



جامعة عمار تليجي - الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع

أنماط الاتصال و علاقته بالفعالية التنظيمية

(دراسة حالة ثانوية عمر إدريس قصر الحيران - الأغواط - الجزائر - أنموذجا)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتور :
- بساس بلخير

إعداد الطالب :
- مصطفى شوشة

اعضاء لجنة المناقشة

بصفته رئيسا	الاستاذ الدكتور: بن عون الزويير
بصفته مناقشا	الاستاذ الدكتور: بلحمري بشير

السنة الجامعية 2024/2023

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد
بعد الرضا . الحمد لله الذي يسر لنا طريق العلم و وفقنا إلى إنجاز
هذا العمل.

نتوجه بالشكر الجزيل

إلى الأستاذ المشرف الدكتور بلخير بساس

و الشكر إلى كل أساتذة الكلية

و كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل .



إهداء

أَتوجّه ببالغ شكري و امتناني إلى
الذي خلقني و برحمته هداني و من الجهل
أنجاني إلى الله جلّ شأنه.
و أهدي ثمرة جهدي إلى روح الوالدين رحمهما الله
إلى كلّ الإخوة جنيدي ، عبد الباقي و عطاء الله .
إلى زوجتي و أبنائي و بناتي .
و تحية إلى ابن خالي حسين شوشة و إلى زملائي في العمل
إلى أساتذة قسم علم الاجتماع و إلى كلّ طالب
إلى أستاذي الفاضل "بسّاس بلخير"

شوشة مصطفى



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة المعنونة ب : أنماط الاتصال و علاقته بالفعالية التنظيمية(دراسة حالة ثانوية عمر إدريس قصر الحيران أنموذجا) الى محاولة الكشف عن العلاقة بين أنماط الاتصال و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات التربوية و تبيان وايضاح إسهامات نمط الاتصال في الفعالية التنظيمية للثانوية وايضا تبيان وايضاح إسهامات نمط الاتصال في الفعالية التنظيمية للثانوية و محاولة محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل الثانوية وعلاقته بتنمية فعالية الإداريين

وقد جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي :

-هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائدة والفعالية التنظيمية بثانوية عمر إدريس؟

اما التساؤلات الفرعية فكانت:

-هل يؤثر نمط الاتصال التنظيمي بنمط الرقابة لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس؟

-هل يؤثر نمط الاتصال التنظيمي بأسلوب اتخاذ القرارات لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس؟

-هل يؤثر نمط الاتصال التنظيمي بأسلوب الاشراف لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس؟

وحملت فرضيات الدراسة مايلي :

-يتأثر نمط الاتصال التنظيمي بنمط الرقابة لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس.

-يتأثر نمط الاتصال التنظيمي بأسلوب اتخاذ القرارات لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس.

-يتأثر نمط الاتصال التنظيمي بأسلوب الاشراف لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
إهداء	/
شكر و تقدير	/
فهرس المحتويات	/
ملخص الدراسة	/
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	3
1. أسباب اختيار الموضوع	4
2. أهداف الدراسة	4
3. أهمية الدراسة	5
4. إشكالية الدراسة	6
5. تساؤلات الدراسة	7
6. فرضيات الدراسة	7
7. مفاهيم الدراسة	8
8. الدراسات السابقة	10
خلاصة الفصل	13
الفصل الثاني : أنماط الاتصال	
تمهيد	15
1. مفهوم الاتصال	16
2. عناصر و مكونات الاتصال	20
3. أنواع الاتصال	26
4. مستويات الاتصال	29
5. أنماط الاتصال	29
6. أهمية الاتصال	31
7. أهداف الاتصال	32
8. عوامل نجاح الاتصال	33

34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية	
36	تمهيد
37	1. مفهوم الفعالية التنظيمية
38	2. مؤشرات الفعالية التنظيمية
40	3. العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم
42	4. زيادة فعالية التنظيم
43	5. متطلبات زيادة الفعالية
44	6. أهمية الفعالية التنظيمية
45	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإجراءات الممنهجة للدراسة	
47	تمهيد
47	1. مجال الدراسة
47	2. منهج الدراسة
48	3. أدوات الدراسة
49	4. العينة و طرق اختيارها
53	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : مناقشة و تفسير فرضيات الدراسة	
55	تمهيد
56	1. عرض و مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الأولى
67	2. عرض و مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الثانية
74	3. عرض و مناقشة و تحليل نتائج الفرضية الثالثة
81	4. الاستنتاج العام
84	خاتمة الدراسة
86	المراجع
90	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس	49
02	جدول يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب السنّ	50
03	جدول يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى التعليمي	51
04	جدول يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب الحالة المهنية	52
05	جدول يوضّح نمط الاتصال السائد في المؤسسة و علاقته بالجنس	56
06	جدول يوضّح العلاقة السائدة في المؤسسة و الحالة المهنية	58
07	جدول يوضّح عملية الرّقابة و طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة	60
08	جدول يوضّح مدى مساهمة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة و تنسيق القدرات و الجهود	62
09	جدول يوضّح مساهمة اتّصال الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة	63
10	جدول يوضّح عقد الإدارة لاجتماعات دورية و علاقتها بالحالة المهنية	65
11	يوضّح نمط الأوامر و مدى مساهمة المؤسسة بإيصالها لكلّ المستويات	67
12	جدول يوضّح مدى الاعتماد على الوثائق في العمل و علاقته بالجنس	69
13	جدول يوضّح تقدير الإداريين لكميّة المعلومات التي تصلهم و علاقتها بالمستوى التعليمي	70
14	جدول يوضّح المشاركة الجماعيّة بين العاملين في تبادل المعلومات و علاقتها بمشاركة المسؤول المباشر	72
15	جدول يوضّح مدى مشاركة العمّال في صناعة القرارات تتعلّق بالمؤسسة	73
16	جدول يوضّح مستوى الارتياح ضمن المجموعة في المؤسسة و علاقتها بالجنس	74
17	جدول يوضّح مدى تقييم التّفاعل في المؤسسة و العلاقة بالعاملين	75
18	جدول يوضّح عملية الاشراف و المسؤول عنه داخل المؤسسة	77
19	جدول يوضّح روح الفريق الجماعي و علاقته بمعرفة بعض الزّملاء قبل الالتحاق بهم في العمل	78
20	جدول يوضّح مستوى الشّعور بالمعاملة الرّسميّة و طبيعة الاتّصال السائد في المؤسسة	79

قائمة الأشكال

الرقم	عنون الشكل	الصفحة
01	شكل 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
02	شكل 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	50
03	شكل 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	51
04	شكل 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المهنية	52

مقدمة

مقدمة:

ان الاتصال الإداري شريان المؤسسة النابض، حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها دون وجود معلومات إدارية خاصة أو أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين، وباعتبار الثانوية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى التي لا تستطيع الاستمرار والبقاء إلا بوجود اتصال، وذلك كون الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات، إلى جانب كونه عملية إدارية بين جميع العاملين مهمة، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض داخل الثانوية بهدف تقوية العلاقات بين العاملين وتحقيق التماسك، الترابط، التواصل فيما بينهم وتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها، والوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي والرفع من مستوى الأداء، ومنه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العامل على حد سواء.

ولقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة معرفة نمط الاتصال وعلاقته بالفعالية التنظيمية من خلال تلبية حاجيات الإداريين بثانوية عمر إدريس بقصر الحيران ولاية الأغواط، ولهذا الغرض قسمنا بحثنا إلى خمس فصول رئيسية كما يلي:

الفصل الأول: وتضمن الاطار المنهجي للدراسة، وهذا من خلال تحديد الإشكالية وفرضياتها أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، وفي الأخير تمت الإشارة إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد خصص لنمط الاتصال وتطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه وعناصره ومستوياته.

أما الفصل الثالث: فقد تناول الفعالية التنظيمية من خلال المفهوم والأهمية والأنواع وطبيعة الفعالية في المؤسسات والدور الذي تحققه في جاهزية المؤسسة.

أما الجانب الميداني فقد شمل كل من **الفصل الرابع:** والذي تضمن الإجراءات المنهجية وتناول مجالات الدراسة، وكذا المنهج المتبع في هذه الدراسة ووصف عينة الدراسة وانتقاءها إمبيريقيا ثم التطرق إلى الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.

والفصل الخامس: ثم فيه عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة المتوقعة.

وانتهى البحث بخاتمة ومراجع البحث وملاحق البحث

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

إنَّ وصول البحث إلى معرفة حقيقة للظواهر يجب التقصي عن جميع الحقائق المحيطة بها، والتي من خلالها يستطيع الباحث الوصول الى نتائج دقيقة وواضحة، وذلك بالاستعانة بأدوات البحث العلمي والتي تعتبر مفتاح الدخول والتعمق في الظاهرة ومعرفتها جيدا، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تيسر وفقها الدراسة، والتي تتمثل في الاشكالية، أسباب اختيار الموضوع أهميته وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيمها وبعض الدراسات السابقة.

1. أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهمية نمط الاتصال في أي مؤسسة وكون فعالية أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بنوع الاتصال السائد فيها وبكيفية استغلالها لفعاليتها من أجل النهوض والارتقاء بتلك المؤسسة، ومن أسباب اختيارنا له نجد الأسباب الموضوعية والأسباب الذاتية كالآتي:

1.1 الأسباب الموضوعية :

- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي ومعرفة كل نواحيه في الثانوية.
- التعرف على ميكانيزمات الاتصال داخل الثانوية.
- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعّال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في رفع فعالية الثانوية.
- دور الاتصال في إشاعة المناخ التنظيمي وتنمية المؤسسة.
- معرفة العلاقة بين نمط الاتصال المستخدم وبين فعالية التنظيم بالإدارة داخل الثانوية.

1.2 الأسباب الذاتية :

- الميل لاكتشاف الثانوية من حيث أشكال أنماط الاتصال.
- الميل الشخصي لدراسة موضوع يتضمن أنماط الاتصال
- طبيعة الموضوع التي تدرج تحت تخصصي "علم الاجتماع تنظيم وعمل"

2. أهداف الدراسة :

إن أي دراسة علمية مهما كان نوعها أو مضمونها تسعى لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة وبلوغ جملة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- تبيان وإيضاح إسهامات نمط الاتصال في الفعالية التنظيمية للثانوية.
- محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل الثانوية وعلاقته بتنمية فعالية الإداريين.
- تحليل العلاقة التي تربط نمط الاتصال بالفعالية من خلال تلبية حاجيات الإداريين بالثانوية.

- التعرف على مكانة الاتصال التنظيمي في الثانوية.
- معرفة تأثيرات الاتصال التنظيمي على فعالية العاملين بالمؤسسة.
- إثراء و تعزيز البحث السوسيولوجي الذي هو بحث تراكمي ومستمر وفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية مماثلة.

3. أهمية الدراسة:

- تنبثق أهمية الدراسة كون نمط الاتصال لا يقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات بل يعتبر شريان نابض لأي مؤسسة وكذا لأهمية موضوع الفعاليّة، لأن النهوض بأي مؤسسة أو منظمة مرهون بفعاليتها ومدى طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، كذلك علاقة نمط الاتصال يساهم بتحسين الفعاليّة التنظيمية من خلال الإداريين بالثانوية، وتكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الهام الذي يلعبه الاتصال للنهوض بأي مؤسسة أو منظمة.
 - تساهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين على القيام بدراسات ميدانية ترتبط بنمط الاتصال، والكشف عن أهميته باعتباره عنصرا ضروريا ورئيسيا في أي مؤسسة.
 - تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء المكتبات بالمعلومات التي تتعلق بموضوع نمط الاتصال والفعالية التنظيمية.
 - موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع البالغة الأهمية والتي تعاني نقص في المراجع والمصادر العلمية.
 - تقديم اقتراحات تساهم في زيادة وعي المسؤولين بأهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل وتطوير المؤسسة.

- التعرف على ماهية الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة حتى تتمكن من تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

4. إشكالية الدراسة :

إنَّ ما تشهده المجتمعات اليوم من تقدم ورقي على جميع الأصعدة ما هو إلا نتاج تقدم يشمل مؤسساتها سواء كانت الخدماتية منها أو الإنتاجية و تعتبر الثانوية من أبرز المؤسسات التعليمية التي تُخصَّصُ لها ميزانية معتبرة و تضم عددا هائلا من الطواقم التربوية و الادارية .

لا يختلف اثنان حول أهمية الاتصال داخل هذا النسق، ففعالية التسيير و الإدارة و كفاءتهما في أي جهاز إداري تتوقفان على كفاءة العملية التواصلية فيه و على مدى سيولة المعلومات و تدفقها بين وحداته الإدارية ، و لذلك حظي موضوع الاتصال أو التواصل باهتمام خاص و متزايد من قبل الباحثين و علماء الإدارة و النفس و الاجتماع و المهتمين بالسلوك التنظيمي.

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها له أبعاد متنوعة الدلالة تعطي للمؤسسة مكانة تدل على قدراتها من الناحية التنظيمية و أبعاد اجتماعية تتجلى في المناخ الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية ، و البعد التنظيمي الذي يتجلى في فعالية القيادة الإدارية و دورها في التعامل مع العمليات الإدارية بمهارة تنعكس على نجاح التنظيم، هذه الأبعاد تصب فيما يعرف بالفعالية التنظيمية، حيث تعد هذه الأخيرة حقيقة واقعية في وقتنا هذا لأنها سبيل تطور و تطوير المؤسسات حيث أن هذه الفعالية قد لا تتحقق إلا إذا أخضعت لاستعدادات مسبقة من خلال توفير المهارات الفنية ، و السلوكية ، الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أو قانونية و ذلك من أجل تحقيقها في أي مؤسسة كانت .

فعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على زيادة انتمائهم للمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي، وإشاعة مناخ عمل الذي يساعد العاملين على تحقيق التكيف والاندماج وتقوية الرغبة في العمل الجماعي، وتحسين الأداء والإنتاجية، و لضمان تحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم، فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما على التعاون القائم بينهم. حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة.

