاتصال فعالا بين الأساتذة في اجتماعات المجالس المختلفة، وتفعيل التوصيات وسيلة لرفع مستوى الأداء الوظيفي.
 - 10- اعتماد زيارة أولياء التلاميذ إلى المدرسة، كأسلوب اتصال يرفع من مستوى أداء الأساتذة من خلال متابعة المسار الدراسي للأبناء، وتقديم الدعم العنوي الذي من شأنه أن يرفع الأداء التحصيلي في العمل التربوي.
 - 11- تكثيف اتصال جمعية أولياء التلاميذ للمدرسة، من خلال مساهماتها في تفعيل الدروس التدعيمية، وتقديم التحفيز في المناسبات المختلفة يرفع من الأداء الوظيفي للأساتذة.
- وفي ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها يتقدم الباحث ببعض التوصيات:
- 1- تهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية الاتصالات التنظيمية، وفق أسلوب العلاقات الإنسانية التي تزيد من تقارب المدير والأساتذة من جهة، وبين الأساتذة من جهة أخرى، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء.
 - 2- دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة للاستفادة من أثرها الإيجابي في دعم الاتصالات التنظيمية، وبالتالي زيادة تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين سواء أكانوا أساتذة، أم إداريين، أم عمالا.
 - 3- الحرص على تفعيل نظام الاتصال في المدرسة لكي يسمح بتدفق المعلومات بطريقة تضمن سهولة الحصول عليها، وبالتالي زيادة التنسيق والتعاون على اتخاذ القرارات

وحل المشكلات وتبادل الخبرات بين الفاعلين في المدرسة، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء.

4- الاستفادة من الاتصالات التنظيمية في تقريب وجهات النظر وتقوية علاقات العمل بما يحقق زيادة في الأداء الوظيفي لكل من المدير والمروسين.

وفي الأخير نفتح بأن يتم إجراء دراسات مشابهة تهتم مثلاً بـ:

1- دور العلاقات الإنسانية من خلال الاتصالات التنظيمية في الإدارة المدرسية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.

2- الأنماط القيادية في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1- الكتب المتخصصة

- 01 - إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 02 - إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1983.
- 03 - إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 04 - أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1991.
- 05 - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 06 - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، مكتبة المعارف، الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 07 - أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 08 - أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1991.
- 09 - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة "الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، بيروت، لبنان، 1983.
- 10 - أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية مدخل سلوكي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2003.
- 11 - أحمد صقر عاشور: الإدارة العامة "مدخل بيئي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979.

- 12- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989.
- 13- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 14- إسماعيل قيارى محمد: المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 1988.
- 15- إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 16- أميرة علي محمد: مهارات الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، الدار العالمية، 2008.
- 17- بلقاسم سلاطنية، قيرة إسماعيل: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 18- بن سالم عبد الرحمان: المرجع في التشريع الجزائري، مطابع عمار قرفي، باتنة، الجزائر، 1993.
- 19- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 20- بولفجة غياث: مبادئ التفسير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004.
- 21- حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 22- حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة "الأصول العلمية والعملية"، دار النهضة العربية، لبنان، 1981.
- 23- الحمودي شريف: مهارات الاتصال، ط1 دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 24- ختام العناني، علي المناصرة: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- 25- خليل محمد الشماع، محمود حضير كاظم: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- 26- رحيمة عيساني: مدخل الإعلام والاتصال، ط1، مطبوعات الكتاب والحكمة، باتنة، الجزائر، 2007.
- 27- رشيد أورلسان: التسيير الإداري في المؤسسات التعليمية الأساسية والثانوي، قصر الكتاب، البليلة، الجزائر، 2000 .
- 28- زهير أحدا دن : الاتصال في الوسط المدرسي، ديوان المطبوعات الجامعية، دتا.
- 29- سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1997 .
- 30- سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1986 .
- 31- سمير محمد يوسف : إدارة المنظمات، شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، دتا.
- 32- السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعرف، مصر، 1983 .
- 33- السيد عبد الحميد عطية: مفاهيم وأساسيات في طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، 2003 .
- 34- شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992 .
- 35- شوقي محمد شوقي: الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005 .
- 36- شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال "منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
- 37- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006 .
- 38- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002 .

