وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية

دراسة ميدانية بمدارس مقاطعة أولاد ذايد ـ المدية ـ

مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:

✓ دليلة بوتومي

✓ بن شهيدة فطيمة ليلى

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

منادلي محمد

السنة الجامعية: 2022-2023

﴿ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا

تَوْفِيقِي

إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

هود 88

شكر وتقدير

الحمد الله رب العالمين القائل في كتابه العزيز على لسان نبيه سليمان عليه السلام

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل 19.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين والمبعوث رحمة للعالمين القائل:

"مَن لا يشكرُ النَّاسَ لا يشكرُ اللهَ "

وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

أشكر كل من حمل رسالة وأمانة التربية والتعليم في جرائرنا الحبيبة.

المخلص باللغة العربية

سعت الطالبتان من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات التربوية لمدارس مقاطعة أولاد ذايد بولاية المدية، تم إسقاط ما توصلت إليه الطالبتان في الجانب النظري على ثمانية مدارس ابتدائية لمقاطعة أولاد ذايد مكونتان بذلك مجتمع الدراسة استهدفت الأساتذة والمديرين والمفتشين كعينة مبحوثة والبالغ عددها 72 .

مستعينتان بالاستبيان كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة المباشرة واعتمدتا في تحليل المعطيات على التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

. الاتصال السائد في المدرسة الابتدائية هو الاتصال في كل الاتجاهات.

. الاتصال الرسمي يؤثر ايجابيا على أداء العاملين في المدرسة الابتدائية.

. مرونة المسؤول تزيد من رغبة العمال في العمل.

. مشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات يشعر العامل بالانتماء ويدفعه للمواظبة على العمل وهذا ما يحقق الفعالية التنظيمية في المدرسة الابتدائية.

. الاتصال غير الرسمي له دور مقبول في تحسين الأداء ونقل المعلومات وتكيف العمال في مؤسسة عملهم وهذا يحقق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، الفعالية التنظيمية، تحسين الأداء، المشاركة في اتخاذ القرار، المرونة.

الملخص بالانجليزية :

The two students through the duration of study seek to highlight the impact of organizational communication and its role in achieving organizational effectiveness inthe educational institutions of OuledFayed in Medea. The findings of the two students on the theoretical side were dropped on eight schools consisting of a study community, targeting its 72 professors, directors and sample inspectors. Using the questionnaire as a tool for study in addition to the direct interview and observation, and relied in data analysis on statistical analysis using statistical software.

The study reached a number of results which are:

The dominant communication in primary school is communication in all directions

Formal communication positively affects the performance of primary school workers

The flexibility of the official increases the desire of workers to work

The participation of workers in making some decisions gives the worker a sense of belonging and motivates him to persevere in work, and this is what achieves organizational effectiveness in primary school.

Informal communication has an acceptable role in improving performance, transferring information, and adapting workers in their work establishment, and this achieves organizational effectiveness.

Keywords:

organizational communication / formal communication / informal communication / organizational effectiveness / performance improvement / participation in decision-making / flexibility of the official

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر والتقدير	
فهرس المحتويات	
قائمة الاشكال والجداول	
المقدمة.....	ا،ب،ج
الفصل الاول : الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد.....	06
أولا : أسباب اختيار الموضوع.....	07
ثانيا : أهمية الموضوع.....	08
ثالثا : أهداف الموضوع.....	09
رابعا :الإشكالية	10
خامسا : فرضيات الدراسة	13
سادسا :تحديد وبناء مفاهيم الدراسة.....	14
سادسا : المقاربة النظرية	21
سابعا : الدراسات السابقة.....	24
ثامنا : نموذج الدراسة.....	40
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني : التأصيل النظري للاتصال التنظيمي	
تمهيد	44
اولا : مفهوم الاتصال التنظيمي.....	45
ثانيا : وظائف الاتصال التنظيمي.....	49
ثالثا : أهداف الاتصال التنظيمي	51
رابعا : أهمية الاتصال التنظيمي	52
خامسا :أنواع الاتصال التنظيمي.....	55
سادسا : وسائل الاتصال التنظيمي	62
سابعا : معوقات الاتصال التنظيمي.....	70
خلاصة الفصل	75
الفصل الثالث : ماهية الفعالية التنظيمية	
تمهيد.....	78
أولا ـ مفهوم الفعالية التنظيمية	79
ثانيا : خصائص الفعالية التنظيمية.....	80
ثالثا : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .	82

رابعا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية	84
خامسا :مؤشرات الفعالية التنظيمية.....	86
سادسا : أساليب قياس الفعالية التنظيمية.....	91
سابعا : صعوبات الفعالية التنظيمية	93
خلاصة الفصل.....	96
الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة	
تمهيد	99
اولا :مجالات الدراسة	100
ـ المجال المكاني	100
ـ المجال البشري.....	101
ـ المجال الزمني.....	101
ثانيا : منهج الدراسة	102
ثالثا :أدوات جمع البيانات	103
ـ الملاحظة	103
ـ المقابلة.....	104
ـ الاستبيان	105
السجلات والوثائق.....	108
رابعا : عينة الدراسة	108
خامسا : أساليب التحليل	109
سادسا : عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات	110
ـ عرض وتحليل البيانات الشخصية	110
ـ عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.....	114
ـ عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.....	137
سايعا : مناقشة نتائج الدراسة	154
ـ مناقشة نتائج الفرضية الأولى	155
ـ مناقشة نتائج الفرضية الثانية	157
الاستنتاج العام	159
ـ خلاصة الفصل	161
الخاتمة	162
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح معالم الإشكالية البحثية	10
02	يوضح استخدام التحليل الوظيفي للاتصال التنظيمي	24
03	نموذج الدراسة	40
04	أنواع الاتصال	55
05	الاتصال النازل	57
06	الاتصال الصاعد	59
07	الاتصال الأفقي	60
08	الاتصال المحوري	61
09	الاتصال غير رسمي	62

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع الموظفين حسب المركز المهني	101
02	قائمة الأساتذة المحكمين	106
03	يوضح توزيع الاستبيانات على المجتمع الأصلي لمدارس مقاطعة اولاد ذايد	108
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	110
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	111
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	112
07	توزيع أفراد العينة حسب السوسيومهنية	113
8	يبين نوع الاتصال السائد في المؤسسة التربوية	114
09	يبين نظرة المبحوث إلى القرارات التي تصلهم من مسؤولهم المباشر	116
10	يبين كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تحسين المهام بالمؤسسة	117
11	يبين كيفية تأثير الاتصال الرسمي في أداء الموظفين في المؤسسة التربوية	118
12	يبين كيفية تأثير الاتصال الرسمي على الأداء وعلاقته بالجنس	119

13	يبين وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظف ومسؤوله المباشر في العمل	120
14	يبين العلاقة بين المستوى الدراسي والوسائل المعتمدة في الاتصال بالمؤسسة	121
15	يبين طبيعة المعلومات الرسمية التي تصل إلى المبحوث من حيث الوضوح والتعقيد	122
16	يبين شعور المبحوثين عندما يكون مسؤولهم المباشر مرنا في اتصالهالرسمي	123
17	يبين رأي المبحوثين في الصعوبات التي تعرقل الاتصال الرسمي	125
18	يبين النتيجة التي تؤدي إليها مشاركتك في اتخاذ بعض القرارا ت الهامة في المؤسسة	126
19	يبين فيما يساعدوضوح التعليمات	127
20	يبين مساهمة الحوافز في رفع كفاءة العاملين	129
21	يبن اثر مشاركة المبحوثين في اتخاذ بعض القرارات في مؤسسة عملهم	130
23	يبن كيفية مساهمة المبحوثينفي تحقيق أهداف مؤسسة عملهم	131
24	يبين تأثير الاتصال الرسمي في الأداء وعلاقته بتحسين المهام	133
25	يوضح طبيعة المعلومات الرسمية من حيث الوضوح والتعقيد وأثرها	134
26	يوضح نوع الاتصال الرسمي وعلاقته بتحسين المهام	135
27	يوضح وسيلة الاتصال في المؤسسة وعلاقتها بالمرونة	136
28	يبين طبيعة العلاقة الموجودة بينك وبين زملاء العمل	137
29	يبين دور الاتصال غير رسمي في تحسين أداء العامل المنتظر منه	139
30	يبين سرعة الاتصال غير رسمي في نقل المعلومة مقارنة بالاتصال الرسمي	140
31	يبين مدى تفضيل المبحوث لحل مشاكل العمل في إطار غير رسمي	141
32	يبين اثر سوء العلاقات غير رسمية بين الزملاء في انخفاض مردود العمل.	142
33	يبين كيفية مساهمة الاتصال غير رسمي في تبادل المعلومات بين العاملين	143

34	يبين طبيعة العلاقة السائدة بين الموظف ومن يشرف عليه	144
35	يبين طبيعة العلاقة السائدة مع المشرف وعلاقتها بالفئة العمرية	145
36	يبين نظرة المبحوثين لنوعية المعلومات التي تصل بشكل غير رسمي	146
37	يبين شعور المبحوثين اتجاه العمل الذي يقومون به	147
38	يبين الدافع الأول الذي يساعد العامل على الاستمرار في العمل بوتيرة جيدة	148
39	يبين كيفية إظهار المبحوث لتكيفه واندماجه في مؤسسته	149
40	يبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارت وطبيعة العلاقة مع المشرفين	150
41	يبين طبيعة العلاقة مع الزملاء واثر سوء العلاقة	152
42	يبين دور الاتصال غير رسمي في تحسبن الأداء وسرعته في إيصال المعلومة مقارنة بالاتصال الرسمي.	153

مقدمة:

المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد، لهم أهداف تجمعهم،وقوانين تحكمهم، وتربطهم علاقات تفاعلية وتبادلية للأفكار والاتجاهات والمعارف، وهذا ما يصطلح عليه بالاتصال التنظيمي، الذي يعتبر احد الركائز الأساسية، التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في أي مؤسسة.

وهو عماد العلاقات التي تنشا بين الأفراد مهما كان المقصود منها ، سواء كان داخل الأسرة ، أوفي أية مؤسسة إنتاجية او أتعليمية .فمن خصائص نشأة المجتمع الإنساني التواصل ، فالحاجة للاتصال كانت حاجة ملحة منذ فجر الإنسانية، ولا زالت هي المحور الأساسي للحياة الاجتماعية، فهو أساس العلاقات التي تنشا بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو المدرسة، أو المجتمع .

وبما أن المؤسسة التربوية منظمة داخل المجتمع، ونتقصد في دراستنا هنا بالمؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) أنشاها المجتمع بقصد الإشراف على التنشئة الاجتماعية لأبنائه وتربيتهم وتهيئتهم، وإعدادهم للحياة، وهي تنظيم له مدخلاته ومخرجاته وأهدافه وعناصره ولكل عنصر دور محدد يضبطه قانون داخلي، وتربط بين أعضائه علاقات، فالمنظمات على اختلاف طبيعتها تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية باعتبارها احد السلوكات المرغوب فيها، ولما لها من دور في زيادة الإنتاجية (بناء الفرد)، ورفع مستوى الأداء، فهي إحدى الصفات المميزة للتنظيم المتجدد، وأساس تطوره ونموه ومعيار للحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه، والتي لا تقتصر على هدف الكفاءة فقط بل تتعداه إلى أهداف البقاء والمرونة والتكيف، لأن استمرار المؤسسات وبقائها لم يعد يرتبط بحجمها بل أصبح مرتبط أيضا بمدة فعاليتها في تحقيقها لأهدافها، وقدرتها على المنافسة .كما لم تعد الفعالية تعتمد على الوظيفة لوحدها، أو على الفرد الذي يؤدي الوظيفة لوحده وإنما تعتمد على العلاقة بينهما، والفعالية التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة ضمن استراتيجياتها، والمؤسسة التربوية كمنظمة تسعى لتحقيق

الهدف الأول لها وهو تحقيق اكبر نسبة نجاح للتلاميذ سواء من الناحية العلمية أو التربوية والسعي لإحداث تغييرات، وتحقيق الأهداف وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، لذلك تم تناول الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية كعنوان لبحثنا، دراسة ميدانية على مدارس مقاطعة أولاد ذايد ولاية المدية، وللإحاطة بالموضوع اعتمدنا خطة بحث مكونة من خمسة فصول موزعة على جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي (ميداني).

يتكون الجانب النظري من ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تم تخصيصه للتعريف بالبحث، تناولنا فيه أسئلة البحث وإشكاليته وفروضه والأهداف المرجوة منه، وحددنا أهم المصطلحات والدراسات السابقة المرتبطة به واهم نظرية تناولته وختمتاه بنموذج للدراسة.

الفصل الثاني: تم التطرق فيه إلى الاتصال التنظيمي مفهومه وأنواعه وأساليبه والمعوقات التي تمنع تواجده واستمراره وجاء .

الفصل الثالث : ليحيط بماهية الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ومتطلبات زيادتها في المؤسسة التربوية مع ذكر أساليب القياس والصعوبات التي تواجه الفعالية التنظيمية.

في حين أوردنا الجانب التطبيقي في فصل واحد

الفصل الرابع :تناولنا فيه إجراءات الدراسة الميدانية بينتا فيه الطالبتان المنهج المستخدم ومجالات الدراسة ومجتمعها وعينتها ومصادر جمع المعلومات المتعلقة بها.

بالإضافة لتحليل النتائج في ضوء فروض البحث، والخروج باستنتاج عام، وفي الأخير انتهت هذه الدراسة إلى خاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا : أسباب اختيار الموضوع

ثانيا : أهمية الموضوع

ثالثا : أهداف الموضوع

رابعا :الإشكالية

خامسا : فرضيات الدراسة

سادسا :تحديد وبناء مفاهيم الدراسة

سادسا : المقاربة النظرية

سابعا : الدراسات السابقة

ثامنا : نموذج الدراسة

تمهيد:

تعد المعالجة المنهجية لأي بحث كان، خطوة مهمة لا يستهان بها من خطوات عملية البحث ، حيث انه بواسطة هذه الحظوة يستطيع الباحث أن يحدد معالم بحثه، كإبراز إشكالية الدراسة ، ودواعي اختيار موضوع هذه الدراسة ، مع إبراز أهمية وأهداف الدراسة ،وتحديد مفاهيمها للإلمام أكثر بها وغيرها من الأمور المنهجية التي تتخذ كقاعدة لبناء أي دراسة

أولا: أسباب اختيار الموضوع

مما لا شك فيه أن التواصل التنظيمي يعد مجالا للدراسة، حيث انه يحيط بجميع مجالات الاتصال وتدفق المعلومات التي بدورها تساهم في عمل المنظمة ،والاتصال التنظيمي في سيرورة تطورية مستمرة، لذا فهو يفتح باب الشهية للبحث في مجالاته لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في أي منظمة كانت.

1 -الأسباب الموضوعية:

- التعرف على نمط الاتصال التنظيمي السائد داخل المنظمات التربوية بصفة عامة والمدرسة الابتدائية بصفة خاصة.

- إبراز دور الاتصال التنظيمي في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

-التوقف عند إبراز مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق المناخ التنظيمي للمنظمة والذي بدوره يساهم في حل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية.

- الاتصال التنظيمي ودوره في إيصال المعلومات والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب والمكان المناسب داخل المنظمة لتحقيق الفعالية.

2 -الأسباب الذاتية:

- المؤسسة التربوية هي المنظمة الثانية التي تساهم في التنشئة الاجتماعية للطفل بعد الأسرة وهذا ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع بصفة خاصة.

- الميل إلى اختيار هذا الموضوع من اجل الوقوف على إشكال الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية وما يخلفه من نتائج سواء كانت ايجابية أو سلبية. ساع يتين بدورنا كباحثين في علم الاجتماع التنظيم والعمل الوقوف على كيفية العمل على تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية التي تعد القلب النابض لأي مجتمع كان.

- رصد اثر الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية من خلال الوقوف عند نتائجه التي تظهر سواء ضمنيا أو تصريحا على هاته الأخيرة.

ثانيا: أهمية الدراسة

إن أهمية الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية هو محور هذه الدراسة التي سنركز فيها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات التربوية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال معرفة مدى إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العاملين والوقوف على أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة، ورسم حاضرها ومستقبلها من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها، والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورقيها.

1 -على المستوى العلمي:

- العمل على توضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسات التربوية الجزائرية.
- العمل على القيام بمزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية وإثرائه.
- تزويد المكتبات الوطنية بأبحاث تخص الاتصال داخل المنظمات وما يتعلق به من فعالية تنظيمية.
- التعرف على واقع الاتصال، وأشكاله في المؤسسات التربوية، وما يترتب عنه من تحقيق الأهداف وتحسين الأداء والتكيف والاندماج للفاعلين في المنظمة.

2 -على المستوى العملي:

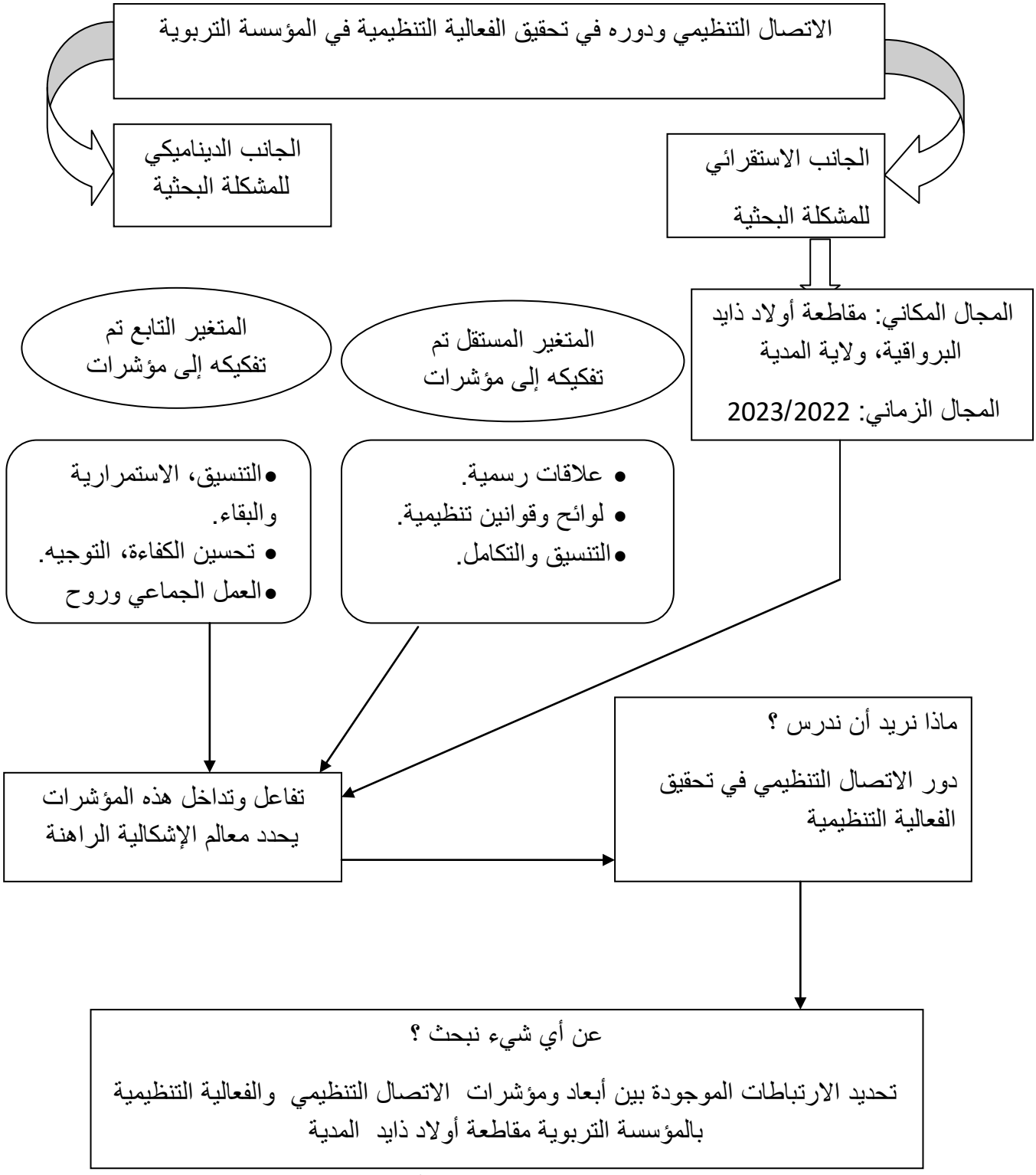
- تزويد المسؤولين بحقائق تخص أهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل وتطوير المؤسسة .
- الوقوف على نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسات التربوية الجزائرية وتعزيز الايجابي منه وتصويب السلبي فيه مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة.
- المساهمة في تزويد الإدارات الجزائرية بحقائق ميدانية ساهمت في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة من خلال الاتصال التنظيمي السائد بين القيادة الإدارية والفاعلين في المؤسسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

إن أي دراسة مهما كان نوعها وتخصصها تسعى لتحقيق جملة من الأهداف التي تسطرهاعند اختيار موضوع الدراسة ومن بين الأهداف التي ارتأيناها من هذه الدراسة:

- تبيان دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة .
- محاولة تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية.
- التعرف على مدى تأثير نوع الاتصال التنظيمي المعتمد في المؤسسة التربوية على فعاليتها.
- تحديد مدى اقتران نوع الاتصال بمدى تحقيق الفعالية.
- تبيان وتوضيح نوع الاتصال الذي يحقق الفاعلية أكثر للمؤسسة.
- تشخيص الاتصال السائد في المؤسسات التربوية، وربطه بالمكانة التي تشغلها هذه الأخيرة من خلاله.
- تحديد الفعالية التنظيمية من خلال عناصر ملموسة قابلة للملاحظة والقياس.
- تبيان وتوضيح الاتصال التنظيمي السائد بالمؤسسات التربوية، وأي نوع يحقق الفعالية أكثر.
- التعريف بالفعالية التنظيمية ومدى تأثرها بالاتصال التنظيمي السائد.

الشكل رقم (01): يوضح معالم الإشكالية البحثية



المصدر: إعداد شخصي للطالبتين

رابعا: الإشكالية

يعد الاتصال التنظيمي من بين الظواهر التنظيمية التي لاقت اهتماما واضحا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما،والسلوك التنظيمي خصوصا، حيث أصبح الاتصال التنظيمي أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات وتحضرها، والدخول إلى عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال والانفجار المعرفي الذي يشهده العالم.

وعليه فان الاتصال التنظيمي الذي يتم داخل المؤسسات والمنظمات له دورا فعال داخل هذه الهيئات باختلاف أنواعها ومسمياتها، ولا يمكن بأي شكل من الأشكال دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية وغير الرسمية بمعزل عن التعرض لمفهوم الاتصال التنظيمي فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته. " الاتصال وسيلة رئيسة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الإفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة[1]

ونحن ندرك أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل للمعلومات والأفكار والرسائل بل يتعدى ذلك كونه يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية ، فهو يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والاتصال التنظيمي يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، وكيفية استغلال مهارات وقدرات الفرد أو الجماعة. " يشكل الاتصال التنظيمي في المؤسسة نقطة

[1] خضر كاظم حمود، 2010، ص29.

البداية لنجاحها أوتعثرها . فهو انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال " [1]

وبهذا كله يمكن أن نحافظ على فعالية التنظيم من خلال انسياب العمل داخل المنظمات.

حيث التنظيم "عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني. "[2]

إن أي مؤسسة تسعى للحصول على نظام جيد من الاتصالات يساهم في تحقيق أهدافها، وهذا لا يقاس إلا عن طريق معيار مهم ألا وهو الفعالية التي على أساسها يحدد نجاح التنظيم من عدمه.

والفعالية التنظيمية من المواضيع الحساسة فهي السمة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم وعلى أساسها يقاس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاما وتكييفا مع البيئة التي تنشط فيها والمؤسسات التربوية وعلى وجه الخصوص المدرسة الابتدائية التي هي مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي، ونظاما ديناميكيا متفاعل العناصر، تنطبق عليه مواصفات المنظمة، وتعد من بين المؤسسات التي تأخذ عملية الاتصال ضمن أولوياتها في إدارة شؤونها والدفع بالعملية التعليمية إلى المضي نحو تحقيق التميز، وذلك من خلال تضافر مجموعة من الجهود البشرية والسير نحو تحقيق جودة عالية في مخرجاتها. وقد سطرت المدرسة الابتدائية لأهدافها أبعاد عدة منها الأبعاد الاجتماعية والتي تتجلى في المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والبعد التنظيمي والذي يتجلى بدوره في فعالية القيادة الإدارية ودورها في التعامل مع العمليات الإدارية بمهارة، والبعد الاقتصادي الذي يصنع للمؤسسة مكانة مرموقة في قدرتها ودورها على إعداد الموارد البشرية المؤهلة اجتماعيا ومهنيا

[1] بلالي عبد المالك ، **ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** دراسة ميدانية بولاية البليدة ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، علم اجتماع ، تنظيم وعمل ،جامعة الجزائر2 ، 2014 - 2015 ، ص 20 [1]

[2] موسى اللوزي ، **التنظيم واجراءات العمل** ، عمان ، دار وائل ، 2002 ، ض 21

للقيام بدورها في المجتمع ، فهي تعد بمثابة وسط تفاعلي يساعد الفرد على تنمية مختلف جوانب شخصيته والفرد كجزء من النسق ، تتم تنشئته اجتماعيا عن طريق مؤسسات التربية والتي تسعى إلى إعداده لممارسة الأدوار الاجتماعية المتوقعة منه، كل هذه الأبعاد تصب فيما يعرف بالفعالية التنظيمية، ففعالية التنظيم تتجسد من خلال إحساس العاملين بدور الإدارة وقدرتها على زيادة انتمائهم لها، وترسيخ سلوكيات ايجابية نحو الأداء الوظيفي وخلق مناخ عمل يساعد العاملين على التكيف والاندماج وتقوية العمل الجماعي وتحسين الأداء.

حاولنا من خلال هذه الدراسة تقصي هذا الدور وذلك بطرح التساؤل الرئيسي الأتي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

الأسئلة الفرعية:

01 – هل يساهم الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة التربوية في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

02 – هل الاتصال غير رسمي لا دور له في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية ؟

خامسا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسة كانت الفرضية كالتالي :

الفرضية الرئيسة : يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية.

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية كانت الفرضيات كالتالي

الفرضية الفرعية الأولى : يساهم الاتصال الرسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية.

الفرضية الفرعية الثانية : الاتصال غير رسمي لا دور له في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية .

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

نحن نعلم أن المفهوم فكرة أو صورة عقلية تتكون من خلال الخبرات المتتابعة التي يمر بها الفرد سواء كانت هذه الخبرات مباشرة أو غير مباشرة. ويتسم كل مفهوم بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره، والمفاهيم هي معاني الأفكار وليس معاني الكلمات أو الألفاظ فإذا كان لمعنى اللفظ واقع محسوس ومدرك أصبح ذلك اللفظ مفهوما. حيث يرى فضيل دليو أن خطوة تحديد المفاهيم ضرورة معرفية لا يتم بطريقة عفوية أو عشوائية بحيث ترصد التعاريف وتستعرض كيفما اتفق عليها، بل يجب اعتماد المنطق العلمي وتحديد منهجية ملائمة.[1] وأهم المفاهيم المتناولة في دراستنا هي:

1 -الاتصال:

لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة communis بمعنى عام ومشترك وفعلها communicare أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات، ونكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص ، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك "[2].

والاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية ".[3]

اصطلاحا: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف "[4].

كما عرفه (كارل هوفلاند) بأنه:

العملية التي ينقل عمداً بمقتضاها الفرد (القائم بالاتصال) منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يُعدل سلوك الأفراد الآخرين (مُستقبلي الرسالة).

---

[1] سمية ربيعة جعفري، **الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي** ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2006، ص 107.

[2] محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 19.

[3] ابن منظور، لسان العرب، ج11، دار المعارف، د م ن، 2003، ص 868.

[4] رحيمة الطيب عيساني ، **مدخل إلى الإعلام والاتصال : المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية**،ط1،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص12.

يعرف أيضا على أنه "عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من فرد لآخر، إذ يعتبر عملية يتم بواسطتها انتقال المعرفة بين الأفراد، والتي تؤدي إلى التفاهم فيما بينهم".[1]

وهذا التعريف لا يختلف عما جاء لغويا حول الاتصال كونه فضاء للاشتراك في الأفكار والمهارات...الخ، وهذا ما سنلاحظه في التعريف اللاحق. ولقد جاء في تعريف غريب عبد السميع غريب أن الاتصال ما هو إلا عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أداة بغرض أن تصبح الخبرة مشتركة بين أطراف العملية الاتصالية من جهة أخرى.[2]

الاتصال هو علاقة مقامة بين متعاملين عن طريق وسيلة تسمح بنقل وتبادل معلومات رمزية بين المتراسلين.[3]

أما "إدغار مورين" فيرى بأن الاتصال ما هو إلا عبارة عن علاقة تنظيمية تتم من خلال نقل وتبادل الإشارات.[4]

يتبين من خلال التعريفين السابقين أنهما يركزان على فكرة أن الاتصال يجري بين الأفراد الذين تربطهم علاقة ما مثل علاقة عمل أو علاقة صداقة...الخ

التعريف الإجرائي للاتصال:

الاتصال هو عبارة عن تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جماعة معينة في المؤسسة،ويعتبر علاقة تنظيمية تتم من خلال نقل وتبادل الإشارات.

2 -الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال من المفاهيم الأكثر تداولا في جل التخصصات المعرفية التي تتناول السلوك الإنساني بالدراسة، وعلى وجه الخصوص داخل التنظيمات وذلك راجع للأهمية القصوى التي تحتلها الوظيفة الاتصالية في المنظمة كأحد محاور ضمان السير الحسن لكل النشاطات التنظيمية والإنتاجية والإداري.

ولقد تعددت تعاريف الاتصال التنظيمي بتعدد المداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع:

---

[1] غريب عبد السميع غريب، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص14.

[2] ميلود سفاري وآخرون، **البحث في الاتصال - عناصر منهجية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،2004 ،ص79.

[3] محمود عودة، **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي** دار النهضة العربية،1988،ص5 .

[4] محمود عودة ، المرجع نفسه ، نفس الصفحة 5

-تعريف الاتصال التنظيمي من الناحية الإدارية:هو مجموع العلاقات التنظيمية التي تحصل بين أطراف التنظيم وأقسام الإدارة على الصعيد الداخلي، لان علم الإدارة هو ذلك التخصص الذي يهتم بدراسة الأشكال الإدارية والنظريات التي تحنكها وتسيرها.

-تعريف الاتصال التنظيمي من الناحية الاتصالية:هو نقل رسالة من شخص إلى أخر في المنظمةأو خارجها، سواء عن طريق استخدام اللغةأو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

حيث تفيد الدراسات بان الأنشطة ذات الطابع الاتصالي تمثل نسبة75 %و80% من نشاط المدراء.

●**الاتصال التنظيمي: "**هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة، ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة ـويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم".[1]

●والاتصال التنظيمي " وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تشنها الشركة أو المؤسسة، فالاتصال التنظيمي هو احد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، ومن الضروريان يكون الاتصال في المنظمة فعالا لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، حيث الاتصال غير فعال يؤدي إلى سوء الفهم، ونقص التنسيق وعدم الكفاءة في المنظمة ".[2]

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ،وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير على دافعية الأفراد، والتماسك الاجتماعي للمؤسسة.

3 -الفعالية:

تعددت اتجاهات الباحثين حول وضع تعريف للفعالية، واختلفت وجهات نظرهم بناء على اختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه.

[1] رويم فايزة ومهيري بلخير، **معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 285.

[2] Hitesh Bhasin (18/10/2021), "What is Organizational Communication? And Why it is Important", marketing91. Edited

لغة: الفعالية تعني حسب المعجم الموسوعي " وصول الأفعال والتصرفات إلى أهدافها، وهي إمكانية إنتاج شيء ما ".[1]

اصطلاحا: عرفها علي الشريف على أنها تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة.[2]

تعريف فروم: الفعالية تعني صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليهأثر مرئي.

بينما يرى بشير عباس العلاق الفعالية على أنها مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة.[3]

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن الفعالية تتمثل في العناصر اللازمة ومدى صلاحيتها لتحقيق الأهداف المسطرة. حيث ركزت هذه التعاريف على طبيعة الأنشطة والممارسات من خلال أداء الشيء الصحيح في الوقت المناسب باستخدام العناصر المناسبة للحصول على النتائج المطلوبة، بينما يستخدم آخرون مصطلح الفعالية للتعبير عن تحقيق الأهداف القدرة على تحقيق الأهداف.[4] حيث قال بارسونز أن أهم خاصية تميز التنظيم عن الأنساق الاجتماعية الأخرى هو تحقيقه لأهداف محددة، موضحا أن أهداف التنظيم تعبر عن أقصى درجات الرشد التنظيمي وفعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود لان أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة.[5]

وهذا ما يؤكده اتزيوني بأن الفعالية تتحدد بالدرجة التي يتم بها تحقيق الأهداف.

الفعالية مقياس لمدى تحقيق المشروع لإغراضه عند الهدف أو عند المقصود، أي المدى الذي بلغه، آو يتوقع أن يبلغه.