5. التساؤل العام :

من خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائدة والفعالية التنظيمية بثانوية عمر إدريس؟

5.1 التساؤلات الفرعية:

- هل يؤثر نمط الاتصال التنظيمي بنمط الرقابة لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس؟
- هل يؤثر نمط الاتصال التنظيمي بأسلوب اتخاذ القرارات لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس؟
- هل يؤثر نمط الاتصال التنظيمي بأسلوب الاشراف لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس؟

6. فرضيات الدراسة :

- يتأثر نمط الاتصال التنظيمي بنمط الرقابة لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس.
- يتأثر نمط الاتصال التنظيمي بأسلوب اتخاذ القرارات لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس.
- يتأثر نمط الاتصال التنظيمي بأسلوب الاشراف لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس.

7. مفاهيم الدراسة (تحديد المفاهيم) :

إنَّ تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث ان يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة وتحديدتها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

مفهوم الاتصال:

اصطلاحاً:

يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير في السلوك، وكذا عملية مهمة في التعلم ومنه فالاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الآخر.¹ باحثون آخرون يركزون على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الاتصال مثل: التفسير، الاختصار، الترميز، الربط، التلميح... والتي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الاتصال وعلى ذلك فالاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات.²

و يعرفه (إبراهيم أبو عرقوب) بأنه: "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز"³

أما جمعية الإدارة الأمريكية ANA فتعرف الاتصال بأنه: "فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات"⁴.

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2000، ص 23.

² ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، ط 1، الجزائر، 2004، ص 13.

³ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 1993، ص 17.

⁴ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2010، ص 30.

إجرائيا:

نقصد بالاتصال في دراستنا بأنه عبارة عن نمط معين يتم عبر مجموعة من الأشخاص للتفاعل في سياق عمل محدد، أو هو عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين الجماعات بوسائل وأساليب قصد تحقيق هدف معين.

مفهوم الفعالية التنظيمية:

اصطلاحا:

الفعالية هي: المستوى الذي تكون عليه الجوانب المادية وغير المادية والبشرية المستثمرة لتحقيق أهداف المشروع بأفضل وجه مطلوب وبكفاءة عالية.¹

الفعالية مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراضه عند الهدف أو عند المقصود، أي المدى الذي بلغه، أو يتوقع أن يبلغها لنشاط الانمائي في أغراضه بكفاءة وبطريقة مستدامة.²

الفعالية التنظيمية هي: "مدى تحقيق الأهداف سواء كانت عامة أو تشغيلية هدف واحد أو مجموعة من الأهداف"³

الفعالية التنظيمية تعرف على أنها: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، توصف بأنها فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب".⁴

¹ HASHIM, H.N.AL-Mihama: Encyclopedia of Managerial, Socio-Economic et Business Terminology, English-Arabic, Librairie, Du Liban Publishers, Lebanon, 2007.P278.

² فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، ط 1، عمان، 2001، ص 96.

³ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 207.

⁴ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2001، ص 89.

إجرائيا:

ونقصد بالفعالية التنظيمية في دراستنا بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الأفراد عبر تقديم أحسن المخرجات الخدماتية للمتعاملين معها.

8. الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة محمد أبو سمرة، 2009. بعنوان الاتصال الاداري و الإعلامي، عمان.

إشكالية الدراسة : تتمحور حول معنى و مفهوم الاتصال و أنواعه و أشكاله، و مدى تأثيره في سلوك الآخرين، و كيف يتمكن المتصل من الوصول إلى الهدف المنشود و يحقق غرضه من الاتصال، و كذلك البحث في عوائق الاتصال و المشاكل التي تشوش على الاتصال.

نتائج الدراسة : خلصت هذه الدراسة إلى أنه يجب تحسين مستوى الاتصال

فنية مؤهلة تساهم في إعدادها المنشآت الخاصة و المؤسسات العامة و جهاز الدولة و أن الاتصال يلعب دورا هاما في علم الارشاد التربوي برمته، و لهذا يجب على المؤسسات التعليمية و الثقافية أن تفعل دورها في هذا المجال.

وقد أفادتنا هذه الدراسة: في تعزيز و تثمين الجانب النظري خاصة في أشكال الاتصال الإداري بحيث من خلاله فهمنا جيدا أشكال الاتصال في المؤسسات و هذا ساعدنا على اسقاطها على ثانوية عمر إدريس.

ثانيا :الدراسات العربية

الدراسة الثانية:

دراسة هادي نهر و أحمد محمود الخطيب، 2009. بعنوان إدارة الاتصال و التواصل: النظريات العمليات-الوسائط – الكفايات، الأردن.

إشكالية الدراسة: تتمحور حول دراسة الاتصال و التواصل مفهومها و أنواعا و وسائل، و بيان إدارة المعرفة و كيفية تنظيم أجهزة العلاقات العامة.

نتائج الدراسة : حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصال له أهمية كبيرة في جميع المؤسسات و ذلك من خلال:

- توفير وسائل ملائمة وحديثة وهو مبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة.
- و أفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري كثيرا من خلال الاستعانة بتعريف الاتصال الإداري و أهميته و أساليبه و أنواعه و محاولة اسقاطها على موضوع و مكان دراستنا.

- دراسة محلية

الدراسة الثالثة:

دراسة بن عسو وسيلة وعريف حبيبة، الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل 2015/2014.

إشكالية الدراسة : تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول " اتصال التنظيمي تأثير على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

أهداف الدراسة : و تمثلت أهداف الدراسة كما يلي:

- معرفة مدى تأثير الاتصال على أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال في تحسين العلاقات بين الإدارة والمرووسين، وأيضاً معرفة أهمية الاتصال التنظيمي في زيادة مهارة العمال.

- الكشف عن حقيقة إبلاغ المرووسين بنتائج تقييم أداءهم من طرف الإدارة ومدى أهمية ذلك في تحسين أعمالهم وهنا تبرز أهمية وسائل الاتصال المستعملة بكثرة في إدارة المؤسسات، ومدى مساهمتها في التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء.

- الاجتهاد في التوصل إلى الآليات والتقنيات التي من خلالها نستطيع تطوير وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تحسين عملية الاتصال.

نتائج الدراسة : و توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء أي أن للاتصال التنظيمي تأثير على مستوى الأداء فكلما توفرت وسائل الاتصال الحديثة كلما ساعد ذلك على تحسين أداء العاملين.

- تلعب وسائل الحديث الاتصال دوراً كبيراً في فعالية العملية الاتصالية فكلما كانت تقنيات الاتصال حديثة وتتماشى ومتطلبات العمل كلما كانت أكثر فعالية.

- للاتصال دور فعال جداً في تسهيل مهام العمال حيث يساهم في ربح الوقت والجهد.

- هناك تواصل بين المستويات العليا والعمال مما يساهم في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة فعالية المؤسسة.

أوجه الاستفادة من الدراسة : و قد أفادتنا هذه الدراسة في فهم معالم إشكاليتنا و فرضيات الدراسة، و تدعيم الإطار النظري و إثراءه من خلال فهم عنصر تأثير الاتصال الإداري و محاولة إسقاطه على الثانوية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرضنا لموضوع الدراسة و قمنا بالإحاطة بجميع جوانبه الممكنة من تحديد الاشكالية المراد دراستها و تسطير الهدف الذي نريد الوصول إليه و بيان أهميتها، و تحديد المفاهيم البارزة و المرتبطة بالظاهرة مع الاستعانة ببعض الدراسات السابقة من أجل اكتساب الخبرة و مواصلة السير على أفكارها و تطويرها.

الفصل الثاني

أنماط الاتصال

تمهيد:

إنَّ لنمط الاتصال أهمية كبيرة في المنظمات وهذه الأهمية لا يختلف فيها الباحثين في العديد من التخصصات سواء كان في ميدان علم النفس، أو علم الاجتماع أو الاقتصاد... الخ، لأن الاتصال التنظيمي يعتبر أمراً حاسماً وضرورياً في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم ككل، ونجد أنَّ هذا الاتصال، كلما كان فعالاً استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم ان يؤدي دوره على أكمل وجه، فنمط الاتصال يهدف إلى التأثير والإخبار والتزويد بالمعلومات والتعبير عن وجهة النظر وقد يكون مباشراً أو غير مباشر، رسمياً أو غير رسمياً، لفظياً أو مكتوباً، مسموعاً أو مرئياً يجمع أكثر من أسلوب فلا يجب النظر إليه على أنَّه عملية بسيطة وواضحة نتناولها بنظرة تقنية باعتبارها عملية تتم بين مرسل ومستقبل بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد وذلك لأنَّ عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الاتصال.

1. مفهوم الاتصال:

لقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مفهوم واضح للاتصال فبعضها يركز على مكونات العملية الأساسية والبعض الآخر يركز على ربطها بالبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية و البعض الآخر يركز على الفهم و الأثر الذي تخلفه العملية الاتصالية نفسها إلا أن الإجماع المتفق عليه هو أن الاتصال الجيد و الفعال هو جوهر المنظمة سواء كان من حيث وجودها أو من حيث أدائها لوظائفها، وعليه فإننا نستعرض جملة التعاريف الأساسية للاتصال من مختلف وظائفه والتركيز على المفهوم الاجرائي المستخدم في الدراسة والمراد به من أجل ضبط المفهوم وتحديد وجهة نظره الجوهرية لاستدراك معناه داخل المؤسسة الإدارية، ونظرا لأهمية الاتصال فقد حظي باهتمام كبير من علماء من مختلف التخصصات ويمكن أن نستعرض مفهوم الاتصال من شقين أساسيين هما:

الاتصال في اللغة:

الاتصال لغة مشتق من مصدر " وصل " الذي يجمع معنيين رئيسيين هما: الربط بين كائنين أو شخصين وذلك يعكس الانفصال أو القطع والبعد، والثاني هو البلوغ إلى غاية ما .فالاتصال لغويا هو أساس الصلة (البلوغ)، وبلوغ غاية ما من تلك الصلة.

كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي للاتصال وهو "وصل على شكل "وصلت" بمعنى الشيء، من باب وعد "وصلة " أيضا، و "وصل إليه" "وصولا "، أي بلغ، ووصل بمعنى "اتصل" أي دعاه دعوة الجاهلية، أي يتصلون، والوصل ضد الهجران، و"الوصيلة" هي التي كانت في الجاهلية هي الشاة التي تلد سبعة أبطن، وفي الحديث الشريف "عن الله الواصلة والمستوصلة"، فالواصلة التي تصل الشعر والمستوصلة التي يتصل بها ذلك، وتوصل إليه أي تلطف ضد التصادم¹. وفي المنجد الأبجدي الاتصال

¹ فاروق عبد الله فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 2، 2009، ص 164.

هو الشيء المشترك للدلالة على الإبلاغ ونقل الخبر¹، مشتقة في لفظها الانجليزي من communication أما كلمة اتصال في اللغة الإنجليزية ومعناها مشترك أو عام، فعندما نقوم بعملية Common أي communi الأصل اللاتيني مع شخص أو جماعة Commonness الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة، أخرى، أي أننا نحاول أن نشترك سويًا في المعلومات والأفكار.²

ومن خلال هذا نتوصل إلى أن معنى الاتصال في اللغة العربية هو الإبلاغ والإخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار، أي التوصل مع الآخر بغية إيصال شيء معين.

الاتصال اصطلاحاً:

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال وحسب بل نوسع مفاهيمها لعلماء الاجتماع والنفس والأنثروبولوجيا نظراً لتعدد وظائفها كما تمت الإشارة لذلك سابقاً، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ومن هذه التعريفات ما يلي:

تعريف بيرلسون وستاينز: عرف كلاهما الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويًا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك³.

¹ عبد الرحمن العيسوي، قاموس علم النفس الحديث والتربية، ط1، بدون دار نشر، 2002، ص 109.

² صالح حميد علي غازي فرحان، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 40.

³ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، د.ط، 2007، ص 26.

تعريف بيتر دركر: الاتصال يرتبط بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى ويسمع وعندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته وما هي هذه التوقعات.¹

تعريف براون للاتصال: الاتصال هو عملية جمع الكلمات والأحرف والرموز أو الرسائل والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى أو المفهوم مع عضو آخر.²

ويعرفه "فيليبو" بأنه: "العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعنيها المتكلم أو الكاتب".³

تعريف جون ديوي: الاتصال هو عملية مشا ركة في الخبرة وجعلها مألوفة بين اثنين أو أكثر من الأفراد.⁴

تعريف ناصر محمد العديلي: " بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق تفاهم بين المرسل والمرسل إليه".⁵

تعريف مصطفى عشوي: الاتصال بأنه عبارة عن عملية إرسال وانتقال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية أو غير لفظية.⁶

تعريف الطنبوني للاتصال: يعرفه على أنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية

¹ مرجع سبق ذكره، ص 28.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر، د. ط، 2003، ص 46.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، د. ط، 2002، ص 40.

⁴ كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 1، 2010، ص 67.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁶ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر، د. ط، 2003، ص 80.

أو غير شخصية وفي اتجاهات منقادة بما يحقق تفاهم متبادل سهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية¹.

تعريف سمير حسن: الاتصال هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع أو المؤلفوة لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الرفين²

تعريف توفيق مرعي: الاتصال مركب من عمليات معقدة ومتواترة والتي تتفاعل في مجال موفق منشط يتضمن مصدرا أو شخص ينقل إشارة أو رسالة من خلال قناة أو وسط إلى المكان المقصود أو المستقبل³.

من خلال ما سبق نرى أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف الاتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، اذن فمن خلال التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من اجل الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية.

كما يمكن لنا أن نستنتج أن الاتصال هو عبارة عن عملية تفاعلية بين طرفين هما المرسل والمستقبل يتم من خلالها نقل الآراء والأفكار والاتجاهات معتمدين في ذلك على مجموعة من الوسائل والطرق التي يدركها الطرفان، باعتبارهما مرسل والآخر مستقبل وما بينهما من أنماط اتصالية تفسر ضرورة وجود تغذية راجعية بينهما نتيجة للتفاعل المستمر والدائم.

¹ سفيان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان الأردن، د. ط، 2009، ص 22.

³ عبد الحافظ سلامة، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2004، ص 16.

2. عناصر ومكونات الاتصال:

إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان المعلم الأول أرسطو حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث والحديث نفسه ثم المستمع، ومن ثم تعاقب العلماء والمفكرون بعد أرسطو وحاولوا أن يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصال فأشاروا إلى أنه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال وإمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية¹.