- 39- طارق عبد الحميد البدرى: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001 .
- 40- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2007 .
- 41- عادل حسين: الأفراد فى الصناعة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1971 .
- 42- عبد الرحمان الهاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات والنظم، ط3، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2001 .
- 43- عبد الرحمان الهاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، مطبعة كتابكم، عمان، الأردن، 1986 .
- 44- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 1973 .
- 45- عبد الرحمان عبد الله الشقاوي: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية، 1993 .
- 46- عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية العبد والتخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000 .
- 47- عبد العزيز عطالله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 48- عبد الغني أحمد عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1991 .
- 49- عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية"، ط2، مكتبة لعبيكان، الرياض، السعودية، 1997.
- 50- عبد الله عقله الخزايلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

- 51- عشوي مصطفى: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
- 52- عطوي جودة عزت: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 53- عفيفي صدقي محمد وآخرون: الإدارة في مشروعات الأعمال، ط5، مكتبة الخويجي، 1990 .
- 54- علاء الدين أحمد كفاني: مهارات الاتصال والتفاعل بين عمليتي التعليم والتعلم، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 .
- 55- علاقة مداني عبد القادر: الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، ط9، مكتبة جدة، السعودية، 2000 .
- 56- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .
- 57- علي بن محمد سالم آل درعان: الإدارة المدرسية الفاعلة "تأصيل- مهارات- إجراءات- اتجاهات جديدة"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008 .
- 58- علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر الجزائر، 1981 .
- 59- علي فاضل عياصرة، محمد محمود العودة: اتصالات الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- 60- عمار بوحوش: نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، دتا.
- 61- عمر سعيد إبراهيم، علي عبد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991.
- 62- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003 .
- 63- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 .
- 64- كبت ديفير: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة، سيد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 1974 .

- 65- كمال الدين وأمال سعد المتولي: مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004 .
- 66- كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1992 .
- 67- ماجدة العطية : سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2007 .
- 68- ماجدة العطية : سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2007 .
- 69- محمد أحمد النابلسي: الاتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1991.
- 70- محمد الحسنين العجمي: القيادة التربوية"الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية"، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008.
- 71- محمد الحسيني العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008 .
- 72- محمد الناشد: المدخل إلى إدارة الأعمال، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب، سوريا، 1980 .
- 73- محمد النوري قوته ،دياب عبد الحميد أحمد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، ط1، مطبعة الصالح، جدة، السعودية، 2003 .
- 74- محمد حسان العجمي: الدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000 .
- 75- محمد صالح عبد الصمد: العلاقات الإنسانية والمهنية في المؤسسات التعليمية، مطبعة الاتحادية الولائية للأعمال المدرسية، سطيف، الجزائر، 1992 .
- 76- محمد عبد الفتاح ياغي : اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1988 .
- 77- محمد عبد الفتاح ياغي: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان، الأردن، 1996 .
- 78- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، دار الشروق، عمان، الأردن، 2001.

- 79- محمد علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1987.
- 80- محمد علي محمد: البروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1975 .
- 81- محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، الإسكندرية، مصر، 1975 .
- 82- محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 83- محمد فريد الصحن، وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 84- محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989 .
- 85- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، داروائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 86- محمد منير حجاب: مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003 .
- 87- محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1999 .
- 88- محمد ناجي الجوهرى: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، العربية، 2000 .
- 89- محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1997.
- 90- مرسى محمد منير، وهيب سمعان: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1975.
- 91- مصطفى عليان ربحي، عدنان محمود الطوباسي : الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 92- ميلودي حبيبي: الاتصال التربوي وتدريب الأدب، ط1، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1993.
- 93- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، السعودية، 1993.

94- نبيل محمد توفيق السمالوطي: الدين والبناء الاجتماعي، ج1، ط1، دار الشروق، جدة، السعودية، 1981 .

95- نشوان يعقوب حسب: الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان ،عمان،الأردن، 1985 .

96- هاشم زكي محمود: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .

97- يوسف هاني خاشقجي: التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1993 .