4 -الفعالية التنظيمية:

تعددت تعاريف الفعالية التنظيمية بتعدد مداخل دراستها، والتي اختلفت فيها آراء و وجهات نظر الباحثين.

---

[1] deland –sheere **: introduction ala recherche en eduction** : 5eme edition : amand colin bou relio paris 1982.p152

[2] علي الشريق، **الإدارة المعاصرة،** ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص 39.

[3] طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة،** القاهرة، دار غريب، دت، ص193.

[4] إبراهيم كشك، **ومضات ادارية صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية،** عمان، دار وائل، 1999، ص 275.

[5] دخيل الله حمد محمد الصريصري ، **دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم** رسالة دكتورة، جامعة المنوفية، السعودية، 1992، ص 74.

حيث يرى بعض الباحثين أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

عرف برنارد الفعالية على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.[1]

الفعالية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها أو أهداف أكثر من أهدافها.[2]

وركز بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة مع ظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة ، قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.[3]

وعرفها باحثون آخرون على أنها محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير، والتي يعتمد عليها بقاء المنظمة واستمرارها مثل العملاء، الموظفون و الموردون.[4]

كما عرفت على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها.[5]

وهناك من الباحثين من عرف الفعالية التنظيمية من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية في المنظمة، كسهولة أداء الوظائف، مدى الاستفادة من طاقات الأفراد... ومن أنصار هذا الاتجاه في تعريف الفعالية كل من أرجرس وبينس، ومما تجدر الإشارة إليه حول هذه التعاريف هو اختلاف طبيعة التنظيمات (خدمية، إنتاجية).[6]

إذن تعريف المنظمة الفعالة هي صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئة عما ينتجه من سلع، أو خدمات.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، عمان، دار ميسرة، 2000، ص 327.
[2] حامد احمد رمضان بدر، **إدارة المنظمات**، الكويت، دار المعلم، 1982، ص372.
[3] دخيل الله حمد محمد الصريصري، **مرجع سابق** ص 74.
[4] محمد قاسم القريوني، **نظرية المنظمة والتنظيم** عمان، دار وائل، 2000، ص 94.
[5] عبد الغفار حنفي ورسمية ياقض ، **أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال** ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص155.
[6] محمد الطاهر بوباية ، **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية** ، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، معهد علم النفس، 2004، ص،ص 77 - 111.

ومما نلاحظه أن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم، مما جعل البعض يذهب إلى استخدام الكفاءة كمرادف للفعالية، وربما يرجع إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع.

فالكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، فالفعالية أعم وأسهل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالا إلا إذا كان كفؤا، لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية، ولكن يمكن أن يكون كفؤا وليس فعالا.[1]

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

هي الممارسات والأنشطة التنظيمية الداخلية، كسهولة أداء الوظائف، ومدى الاستفادة من طاقات الأفراد والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تتواجد فيها.

5 -المنظمة:

لغة: مصطلح تنظيم من فعل نظم، ويقال: مازال على نظام واحد اي عادة واحدة، ونقول ليس لهذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته.[2]

اصطلاحا: تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لانجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة، وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية[3].

كما يعرف بأنه اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة.[4] فهو علاقات وتفاعل اجتماعي في إطار قواعد مجددة، تقوم على أساس تقسيم العمل والتسلسل الوظيفي لتحقيق أهداف محددة.

التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشا من اجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة.[5]

ويبرز هذا التعريف الطابع الاجتماعي والإنساني للتنظيم، وإن القصد من إنشائ ووجوده تحقيق أهداف معينة فالتنظيم عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب

---

[1] احمد ماهر، **الإدارة، المبادئ والمهارات**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 22.

[2] السيد الحسيني، **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم** قطر، دار فطري بن الفجاءة، 1986، ص 177.

[3] Phlippe bermoua ، **akoi sert la sociologie des organisation**,sciences humaines,n20, serie, avril 1998,p05 .

[4] المرجع نفسه ، ص 09

[5] عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم اجتماع التنظيم** ط2 ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 11.

قدراتهم ورغباتهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم ومعروفة للجميع.[1]

أما التعريف الثاني فيشير إلى بعض السلوكات والعمليات الاجتماعية، وإلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة، مثل ترتيب الوسائل والتحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية (إنتاج – توزيع - تربية) وتحقيق الاندماج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منظمة.[2]

أما بعضهم فعرف التنظيم بمعادلة رياضية بسيطة على النحو الآتي :

التنظيم: أعمال + أفراد + إمكانيات + سياسات + نظم وإجراءات.[3] من خلال كل ما ذكر نستنتج أن التنظيم أو المنظمة هو مجموعة من الأعمال التي يقوم بها مجموعة من الإفراد بتوفر الإمكانيات اللازمة، لتطبيق سياسات مسطر لها بوجود نظم وإجراءات محددة.

6 -المؤسسة التربوية:

لغة : تعريف ومعنى مؤسسة في معجم المعاني الجامع هي منشاة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.

اصطلاحا : عبارة عن كيان مجتمعي يلتقي به مجموعة من الأفراد من شرائح عمرية مختلفة، بهدف اكتساب المعارف والمعلومات والعمل على تطوير وتجويد قدراتهم الذهنية ومهاراتهم الاجتماعية، وتتكون المؤسسات التربوية عادة من معلمين ومتعلمين، وكوادر إدارية تنشأ بينهم مجموعة من العلاقات التبادلية التي تعود عليهم بالمنفعة عليهم، وعلى المجتمع بشكل عام.[4]

التعريف الإجرائي للمؤسسة التربوية :

المدرسة الابتدائية هي مؤسسة تربوية، وهي المرحلة الأولى والأساسية التي يدخلها التلاميذ لتلقي تعليمهم، وفيها يبدؤون بتعلم أصول القراءة والكتابة الصحيحة، وهي عملية تراكمية بنائية، من شأنها التأثير.

7 -الدور:

[1] محمد بومخلوف، **التنظيم الصناعي والبيئة** الجزائر، دار الأمة،2001، ص 21.
[2] بوفلجة غياث **مرجع سابق**، ص14.
[3] بلقاسم سلاطمة وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، القاهرة، دار الفجر، 2007، ص 177.
[4] أسماء شاكر (2021)، **أهداف المؤسسة التربوية في النظام التربوي**

تعريف الدور لغويا: يمكن فهم كلمة (الدور) بدلالة الحركة في محيط او بيئة معينة من الفعل (دار)، دورا، دورانا، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضا دار حوله، به، وعليه، وعاد إلى الموضع الذي ابتدأ منه. ويعرف قاموس (وبيستر) الدور لغويا بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد، وكذلك هو المركز، أو المنصب الذي يحتله الفرد، والذي يحدد واجباته، وحقوقه الاجتماعية.[1]

وهناك من يرى أن الدور هو السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب المركز الاجتماعي، كما أن هناك من يرى أن الدور نموذج منظم للسلوك، ومتعلق بوضع معين للفرد في تركيبة تفاعلية.

اصطلاحا:

الدور لا يرتبط بمجال معين، إذ يتجدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وطبيعية، وذلك ضمن تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما. أو بين مجموعة محددة من الظواهر، وحتى في نطاق المجال الواحد يمكن أن يظهر التنوع في معنى الدور، ويعرف أيضا هو نمط من الدوافع، الأهداف، المعتقدات، القيم، الاتجاهات والسلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فيمن يشغل وظيفة ما، أو يحتل وضعا اجتماعيا معينا.

التعريف الإجرائي للدور:

الدور هو نموذج منظم للسلوك الذي يتوقعه أفراد الأسرة التربوية وتفاعلهم مع القرارات الناجمة عن موقف، أو تصرف صادر من شخص ما، أو هيئة ما في موقف ما.

سابعا: المقاربة النظرية

ذلك الاتجاه الفكري نحو موضوع أو موقف ما، وقد يكون هذا الاتجاه موضوعيا أو ذاتيا.[2]

كما يقصد بالمقاربة النظرية وضع تصور للموضوع في قالب نظري، ومنح الباحث الترسانة المفاهيمية التي يمكن من خلالها رسم مسار البحث وتفسير نتائجه في ضوء مسلمات النظرية (ويكمن هدف المقاربة السوسيولوجي في البحث في الاقتراب من الواقع، ومحاولة فهمه وتحليله موضوعيا).[3]

---

[1] إحسان محمد حسن، **موسوعة علم الاجتماع**، الدار العربية للموسعات، ط1، بيروت، 1999، ص289.
[2] أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** مكتبة لبنان، بيروت لبنان، 1982، ص24.
[3] رائد جميل عكاشة، **التكامل المعرفي وأثره على التعليم الجامعي وضرورته الحضارية**، المعهد العالمي الفكر الإسلامي، بيروت لبنان، ط1 ، 2012، ص808.

وعلاقة النظرية الاجتماعية بالبحث السوسيولوجي هي تصور الواقع المراد دراسته، كما أنها تساهم في توليد الفرضيات وتمد الباحث بالأسس المنطقية التي يربط بها فرضيات دراسته، هذا على غرار مساهمتها في تقسيم وفهم الظاهرة المدروسة.

النظرية الوظيفية:

هي نظرية من النظريات المهمة في علم الاجتماع تستمد أصولها وأفكارها من أراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية.

- يقوم هذا الاتجاه على تحليل بنية ووظائف التكوينات الاجتماعية والدرجات الأولى للمؤسسات .

- تركز هذه النظرية على أهمية تحليل البناء والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وهذا ما ظهر في أفكار رواد علم الاجتماع الفرنسيين من أمثال أوجيست كونت وايميل دوركيام وهربرت سبنسر وأراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل تالكوت بارسونز وروبرت ميرثون. [1]

- ركائز النظرية الوظيفية يهتم الاتجاه الوظيفي بتحليل العلاقة بين النظام ككل.

- أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وأنه تنظيم للأنشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.[2]

- النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ الاعتماد المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء وفي النظم الأخرى.

[1] عيراج عذراء ، **واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص57.
[2] حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، **الاتصال ونظرياته** ص125

- وحدة التحليل بالنسبة للوظيفية تعنى الأنشطة أو النماذج المتكررة التي لا غنى عنها في استمرار وجود المجتمع.

- أن بعض العمليات المكررة والنمطية تتسم بالحتمية، وهي مستمرة في وجودها.[1]

- يعد توازن المجتمع أمرا أساسيا، فغاية التوازن هي هدف في حد ذاته لا يتحقق إلا بالتناغم أو الانسجام بين مكونات البناء والتكامل بين الوظائف الأساسية ، يحيطها جميعا برابط من القيم والأفكار التي يرسمها المجتمع لأفراده وجماعاته، فلا يمكن حتى الخروج عنها وأن خرجوا أو حدثتهم أنفسهم بذلك يقعوا تحت وطأة الضبط الاجتماعي.[2]

- كل جزء من أجزاء النسق قد يكون نافعا وظيفيا، وقد يكون ضارا وظيفيا، كما يكون غير وظيفي ولكل نسق احتياجات لابد من الوفاء بها، وإلا فإن النسق سوف يفنى أو يتغير تغيرا جوهريا، فكل مجتمع يحتاج مثلا إلى أساليب لتنظيم السلوك (القانون) ومجموعة لرعاية الأطفال الأسرة.[3]

النظرية الوظيفية ودراسة الاتصال التنظيمي:

تقدم النظرية البنائية الوظيفية من خلال منظور التحليل الوظيفي نموذجا لتوضيح أبعاد العملية الاتصالية اجتماعيا.

حيث يبدأ التحليل بمشاهدة الوسيلة الإعلامية يوظفها نظاما اجتماعيا يعمل ضمن نظام خارجي معين، أي مجموعة الظروف الثقافية والاجتماعية، ومع تطور الدراسات الخاصة بالاتصال ظهرت أبعاد أخرى لها دلالتها الاجتماعية، و بدل من التركيز على تأثير الوسائل الإعلامية في الجماهير يبدأ البحث حول تأثير الجماهير في هذه الوسائل.[4]

---

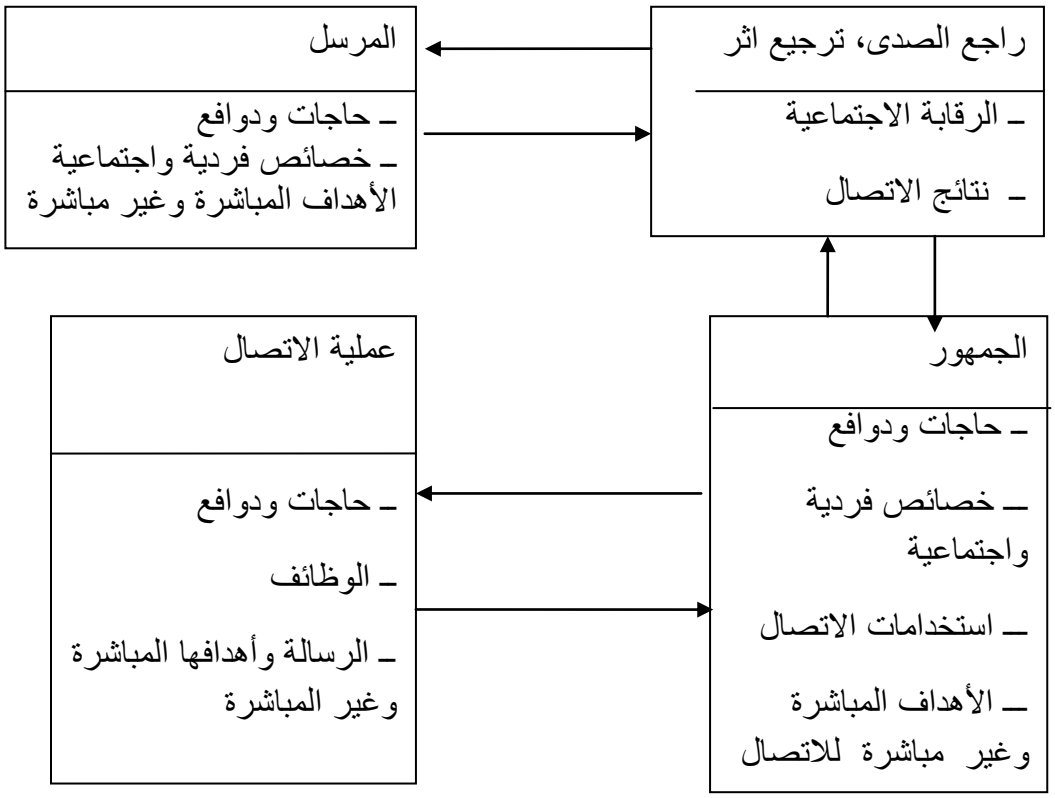
[1] حميد جاهد، محسن الديلمي، **علم الاجتماع الإعلام(رؤية سيوسيومستقبلية)** ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع.

[2] حميد خروف وآخرون ، **الإشكالات النظرية والواقع (مجتمع المدينة_نموذجا)**، منشورات منتوري ، قسنطينة، 1999. ص108

[3] أحمد سليمان أبوزيد، **نظرية علم الاجتماع (رؤية نقدية راديكالية)**،دار المعرفة الجامعية،2000، ص63.

[4] حسن عماد مكاوي ليلي حسن السيد، **الاتصال ونظرياته المعاصرة** الدار المصرية اللبنانية (القاهرة)1998. ص128.

شكل(02) يوضح استخدام التحليل الوظيفي للاتصال التنظيمي[1]



ثامنا : الدراسات السابقة

1 ـ دراسات متعلقة بمتغير الاتصال التنظيمي

الدراسات العربية: دراسة هند كابور تحت عنوان مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، دمشق، 2010 دراسة ميدانية في مدارس دمشق الرسمية، الحلقة الأولى، تعليم أساسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، واثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم، وبلغ حجم العينة 115 معلما ومعلمة تم

[1] سمير محمد حسن، **النظرية في علم الاجتماع**، ص 76.

اختيارهم عشوائيا من سبعة مدارس، اعتمدت الباحثة على استبيانين في دراستها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال بين المدير والمعلم ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

الدراسات المحلية:

1 - دراسة فواطمية محمد: تحت عنوان الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى معلم التعليم الابتدائي، رسالة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس العمل والصحة العقلية جامعة مستغانم 2018/2017.

حيث طرحت مشكلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

-هل يؤثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي ؟

التساؤلات الفرعية:

-هل توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزى لنوع الاتصال التنظيمي لصالح الاتصال التنظيمي النازل ؟

-هل تختلف جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي حسب نوع الاتصال التنظيمي (النازل، الصاعد) ؟

-ما مستوى جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: يؤثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي.

الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة الحياة تعزى لنوع الاتصال التنظيمي النازل.

- تختلف جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي حسب نوع الاتصال التنظيمي (نازل، صاعد)

- مستوى جودة الحياة متوسطة لدى معلمي التعليم الابتدائي.

والهدف من هذه الدراسة معرفة اثر الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى المعلمين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم مقياسين وهما مقياس الاتصال التنظيمي من إعداد الباحث يهدف إلى قياس نوع الاتصال السائد (الصاعد أو النازل) ومقياس جودة الحياة للمنظمة العالمية للصحة، تم تطبيق المقياسين على عينة عشوائية تتكون من 300 معلم ومعلمة.

وهدفت هاته الدراسة إلى:

- معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي.
- معرفة اختلاف جودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي حسب نوع الاتصال التنظيمي (نازل، صاعد).
- معرفة وجود فروق في إبعاد جودة الحياة تبعا لنوع الاتصال التنظيمي.
- معرفة مستوى جودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي.

وتوصل الباحث في دراسته إلى النتائج الآتية:

- تختلف جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي حسب نوع الاتصال التنظيمي (نازل، صاعد).
- مستوى جودة الحياة متوسطة لدى معلمي التعليم الابتدائي.

2 - **الدراسة الثانية للباحثة حورية فافة المعنونة:**درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي جامعة جيجل (2018/2017).

طرحت الباحثة التساؤلات التالية:

- ما درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين والتوافق المهني للمعلمين ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التعليم الابتدائي في توافقهم المهني تعزى لمتغير الجنس ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التعليم الابتدائي في توافقهم المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

فرضيات الدراسة:

- يستخدم مديري المرحلة الابتدائية مهارات الاتصال الفعال بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين والتوافق المهني للمعلمين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التعليم الابتدائي في توفقهم المهني تعزى لمتغير الجنس.

هدف هذا البحث إلى التعرف على درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين من وجهة نظرهم، إضافة إلى الكشف عن الفروق بينهم في هذين المتغيرين حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي (ليسانس، ماستر)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي من خلال المسح الشامل لمعلمي المدارس الابتدائية، وقد بلغ العدد في الدراسة الحالية 60 معلما ومعلمة. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يستخدم مديرو المرحلة الابتدائية مهارات الاتصال الفعال بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين والتوافق المهني للمعلمين.

- لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التعليم الابتدائي في توافقهم المهني تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التعليم الابتدائي في توافقهم المهني تعزى لمتغير المؤهل العالمي.

3 – **الدراسة الثالثة للباحث بن زاوي إبراهيم:** والمعنونة بواقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم جامعة باتنة (2018/2017)، طرحت إشكالية الدراسة **السؤال الرئيسي:** ما هو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الازدواجية اللغوية ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع العلاقات بين الموظفين في ظل وجود العربية والأمازيغية والفرنسية ؟

- هل يستطيع الموظف الحصول على قدر كاف من المعلومات عن طريق استخدام اللغة الفرنسية باعتبارها اللغة السائدة في المؤسسة بعد اللغة العربية ؟

- ما هي علاقة التخطيط اللغوي بالازدواجية اللغوية في شبكة اتصال المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: الاتصال التنظيمي يتأثر سلبا بوجود الازدواجية اللغوية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- استعمال اللغة العربية والأمازيغية والفرنسية في المؤسسة يؤدي إلى ظهور صراعات لغوية بين الموظفين.

- استعمال اللغة الفرنسية كلغة سائدة في التعامل لدى المؤسسة مع وجود اللغة العربية لا يمكن الموظف من الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات المهنية.

- عدم وجود تخطيط لغوي واضح في المؤسسة يؤدي إلى عشوائية الاستعمال اللغوي في منظومة الاتصال.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف اللغات المتداولة في المنظمة محل الدراسة، ومعرفة أسباب ظهور ازدواجية اللغة في المنظمة

ـ التعرف على نوع الاتصال الذي يفضله أفراد التنظيم

ـ التوصل إلى العلاقة التي تربط نوع الاتصال الذي يفضله أفراد التنظيم بازدواجية اللغة في المنظمة.

ـ الأسباب الاجتماعية والتنظيمية التي تجعل الازدواجية اللغوية تنتقل من المحيط الخارجيإلى محيط المنظمة.

اختار الباحث منهج أسلوب المسح الاجتماعي معتمدا المسح الشامل في طريقة المعاينة، كما استخدم في جمع البيانات على الملاحظة والمقابلة والاستبيان ،كان حجم مجتمع البحث (المديرية) متكون من102 عامل وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- استعمال اللغة العربية والأمازيغية الفرنسية في المؤسسة يؤدي إلى ظهور صراعات لغوية بين الموظفين.
- استعمال اللغة الفرنسية كلغة سائدة في التعامل لدى المؤسسة مع وجود اللغة العربية لا يمكن الموظف من الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات المهنية.
- عدم وجود تخطيط لغوي واضح في المؤسسة يؤدي إلى عشوائية الاستعمال اللغوي في منظومة الاتصال.

2 ـ دراسات متعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة محمد إبراهيم القداح " عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر عمليات الاتصال الإداري على الفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على أثر عمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وعلاقة هذا الأثر بمتغير الإقليم الجغرافي. حاولت الباحثة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي طرحته: ما العلاقة بين عمليات الاتصال الإداري والفعالية التنظيمية في مديريات التربية في الأردن ؟ وانبثق عن هذا السؤال الرئيسي خمسة أسئلة فرعية:

ما درجة فعالية عملية الاتصال الإداري في مديريات التربية في الأردن ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في عمليات الاتصال الإداري تعزى إلى الإقليم الجغرافي ؟

ما درجة الفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عمليات الاتصال الإداري والفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ؟

وطرح الباحث على المبحوثين استبانة من "48" فقرة موزعة على محورين.

وخلصت النتائج إلى أن هناك درجة متوسطة لكل من عمليات الاتصال الداري والفاعلية التنظيمية، كما أظهرت فروقا دالة إحصائيا بين الوسط والجنوب لصالح إقليم الوسط في عمليات الاتصال الإداري، وفروقا دالة إحصائيا لصالح إقليم الوسط والشمال في مجال الأهداف، وفروقا بين الوسط والجنوب في مجالات الموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية والفعالية ككل، ووجود أثر ايجابي دالا إحصائيا لعمليات الاتصال الإداري على الفعالية التنظيمية.

الدراسات المحلية:

1ـ الدراسة الأولى للباحثة مشيرة زبيدة بعنوان القيادة التربوية ومشكلات الفعالية التنظيمية بالتنظيمات المدرسية، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر 02 (2019/2018)

طرحت الدراسة

التساؤل الرئيسي التالي: هل تواجه القيادة التربوية مشكلات في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المدرسية ؟ وهل يؤثر ذلك على أدوارهم القيادية ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل تختلف درجة ممارسة القادة التربويين لمهاراتهم الإدارية والفنية باختلاف فئاتهم الوظيفية ؟

- هل تؤثر المركزية الإدارية على فعالية العمل للقائد التربوي ؟

- هل تؤثر استجابة الجماعة التربوية على فعالية العمل للقائد التربوي ؟

- هل يواجه القادة التربويين ضغوطا من طرف البيئة المدرسية المحيطة تؤثر على فعالية العمل بالنسبة لهم؟

- هل تختلف استراتيجيات القادة التربويين في التعامل مع مشكلات الفعالية التنظيمية باختلاف محدداتهم السوسيومهنية ؟

وطرحت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يواجه القائد التربوي مشكلات في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة التربوية المدرسية، مما يؤثر على الدور القيادي له .

الفرضيات الفرعية:

- تختلف درجة ممارسة القادة التربويين لمهامهم باختلاف فئاتهم الوظيفية.

- تؤثر المركزية الإدارية على السلطة التنظيمية للقائد التربوي.

- تؤثر استجابة الجماعة التربوية على فعالية الأداء للقائد التربوي.

- يواجه القادة التربويين ضغوطا من طرف البيئة المدرسية مما يؤثر على الفعالية التنظيمية بها.

- تختلف استراتيجيات القادة التربويين في التعامل مع مشكلات الفعالية التنظيمية باختلاف محدداتهم السوسيومهنية.

وهدفت إلى محاولة الوصول إلى تصور واضح حول استراتيجيات القيادة التربوية الناجحة لتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال الاطلاع على مراحل تطور القطاع ومحاولة الإلمام أكثر بمفهوم الفعالية التنظيمية والتصورات حولها، لأنها لا تزال غامضة في مجال البحث العلمي، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمؤسسات التربوية (الثانويات) والقادة التربويين، واستخدمت تقنية تحليل المحتوى، المقابلة المقننة كأداة للدراسة وفق المنهج الوصفي وكان من ابرز نتائجها أن هناك مشكلات في الفعالية التنظيمية وهي مرتبطة أساسا بممارسة القادة التربويين لمهامهم المركزية الإدارية، استجابة الجماعة التربوية ، ضغوط البيئة المدرسية، واستراتيجيات القادة في التعامل معها.

1 – الدراسة الثانية للباحثة فاطمة بن عابد تحت عنوان تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع، جامعة الجزائر 02 (2020/2019).

تم طرح التساؤل الرئيسي الأتي في إشكالية الدراسة: كيف يساهم التسيير العقلاني للمسار الوظيفي للعاملين بها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة سوناطراك ؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف تساهم الطرق والإجراءات العقلانية لعملية التوظيف في استقرار الأفراد من اجل الحد من ظاهرة الدوران الوظيفي ؟.

- كيف تساهم الاستفادة من مختلف الدورات التدريبية بشكل عادل في تعزيز الممارسات الايجابية اتجاه الأداء الوظيفي ؟

- كيف تؤدي الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية المهنية كأسلوب تحفيزي إلى الرضا عن العمل ؟

- كيف يساهم الاتصال التنظيمي الفعال خلال المسار الوظيفي في تعزيز الولاء للأفراد ؟

كما إن فرضيات الدراسة كانت كالتالي:

الفرضية العامة:

الفعالية التنظيمية هي نتيجة لإدراك وعمل المؤسسة سوناطراك على التسيير العقلاني للمسار الوظيفي للعاملين بها.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم الطرق والإجراءات العقلانية لعملية التوظيف الملائمة في استقرار الأفراد والحد من الدوران الوظيفي.
- كلما كان هناك تكافؤ الفرص في العملية التدريبية كلما أدى إلى وجود ممارسات ايجابية نحو الأداء الوظيفي.
- كلما استخدمت الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية المهنية في المؤسسة كأسلوب تحفيزي بموضوعية وعدالة كلما أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- تساهم عملية الاتصال التنظيمي الفعال خلال المسار الوظيفي في تعزيز ولاء الأفراد.

قدرت مفردات العينة 150 مفردة معتمدة على العينة الطبقية التناسبية حيث قسم مجتمع البحث إلى طبقات سوسيو مهنية، وقدرت 50 بالمائة من مجموع العاملين بالمؤسسة، مستخدمة الإستبانة والمقابلة والملاحظة في جمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكانت من بين أهداف الدراسة:

- محاولة تسليط الضوء على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أكثر المواضيع التي لقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين.

- محاولة إبراز المفاهيم المرتبطة بمفهوم الفعالية التنظيمية، ومعرفة العوامل المساهمة في ذلك من خلال إدارة الحياة الوظيفية.

- إيضاح مدى توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلها، مما ينعكس إيجابا على المنظمة وتحقيق أهدافها.

- التعرف على مدى موضوعية الاستفادة من البرامج التدريسية والكشف عن العوامل التحفيزية من الترقية والاتصال التنظيمي، ضمن المناخ التنظيمي، والتركيز على دراسة الحياة الوظيفية لأفراد المؤسسة.

توصلت بدراستها إلى النتائج التالية: المؤسسة محل الدراسة تولي مكانة معتبرة للقوة العاملة على مستواها الداخلي، وكذلك على المستوى الخارجي وبتدعيم المجالات الأخرى والتقليل من البطالة.

كما تم استنتاج أيضا إن التدريب من أولويات المؤسسة لتنمية المسار الوظيفي، حيث أن هناك تكافئ الفرص من ناحية الاستفادة منها بغرض تطوير ورفع مهارات العاملين وقدراتهم بهدف تحسين أداءهم من جهة وزيادة كمية ونوعية الإنتاج وقدرتها على تحقيق الفعالية بالمؤسسة.

- الترقية المهنية من بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعامل كتشجيع على ما بذله، وكمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من فعالية وميزة تنافسية.

- مؤسسة سونا طراك عرفت عصرنة من خلال التنوع في وسائل الاتصال ، واعتمادها على الانترانت من خلال الشبكة العنكبوتية عبر برنامج يسمى outlook

2 – الدراسة الثالثة للباحثة جميلة كتفي: بعنوان مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقاتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة مسيلة (2021/2020) حيث طرحت إشكالية الدراسة التساؤلات التالية:

- ما درجة ممارسة مديري المتوسطات لمهارات الاتصال التنظيمي ؟
- ما درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة ؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية؟

كما طرحت الدراسة الفرضيات الأخيرة:

- درجة ممارسة مديري المتوسطات لمهارات الاتصال التنظيمي مرتفعة.

- درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة مرتفعة.

. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

وتنقسم الفرضية الثالثة إلى أربع فرضيات جزئية:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الصراعات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارة الوقت لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاجتماع لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارة اتخاذ القرارات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

تمت الدراسة على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة المكونة من 38 مديرا تم اختيارهم عشوائيا، استخدمت الباحثة كأداة للبحث الإستبانة وفق المنهج الوصفي، هدفت الدراسة إلى:

- معرفة درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي.

- معرفة درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية.

- معرفة العلاقة بين مهارة إدارة الوقت لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

- معرفة العلاقة بين مهارات إدارة الاجتماع لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

- معرفة العلاقة بين مهارات إدارة الصراعات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

- معرفة العلاقة بين مهارات اتخاذ القرار لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

كان من ابرز نتائج الدراسة: أن درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محل الدراسة مرتفعة جدا، كما أن درجة ممارسة مديري هذه المؤسسات لمهارات الاتصال التنظيمي مرتفعة أيضا، وأظهرت وجود ارتباط بين ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي وفعالية المنظمة.

فكلما زادت مهارات الاتصال التنظيمي زادت فعالية المنظمة ،وتفاوتت درجات الارتباط بين مهارات الاتصال التنظيمي منفردة مع الفعالية التنظيمية، ازدواجية الارتباط مرتفعة بين كل من مهارة إدارة الاجتماع وإدارة الوقت، واتخاذ القرار بينما توجد علاقة ارتباطيه غير دالة بين مهارة إدارة الصراع والفعالية التنظيمية.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

حاولنا الاستفادة من الدراسات السابقة، وذلك من خلال الاطلاع على سير الدراسات ذات العلاقة بدراستنا إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

حيث حاولنا اختيار بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا، كونها تعبر عن الأرضية والأسس التي انطلقت منها دراستنا مستفيدين في ذلك من بناء خلفية نظرية ووضع الدراسة في إطارها المعرفي الصحيح وعدم الانطلاق من الفراغ.

استفدنا من الدراسة الأولى التي تمحورت حول الاتصال التنظيمي وتأثيره على جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي من خلال الفرض العام الذي تناول تأثير الاتصال التنظيمي على جودة الحياة لدى

معلمي التعليم الابتدائي، لان دراستنا كانت تخص بالدراسة معلمي التعليم الابتدائي ودور الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية ، و حسب رأينا جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي تدخل ضمن تحقيق الفعالية، وبالتالي اعتمدت على صياغة بعض أبعاد الفعالية التنظيمية من خلال المتغير التابع لهذه الدراسة، وهو جودة الحياة لدى معلمي التعليم الابتدائي، أما الدراسة الثانية فتدور في نفس سياق الدراسة الأولى حيث خصت مديري التعليم الابتدائي ودرجة استخدامهم لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين، وبما أن دراستي شملت كل فئات عمال المدرسة الابتدائية من مديرين ومعلمين ومفتشين ، فان هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في معرفة ماهية الاتصال الفعال المستخدم من طرف هذه الفئة التي تخص المدرسة الابتدائية واستفدنا من طريقة المعاينة التي اعتمدتها الدراسة وهي المسح الشامل الذي تبنيناه في دراستنا، أما فيما يخص الدراسة الثالثة والتي خصت الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة استفدنا من هذه الدراسة من خلال الفرض العام أن الاتصال التنظيمي يتأثر سلبا بوجود الازدواجية اللغوية في المؤسسة الاقتصادية باستنتاج بعض التأثيرات على الاتصال التنظيمي الذي كان هو المتغير المستقل في دراستنا وذلك في الجانب النظري لدراستنا.