إن الاتصال كعملية يستطيع من خلالها طرفان أن يتشارك في فكرة أو مهارة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار وآراء يريد نقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها، وهذه العملية تحتوي على عناصر أساسية سوف نتناول هذه العناصر بنوع من التفصيل فيما يلي:

(1) المرسل:

هو مصدر الرسالة التي يصفها في حركات أو كلمات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين وهذا المرسل قد يكون كالمدرس مثلا في الصف أو قد يكون كحالة جهاز الحاسوب المزود بالمعلومات المخزنة والتي يحصل عليها الفرد من خلال الاتصال الآلي إلا أنه هناك فرق واضح بين هذين الاتصاليين ففي حالة الاتصال البشري مثلا بين المعلم والمتعلم يأتي كل منهما إلى مجال الاتصال وهو مزود بخبرة سابقة وخصائص إنسانية تؤثر على الرسالة وبهذا يمكن تعديل الرسالة وتعديل السلوك، أما في حالة الآلة فإننا نجد المعلومات ثابتة في ذاكرة الحاسوب ويغيب التفاعل في هذا النوع من الاتصال².

¹ برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 جوان، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 277.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

والمرسل أيضا هو الجهة التي تنقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة¹ وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون أحد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات.

اذن فالمرسل هو المسؤول عن تحديد هدف الرسالة ومحتواها والميزانية التي تتفق عليها والوسيلة التي سوف يتم من خلالها نقلها وهو الذي ينتظر رجوع الصدى أو المعلومات التي تأتي من المرسل إليه لكي يحدد نجاح ووصول الرسالة أو عدمها ومدى تفاعل الطرف المستهدف مع هذه الرسالة وتعتمد درجة تأثير هذا الأخير على عاملين مهمين هما²:

- **صدق المرسل** فإذا كانت الرسالة مرسله من قبل مرسلين صادق فان ذلك يعطيها مصداقية.
- **الاتفاق مع المرسل إليه** فإذا كان المرسلين محببا لدى المرسل إليه فانه قد يجد به لتقبل الرسالة.

(2) المرسل اليه:

هو من يستقبل أو يتلقى المعلومات من المرسل فقد يكون هذا المرسل فردا أو جماعة والمستقبل يؤدي دورا مهما في مدى فعالية عملية الاتصال. كما أنّ عملية استقبال الرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوبه وإدراكه ودوافعه وقدرته وأهدافه وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها³.

ان المرسل اليه أو ما يسمى أيضا (بالمستقبل) هو الشخص المستهدف في الاتصال أو الطرف المتلقي للرسالة، ومن خلال دراسة خصائصه يبق تحديد ما ينبغي أن يقال له في الرسالة الموجهة وكيفية عرضها، تم تحديد الزمان والمكان لعرضها والوسيلة التي تستعمل لعرضها.

¹ Francis Vonoye: Expression communication : colin : paris 1973.p13

² رجي مصطفى عليان وآخرون، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، ط 1، 2005، ص 37.

³ عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

لذلك يجب عند دراسة المستقبل (المتلقي) الاهتمام بمسالتين أساسيتين وهما¹:

- خصائص الجمهور أو المرسل إليه التي تستهدفه الرسالة: وذلك بدراسة اتجاهاته ومدى درجة إقناعه بصعوبة أو سهولة أو مدى إمكانية تحسين انطباعه عن المنظمة أو السلعة المنتجة وما درجته على الصبر والتحمل كما تهتم بدراسة خصائصه الديمغرافية كالسن والجنس لأنها تؤثر على درجة الاقتناع، ومن المعروف أن صغار السن والمراهقين لديهم قابلية أكثر للاقتناع من الكبار فنجد مثلاً أن الأشخاص الذين لديهم ثقة عالية بالنفس هم أقل قابلية للاقتناع والعكس صحيح والأشخاص الذين يتمتعون بدرجة ذكاء عالية يكونون أقل قابلية للاقتناع.
- كما ينبغي على مرسل الرسالة أن يدرس الصورة الذهنية للمرسل إليه: والتي قد تترسخ في أذهان الجمهور بصورة مشرقة عن المنظمة أو العكس قبل توجيه الرسالة فإذا كانت الصورة سلبية فإن الرسالة ينبغي أن تحاول إزالة هذه السلبية من أذهان الجمهور وإذا كانت إيجابية ينبغي زيادة القناعة الايجابية وترسيخها لمدة أطول ومن الوسائل التي يتم من خلالها قياس الصورة الذهنية التي يكونها المرسل إليه أو الجمهور مقياس يدعى بـ: "مقياس الفروق ذات الدلالة".

(3) الرسالة:

هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل لهؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره أو مشاعره وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه²، كما أنها عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل

¹ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، ط 2، 2004، ص 29.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2004، ص 89.

وتحويل الأفكار، وقد تأخذ أشكالاً عديدة منها: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور، السكوت، وتعبيرات الوجه والجسم والتلامس والمصافحة والصراخ.¹

وكل رسالة لها جانبان **العناصر éléments** أي العناصر التي تتكون منها الرسالة، ثم يأتي بعد ذلك البناء أو التركيب الخاص بوضع هذه العناصر سوياً، لتنتج لنا رسالة معينة مطلوب توصيلها للمستقبل.

ولكل رسالة **محتوى content** ويختلف أسلوب معالجة المحتوى من فرد لآخر وهذا ما نشاهده في معالجة كل كاتب من الكتاب المشهورين لموضوع معين بطريقته الخاصة المميزة لها.²

ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:³

- (1) دقة بناء وإخراج الرسالة: سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.
- (2) خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب.
- (3) الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.
- (4) يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.
- (5) توفير الوقت المناسب لنقل الرسالة.
- (6) أن تكون مناسبة لمستوى الفئات المستهدفة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، طبعة 7، 2004، ص 354.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ب. ط، القاهرة، مصر، 2008، ص 199.

³ عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعلم، عمان (الأردن)، ط 6، 2006، ص 56.

وإذا كانت الرسالة تجربة عملية لابد من إعداد الترتيبات العامة للمشاهد للاطلاع على كامل التجربة أو العمل، اذن فالرسالة هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها.

4) الوسيلة (القناة):

وهي الأداة أو القناة التي تنقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ولا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لابد من الوسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح، وتتوزع الوسائل ما بين الكتابية والشفوية والتقنية أو الإلكترونية، وقد تكون الوسيلة سمعية مثل الإذاعة أو البصرية مثل ملصقات اللوحات والإعلانات، أو سمعية بصرية مثل التلفزيون أو السينما، أو متعدد القنوات كالفيديو والحاسوب وتختلف الوسائل فيما بينها من حيث نوع الآثار التي تخلفها ونوع الرسائل التي تحملها ونوع الجمهور الذي تتصل به، ويتوقف نوع الوسيلة على قدرات كل من المصدر المرسل والجمهور المستقبل.¹

بعد تحديد المستقبل الذي يستهدف الوصول إليه يبدأ التخطيط لاختيار الوسيلة الأفضل ولأنجح للوصول إليه وتقسم وسائل الاتصال إلى قسمين وهما:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 256.

الوسائل الشخصية للاتصال: وهي قنوات اتصال مباشرة مع المستقبل وتتم من خلال عدد من القنوات وهي:

- قنوات داخلية في المنظمة نفسها: كرجال البيع والعلاقات العامة أو من يمثل المنظمة.
- الخبراء من خارج المنظمة: وهم الاستشاريون أو الشخصيات المعروفة في المجتمع ويكون برأيهم احترام ومصداقية لدى جمهور المنظمة.
- القنوات الاجتماعية مثل زملاء العمل، أفراد الأسرة، الأصدقاء، وأذين قد يمارسون تأثيرات على الجمهور.
- الاتصال عن طريق الكلمة الشفوية وهي أقوى من القنوات الأخرى وتعتبر الاتصالات الشخصية أكثر تأثيراً من الاتصالات غير الشخصية في تغيير خيارات وقناعات الأفراد وقد تكون أوفر من التكاليف إلا أن كلتا الوسيلتين تكملان بعضهما البعض (الشخصية وغير الشخصية).

الوسائل غير الشخصية للاتصال: وهي الوسائل التي تؤدي وظيفة الاتصال دون الاحتكاك المباشر بين المرسل والمرسل إليه وهي تصل إلى أعداد كبيرة من الجمهور ومن هذه الوسائل نجد مثلاً الصحف ويقتصر استخدام هذه الأخيرة على خصائص الجمهور وطبيعة الرسالة وعلى الإمكانية المالية للمنظمة.¹

5) التغذية الراجعة:

يقصد بردود الفعل استجابة المستقبل التي يستدل المرسل بواسطتها على تأثير رسالته في المستقبل ووجهة النظر هذا الأخير بشأنها وكثير ما يسمى رد الفعل بمصطلح (رجع الصدى) والتغذية الراجعة وهو المتمم والملازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل، في عملية الاتصال لا تنتهي

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

باستلام الرسالة، بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بشكل صحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال.¹

ورجع الصدى هو عنصر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في لاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر وتتأكد أهمية رجوع الصدى في إفادة المرسل ما إذا كانت الرسالة التي قد وصلت فهمت كما أرادها هو أولاً ولإعطائها المعاني الصحيحة بدقة، فعلى المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل ويعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه وهي عملية آنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات لجعل المرسل يعرف أثر رسالته ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل وهذا يعطينا قدرة على التكيف مع بيئته، فالالاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل.²

طلق عليها رجوع الصدى أو ترجيع الأثر وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثير المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب وقد يكون رجوع الصدى إيجابياً أو سلبياً للرسالة الموجهة للمستقبل.

3. أنواع الاتصال:

1) الاتصال المخطط وغير المخطط:

يقصد بالاتصال المخطط الاتصالات المحددة من قبل الإدارة وتكون خطوطها معروفة من قبل أعضاء التنظيم وتكون الأساليب المستخدمة محددة مثل الأوامر والتعليمات والتقارير والنشرات، والخطابات والإعلانات... وغيرها، أما الاتصال غير المخطط فهو غير المعروف من قبل الإدارة ووسائله غير الرسمية مثل الإشاعات والثرثرات والمناقشات الودية، إن ظهور هذا النوع من الاتصال أمر حتمي

¹ عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعلم، مرجع سبق ذكره، ص 256.

² سفيان فرج، 2007، ص 14.

في التنظيم مهما كانت خطة الاتصال المرسومة وكفاءة خطوطها، ولا خوف منه طالما لا يترتب عليه أضرار تعوق من فعالية خطوط الاتصال المخططة.¹

(2) الاتصال الرسمي والغير رسمي:

هو الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة في المنظمات²، ويعبر عن تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خلال خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة. والاتصالات التنظيمية الرسمية هي عملية يتم فيها نقل التعليمات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات خاضعة لاعتبارات التي تحددها اللوائح والقوانين والأنظمة السائدة داخل التنظيم.

أما الاتصالات غير الرسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات العمل المختلفة وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال، أو قصور في النظام الرسمي أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، ولا خوف من الاتصالات غير الرسمية طالما لا تؤدي إلى تحريف المعلومات التي تنقل من وقته وتحدد من فعاليته ولا ترتبط بضعف في النظام الرسمي.

(3) الاتصال الرأسي والأفقي:

يرتبط الاتصال الرأسي بالاتصالات التي تحدث بين الإدارة والعاملين من خلال المستويات الإدارية المختلفة، أما الاتصال الأفقي فهو الذي يحدث بين الأفراد و رد والجماعات في المستوى التنظيمي سواء في المستوى الإدارة المتوسطة أو الإدارة المباشرة أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الإدارة العليا.

¹ محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، ب ط، عمان(الأردن)، 2007، ص 78.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان(الأردن)، ط 3، 2005، ص 221.

4) الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى:

يعتبر النوع عن اتصال الإدارة بالعملية، وعادة ما يأخذ شكل الأوامر والتعليمات والتوجيهات أما النوع الثاني يرتبط بالاتصال العاملين بالإدارة ويأخذ شكل التقارير أو الشكاوى أو الاقتراحات.¹

الهابط من أعلى إلى أسفل وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين المقصود هؤلاء رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ فيتم الاتصال متفقا مع خطط هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض السلطة، والمشروع .تنظيم وتوجيه الأعمال ويكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر مدنية أو عسكرية أو أمنية وغيرها وتصدر غالبا من القادة الى الاتباع بشكل تدريجي وهي ضرورية لشرح أهداف المؤسسة أو المنظمة ولإتمام عمليات العلاقة العامة والاتصال مع العنف أو التعسف وينظر البعض الى الجمهور الخارجي وهي تعكس الى حد ما صفات الرئيس إذا ما اتصفت الإدارية في التنظيم الواحد، يعد هذا النوع من الاتصالات على انه بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات والذي بدوره لا تقوم لهذا التنظيم قائمة.²

وتعتبر الاتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من انها تستطيع إيصال المعلومات المطلوبة، وأنه قد تم إيصالها للعاملين أولا: وأن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها إضافة إلى ذلك أن هذا النوع من الاتصالات يعطي الإدارة صورة أن تحرك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه للرضا أو الاستياء وذلك بغض النظر وسيلة الاتصال المستخدمة سجلات، واضحة عن درجة شعور العاملين تقارير، شكاوى استقصاءات، مقابلات شخصية...إلخ.³

¹ جمال أبو الوفا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² بشير علاق، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 112.

³ حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط 1999، ص 126.

4. مستويات الاتصال:

(1) الاتصال الشخصي المباشر: (Personnel Communication) ويمثل تفاعلا متبادلا مباشرا

بين شخصين أو ثلاثة أو أشخاص أو يتعدى ذلك كل المجموعة الصغيرة في موقف معين.¹

(2) الاتصال المجتمعي: (Social Communication) ويرتبط بمواقف بين عدد قليل من الأشخاص.

(3) الاتصال الجماهيري غير المباشر: (Mass Communication) ويرتبط بمواقف التفاعل

(interaction) بين عدد كبير من الأشخاص ويتجه عادة إلى الجمهور (Audience) كبير

وغير متجانس، كما يستعين بوسائل الإعلام (Media) لنقل المضمون ولا يستطيع أن يتبين ردود أفعالهم بصورة مباشرة.²

من خلال ما سبق نستنتج أن مستويات الاتصال الثلاثة أنواع: مستوى الاتصال الشخصي، أي على مستوى الأشخاص مباشرة، ومستوى الاتصال المجتمعي، وهذا يكون على مستوى أفراد المجتمع في مواقف معينة، ومستوى الاتصال الجماهيري غير المباشر، وذلك من خلال وسائل الإعلام مثل التلفزيون إلى غير ذلك.