2- المعاجم والقواميس

01- إبراهيم مصطفى وآخرون: معجم الوسيط، معجم اللغة العربية، ج1، دار التراث العربي، بيروت، لبنان، دت .

02- أحمد بدر: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، لبنان، 1986.

03- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1987 .

04- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1979.

05- مصلح صالح : قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتاب، المملكة العربية السعودية، 1999.

3- كتب المنهجية

01- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982.

02- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002.

03- علي عدلي: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.

04- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سیرتا، قسنطينة، الجزائر، 2006.

05- عمار بوحوش، محمود ذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

06- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الجامعية، ط1، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، دتا.

07- مراد عبد الفتاح: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل الجامعية والأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق المصرية، القاهرة، مصر، دتا.

08- مورييس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصب، الجزائر.

4- المجلات والمنشورات

01- أحمد: تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، مجلة، دراسات العلوم التربوية، المجلد 30، العدد 1، 2003.

02- التوجيهي محمد إبراهيم أحمد: الاتصال الإداري وأساليبه (دراسة مقارنة)، العدد 33، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 2002.

03- الحوامدة نضال والفهداوي فهمي خليفة: أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 17، عدد 2، 1999.

04- عبد الله بلقاسم العرفي وزميله: مدخل الإدارة التربوية، ط1، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي، ليبيا، 1996.

05- عبد المومن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي، 1994.

5- الرسائل الجامعية

01- حمود بن مطلق العماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العسكرية، بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، جامعة نايف الأمنية، 2003.

02- دراسة العنيزي: علاقة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بالرضا

الوظيفي، 2002.

03- زليخة بن عمار: واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية ، رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2001 .

04- صبيحة زيتوني : الاتصال بين الجماعات التربوية في المؤسسات التعليمية لثانوي، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة ، 2001 .

05- ليندة العابد : المعوقات الإدارية لعملية الاتصال واتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير جامعة باتنة ، 2003 .

06- منصور علي منصور الحميدي: إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، إشراف هاشم بكر حريري، 2010 .

07- فواز بن علي بن محمد الغامدي، دور العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة في أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود، إشراف منصور بن عبد الرحمان بن عسكر، 2010.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

01- Aimery de Nabonne: Communication d'entreprise"conception et pratique", édition eyrolles, 2^{ème} ed, Paris.SD .

02- Alex Muchilli : communication et management de crise. Edition organisation, Paris. 1993.

03- Amitai Etzioni: Les organisations modernes, édition DUCULO, Belgique ,1971.

04- Annie Bartoli: Communication et organisation, 2^{ème} édition Organisation ,Paris,1991.

05- Constantin.Lougovoy : L'information et la communication de L'entreprise, PUF ,1974.

- 06- Crosier Michel: Le phénomène bureaucratique, édition du seuil Paris, 1963.
- 07- Fanelly. Nguyen. ThonK : La communication une stratégie au service de L'entreprise , Edition organisation , Paris, 1983.
- 08- Gilles Amado .André Guittet :La dynamique des ommunications dans les groupes, Paris, 1975.
- 09- Grawtiz Madeleine : Lexiques des sciences sociales, 2^{ème} édit, édition Dalloz, Paris, 1980 .
- 10- Harry Abravanel et all : Individu groupe et organisation , Gaétan morin éditeur, Canada, 1986.
- 11- Jean Claude Barbier: L'organisation du travail, Ed. Syncnore, Paris, 1982.
- 12- Jean Claude Combessie: La méthod en sociologie , casbah, ed, Alger, 1998.
- 13- Morin Pierre : Le développement des organisation et gestion des ressources humaines, Edition , DUNOD , 2^{ème} édi , Paris, 1976.
- 14- Mucchilli . Roger : Le questionnaire dans L'enquête psycho-social, ed ESF , entreprise moderne d'édition et librairie technique, Paris, 1985.
- 15- Octave Gélilier : Stratégie de l entreprise et motivation des hommes, éd, hommes et tchniques, 1984.
- 16- P. Casse Mj Couchaere: Les outils de la communication éfficace chotard et associes éditeur, 1984.
- 17- Richard Etienne, Michel Amiol: La Communication dans l établissement scolaire, Hachette éducation, Paris, SD.