بالإضافة إلى الدراسة الرابعة والتي دارت حول القيادة التربوية ومشكلات الفعالية التنظيمية، استفدنا من هذه الدراسة كثيرا من حيث معرفة مشكلات الفعالية التنظيمية التي كانت بالنسبة لدراستنا المتغير التابع وما مدى تأثر هذه الأخيرة بالقيادة التربوية بالتنظيمات المدرسية، أين كانت التنظيمات المدرسية هي مجتمع البحث لدراستنا وهدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى تصور واضح حول استراتيجيات القيادة التربوية الناجحة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

استفدنا من هذه الدراسة في بناء بعض أسئلة الإستبانة فيما يخص محور الفعالية التنظيمية. أما بالنسبة لدراسة الخامسة المعنونة بتسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية لا تقل أهمية الاستفادة منها

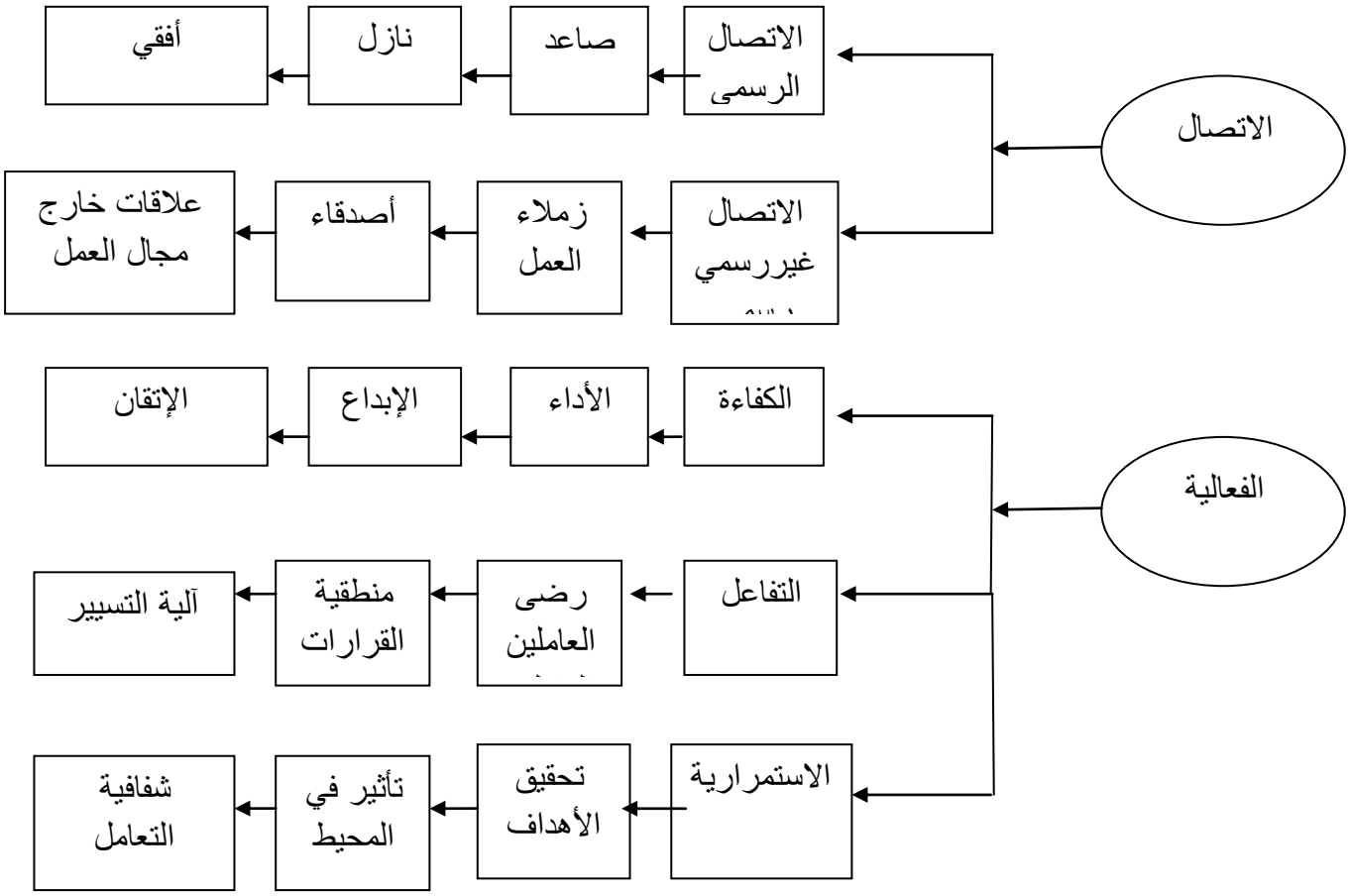
عن بقية الدراسات السابقة، اعتمدت على هذه الدراسة في بناء فرضيات دراستي من خلال الفرضيات الفرعية التي طرحتها وخاصة الفرضية الآتية:

تساهم عملية الاتصال التنظيمي الفعال خلال المسار الوظيفي في تعزيز ولاء الأفراد، أين استنتجنا من خلال هذا الفرض مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في أي مؤسسة وبالتالي حاولنا التوسع أكثر نظريا وعمليا في أهمية الاتصال التنظيمي في أي مؤسسة كانت وربطنا هذا الأخير بتحقيق الفعالية التي حاولنا بناء أبعاد لها من خلال هذه الدراسة وعلى سبيل المثال لا الحصر تحسين الأداء، تحقيق الأهداف، تحقيق الميزة التنافسية، كما نعرج على الدراسة السادسة التي تناولت مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، وقد كان من بين تساؤلات الدراسة:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

وكان من بين نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط بين ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي وفعالية المنظمة، حاولنا نحن بدورنا أن نتوسع أكثر من حيث الإسقاط على المديرين والمعلمين والمفتشين ودرجة استخدام هؤلاء لمهارات الاتصال وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية مستفيدين من هذه الدراسة ومن نتائجها .

تاسعا : نموذج الدراسة



خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مختلف الجوانب المنهجية التي تساعدنا في هذا البحث انطلاقا من إشكالية البحث، وذلك بطرح موضوع الدراسة وتحديد تساؤلاتها والفرضيات التي تسعى لإثباتها أو نفيها، بعدها حددنا مفاهيم الدراسة التي تمثلت في الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية والمؤسسة التربوية (المدرسة) باعتبارها ميدان الدراسة، وأسباب اختيار موضوع الدراسة إلى جانب الأهمية وأهداف الدراسة التي يصبو إليها البحث ، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية.

الفصل الثاني

التأصيل النظري

للاتصال التنظيمي

الفصل الثاني : التأصيل النظري للاتصال التنظيمي

أولا: مفهوم الإتصال التنظيمي

ثانيا: وظائف الإتصال التنظيمي

ثالثا: أهداف الإتصال التنظيمي

رابعا: أهمية الإتصال التنظيمي

خامسا: أنواع الإتصال التنظيمي

سادسا: وسائل الإتصال التنظيمي

سابعا: معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

للاتصال مكانة ودور لا يستهان به في المؤسسة التربوية ، فهو بمثابة القلب النابض في المؤسسة التي لا تستطيع الاستمرار بدونه ، حيث يلعب هذا الأخير الدور المنوط به في نقل المعلومات والتعليمات والأفكار الضرورية لصنع التماسك بين أفراد المنظمة ،واستمرارها ، والعمل على الوصول إلى مبتغاها ،ولوحظ في السنوات الأخيرة ظهور بعض الدراسات المختلفة التي تعرضت إلى الاتصال في الإدارة المدرسية ، وساهمت نتائج هذه الدراسات في مساعدة المؤسسات التربوية في تسطير أهدافها والعمل على تحقيقها.

أولا: مفهوم الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية لا بد منها ولا غنى عنها في أي مؤسسة، لهذا يدل الاتصال التنظيمي عند "أحمد بدوي" على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته للمنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة [1].

يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو عملية نقل البيانات والمعلومات والحقائق، مع تفعيل دور شخصية العامل داخل المؤسسة وكل هذا يتم وفقاً للهيكل التنظيمي الذي تتحدد من خلاله المهام والعلاقات الوظيفية.

– هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكاتهم[2].

– هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة[3].

– هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات التوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى[4].

يعرفه "علي غربي" بأنه : انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال

---

[1]– أحمد زكي بدوي ،**معجم المصطلحات للإعلام**، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ،1985 ، ص28.

[2]– محمد فهمي العطروزي، **العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات** عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

[3]– عمر وصفي عقيلي، **الإدارة أصول ومفاهيم**، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان،1997، ص 104.

[4]– هالة منصور، **الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته** المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص54.

– أما محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي " عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته ... وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيما سليما، لأن – الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل ، وهو الممر الذي عبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية [1].

– أما **محمد منير حجاب** يرى أن الاتصال التنظيمي " هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين هابطة و صاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي [2]" .

– **يعرفه دي فلير وزميلاه بأنه:** "نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية".

– **يعرفه " ابراهيم ابو عرقوب** " بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو اتصالا رسميا (هابطا، صاعدا، نازلا)، أو غير رسمي، ومن أهم وسائله التقليدية: الوثائق المكتوبة، المذكرات، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات أو الاجتماعات المباشرة الدورية الطارئة، اما وسائله الحديثة الطارئة فتتمثل أساسا في الهاتف، الفاكس، الحاسوب، الانترنيت...الخ[3].

– **ويقول بارناد :** أن الاتصال التنظيمي من الوظائف المهمة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص[4].

لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا النقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي".

– وعرض جولد هابر لمجموعة من التعاريف الذي اقتبسها وهي كما يلي:

---

[1]– محمد علي محمد في ، عبد القادر شليحي،**واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة** رسالة ماجستير في علم إجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص51.

[2]– محمد منير حجاب، **الموسوعة الإعلامية**، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2003، ص35.

[3]– محمد منير حجاب، **مرجع سابق** ، ص 38.

[4]– هيري بلخير، رويم فائزة: **معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية** مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة ، العدد السابع ، الجزائر ، 2012، ص285.

-يعرف **redding** و **sanbom** الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة

- ويعتبر **katz** و**kahn** الاتصال التنظيمي : بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني.

- ويقرر **zelko** وdance أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في منظمة الأعمال.

- أما **lesikar** : فيضيف الاتصال التنظيمي بعدا ثالثا هو الاتصال الشخصي إضافة للبعدين اللذين طرحهما **dance** و**zelko**.

- والاتصال التنظيمي بالنسبة **thayet** : هو تدفق البيانات التي تسهل عملية الاتصال والاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى ،وفي هذا يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال وهي كما يلي :

1- نظام الاتصال التشغيلي ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام أو بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال.

2- نظام إيصال الأوامر ويشمل الأوامر و التعليمات والقواعد.

3- نظام الإدانة والتطوير ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب.

ويقرر **horman** وزملاؤه أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الشفهي بين الجماعات المتداخلة والمترابطة.

أما **greenbaum** فيعبر عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي والغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبرا أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو همزة وصل بين العمال والإدارة يتم من خلاله

تبادل المعلومات المتعلقة بإنجاز العمل، وما يمكن ملاحظته أنه قد تم إغفال وسيلة الاتصال المعتمدة من طرف الإدارة في توجيه الأوامر والمهام للعمال.

وترى " فاطمة مروة " بأن الاتصال التنظيمي: يعني تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها[1].

كما يعرف بأنه: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة[2].

من خلال هذين التعريفين نلمس أن الاتصال التنظيمي هو جملة من العمليات لتبادل المعلومات والأفكار بغية تحقيق فهم مشترك وتفاعل بين العناصر المكونة للتنظيم قصد تحقيق الأهداف المسطرة حيث ركز هذان التعريفان على تحقيق الأهداف دون الاهتمام بطبيعة الاتصال الذي يساعد على تحقيق هذه الأخيرة بكفاءة وفعالية.

في حين يعني عند "إبراهيم أبو عرقوب" أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين [3].

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الباحث ركز على كون الاتصال التنظيمي نشاط إنساني هادف من خلال وسائل مختلفة للتواصل الفردي والجماعي بهدف تحسين طرق الأداء وتقوية الروابط الاجتماعية بين العمال، دون الأخذ بعين الاعتبار دور العلاقات التي تجمع الإدارة بالعمال.

نقصد بالاتصال التنظيمي عملية نقل، تبادل، تشارك المعلومات والأفكار عن طريق وسائل تستخدمها المنظمة أو المديرون أو العمال لتوفير هذه المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة

---

[1]– رجب الطاهر مسعود الختروشي ،**أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية** مجلة كلية الآداب، جامعة طرابلس، العدد24 ، الجزء الثاني، ديسمبر2017ص340.

[2]– خيضر كاضم محمود، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2002، ص 116.

[3]– خيضر كاضم محمود، مرجع سايق، ص116.

ثانيا: وظائف الاتصال التنظيمي

للاتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها في الوظائف التالية:

1 -**الإنتاج :** لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية عن عملية الإنتاج، ذلك لان عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته. كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعس عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية[1].

2 -وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات الهاوثورن مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم لا رسمي لجماعات العمال في تقنين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادر وشائعات وبعضها الأخر يعزز بما يسمى بالاتصال لا لفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي-اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز والإعجاب والاحتقار والرجولة والوضاعة.

2- الإبداع: المقصود بالإبداع (هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة)، تعتبر وظيفة الإبداع اقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغير والتغير التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين-باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل-تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله اكبر كلما كانت المقاومة كانت المقاومة للتغيير أقوى[2].

ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد والجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد تكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة.

---

[1]- جمال رزوق، **مجلة جامعة دمشق**، مجلد 26، العدد الأول والثاني، 2010، ص 403.

[2]- جمال رزوق، **مرجع سايق**، ص404.

يرتبط بالإبداع بعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول. وبطبيعة الحال، فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين، وذلك بوضع برنامج أو برامج تهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم، وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.

3-الصيانة: يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسة[1]:

أ- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

ب- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

ج- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

وباختصار، فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف ثلاث يسهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والنقابة وممثلي العمال وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات والأفراد.

ومهما يكن، فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال، ذلك إذا كان المفهوم الأول يتعلق – كما يبدو من الشرح أعلاه –بمضمون الاتصال فان المفهوم الثاني يرتبط بالمسارات والأشكال والمستويات التي يتحرك فيها الاتصال وذلك ما يكون شبكات وقنوات الاتصال.

---

[1]- جمال رزوق، **مرجع سابق**، ص 404.

ثالثا: أهداف الاتصال التنظيمي

تهدف عملية الاتصال في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة عملها إلى مجموعة من الأهداف، وتتعدد أهداف عملية الاتصال بالنسبة للمرؤوسين والرؤساء أو زملاء العمل ويمكن إيضاحها كما يلي[1]:

أ_ الأهداف المتعلقة بالاتصال بالمرؤوسين:

1- تعريفهم الأهداف وسياسات وبرامج المؤسسة والخطط الموضوعة.

2- توضيح الواجبات المطلوبة منهم والصلاحيات المحتومة

3- نقل التعليمات والأوامر إليهم وتوضيحها.

4- توجيه العاملين وإثارتهم للعمل عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم.

5- توفير المناخ المناسب لتحقيق الرضا في العمل.

6- إقامة الثقة والاحترام المتبادل فيما بينها.

7- تغيير اتجاهات الأفراد وآرائهم نحو العمل بما يتناسب مع أهمية التغيرات لصالح العمل[2].

ب_ الأهداف المحققة عند الاتصال بالرؤساء:

1- الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت عنها.

2- طلب مساعدتهم في حل المشاكل.

3- تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.

4- توضيح مستويات الانجاز ومعدلاته لكي يتم تقويم الأداء.

5- تزويدهم بإجابات على طلباتهم.

6- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد التي تساعد في تحقيق التكامل بإنجاز الأعمال.

7-مشاركتهم في الأفكار من اجل تحسين العمل.

1- رجب الطاهر مسعود الختروشي ، **مرجع سابق**، ص 342.

2- ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، **تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء** دراسة شبه تجربة على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري ، العدد 7 ، قسنطينة، 2012، ص4.

8-تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها.

9- الاعتراف بهم كأفراد وخلق مناخ ملائم لتأكيد روح الفريق وروح الجماعة والانتماء للمؤسسة.

وحسب ما جاء به صالح بن نوار:

1-تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2-المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة[1] .

رابعا: أهمية الاتصال التنظيمي

إذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها، ذلك لأن الاتصال يلعب دوراً كبيراً في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار، وهو بذلك هام لكل من العاملين والقادة والمسيرين، لذلك اعتبرت الاتصالات .

[1]- برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، **أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة** مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة قاصدي مرباح ، العدد 26، ورقلة، 2016، ص 218.

الفعالة حياة أي تنظيم فالاتصال التنظيمي يسعى إلى تحقيق النجاح الإداري والفعالية التنظيمية، وبذلك يمكن إيجاز أهميته فيما يلي[1]:

– البعد عن التخمين والتقدير الشخصي عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال. حيث ان وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم، مع العاملين المحددين، وباستخدام النماذج والأطر والأشكال الملائمة للمنظمة.

– تخطيط العمل حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات ومذكرات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات. والمخطط الجيد يجب ان يضع في حسبانه طريقة الاتصال المناسبة لتخطيط العمل.

– تنظيم العمل يحدد نظام الاتصال ،الأساليب والتوقيت والأفراد ، والنماذج والأشكال المناسبة للاتصال.

– وجود النظام يرشد المديرين والأفراد والممارسين عما يجب عمله وكيفية عمله، والأطراف الضليعة في ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى انجاز العمل بكفاءة.

– التنفيذ الكفء للعمل : إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرة عالية على الحديث والاستماع والمناقشة والاجتماع وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

– الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن من جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط. وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

– توفير معلومات متكاملة : تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

---

[1]– محمد الصيرفي، **تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد**، **مؤسسة**مورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009، ص 231.

– توثيق تبادل المعلومات: ويعني هذا الاتصال الإداري والتنظيمي بفهم ما أمكن ذلك بوضع المعلومات والآراء في شكل مكتوب يمكن الرجوع إليه، ومن هنا فان ذلك التوثيق للمعلومات يساعد على التحقق من صحة البيانات، ومن صدقها، ويساعد على توفير مرجعية لهذه البيانات[1].

– تحقيق السرعة في تبادل المعلومات : إن وجود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال. ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال، وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظروف، ومن الأطراف المشتركة فيه.

– تحقيق الدقة في المعلومات : يساعد نظام الاتصال الإداري والتنظيمي، على الأخص في توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما في البندين السابقين 6 و7من توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار[2].

– تحقيق ديمقراطية العمل : يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل، الأمر الذي يرفع من جودة حياة العمل داخل التنظيم ويحقق الليونة والمرونة فيه.

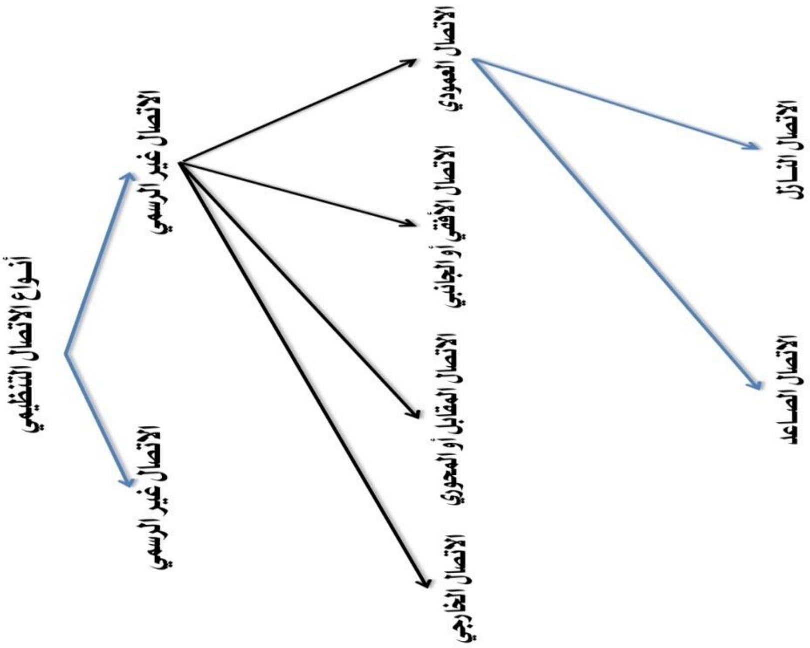
[1]– محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص 218.

[2]– حليس لخضر، حليس فوزية ، **فلسفة الإتصال التنظيمي في الإرتقاء بالمؤسسةالعمومة** ، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية ، جامعة زيان عاشور. العدد الثالث ، الجلفة، سبتمبر 2021 ، ص121.

خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية ،بحيث يمكن النظر اليها كاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية وهي كالتالي :

الشكل رقم (04): أنواع الإتصال



من اعداد الطالبتين

أ –**الاتصال الرسمي :** هو الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي1.

فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد ، وذلك حسب تسلسل السلطة فالتعليمات التي تصدر من إطار معين غالبا ما تأخذ طريقا ما حتى تصل إلى العامل المنفذ [1].

وكذلك الشكوى التي يرسلها الموظف العادي إلى المدير لابد لها من مسالك معينة تتبعها والاتصالات الرسمية تأخذ أربعة اتجاهات : فقد يكون نازلا من أعلى إلى أسفل أو صاعدا من أسفل إلى

[1]– شريط شريف محمد، **الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، علم النفس واالعلوم التربية والديمغرافيا ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية،2008–2009، ص52.

أعلى، كما قد يكون أفقيا – أو محوري.

- اتصالات رأسية نازلة يطلق عليها الاتصال من أعلى إلى أسفل.
- اتصالات رأسية صاعدة يطلق عليها الاتصال من أسفل إلى أعلى.
- اتصالات أفقية تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد.
- اتصالات متعددة الاتجاهات[1]

–**الاتصال التنظيمي النازل:**بناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه ، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الادراة الوسطى أو قد تكوم من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا ، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ،لذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

و للاتصال الهابط أهداف منها:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة يمكن إدراكها وفهمها
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية ، مجلات الحائط، التقارير النمطية...الخ.

ويمكن التطرق إلى مزايا ومعيقات هذا النوع من الاتصال فيما يلي

أ– المزايا:

– تعليم الموظفين وتوضيح المواقف المختلفة لهم ، ما يعمل على إزالة مخاوفهم ويقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو المؤسسة بحالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا ؟ أو كيف ؟ أو متى يعمل ؟ [2].

– يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا ، هذا يخلق لدى الأفراد اعتزاز بالنفس والعمل.

– تمكين العاملين من متابعة التغيرات المختلفة التي تحدث في المنظمة ،مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

---

[1]–شريط شريف محمد، **مرجع سابق**، ص 52.

[2]–رجب الطاهر سعيد الختروشي، **أهمية الإتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية** مجلة كلية الآداب ، العدد 24 ، ديسمبر 2017،ص ص 340–341.

ب- معوقات الاتصال النازل :من أسباب فشل هذا النوع من الاتصال يرجع الى:

- أن العديد من المنظمات والمؤسسات تلجأ إلى وسائل اتصال كتابية ميكانيكية وتتحاشى الرسائل الشفوية

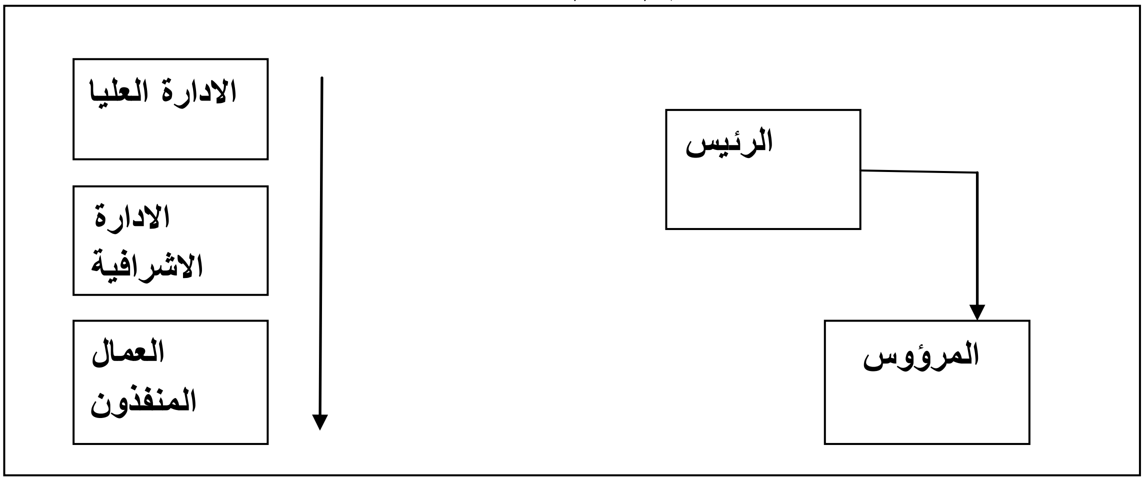
والمواجهة(وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظمها تؤثر حتما في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للموظفين.

- نقص المعرفة والفهم من جانب المرؤوسين في عدم إدراكهم إن كانت هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين ، وهذا يحد من الاتصال.

- التوقيت والمكان المناسب والحالة النفسية لاستقبال المتلقي للرسالة على حسب ما كان فيه وعليه

الشكل رقم (05) : الإتصال النازل



المصدر :من إعداد الطالبتين

كما أشار إلى هذا النوع من الاتصال التنظيمي نيوبورت newport وآخرون انه يجب متابعة المعلومات التي غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية عكسية للتأكد من وصول التعليمات وفهمها بشكل صحيح [1].

الاتصال التنظيمي الصاعد: هو كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتعلق بالأداء، وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون

[1]- شريط شريف محمد، مرجع سابق، ص 53.

أو ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة أومعلومات بين مستويات الإنتاج ومشكلات تحدث في بيئة العمل ، ولهذا الاتصال أهمية بالغة لأنه يعطي للمرؤوسين فرصة المشاركة في توجيهالمؤسسة [1].

إذن هو يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما نمو وتطوير هذا التنظيم.

هـ- مزايا الاتصال الصاعد: تمكين العاملين من التعبير عن أنفسهم لإرضاء الحاجات الذاتية يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

ـ المساعدة في الالتزام أكثر من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال التنظيمي أو المتقاربة مع الرئيس.

و- معوقات الاتصال التنظيمي الصاعد

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق) أي وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين(مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل بعيدة عم مسمع الرئيس.

- التقاليد الإدارية في المنظمة التي تعتبر أن الاتصال يبدأ من الرئيس أي أن الاتصال التنظيمي النازل و الرئيسي.

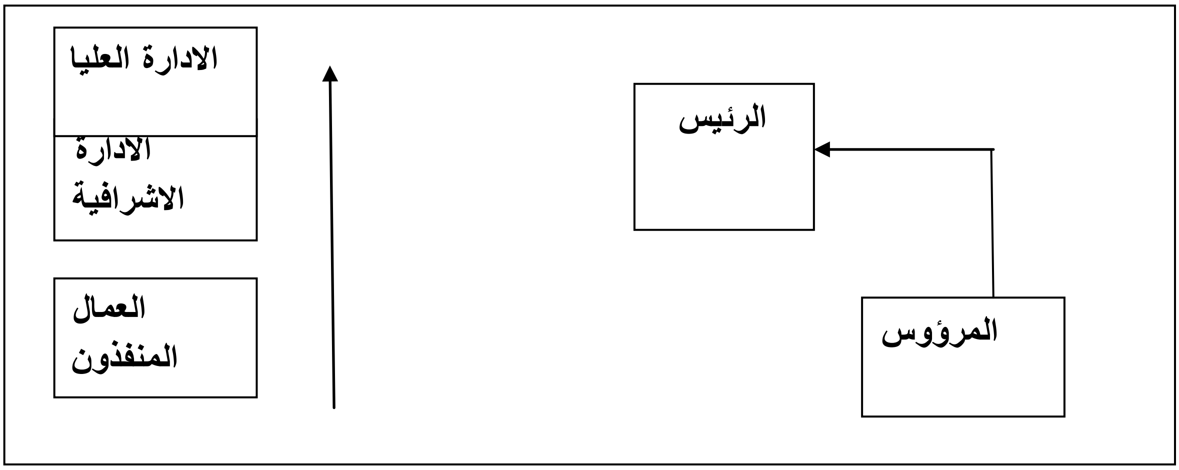
الاتصال الصاعد هذا يأخذ عدة أشكال ، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء[2] .

---

[1]- ياسين محجر، مرجع سابق، ص05.

[2]- رجب سعد الختروشي، مرجع سابق، ص ص،342-343.

الشكل رقم (06) : الإتصال الصاعد



المصدر :من إعداد الطالبتين

– **الاتصال التنظيمي الأفقي (في نفس المستوى)** ويعني به الاتصال الذي يتم بين أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الاقسام فيما بينهم [1].

و قد عرفه " أبوالنجا " : انه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة ويرتبط هذا النوع من الاتصالات بظروف خاصة بالعمل مثل : التنسيق بين الوظائف وحل المشاكل وتبادل المعلومات [2].

ـ مزايا الاتصال التنظيمي الأفقي:

– يسمح بوصول الآراء والمقترحات من كل جانب ويعطي فرصة للمديرين باتخاذ القرارات اللازمة استنادا إلى معلومات كافية.

– يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.

– **معوقات الاتصال التنظيمي الأفقي:** بالرغم من المزايا إلا أن هنالك معيقات تعيق هذا الاتصال منها

– هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة وشدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة

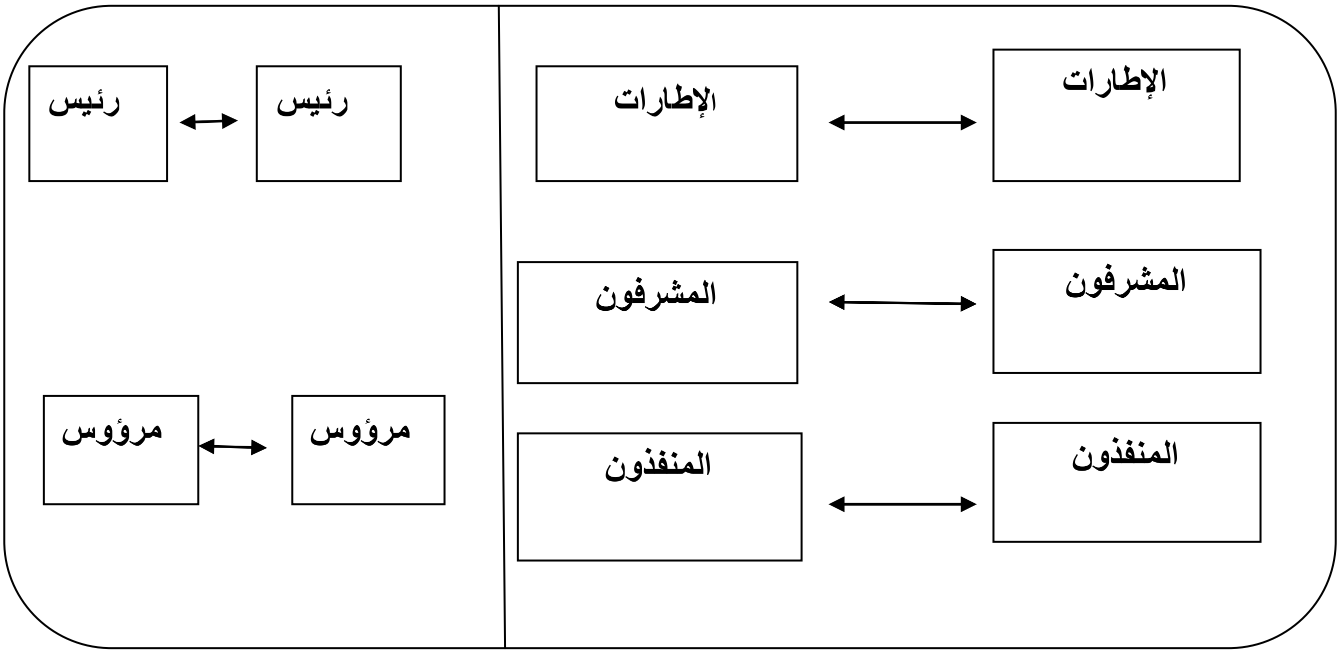
[1]– رجب سعد الختروشي، مرجع نفسه، ص343.

[2]– بودالي بن عون، بلرباح رقط، دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الإجتماعية ، المجلد 14، العدد 02، جامعة الأغواط، ص159.

الإجراءات والتعقيدات.

– تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل يخلق أنواع متعددة من الولاء إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها[1].

الشكل رقم (07): الاتصال الأفقي



المصدر: من إعداد الطالبتين

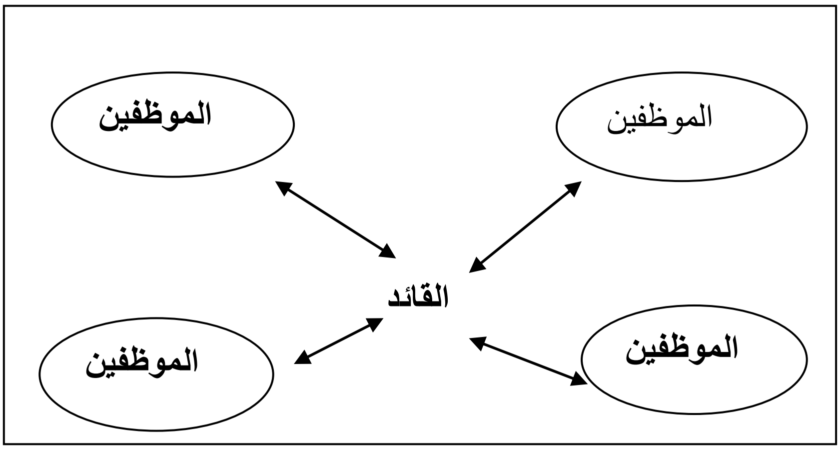
الاتصال المحوري:

يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل ، وجميعها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أن المعلومات تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة أو المؤسسة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق [2].