5. أنماط الاتصال:

أ. نمط شكل العجلة:

في هذه الشبكة يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص

¹ أميرة منصور يوسف، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ب. ط، الأزرابطية، مصر، 2005، ص 26.

² حمدي ياسين وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 143.

قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

ب. نمط شكل الدائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

ج. نمط شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

د. نمط الشكل الكامل المتشابك:

في هذا النمط يتاح لكل فرد من أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن هذا الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

والنتيجة النهائية للأبحاث والدراسات حول أنماط الاتصال والمتعلقة بالأداء والرضا من جهة (متغيرات تابعة) نمط الاتصال متغير مستقل من جهة أخرى هي أن نمط الاتصال نفسه يؤثر في الأداء

والرضا، وفي المهارات البسيطة يعتبر نمط " شكل العجلة " ونمط " شكل الكامل المتشابك " أكثر الأنماط فعالية بينما يعتبر نمط " شكل الدائرة " أقل الأنماط فعالية.

لقد أدت أبحاث أنماط الاتصال إلى نتيجة رئيسية هامة وهي أن المجهودات الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الاتصال، ويعتقد البعض أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها ومعظم الأدوار التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهام ومسؤوليات تأخذ من وقته وجهده ولهذا كانت نمط العجلة هو أقرب الأنماط إلى الهرمية وذلك لأن العجلة فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد، ولأنها أكثر المجموعات مركزية أي ارتباط الأعضاء بشخص واحد في المركز ومنه فإن الهرمية أو التدرج الهرمي أمر ضروري في التنظيم وأنه في المجال العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي تم بناؤها على أساس التدرج الهرمي، وبالرغم من أهمية التدرج الهرمي إلا أن هذه الحالة تؤدي إلى حلقة معوقات الاتصال

6. أهمية الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال في الإدارات الثانوية من المكونات الرئيسية للعملية الادارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة في الثانوية ولذلك يعمل الاتصال الاداري على:

- 1) محاولة تغيير الاتجاهات والتغير في أنماط السلوك الوظيفي.
- 2) تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال.

(3) يمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من والي الدماغ وأي خلل في عملية الاتصال يعني شلل في الإدارة، ولا يمكننا تصور وجود أي إدارة مدرسية دون نظام فعال للاتصالات.

(4) فالاتصالات جزء اساسي من كافة الخطوات الادارية في المكتبات الجامعية من تخطيط وتوجيه وتنظيم¹

وهناك وجهة نظر أخرى حول أهمية الاتصال الاداري في الثانويات والتي تتمثل في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات والتنسيق بين مهام والوحدات المختلفة.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- تحفيز العاملين².

7. أهداف الاتصال:

تتمثل أهداف الاتصال الاداري في المكتبات الجامعية في العناصر التالية:

- (1) التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وموقف المرؤوسين منها وسبل حلها.
- (2) ضمان تداول المعلومات وانتقالها انتقالا سليما عبر مصالح المكتبة.
- (3) توفير وسائل الاتصال الإداري بين جميع المصالح والموظفين وإدارة المكتبة وذلك بالتعميم وسائل الاتصال الإداري على كافة الموظفين بما فيها شبكة الأنترنت، البريد الإلكتروني.

¹ رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2009، ص 91.

² أحمد علي، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 7، 2000، ص 357.

- (4) توفير بيئة داخلية ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وتحديد مهام كل مصلحة.
- (5) المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المكتبة ونقل المعلومات المناسبة لمستخدمي القرارات في الوقت المناسب.

8. عوامل نجاح عملية الاتصال:

❖ عوامل تتعلق بالمرسل:

- (1) استخدام اللغة والمفردات التي تلبي احتياجات الموقف.
- (2) عندما تتحول رسالتك إلى رموز احرص على جعل رسالتك مترابطة ومتسلسلة منطقياً.
- (3) تأكد من كون رسالتك واضحة كاملة، مختصرة .
- (4) تجنب التجريح.
- (5) احرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.

❖ عوامل تتعلق بالمستقبل:

- (1) أعط الرسالة الواردة إليك الاهتمام والانتباه الكافي.
- (2) كن إيجابياً وساعد المرسل على نقل رسالته.
- (3) تأكد أنك استوعبت الرسالة أطلب من المرسل إعادتها إذ لزم الأمر.
- (4) أعط المرسل التغذية الراجعة الكافية له.
- (5) إذا كانت الرسالة تتطلب اتخاذ إجراء ما نفذه بسرعة لا تتردد بالرجوع إلى المرسل كلما احتجت إلى ذلك.¹

¹ رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

خلاصة الفصل:

وختامًا لما سبق يمكن الاعتبار أنَّ الاتصال داخل المنظمات الوسيلة الوحيدة والفعّالة لنقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر، بواسطته تنتقل الخطط والأهداف والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، كما انه يمثل الدعاية الرئيسية لارتباط الأفراد ببعض البعض، من خلال تفاعلهم فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى نشأة العلاقات الإنسانية، ويتحدد نمط الاتصال حسب الحاجة بين الإداريين داخل الثانوية.

الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أبرز الغايات التي تتشدها المنظمات، لذا ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية تقريبا بكل ظاهرة إدارية سعيًا وراء فهم ماهية النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه، نظرا لشمولية وعمق موضوع الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالعديد من النواحي الفنية والإدارية والسلوكية، كما تعتبر الفعالية التنظيمية مفهوم معاصر، لذلك لاقى هذا المفهوم اهتمام كبير من قبل منظري نظريات المنظمة، أشار العديد من المفكرين والكتاب إلى أن مفهوم الفعالية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، ويبدو صعبا في التعريف والقياس، وما زال يكتنفه الغموض نتيجة لعدم استناده إلى نظرية ثابتة.

لذلك من خلال هذا الفصل سنوضح بالتفصيل الفعالية التنظيمية من حيث مفهومها وان اختلاف فيه نظرا لتعدد وظائفها، كما يمكن النظر في خصائصها وأبعادها وطرق قياسها، وما تحققه من تنظيم وتسيير داخل المؤسسة.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعتبر تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الصعبة التي يصعب تحديدها لذلك جعل هذا المفهوم لنفسه حلقة كبيرة باختلاف رؤى العلماء والمفكرين خاصة منهم المعاصرين، مما جعل دائرة الجدل أوسع وعدم وصول الباحثين لاتفاق حول هذا المفهوم كان نتيجة لمدلولاته وتفسيراته المختلفة التي تتأثر إلى حد بعيد بالمداخل المستخدمة في دراسته، ومؤشرات القياس التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه والمحددات التي تعمل في إطاره، ولتسليط الضوء أكثر سنتطرق إلى أهم التعاريف الممكنة للفعالية التنظيمية وهي كالآتي:

يعرفها أمناي (أتزيوني) بأنها: "النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية"¹

ويعرفها يوتشمان وسيشور "youchtman and seashore" بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتنا في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها"².

عرفها حسين حريم بأنها "تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون"³

أما "أبو قحف" فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة معينة"⁴.

¹ صلاح الدين عون، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، جويلية، 1997، ص 09.

² نجاة قريشي، "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004/2003، ص 50.

³ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، ط 1، الإسكندرية، 1993، ص 93.

⁴ أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، ط 1، الاسكندرية، 1995، ص 95.

يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فإن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة، تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة وأطراف المؤسسة تختلف تبعاً للنشاط الذي تعمل فيه.

تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى:

- **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج والمبيعات والأرباح والحصة السوقية... الخ، ويهتم بها أكثر المالكين والمساهمين والإدارة.
- **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين وبعث روح الانتماء للفريق... الخ، ويخص المجتمع ككل.
- **أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال... الخ.

2. مؤشرات الفعالية التنظيمية:

هناك مجموعة من العناصر التي تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة وفي العموم تنقسم هذه المؤشرات إلى مجموعتين هما: مؤشرات داخلية ترتبط أساساً بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية، ومؤشرات خارجية تتعلق بالمخرجات وعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.

أ. **المؤشرات الداخلية:** تتمثل في:

- 1) **المشاركة في اتخاذ القرار:** عملية أساسية في أي مؤسسة فهي تؤثر مباشرة على فعالية العمال بالدرجة الأولى وهذا ما يساهم بدوره في زيادة فعالية المنظمة ككل لذا فإن الكثير من الباحثين يرون ضرورة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بهدف تدعيم الفعالية التنظيمية.
- 2) **التخطيط وتجديد الأهداف:** بدون تخطيط لا توجد أهداف وبدون تحديد أهداف لا يمكن تحقيق الفعالية وبالتالي فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية أي مؤسسة قدرتها على التخطيط السليم الذي من خلاله نستطيع تحقيق الأهداف هذه الأخيرة التي هي من خصائص الاتصال التنظيمي.¹
- 3) **المهارات العملية والاجتماعية للمدراء:** أي مسؤول عن أي مؤسسة يجب توفر فيه مجموعة من المهارات والصفات المتعلقة بالجانب العلمي والعملية اللذان يوفران له الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال ومنها ما هو متعلق بالجانب الاجتماعي الذاتي المتعلق بشخصية المسؤول مما يجعله قادراً على توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين.
- 4) **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** نتيجة لذلك تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات وهذا مؤشر مهم على مدى فعالية المؤسسة.
- 5) **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة:** بمعنى ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وتوزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.
- 6) **تدريب وتنمية الأفراد:** يؤكد هذا المؤشر على أهمية أن توفر أي منظمة أو مؤسسة برامج تدريبية وتكوينية لتنمية قدرات الأفراد ورفع مستوياتهم وتحسين أدائهم بما يعود بالنفع على المنظمة.

¹ وفاء لعريط: "التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2013/2014، ص 116.

(7) الإدارة السليمة للصراع: الصراع في الإدارة مؤشر مهم يدل على مدى نجاح المؤسسة وعلى

مدى قدرتها في تقليل مستويات الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو بين الأقسام المختلفة في

التنظيم وأن أي مؤسسة تستطيع إدارة أزماتها فهذا دليل واضح على فعاليتها.

(8) قدرة السيطرة على الحوادث: إن قدرة المؤسسة في السيطرة على الحوادث الطارئة التي قد

تتعرض لها هي ذات أهمية كبيرة من ناحيتين هما: الناحية الإنسانية أي لا تستهين بحياة الأفراد

الذين يعملون فيها وذلك من خلال توفرها على نظام جيد للسلامة والأمن والإسعاف وكذلك توفير

البيئة الملائمة للعمل، هذا يقلل من تعرضها للمساءلة القانونية أو دفعها لتعويضات مالية وهنا

تبرز الناحية الثانية وهي الناحية الاقتصادية أي التقليل من الخسائر المالية الناتجة على حوادث

العمل.

(9) قلة الغياب: إن انخفاض معدل التغيب مؤشر يدل على فعالية المورد البشري الذي له الدور

الكبير في تحقيق الفعالية، أما ارتفاع معدلات الغياب يشير إلى انخفاض الفعالية.

3. العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم:

لقد اختلف الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف

ودرجة تأثيرها وأهميتها ويكمن التعرف على مقدار فعالية المنظمة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

(1) النظام الاقتصادي:

إنَّ المقصود بالنظام الاقتصادي كل الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة،

وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق القسم تتضح من خلال الخصائص والسمات التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك

المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المختصين في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.¹

(2) النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها.²

وفي ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين تكون لديها أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحرية.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.³

(3) النظام الرقابي:

المقصود بالنظام الرقابي هنا هي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات الفعالية المنظمة انطلاقاً من هذا العنصر على النحو التالي:

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 276.

² نسيم أحمد الصيد، "التربية والفعالية التنظيمية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سكيكدة، 2007/2008، ص 19.

³ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 277.

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع ما يحدث بداخلها.
- لكن من جانب آخر المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية للوهلة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون العلاقات بين الرئيس والمرووسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات¹.

4. زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين في مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جماعات عامة دورية لمناقشة قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول².
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن ذلك.

¹ نسيم أحمد الصيد: مرجع سابق، ص 22.

² بلقاسم سلاطين وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر، ط 1، القاهرة، 2013، ص 40.

5. متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

لقد حدد مجموعة من الباحثين عدة متطلبات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية من أهمها نجد ما يلي:

(1) **اللامركزية والتفويض:** هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة في المؤسسات التقليدية

وبالتالي إعطاء درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية والأهم في ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

(2) **تقييم الأداء:** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش

والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم لأدائه بشكل دوري ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات تأثيرات كبيرة جدا.¹

(3) **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين

ليقوموا بتوجيه طاقاتهم الكبيرة نحو أهداف المنظمة فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

(4) **تسطير الأهداف وصناعة القرار:** إن من يضع الأهداف داخل المنظمة هم أفراد أو جماعات

الأمر الذي يجعلها عرضة للتغيير من وقت لآخر، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، سواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري، ذلك من خلال أنماط التفاعل المستمرة داخلها والتميزة بالتغيير مما يؤدي إلى تغيير الأهداف ومن هذا يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة.

¹ مايكل تي ماتيسون وآخرون، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ت هشام عبد الله، عمان، ط 1، الأردن، 1999، ص 571.

- التغيرات التنظيمية الداخلة.

- الضغوط غير المباشرة للبيئة¹.

6. أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، السبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعها مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ماعزة تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخرا معيار الحكم على نجاحه.

- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.²

¹ ريتشارد هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ت سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، ط 1، السعودية، 2001، ص 136.

² فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط 2، الكويت، 1999، ص 399.

خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعطى الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة، إذ حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولت الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومداخلها ومحاولة إيجاد أساليب قياس الفعالية التنظيمية إذا تم التطرق إلى مفاهيم الأخرى والتي على صلة بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في الأداء والكفاءة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

في إطار البحث العلمي لابد لنا كباحثين التأكد من صحة نتائج فرضيات الدراسة وتقديم تصورات وذلك من خلال اتباع الخطوات المنهجية للبحث العلمي بداية من ضبط المنهج والتعريف به ثم المرور لتحديد العينة وأداة الدراسة.

1. مجال الدراسة:

التعريف بميدان الدراسة: أجريت الدراسة بثانوية الشهيد عمر إدريس بقصر الحيران بولاية الأغواط.

المجال الزمني: أجريت الدراسة عبر أربع مراحل كالآتي:

المرحلة الأولى: من 13 نوفمبر إلى 1 جانفي 2024 عملية جمع المراجع المتعلقة بالموضوع.