- 18- Sauvy Alfred: Bureaux et Bureaucratie (que sais je), P.U.F.
Paris , 1967.
- 19- Scgheid jean Claude: Les grandes auteurs en organisation, dunol,
Paris, 1980.
- 20- Taieb Hafsi : Gérer l'entreprise publique , OPU Alger, 1990.

الملاحق

الملحق رقم (01)

4 septembre 1991

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 41

1293

Décret exécutif n° 91-306 du 24 août 1991 fixant la liste des communes animées par chaque chef de daïra.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre de l'intérieur,

Vu la loi n° 84-09 du 4 février 1984, modifiée, relative à l'organisation territoriale du pays ;

Vu la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune ;

Vu la loi n° 90-09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya ;

Vu le décret n° 84-79 du 3 avril 1984 fixant les noms et chefs lieux des wilayas ;

Vu le décret n° 84-365 du 1^{er} décembre 1984 fixant la composition, la consistance et les limites territoriales des communes ;

Vu le décret n° 86-310 du 16 décembre 1986 fixant la liste des communes animées par chaque chef de daïra ;

Vu le décret exécutif n° 90-230 du 25 juillet 1990, modifié, fixant les dispositions statutaires particulières aux emplois et fonctions supérieurs de l'administration territoriale ;

Décète :

Article 1^{er}. — La liste des communes animées par chaque chef de daïra est fixée en annexe au présent décret.

Art. 2. — Les dispositions du décret n° 86-310 du 16 décembre 1986 susvisé sont abrogées.

Art. 3. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 24 août 1991.

Sid Ahmed GHOZALI.

01 — WILAYA d'ADRAR

Sièges	Communes à animer par chaque chef de daïra concerné
FENOUGHIL	Fenoughil Tamest Tamantit
REGGANE	Reggane Sali
BORDJ BADJI MOKHTAR	Bordj Badji Mokhtar Timiaouine

01 — WILAYA D'ADRAR (Suite)

Sièges	Communes à animer par chaque chef de daïra concerné
AOULEF	Aoulef Timekten Tit Akabli
TIMIMOUN	Timimoun Ouled Saïd
TSABIT	Tsabit Sbaa
AOUGROUT	Aougrouit Deldoul Metarfa
TINERKOUK	Tinerkouk Ksar Kaddour
CHAROUINE	Charouine Talmine Ouled Aïssa
ZAQUIAT KOUNTA	Zaouiat Kounta In Zeghmir
ADRAR	Adrar Bouda Ouled Ahmed Timmi

02 — WILAYA DE CHLEF

Sièges	Communes à animer par chaque chef de daïra concerné
BOUKADIR	Boukadir Sobha Oued Sly
TENES	Ténès Sidi Akacha
OULED FARES	Ouled Farès Chettia Labiodh Medjadja
OUED FODDA	Oued Fodda Ouled Abbas Béni Rached

45 - WILAYA DE NAAMA

Sièges	Communes à animer par chaque chef de daïra concerné
MECHERIA	Mecheria Aïn Ben Khelil El Biodh
AIN SEFRA	Aïn Sefra Tiout
MEKMEN BEN AMAR	Mekmen Ben Amar Kasdir
MOGHRAR	Moghrar Djeniene Bourezg
ASLA	Asla
SFISSIFA	Sfissifa
NAAMA	Naama

46 - WILAYA DE AIN TEMOUCHENT

Sièges	Communes à animer par chaque chef de daïra concerné
EL MALAH	El Maleh Terga Chaabat El Ham Oued Kihel
HAMMAM BOUHADJAR	Hammam Bouhadjar El Hassasna Oued Barkach Chentouf
BENI SAF	Beni Saf Sidi Safi Emir Abdelkader
AIN KIHIL	Aïn Kihel Aghlel Aoubelil Aïn Tolba
EL AMRIA	El Amria Hassi El Ghella Bouzedjar El M'Saïd Ouled Boudjemaa

46 - WILAYA DE AIN TEMOUCHENT (Suite)