[1]– رجب الطاهر مسعود الختروشي، مرجع سابق، ص345.

[2]–رجب الطاهر مسعود الختروشي، مرجع سابق، ص 344.

الشكل رقم (08): الاتصال التنظيمي المحوري



المصدر: من إعداد الطالبتين

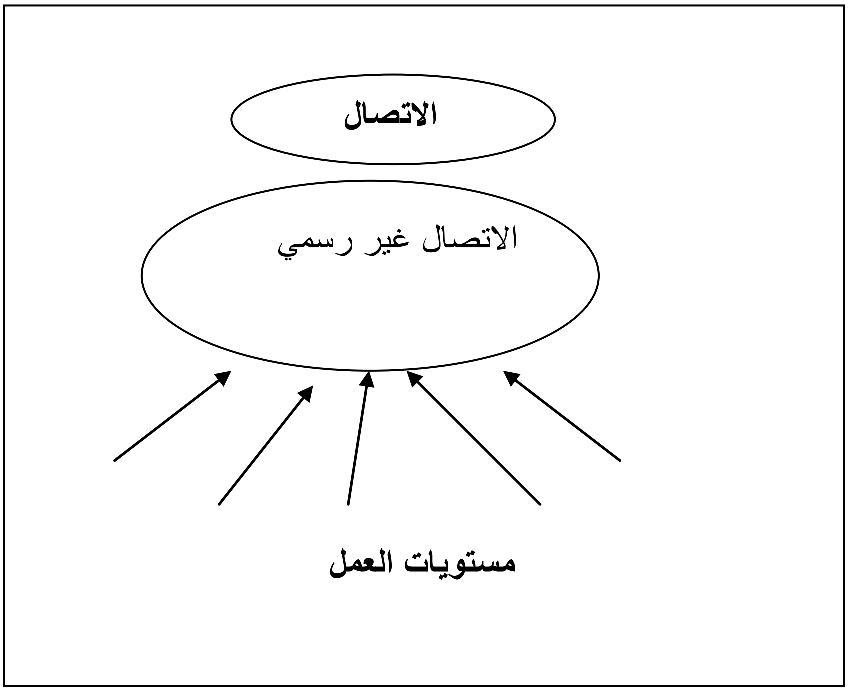
ب-الاتصال الغير رسمي : إذا كان الوجه الأول للاتصال هو الاتصال الرسمي فان الثاني هو الاتصال غير الرسمي الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، ويعتمد أساسا على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه [1].

فالاتصال الغير رسمي هو يتم بين الأفراد والجماعات بدون قواعد تنظيمية وإجراءات رسمية محددة ، وعدم تحكم الإدارة في موضوعه وطريقته فهو يرتبط بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يحدث بطريقة غير مضبوطة ويكون شفوي غير مؤكد أو ملزم[2].

[1]- علوان سميرة، فرحي فيصل، **الإتصال التنظيمي وعلاقته بإتخاذ القرار** ، مجلة التدوين العدد 11، ، جامعة محمد بن أحمدن العدد 11، وهران،2018، ص 287.

[2]- خضرة بن أحمد، نادية أمينة كاري، **الإتصال التنظيمي بين القيم الدينية والقيم الإداريةوأثره على ترشيد القرار الإداري** ، مجلة أنثروبولوجية الأديان، جامعة أبو بكر بلقايد العدد 01 ،، تلمسان، 2022 ، ص 499.

الشكل رقم (09) : الإتصال الغير الرسمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي

تعددت أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في هذا العصر، حيث تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها لأن استخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات يمكنها أن تسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الوسائل تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات وسنقوم فيما يلي بعرض الوسائل الشائعة في الاتصالات التنظيمية

1 - وسائل الاتصال الشفوية

تعرف على أنها: "الاتصالات اللفظية المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتتم عادة من خلال الاتصال الشخصي مثل المقابلات التي تتم وجها لوجه أو عبر وسيلة أخرى مثل الهاتف بالإضافة إلى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية [1].

حيث ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات، والآراء باستخدام اللغة (الكلام)، ويتم توصيل الرسالة بالألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، وهو كثير الاستعمال حيث يتم نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين طرفي الاتصال مباشرة وجه لوجه بواسطة الهاتف

[1]- حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى ، مرجع سابق، ص 362.

إن أهم ما يميز الاتصال الشفهي هو معرفة ردة فعل المتصل به مباشرة، بالإضافة إلى إمكانية توضيح الرسالة في حال عدم تفهمها، ومن إيجابياتها [1]

- تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة.
- إدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه

تمكن المرسل من التأكد من فهم .

- إزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين

تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية.

- قوة تأثيره على المستمعين، التغيير في نبرات الصوت.
- المحافظة على سرية المعلومات.
- يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر.

ولكي يكون الاتصال فعالاً عند استعمال هذه الوسائل، يجب توفر الخصائص التالية في المرسل:

- الثقة في النفس، والمعرفة الكاملة بالموضوع.
- وضوح النطق واللفظ.
- القدرة على الإقناع وإتباع أسلوب المشاركة[2]

أما أهم سلبياته تتمثل في:

- عدم إمكانية شطب المعلومة أو الكلمة التي تم ذكرها لأنها تكون قد وصلت إلى ذهن المتصل به
- عدم الدقة.
- عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد.

كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات الكبيرة الحجم، لأنه يستغرق وقتاً طويلاً، ومن أشكاله: المقابلات، الاجتماعات ... الخ.

والجدير بالذكر أن لطريقة الكلام والمظهر تأثير كبير على المتصل به، إذ قد يؤثر المظهر

---

[1]- محمد قاسم القريوتي **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص216.

[2]- محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص 217.

أو الهيئة في الانطباع الذي يأخذه المتصل به عن المتصل.
ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير ولهذا الأسلوب طرق عديدة منها:

- ا **الاجتماعات:** يعرف الاجتماع بأنه: "لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة

يجتمعون معاً لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها[1]" وتعتبر الاجتماعات في المنظمات وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور، بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آرائهم، ويجعل القرارات مقبولة لدى جميع الأطراف، لأنها تمثل مختلف وجهات النظر، كما تعتبر أكثر وسائل الاتصال تكلفة واستهلاكا للوقت.

إذن تلعب الاجتماعات دوراً هاماً في الإدارة سواء كانت رسمية أو غير رسمية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية التي لا يستغني عنها المدير أو رئيس القسم وغيرهم في ممارستهم لنشاطاتهم وواجباتهم.
ويتوقف نجاح الاجتماع على مدى إتقان منشط الاجتماع لدوره في إدارة الاجتماع والقيام بجميع التحضيرات اللازمة قبل وأثناء وبعد انتهاء الاجتماع من أجل تحقيق الهدف منه[2].

وعليه من الضروري تحضير القاعة وجميع المستندات الخاصة بالإقناع قبل بدء الاجتماع واست دارته قبال المدعوين والمشاركين وا بالشكل الصحيح مع الانتباه إلى الوقت المخصص للاجتماع ثم كتابة محضر الجلسة بعد انتهاء الاجتماع.

- **المقابلات:** تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد، والتعليل، والتفاهم، ولذلك تعقد عادة مع الرؤساء والمديرين كل حسب موقفه وظروفه ومن خلالها يتم مناقشة الموضوعات والخطط، والأمور الغامضة[3].
ومنه فالمقابلة تتم لإعطاء التعليمات والتفاوض حول أمر معين أو شرح موضوع ما، أو لإعطاء النصائح بهدف الاستعلام، أو لحل الخلافات، وتقييم الأشخاص والأعمال، أو قد تتم المقابلة بهدف الإقناع.

---

[1]- خضير كاظم حمود، **الإتصال الفعال في إدارة الأعمال دار صفاء للنشر والتوزيع** عمان، ط1، 2010، ص163.
[2]- فاطمة مروة، مرجع سابق، ص 235.
[3]- سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص351.

ومما لا شك فيه أن المقابلات الشخصية من الفعاليات التي يتم ممارستها من قبل أغلب المنظمات الإنسانية العاملة سيما وأنها تساهم في تحقيق سبل الاتصال من خلال التعرف على الأفراد المقابلين لأغراض التوصل للعديد من الجوانب المستهدفة كالتعرف على طبيعة الشخصية، أو المؤهلات الفكرية أو القابلية الجسمية والاستعدادات الشخصية في أداء المهام المطلوبة وغيرها من العوامل التي تشكل طبيعة الهدف من المقابلة الدور الفعال في هذا المجال، والجدير بالذكر بأن طبيعة البيئة التي تتم فيها المقابلة وقابلية الفرد، أو اللجنة التي تجري المقابلة لها دور هام في هذا الشأن.

- **المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة، أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها مرتبطة بظروفهم قصد التوصل إلى أراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها [1] والمؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع معين له أهمية

وذلك بهدف الوصول إلى توصيات في نهاية المؤتمر والمشتركين في المؤتمرات يلعبون دوراً في المناقشة، حيث ينبغي أن يكون المشترك على مستوى عال من التخصص والخبرة

ومنه يمكن القول أن المؤتمر أحد قنوات الاتصال الجمعي لإقامة المناقشات وتبادل الأفكار حول موضوع يهتمون به من أجل المصالح العامة، ويشترط أن لا تزيد مدة المؤتمرات عن مدة قد تصل أسبوع.

- **الندوات:** تعد الندوات قناة اتصالية ذات اتجاهين، يتم بها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل (وهم المتخصصون) وبين الجمهور حول موضوع معين، وتستخدم الندوات لمعرفة أراء المتخصصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها اتفاق تام لتقريب وجهات النظر [2]

إذن الندوات هي نقاش جماعي بين مجموعتين من المختصين حول موضوع ما بحضور جمهور.

وتتميز الندوة كقناة اتصالية بـ:

- تتيح الفرصة للاستماع لأراء أكثر من خبير أو متخصص. وتتنوع هذه الآراء وتتعدد بتعدد المتحدثين.

---

[1]- محمد صاحب سلطان، **العلاقات العامة ووسائل الإتصال** دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 192.

[2]- محمد صاحب سلطان، مرجع نفسه ، ص 187.

- تتميز بقدرتها على التأثير ولاسيما إذا كان موضوعاً غير مفهوم لأغلب الحاضرين.
- تتميز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية ومثيرة للاهتمام.

2 – وسائل الاتصال الكتابية

تعتبر الاتصالات المكتوبة الأكثر شيوعاً في الاتصالات الرسمية داخل المنظمات، وتعرف بأنها الاتصالات التي تكون فيها معلومات الرسائل مدونة ضمن سجلات أو خطابات أو تبليغات أو نشرات أو تقارير أو غيرها [1]" فالاتصالات التي تتم بصفة دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها وزنها لدى العمال، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة مثل التعليمات اللوائح، الأوامر، المنشورات ... الخ

وتبرز أهمية هذه الوسائل في كونها تتميز بإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، فهي أيضاً تمكن العمال من دراستها بإمعان ودقة وسرعة إيصالها إلى عدد أكبر من العمال، كذلك كونها أقل عرضة للتحريف والتشويه[2].

ومن بين أهم هذه الوسائل نذكر:

- **التقارير:** يوصف التقرير بأنه: "عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة يجب عرض تحليلها بطريقة متسلسلة ومبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل[3] للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة و قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد، دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات، وهي تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل المؤسسة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل.

---

[1]- حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، مرجع سابق، ص361.

[2]- محمد قاسم القيروني، **مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006، ص 301.

[3]- محمد صاحب سلطان، مرجع سابق، ص166.

- **لوحة الإعلانات:** هي وسيلة تساهم في تأكيد المعلومات المتداولة بين العمال وتقلل من الشائعات والمعلومات الخاطئة، وهذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية والإرشادات والأوامر الموجهة إلى العاملين، فضلاً عن مواعيد الدوام والإجازات، وتفويض الصلاحيات ... الخ، فهي أداة تثقيفية تهتم بشؤون العاملين.
- **المذكرات:** وعادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح وتقدم المعلومات.
- **النشرات الدورية والخاصة:** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمؤسسة وتستخدم لنقل البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة ... الخ

وتنقسم النشرات إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة
- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي
- **المجلات الخاصة أو الكتيبات:** تعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية، وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المؤسسة)الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي(وعملها بطريقة سهلة بغرض تقليص الفجوة بين العامل والإدارة هذا من جهة، والجمهور الخارجي من جهة أخرى، كما تتضمن شرحاً مفصلاً عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وتظهر مزايا ومواصفات منتجاتها، وتصدر هذه المجلات بشكل دوري وخاصة عن المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة دفاتر بيان خاصة تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها تسمى "بالكثالوجات" التي تؤمن الاتصال الفعال بين المؤسسة والزبائن [1]
- **الفاكس:** هو عبارة عن ناسخة مزودة بجهاز هاتف يسمح بإيصال مستندات خطية عن بعد بواسطة شبكة الهاتف وذلك خلال ثوان محدودة.
- **الشكاوي:** تعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي [2]

---

[1]– فاطمة مروة، مرجع سابق، ص49.

[2]– عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام،**السلوك التنظيمي في المنظمات** مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 283-284.

- **ملصقات الحائط:** تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة، وتوجه إلى العاملين داخل المنظمة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي وتضم هذه الصفحة معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تهم العاملين.

كما يجب مراعاة التنسيق والجاذبية عند العرض سواء أكان من ناحية الشكل أو المضمون إضافةإلى أنها يجب تعرض في مداخل المنظمات وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع أو على حامل.

كذلك ينبغي أن تتجدد المعلومات التي تتضمنها كل مدة زمنية، بحيث تتضمن دائماً آخر الأخبار والمعلومات والتعليمات والنشاطات المختلفة للمنظمة.

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة واستعمال الخرائط والرسوم، وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية.

من أهم مزايا هذا النوع من الاتصالات:

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي.
- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أن له بعض العيوب أهمها:

- أنه لا يسرع في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو الرئيس الإداري.
- تتطلب جهد كبير في الإعداد والصياغة
- عدم دقة التعبير فيها يؤدي إلى سوء فهم الرسالة
- التكلفة العالية المطلوبة للحفظ والحماية

3 – وسائل الاتصال الحركية

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم في إرسال الرسائل وتتمثل في إيحاءات وتعابير الوجه وخصائص البيئة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية وتشمل كل شيء لا يستخدم الكلمة في إرسال المعلومات وتتمثل في:

-**الإشارات:** هي مختلف الإشارات التي يستخدمها الشخص أثناء اتصاله بغيره سواء كانت بسيطة أو

معقدة، وكل ثقافة لها إشارتها التي يفهمها أفرادها.

– **الحركات:** وتشمل جميع الحركات التي يقوم بها الإنسان أثناء اتصاله بغيره مثل حركات الجسم الإيماءات، الإيحاءات وغيرها، سواء كانت حركات مقصودة أو غير مقصودة [1]

– **ا لأشياء :** هي كل ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركة لنقل رسالته إلى المتلقي كالصورة والملابس.

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل:

– يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً قناعاً

يفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع

– يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات

ومن بين مساوئه:

– صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من العمال.

– قد يحرف مضمون الرسالة،خصوصاً في المؤسسات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

4 – وسائل الاتصال الالكترونية

يعتمد هذا النوع على استخدام الحاسبات الالكترونية في إيصال المعلومة ويمتاز بالسرعة والكفاءة.

– الانترانت هو عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم.

– **البريد الالكتروني:** يعتبر البريد الالكتروني الأكثر شيوعاً في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع العمال والرؤساء التواصل فيما بينهم.

ومن مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على المعلومة في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة

ومن بين مساوئها تؤثر بالدرجة الأولى على صحة من يستخدمها بكثرة

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة وسائل الكترونية تسمح بالتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم كشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، الفايسبوك "Face book،" اليوتوب "YouTube" السكايب Skype ... "الخ.

[1]– حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع سابق، ص261.

والملاحظ أن هناك وسائل مختلفة وكثيرة للاتصال التنظيمي، ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة ونشرها داخل التنظيم، لكن استعمال أي وسيلة يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وعلى نمط التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة.

ويمكن القول في الأخير أن استعمال أكثر من أسلوب من وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً من استعمال أسلوب واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين.

سابعا : معوقات الاتصال التنظيمي

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات، إذ قد تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها، أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب.

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

1 ـ معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة وغلبة الغموض وعدم إصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

ب_ معوقات في المرسل: تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه ومن هده العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية...

أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

1 -أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.

2 -اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية[1].

3 -تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل.

4 -سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.

5 -الحالة الانفعالية للمرسل حيث تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

6 -عمليات الحكم الشخصي والتقدير، الإضافة، الحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.

7 -الاعتقاد بأن المرسل إليه، ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.

8- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب- معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها.

ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:

1 -سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.

2 -عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.

3- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

ج- معوقات في وسيلة الاتصال : تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

1 -اختيار وسيلة الاتصال التي لا تناسب مع الموضوع محل الاتصال.

2 -عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

---

[1]- أحمد صقر عاشور، **السلوك الانساني في المنظمات** الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 275.

3 -اختيار وسيلة الاتصال لا تناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.

4 -عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

5- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

- **معوقات في المستقبل:** يقع إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

- **معوقات في بيئة الاتصال:** يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطة بعملية الاتصال، وعدم الاهتمام بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعله غير كامل أو مشوشا، ومن هذه الأخطاء[1]:

1- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.

2-أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الأخر في الاتصال.

3-أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الأخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيبا.

4-أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.

5-أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

5 -عدم اتساع البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.

8 -عدم اتساع البيئة بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.

9 -عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.

2 – معوقات تنظيمية:

- ويرجع أساسا إلى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة[1].

---

[1]- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص276-277.

– عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية

– قد يكون التخصص من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

– عدم وجود السياسة الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية ، وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية، وتعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

– عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة[2].

3 – معوقات بيئية:

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو

خارجها، وأهم هذه المعوقات:

أ– اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال، حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

ب– التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب[1].

---

[1]– جميلة كتفي، ، **معيقات الإتصال التنظيمي**، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، ، جامعة محمد بوضياف العدد 02 ، المسيلة ،2019 ،ص ص ، 166– 167.

[2]– جميلة كتفي، مرجع نفسه، ص 168.

4 – معوقات نفسية اجتماعية:

إن تفسير الفرد وفهمه لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة، كما تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية وإبراز العلاقة العدائية[2].

5 ـ المعوقات الإدارية:

تتمثل المعوقات الإدارية في كل التصرفات والقرارات التي تتخذ بطريقة مجحفة من قبل الإدارة العليا ضد العاملين في المنظمة، وتؤثر هذه التصرفات والقرارات على تلقى الرسالة الاتصالية بصورة غير سليمة ويمكن تناول هذه المعوقات على النحو التالي

1 ـ غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظام الاتصال.

2 ـ قصور الإدارة في مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين.

3 ـ رفض بعض الرؤساء مقترحات وأراء مرؤوسيهم .

4 ـ ضعف تدريب العاملين على استخدام أساليب ونظم الاتصال الحديثة.

5 ـ عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة.

6 ـ الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة

[1]– نورة قنيفة، معيقات الإتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني ، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية جامعة أم البواقي، ص 194.

[2]– أمال زرفاوي، فاطمة دريدي، **نماذج الإتصال التنظيميفي ضوء الفكرالإداري المعاصر** ، مجلة رؤ ى للدراسات المعرفية والحضارية ، جامعة محمد خيضر ،العدد 02 ، بسكرة، ديسمبر 2021، ص ص، 139 –198.

خلاصة الفصل:

يعتبر الاتصال عملية إدارية ، كما انه عملية اجتماعية تتفاعل فيه أطراف الاتصال تفاعلا مباشرا وغير مباشر ، حيث يستطيع من خلاله الرئيس تحقيق التأثير المطلوب في تحريك المرؤوسين نحو الهدف المنشود للمنظمة ، بالإضافة إلى انه عملية نفسية تتطلب فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين وميولاتهم ،وبتوفير عملية الاتصال المناسبة يقف الفاعلين في المنظمة على فهم سير العمل ومجريات الأمور مما ينمي فيهم روح المسؤولية اتجاه العمل ، ودورهم المساهم في الإدارة يخلق لديهم الشعور بالأهمية والرضا والاستقرار النفسي .

الفصل الثالث

ماهية الفعالية التنظيمية

الفصل الثالث : ماهية الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولا ـ مفهوم الفعالية التنظيمية

ثانيا :العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

ثالثا : خصائص الفعالية التنظيمية

رابعا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

خامسا :مؤشرات الفعالية التنظيمية.

سادسا : أساليب قياس الفعالية التنظيمية

سابعا : صعوبات الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث ، اذ لم تحض بالقدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها ، والفعالية التنظيمية من الأمور الهامة في حياة المنظمات نتيجة التطور السريع والمنافسة الشديدة من اجل الاستمرارية ، وموضوع الفعالية المنظمة موضوع معقد بتعقد المنظمات نفسها ، وهذا ما أدى إلى التباين والاختلاف حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها ، وقياسها وبناء عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح بعض خصائصها ومؤشراتها وتوضيح مفهومها وصولا إلى تحديد أهم متطلبات زيادة الفعالية.

أولا : مفهوم الفعالية التنظيمية

تتصف الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من العمومية والغموض، ويتوقف مفهوم كل باحث للفعالية على المدخل الذي يستخدمه ؛ فوفقا لمدخل الهدف تعنى الفعالية التنظيمية : درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها .[1] ووفقا لمدخل الموارد تعنى : قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة المحيطة للحصول على احتياجاتها من الموارد (المدخلات) من أجل استمرار نشاطها ، أما بالنسبة لمدخل العمليات فالمؤسسات الفعالية هي التي تتصف عملياتها الداخلية بخصائص تنظيمية معينة ، ويحدد مدخل جمهور المتعاملين معنى الفعالية بأنها درجة إشباع المؤسسة لحاجات جمهور المتعاملين مثل : العاملين بالمؤسسة أو العملاء أو بقية أفراد المجتمع المحلى.[2]

ويتضح من هذه الآراء أن كل مدخل من هذه المداخل يركز على مفهوم معين للفعالية التنظيمية كما يتضح أيضا أنه هناك ثلاث أبعاد رئيسية متضمنة في المداخل، وهذه الأبعاد هي : المدخلات ، العمليات ، المخرجات .

كما تعتبر الفعالية التنظيمية : " المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية ".[3]

يعرفها كل من (KAST et ROSENZNING) على أنها : القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو .

---

[1] فتحي درويش عشيبة، **التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته** ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،القاهرة، 2009م،ص119

[2] فتحي درويش عشيبة،مرجع سايق ،ص119

[3] فريال سيفون ، **الفعالية التنظيمية** مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر ،العدد السادس ،31 ديسمبر 2015 ،ص44

يعرفها ميلز (MILES) على أنها: القدرة علة تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم : الأفراد أو الجماعات ، المصالح ، الملاك، الزبائن، الموردون، المنافسون ... الخ .[1]

ومن المفهوم السابق يتضح ما يلي[2]

- يمثل تحقيق أهداف المؤسسة أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على فعاليتها .
- يعد حصول المؤسسة على احتياجاتها من بيئتها وارتباطها بها من مؤشرات فعالية المؤسسة .
- رضا العاملين بالمؤسسة يمثل أحد مؤشرات فعاليتها .
- ويذهب بارسونز إي أن الفعالية التنظيمية هي: قدرة المؤسسة على امتلاك المصادر المتاحة واستخدامها أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويتضح من هذا المفهوم أنه جمع بين ثلاثة مداخل في النظر إلى الفعالية التنظيمية وهي : مدخل الهدف، ومدخل العمليات، ومدخل الموارد.

ثانيا : خصائص الفعالية التنظيمية

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو و البقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطار محياه خصائص معينة يشمل التنظيمات، وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الإطار من حيث درجات الصحة والفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي :[3]

[1] فريال سيفون ،مرجع سابق ص44

[2] مؤيد سعيد السالم،**نظرية المنظمة الهيكل و التصميم** دار وائل النشر و التوزيع ،الطبعة الثانية،الاردن،2008، ص31

[3] فريال سيفون ،مرجع سابق ،ص44

- **توفير السلامة المهنية** : ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- **المناخ الاجتماعي الفعال** : وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طواعية وفعالية .
- **الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد** : وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية ، وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
- **تحديد الأهداف بدقة** : أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون ، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف .
- **وجود معيار موضوعي:** حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات ، بناءا على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص .
- **مراكز اتخاذ القرارات الفعالة** : ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي .
- **وجود توازن بين المكافآت المادية المعنوية** : حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز ، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل ، وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات .
- **نظرة ايجابية للأفراد** : ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام .
- **تشجيع التعاون بين الأفراد** : حيث انه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة ، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاع والت واتخاذ العلاج السريع .

- قياس الانجازات بسرعة: فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.

من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة درجة الفعالية إلا أن ذلك يبقى مرتبط بخصوصية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة به وهذا ما يتطلب متابعة ميدانية لهذه العناصر بإشباع أساليب قياسية مختلفة.[1]

ثالثا : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها على النحو التالي:[2]

1) **عوامل فنية:** وتشمل العوامل المتعلقة بالأدوات والمعدات المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل.
2) **عوامل متعلقة بأداء الأفراد للعمل:** وتتمثل في التنظيم الرسمي والغير رسمي، والقيادة والعوامل المؤثرة في حاجات الأفراد النفسية والظروف الطبيعية كالإضاءة والسلامة في العمل وغيرها.
3) **عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي:** أثبتت عدة دراسات أن هناك ارتباطا قويا وعلاقة وثيقة بين البناء التنظيمي للمؤسسة وفعاليتها، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها في هذا المجال هي تحديد أثر الأنواع المختلفة من شبكات الاتصال . شبكة الاتصال المركزية، شبكة الاتصال بمساعدين للرئيس..... شبكة الاتصال الكاملة باعتبارها شكلا من أشكال البناء التنظيمي، وبطبيعة الحال هذه

[1] فريال سيفون_ ،مرجع سابق ،ص45

[2] زبيدة مشير، **البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية** –دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي –، رسالة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع،جـامعة الجـزائر 2007-2008،ص61-62

الشبكات تؤثر على الخصائص الرئيسية للبناء التنظيمي، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرعلى الفعالية التنظيمية مثل الدقة في عملية الإنجاز ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، درجة وضوح القائد

4) **عوامل متعلقة بعملية تحديد الأهداف:** حيث يعتبر تحديد الأهداف العملية للمنظمة وبشكل كمي ونوعي يوفر . مؤشرا هاما لقياس فعالية المنظومة . وبناءا على ذلك تظهر أهمية العلاقة الوثيقة والمتبادلة بين كل من الأهداف من جهة وبين الفعالية من جهة أخرى

5) **عوامل مرتبطة بتوافر الموارد البشرية:** فتوافر الأفراد بالأعداد والتأهيل المطلوب يعد من العوامل التي تؤثر تأثيرا كبيرا في فعالية المنظومة... كما أن سوء استخدام العنصر البشري المتوافر لها يؤثر تأثيرا كبيرا على فعاليتها أيضا

6) **توافر الموارد المالية:** في عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقق الأهداف الموضوعة لها، بل أن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفعالية.

7) **المناخ التنظيمي:** يحتوي بكيانه الموجود، بالصورة الفردية أو على مستوي الجماعة، على الرضا الوظيفي، أداء العاملين، الالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها، وهذه العناصر تأثر في الفعالية التنظيمية.

8) **طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة:** تؤثر التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية، فالتكنولوجيا الروتينية تعمل على إيجاد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد والإجراءات والجمود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار في أقل مستوياتها، أما التكنولوجيا الديناميكية فإنها تؤدي إلى ظهور مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة وبالثقة والابتكار وتحمل المسؤوليات الشخصية في إنجاز العمل.

9) **سياسة وتصرفات الإدارة:** لها تأثير على الفعالية التنظيمية للمنظمة، فالمدير الذي يستخدم أساليب إرجاع الأثر Back Feedفي اتصاله مع المرؤوسين ويسمح لهم بقدر معقول من الاستقلال بطبيعة الحال، فإن ذلك يسهم بدرجة عالية في إيجاد مناخ يشجع الإنجاز وتحمل المسؤولية.

10) **تأثير البيئة الخارجية للمنظمة:** فعندما تمر المنظمة بظروف طارئة وحرجة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازم لتحمل المخاطر[1].

رابعا : متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

لكل منظمة العديد من الموارد المادية والبشرية ، والتي تتحقق لها العديد من الفرص ،وتفتح أمامها الكثير من النتائج الايجابية والأرباح والمنافع ، وذلك ضمن احترامها لمحددات وقوانيين تكون ضمن إطارها ، وهذا ما يتطلب من المنظمة الدراية الكافية بخصائص الموارد التي بحوزتها ، وكيفية استغلالها واستيعابها من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها كمنظمة وكل هذا لا يأتي من عدم بل هو تقنية وذكاء وقدرة ومهارة من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعارف والمهارات المتطورة ، لتنظيم الجهود البشرية أو المورد البشري بصفة عامة داخل المنظمات ، لذا يجب توفر عدة متطلبات لزيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

1) اللامركزية والتفويض : عاملين لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات ، ومنحهم درجة من الحرية المسؤولة في توجيه أنشطتهم ، والاهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

2) توسيع مهام العمل : تشجيع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ، مع توفير الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية

[1] زبيدة مشير، مرجع سابق،ص61

3) تقييم الأداء : يحتاج تقييم الأداء إلى تبني برامج حديثة ، تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه ، وتقييم أداءه بشكل دوري ، ويكون دور المسؤول دور قيادي في هذه العملية يعمل على التوجيه والإشراف بدل المراقبة والتفتيش .

4) الإدارة بالاستشارة والمشاركة : إن الإدارة بالاستشارة والمشاركة ضرورة ملحة لتشجيع العاملين على الجدية والتفاني في العمل . " الإدارة بالاستشارة والمشاركة توفر الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية "[1]

5) تسطير الأهداف وصناعة القرار : من الخطأ جدا اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة ، حيث أن واقع التشغيل داخل المنظمة قد يؤدي إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها ، وسواء تطابقت الأهداف الرسمية مع الأهداف الواقعية ام لا ، تبقى مشتقة منها كونها نتيجة استيعاب وإدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري

من خلال التفاعل المستمر داخلها والمتميز بالتغير ، مما يؤدي حتميا إلى تغير الأهداف ويمكن ذكر ثلاث أسباب رئيسية لتغير أهداف المنظمة :

ـ ـ تفاعل المنظمة مع بيئتها نتيجة علاقتها التنظيمية .

ـ التغيرات التنظيمية الداخلية

ـ الضغط غير مباشر للبيئة العامة.

6) زيادة فعالي الاتصال : على أي مؤسسة العمل على زيادة شبكة الاتصالات ، وعليه يمكن اعتماد عدة إجراءات يمكن حصرها في الأتي :

ـ تنظيم اجتماعات عامة دوريا ، كلما دعت الحاجة إلى ذلك ، من اجل مناقشة القضايا .

---

[1] منيرة مازري ، **اثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة عل الفعالية التنظيمية** ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بسكرة2017-2018 ، ص ص 197 ، 198

ـ الاعتماد على أكفاء في مواقع العمل في عملية الاتصال بمختلف أنواعها .

ـ العمل على مناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها

ـ التنويع في استخدام قنوات متنوعة لتسهيل تدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات .

ـ تسهيل عملية لاتصال على التغذية العكسية ، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن " [1]

خامسا : مؤشرات الفعالية التنظيمية

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمجموعة من المؤشرات المتفاعلة فيما بينها، والتي تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل تنظيمي والعناصر الثقافية، وفيما يأتي عرضٌ لهذه العناصر والمؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.[2]

1) الرّضا عن العمل: الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النّابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي، فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أنّ الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل، التعويضات وفرص الترقية والإشراف.[3]

2) الإنتاجية: غالباً ما يختلط مفهوم الإنتاجية بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفاعلية، وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المنشآت ذات النشاط الاقتصادي والتّجاري أكثر من المنشآت غير الربحية والتي يصعب فهمها دون الأخذ في الحسبان الأثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن نشاط المؤسسات

---

[1] الأمين بلقاضي ، **العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية** ، دراسة حالة ، أطروحة دكتوراه ، علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ،2014 -2015 ، ص 254

[2] حمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي، "**مدخل التحليل الاستراتيجي**"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2011، ص127.

[3] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، الأردن، 2005 ، ص64.