المرحلة الثانية: من 12 جانفي إلى 12 فيفري 2024 صياغة الإشكالية والمفاهيم والدراسات السابقة.

المرحلة الثالثة: من 15 فيفري إلى 15 مارس 2024 البناء النظري للموضوع من خلال فصلي الدراسة.

المرحلة الرابعة: من 16 مارس إلى 25 أبريل 2024 تصميم الاستمارة والنزول إلى الميدان وتفرغ الاستبيان والوصول إلى نتائج وتحليلها.

2. المنهج الدراسة:

إنَّ طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج المتبع في دراستنا، وذلك لمعرفة مدى علاقة نمط الاتصال بالفعالية التنظيمية من خلال تلبية حاجيات العاملين.

يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، أما المنهج العلمي فهو طريقة لاكتساب المعرفة القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق في الواقع، ويعرف بأن هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحث¹. فالمنهج هو ذلك التنظيم الفكري المتداخل في الدراسة العلمية، ومعنى أبطء هو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة².

ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب والملائم للدراسة، فالمنهج الوصفي هو رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المعنى أو المضمون أو الوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره³.

كما يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لها، كما يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.

3. أدوات الدراسة:

الملاحظة:

إنّ ملاحظتنا وقعت على الإداريين بالثانوية وكوني موظف ينتمي للثانوية وحضوري الدائم بالثانوية، وملاحظاتي البسيطة للإداريين أردت توضيح نمط الاتصال السائد في المؤسسة وعلاقته بالفعالية التنظيمية من خلال تلبية حاجيات الإداريين، حيث تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة للوصول إلى النتائج.

الاستبيان:

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر ، 2008 ، ص 176

² أحمد حافظ نجم ومحمد كمال عمارة: دليل الباحث بدون طبعة، دار المريخ للنشر، السعودية ، 1988، ص 1

³ زكي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم مناهج وأساليب البحث العلمي، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2000 ، ص 4

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية، وهذا ما يدفع الباحث إلى الاجتهاد أكثر من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة.¹

وتم وضع استبيان مكون من 34 سؤال موزعين عبر أربع محاور، المحور الأول يتكون من أربع بيانات شخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية)، المحور الثاني يناقش الفرضية الأولى، والمحور الثالث يناقش الفرضية الثانية، والمحور الرابع يناقش الفرضية الثالثة (أنظر الملحق رقم 01).

4- العينة وطرق اختيارها:

أولا: نوع العينة: عينة قصية حيث تم تحديد الإداريين من العاملين بثنائية عمر إدريس بقصر الحيران.

ثانيا: حجم العينة: وعدد العينة المدروسة 32 إداري بالثانوية.

ثالثا: مواصفات العينة:

الجدول رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	65,6
أنثى	11	34,4
المجموع	32	100,0

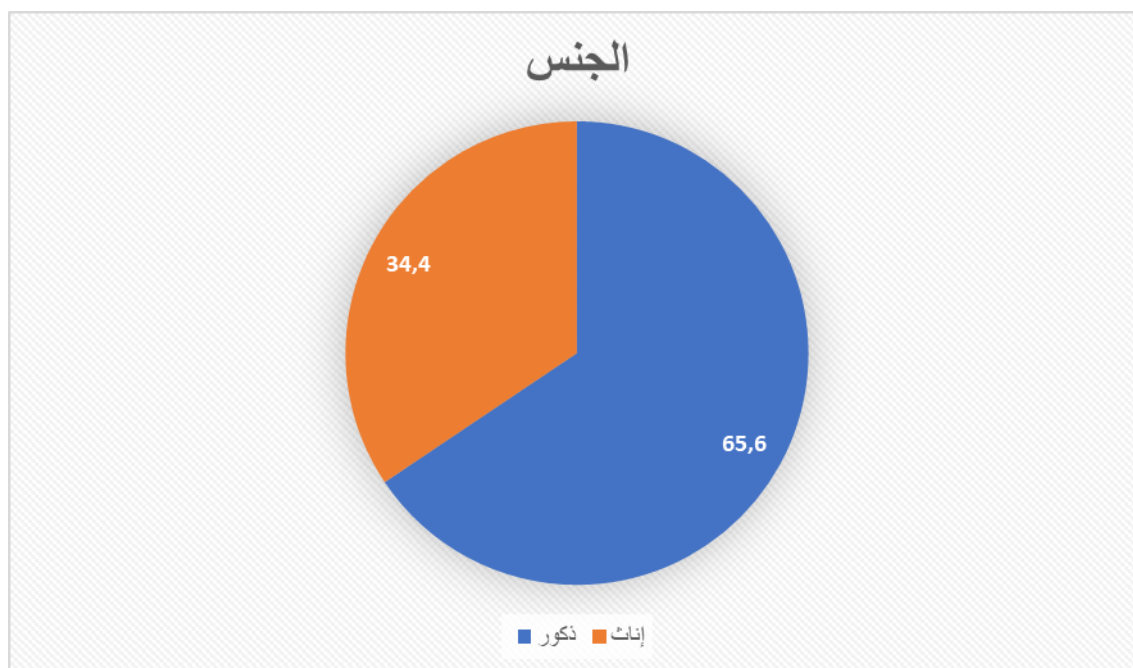
المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أنَّ نسبة 65,6% تشير إلى الذكور من الإداريين، على عكس نسبة 34,4% التي تشير إلى الاناث الاداريات بالثانوية.

الشكل رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

¹ اجازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 54.



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

الجدول رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

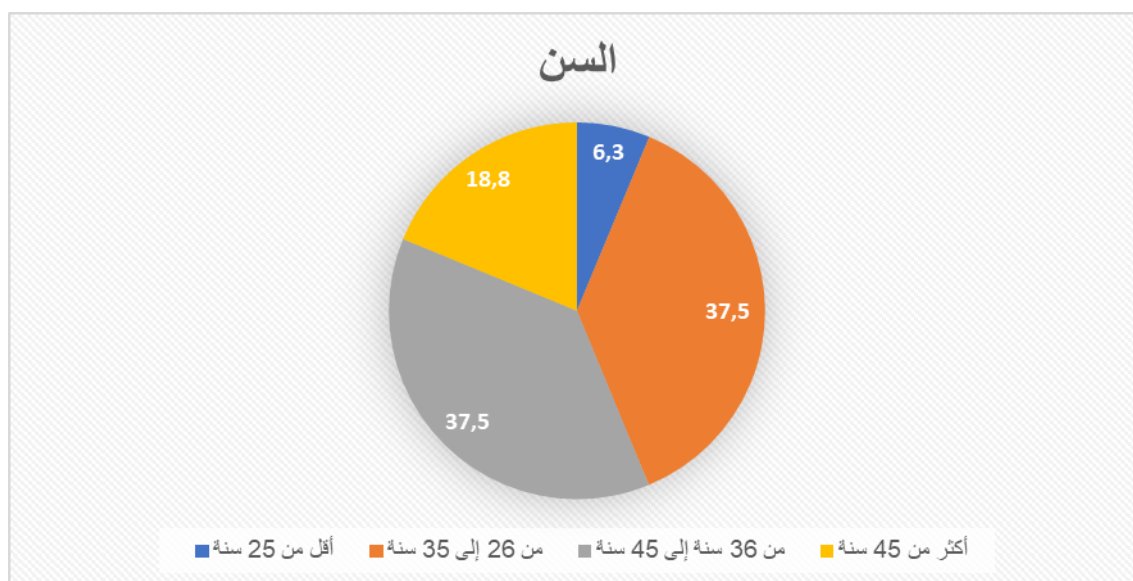
السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	6,3
من 26 إلى 35 سنة	12	37,5
من 36 سنة إلى 45 سنة	12	37,5
أكثر من 45 سنة	6	18,8
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة 37,5% تشير إلى أفراد العينة من الإداريين الذين أعمارهم من 26 سنة إلى 35 سنة وأيضاً من 36 سنة إلى 45 سنة، بينما تشير النسبة 18,8% إلى الإداريين الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة، في حين نجد أنّ النسبة الأقل 6,3% وهي تمثل الإداريين الذين أعمارهم أقل من 25 سنة.

الشكل رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3,1	1	ابتدائي
6,3	2	متوسط
50,0	16	ثانوي
40,6	13	جامعي
100,0	32	المجموع

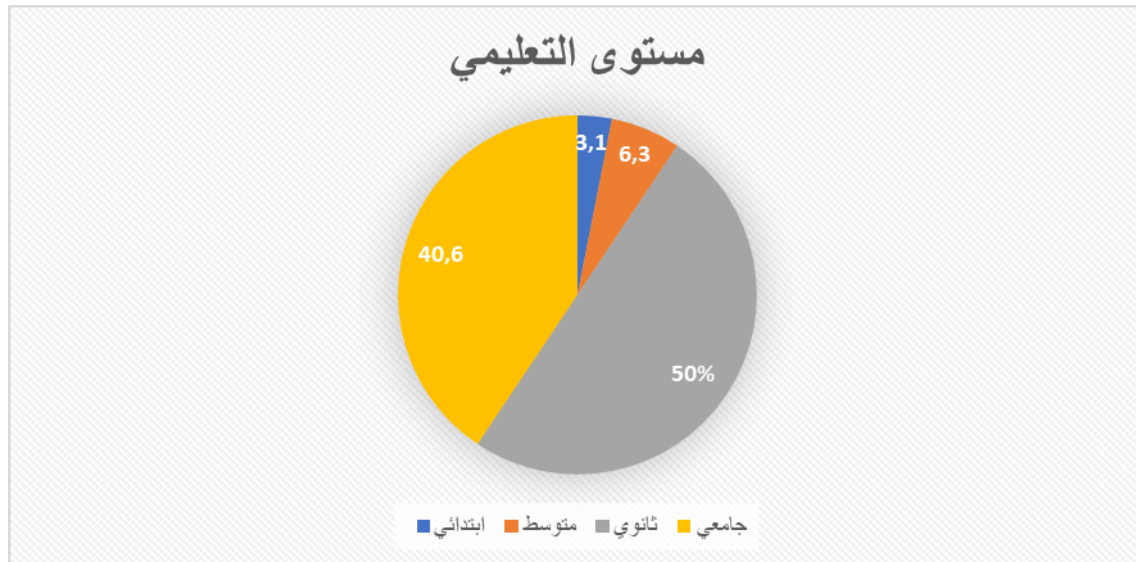
المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنَّ نسبة 50% تمثل الإداريين الذين مستواهم التعليمي ثانوي، بينما تشير النسبة 40,6% إلى الإداريين الذين مستواهم التعليمي جامعي، أما نسبة 6,3% فهي تمثل

أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي متوسط، في حين نجد أنَّ النسبة الأقل 3,1% تمثل العاملين الذين مستواهم التعليمي ابتدائي.

الشكل رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



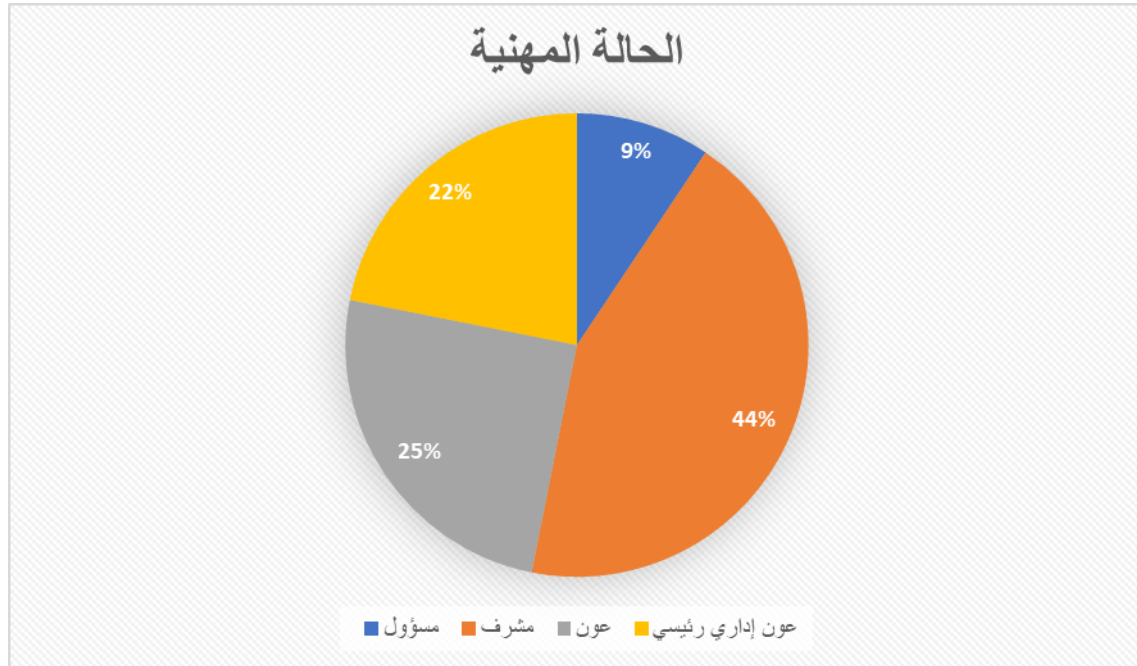
الجدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المهنية

الحالة المهنية	التكرار	النسبة
مسؤول	3	9,4
مشرف	14	43,8
عون	8	25,0
عون اداري رئيسي	7	21,9
المجموع	32	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة 43,8% تمثل العاملين الذين يعملون برتبة مشرف، في حين نجد أن نسبة 25% تمثل أفراد العينة الذين رتبهم المهنية عون، بينما تشير نسبة 21,9% إلى العاملين برتبة عون إداري رئيسي، أما النسبة الأقل 9,4% تمثل العاملين الذين برتبة مسؤول.



خلاصة الفصل:

لقد جاء في هذا الفصل متناول منهج الدراصة ومجتمعها وعينتها وعرضت الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وفصلت فيه إجراءات من التطبيق انتقاء العينة ومبرراتها ومواصفاتها مع مراحل التجربة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراصة.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير

فرضيات الدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية الواردة من خلال نتائج الإجابات التي أدى بها المبحوثين على بنود الاختبار (الاستبيان) ثم تفسير النتائج على ضوء تساؤلات البحث باستخدام القياسات والتحليلات الإحصائية ثم عرض النتائج المتحصل عليها في جداول مرتبة ونختتم بمجموعة أو جملة من الاقتراحات.