Sièges	Communes à animer par chaque chef de daïra concerné
AIN LARBAA	Aïn Larbaa Oued Sebah Sidi Boumediene Tamzoura
OULHASSA GHERABA	Oulhassa Gheraba Sidi Ouriach
AIN TEMOUCHENT	Aïn Témouchent Sidi Ben Adda

47 - WILAYA DE GHARDAIA

Sièges	Communes à animer par chaque chef de daïra concerné
METLILI	Metlili Sebseb
EL MENIA	El Menia Hassi Gara
BERRIANE	Berriane
EL GUERARA	El Guerara
ZELFANA	Zelfana
MANSOURAH	Mansourah Hassi El Fehal
BOUNOURA	Bounoura El Atteuf
DHAYAT BEN DHAHOUA	Dhayat Ben Dhahoua
GHARDAIA	Ghardaia

الاستثمار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

قسم علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

تخصص :الاتصال في المنظمات

استبيان خاص بفعالية الاتصال التنظيمي ودوره
في تحسين الأداء الوظيفي لأستاذ في المدرسة الجزائرية

الأستاذ(ة) المحترم(ة) : تحية طيبة وبعد

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد دراسة حول:فعالية
الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لأستاذ التعليم المتوسط.قصد
إنجاز مذكرة الماجستير في علم الاجتماع.
نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة،وذلك بوضع العلامة (x) في خانة
الإجابة المناسبة، علما أن معلوماتكم تبقى سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط،
ولكم جزيل الشكر والعرفان على حسن تعاونكم.

ملاحظة هامة:

نرجو منكم الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان

أسئلة الاستمارة

أولا : البيانات الشخصية.

01-الجنس:

- 1- ذكر ☐
2- أنثى ☐

02-الفئة العمرية:

- 20 سنة - 24 سنة ☐
25- سنة - 30 سنة ☐
31- سنة - 35 سنة ☐
36- سنة - 40 سنة ☐
41- سنة - 45 سنة ☐
46- سنة - 50 سنة ☐
51- سنة - 55 سنة ☐
أكبر من 55 سنة ☐

03-الحالة المدنية:

- أعزب(ة) ☐
متزوج(ة) ☐
مطلق(ة) ☐
أرمل(ة) ☐

04-المستوى التعليمي:

- الثالثة ثانوي + المعهد التكنولوجي للتربية. ☐
بكالوريا +2 سنة بالمعهد التكنولوجي للتربية. ☐
بكالوريا+3سنوات بالمعهد التكنولوجي للتربية. ☐
ليسانس ☐
آخر أذكره.....

05- مادة التدريس:.....

06- نوع المنصب:

- أستاذ مسؤول قسم ☐
أستاذ مسؤول مادة ☐
أستاذ ☐

07- الأقدمية :

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

- أقل من 5 سنوات
- 6 - 10 سنوات
- 11 - 15 سنة
- 16 - 20 سنة
- 21 - 25 سنة
- 26 - 30 سنة
- أكثر من 31 سنة

ثانيا: الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية.

08- اتصالك بمدير المدرسة في مكتبه يكون بناء على:

☐
☐
☐

- طلب شفوي من أمانة المدير.
- طلب خطي.
- الاتصال مباشرة بالمدير في مكتبه.
- آخر أذكره.....

09- يتسم مدير المدرسة عند إدارة الاجتماع بـ:

☐
☐
☐

- احتكار الكلمة والاستبداد بالرأي.
- يتيح الفرصة للآخرين ولا يأخذ بأرائهم.
- يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بأرائهم.
- يتيح الفرصة للآخرين ويأخذ بالآراء التي تلقى إجماعا.

☐

10- انشغالات الأساتذة التي ترفع إلى المدير:

☐
☐
☐
☐

- يحرص عادة على تحقيقها وتلبيتها.
- يساهم أحيانا في تحقيقها وتلبيتها.
- يهتم بتحقيقها وتلبيتها للمقربين منه.
- لا يهتم بها إطلاقا .

11-النقطة التي منحت لك عند زيارة المفتش خلال الأربع سنوات الأخيرة :

☐
☐
☐
☐
☐

- مبالغ فيها.
- عادلة.
- مجحفة.
- لم تتغير.
- لم تتغير لأن المفتش لم يزرني

12- اتصال المفتش بالأساتذة خلال الندوة التربوية يتسم بـ:

☐
☐

- إصدار الأوامر والنواهي.
- الحوار والتشاور.