بمعنى تناولها بشكل كلي وليس بشكل جزئي مع الأخذ في الاعتبار أنّ مفهوم الإنتاجية مركب ومتداخل تتفاعل المحددات فيما بينها وهي ذات طبيعة تفاعلية.[1]

3) **تطوير اليد العاملة** :يقصد به عملية التكوين أو التدريب نظراً لما لهذه العملية من أثر على الأداء في ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية، فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكييف مؤهلاتهم، لأنّ هذا الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز لهذا مقارنة بأفراد يعملون في مؤسسات لا وجود لتطوير الأيدي العاملة بها بأي طريقة.

4) **الاحتفاظ بالعمال** :إنّ الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالات ومستغنى عنه في حالات، أمّا الحالة الأولى فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الرّوتين ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على عمالها، وأمّا الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار ممّا يجعل عمّالها أكثر عرضة للتسريح وبهذا ينتج حراكا مهني، وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف[2].

---

[1] سعيد ياسين عامر، خالد يوسف الخلف، **الإنتاجية القياسية "معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي** "، دار المريخ، الرياض،1984 ، ص31.

[2] روبرت ماثيس، جون جاكسون، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة: محمد فتوح، السعودية، الطبعة 12، 2006، ص106.

5) **النّمو أو التوسع:** إذا ما زاد حجم نشاط مؤسسة عادة يمكن أن تصنف استراتيجياتها بأنّها إستراتيجية نمو، وهذا إن دلّ على شيء فإنّما يدل على زيادة استثمار أرباحها وبالتّالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف، نظم العمل، والهيكل التنظيمي، فمثلاً عند زيادة بعض الأقسام فهذه الزيادة تؤثر على مدى فعالية المؤسسة في جميع الحالات ممّا جعلها تنتهج هذه الاستراتيجية التوسعية.

6) **إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم** :لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أوّلاً وثقافة المجتمع ثانياً، وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتما على المؤسسة، وبهذا لابد من الحد من هذا الاستعمال من جهة، كما للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها من جهة أخرى، ويتوقف الأمر هنا على العلاقة بين العامل والمؤسسة أو رب العمل، فهذا التعاقد يسمح بإنشاء جملة من الأهداف منها ما هو مشترك بين الطرفين ومنها ما هو لصالح كل طرف على حدى ولكن هذه التعاقدات من هذا النوع ستؤثر حتما على التنظيم لأنه في بعض الأحيان يحدث تعارض بين أهداف الفرد والمؤسسة، وهذا ما يجعل هناك إضرابات أو كبح للآلات وتعطيلها من أجل الحصول على ما يريده العمال ومن هذا المنطلق فلابد من إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال كتحفيز وكسب الولاء.

7) **الغياب عن العمل:** يعتبر التغيب أحد معايير دراسة الجو العام للعمال داخل المؤسسة، فالعمال يتغيبون لأسباب عديدة وفي بعض الحالات يكون التغيب إجبارياً، وتتبنى المؤسسات عادة سياسات معينة من شأنها السّماح للعاملين بالغياب عن العمل في الحالات الاضطرارية لعدد محدد من الأيام سنوياً، ويرى العديد من الباحثين أو حتى العمال أنه لا يوجد دوافع حقيقية وراء الغياب عن العمل أو التأخر عنه، فالغياب عن العمل يعد من الأمور المكلفة للغاية فإذا افترضنا أنّه لدينا وحدة إنتاجية يحتاج أداء العمل فيها إلى عشرة (10) عمّال وكان أربعة من بين هؤلاء يتغيبون باستمرار فهذا يعني

إما عدم إنجاز العمل أو وجوب تعيين أفراد إضافيين حتى تتمكن هذه الوحدة من إنجاز المهام المطلوبة في وقتها، وبالتّالي فالمؤسسة التي يزيد بها معدلات الغياب عليها أن تبحث في السبب الذي يؤدي لهذه الظاهرة وغالبا ما توصلت بعض الدراسات أنّ العِلّة فيه هو عدم الرضا الوظيفي وقس على ذلك، وهذه الظاهرة ستؤثر كما أسلفنا عن الأداء المؤسسي، وبالتّالي عن فعالية التنظيم في حالة عدم الاحتفاظ بالمورد البشري.

8) **المساهمة وتقسيم النفوذ:** إنّ الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لماذا؟؛ لأنّه وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد وتقلّل من الصراعات داخل المؤسسة فالقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فتقسيم النفوذ يوحي بمبدأ التداول على السلطة وفتح قنوات الاتّصال بأنواعها.

9) **الولاء التنظيمي:** نظراً للدور الفعّال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة إمّا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المؤسسة، أمّا إذا كان ولاؤهم منخفضاً فتجدهم يستنكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم، وبالتالي فعلى المؤسسات تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.

10) **الهيكل التنظيمي المرن:** يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة عناصر أساسية)إدارة، أقسام متخصصة، أجهزة ومعدات، قوى بشرية (... ، وهي تدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمؤسسة، وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاحها في أداء واجباتها وتحقيق الأهداف المخططة، فإذا حدث خلل في هذه العلاقة نتيجة ضعف أحد هذه العناصر أو بعضها يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة الأداء أو عدم فعالية المؤسسة ممّا ينتج عنه خسائر تؤثر سلباً

على المؤسسة ولتفادي هذه المشاكل والخسائر تقوم المؤسسة باختيار هيكل تنظيمي مرن يعد من بين العناصر المهمة في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية، التطوير، والإدارية في المؤسسة، وإنّ تحديد هذا الهيكل يسمح لها بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.[1]

11) **ثقافة المؤسسة:** لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثون على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل وهي: الهيكل؛ الاستراتيجية؛ الموظفون؛ نمط الإدارة؛ الأنظمة؛ المهارات؛ القيم المشتركة)الثقافة التنظيمية(، وقد خلصت إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق الأداء المميز، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يأتي:[2]

- لقد تبين أن المؤسسات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المؤسسات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتجديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم واللّغة المناسبة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمؤسسة؛
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار ممّا يؤثر على كفاءة أدائهم.

12) **التكنولوجيا المتطورة:** إنّ الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في المؤسسة وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضا استخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالتدريب والتعليم أمرا حتميا وكل

---

[1] علي عبد الرزاق جلبي، **علم اجتماع التنظيم** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية1999 ، ص308.

[2] علي عبد الرزاق جلبي، مرجع نفسه،ص308

منظمة تدمجه في استراتيجياتها مهما كلّف الأمر، ومن هنا فإن ثورة المعلومات والمعلوماتية كانت بمثابة خطوة عظيمة في حياة المؤسسة، الأمر الذي زاد من كفاءة وفعالية الاتّصال داخل وخارج هذه الأخيرة، وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي.

13) **البقاء والاستمرارية:** إنّ المؤسسات النّاجحة هي التي ما زالت تمارس نشاطها، وعلى سبيل المثال الشركات الضخمة مثل: (Toyota) العالمية فبقاؤها مرهون بتوفر خصائص ومؤشرات الفعالية الاثنتا عشر التي ذكرناها، فهذا يؤدي بالمؤسسة بالمحافظة على حصتها السوقية من خلال رضا الزبائن وزيادة حجم المبيعات الذي تفرضه جودة المنتج، وهذا كُلُّه يضمن استقرار المؤسسة، ثم استمرارية نشاطها وفي النهاية البقاء.[1]

سادسا : أساليب قياس الفعالية التنظيمية

توقف نجاح أو فشل المنظمات على درجة تحقيق رسالتها و أهدافها، و يتطلب ذلك تبني إستراتيجية معينة و السعي لتنفيذها و فق ما تملكه من موارد مادية و غير مادية في ظل الظروف المتغيرة للمحيط الذي تنشط فيه .

و لمتابعة المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها عليها بتقييم فعالية أدائها للوقوف على الانحرافات الحاصلة في تحقيق تلك الأهداف، فقياس فعالية الأداء تلعب دورا رئيسيا في تطوير الخطط الإستراتيجية و تقييم تحقيق الأهداف التنظيمية[2]. فيعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم لألداء الكلي للمنظمة، لذا تعتمد

[1] علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق،ص309

[2] Henri.J : Performance measurement and organizational effectiveness) Bridging the gap(, op cit, p 07

بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها .إن قياس الفعالية التنظيمية هي إشكالية من الناحية النظرية التنظيمية.[1]

و لضمان المنظمة نجاعة عملية قياس الفعالية التنظيمية يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:[2]

- تحديد الهدف من عملية القياس.
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعني قياس الفعالية هل يتم على مستوى المنظمة ككل، أو على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المنظمة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المنظمة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمؤشرات التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المؤشرات المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية
- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من مؤشر وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة

[1] Ane-line.Balduck & Marc.Buelens : A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, International Journal of Communications, Network and System Sciences, Vol 8 No11, 13 November, 2015, p 03

[2] على السلمي: **تطور الفكر التنظيمي** وكالة المطبوعات، الكويت، 1998 ، ص134

- البدء للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد عوامل محيط المنظمة(داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المنظمة.

سابعا : صعوبات الفعالية التنظيمية

إن الأسباب فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية ، يرجع ذلك إلى الأسباب التالية[1]:

1) إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس فعالية ، التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق الأوسع ، ويمكن ارتجاع هذا القصور إلى عوامل التالية:

- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها .
- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية .

2) إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة ، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية . وهذا بسبب إمكانية زياد القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة .

[1] داودي أحمد ،**الفعالية التنظيمية** ،مركز الكتاب الاكاديمية، طبعة الاولى،عمان،2015،ص24

3) إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية .[1]

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وأبرز دور العوامل البيئة في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة . لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق ، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا . وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق . هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة .[2]

وبناءا على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

1) عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.

2) مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية .

---

[1] عبد السلام ابو قحف،**أساسيات الادارية و ادارة الابتكار**، دار الفكر للنشر،عمان 2010،ص94

[2] داودي أحمد ،**الفعالية التنظيمية** ،مرجع سابق ص26

3) مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية .

4) مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتهما لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى . وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف . على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية،وهذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة قياس الفعالية التنظيمية.[1]

[1] داودي أحمد ،مرجع سابق ،ص27

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الفعالية التنظيمية التي تعد من المفاهيم المستحدثة ، حيث لم تتضح ماهيتها بعد ، فالفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية ، كما تطرقنا الى متطلبات الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة والى المؤشرات التي نقيس من خلالها الفعالية التنظيمية بالنسبة لمختلف التنظيمات العامة ، ومؤشرات الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية خاصة ، أهمها النمو ، الرضا الوظيفي وغيرها

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي لدراسة

تمهيد

أولا :مجالات الدراسة

ـ المجال المكاني

ـ المجال البشري

ـ المجال الزمني

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا:أدوات جمع البيانات

ـ الملاحظة

ـ المقابلة

ـ الاستبيان

رابعا : عينة الدراسة

خامسا : أساليب التحليل

سادسا: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

ـ عرض وتحليل البيانات الشخصية

ـ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

ـ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

ـ نتائج الفرضية الأولى

ـ نتائج الفرضية الثانية

الاستنتاج العام

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الإطار الميداري امتدادا للفصول النظرية السابقة، وتقودنا هذه المرحلة من البحث إلى تجسيد بحثنا وما تعلق به تجسيدا إمبريقيا، والدراسة الميدانية تحتل مكانة هامة في البحث السوسيولوجي، فهي الجزء الأهم فيه، فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث وتجسيدها في الواقع من اجل إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة، والإجابة عن التساؤلات الأولية لدراسة من اجل استخلاص النتائج .حدد هذا الفصل لتعرف على الجانب الميداني، والمتمثل أساس في مختلف مجالات الدراسة الميدانية والمنهج المستخدم فيها إلى جانب أدوات جمع البيانات وأسس اختيارها، والعينة وطريقة ضبطها، إضافة إلى أساليب التحليل التي سنعتمدها في تحليل النتائج المتوصل إليها.

أولا : مجالات الدراسة

لكل دراسة ميدانية ثلاث مجالات تحددها وهي: المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني، والتعرف على هاته المجالات له من الأهمية ما يرفع من ضرورة وجوده، فهو نقطة أساسية في البحث الاجتماعي ميدانيا، فكلما كانت مجالات الدراسة محددة تحديدا دقيقا كما كان بالإمكان الإلمام بمشكلة البحث المطروحة من كل الجوانب.

1 - المجال المكاني:

المجال المكاني النطاق العام لإجراء الدراسة، أين بالتحديد المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية.[1]

وتم إجراء دراستنا بإحدى مقاطعات التعليم الابتدائي لولاية المدية والتابعة إداريا إلى مقاطعة البرواقية الأولى، مقاطعة أولاد ذايد مقاطعة تربوية منبثقة عن التقسيم الجديد بعدما كانت تابعة إلى مقاطعة الناحية الثانية بالبرواقية، تضم ثمان ثمانية مدارس موزعة على مداشر وقرى إقليم البلدية منها ثلاثة على مستوى سيدي ناجي مركز:

- ميلود بخاري
- محمد قارس
- علي مولودي

فرقة أولاد عزيز مدرسة خواني عبد الرحمن

فرقة الحشالفة مدرسة هجري بن علية

فرقة لسبط مدرسة مختار عطاري

فرقة واد الشعير مدرسة أمحمد معدادي

فرقة المراشدة مدرسة محمد بن سالم

[1] محمد شفيق، **الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية** دار البحث العلمي، القاهرة، ط1، 2001، ص 211.

2 ـ المجال البشري:

وهو مجتمع البحث الذي ستشمله الدراسة، المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته، ويتم تعميم النتائج فيما بعد.[1] ومجتمع البحث في هذه الدراسة يشمل عدد الأفراد العاملين في المقاطعة التربوية، والذي قدر عددهم 71 موظفا.

الجدول رقم (1): يوضح توزيع الموظفين حسب المركز المهني

المهنة	عدد العمال
أستاذ مدرسة ابتدائية	61
مدير مدرسة	08
مفتش تعليم ابتدائي	03
المجموع	72

من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات المؤسسة

3 ـ المجال الزمني:

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة، ويمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية استخلاص النتائج.[2] نستطيع أن نقول إن دراستنا استغرقت حوالي 6 أشهر بدءا بجمع المادة العلمية من مراجع وغيرها بهدف الإحاطة النظرية بالموضوع، حاولنا وضع إطار تصوري نظري لموضوع بحثنا وذلك بداية من شهر جانفي، حيث تزامن نهاية الجانب النظري مع شهر مارس أين تم بناء إشكالية البحث وأهدافه وأهميته لننطلق مباشرة في الدراسة الميدانية التي بدأت مع نهاية عطلة الربيع.

المرحلة الأولى: بتاريخ 9 أفريل 2023 تم زيارة المقاطعة وإجراء مقابلة مع أفراد العينة من اجل اخذ نظرة شاملة عن إلمامهم بموضوع الدراسة كمفهوم.

المرحلة الثانية: 10و11 أفريل 2023 تم توزيع الاستمارة وتجربتها وشرح بعض بنودها.

---

[1] محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2000، ص 112.
[2] محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)** دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1999.

المرحلة الثالثة: 16 و17 أفريل زيارة المقاطعة للمرة الثالثة وتوزيع الاستمارة على المبحوثين بعد تحكيمها من طرف بعض الأساتذة الأفاضل.

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الأخيرة من البحث، تم التعامل مع البيانات الميدانية وتفسيرها وتحليلها والخروج بالنتائج العامة للدراسة.

ثانيا : منهج الدراسة

تختلف مناهج البحث المستخدمة باختلاف المواضيع ، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث من اجل الوصول إلى الحقيقة ، وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج ، فقد اعتمدنا في دراستنا المعنونة بالاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية على المنهج الوصفي

وهو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة ومن خلاله تحديد خصائصها و أبعادها وتوصيف العلاقة بينهما ، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل "[1]

ويستخدم هذا المنهج لاختبار صحة فرضيات البحث ، وذلك من خلال وصف دقيق للظاهرة المدروسة وتصويرها كميا وكيفيا من خلال اعتمادنا على المنهج الوصفي قمنا بجميع مراحل هذا المنهج والمتمثلة في الاستطلاع والاستكشاف لتحديد مشكلة البحث ، والتشخيص استنادا على بيانات الدراسة الميدانية ناهيك عن معطيات الدراسات النظرية بجميع أنواعها ، لمعرفة العوامل المسببة لظاهرة دراستنا وبالتالي الوصول إلى تعميمات واستخلاص النتائج في فهم الواقع وتحقيق أهداف البحث .

[1] ملنيو جذير ، ترجمة ملكة ابيض ، **منهجية البحث العلمي**، بدون دار نشر ، 2015 ـ ص 100

ثالثا : أدوات جمع البيانات

يعرف "ريمون بودون " البحوث الكمية أنها تلك التي بسمح بجمع معلومات متشابهة من عنصر لأخر من مجموعة العناصر، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات بقيام إحصاءات، وبشكل أهم التحليل الكمي للمعطيات.[1]

وعلم الإحصاء يعد من أهم الأدوات التي يلجا إليها الباحث في علم الاجتماع خاصة في الدراسات الميدانية وذلك لتفسير النتائج بالإضافة إلى انه بها يمكن معرفة حجم العينة التي قمنا باختيارها.[2]

وتعددت أدوات جمع البيانات واختلفت باختلاف طبيعة المواضيع فطبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع من الأدوات المناسبة لذلك، فالأدوات هي الوسيلة التي يسعى الباحث للوصول إليها، ويمكن استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات ، وتم جمع بيانات بحثنا عن طريق عدة أدوات.

1 ـ الملاحظة بالمشاركة

تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، فهي عبارة عن توجيه الحواس للمشاهدة والمتابعة والمراقبة لسلوك، أو ظاهرة معينة ،وتسجيل ذلك السلوك ، وخصائصه.

أنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة، أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.[3] واستفدنا من أداة الملاحظة من خلال تواجدي بين موظفي المؤسسة التربوية، حيث لاحظت طريقة الاتصال المتبادلة بين الأساتذة والمدير، وبين المدير والمفتش، و بين المفتش والأساتذة، ومدى تأثير هذا الأخير على نفسية الجميع، والعمل على الوصول إلى الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

---

[1] بودون ريمون، **مناهج علم الاجتماع، (ترجمة الحاج هالة)**ط1، بيروت، منشورات عويدات، 1972، ص 37.
[2] الغريب عبد الكريم، **البحث العلمي، التصميم، المنهج والإجراء**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 129.
[3] محمود زيدان، **الاستقراء والمنهج العلمي** ،ط1، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1980، ص 46.

2ـ المقابلة

تعد المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الإفراد والجماعات الإنسانية، والمقابلة هي محادثة بين طرفين أو أكثر بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحثنا العلمي.

تعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا، وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسالة فنية.[1]

عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين، الباحث والمبحوث، أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته عن الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل. [2] وتم إجراء عدة مقابلات في المؤسسات المعنية بالدراسة مع مجموعة من مديري المؤسسات والأساتذة من اجل طرح فكرة البحث والهدف المنشود من وراءه.

بعدها اليوم الثاني والثالث بتاريخ 10. 2023/4/11 طرحت عدة أسئلة على المعنيين من بينها

- نوع الاتصال السائد في المؤسسات التربوية.
- هل لهذا الاتصال تأثير على مردود العمل والرفع من معنويات الموظفين والتكيف والاندماج في محيط العمل .
- هل هناك معوقات تمنع التواصل بين أفراد المؤسسة وتمنع وصول المعلومة في وقتها وبطريقة سلسة ومفهومة تساعد على الاستيعاب الجيد لتعليمات ، كما تساعد على تطبيق هاته التعليمات على أكمل وجه من اجل مصلحة المؤسسة ومكانتها في المجتمع.

وكانت الإجابة على الأسئلة المطروحة كالتالي:

[1] محمد زياد عمر، **البحث العلمي مناهجه وتقنياته**، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، دون سنة، ص 46.
[2] إحسان محمد حسن، **الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي**،ط2 ، بيروت، دار الطليعة ،1986، ص 98.

- نوع الاتصال السائد يتنوع بين الاتصال الرسمي عن طريق القرارات والمراسلات والمنشورات الوزارية وبين الاتصال غير الرسمي الذي يتم بين الزملاء وأحيانا بين المسؤول، كما كانت الإجابة على دور الاتصال في الرفع من مردود العمل ومعنويات العامل، إن الاتصال يكون كذلك إذا كان مرن بين الأطراف الفاعلة فيه ويكون ذا فعالية إذا حقق للموظف الاستقرار والوضوح في التعليمات يساعده على أداء عمله ورسالته على أكمل وجه .

بالنسبة لسؤال المعوقات التي تمنع التواصل بين أفراد المؤسسة ، تعددت وجهات النظر من مبحوث لأخر فهناك من أجاب انه لا معوقات تذكر ، ومنهم من كان يتذمر من غموض التعليمات ووصولها في الوقت المناسب وأحيانا الجهة المسؤولة لا تقوم بالمهمة المنوط بها وهي شرح غموض بعض التعليمات.

3 - الاستبيان:

من أدوات البحث مقترن بطبيعة المشكلة والفرضيات ، وبما ان موضوع البحث يندرج ضمن التحليل الكمي المعتمد على الأداء الإحصائي فان تقنية جمع المعطيات الرئيسة هي الاستمارة .

استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية، ومصطلح الإستبانة يشير إلى أداة لجمع البيانات، تضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها.[1]

وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء أفراد المجتمع وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.[2]

---

[1] فوزي عبد الله العكش، **البحث العلمي ، المناهج والإجراءات**، الإمارات العربية المتحدة، مطبعة العين الحديثة، 1986 ، ص 120.

[2] فتحي عبد العزيز أبو راضي ، **الطرق الإحصائية في الدراسات الإعلامية** ـ الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، ط 1، 2009، ص80.

اشتملت استمارة هذه الدراسة على محاور رئيسة تضمنت أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤشراته، محاولين وضع أسئلة تكون في متناول أفراد العينة حتى يتمكنوا من تزويدنا بالمعلومات المطلوبة واللازمة لبحثنا، قسمت استمارتنا إلى ثلاثة محاور كل محور تضمن مجموعة أسئلة موزعة كالآتي:

المحور الأول: خصص لتحديد البيانات الشخصية.

المحور الثاني: خصص للاتصال التنظيمي الرسمي وتضمن 13 سؤالا.

المحور الثالث: خصص للاتصال التنظيمي غير رسمي وتضمن أيضا 12 سؤالا.

صدق الاستمارة:

بعد الانتهاء من بناء أسئلة الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى الأساتذة المحكمين في مجال علم الاجتماع ومجال اللغة والأدب العربي، وبناء على جملة من الملاحظات التي قدموها قمنا بتعديلها، وتم توزيع أربع استمارات للتجربة على بعض المعلمين حتى يتم ضبطها نهائيا، وتصويب ما يجب تصويبه وتصحيحه ،وذلك من اجل إتاحة الفرصة لجميع أفراد العينة بالإجابة والتفاعل معها ايجابيا.

الجدول رقم (02) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص	الوظيفة
01 ـ برقيق جيلالي	دكتور	علم الاجتماع	أستاذ جامعي
02 ـ عبد القادر بشيشي	دكتور	علم الاجتماع	مفتش تعليم ابتدائي
03ـ زمالي نوال	دكتورة	علم الاجتماع	أستاذة تعليم ابتدائي

وبناء على ذلك تمت التعديلات الآتية، والتي جاءت أساسا على اقتراحات الأساتذة المحكمين حيث تم إعادة صياغة السؤال الثالث (3) من المحور الثاني.

كيف يساهم الاتصال الرسمي في تحسين مهامك بالمؤسسة ؟

☐ التميز في أداء العمل

☐ تطوير مهارات الأداء

- ☐ زيادة الخبرة في مجال العمل
- ☐ رفع كفاءة الأداء

على النحو التالي : كيف يؤثر الاتصال الرسمي في أداء عملك ؟

- ☐ إيجابا
- ☐ سلبا
- ☐ لا يؤثر

المحور الثالث : تم استبدال الاختيارات بأخرى في السؤال الأول من المحور الثالث.

ما طبيعة العلاقة الموجودة بينك وبين زملاء العمل في المؤسسة ؟

- ☐ علاقة زمالة
- ☐ علاقة صداقة
- ☐ علاقة تنافس
- ☐ علاقة صراع

بالاختيارات الآتية :

- ☐ علاقة ايجابية أساسها التوافق
- ☐ علاقة سلبية أساسها الصراع
- ☐ علاقة متذبذبة حسب الموقف

توزيع الاستمارة:

بعد القيام بالتعديلات اللازمة ومراجعة ما يجب مراجعته، تم توزيعها على الطاقم التربوي والإداري لمقاطعة أولاد ذايد والبالغ عددهم (72) مبحوث، حيث تم استبعاد أساتذة الانجليزية نظرا للحجم الساعي المحدود في العمل وبالتالي قلة الاتصال والتواصل بين الإدارة والزملاء والمنصب مستحدث في المدرسة الابتدائية (2023/2022) تم توزيع الاستمارة يوم 2023/04/25 وتم استرجاعها يوم 2023/04/27.

حسب الجدول الأتي:

جدول رقم (03) يوضح توزيع الاستبيانات على المجتمع الأصلي لمدارس مقاطعة اولاد ذايد

العمل	الاستلانة الموزعة على مجتمع الدراسة	الاستبيانات المستلمة من طرف أفراد مجتمع الدراسة	النسبة
أستاذ مدرسة ابتدائية	61	50	%81.96
مدير	08	06	%75
مفتش	03	02	%66.66
مجموع	72	58	%80.55

يشير الجدول رقم (3) أن مجتمع الدراسة تكون من (72) أستاذا ومديرا ومفتشا في مقاطعة اولاد ذايد بالنسبة للأساتذة عددهم (61) أستاذ تم استرجاع (50) استبانه بنسبة (81.96%) من مجتمع الدراسة ، بالنسبة للمديرين وعددهم (08) تم استرجاع (6) استبانه بنسبة (75%) من مجتمع الدراسة ،بالنسبة للمفتشين عددهم (3) حيث تم استرجاع (2) استباتة بنسبة (66.66%) من مجتمع الدراسة ،وعلى ذلك كانت إعداد الاستبيانات الكلية والتي تم استرجاعها من مجتمع الدراسة (58) استبانه بنسبة (80.55%) وهي التي تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي .

4 ـ السجلات والوثائق

إلى جانب الأدوات المذكورة أنفا استعنا في دراستنا على الوثائق والسجلات التي بحوزتنا كمفتش عن المقاطعة من ملفات الأساتذة وخريطة المقاطعة، ساعدتني الملفات في جمع بيانات حول الطاقم التربوي والإداري للمؤسسات التربوية كما ساعدتني الخريطة لتعرف على عدد مناصب الموزعة على مدارس المقاطعة وكيفية توزيع المدارس على مداشر بلدية أولاد ذايد.

رابعًا : عينة الدراسة

تعتبر العينة أهم شيء في البحث الميداني ، ومصطلح العينة في علم الإحصاء هي جزء من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي انه في كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع، فيكون اختيار العينة، بهدف التوصل إلى

نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكنا إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث اكبر عدد ممكن من المتغيرات

وتعرف العينة على أنها " مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى انه تؤخذ بمجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لنجري عليها الدراسة" [1] الذي نحن بصدد دراسته صغير، والمتمثل في موظفي مدارس مقاطعة أولاد ذايد، المدية المتكون من (72) مفردة ، فقد اعتمدنا ((المسح الشامل)) وذلك نظرا لقدرتنا على التحكم في مفردات مجتمع البحث باعتبار المجتمع صغير ، ويمكن دراسته واستجواب كل أفراده، وهذا من اجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومصداقية عن مجتمع الدراسة.

خامسا :أساليب التحليل

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين للتحليل، وهذا لفهم المعطيات والبيانات المستقاة من الواقع الملموس لميدان البحث .

1 ـ الأساليب الكمية :

من خلال أداة الدراسة قمنا بتحليل البيانات المتوصل إليها عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها المسطرة ، حيث استخدمنا حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((برنامج spss))

" هي تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي على وثائق ذات محتوى رقمي تسمح بسحب كمي من اجل التفسيرات الإحصائية والمقارنات " [1]

2 ـ الأساليب الكيفية :

هي عبارة عن تحليل البيانات وتفسيرها ، وتحديد العلاقة بينها ، وذلك من اجل إعطاء معنى علمي للبناء النظري الذي تم طرحه ، بهدف معرفة الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة المطروحة وإعطاءه صيغة علمية .

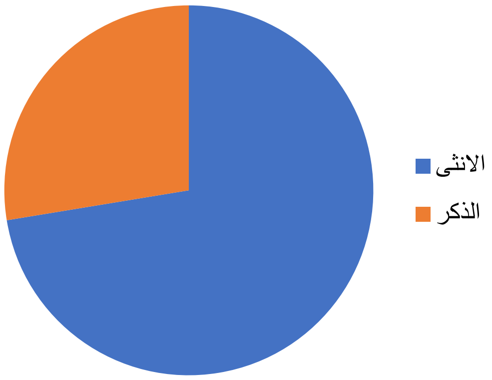
[1] ـ رشيد زرواتي ، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** دارهومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2002 ، ص 26

- تحليل و مناقشة البيانات :

1 - عرض و تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

التكرار / الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
الانثى	42	% 72.41
الذكر	16	%27.59
المجموع	58	%100



القراءة الاحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي الإناث بنسبة (72.41 %)، وهي تمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد فئة الذكور بنسبة (27.59 %)

القراءة السوسيولوجية :

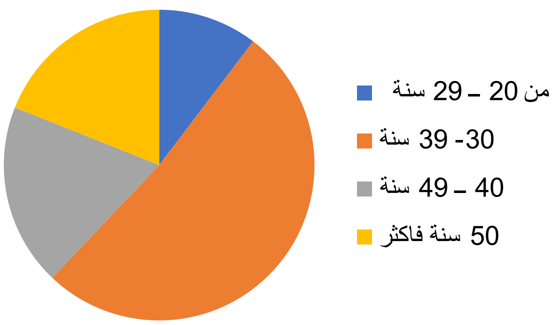
من خلال قراءتنا نستنتج أن فئة الإناث تغلب على قطاع التعليم بصفة عامة والمدرسة الابتدائية بصفة خاصة ، "إن انخراط المرأة في مراحل التعليم المختلفة وتحررها من الأمية يعد عاملا اجتماعيا حاسما مساعدا لانخراط المرأة في سوق العمل ، فالتعليم ووجود شهادة أو تخصصات معينة تؤهلها لتامين فرص عمل لنفسها أو وظيفة في مؤسسة رسمية أو غير رسمية تعود عليها بالدخل "[1]

[1] حيدر خضر سليمان ، دوافع العمل لدى المرأة العاملة ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، العدد4 ، جامعة الموصل ،2007 ، ص 68

وهذا مايؤكد ارتفاع نسبة الإناث، ووجود المرأة بصفة خاصة في المدرسة الابتدائية له دلالة سوسيوثقافية على تقاليد الأسر الجزائرية، التي مازلت تحدد اتجاه المرأة في العمل ومناحي الحياة الاجتماعية الأخرى، وبما إن ولاية المدية ولاية محافظة تتميز بخصوصيات اجتماعية معينة هذا ما فرض على المرأة التوجه نحو التوظيف في التعليم أكثر من غيرها من المهن، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع المحلي .