تحليل نتائج الدراسة:

1- عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 05 يوضح نمط الاتصال السائد في المؤسسة وعلاقته بالجنس.

الجنس	هل الاتصال السائد في مؤسستكم؟					المجموع
	نازل	صاعد	أفقي	في كل الاتجاهات	التكرار	
ذكر	7	4	2	8	21	100,0%
	33,3%	19,0%	9,5%	38,1%	100,0%	
أنثى	2	4	1	4	11	100,0%
	18,2%	36,4%	9,1%	36,4%	100,0%	
المجموع	9	8	3	12	32	100,0%
	28,1%	25,0%	9,4%	37,5%	100,0%	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 38,1% تشير إلى الإداريين من الذكور الذين يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة في كل الاتجاهات، في حين نجد أن النسبة 36,4% تشير إلى الإداريين من الاناث اللواتي نمط الاتصال السائد في مؤسستهم في كل الاتجاهات، على غرار النسبة 36,4% والتي تشير أيضا إلى الاناث اللواتي يؤكدن على أن الاتصال السائد في المؤسسة صاعد، أما النسبة 33,3% فهي تمثل الذكور الإداريين الذي يرون أن الاتصال السائد في المؤسسة نازل، بينما نرى أن النسبة 19,0% تمثل الإداريين الذكور الذين يرون بأن النمط السائد للاتصال في المؤسسة صاعد، على عكس ما جاءت به نسبة 18,2% التي تبين أن الاناث الاداريات يرون بأن الاتصال السائد في المؤسسة نازل، ونرى نسبة 9,5% تبين الإداريين الذكور الذي يرون أن نمط الاتصال السائد هو أفقي،

على غرار النسبة 9,1% التي تشير الى الاناث اللواتي يعتبرن أنَّ النمط السائد للاتصال في المؤسسة أفقي.

التحليل السوسيولوجي:

إنَّ طبيعة العلاقات العملية السائدة في الثانوية تحدد النمط المستخدم للاتصال بين الإداريين باختلاف الجنسين، ويأخذ الاتصال أشكالاً متعددة سواء كان رسمياً أم غير رسمي، فنمط الاتصال الغالب في الثانوية يتأسس حسب الرتبة المهنية وبه يتحدد النمط المستعمل، فالاتصال النازل يكون من أعلى هرم السلطة وينزل إلى الإداريين من العمال المكلفين، ولا يكون هذا النوع من الاتصال إلا من أعلى سلطة خاصة فيما يتعلق بالأوامر الخاصة بالثانوية، أمَّا الاتصال الصاعد فيكون من أقل سلطة في الإدارة إلى أعلى سلطة فيها، وهو ما يتعلق برفع تقارير، أما الاتصال في جميع الاتجاهات وغالبا ما يكون هذا النمط غير رسمي وهو يكون بين مختلف الإداريين في الثانوية.

الجدول رقم 06 توضح العلاقة السائدة في المؤسسة والحالة المهنية

الحالة المهنية	ما طبيعة العلاقة السائدة في مؤسستكم؟			
	رسمية	غير رسمية	معاً	المجموع
مسؤول	التكرار	3	0	3
	النسبة	100,0%	0,0%	100,0%
مشرف	التكرار	12	0	14
	النسبة	85,7%	0,0%	100,0%
عون	التكرار	5	3	8
	النسبة	62,5%	37,5%	100,0%
عون إداري رئيسي	التكرار	3	3	7
	النسبة	42,9%	42,9%	100,0%
المجموع	التكرار	23	6	32
	النسبة	71,9%	18,8%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أنَّ النسبة 100,0% تشير إلى المسؤولين من الإداريين الذين يرون أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي رسمية، في حين نجد أن نسبة 85,7% توضح الإداريين المشرفين الذين يرون أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي أيضاً رسمية، أما النسبة 62,5% فهي تشير إلى الأعوان الذي يرون أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي رسمية، بينما نجد النسبة 42,9% تمثل أعوان الإدارة الرئيسيين الذين يؤكدون على أن طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي رسمية، على عكس النسبة 42,9% التي تشير إلى أعوان الإدارة الرئيسيين الذين يرون أن

العلاقة السائدة في المؤسسة رسمية وغير رسمية معاً، في حين نجد أنَّ نسبة 37,5% تمثل الإداريين الأعوان الذين يرون أنَّ طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي رسمية وغير رسمية معاً، أما النسبة 14,3% فهي تبين الإداريين المشرفين الذين يرون أنَّ طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي غير رسمية، وكذلك النسبة 14,3% تشير إلى الإداريين رتبة عون إدارة رئيسي الذين يؤكدون على أنَّ طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة هي غير رسمية.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أنَّ طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة تتأسس على مؤشرين هامين، هما أنَّ العلاقات السائدة تبنى على طبيعة العمل والرتبة الوظيفية، فالمسؤول الممثل في مدير الثانوية يعامله الجميع برسمية بتفاوت الدرجات الوظيفية، في حين أنَّ المشرفين يتعاملون برسمية مع الدرجات المهنية المختلفة، إلا أنهم يتعاملون بينهم بعلاقة غير رسمية كونهم من نفس السلم الوظيفي، أما الأعوان فهم يتفاوتون في طبيعة العلاقات السائدة مع بعضهم ونوع من الرسميات مع الدرجات المهنية الأخرى، أما أعوان الإدارة الرئيسيين فهم يجمعون بين العلاقات الرسمية والعلاقات الغير رسمية كونهم محل تعامل مع مختلف الإداريين، لذلك نرى أنَّ الدور الوظيفي هو المحدد الأساسي لطبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة.

الجدول رقم 07 يوضح عملية الرقابة وطبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة.

المجموع	رؤساء المصالح	المدير	من يقوم بعملية الرقابة داخل المؤسسة؟ ما طبيعة العلاقة السائدة في مؤسساتكم؟	
			التكرار	النسبة
23	6	17	التكرار	النسبة
100,0%	26,1%	73,9%	التكرار	النسبة
3	1	2	التكرار	النسبة
100,0%	33,3%	66,7%	التكرار	النسبة
6	3	3	التكرار	النسبة
100,0%	50,0%	50,0%	التكرار	النسبة
32	10	22	التكرار	النسبة
100,0%	31,3%	68,8%	التكرار	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أنَّ نسبة 73,9% من الإداريين الذين طبيعة العلاقة السائدة في مؤسساتهم رسمية والمدير هو الذي يقوم بعملية الرقابة داخل المؤسسة، كما أنَّ نسبة 66,7% تمثل الإداريين الذي طبيعة علاقتهم السائدة في المؤسسة غير رسمية ويقوم المدير بعملية الرقابة عليهم، في حين نجد أنَّ نسبة 50,0% تبين الإداريين الذي طبيعة العلاقة السائدة في مؤسساتهم رسمية وغير رسمية معاً حسب العلاقات والمدير الذي يقوم بعملية الرقابة لديهم، على غرار النسبة ذاتها 50,0% والتي تشير إلى الإداريين الذين طبيعة العلاقة السائدة في مؤسساتهم رسمية وغير رسمية معاً ورؤساء المصالح من يقومون بعملية الرقابة عليهم، بينما تمثل نسبة 33,3% الإداريين الذين طبيعة العلاقة السائدة في مؤسساتهم غير رسمية ورؤساء المصالح من يقومون بعملية الرقابة لديهم، بينما تمثل النسبة الأقل

26,1% الإداريين الذين طبيعة العلاقة السائدة لديهم رسمية ورؤساء المصالح من يقومون بعملية الرقابة لديهم.

التحليل السوسيولوجي:

تشير النتائج الإحصائية إلى أنّ عملية الرقابة المستمرة للإداريين تكون عن طريق المدير كونه المسؤول الأول المباشر لهذه العملية كما أنّهم يتعاملون معه بعلاقات رسمية وحازمة خاصة فيما يتعلق بالعمل، هذا وتختلف طبيعة العلاقات لدى الإداريين من رسمية إلى غير رسمية حسب العمل كما أنهم يشيرون إلى أنّ المدير غالبا ما يقوم بعملية الرقابة داخل الثانوية وأحيانا ما يقوم رؤساء المصالح بعملية المراقبة، وهذا مؤشر هام على أنّ أنماط الرقابة داخل الثانوية تختلف حسب نوعية المهام، فالمدير يراقب ويشرف على هذه العملية بنفسه خاصة المهام التي يصادق عليها ويمضي، بحكم أنها وثائق وسجلات هامة تتابع بعناية خاصة التي ترفع إلى مديرية التربية والتعليم، أما رؤساء المصالح فهم يتابعون المهام الثانوية الخاصة بالتلاميذ والأساتذة.

الجدول رقم 08 يوضح مدى مساهمة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة وتنسيق القدرات والجهود.

المجموع	لا	نعم	مدى مساهمة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة مدى تنسيق للجهود والقدرات بين مختلف العاملين	
			التكرار	النسبة
17	1	16	دائماً	
100,0%	5,9%	94,1%	النسبة	
11	2	9	أحياناً	
100,0%	18,2%	81,8%	النسبة	
4	1	3	نادراً	
100,0%	25,0%	75,0%	النسبة	
32	4	28	المجموع	
100,0%	12,5%	87,5%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 94,1% تشير إلى الإداريين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة ودائماً ما ينسقون الجهود والقدرات بين مختلف العاملين، بينما تشير نسبة 81,8% إلى الإداريين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة وأحياناً ما ينسقون الجهود والقدرات بين مختلف العاملين، في حين نرى أنّ نسبة 75,0% تمثل الإداريين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة ونادراً ما يقومون بتنسيق الجهود والقدرات بين مختلف العاملين، وأمّا نسبة 25,0% فهي تشير إلى الإداريين الذين لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة ونادراً ما يقومون بتنسيق الجهود والقدرات بينهم، على غرار نسبة 18,2% التي تشير إلى الإداريين الذين لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة وأحياناً

ما يقومون بتنسيق الجهود والقدرات بينهم، بينما نرى أنّ نسبة 5,9% تمثل الإداريين الذين لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة ودائماً ما ينسقون الجهود والقدرات بينهم.

التحليل السوسيولوجي:

حسب ما هو موضح من القراءات الإحصائية نرى أنّ الإداريين دائماً ما يقومون بالتنسيق بينهم في الجهود والخبرات والقدرات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يؤكد درجة الالتزام بالوظائف ونمط الاتصال الفعال الذي يساهم في تبادل مختلف الجهود بين الإداريين مما يعزز الدور الوظيفي وفعالية التنظيم الإداري وتحقيق غايات المؤسسة، فالتنسيق بين الإداريين يبذل كل مظاهر الاختلافات الوظيفية ويؤكد على الأداء الوظيفي الجيد لدى الإداريين وتبادل المعارف والخبرات والتنسيق المبني على التكامل الوظيفي والاتصال الفعال والمستمر بين الإداريين يعكس درجة الفعالية التنظيمية لدى الإداريين.

الجدول رقم 09 يوضح مساهمة اتصال الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة.

يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يساهم الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً		
					التكرار	نعم
	28	2	7	19	النسبة	
	100,0%	7,1%	25,0%	67,9%		
	4	0	3	1	التكرار	لا
	100,0%	0,0%	75,0%	25,0%	النسبة	
	32	2	10	20	التكرار	المجموع
	100,0%	6,3%	31,3%	62,5%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نرى أنّ نسبة 75,0% تمثل الإداريين الذين لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها وأحياناً ما يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهدافهم، بينما نجد النسبة 67,9% تمثل مساهمة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها ودائماً ما يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهدافهم، أما النسبة 25,0% فهي تمثل الإداريين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها وأحياناً ما يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهدافهم، على غرار نسبة 25,0% والتي تشير إلى الإداريين الذين لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها ودائماً ما يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهدافهم، أما النسبة الأقل 7,1% فهي تشير إلى الإداريين الذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها ولا يساهم الاتصال الرسمي أبداً في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهدافهم.

التحليل السوسيولوجي:

يتبين أن الإداريين بثنائية عمر إدريس يساهم الاتصال الرسمي بينهم في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بدرجة كبيرة وهذا يؤكد على أنّ الاتصال الرسمي يعزز العلاقات الإدارية بين الموظفين ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة كما تساعد الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها، فالإداريين يسعون من خلال أدوارهم الوظيفية بالمؤسسة إلى تقديم أداء وظيفي جيّد مبني على علاقات رسمية خاصة بنمط الاتصال الوظيفي بينهم من أجل السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية وهو ما يبرر نجاح المؤسسة، على غرار بعض الأنشطة التي تتأثر بنمط الاتصال الرسمي ويكون من غير الواجب استعماله لكي لا يؤثر على العلاقات بين الإداريين، وطبعاً مهما كان نمط الاتصال المستخدم في المؤسسة فالواجب هو تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 10 يوضح عقد الإدارة لاجتماعات دورية وعلاقتها بالحالة المهنية.

هل تعقد الادارة اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة الحالة المهنية	نعم	لا	المجموع
مسؤول	3	0	3
	100,0%	0,0%	100,0%
مشرف	13	1	14
	92,9%	7,1%	100,0%
عون	5	3	8
	62,5%	37,5%	100,0%
عون اداري رئيسي	6	1	7
	85,7%	14,3%	100,0%
المجموع	27	5	32
	84,4%	15,6%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنَّ نسبة 100,0% تمثل المسؤولين الذين يرون بأنَّ الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، بينما نرى أنَّ نسبة 92,9% تمثل المشرفين الذين يرون بأنَّ الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، أمَّا نسبة 85,7% فهي تمثل أعوان الإدارة الرئيسيين الذين يرون بأنَّ الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، في حين نرى أنَّ النسبة 62,5% تمثل الأعوان الذين يرون بأنَّ الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة

السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، على عكس نسبة 37,5% التي تشير إلى الأعوان الذين يرون أنّ الإدارة لا تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، بينما تشير نسبة 14,3% إلى أعوان إدارة رئيسيين الذين يرون أنّ الإدارة لا تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، في حين نرى أنّ النسبة الأقل 7,1% تمثل المشرفين الذين يرون أنّ الإدارة لا تقوم بعقد اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

إنّ المؤسسة الناجحة هي التي تسعى لعقد اجتماعات دورية لدى الإداريين خاصة أو العاملين عموماً وهذا لمناقشة واقع المؤسسة وتحديد أهم المشكلات التي يواجهها العاملين، وهذا ما نراه جلياً من خلال القراءات الإحصائية والتي توضح أنّ إدارة الثانوية تعقد اجتماعات دورية من طرف المسؤولين مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، هذا كون المسؤولين المكلفين بعقد اجتماعات باختلاف الدرجات المهنية للعاملين، أما الاجتماعات الخاصة بالإداريين فيستثنى منها الأساتذة وبعض المناصب الإدارية إذا خصصت طبعاً للمشرفين أو أعوان الإدارة الرئيسيين، لذلك فعقد اجتماعات دورية مع العاملين يكون نوعان اجتماع خاص برتبة مهنية معينة واجتماع عام لكل الإداريين دون استثناء رتبة مهنية معينة.

2- عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 11 يوضح نمط الأوامر ومدى مساهمة المؤسسة بإيصالها لكل المستويات

المجموع	رسائل شفوية	رسائل الكترونية	وثائق مكتوبة	هل تصلكم الأوامر والتعليمات على شكل؟ هل تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات؟	
				التكرار	دائماً
17	5	2	10	النسبة	
100,0%	29,4%	11,8%	58,8%		
12	4	2	6	التكرار	أحياناً
100,0%	33,3%	16,7%	50,0%	النسبة	
3	1	0	2	التكرار	نادراً
100,0%	33,3%	0,0%	66,7%	النسبة	
32	10	4	18	التكرار	المجموع
100,0%	31,3%	12,5%	56,3%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ نسبة 66,7% تمثل الإداريين الذين يرون أنَّ التعليمات والأوامر تصلهم على شكل وثائق مكتوبة ونادراً ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، في حين نرى أنَّ نسبة 58,8% تمثل الإداريين الذين يرون أنَّ التعليمات والأوامر تصلهم على شكل وثائق مكتوبة ودائماً ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، في حين نجد أنَّ نسبة 50,0% تمثل الإداريين الذين يرون أنَّ التعليمات والأوامر تصلهم على شكل وثائق مكتوبة وأحياناً ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، على غرار نسبة 33,3% فهي تشير إلى الإداريين الذين تصلهم المعلومات والأوامر على شكل رسائل شفوية وأحياناً ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، كذلك تشير النسبة 33,3% إلى

الإداريين الذين تصلهم المعلومات والأوامر على شكل رسائل شفوية ونادراً ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، في حين نجد أن نسبة 29,4% تمثل الإداريين الذين تصلهم المعلومات والأوامر على شكل رسائل شفوية ودائماً ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، بينما نجد أن نسبة 16,7% تمثل الإداريين الذين تصلهم المعلومات والأوامر على شكل رسائل الكترونية وأحياناً ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، بينما النسبة الأقل 11,8% فهي تشير إلى الإداريين الذين تصلهم المعلومات والأوامر على شكل رسائل الكترونية ودائماً ما تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات.

التحليل السوسيولوجي:

إنّ المؤسسة الناجحة هي التي تسعى للتواصل مع موظفيها في أي جديد يتعلق بالمؤسسة من قرارات وإرسالات وتقارير وغيرها من الأوامر، وثانوية عمر إدريس كغيرها من المؤسسات تساهم في إيصال الأوامر بكل الوسائل الممكنة من تعليمات على شكل وثائق مكتوبة أو وثائق الكترونية أو عن طريق الرسائل الشفهية وهذا ما يؤكد على أنّ الثانوية تستخدم كافة الوسائل الممكنة من أجل إيصالها لدى العاملين بمختلف الأقسام والهيئات الإدارية مما يعزز الاتصال الفعال وضرورة التحلي بالمسؤولية تجاه التعامل مع هذه التعليمات، الأمر الذي يدل أنّ المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات، وهو ما يحقق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 12 يوضح مدى الاعتماد على الوثائق في العمل وعلاقته بالجنس.

الجنس	هل ترى أنّ الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي				المجموع
	التكرار	النسبة	تسهيل العمل	تنظيم العمل	تعقيد العمل
ذكر	10	47,6%	10	10	1
	21	100,0%	47,6%	47,6%	4,8%
أنثى	4	36,4%	7	11	0
	11	100,0%	36,4%	63,6%	0,0%
المجموع	14	43,8%	17	32	1
	32	100,0%	43,8%	53,1%	3,1%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 63,6% تمثل الاناث العاملات اللواتي يرين أنّ الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى تنظيم العمل، بينما نرى أنّ نسبة 47,6% تمثل الذكور لعاملين الذين يرون أنّ الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى تنظيم العمل، على غرار النسبة 47,6% والتي تشير أيضا إلى العاملين الذين يرون أنّ الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى تسهيل العمل، في حين نجد أنّ نسبة 36,4% تشير إلى الاناث العاملات اللواتي يرين أنّ الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى تسهيل العمل، أما النسبة الأقل 4,8% فهي تشير إلى العاملين الذكور الذين يرون أنّ الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى تعقيد العمل.

التحليل السوسيولوجي:

تعتبر ثانوية عمر إدريس من خلال الإداريين أنها تسعى لتجسيد منظومة المؤسسة وذلك بتنظيم سير العمل الإداري والاعتماد على الوثائق الرسمية والمستندات في العمل الذي يسهل العمل ويعطيه صفة التنظيم أكثر ويكون ذات فعالية، ويتعامل مع الإداريين بشكل أفضل كونه وثيقة رسمية ممثلة في مهام وأوامر وتعليمات يسعى مختلف الإداريين لتطبيقها، وهذا ما يدل على أنّ العلاقات الرسمية في الإدارة من حيث التعامل مع الوثائق الرسمية هي السائدة، وهي تعكس الجدية في التعامل معها وتساعد على تسهيل العمل وتنظيمه.

الجدول رقم 13 يوضح تقدير الإداريين لكمية المعلومات التي تصلهم وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المجموع	غير واضحة	واضحة	غير كافية	كافية	ما هو تقديركم لكمية المعلومات التي تصلكم؟ المستوى التعليمي	
					التكرار	إبتدائي
1	0	0	1	0	النسبة	
100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%		
2	0	2	0	0	التكرار	متوسط
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	النسبة	
16	1	1	7	7	التكرار	ثانوي
100,0%	6,3%	6,3%	43,8%	43,8%	النسبة	
13	0	2	6	5	التكرار	جامعي
100,0%	0,0%	15,4%	46,2%	38,5%	النسبة	
32	1	5	14	12	التكرار	المجموع
100,0%	3,1%	15,6%	43,8%	37,5%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100,0% تشير إلى العاملين الذين مستواهم التعليمي ابتدائي ويرون أن المعلومات التي تصلهم عن العمل غير كافية، أما نسبة 100,0% فهي تمثل العاملين الذين مستواهم العلمي متوسط ويرون أن المعلومات التي تصلهم عن العمل كافية، بينما نرى أن نسبة 46,2% تمثل العاملين الذين مستواهم العلمي جامعي ويرون أن كمية المعلومات التي تصلهم غير كافية، ونرى نسبة 43,8% تمثل العاملين الذين مستواهم العلمي ثانوي ويرون أن كمية المعلومات التي تصلهم كافية، على غرار نسبة 43,8% التي تشير إلى العاملين الذين مستواهم العلمي ثانوي ويرون أن كمية المعلومات التي تصلهم غير كافية، في حين نرى أن نسبة 15,4% تمثل العاملين الذين مستواهم العلمي جامعي ويرون أن كمية المعلومات التي تصلهم واضحة، ونجد نسبة 6,3% تمثل العاملين الذين مستواهم التعليمي ثانوي ويرون أن كمية المعلومات التي تصلهم واضحة، على عكس نسبة 6,3% والتي تشير أيضا إلى العاملين الذين مستواهم التعليمي ثانوي ويرون أن كمية المعلومات التي تصلهم غير واضحة.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ مما هو موضح في نتائج الجدول أن الإداريين باختلاف رتبهم الوظيفية وطبيعة عملهم داخل الثانوية هي التي تحدد كمية تقديرهم للمعلومات التي تصلهم، وهذا طبيعي فالرتب الأقل درجة تكون كمية المعلومات التي تصلهم غير كافية بالقدر الذي يريدون نتيجة لمهامهم المحصورة، بينما بعض الرتب يقدرهم كمية المعلومات التي تصلهم أنها واضحة ولكن غير كافية، أما الرتب الأعلى كفاءة والأكثر هي التي تصلهم المعلومات وهي كافية بالقدر الذي يحتاجونه وغير كافية بالنسبة لطبيعة التعليمات التي لا تتوافق ربما من خلال تقديرنا لواقعهم مع نوعية العمل أو القرار المتخذ، وعليه يمكن اعتبار أن ثانوية عمر ادريس تسعى من خلال الإداريين إلى توصيل المعلومات بشكل كافي وواضح لجميع المستويات.

الجدول رقم 14 يوضح المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات وعلاقتها بمشاركة المسؤول المباشر.

هل تؤدي المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات إلى؟ هل يشاركك مسؤولك المباشر أو زميلك في العمل الرأي حول مسائل مرتبطة بالعمل؟	تشجيع التعاون بين الأفراد	تشجيع اتخاذ القرارات	تدعيم علاقات جيدة	المجموع
نعم	12	11	2	25
النسبة	48,0%	44,0%	8,0%	100,0%
لا	4	1	2	7
النسبة	57,1%	14,3%	28,6%	100,0%
المجموع	16	12	4	32
النسبة	50,0%	37,5%	12,5%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أنَّ نسبة 57,1% تمثل الإداريين الذين لا يشاركونهم مسؤولهم المباشر بمسائل مرتبطة بالعمل ويرون أنَّ المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي إلى تشجيع التعاون بين الأفراد، على غرار النسبة 48,0% التي تشير إلى الإداريين الذين يشاركونهم مسؤولهم المباشر بمسائل مرتبطة بالعمل ويرون أنَّ المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي إلى تشجيع التعاون بين الأفراد، في حين نجد أنَّ نسبة 44,0% تمثل الإداريين الذين يشاركونهم مسؤولهم المباشر بمسائل مرتبطة بالعمل ويرون أنَّ المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي إلى التشجيع على اتخاذ القرارات، بينما نرى نسبة 28,6% تمثل العاملين الذين لا يشاركونهم مسؤولهم المباشر بمسائل مرتبطة بالعمل ويرون أنَّ المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي إلى تدعيم علاقات جيدة، بينما تشير نسبة 14,3% إلى العاملين يشاركونهم مسؤولهم المباشر

بمسائل مرتبطة بالعمل ويرون أنَّ المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي إلى التشجيع على اتخاذ القرارات، بينما نلاحظ أن النسبة الأقل 8,0% توضح لعاملين الذين يشاركون مسؤولهم المباشر بمسائل مرتبطة بالعمل ويرون أنَّ المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات تؤدي إلى تدعيم علاقات جيدة.

التحليل السوسيولوجي:

إنَّ مشاركة العاملين مختلف القرارات التي تتخذها المؤسسة إستراتيجية تسعى إليها كافة المؤسسات من أجل اشراك العاملين في مجال العمل وتحسيسهم على أنهم فاعلين بقراراتهم وبالتالي تنعكس على الأداء الوظيفي لديهم وتحقق أهداف المؤسسة، وثانوية عمر إدريس تسعى للمشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات مما يجعلهم على التعاون بينهم وتبادل وجهات النظر في الأمور المتعلقة بالثانوية من جهة، ومن جهة أخرى التشجيع على اتخاذ القرارات وتدعيم علاقات جديدة تضمن استمرارية العمل والرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي بالمؤسسة وتقديم أداء وظيفي جيد، إلا أنَّ تقريبا نصف الإداريين بالثانوية يقوم المسؤول المباشر مشاركتهم الرأي حول مسائل مرتبطة بالعمل كونهم ذات رتب مهنية أعلى من أولئك الذين لا يشاركون في القرارات.

الجدول رقم 15 يوضح مدى مشاركة العمال في صناعة القرارات تتعلق بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	
81,3	26	نعم
18,8	6	لا
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 81,3% تشير إلى الإداريين الذين يؤكدون على أنهم يشاركون العمال في صناعة قرارات تتعلق بالمؤسسة، على عكس نسبة 18,8% التي تشير إلى الإداريين الذي لا يشاركون العمال في صناعة قرارات تتعلق بالمؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

إنّ المؤسسة الناجحة هي التي تدعم أسلوب تفعيل صنع قرارات تتعلق بها من خلال إشراك العاملين لديها، وهي ربما تزيد في الفعالية التنظيمية وتعزز العلاقات مع العاملين وتضمن تحقيق أهداف المؤسسة وثنائية عمر إدريس من خلال هيئاتها الإدارية العمالية تساهم في إشراك مختلف العاملين في قراراتها التي تصنع قبل اتخاذها الأمر الذي يشجع الإداريين على التعاون بينهم وتدعيم علاقات عمل جديدة وتوسيع آفاق المؤسسة من خلال الدور الوظيفي الذي يؤديه كل عامل يشارك في صنع قرارات المؤسسة وبالتالي يحقق جميع أهداف المؤسسة المرجوة.

3- عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 16 يوضح مستوى الارتياح ضمن المجموعة في المؤسسة وعلاقتها بالجنس.

الجنس	اعتبارك عضو في المؤسسة هل تشعر بالارتياح ضمن المجموعة التي تعمل معها؟		نعم	لا	المجموع
	التكرار	النسبة			
ذكر	14	66,7%	7	33,3%	21
	100,0%				
أنثى	8	72,7%	3	27,3%	11
	100,0%				
المجموع	22	68,8%	10	31,3%	32
	100,0%				

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة 72,7% تمثل الإناث العاملات اللواتي يشعرن بالارتياح ضمن المجموعة التي يعملن بها، وتشير نسبة 66,7% إلى العاملين الذكور الذين يشعرون بالارتياح

ضمن المجموعة التي يعملون بها، بينما نرى أنَّ نسبة 33,3% تمثل الذكور العاملين الذين لا يشعرون بالارتياح ضمن المجموعة التي يعملون بها، وأما النسبة الأقل 27,3% فهي تمثل الاناث العاملات اللواتي لا يشعرن بالارتياح ضمن المجموعة التي يعملن بها.