13- علاقتك بمفتش المادة هي:

☐
☐

- علاقات عمل فقط
- علاقات اجتماعية تمتد خارج المؤسسة

14- يسود مجلس التعليم أثناء انعقاده:

☐
☐
☐
☐

- التشاور والحوار الهادئ.
- النقاش الحاد .
- احتكار الكلمة من طرف البعض.
- اللامبالاة والفوضى.

15- التوصيات الصادرة عن مجلس التعليم يعمل بها الأساتذة :

☐
☐

- غالبا .
- لا يؤخذ بها.

☐
☐

- دائما .
- أحيانا .

16- تحضر الندوات الداخلية مع أساتذة المادة الواحدة :

☐☐

نعم

1-16 في حالة الإجابة ب بنعم الغرض من حضورك هو:

☐
☐
☐

- تسجيل الحضور فقط.
- تبادل الآراء والخبرات مع الأساتذة.
- لقاء مع الأساتذة .

أخرى أذكرها.....

2-16 في حالة الإجابة ب لا

لماذا؟

17 - تتسم مجالس الأقسام التي تنعقد لدراسة نتائج التلاميذ:

☐
☐
☐

- الإطلاع على النتائج فقط
- الإطلاع على النتائج وإصدار توصيات لتحسينها
- بالشكلية

18 - تذهب إلى قاعة الأساتذة في وقت الاستراحة:

☐☐

نعم

1-18 في حالة الإجابة ب لا

لماذا؟

.....
.....

19 - علاقاتك بأساتذة مدرستك من جنسك هي:

☐

- علاقات عمل فقط .

☐

- علاقات اجتماعية تمتد إلى الزيارات العائلية (أفراح-أفراح).

☐

- علاقات اجتماعية تمتد إلى تنظيم رحلات عائلية.

- أخرى أذكرها

.....
.....
.....

ثالثا :الاتصال بين عناصر العملية التدعيمية:

20- زيارة أولياء تلاميذك:

☐

يارات مقبولة على العموم

☐

- زيارات كثيرة

☐

زيارة أولياء التلاميذ نادرة

☐

- زيارات قليلة

21 - الغرض من زيارة الأولياء للمدرسة:

☐

متابعة التلاميذ فقط

☐

الشكوى

☐

آخر أذكره

.....
.....
.....

22- يستجيب ولي التلميذ عند استدعائك له :

☐

- غالبا

☐

- دائما

☐

- أبدا

☐

- أحيانا

23- إقبال أولياء التلاميذ عند تنظيم الإدارة الأبواب المفتوحة في نهاية كل فصل:

☐

إقبال مقبول عموما

☐

إقبال مكثف

☐

إقبال ضعيف جدا

☐

إقبال ضعيف

24- تقدم دروسا تدعيمية خارج أوقات الدوام الرسمي في مدرستك:

☐

لا

☐

نعم

25- تساهم جمعية أولياء التلاميذ ماليا في هذه العملية :

☐

لا

☐

نعم

26 - تساهم جمعية أولياء التلاميذ في ايجاد حلول لبعض الصعوبات التي تواجه المدرسة

لا

☐☐

نعم

27 - تقدم جمعية أولياء التلاميذ للأساتذة تحفيزات:

☐

- مادية فقط.

☐

- على شكل خدمات خارج المدرسة.

☐

- لا تقدم

☐

- معنوية فقط.

- مادية ومعنوية فقط.

28- سبق وأن كرمتك جمعية أولياء التلاميذ:

☐

لا

☐

نعم

رابعا :الأداء الوظيفي للأستاذ:

29 - توجد بمدرستك نواد ينشط بها الأساتذة:

☐

لا

☐

نعم

29-1 في حالة الإجابة بـ نعم مساهمتك في هذه النوادي:

☐

- عالية ودورك بارز.

☐

- تقتصر على بعضها

☐

- شكلية .

☐

- لا أساهم .

29-2 في حالة الإجابة بـ لا

لماذا؟

.....