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن

التكرار / السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 20 – 29 سنة	6	% 10.34
30- 39 سنة	30	%51.74
40 – 49 سنة	11	%18.96
50 سنة فاكثر	11	% 18.96
المجموع	58	%100



القراءة الاحصائية :

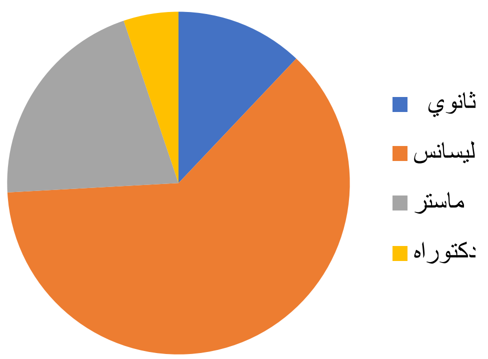
نلاحظ أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي الفئة 30-39 سنة بنسبة (51.74 %)، وهي تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد الفئة العمرية التي تمثل اصغر نسبة هي الفئة التي تتراوح بين 20- 29سنة بنسبة (10.34 %) أما بقية الفئات فتمثل نسبة (18.96%)

القراءة السوسيولوجية : من خلال الاتجاه العام يتضح ان المورد البشري الذي تملكه المدرسة الابتدائية أكثره شبابا ، وهي إستراتيجية جديدة تبنتها وزارة التربية الوطنية من اجل رفع مردود قطاع التربية والتعليم

بالإضافة إلى الفئة العمرية الثانية وهي الفئة الأكبر سنا التي لها دور فعال في المدرسة الابتدائية، وهذا لامتلاكها رصيد لا يستهان به من الكفاءة والخبرة في مجال التعليم يضاهي الفئة الشبابية او يفوقها أحيانا نظرا لان هؤلاء هم خريجي معاهد التربية والتكوين الذي تفتقره الفئة الشبابية حاليا ، فالشهادة حسب ليست معيارا للأداء الجيد.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

التكرار / المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثالثة ثانوي	7	% 12.06
ليسانس	36	%62.07
ماستر	12	% 20.69
دكتوراه	3	%5.18
المجموع	58	%100



القراءة الاحصائية :

يوضح لنا الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي، فنلاحظ أن اكبر نسبة من المبحوثين تحمل شهادة ليسانس بنسبة (62.07 %)، و هذه تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد ان اقل نسبة من المبحوثين تحمل شهادة الدكتوراه بنسبة (5.18%) ثم يليها حاملي الماستر(20.69 %) وثالثة ثانوي بنسبة (12.06 %)

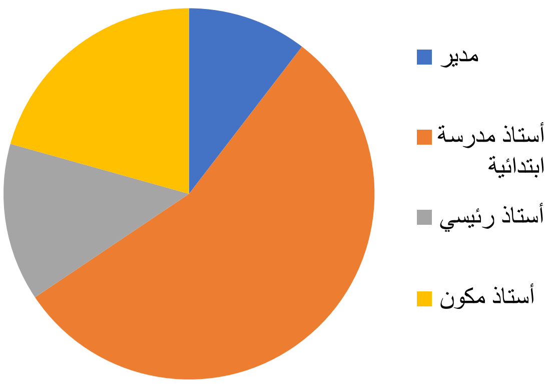
القراءة السوسيولوجية :

عند تحليلنا لهذه النسب استنتجنا أن الفئة الجامعية هي من تحتل النسبة الغالبة في تاطير العملية التربوية، وهذا نتيجة لتغير الاجتماعي إضافة مسايرة التطورات العالمية في التربية والتعليم، لهذا تعمل

الوزارة جاهدة من اجل استقطاب أصحاب الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية، كما نلاحظ ارتفاع أعداد خريجي الجامعات والمعاهد مما يساهم في ارتفاع طلب العمل والذي يفتح للمؤسسة باب الاختيار كما وكيفا للموظفين المؤهلين، وإذا لاحظنا أن اغلب إطارات المدرسة الابتدائية من الشباب.وهذا يرجع للقاعدة التي تؤكد أن السن الهرمي للمؤسسة يقابله مستوى تعليمي جيد ومرضي، كما أن المدلول الاجتماعي للموظف في المدرسة الابتدائية بأنه أستاذ وله مكانة في وسط المجتمع وهذه السياقات الاجتماعية التي ترسخت في أذهان الأفراد منذ أحقاب زمنية متتالية .

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب السوسيومهنية

التكرار / **السوسيومهنية**	التكرار	النسبة المئوية (%)
مفتش مواد	02	% 3.44
مدير	6	% 10.34
أستاذ مدرسة ابتدائية	30	% 51.72
أستاذ رئيسي	08	% 13.79
أستاذ مكون	12	% 20.68
المجموع	58	%100



القراءة الاحصائية :

يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب السوسيومهنية السائدة عند المبحوثين، فنلاحظ أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة من المبحوثين هي فئة أستاذ مدرسة ابتدائية بنسبة(51.72 %) ، ثم تليها الفئة أستاذ مكون بنسبة (20.66%) ثم تليها أستاذ رئيسي بنسبة (13.75%) ثم تليها مدير بنسبة (10.42%) و **مفتش مواد بنسبة** 3.44 %

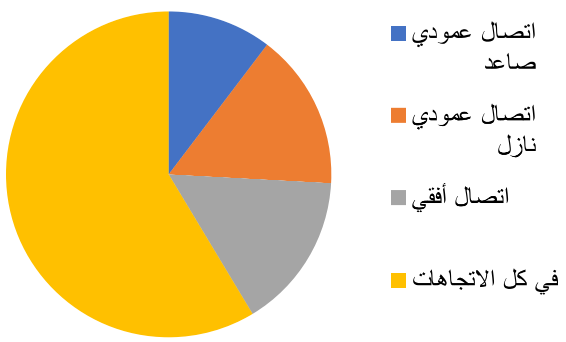
القراءة السوسيولوجية :

من خلال هذه القراءة نستنتج أن موظفي المدرسة الابتدائية يتدرجون من رتبة إلى أخرى حسب عدد سنوات العمل ويخضعون في ذلك إلى مسابقات مهنية تؤهلهم في الارتقاء في مناصبهم .

2 ـ عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (08): يبين نوع الاتصال السائد في المؤسسة التربوية

التكرار / نوع الاتصال	التكرار	النسبة المئوية (%)
اتصال عمودي صاعد	06	% 10.35
اتصال عمودي نازل	09	%15.51
اتصال أفقي	09	% 15.51
في كل الاتجاهات	34	% 58.63
المجموع	58	%100



القراءة الاحصائية :

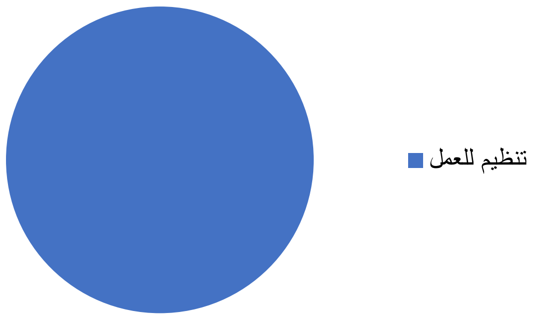
من خلال الجدول رقم (08) المدون أعلاه يتبين لنا نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) الاتصال في كل الاتجاهات بنسبة (58.63 %) و هذه النسبة هي اتجاه عام ،بالمقابل نجد اتصال أفقي و اتصال عمودي نازل بنسبة (15.51 %) ثم الاتصال عمودي صاعد داخل المؤسسة بنسبة(10.35%)

القراءة السوسيولوجية :

نستنتج من خلال ذلك أن نوعية الاتصال السائد في المدرسة الابتدائية هو الاتصال في كل الاتجاهات ، وهذا إن دل فإنما يدل على أن جميع أنماط الاتصال سائدة في المؤسسة التربوية ، وهو مايبرز مرونة الاتصال وعدم وجود ما يعيق هذا الأخير ، في حين أننا رأينا أن نسبة من المبحوثين والذي قدر عددهم بلست عمال صرحوا أن نمط الاتصال الأكثر استخداما هو الاتصال الصاعد ، وذلك يعبر عن وجود رغبة لدى هاته الفئة الاتصال بالإدارة ،وهذا كنتيجة لتجاوبها معهم وفتح المجال أمامهم لإبداء أرائهم ومقترحاتهم ، أما بقية الفئات فقد انقسموا بين من يصرح بوجود الاتصال الأفقي ومن يصرح بوجود الاتصال النازل ، وكانت نسبهما متساوية وقدرت 15.51% فالفئة التي صرحت ان نمط الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة التربوية هو الاتصال النازل ويرجع ذلك إلى ضرورة إبلاغ الرئيس المباشر العمال بصفة رسمية بكل القرارات والأوامر التي تخص ضبط نمطية العمل وتوجيههم نحو الأحسن بكل شفافية وإيضاح ، ونفس العدد صرحوا أن نمط الاتصال الأكثر استخداما الاتصال الأفقي ، وهذا راجع الى ان هذه الفئة تحبذ التعامل كل مع من هو في رتبته (الأستاذ / الأستاذ)...(المدير/ المدير) ..(المفتش / المفتش) وهذا راجع إلى حب التشاور وتبادل الخبرات

الجدول رقم (09): يبين نظرة المبحوث إلى القرارات التي تصلهم من مسؤولهم المباشر

	التكرار	النسبة
تنظيم للعمل	58	%100
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن القرارات التي تصل من الرئيس المباشر تقوم بتنظيم للعمل بنسبة (100 %) و هذه النسبة هي اتجاه العام.

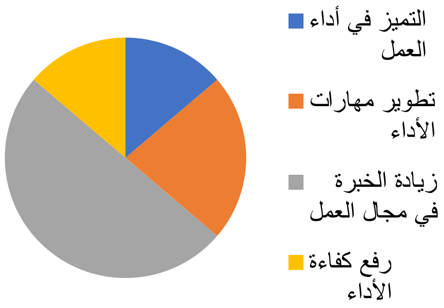
القرءة السوسيولوجية :

ومنه نستنتج أن المبحوثين يرون أن القرارات التي تصل من الرئيس المباشر تساهم في تنظيم العمل في المؤسسة.وبالتالي نستطيع أن نقول أن الاتصال الرسمي ليسا عائقا حسب إجابة المبحوثين بقدر ماهو تنظيم للعمل وضبطه وتحديدا للمهام ، ونجاح عملية اتخاذ القرار تعتمد بالدرجة الأولى، على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ومن ثم تحقيق الأهداف، والاتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة، فالمؤسسة التربوية كغيرها من المؤسسات تحتاج دوما إلى عملية اتصالية فعالة ويتم ذلك حسب نوعية الاتصال وأهميته في علاقتها بالتخطيط، وبعملية اتخاذ القرار والرقابة . ويستدعي هذا وجود نظام للاتصال، ونقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة.

١

الجدول رقم (10): يبين كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تحسين المهام بالمؤسسة

	التكرار	النسبة
التميز في أداء العمل	08	% 13.79
تطوير مهارات الأداء	13	% 22.42
زيادة الخبرة في مجال العمل	29	% 50
رفع كفاءة الأداء	08	% 13.79
المجموع	58	% 100



القراءة الاحصائية :

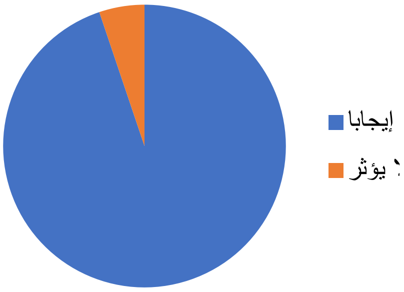
من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (10) فإننا نلاحظ ان نسبة 50 % من المبحوثين يرون ان الاتصال الرسمي يساهم في زيادة الخبرة في مجال العمل وهي تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة % 13.79 يرون ان الاتصال الرسمي يساهم في رفع كفاءة الأداء والتميز في أداء العمل بالمؤسسة أما مهارات الأداء شكلت نسبة (22.42%)

القراءة السوسيولوجية :

ومنه يمكننا القول من خلال قراءات الجدول الاحصائي ان الاتصال الرسمي هو عامل من عوامل زيادة الخبرة المهنية بالنسبة لموظفي المدرسة الابتدائية، وان الاتصال الرسمي ضروري بالنسبة للموظفين في المؤسسة التربوية وهو يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة من خلال تحقيقه لبعض مؤشراتها ،كرفع الكفاءة و التميز في الاداء وزيادة الخبرة (التي تعني الاداء الجيد).

الجدول رقم (11): يبين كيفية تأثير الاتصال الرسمي في أداء الموظفين في المؤسسة التربوية

الإجابة / التكرارات	**التكرار**	النسبة المئوية (%)
إيجابا	55	% 94.82
لا يؤثر	03	% 5.18
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

يتضح من الجدول رقم(11) أعلاه أن الاتصال الرسمي له تأثير ايجابي على المبحوثين بنسبة (94.82%) في أداء عملهم وهذه النسبة هي اتجاه عام بالمقابل نجد أن نسبة لا يؤثر الاتصال الرسمي في أداء العمل (5.18%)

القراءة السوسيولوجية :

وبالتالي نستنتج أن الاتصال الرسمي السائد في المؤسسات التربوية يؤثر إيجابا على المبحوثين في أداء عملهم، وهذا ما يدل على مرونة الرئيس المباشر في عملية الاتصال مما يجعل المرؤوس أكثر استجابة للقرارات والتعليمات .

الجدول رقم (12)يبين كيفية تأثير الاتصال الرسمي على الأداء وعلاقته بالجنس

كيفية التأثير / الجنس	إيجابا	لا يؤثر	النسبة
انثى	45 %77.58	1 %1.72	46 % 79.31
ذكر	10 %1.72	2 %1.72	13 %1.72
المجموع	55 %94.82	3 %5.17	58 %100

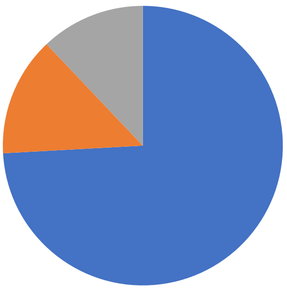
القراءة الإحصائية : من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن (79.31 %) من الإناث يرون أن الاتصال الرسمي يؤثر على الأداء و من بينهم (77.58%) يرون انه يؤثر إيجابا ونسبة (1.72%) تقول انه لا يؤثر بالمقابل

نرى أن نسبة (1.72%) من الذكور تراه يؤثر إيجابا بنسبة (1.72%) ونسبة (1.72%) تراه لا يؤثر وبالتالي نستطيع أن نقول الاتصال الرسمي هو عامل مؤثر في تحسين أداء الإناث أكثر منه للذكور .

القراءة السوسيولوجية : نستطيع أن نقرا هذا الجدول سوسيولوجيا المرأة العاملة بطبعها تميل إلى التقيد بالقرارات الرسمية وتحاول التقيد بكل ما تمليه الإدارة الوصية بعكس الرجل الذي يخالف القرارات ولا يعطيها أي اهتمام في أحيان كثيرة .

الجدول رقم (13): يبين وسائل الاتصال المستخدمة بين الموظف ومسؤوله المباشر في العمل

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاجتماعات	43	% 74.13
المقابلات الشخصية	08	% 13.80
الهاتف أو الفاكس	07	% 12.07
المجموع	58	% 100



القراءة الاحصائية :

تظهر النتائج من الجدول رقم(13) أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة التربوية هي الاجتماعات بنسبة 74.13% وهذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد الهاتف أو الفاكس بنسبة (% 12.07)

القراءة السوسيولوجية :

تكتسي الوسائل الاتصالية في المؤسسة التربوية أهمية بالغة خاصة في نقل المعلومة من أعلى الهرم إلى أسفله ، وهو العمود الفقري للعلاقات التي تنشا بين مجموع الأفراد العاملين، وتظهر الحاجة الملحة للاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد و الجماعات والإدارة ، ومن هنا يمكن أن نفسر هذا الجدول أن اغلب الموظفين في المؤسسة التربوية يفضلون الاجتماعات كوسيلة لنقل وتبليغ القرارات، فالاجتماعات حسب ما استنتجته من قراءتي للجدول أن اختيار الاجتماعات كوسيلة

لاتصال تبعث أمام الموظف باب النقاش المباشر بينه وبين رئيسه المباشر يستفسر بها عن المبهم من المعلومة والإيضاح من الغامض منها، لان المعارف والمعلومات والقرارات التي تصل المؤسسة التربوية هي معلومات تخص مستقبل طفل وبالتالي فان الموظف يفضل الإسهاب في الشرح والتوضيح ثم تأتي المقابلة الشخصية والهاتف الذي يرى فيها الموظف أنها وسيلة يحبذ استعمالها بقدر محتشم لأنها لا تلبي ما يريد استيعابه.

الجدول رقم (14) **يبين العلاقة بين المستوى الدراسي والوسائل المعتمدة في الاتصال بالمؤسسة**

مستوى الدراسي / وسيلة الاتصال	ثانوي	ليسانس	ماستر	دكتورا ه	النسبة
الاجتماعات	**6** **%10.34**	**22** **%37.93**	**//**	**//**	**28** **%48.27**
المقابلات الشخصية	**1** **%1.72**	**08** **%13.76**	**8** **%13.79**	**02** **% 3.44**	**17** **%29.31**
الهاتف او الفاكس	**00** **%00**	**6** **%10.34**	**4** **%6.89**	**01** **%1.72**	**13** **%22.41**
المجموع	**07** **%12.06**	**36** **%62.06**	**12** **%20.68**	**03** **%5.17**	**58** **%100**

القراءة الإحصائية :

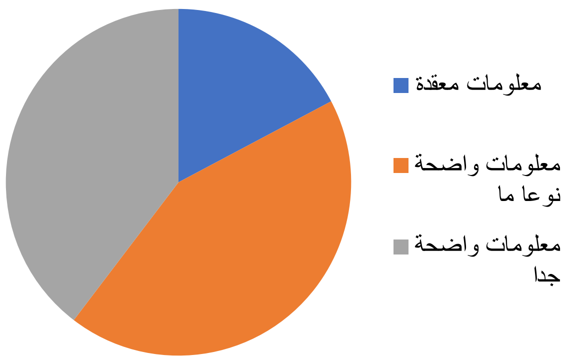
نتائج الجدول البياني تؤكد على ان وسيلة لاتصال الأولى المعتمدة في المؤسسة التربوية هي الاجتماعات بنسبة (48.27%) وهذا ما أكدته نسبة حاملي الليسانس التي قدرت (37.93%) كما أكده أيضا أصحاب الثالثة ثانوي بنسبة (10.34%) أما الوسيلة الثانية فكانت المقابلات الشخصية بنسبة (29.31%) قسمت على كل من أصحاب ليسانس والماستر والدكتوراه بنسبة متتالية (10.34%) (13.79%) ،(1.72%) أما الوسيلة الثالثة لهي الهاتف بنسبة (22.41%) كانت فيها النسبة الأكبر لحاملي ليساس (10.34%) و(6.89%) للماستر ونسبة (1.72%) لدكتوراه

القراءة السوسيولوجية :

يتضح من الجدول ان وسيلة الاتصال المفضلة في المؤسسة التربوية هي الاجتماعات وهي وسيلة تقليدية مازالت المدرسة الابتدائية تعتمدها وذلك راجع لقلة الإمكانيات حسب بعض الأطراف، ونلاحظ أن الفئة التي تحبذ هذه الوسيلة هي حاملي شهادة الليسانس وبعض من أصحاب الثانوي وهذا ما يدل ان هاته الفئة تحتاج إلى التواصل المباشر لبناء خبراتها أما حاملي الدكتوراه يفضلون المقابلات الشخصية لاقتناعهم بمستواهم العلمي الذي يؤهلهم حسب ما قالوا للنقاش مع المسؤول المباشر حتى بعض من يحمل الشهادات الأخرى يرون أيضا ذلك

الجدول رقم (15): يبين طبيعة المعلومات الرسمية التي تصل إلى المبحوث من حيث الوضوح والتعقيد

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
معلومات معقدة	10	%17.24
معلومات واضحة نوعا ما	25	% 43.10
معلومات واضحة جدا	23	%39.66
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

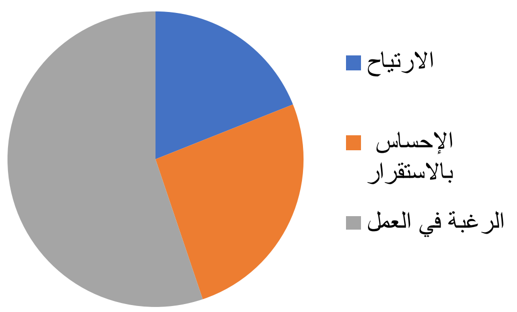
يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 43.10 % من المبحوثين يرون أن المعلومات التي تصل إليهم واضحة نوعا، أما نسبة 39.66 % من المبحوثين فيرون أن المعلومات الرسمية التي تصل إليهم واضحة جدا ثم نسبة المعلومات معقدة قدرت بـ 17.24 %.

القراءة السوسيولوجية :

نلاحظ أن طبيعة المعلومة الرسمية التي تصل إلى الموظفين من طرف الإدارة تباينت بين من يراها واضحة نوعا ما وواضحة جدا ، حيث اقر الجميع بأنها معلومات غير معقدة وهذا ما يدل على أن المؤسسة التربوية تحتوي كفاءات ذات مهارات لايستهان بها من حيث الكفاءة والاجتهاد و امتلاك أبجديات التكنولوجيا الحديثة والتطلع إلى البحث والاجتهاد ومتابعة الجديد ، وما ييسر له عمله بصفة عامة ، وهو متحكم في وسائل الاتصال الحديثة التي مكنته من فهم المعلومة .

الجدول رقم (16): يبين شعور المبحوثين عندما يكون مسوؤولهم المباشر مرنا في اتصاله الرسمي

التكرارات / الاجابة	**التكرار**	النسبة المئوية (%)
الارتياح	11	%18.96
الإحساس بالاستقرار	15	% 25.87
الرغبة في العمل	32	%55.17
المجموع	58	% 100



القراءة الاحصائية :

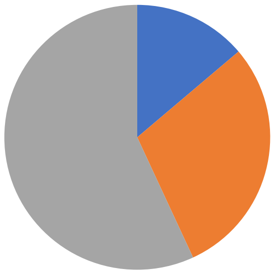
يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة (55.17%) من المبحوثين يرغبون في العمل عندما يكون المشرف مرنا في اتصالاته الرسمية و هذه النسبة هي اتجاه عام بالمقابل نلاحظ أن هذه المرونة تشعر المبحوث بالاستقرار بنسبة (25.87 %) ثم يأتي بعدها الإحساس بالارتياح بنسبة (18.96%)

القراءة السوسيولوجية :

نستنتج من خلال هذا الجدول انه كلما كان المسؤول مرنا في قراراته كلما زادت رغبة المبحوث في العمل فمشاركة المبحوث في القرارات والأخذ برأيه ترغب هذا العامل في العمل وتدمجه في محيطه مما يزيد من رغبته في تواجده في العمل وإحساسه بروح المسؤولية في أداءه على أحسن وجه محترما في ذلك القوانين المعمول بها و قرارات الإدارة الوصية وهذا إن دل إنما يدل على إن الجو العام داخل المؤسسة من العوامل الرئيسية في تحسين مردوده، وان العامل الجزائري لا يحبذ صرامة المسؤول بقدر ما يفضل مسؤول يتحدث معه ويطلب رأيه ويحسسه بمكانته في المؤسسة، وإذا عامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة، وقدر قدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم وتغاضى عن الفروق الفردية بينهم وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات، فانه يحقق نجاح الإدارة وتقدمها إلى الأفضل ، أي انه تمكن من إحداث تغيير في الإدارة .حتى أن النسبة الثانية كانت أن المسؤول المرن يؤدي إلى الإحساس بالاستقرار داخل المؤسسة .وهذا يعود بنا إلى جذور الفرد الجزائري الذي كان يعمل في أرضه ، فترسخت عنده ذهنية عدم التحكم في حركاته وسكناته رغم التطورات والشهادات التي امتلكها.

الجدول رقم (17):يبين رأي المبحوثين في الصعوبات التي تعرقل الاتصال الرسمي

التكرارات / الإجابة	**التكرار**	النسبة المئوية (%)
صعوبات مادية	08	% 13.79
صعوبات معنوية	17	% 29.31
صعوبات مادية ومعنوية(معا)	33	% 56.90
المجموع	58	% 100



القراءة الاحصائية :

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق فإننا نلاحظ أنه غالبية الصعوبات التي يراها المبحوثين تعرقل الاتصال الرسمي هي صعوبات مادية معنوية بنسبة (% 56.90) وهذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل فان الصعوبات المادية هي من تأخذ النسبة الأقل (13.79 %) أما الصعوبات المعنوية بنسبة (29.31 %)

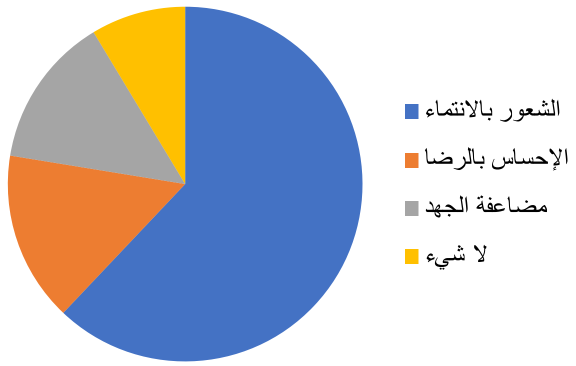
القراءة السوسيولوجية :

نلاحظ ان الصعوبات التي تعرقل الاتصال الرسمي هي صعوبات مادية والمعنوية معا ،حيث ان الصعوبات المعنوية لا تقل اهمية عن الصعوبات المادية فالاتصال الرسمي يحتاج الى حوافز معنوية مثل الثناء على العمل الجيد والاجتهاد والرفع من الروح المعنوية عند تعرض العامل الى شكل من اشكال الضغوطات، كما ان التحاور والمشاركة من المتطلبات الواجب ان يمتلكها المسؤول في محيط العمل، ان المؤسسات التربوية تفتقد الى الوسائل المادية مثل شبكة الانترنات والهاتف وعيرها من الوسائل التي

تسهل عملية الاتصال بين اطراف المؤسسة ، فمعظم المدارس الابتدائية لولاية المدية مدارس ريفية تفتقد للكثير من المتطلبات وتخضع لتسيير المادي من طرف المجلس الشعبي البلدي،وهذا يشكل عائق في تحقيق

الجدول رقم (18):**يبين النتيجة التي تؤدي إليها مشاركتك في اتخاذ بعض القرارا ت الهامة في المؤسسة**

التكرار / الإجابة	**التكرار**	**النسبة**
الشعور بالانتماء	36	% 62.06
الإحساس بالرضا	09	%15.51
مضاعفة الجهد	08	%13.79
لا شيء	05	% 8.64
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول رقم(18) يظهر لنا أن المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الهامة في المؤسسة التربوية يؤدي إلى الشعور بالانتماء لدى المبحوثين بنسبة(62.06 %) و هذه المسبة هي اتجاه عام بالمقابل يرى بعض المبحوثين المشاركة في هذه القرارات لا تؤدي إلى أي شيء بنسبة (8.64 %) كما يرى بقية المبحوثين ان هذه المشاركة تؤدي إلى الإحساس بالرضا بنسبة (15.51%) ومضاعفة الجهد بنسبة (13.79%)

القراءة السوسيولوجية :

من خلال هذا نستنتج ان مشاركة المبحوث في بعض القرارات الهامة تشعره بالانتماء إلى هذه المؤسسة فالفرد الجزائري عاطفي وبالتالي كلما أحس بدوره في مكان عمله أحس بالانتماء، وان هذه المؤسسة هي جزء منه يجتهد من اجل نجاحها والمحافظة عليها، وبالتالي الشعور بالانتماء تولدت نتيجة المشاركة في القرارات الهامة والتركيبة الاجتماعية لهذا الأخير توارثها ضمن حقبات تاريخية متتالية وفترات زمنية متعاقبة، كما أن المشاركة هذه تؤدي أيضا عنده إلى الإحساس بالرضا وتولد لديه مضاعفة الجهد في العمل بنسب معينة. نظرا لأهمية هذه العملية في زيادة شعور العمال بالانتماء لمكان العمل وزيادة دافعتيهم ، وعليه يمكن القول ان المؤسسة لا يمكن لها ان تحقق الأهداف التي وضعت من اجلها إلا إذا قامت بتوفير كل ما يلزم العامل من اجل أداء مرتفع وفعالية كبرى ، وفرصة المشاركة في صنع القرارات يولد المسؤولية الجماعية ، والنجاح والرضا، الذي يعد من معايير الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم(19): يبين فيما يساعدوضوح التعليمات

الاجابة / التكرارات	**التكرار**	**النسبة**
المساهمة في تحسين مردود المؤسسة.	38	%65.51
اكتساب الخبرة (الأداء الفردي)	20	% 34.49
المجموع	58	% 100



القراءة الاحصائية :

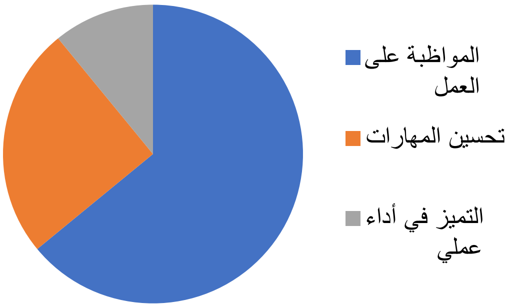
يتضح من الجدول السابق رقم (19) أن مساهمة وضوح التعليمات تكون في تحسين مردود المؤسسة بنسبة (65.51%) وهذه النسبة اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة (34.49%) يساعدهم في اكتساب الأداء الفردي

القراءة السوسيولوجية :

من خلال النسب المعروضة على الجدول نلاحظ أن وضوح القرارات في المؤسسة عامل مهم من العوامل التي تساعد على المساهمة في تحسين مردود المؤسسة حسب المبحوثين، فكلما كانت المعلومات بينة أدت إلى أداء جيد ومتميز للعاملين فهي من الحوافز التي تبعد الغموض وتيسر الصعب وتدفع إلى الاجتهاد وإتقان العمل الذي يرفع المرود .بالمقابل نجد إن نسبة من المبحوثين ترى ان وضوح التعليمات عامل من عوامل تحسين الأداء أي الخبرة الفردية، وعليه نستطيع القول أن المؤسسة التربوية هي مؤسسة تعليم وتكوين لكل الإطارات فهي تساهم بقدر كبير في رفع المردود وتحسين الأداء.

الجدول رقم(20): يبين مساهمة الحوافز في رفع كفاءة العاملين

الإجابة / التكرارات	التكرار	النسبة
المواظبة على العمل	22	% 37.93
تحسين المهارات	19	% 32.75
التميز في أداء عملي	17	% 29.32
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

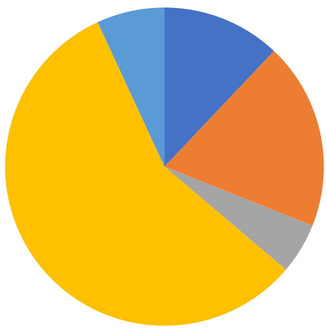
يتضح من الجدول السابق رقم (20) أن الحوافز تساهم في رفع كفاءة العاملين بالمواظبة على العمل بنسبة (37.93%) ثم تحسين المهارات بنسبة(32.75%) ثم التميز في أداء العمل (29.32%) وهي نسب متقاربة

القراءة السوسيولوجية :

بناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج ان الحوافز من بين العوامل المساهمة في رفع كفاءة الأداء التي هي مؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية في أي مؤسسة كانت ، وعدم توافر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر سلبا على أدائه المستقبلي ، ويسهم في ضعف إنتاجيته و بالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة مسبقا .

الجدول رقم(21): يبين اثر مشاركة المبحوثين في اتخاذ بعض القرارات في مؤسسة عملهم.

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
الروح المعنوية العالية	07	% 12.06
الشعور بالانتماء للمؤسسة	11	% 18.99
مضاعفة الجهد المبذول	03	% 5.17
السعى الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة	33	% 56.89
لا شيء	04	% 6.89
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

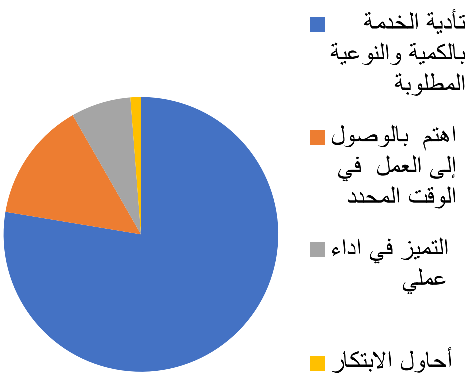
يتضح من الجدول السابق رقم (21) أن اثر مشاركة المبحوثين في اتخاذ بعض القرارات يساهم في دفع المبحوثين في السعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 56.89 % وهو اتجاه عام بالمقابل نجد ان نسبة 5.17 % يرون ان مشاركة المبحوثين في اتخاذ بعض القرارات لا يعني لهم شيئا وليس له اي اثر ، أما بقية المبحوثين والبالغ عددهم 11 يرون ان هذه المشاركة تخلق لديهم شعور الانتماء لمؤسسة عملهم تليها نسبة 12.06 % أن اثر هذه المشاركة يرفع من الروح المعنوية للموظف ، ونسبة 6.89 % لا ترى أهمية لهذه المشاركة .

القراءة السوسيولوجية:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الاجتماع ، عملية تواصل واتصال ، يتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأفراد ، وتعتبر مشاركة الموظف في عملية اتخاذ بعض القرارات من الأمور اللازمة لنجاح أي مؤسسة ، والمدرسة مؤسسة تعليمية لها دورها الهام والحيوي في المجتمع ، ومن ثم أضحى النجاح الذي تحققه ، إنما يعزى إلى حد كبير إلى مشاركة الفاعلين لاسيما المعلمين أصحاب الدور الفعال في اتخاذ بعض القرارات ، حيث لاحظنا من خلال قراءتنا للجدول ا ن هاته المشاركة تجعل من العاملين يسعون بصفة دائمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، والشعور بالانتماء لها ومضاعفة الجهد ولو بالقدر القليل ، وان عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي ، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها.

الجدول رقم(22):يبين كيفية مساهمة المبحوثينفي تحقيق أهداف مؤسسة عملهم

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
تأدية الخدمة بالكمية والنوعية المطلوبة	44	% 75.88
اهتم بالوصول إلى العمل في الوقت المحدد	08	%13.79
أسعى إلى التميز في أداء عملي	04	%6.89
أحاول الابتكار والإبداع	02	% 3.44
المجموع	58	% 100



القراءة الاحصائية :

يتضح من الجدول السابق رقم (22) والذي يحدد كيفية مشاركة المبحوثين في تحقيق أهداف المؤسسة أن نسبة(75.88%) يشاركون في تحقيق الأهداف بتأدية الخدمة بالكمية والنوعية المطلوبة وهذه النسبة هي اتجاه عام بالمقابل نجد أن نسبة(3.44 %) تشارك بالإبداع والابتكار أما بقية المبحوثين نجد منهم نسبة (13.79%) يرون أن احترام الوقت هو هدف من أهداف التي يساهم بها في مؤسسته اما من رأى منهم أن السعي إلى التميز في أداء العمل هو هدف يساهم به في تحقيق أهداف مؤسسته قدرت نسبتهم (6.89%)

القراءة السوسيولوجية :

المؤسسة منظمة اجتماعية تتفاعل فيه مجموعة من الأطراف تسعى هذه الأطراف إلى تحقيق أهدافه ، فتحقيق الأهداف هي تلك الوظيفة التي من خلالها يتم استغلال كل الإمكانات التنظيمية من اجل تحقيق أهداف النسق ، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الهدف الرئيس لأي فاعل هو تأدية الخدمة بالكمية والنوعية المطلوبة ،وهذا ماهو راسخ في أذهان العاملين في المؤسسة التربوية هو تأدية العمل دون إبداع أو تميز وان كان فا بصورة محدود ، وهذه قناعات كل عامل جزائري ، لأنه يرى في عمله انه لا يحقق له رغباته ولا متطلبات حياته الاجتماعية وبالتالي هو يعمل مجبر غير مخير من اجل تحقيق بعض العيش الكريم ورغبته في الإبداع تبقى آخر اهتماته .

جدول رقم (24) يبين تأثير الاتصال الرسمي في الأداء وعلاقته بتحسين المهام

المساهمة في تحسين المهام / تأثير في الأداء	التميز في أداء العمل	تطوير مهارات الأداء	زيادة الخبرة في مجال العمل	رفع كفاءة الأداء	النسبة
إيجابا	08 %13.79	13 %22.42	26 %44.82	08 %13.79	55 %94.82
لا يؤثر			03 %5.18		3 %5.18
المجموع	08 %13.79	13 %22.42	29 %50	08 %13.79	58 %100

القراءة الاحصائية :

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة (94.82%) من المبحوثين ترى ان الاتصال الرسمي يؤثر إيجابا على أداء العاملين وهذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد

(5.18%) من المبحوثين ترى أن الاتصال الرسمي يؤثر سلبا على أداء العاملين ونسبة (5.18%) ترى انه لايؤثر لا إيجابا ولا سلبا ولكنه يساهم في زيادة الخبرة في مجال العمل بنسبة (5.18%) ، يساهم هذا التأثير في تحسين المهام بزيادة الخبرة في مجال العمل بنسبة (44.82%) تليها تطوير مهارات الأداء بنسبة (22.42%) تليها المساهمة في التميز في أداء العمل ورفع كفاءة الأداء بنسبة متساوية قدرت (13.79%

القراءة السوسيولوجية :

يؤثر الاتصال الرسمي إيجابا على أداء العمل في المؤسسات التربوية مساهما بذلك في زيادة الخبرة في مجال العمل وتطوير مهارات الأداء محققا بذلك فعالية التنظيم

جدول رقم (25): يوضح طبيعة المعلومات الرسمية من حيث الوضوح والتعقيد وأثرها

مساهامات المعلومات طبيعة المعلومات			النسبة
	المساهمة في تحسين مردود المؤسسة	**اكتساب الخبرة (الأداء الفردي)**	
معلومات معقدة	06 %10.35	04 %6.89	10 %17.24
معلومات واضحة نوعا ما	14 %24.13	11 %18.97	25 %43.10
معلومات واضحة جدا	18 %31.03	05 %8.63	23 %39.66
المجموع	38 %65.51	20 %34.49	58 %100

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ان نسبة (43.10%) من المبحوثين ترى انه كلما كانت المعلومات الرسمية واضحة نوعا ما تساهم في تحسين مردود المؤسسة بنسبة (65.51%) كما تساهم ا في ا كتساب الخبرة بالمقابل نجد ان نسبة (17.24%)من المبحوثين ترى انه كلما كانت المعلومات معقدة كلما قلت المساهمة في تحسين مردود المؤسسة وزيادة الخبرة كما انه يرى مانسبته

(39.66%) من المبحوثين ان وضوح المعلومات جدا يساهم أكثر في تحسين المردود بنسبة (31.03%) كما يساهم في زيادة الخبرة بنسبة (8.63%)

القراءة السوسيولوجية : نلاحظ أن المعلومات الرسمية كلما كانت واضحة ، كلما زادت من تحسين مردود المؤسسة التربوية وزادت في اكتساب الخبرة أي أداء الفرد ، وعليه نلاحظ ان وضوح المعلومات الرسمية يزيد من تحسين أداء الفرد وتحسين مردود المؤسسة ،وهذا ما يؤكد زيادة الفعالية بزيادة وضوح الاتصالات الرسمية.

جدول رقم (26) : يوضح نوع الاتصال الرسمي وعلاقته بتحسين المهام

مساهمة الاتصال نوع الاتصال	**التميز في أداء العمل**	**تطوير مهارات الأداء**	**زيادة الخبرة في مجال العمل**	**رفع كفاءة الأداء**	**النسبة**
اتصال عمودي صاعد	**02** **%3.44**	**03** **%5.17**	**//**	**01** **%1.72**	**6** **%10.35**
اتصال عمودي نازل	**01** **%1.72**	**04** **%6.90**	**01** **%1.72**	**03** **%5.17**	**09** **%15.51**
الاتصال الأفقي	**02** **%3.44**	**02** **% 3.45**	**05** **%8.62**	**//**	**9** **%15.15**
في كل الاتجاهات	**03** **%5.19**	**04** **%6.90**	**23** **%39.66**	**04** **%6.90**	**34** **%58.63**
المجموع	**08** **%13.79**	**13** **%22.42**	**29** **%50**	**08** **%13.79**	**58** **%100**

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول نلاحظ نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية هو الاتصال في كل الاتجاهات بنسبة (58.63%) هذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد ان النمط الثاني هو الاتصال الأفقي

(15.15%) بعدها الاتصال العمودي النازل (15.51%) والاتصال العمودي الصاعد (10.35%) ويساهم نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية في زيادة الخبرة في مجال العمل

بنسبة (50%) مع تطوير مهارات الأداء بنسبة (22.42%) .ورفع الكفاءة والتميز في العمل بنسبة (13.79%)

القراءة السوسيولوجية :

حسب البيانات السابقة فان نوعية الاتصال الرسمي تساهم في زيادة الخبرة ، فالاتصال في كل الاتجاهات يساعد على زيادة الخبرة وتطوير المهارات وذلك راجع لانسياب المعلومات في كل الاتجاهات إذن المؤسسة التربوية تتسم بمرونة الاتصال .

جدول رقم (27) : يوضح وسيلة الاتصال في المؤسسة وعلاقتها بالمرونة .

مرونة الرئيس / وسائل الاتصال	الارتياح	الإحساس بالاستقرار	الرغبة في العمل	النسبة
الاجتماعات	05 %8.62	07 %12.05	31 %53.46	43 %74.13
المقابلات الشخصية	03 %5.17	05 %8.63	//	08 %13.80
الهاتف أو الفاكس	03 %5.17	03 %5.17	01 %1.71	07 %12.07
المجموع	11 %18.96	15 %25.87	32 %55.17	58 %100

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة التربوية هي الاجتماعات بنسبة (74.13%) بالمقابل نجد الهاتق بنسبة (12.07%) بالإضافة إلى المقابلة الشخصية بنسبة (13.80%) ، كما ان مرونة الرئيس المباشر في الاجتماعات يرغب العامل في عمله وهذا حسب رأي المبحوثين الذي قدر بنسبة (53.46%)، كما يحس بالاستقرار في المؤسسة بنسبة (25.87%) والارتياح في نفس الوقت يشعره بالارتياح بنسبة (18.96%)

القراءة السوسيولوجية

المؤسسة التربوية كأي مؤسسة خدماتية تسعى جاهدة لإيصال المعلومة إلى العاملين وأكثر وسائل الاتصال المستخدمة هي الاجتماعات التي تساعد على فتح باب الحوار مع المسئول المباشر أمام جماعة العمل ، ومرونة هذا الأخير أثناء الاجتماع والأخذ بالآراء والسعي لحل المشاكل واحتوائها يرغب العامل في عمله ويجعله يحس بالانتماء في مؤسسته. إذن الاتصال الرسمي في المؤسسة التربوية يتصف بالمرونة لذا يحقق الرغبة في العمل التي تدخل أيضا ضمن الفعالية التنظيمية.

3 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (28): يبين طبيعة العلاقة الموجودة بينك وبين زملاء العمل

الإجابة / التكرارات	التكرار	النسبة
علاقة إيجابية أساسها التوافق	46	% 79.31
علاقة متذبذبة حسب الموقف	12	%20.69
المجموع	58	% 100



القرارءة الاحصائية :

نلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول أن نسبة (79.31 %) يقرون بان طبيعة علاقاتهم داخل العمل علاقات ايجابية أساسها التوافق تمثل هذه النسبة اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة (20.69%) يرون أن هذه العلاقة علاقة متذبذبة حسب الموقف .

القراءة السوسيولوجية :

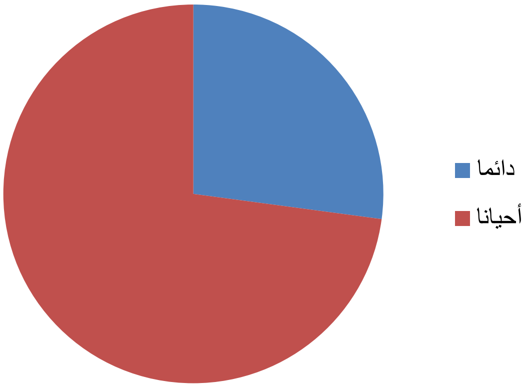
تشكل المؤسسة التربوية نظاما اجتماعيا ، يحتل فيها الاتصال مكانة مرموقة والاتصال المستمر فيها يستهدف التفاهم والتوافق بين الفاعلين في المؤسسة وهذا ما يفسر النسبة العالية للمبحوثين الذين ينظرون إلى علاقات العمل على أنها علاقة ايجابية أساسها التوافق حيث قال إلتون مايو في ذلك " ان العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة والمعايير التي تحكمها[1] "

---

1 السيد الحسيني ، 1983 ،ص 124

الجدول رقم (29) يبين دور الاتصال غير رسمي في تحسين أداء العامل المنتظر منه

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة
دائما	15	%25.86
أحيانا	43	% 74.14
المجموع	58	% 100



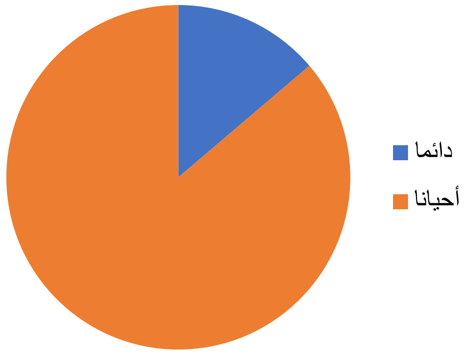
القراءة الإحصائية :

نستنتج من خلال قراءة الجدول إحصائيا أن نسبة (74.14 %) من المبحوثين تجيب باحيانا وهذه النسبة هي اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة (%25.86) تجيب دائما .

القراءة السوسيولوجية : يؤثر التنظيم اللارسمي ، والذي اسماه(مايو) بالتشكيل الاجتماعي غير رسمي على نشاطات المؤسسة ، وعلى حركة التنظيم عموما ، ويعتمد هذا التشكيل الاجتماعي على التواصل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ويلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها ،الاتصال غير رسمي بالنسبة للعاملين في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) يحسن أداء العمل أحيانا وهذا حسب طبيعة العاملين ، فهو يرتبط بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية ، ويحدث بطريقة غير مضبوطة ويكون شفوي يؤثر أحيانا ولا يؤثر أحيانا أخرى .

الجدول رقم (30) يبين سرعة الاتصال غير رسمي في نقل المعلومة مقارنة بالاتصال الرسمي

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة
دائما	08	% 13.79
أحيانا	50	% 86.21
المجموع	58	% 100



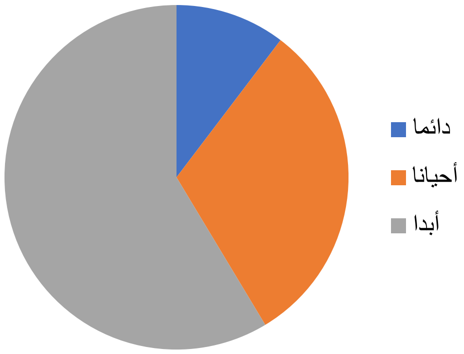
القراءة الاحصائية :

يتبين من الجدول الأتي ان نسبة (86.21 %) من المبحوثين ترى ان الاتصال الرسمي يسرع نقل المعلومة أكثر من الاتصال الرسمي أحيانا هذه النسبة هي اتجاه عام بالمقابل نجد (13.79 %) يرون ان الاتصال غير رسمي يسرع وصول المعلومة أكثر من الاتصال الرسمي دائما .

القراءة السوسيولوجية : يميل الفرد الجزائري إلى البحث عن المعلومة بأي طريقة كانت وبأسرع السبل والوسائل ، وبالتالي نلاحظ ان المعلومة التي تصل بطريقة غير رسمية تكون في أحيان كثيرة حسب رأي المبحوثين أسرع ، مقارنة بوصولها بطريقة رسمية.

الجدول رقم (31): يبين مدى تفضيل المبحوث لحل مشاكل العمل في إطار غير رسمي

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	06	% 10.34
أحيانا	18	% 31.03
أبدا	34	% 58.63
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

من قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة (58.63 %) لا تحبذ ابدا حل مشاكل العمل في إطار غير رسمي تقابلها نسبة (31.03 %) تفضل ذلك أحيانا ، ونسبة (10.34 %) بعدد 6 أفراد تفضل حلها بطريقة غير رسمية دائما

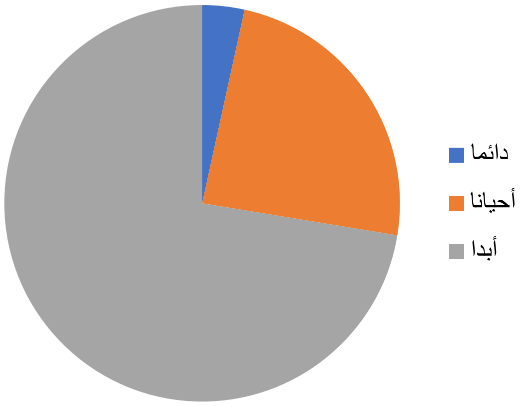
القراءة السوسيولوجية : الموظف الجزائري يؤمن بالقانون في حل مشاكله ، ان بنية المدرسة من الناحية التنظيمية تتميز بكونها متجاوزة صعوبات فض النزاعات المعتادة في سوق العمل من خلال مرونة التاطير التنظيمي ، وتقلص مساحات صراعات العمل وسهولة التخلص من الأزمات الطارئة .

إن الغالبية من مؤطري المدرسة الابتدائية ذات خلفية اقرب إلى الريفية النافرة من الصدامات ، والميالة بطبعها إلى التالف ، وتجنب الخوض في في صراعات والقبول بالحلول مهما كانت طبيعتها ، كونها اقرب إلى هذه الذهنية .

إن المدرسة الابتدائية تتميز بكونها حيزا تقل فيه المصالح المعتادة والمنافع المتداولة في بقية المؤسسات الأخرى ، مما يجعلها خالية من النزاعات إضافة إلى خضوعها للمسار التنظيمي الذي ينسجم مع ماهو معهود منها لأنها تحت ضغوط نظرة المجتمع المثالية لها.

الجدول رقم(32): يبين اثر سوء العلاقات غير رسمية بين الزملاء في انخفاض مردود العمل.

التكرارات / الاجابة	**التكرار**	**النسبة**
دائما	02	3.44%
أحيانا	14	24.13%
أبدا	42	% 72.41
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

يتضح من الجدول ان نسبة (72.41 %)من المبحوثين تؤكد أن سوء العلاقات بين الزملاء لا تؤثر على مردود العمل وتمثل هذه النسبة اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة (24.13%) أجابت أحيانا تؤثر هذه العلاقات ونسبة (3.44%) ترى أنها تؤثر دائما

القراءة السوسيولوجية : ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه ، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان ، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج ، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها ، وزيادة كفايته الإنتاجية "[1]

إلا أن الموظف الجزائري في المؤسسة التربوية لا يهمه علاقته مع الزملاءإن كانت جيدة أو غير ذلك ، ما يهمه هو أداءه عمله وانصرافه إلى شؤونه

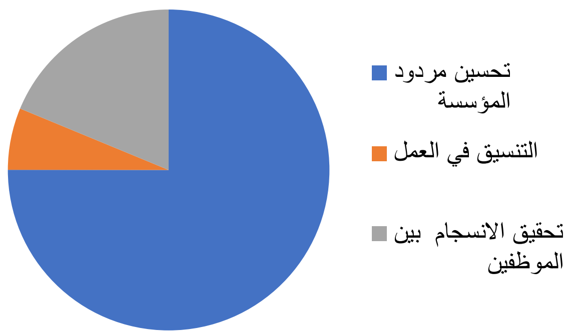
فعلاقات العمل بالنسبة له لا تؤثر في أدائه لعمله وهذا راجع إلى ذهنية الفرد الجزائري وعدم لا مبالاة.

---

[1] محمود فتحي عكاشة ، 1999 ، ص 65

الجدول رقم(33): يبين كيفية مساهمة الاتصال غير رسمي في تبادل المعلومات بين العاملين .

الإجابة / التكرارات	التكرار	النسبة
تحسين مردود المؤسسة	24	% 41.37
التنسيق في العمل	02	% 3.44
تحقيق الانسجام بين الموظفين	26	% 44.82
إتقان العمل	06	% 10.34
المجموع	58	% 100



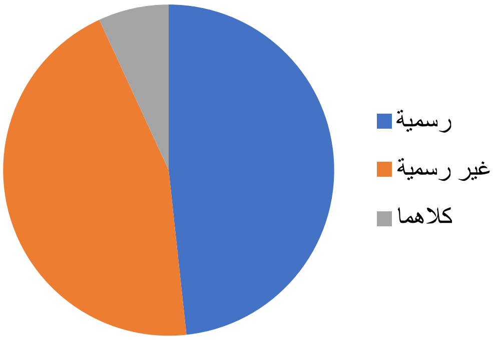
القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة من المبحوثين (44.82 %) تؤكد ان تبادل المعلومات في إطار غير رسمي يساهم في تحقيق الانسجام بينه وبين زملائه و نسبة (41.37 %) يرون أنها تحسن مردود المؤسسة ونسبة (10.34 %) يرون أنها تساهم في إتقان العمل و(3.44 %) يرون أنها تنسيق للعمل .

القراءة السوسيولوجية : الموظف الجزائري يستفيد من العلاقات غير رسمية من حيث تبادل المعلومات والأستاذ باعتباره فرد في المدرسة الابتدائية يستفسر عن بعض الغموض في عمله من خلال زملائه ويميل إلى سؤال زميله أكثر مما يميل إلى سؤال رئيسه المباشر ، وهذا راجع إلى عوامل نفسية واجتماعية للفرد .

الجدول رقم(34):توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة السائدة بينك وبين المشرفين على مهامك

التكرارات / الاجابة	التكرار	النسبة
رسمية	28	48.28%
غير رسمية	26	%44.82
كلاهما	04	6.89%
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية : يتضح من الجدول الاتي ان نسبة (48.28%) يقرون بان نوع العلاقة هي علاقة رسمية بالمقابل (44.82%) يرون ان نوع العلاقة غير رسمية والبقية بنسبة (6.89%) يرون كلاهما معا.

القراءة السوسيولوجية : نستخلص من ذلك ان طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة التربوية هي العلاقة الرسمية وذلك راجع إلى ان المؤسسة التربوية تحرص على الطابع الرسمي لأنها مؤسسة دولة وهذا لأجل تجسيد الانضباط واحترام القوانين . بينما باقي أفراد العينة أكدوا على أهمية وجود الاتصال غير رسمي أي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم ،وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد أهمية الحاجات الاجتماعية كعنصر أساس لتحقيق الفعالية.

الجدول رقم (35) يبين طبيعة العلاقة السائدة مع المشرف وعلاقتها بالفئة العمرية

نوع العلاقة / الفئة العمرية	رسمية	غير رسمية	كلاهما	النسبة
20—29	03 %5.17	02 و	01 %1.72	6 %10.34
30 -39	16 %27.58	10 %17.24	04 %6.89	30 %51.72
40 –49	8 %13.79	2 %3.44	1 %1.72	11 %18.96
50 سنة فما فوق	10 %17.24	1 %1.72	//	11 %18.96
المجموع	37 %63.79	15 %25.86	6 %10.34	58 %100

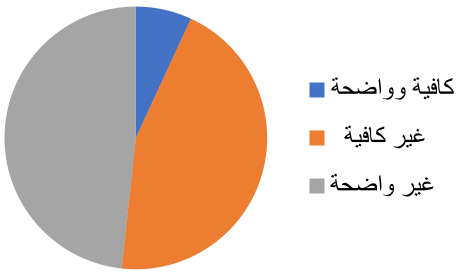
القراءة الاحصائية :

من خلال البيانات المعروضة نستنتج ان (27.58%) من المبحوثين تفضل ان تكون العلاقة السائدة مع المشرف علاقة رسمية بالمقابل نجد نسبة (17.24%) تحبذ العلاقة غير رسمية ،وهذا في الفئة العمرية 30 –39 ونسبة (6.89%) تفضل كلاهما ، اما الفئة العمرية مابين 40 و49 سنة اختارت العلاقة الرسمية ما بينها وبين المشرف بنسبة (13.79%) و(3.44%) من هذه الفئة تفضل العلاقة غير رسمية والفئة التي يتعدى عمرها الخمسين او يساوي نلاحظ ان نسبة (17.24%) تفضل العلاقة الرسمية مع المشرف ونسبة (1.72%) تفضل العلاقة غير رسمية اما بالنسبة للفئة الأولى 20– 29 نلاحظ ان نسبة (5.17%) تفصل العلاقة الرسمية و (3.44%) تفضل العلاقة غير رسمية و نسبة (1.72%) تفضل كلاهما معا

القراءة السوسيولوجية : من خلال القراءة السوسيولوجية للبيانات نلاحظ ان نسبة (63.79%) من المبحوثين يفضلون العلاقة الرسمية مابينهم وبين المشرف وهذا وان دل انما يدل على ان الموظف الجزائري يحبذ العلاقة الرسمية في ميدان العمل كما ان المشرف يتعامل رسميا معه وهذا حتى يحافظ كل على مكانته الاجتماعية ودوره المنوط به كما ان اكبر فئة عمرية تفضل العلاقة الرسمية هي فئة الشباب وفئة الكهول لان فئة الشباب تتعامل بتحفظ مع المسؤول كما ان المسؤول له نفس رد الفعل وحتى الفئة المتوسطة العمر والنسب متقاربة وبالتالي نستنتج ان الموظف الجزائري يميل الى العلاقة الرسمية في التعامل.

الجدول رقم : (36) يبين نظرة المبحوثين لنوعية المعلومات التي تصل بشكل غير رسمي

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
كافية وواضحة	04	% 6.89
غير كافية	26	% 44.83
غير واضحة	28	% 48.28
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

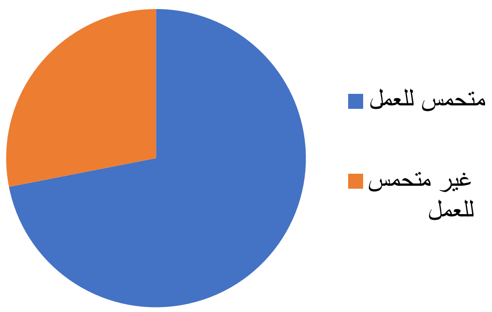
من خلال قراءة الجدول نلاحظ ان نسبة (48.28 %) تحكم على نوعية المعلومات بالغير واضحة ونسبة (44.83 %) تحكم عليها بالغير كافية بالمقابل نجد نسبة (6.89 %) تراها كافية وواضحة.

القراءة السوسيولوجية : نستخلص من النتائج البيانية ان المبحوثين في المؤسسة التربوية يرون ان نوعية المعلومات التي تصل بالاتصال غير رسمي هي معلومات غير كافية وغير واضحة ، وبالتالي

تبادل المعلومات بطريقة غير رسمية في المؤسسة التربوية لا يحقق الهدف المنشود ، وتصل هاته المعلومات مقتضبة كل يؤولها حسب رؤيته الشخصية وبالتالي تكون غير عملية لا تؤدي الغرض المطلوب،وهنا نستنج ان المبحوثين في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) يفضلون المعلومات الرسمية والتي تصل بطريقة الرسمية .

الجدول رقم(37): يبين شعور المبحوثين اتجاه العمل الذي يقومون به

التكرارات / الإجابة	**التكرار**	**النسبة**
متحمس للعمل	54	% 93.10
غير متحمس للعمل	04	% 6.90
المجموع	58	% 100



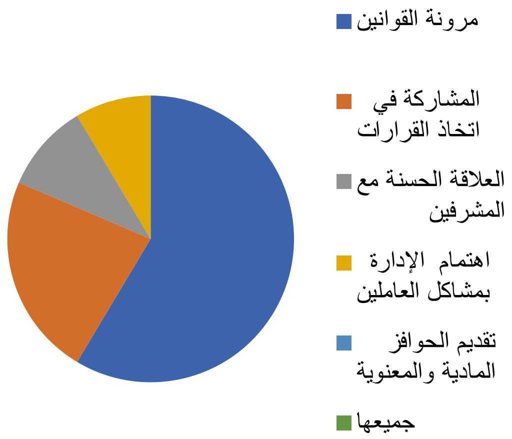
القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول نلاحظ نسبة (93.10 %) من المبحوثين متحمسين وهذه النسبة هي اتجاه العام بالمقابل نسبة (6.90 %) غير متحمسين للعمل

القراءة السوسيولوجية : بما أن النسبة الكبيرة لعينتنا هي إناث أي مايفوت(72 %) والأنثى ميالة بطبعها إلى الطفل تدفعها في ذلك غريزتها، فهي محبة لتربية والتعليم وتدخل المدرسة متحمسة للعمل ، كما أن التركيبة الاجتماعية للمجتمع الجزائري تجعل من المرأة ترتاح في المدرسة ولا تحس بضغوطات أثناء أداء عملها من طرف المجتمع الذي في ولايتنا الريفية هو مجتمع محافظ يميل بقيمه وعاداته إلى عدم الاختلاط بين الجنسين .

الجدول رقم(38): يبين الدافع الأول الذي يساعد العامل على الاستمرار في العمل بوتيرة جيدة

التكرارات / الإجابة	التكرار	النسبة
المشاركة في اتخاذ القرارات	33	% 56.89
العلاقة الحسنة مع المشرفين	19	% 32.75
اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين	04	% 6.89
تقديم الحوافز المادية والمعنوية	00	% 00
جميعها	02	%3.44
المجموع	58	% 100



القراءة الإحصائية :

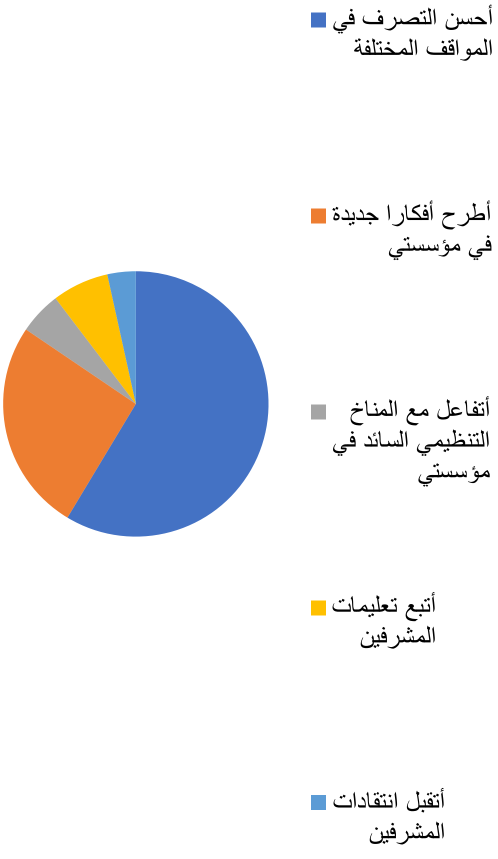
من خلال الجدول أعلاه نقول أن الدافع الأول هو المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة (% 56.89)ونسبة (% 32.75) ترى ان العلاقة الحسنة مع المشرف هي من تساعد على الاستمرارية بنفس الوتيرة ، أما اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين فقدرت نسبتها (% 6.89) و(%3.44) اما الحوافز المادية والمعنوية فقد استبعدت نهائيا من تأثيرها في استمرارية العمل بالوتيرة الجيدة .

القراءة السوسيولوجية : رسالة المعلم رسالة نبيلة . يلعب فيها العامل التفسي دورا لا يستهان به فيها ، فكلما أحس موظف المؤسسة التربوية ان عمله يحقق له رغباته ويلبي حاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية ، وهذا ما يحقق له الرضا الوظيفي ،ولا شك ان هذا الرضا سيؤدي إلى الفعالية في

الأداء والاستمرارية فيه وهذا أيضا له علاقة بالرئيس المباشر وطريقة تعامله معه ومشاركته القررات الهامة واستبعد المبحوثين ان تكون لمرونة القوانين وللحوافز دخل في الاستمرارية في **الأداء الجيد ،وهذا ما** يجعلنا نقول ان القوانين بالنسبة للعامل أمر مفروغ منه وحتى الحوافز ، بل المشاركة وإعطاء المكانة التي يستحقها كل عامل في مؤسسته هي من تؤدي إلى الاستمرارية بوتيرة الجيدة .

الجدول رقم(39): يبين كيفية إظهار المبحوث لتكيفه واندماجه في مؤسسته

التكرارات / الاجابة	**التكرار**	**النسبة**
أحسن التصرف في المواقف المختلفة	34	% 58.62
أطرح أفكارا جديدة في مؤسستي	15	% 25.86
أتفاعل مع المناخ التنظيمي السائد في مؤسستي	03	%5.17
أتبع تعليمات المشرفين	04	% 6.89
أتقبل انتقادات المشرفين	02	% 3.46
المجموع	58	% 100



القراءة الاحصائية : من خلال النتائج المعروضة نلاحظ ان نسبة (58.62%) ويظهرون اندماجهم وتكيفهم بحسن التصرف في المواقف المختلفة ونسبة (25.86 %)ترى ان هذا الاندماج يكون بطرح افكار جديدة في المؤسسة كما ان نسبة (6.89 %) تفضل الاندماج بإتباع التعليمات و نسبة

(5.17%) تظهر هذا التكيف بالتفاعل مع المناخ التنظيمي للمؤسسة واقل نسبة ارتأت ان تختار تقبل الانتقاد بنسبة (3.46 %).

القراءة السوسيولوجية : نستنتج ان أحسن طريقة تحقق التكيف والاندماج في المؤسسة التربوية هي حسن التصرف في المواقف المختلفة وطرح أفكار جديدة ...وحسن التصرف حسب المبحوث تدخل ضمن الاتصال والتواصل في المؤسسة التربوية لان الاتصال هو مواقف أيضا تحقق هذه المواقف التكيف والاندماج في المؤسسة كما ان طرح أفكار جديدة هي ايضا نوع من أنواع الاتصال يفضله المبحوث في المؤسسة التربوية ويحقق له التكيف والاندماج .إذن كلما تعددت طرق الاتصال وتنوعت زادت من تكيف والاندماج .

جدول رقم (40): يبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارت وطبيعة العلاقة مع المشرفين

المشاركة في اتخاذ القررات / طبيعة العلاقة	الروح المعنوية العالية	الشعور بالانتماء للمؤسسة	مضاعفة الجهد المبذول	السعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة	لا شيء	النسبة
رسمية	//	14 %24.14	//	07 % 12	07 %12.06	28 %48.28
غير رسمية	01 %1.73	19 %32.75	02 %3.44	04 %6.89	//	26 %44.82
كلاهما	03 %5.16	//	01 %1.73	//	//	4 %6.89
المجمـــــوع	04 %6.89	33 %56.89	03 %5.17	11 %18.89	07 %12.06	58 %100

القراءة الإحصائية : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة من المبحوثين يفضلون العلاقات الرسمية مع المشرفين بنسبة (48.28%) أما نسبة (44.82%) فتفضل العلاقة غير رسمية ، أما من اقر بكلاهما فقد بلغت النسبة (6.89%)ونلاحظ أيضا أن العلاقة الرسمية مع المشرف تؤدي إلى الشعور بالانتماء لمؤسسة العمل وقدر من اقر بذلك (24.14%) في حين يرى آخرون ان هذه العلاقة تدفع إلى السعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة (12 %) بالمقابل نجد ان العلاقة غير رسمية مع المدير تحقق الشعور بالانتماء الى المؤسسة بنسبة (32.75%) مع السعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة (6.89%) والعلاقات غير رسمية تضاعف الجهد وترفع من الروح المعنوية عكس العلاقة الرسمية وذلك بنسب التالية (3.44% ، 1.73%)

القراءة السوسيولوجية : العلاقة في الإطار غير رسمي مع المشرف هي علاقة تحقق الشعور بالانتماء في المؤسسة التربوية أكثر من العلاقة الرسمية ، لان فتح باب الحوار بدون قيود قانونية وضوابط إدارية يشعر الموظف بانتمائه للمؤسسة اذن العلاقة غير رسمية تساهم بدور لا يستهان به في فعالية المؤسسة التربوية .