.....

.....

30- تنظم مدرستك رحلات تربوية:

☐

لا

☐

نعم

31-الرحلات التربوية التي تنظم في المدرسة تكون من اقتراح الأساتذة :

☐
☐

- غالبا
- أبدا

☐
☐

- دائما
- أحيانا

32- تساهم في تأطير وتنشيط هذه الرحلات:

☐
☐

- غالبا
- أبدا

☐
☐

- دائما
- أحيانا

32-1 في حالة الاختيار(4)

لماذا؟

.....

.....

33 -شاركت في المسابقات العلمية الثقافية التي نظمت بين المتوسطات خلال مسارك

المهني:

☐
☐

- ثلاث مرات
- أكثر من ثلاث مرات.

☐
☐
☐

- لم أشارك
- مرة واحدة.
- مرتين .

34- تساهم في تنشيط الندوات الداخلية بالمدرسة:

☐
☐
☐
☐

- دائما أساهم بفعالية.
- غالبا أساهم بفعالية.
- أحيانا أساهم.
-لا أساهم.

34-1 في حالة لا تساهم إلى ماذا يعود السبب؟

.....

.....

35 - تستحدث وتجدد مذكرات الدروس :

☐
☐

- كل ثلاث سنوات.
- أكثر من ثلاث سنوات.

☐
☐
☐

- سنويا
- كل سنتين
- لا أجدد المذكرات .

36- تسجل الأنشطة على دفتر النصوص :

☐	- دائما	☐	- غالبا	☐
☐	- أحيانا	☐	- نادرا	☐

37- تشارك بفعالية في تحضير الاختبارات الخاصة بالمستويات التي تدرسها:

☐	- دائما	☐	- غالبا	☐
☐	- أحيانا	☐	- نادرا	☐

38 - تسجل الملاحظات على دفتر المراسلة:

☐	- دائما	☐	- غالبا	☐
☐	- أحيانا	☐	- أبدا	☐

39 - تلقى ملاحظاتك التي تسجل على دفتر المراسلة تجاوبا من طرف ولي التلميذ:

☐	- دائما	☐	- غالبا	☐
☐	- أحيانا	☐	- أبدا	☐

40- تساعد زيارة الولي الأستاذ في تقويم مسار التلميذ:

☐	- دائما	☐	- غالبا	☐
☐	- أحيانا	☐	- أبدا	☐

41- تشارك في تحضير الندوات التربوية :

☐	- أشارك مع بعض الأساتذة .
☐	- أشارك مع بعض الأساتذة تحت إشراف المفتش.
☐	- أشارك مع بعض الأساتذة والمفتش.
☐	- لا أشارك

41-1 في حالة الاختيار(4)

لماذا؟

42 - أثناء تصحيح الاختبار وتحديد نقاط الضعف عند التلاميذ:

☐	- تشير لنقاط الضعف أثناء التصحيح فقط .
☐	- تعالج نقاط الضعف عند التلاميذ.
☐	- تعيد الفقرات التي تشكل لبسا عند التلاميذ أينما أتيحت الفرصة.
☐	- تخصص حصص دعم لاستدراك نقاط الضعف.

- أخرى أذكرها

43 - تعمل على تفعيل التوصيات الصادرة عن مجلس عن مجلس التعليم:
نعم ☐ لا ☐

44 - تتحسن نسبة النجاح في مادتك من فصل لآخر :

- دائما ☐ - غالبا ☐
- أحيانا ☐ - أبدا ☐

45- نسبة نجاح تلاميذك في الإختبارات الفصلية للمادة هي:

☐	أقل من 19%	☐	50% - 64%	☐
☐	20% - 34%	☐	65% - 79%	☐
☐	35% - 49%	☐	80% فأكثر	☐
☐				

46- تحصلت على العلامة الكاملة في منحة المردودية السنة الماضية:

☐	مرة واحدة	☐	- ثلاث مرات
☐	- مرتين	☐	- أربع مرات

47- نسبة نجاح تلاميذ مدرستك في شهادة التعليم المتوسط في الأربع سنوات الأخيرة

☐	أقل من 24%	☐	50% - 74%
☐	25% - 49%	☐	75% فأكثر