جدول رقم (41): يبين طبيعة العلاقة مع الزملاء واثر سوء العلاقة

طبيعة العلاقة مع الزملاء تاثير سوء العلاقة مع الزملاء	علاقة إيجابية أساسها التوافق	علاقة متذبذبة حسب الموقف	النسبة
دائما	02 %3.44	00 %00	02 %3.44
أحيانا	05 %8.61	09 %15.54	14 %24.13
أبدا	39 %67.26	03 %5.15	42 %72.41
المجموع	46 %79.31	12 %20.69	58 %100

القراءة الاحصائية : من خلال قراءة الجدول نستنتج ان نسبة (79.31%) علاقتهم ايجابية أساسها التوافق يرون أن تأثير سوء العلاقة عير رسمية مع زملاء لا تؤثر في انخفاض مردود العمل بنسبة (72.41%) أما من يرون أنها تؤثر أحيانا فقدرت نسبتهم (24.13%) ونسبة (3.44%) تؤثر في العلاقة دائما بالمقابل نجد (20.69%) ممن علاقتهم متذبذبة يرون أن سوء العلاقة لا يؤثر أبدا في انخفاض مردود العمل بنسبة (5.15%) اما من يرون انه يؤثر أحيانا فقد قدرت نسبتهم (15.54%)

القراءة السوسيولوجية : من خلال النتائج نستطيع ان نقول لا توجد علاقة سلبية أساسها الصراع في المؤسسة التربوية ، بل هناك علاقات ايجابية أساسها التوافق وسوء هذه العلاقة لا يؤثر أبدا على العمل داخل المؤسسة وان اثر فأحيانا و بنسبة قليلة .

نقول ان العلاقات الشخصية والعلاقات خارج الإطار الرسمي لا علاقة لها بانخفاض مردود العمل، وتبقى علاقات زمالة لا اثر لها على أداء العمل .

جدول رقم (42) : يبين دور الاتصال غير رسمي في تحسبن الأداء وسرعته في إيصال المعلومة مقارنة بالاتصال الرسمي.

دور الاتصال غير رسمي في تحسين الأداء / سرعة الاتصال غير رسمي في نقل المعلومة	دائما	أحيانا	النسبة
دائما	05 %8.61	03 %5.18	08 %13.79
أحيانا	10 %17.25	40 %68.96	50 %86.21
المجموع	15 %25.86	43 %74.14	58 %100

القراءة الاحصائية : من خلال قراءاتنا في الجدول نلاحظ ان (86.21%) من المبحوثين يرون ان الاتصال غير رسميي يحسن في الأداء أحيانا ويسرع في نقل المعلومة أكثر من الاتصال الرسمي بنسبة (74.14%) أحيانا أيضا ، أما نسبة (13.79%) من المبحوثين يرون أن الاتصال غير رسمي يحسن الأداء دائما ويسرع إيصال المعلومة اكثر من الاتصال الرسمي بنسبة (25.86%)

القراءة السوسيولوجية : إن الاتصال غير رسمي له دور في تحسين الأداء أحيانا حسب رأي المبحوثين وأحيانا أخرى يسرع نقل المعلومة أكثر من الاتصال الرسمي ، وأكدوا على انه له اثر واستبعدوا عدم أثره في التحسين وسرعة النقل ، إذن العلاقات الشخصية والعلاقات غير رسمية لها دور في المؤسسة التربوية ولكن ليس دائما بل أحيانا حسب الظروف ، نستخلص أن حتى العلاقات غير رسمية تحسن من الأداء وتساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية حسب بعض المبحوثين ، كما ان له اثر في نقل المعلومات والمعارف والأفكار بسرعة أكثر من سرعة الاتصال الرسمي أحيانا وليس دائما .

سابعا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة :

1 ـ طبيعة مجتمع البحث :

تميزت الدراسة بمجموعة من الخصائص الآتية :

ـ لقد أظهرت النتائج ان نسبة الإناث اكبر من نسبة الذكور حيث بلغت (72.41%) من إجمالي العينة أما نسبة الذكور فقد بلغت (27.59%) من إجمالي العينة ، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتلائم مع جنس الإناث ، حيث تميل الإناث إلى القطاعات الخدماتية (التعليم والصحة) بشكل كبير وهذا مابينته نتائج الدراسة الامبريقية .

ـ (51.74 %) من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30ــ 39 سنة ، وهذا دلالة على أن المدرسة الجزائرية تضم طاقة شبانية معتبرة ، حيث تشكل هذه الفئة قوة فعالة وطاقات من الموارد البشرية التي تتميز بالحيوية والنشاط والعطاء المستمر .

ـ (62.07 %) يحملون شهادة ليسانس وهذا دلالة على أن المدرسة الابتدائية تؤطر من طرف نسبة عالية من حاملي الشهادات الأكاديمية لأجل رفع مردود التعليم في المدرسة الابتدائية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن عينة البحث تتسم بان أغلبية الموظفين في المدرسة الابتدائية هم إناث ، السن من 30ــ 39 سنة ، مستوى تعليم جامعي .

2 ـ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى :

لقد حددنا عند دراستنا لموضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية

(المدرسة الابتدائية)مجموعة من الفرضيات التي عالجت بعض جوانب هذا الموضوع وكل فرضية تضمنت أبعاد ومؤشرات ، قمنا بتصنيفها على أساس تقسيم أخر لتحديد أهم الجوانب التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية ، وسنتبع الشواهد الكمية والبيانات الرقمية التي تم تحليلها موضوعيا وسوسيولوجيا من خلال ما تضمنته الجداول والرسومات البيانية من معلومات ،كي نقف على صدق فرضياتنا المصاغة ، وسنقف عند مناقشة تحليلاتنا السوسيواوجية للفرضية الأولى المتعلقة :

مساهمة الاتصال الرسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية)

إن المظاهر الأولى للتنشئة تبدأ وتترعرع في جو الأسرة، إلا أنها لم تعد تستأثر بالتنشئة وحدها في عالمنا المعاصر نتيجة التفجر المعرفي والتقدم العلمي وثورة الاتصالات الهائلة ، مما أدى إلى الاهتمام بالتعليم عن طريق المدارس التي أنشاها المجتمع لخدمة أغراضه وأهدافه ، فنلاحظ ان (58.63 %) من

المبحوثين اقروا أن الاتصال السائد في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) هو الاتصال في كل الاتجاهات ، وبالتالي مرونة الاتصال وتنوعه في المدرسة الابتدائية .

ـ (100 %) من المبحوثين تؤكد أن القرارات التي تصل إليهم من المرؤوسين او المشرفين هو عامل من عوامل تنظيم العمل وهذا ما يحقق آلية التسيير الجيدة التي تدخل ضمن تحقيق الفعالية في المؤسسة التربوية .

ـ (50 %) من المبحوثين يرون ان الاتصال الرسمي يزيد من الخبرة المهنية وبالتالي يحقق الأداء الجيد والكفاءة المهنية المطلوبة لأي موظف كان داخل المؤسسة .

ـ (94.82 %) من أفراد مجتمع البحث يقرون بان الاتصال الرسمي في المؤسسة التربوية يؤثر إيجابا على أداء الموظفين ، حيث يزودهم بالمعلومات الكافية والتوجيهات الصائبة والتاطير المناسب .

ـ (74.13 %) من إجمالي أفراد العينة أكدوا ان أهم وسيلة الاتصال الرسمي هي الاجتماعات لأنها حسب رأيهم الوسيلة المباشرة والأكثر نجاعة في الاتصال والتواصل داخل المؤسسة .

ـ (55.17%) من مجمل أفراد العينة يصرحون بأنه كلما كانت المرونة في التواصل والاتصال ، كلما زاد ذلك من الرغبة في العمل ، فمرونة لاتصال من العوامل المساعدة على زيادة الفعالية التنظيمية .

ـ (62.06 %) من المبحوثين كانت إجاباتهم تؤكد إن المشاركة في صنع قرارات المؤسسة التربوية يولد لدى الموظف الشعور بالانتماء والسعي الدؤوب إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

ـ (75.88%) من أفراد مجتمع الدراسة يسعون إلى تحقيق الخدمة الكمية والنوعية المطلوبة ، وهذا خدمة لمؤسستهم ولأهدافها . **بناء على النتائج السابقة التي تضمنتها الفرضية الأولى يمكن التأكد من أن الاتصال الرسمي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية**

(المدرسة الابتدائية)وبالتالي الفرضية الأولى تتحقق

في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) وبالتالي الفرضية الأولى تتحقق.

3ـ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

والتي مفادها : الاتصال غير رسمي لا دور له في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ـ تؤكد الشواهد الكمية أن (79.31 %) من المبحوثين يؤكدون أن علاقتهم مع زملاء العمل هي علاقة ايجابية أساسها التوافق وبالتالي التشارك في العمل وتبادل الخبرات .

ـ (74.14 %) من إجمالي أفراد العينة أكدوا بان الاتصال غير رسمي يلعب دور في تحسين الأداء المنتظر من العامل في أحيان كثيرة جدا .

ـ (86.21 %) من أفراد مجتمع الدراسة يقرون بان الاتصال غير رسمي يكون أسرع في نقل المعلومة من الاتصال الرسمي وهذا دلالة على دور الاتصال غير رسمي المؤسسة التربوي (المدرسة الابتدائية).

ـ (44.82 %) من المبحوثين يرون ان الاتصال غير رسمي يساهم في تبادل المعلومات والافكار والمعارف ، ويحقق بذلك الانسجام بين الموظفين ويحسن من مردود المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) .

ـ (48.28%) يقرون ويؤكدون ان طبيعة العلاقة بينهم وبين من يشرف عليهم هي علاقة رسمية تقابلها

ـ (44.82 %) هي علاقة غير رسمية، كما لاحظنا انه كلما كانت العلاقة غير رسمية كلما كانت نسبة المشاركة في صنع القرار (32.75 %) تقابلها (24.14 %) إذا كانت العلاقة رسمية فمقارنة بين

النتيجتين لاحظنا أن نسبة العلاقة غير رسمية ساهمت أكثر من نسبة العلاقة الرسمية حتى وان لم تصل 50 % لكن تفوقها.

بناء على النتائج السابقة التي تضمنتها الفرضية الثانية يمكن القول أن الاتصال غير رسمي له دور مقبول في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية)

وبالتالي الفرضية الثانية لم تتحقق، وهذا يعني نقبل بالفرضية التالية أن الاتصال غير رسمي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة التربوية ،وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالعنصر الإنساني ، وأكدت خلافا لما تقدمت به حركة الإدارة العلمية ، على أن العمال لايؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط ، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكاتهم وانتجاتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية بينهم ، وأكد التون مايو وزملائه من خلال هذه التجارب على بعض الأفكار التي لفتت الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وهذا من خلال اكتشاف العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء ، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة العمل على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير رسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم [1] "

[1] رابح كعباش ، **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، الجزائر ، ط1 ، 2006 ، ص 45

الاستنتاج العام :

من خلال النتائج المتوصل إليها ، والتي حاولنا جمعها كما وكيفا ، ومن خلالها تم بناء المعطى العلمي، الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى مدارس مقاطعة أولاد ذايد، المدية ومن خلال النتائج الجزئية والتحليلية للمتغيرات ، والمؤشرات التي استندنا عليها و إتمام بعض ما تطرقت له الدراسات السابقة ، استنتجنا في نهاية التحليل مايلي :

الفرضية الأولى تحققت وذلك من خلال ما ظهر لنا من نتائج ، وبما أن الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) هو الاتصال في كل الاتجاهات وهذا دلالة على تفاعل أطراف المؤسسة التربوية وسعيهم الحثيث لتبادل الأفكار صعودا و نزولا . أفقيا ومحوريا حيث تؤدي مرونة الاتصال إلى زيادة الخبرة في مجال العمل، كما استنتجنا أن الاتصال الرسمي يؤثر إيجابا، ويعتبر تنظيم للعمل من كل الجوانب وبين كل الأطراف وأكثر فئة أكدت هذا التأثير المتعلق بتحسين الأداء هي فئة الإناث.

ولا حظنا أن هناك من اجمعوا على انه كلما كان المسؤول المباشر مرنا في اتصاله كلما زاد ذلك من الرغبة في العمل، وأن الصعوبات التي تعرقل الاتصال في المؤسسة التربوية هي صعوبات مادية ومعنوية معا ، فقلة الإمكانات المادية تؤدي إلى عرقلة العمل وصعوبته، كما أن الصعوبات المعنوية لها تأثير كذلك ومن بين الصعوبات المعنوية سوء علاقات العمل والتحفيزات المختلفة ، فمشاركة العامل في اتخاذ بعض القرارات هو حافز من بين الحوافز المذكورة أنفا حيث يزيد من عزيمته في العمل ويشعره بالانتماء إلى هذه المؤسسة، ويدفعه بالتالي إلى المواظبة على العمل وتكون في أشكال مختلفة ومتنوعة كتأدية الخدمة بالكمية والنوعية المطلوبة، وكل هذا يفسر أن الاتصال الرسمي يساهم بدور كبير في تحقيق العالية التنظيمية.

أما فيما يخص الفرضية الثانية فلم تتحقق وذلك استنادا إلى نتائج التحليلات المختلفة .

فالاتصال غير رسمي يساهم ولو بالقدر القليل في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية وهذا عكس ماطرحناه، وللاتصال غير رسمي دور مقبول في تحسين الأداء، كما انه يساهم في نقل المعلومات بسرعة اكبر من الاتصال الرسمي، وعلاقات العمل داخل المؤسسات التربوية علاقات ايجابية أساسها التوافق ، وأن حل مشاكل العمل لا يحبذ خارج الإطار غير رسمي وسوء العلاقات لا يؤثر بشكل أو بآخر على مردود العمل.

واستنتجنا أيضا أن الاتصال غير رسمي يساعد في تحقيق الانسجام بين العاملين في المؤسسة التربوية.

وخلصنا إلى نتيجة مهمة انه كل عامل في المؤسسة التربوية يأتي عمله متحمسا راغبا فيه مقررا تأدية رسالته على أحسن وجه، وأن أكبر دافع يساعد العامل على الاستمرار في عمله بوتيرة جيدة هي مشاركته في اتخاذ القرارات، ويظهر تكيفه واندماجه من خلال التصرف الجيد في المواقف المختلفة.

من خلال كل هذه النتائج التي استخلصت نستطيع أن نقول إن الفرضية الرئيسة تحققت **والتي تقول**

يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية

خلاصة الفصل

قمنا هذا الفصل المعنون بمنهجية الدراسة الميدانية بتوضيح أهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية مع تحديد الإطار العام للدراسة ، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة " المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني " مع تحديد مجامع الدراسة وطريقة اختيار نوع وحجم العينة ، كما تناولنا فيه أيضا تحليل البيانات المتعلقة بالاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية حيث بدأنا بتحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ، وفي الأخير تم وضع استنتاج عام.

الخاتمة :

المؤسسة التربوية منظمة تم تأسيسها من اجل تحقيق نوع من الأعمال مثل تقديم الخدمات ، وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها ، كما أنها تسعى إلى تحقيق هدف ما ، سواء أكان تعليميا أو وظيفيا أو اجتماعيا .

وهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية ، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة ، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأفكار ،واللوائح ، والوقائع من شخص لأخر ، ومن مستوى إلى مستوى أخر داخل التنظيم ،وهذا بدوره يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وبذلك الفعالية التنظيمية ، والمؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) من أهم منظمات المجتمع ، تستمد قيمها ومبادئها من قيمه وتعاليمه ،وهي تتولى إعداد جيل متعلم يطمح الى التقدم والرقي . حاولنا ان نساهم بهذه الدراسة بإبراز دوركل من الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية مثبتين بذلك إن الاتصال غير رسمي له دور مقبول في تحقيق الفعالية التنظيمية مثل ما يقدمه الاتصال الرسمي ، من بين النتائج التي تم استخلاصها من دراستنا يمكن عرضها في النقاط الأساسية التالية :

الاتصال الرسمي يزيد من الخبرة المهنية ويحقق الأداء الجيد والكفاءة المهنية المطلوبة .

ـ القرارات التي تصل الى الموظفين في المؤسسة التربوية هو عامل من عوامل تنظيم العمل

ـ الاتصال الرسمي في المؤسسة التربوية يؤثر إيجابا على أداء الموظفين ويزودهم بالمعلومات الكافية

ـ كلما كانت مرونة في الاتصال كلما زادت رغبة الموظف في العمل

ـ أن موظفي المدرسة الابتدائية يفضلون الاجتماعات كوسيلة الاتصال

ـ الموظف في المؤسسة التربوية (المدرسة الابتدائية) يتحمس كثيرا لعمله ويظهر التكيف والاندماج من خلال حسن التصرف في المواقف المختلفة

ـ المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية هو الدافع الأول الذي يساعد الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد

- الاتصال غير رسمي يساهم مساهمة مقبولة في تحسين الأداء

- العلاقات غير رسمية التي تنشا داخل المؤسسة التربوية هي علاقات توافق تساهم في تكيف الموظف واندماجه .

- الاتصال غير رسمي له سرعة تفوق سرعة الاتصال الرسمي في نقل المعلومة

رغم ما وقفنا عليه من نتائج نعتقد ان المعالم الكبرى لهذا الموضوع لا تزال غير واضحة وتحتاج إلى بحوث أخرى للوقوف أكثر عليها والكشف عن ثناياها .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع والمصادر :

المراجع باللغة العربية :

1. إبراهيم كشك، ومضات ادارية صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية ، عمان، دار وائل، 1999، ص 275.
2. ابن منظور، لسان العرب، ج11، دار المعارف، د م ن، 2003، ص 868.
3. إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي ،ط2 ، بيروت، دار الطليعة ،1986، ص 98.
4. إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسعات، ط 1، بيروت، 1999، ص289.
5. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ،1985 ، ص28.
6. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت لبنان، 1982، ص24.
7. أحمد سليمان أبوزيد، نظرية علم الاجتماع (رؤية نقدية راديكالية)، دار المعرفة الجامعية،2000، ص63.
8. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 275.
9. احمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 22.
10. بشير الراشدي، مناهج البحث التربوي ، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 149.
11. بلقاسم سلاطمة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر، 2007، ص 177.
12. بودون ريمون، مناهج علم الاجتماع، (ترجمة الحاج هالة) ط1، بيروت، منشورات عويدات، 1972، ص 37..
13. حامد احمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، الكويت، دار المعلم، 1982، ص372.
14. حسن عماد مكاوي ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة . الدار المصرية اللبنانية (القاهرة)1998. ص128.
15. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته، ص125

16. حميد جاهد، محسن الديلمي، علم الاجتماع الإعلام(رؤية سيوسيومستقبلية) ، ط1،دار الشروق للنشر والتوزيع.
17. حميد خروف وآخرون ، الإشكالات النظرية والواقع (مجتمع المدينة نموذجا)، منشورات منتوري، قسنطينة، 1999. ص108.
18. خضير كاظم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص163.
19. خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، عمان، دار ميسرة، 2000، ص 327.
20. خيضر كاضم محمود، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2002، ص 116..
21. داودي أحمد،الفعالية التنظيمية ،مركز الكتاب الأكاديمية، طبعة الأولى،عمان،2015،ص24
22. ذوفان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط1 عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1996، ص113.
23. رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، الجزائر ، ط1 ، 2006 ، ص 45
24. رائد جميل عكاشة، التكامل المعرفي وأثره على التعليم الجامعي وضرورته الحضارية ، المعهد العالمي الفكر الإسلامي، بيروت لبنان، ط .20121، ص808.
25. رحيمة الطيب عيساني ، مدخل إلى الإعلام والاتصال : المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية،ط 1 ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص12.
26. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دارهومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2002 ، ص 267
27. روبرت ماثيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: محمد فتوح، السعودية، الطبعة 12، 2006، ص106.
28. سعيد ياسين عامر، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية "معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي"، دار المريخ، الرياض،1984 ، ص31.
29. سمية ربيعة جعفري، الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2006، ص 107.
30. السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، قطر، دار فطري بن الفجاءة، 1986، ص 177.

31. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، دت، ص 193.

32. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 283-284

33. عبد السلام ابو قحف،أساسيات الاداريةو ادارة الابتكار،دار الفكر للنشر،عمان،2010،ص94

34. عبد الغفار حنفي ورسمية ياقض، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص155.

35. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط2 ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 11.

36. على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998 ، ص134

37. علي الشريق، الإدارة المعاصرة، ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص 39.

38. علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1999 ، ص308.

39. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 104.

40. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص14.

41. الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، التصميم، المنهج والإجراء ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 129.

42. فتحي درويش عشيبة، التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،القاهرة، 2009م،ص119

43. فتحي عبد العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في الدراسات الإعلامية ،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2009، ص80.

44. فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي ، المناهج والإجراءات، الإمارات العربية المتحدة، مطبعة العين الحديثة، 1986 ، ص 120.

45. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد ، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2009، ص 231.

46. محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، الجزائر، دار الأمة،2001، ص 21.

47. محمد زياد عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته ، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، دون سنة، ص 46.

48. محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية ، دار البحث العلمي، القاهرة، ط1، 2001، ص 211.

49. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الإتصال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 192.

50. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، عالم الكتب، القاهرة، ط 1، 2000، ص 112.

51. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 19.

52. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات) ، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1999.

53. محمد فهمي العطروزي، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

54. محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل، 2000، ص 94.

55. محمد قاسم القيروني، مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2006، ص 301.

56. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص35.

57. محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي ،ط1، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1980، ص 46.

58. محمود عودة، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية،1988،ص5. .

59. محمود فتحي عكاشة ، 1999 ، ص 65

60. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن،2005 ، ص64.

61. موريس انجلس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ت بوزيد الصحراوي واخرون ، دار القصبة للنشر ، ط2 ، الجزائر ، 2006 ، 117

62. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل، 2002، ص 21.

63. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ،دار وائل النشر و التوزيع ،الطبعة الثانية،الاردن،2008،ص31

64. ميلود سفاري وآخرون، البحث في الاتصال – عناصر منهجية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2004 ،ص79.

65. هالة منصور، الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص54..

الرسائل والأطروحات الجامعية :

1. أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي، "مدخل التحليل الاستراتيجي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2011، ص127

2. أسماء شاكر (2021) أهداف المؤسسة التربوية في النظام التربوي

3. الامين بلقاضي ، العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة ، اطروحة دكتوراه ، علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2014 – 2015 ، ص 254

4. بلالي عبد المالك ، ثقافة العمل لدى العامل واثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر ، 2014–2015 ، ص18

5. دخيل الله حمد محمد الصريصري، دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، رسالة دكتورة، جامعة المنوفية، السعودية، 1992، ص 74

6. زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية –دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع،جامعة الجزائر،2007–2008،ص61–62

7. شريط شريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي،دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، علم النفس واالعلوم التربية والديمغرافيا ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، 2008–2009، ص52.

8. عيراج عذراء، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص57

9. محمد الطاهر بوباية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، معهد علم النفس، 2004، ص،ص 77 – 111

10. محمد علي محمد في : عبد القادر شليحي، واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم إجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص51.

11. منيرة مازري ، اثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة عل الفعالية التنظيمية، اطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بسكرة2017–2018 ، ص ص 197 ، 198

المجالات والمقالات :.

1. – أمال زرفاوي، فاطمة دريدي، **نماذج الإتصال التنظيميفي ضوء الفكر الإداري المعاصر** ، مجلة رؤ ى للدراسات المعرفية والحضارية ، جامعة محمد خيضر،العدد 02 ، بسكرة، ديسمبر 2021، ص ص، 139 –198
2. برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة قاصدي مرباح ، العدد 26، ورقلة، 2016، ص 218.
3. بودالي بن عون، بلرباح رقط، دور الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الأغواط، ص159
4. جمال رزوق، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26 العدد الأول والثاني، 2010، ص 403.
5. جميلة كتفي، ، معيقات الإتصال التنظيمي ، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد بوضياف ،العدد 02، ، المسيلة، 2019 ،ص ص ، 166– 167
6. حليس لخضر، حليس فوزية ، فلسفة الإتصال التنظيمي في الإرتقاء بالمؤسسة العمومة ، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية ، جامعة زيان عاشور. العدد الثالث ، الجلفة، سبتمبر 2021 ، ص121.
7. حيدر خضر سليمان ، دوافع العمل لدى المرأة العاملة ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، العدد 4 ، جامعة الموصل ، 2007 ، ص 68
8. خضرة بن أحمد، نادية أمينة كاري، الإتصال التنظيمي بين القيم الدينية والقيم الإدارية وأثره علي ترشيد القرار الإداري ، مجلة أنثروبولوجية الأديان ، ، جامعة أبو بكر بلقايد، العدد 01 ، تلمسان،2002، ص 499.

9. رجب الطاهر مسعود الختروشي: أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، جامعة طرابلس، العدد 24الجزء الثاني، ديسمبر 2017،ص340.

10. رويم فايزة ومهيري بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الثالث ، الجزائر، ص285.

11. علوان سميرة، فرحي فيصل، الإتصال التنظيمي وعلاقته بإتخاذ القرار ، مجلة التدوين جامعة محمد بن أحمد العدد 11 ، وهران،2018، ص 287

12. فريال سيفون ، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر ،العدد السادس ،31 ديسمبر 2015 ،ص44

13. نورة قنيفة، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية (معيقات الإتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني)، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية ، جامعة أم البواقي، ص 194.

14. هيري بلخير، رويم فائزة ، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية

15. ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، **تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء** دراسة شبه تجربة على بعض العمال في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري ، العدد 7 ، قسنطينة، 2012، ص4

المراجع باللغة الاجنبية :

1. Ane-line.Balduck & Marc.Buelens : A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness, International Journal of Communications, Network and System Sciences, Vol 8 No11, 13 November, 2015, p 03
2. deland –sheere **: introduction ala recherche en eduction** : 5eme edition amand colin bou relio paris 1982.p152

i. Henri.J : Performance measurement and organizational effectiveness) Bridging the gap(, op cit, p 07

3. Hitesh Bhasin (18/10/2021), "**What is Organizational Communication? And Why it is Important**", marketing91. Edited

4. Phlippe bermoua **:akoi sert la sociologie des organisation**, sciences humaines,n20, serie, avril 1998,p05

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس ـ المدية ــ

قسم علم الاجتماع

علم الاجتماع تنظيم وعمل

السادة الأساتذة الكرام

أقوم ببحث ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة يحي فارس

عنوان مذكرتي الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية

بناء عليه : أمل من سيادتكم الكريمة الإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة ، مع الإشارة إلى إن مساهمتكم في الإجابة عليها سيساعد الباحث في التوصل الى العلمية المرجوة ، لا فتين انتباهكم إلى ان المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لإغراض البحث العلمي فقط وبالتالي نرجو منكم الإجابة بدقة وحياد.

البيانات الشخصية

الجنس :☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐ من 20 ـ 29 سنة ☐ من 30 ـ 39 سنة

☐ من 40 ـ 49 سنة☐ 50 سنة فما فوق

المستوى الدراسي : ☐ ثالثة ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه

ا الفئة السوسيومهنية :☐ مفتش إداري ☐ مفتش مواد

☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ مكلف

☐ أستاذ مدرسة ابتدائية☐ أستاذ رئيسي ☐ أستاذ مكون

المحور الثاني: الاتصال الرسمي

01 ـ ما نوع الاتصال المستخدم في مؤسستكم ؟

1) ☐ اتصال عمودي صاعد
2) ☐ اتصال عمودي نازل
3) ☐ اتصال أفقي
4) ☐ في كل الاتجاهات

02 ـ كيف تجد القررات التي تصلك من مسؤولك المباشر ؟

01) ☐ تنظيم للعمل
02) ☐ تعقيد للعمل
03) ☐ أخرى اذكرها .....

03ـ كيف يساهم الاتصال الرسمي في تحسين مهامك بالمؤسسة ؟

01) ☐التميز في أداء العمل

02)☐ تطوير مهارات الأداء

03) ☐ زيادة الخبرة في مجال العمل

04) ☐رفع كفاءة الأداء

04ـ كيف يؤثر الاتصال الرسمي في أداء عملك؟

01) ☐إيجابا

02) ☐ سلبا

03) ☐ لا يؤثر

05ــ ماهي وسائل الاتصال المستخدمة بينك وبين الرئيس المباشر في العمل ؟

01) ☐الاجتماعات

02)☐ المقابلات الشخصية

03)☐ الهاتف أو الفاكس

04) أخرى اذكرها.....

6ـ كيف ترى طبيعة المعلومات الرسمية التي تصل اليك من حيث الوضوح والتعقيد ؟

01)☐ معلومات معقدة

02) ☐ معلومات واضحة نوعا ما

03) ☐ معلومات واضحة جدا

07 ـ كيف تشعر عندما يكون المشرف مرنا عند اتصاله بك بشكل رسمي؟

01) ☐ الارتياح

02)☐ الإحساس بالاستقرار

03)☐ الرغبة في العمل

04)☐ أخرى، أذكرها.....

08 ـ ماهي الصعوبات التي تراها تعرقل مسار الاتصال الرسمي ؟

01) ☐ صعوبات مادية

02)☐ صعوبات معنوية

03)☐ صعوبات مادية ومعنوية(معا)

اخرى أذكرها .....

.....

09ـ إلام تؤدي مشاركتك في اتخاذ بعض القرارات الهامة للمؤسسة ؟

01)☐ الشعور بالانتماء

02)☐ الإحساس بالرضا

03)☐ مضاعفة الجهد

04)☐ لا شيء

10ـ فيم يساعدك وضوح التعليمات ؟

01)☐ المساهمة في تحسين مردود المؤسسة.

02) ☐ اكتساب الخبرة (الأداء الفردي)

03) ☐ إجابات أخرى .....

11ـ هل تساهم الحوافز في رفع كفاءة العاملين؟

☐ نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐ لا أدري

ولماذا؟: .....

12 ـ ما اثر مشاركتك في اتخاذ بعض القرارات في مؤسسة عملك ؟

01)☐الرو ح المعنوية العالية

02)☐ الشعور بالانتماء للمؤسسة

03)☐ مضاعفة الجهد المبذول.

04) ☐السعى الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة

05) ☐لا شيء (من دون ذلك)

13ـ كيف تساهم في تحقيق أهداف مؤسسة عملك ؟

01)☐ تأدية الخدمة بالكمية والنوعية المطلوبة

02) ☐اهتم بالوصول إلى العمل في الوقت المحدد

03)☐ أسعى إلى التميز في أداء عملي

04)☐ أحاول الابتكار والإبداع

05)ـ أخرى اذكرها .....

.....

المحور الثالث : الاتصال غير رسمي

01ـ ما طبيعة العلاقة الموجودة بينك وبين زملاء المهنة ؟

01)☐ علاقة إيجابية أساسها التوافق.

02)☐ علاقة سلبية أساسها الصراع.

03)☐ علاقة متذبذبة حسب الموقف.

02 ـ هل يحسن الاتصال غير الرسمي في أدائك للعمل المنتظر منك؟

01)☐ دائما

02)☐ أحيانا

03)☐أبدا

03ـ هل تعتقد أن الاتصال غير الرسمي يسرّع في إيصال المعلومات أكثر من الاتصال الرسمي ؟

01)☐ دائما

02)☐ أحيانا

03)☐ أبدا

04ـ هل تفضل حل مشاكل العمل في اطار غير رسمي ؟

01)☐ دائما

02)☐ أحيانا

03)☐ أبدا

05ـ هل يؤثر سوء العلاقات غير الرسمية بينك وبين زملاء المهنة في انخفاض مردود عملك ؟

01) ☐ دائما

02)☐ أحيانا

03)☐ أبدا

06ـ كيف يساهم تبادل المعلومات بين العاملين في إطار العلاقات غير الرسمية؟ (إمكانية الاختيار أكثر من إجابة)

01)☐ تحسين مردود المؤسسة

02)☐ التنسيق في العمل

03) ☐تحقيق الانسجام بين الموظفين

04) ☐إتقان العمل

05)☐ لا يؤثر

07 ـ ما طبيعة العلاقة السائدة بينك وبين المشرفين على مهامك ؟

01) ☐رسمية

02)☐ غير رسمية

03)☐ كلاهما

08ـ كيف تجد نوعية المعلومات التي تصلك بشكل غير رسمي؟

01)☐ كافية وواضحة

02) ☐غير كافية

03) ☐غير واضحة

04)☐ أحرى اذكرها .....

09- ما هو الدافع الأول الذي يساعد العامل على الاستمرارية في العمل بوتيرة جيدة؟

01)☐ مرونة القوانين

02)☐ المشاركة في اتخاذ القررات

03)☐ العلاقة الحسنة مع المشرفين

04)☐ اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين

05)☐ تقديم الحوافز المادية والمعنوية

06)☐ جميعها.

10ـ هل تتوفر في مؤسستك كل الإمكانات اللازمة لتحقيق أهدافها ؟

☐ نعم ☐ أحيانا ☐ لا

11 ـ ما هو شعورك تجاه العمل الذي تقوم به؟

01)☐ متحمس للعمل 02)☐ غير متحمس للعمل.

لماذا؟.....

12 ـ كيف تظهر تكيفك واندماجك في مؤسستك ؟

01) ☐أحسن التصرف في المواقف المختلفة

02) ☐ أطرح أفكارا جديدة في مؤسستي

03) ☐ أتفاعل مع المناخ التنظيمي السائد في مؤسستي

04) ☐ أتبع تعليمات المشرفين

05) ☐ أتقبل انتقادات المشرفين