التحليل السوسيولوجي:

تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يقدم أداء جيد من أجل نجاحها واستمراريتها وثانوية عمر إدريس تكثف جهودها من خلال مسؤوليتها إلى توفير الجو المناسب للإداريين على جميع الأصعدة خاصة التي يتعلق منها بالعمل فالرضا الوظيفي جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة التي تصبو إليها لتحقيق توافق نفسي مهني يضمن الالتزام الجيد لدى موظفيها ويساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى الإداريين، فالإداريين بالثانوية باعتبارهم أعضاء في المؤسسة يشعرون بالارتياح ضمن المجموعة التي يعملون معها.

الجدول رقم 17 يوضح مدى تقييم التفاعل في المؤسسة والعلاقة بالعاملين.

المجموع	ضعيفة	متوسطة	جيدة	كيف تقيم عملية التفاعل بينك وبين زملائك في العمل؟ هل العلاقة التي تربطك بالعاملين هي علاقة؟	
				التكرار	علاقة عمل
25	1	8	16	النسبة	
100,0%	4,0%	32,0%	64,0%		
7	0	2	5	التكرار	علاقة زمالة
100,0%	0,0%	28,6%	71,4%	النسبة	
32	1	10	21	التكرار	المجموع
100,0%	3,1%	31,3%	65,6%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول نلاحظ أنَّ نسبة 71,4% تشير إلى أن طبيعة العلاقة التي تربط العاملين ببعضهم علاقة زمالة كما أنَّ عملية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض جيدة، بينما نلاحظ أن النسبة 64,0% تشير إلى أن طبيعة العلاقة التي تربط العاملين ببعضهم علاقة عمل كما أنَّ عملية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض جيدة، في حين نجد أنَّ نسبة 32,0% تشير إلى أن طبيعة العلاقة التي تربط العاملين ببعضهم علاقة عمل كما أنَّ عملية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض متوسطة، ونرى أنَّ نسبة 28,6% تمثل أن طبيعة العلاقة التي تربط العاملين ببعضهم علاقة زمالة كما أنَّ عملية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض متوسطة، بينما تشير النسبة الأقل 4,0% إلى العاملين الذين طبيعة علاقتهم مع بعضهم البعض علاقة عمل كما أنَّ عملية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض ضعيفة.

التحليل السوسيولوجي:

إنَّ العلاقات بين العاملين في المؤسسات هي التي تحدد مستوى المؤسسة من حيث تحقيقها للأهداف وسعيها لتقديم مستويات أفضل فالعلاقة الجيدة بين الإداريين هي التي تعزز تماسك المؤسسة، وثنائية عمر إدريس يسود عاملها عمليات تفاعل بينهم وبين زملائهم علاقات تتعدى علاقة العمل إلى علاقة الزمالة وهذا بدوره يحقق التوافق والانسجام داخل المؤسسة كون العاملين يعيشون في مدينة ويعرفون بعضهم البعض وهذا ينفي وجود صراعات داخل العمل التي تعرقل السير الحسن للعمل وتقف عائقاً أمام أهداف المؤسسة، كما أنَّ العلاقات بينهم علاقات جيدة.

الجدول رقم 18 يوضح عملية الاشراف والمسؤول عنه داخل المؤسسة

المجموع	سيئة	جيدة	كيف تقيم عملية الاشراف داخل المؤسسة؟ من هو المسؤول عن الاشراف والتنسيق داخل المؤسسة؟	
			التكرار	النسبة
24	4	20	التكرار	النسبة
100,0%	16,7%	83,3%	التكرار	النسبة
8	1	7	التكرار	النسبة
100,0%	12,5%	87,5%	التكرار	النسبة
32	5	27	التكرار	النسبة
100,0%	15,6%	84,4%	التكرار	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة 87,5% تمثل العاملين الذين يرون بأنَّ المسؤول المباشر هو المسؤول عن الاشراف والتنسيق داخل المؤسسة وعملية تقييم هذه العملية جيّدة، بينما تشير نسبة 83,3% إلى العاملين الذين يرون بأنَّ المدير هو المسؤول عن الاشراف والتنسيق داخل المؤسسة وعملية تقييم هذه العملية جيدة، على غرار نسبة 16,7% التي تشير إلى العاملين الذين يرون بأنَّ المدير هو المسؤول عن الاشراف والتنسيق داخل المؤسسة وعملية تقييم هذه العملية سيئة، في حين نجد أنَّ النسبة الأقل 12,5% تمثل العاملين الذين يرون بأنَّ المسؤول المباشر هو المسؤول عن الاشراف والتنسيق داخل المؤسسة وعملية تقييم هذه العملية سيئة.

التحليل السوسيولوجي:

إنَّ سعي المؤسسات لتقديم مستويات أفضل يكون من خلال عملية الرقابة والاشراف عن العاملين وتقييم العمل من خلال برامج التقييم، وثانوية عمر إدريس تمتلك مقومات المؤسسة الناجحة وذلك لامتلاكه مؤشرات التقييم المستمر للعاملين ويشرف على العملية داخل المؤسسة المسؤول عن الاشراف

والتنسيق داخل المؤسسة ممثلة في المدير والمسؤول المباشر، كونهما يسيران العمل ويصدران الأوامر والتعليمات لذلك فهما يشرفان عن التنسيق بين الموظفين وجهودهم في تسيير العمل وتقسيم المهام الغير رئيسية، كما يتابعون الأعمال ويسعون لتقييمها، لذلك فعملية تقييم الأعمال في ثانوية عمر إدريس تعتبر جيدة.

الجدول رقم 19 يوضح روح الفريق الجماعي وعلاقته بمعرفة بعض الزملاء قبل الالتحاق بهم في العمل.

المجموع	لا	نعم	هل هناك روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين؟	
			هل كنت تعرف بعض الزملاء قبل التحاقك بالعمل؟	
28	11	17	التكرار	نعم
100,0%	39,3%	60,7%	النسبة	
4	1	3	التكرار	لا
100,0%	25,0%	75,0%	النسبة	
32	12	20	التكرار	المجموع
100,0%	37,5%	62,5%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن نسبة 75,0% تشير إلى أن الإداريين لا يعرفون بعضهم قبل الالتحاق بالعمل ويوجد بينهم روح الفريق والعمل الجماعي، أما نسبة 60,7% فهي تمثل الإداريين الذين يعرفون بعضهم قبل التحاقهم بالعمل وتوجد بينهم روح الفريق والعمل الجماعي، في حين نرى أن نسبة 39,3% تبين الإداريين الذين يعرفون بعضهم قبل التحاقهم بالعمل ولا يوجد بينهم روح الفريق

والعمل الجماعي، أما النسبة الأقل 25,0% فهي تمثل الإداريين الذين لا يعرفون بعضهم قبل التحاقهم بالعمل ولا توجد كذلك بينهم روح الفريق والعمل الجماعي.

التحليل السوسيولوجي:

إنّ معايير نجاح المؤسسات مرتبط بنجاح العلاقات المهنية بين الموظفين الذي يعكس طبيعة لعمل وسيرورة المؤسسة وتحقيق أهدافها الرئيسية، فالعلاقات الناجحة لا تقاس كونها رسمية أم غير رسمية بل تتعدى ذلك إلى العلاقات التي تكون خالية من صراعات تعرقل سير المؤسسة، وثانوية عمر إدريس تسعى بكافة جهودها إلى توفير أجواء للعمال مناسبة تمكنهم من العمل بأداء جيد، مما يعكس روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين دون مشكل تذكر وهذا يعزز الأدوار الوظيفية التي يمارسها العمال مما يعزز مكانتهم الوظيفية وهذا مؤشر على أنّ العمال يعرفون بعض الزملاء قبل التحاقهم بالعمل.

الجدول رقم 20 يوضح مستوى الشعور بالمعاملة الرسمية وطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة.

Total	العزلة	الاحباط والانزعاج	الارتياح	كيف تشعر إذا عاملك زملائك برسمية؟	
				هل الاتصال الغير رسمي بين العاملين يؤدي إلى زيادة التفاعل مع بعضهم؟	
17	1	3	13	التكرار	نعم
100,0%	5,9%	17,6%	76,5%	النسبة	
15	2	1	12	التكرار	لا
100,0%	13,3%	6,7%	80,0%	النسبة	
32	3	4	25	التكرار	المجموع
100,0%	9,4%	12,5%	78,1%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات برنامج Spss

التحليل الاحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنَّ نسبة 80,0% تشير إلى الإداريين الذين لا يؤدي الاتصال الغير رسمي بينهم إلى زيادة التفاعل ويشعرون بالارتياح إذا عاملهم زملائهم برسمية، أما نسبة 76,5% فهي توضح الإداريين الذين يؤدي الاتصال الغير رسمي بينهم إلى زيادة التفاعل ويشعرون بالارتياح إذا عاملهم زملائهم برسمية، في حين نرى أنَّ نسبة 17,6% تمثل الإداريين الذين يؤدي الاتصال الغير رسمي بينهم إلى زيادة التفاعل ويشعرون بالإحباط والانزعاج إذا عاملهم زملائهم برسمية، بينما تمثل نسبة 13,3% الإداريين الذين لا يؤدي الاتصال الغير رسمي بينهم إلى زيادة التفاعل ويشعرون بالعزلة إذا عاملهم زملائهم برسمية، بينما تشير نسبة 6,7% إلى الإداريين الذين لا يؤدي الاتصال الغير رسمي بينهم إلى زيادة التفاعل ويشعرون بالإحباط والانزعاج إذا عاملهم زملائهم برسمية، أما النسبة الأقل 5,9% فهي تمثل الإداريين الذين يؤدي الاتصال الغير رسمي بينهم إلى زيادة التفاعل ويشعرون بالعزلة إذا عاملهم زملائهم برسمية.

التحليل السوسيولوجي:

تعد العلاقات الرسمية علاقات مبنية على جملة من الأدوار المتبادلة التي تعزز تكامل الوظائف وتسمى بالوظائف العضوية لأن كل فرد داخل المؤسسة يؤدي وظيفة والهدف الاستمرار من أجل البقاء وتشعر العاملين إذا عاملهم زملائهم برسمية بالارتياح كونها علاقات تسهل العمل وتنظمه ولا تتخللها مشاكل عكس العلاقات الغير رسمية التي تنمي روح الاتكالية بين الإداريين مما ينجم عنها عرقلة العمل وبالتالي عرقلة أهداف المؤسسة، كما أنَّ بعض الإداريين يوجد بينهم اتصال غير رسمي ولكن ليست في الوظائف الأساسية وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة التفاعل مع بعضهم.

الاستنتاج العام:

- إنَّ طبيعة العلاقات العملية السائدة في الثانوية تحدد النمط المستخدم للاتصال بين الإداريين باختلاف الجنسين، ويأخذ الاتصال أشكالاً متعددة سواء كان رسمياً أم غير رسمي، فنمط الاتصال الغالب في الثانوية يتأسس حسب الرتبة المهنية وبه يتحدد النمط المستعمل.
- طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة تتأسس على مؤشرين هامين، هما أنَّ العلاقات السائدة تبنى على طبيعة العمل والرتبة الوظيفية، فالمسؤول الممثل في مدير الثانوية يعامله الجميع برسمية بتفاوت الدرجات الوظيفية.
- عملية الرقابة المستمرة للإداريين تكون عن طريق المدير كونه المسؤول الأول المباشر لهذه العملية كما أنَّهم يتعاملون معه بعلاقات رسمية وحازمة خاصة فيما يتعلق بالعمل، هذا وتختلف طبيعة العلاقات لدى الإداريين من رسمية إلى غير رسمية حسب العمل.
- أنَّ الإداريين دائماً ما يقومون بالتنسيق بينهم في الجهود والخبرات والقدرات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يؤكد درجة الالتزام بالوظائف ونمط الاتصال الفعال الذي يساهم في تبادل مختلف الجهود بين الإداريين.
- يساهم الاتصال الرسمي لدى الإداريين بثانوية عمر إدريس في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بدرجة كبيرة وهذا يؤكد على أنَّ الاتصال الرسمي يعزز العلاقات الإدارية بين الموظفين ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إنَّ المؤسسة الناجحة هي التي تسعى لعقد اجتماعات دورية لدى الإداريين خاصة أو العاملين عموماً وهذا لمناقشة واقع المؤسسة وتحديد أهم المشكلات التي يواجهها العاملين.

- إنّ المؤسسة الناجحة هي التي تسعى للتواصل مع موظفيها في أي جديد يتعلق بالمؤسسة من قرارات وإرسالات وتقارير وغيرها من الأوامر.
- تسعى ثانوية عمر إدريس من خلال الإداريين لتجسيد منظومة المؤسسة وذلك بتنظيم سير العمل الإداري والاعتماد على الوثائق الرسمية والمستندات في العمل الذي يسهل العمل.
- أنّ الإداريين باختلاف رتبهم الوظيفية وطبيعة عملهم داخل الثانوية هي التي تحدد كمية تقديرهم للمعلومات التي تصلهم.
- إنّ مشاركة العاملين مختلف القرارات التي تتخذها المؤسسة إستراتيجية تسعى إليها كافة المؤسسات من أجل اشراك العاملين في مجال العمل وتحسيسهم على أنهم فاعلين بقراراتهم.
- إنّ المؤسسة الناجحة هي التي تدعم أسلوب تفعيل صنع قرارات تتعلق بها من خلال اشراك العاملين لديها، وهي ربما تزيد في الفعالية التنظيمية وتعزز العلاقات مع العاملين وتضمن تحقيق أهداف المؤسسة.
- تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي يقدم أداء جيد من أجل نجاحها واستمراريتها وثانوية عمر إدريس تكثف جهودها من خلال مسؤوليها إلى توفير الجو المناسب للإداريين على جميع الأصعدة.
- إنّ العلاقات بين العاملين في المؤسسات هي التي تحدد مستوى المؤسسة من حيث تحقيقها للأهداف وسعيها لتقديم مستويات أفضل فالعلاقة الجيدة بين الإداريين هي التي تعزز تماسك المؤسسة.
- إنّ سعي المؤسسات لتقديم مستويات أفضل يكون من خلال عملية الرقابة والاشراف عن العاملين وتقييم العمل من خلال برامج التقييم.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير نستطيع القول بأنّ نمط الاتصال له أهمية كبيرة تظهر من خلال مفهومه وتطوره في الفكر الإداري وتبدو علاقته بالفعالية التنظيمية من خلال مهامه ودوره في الإدارة الثانوية، باعتباره وسيلة لبلوغ غايته، ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة لأنه أهم وظيفة إدارية التي تتم على مستوى إدارة الثانوية وأنه مؤشر كفاءتها للتواصل مع جميع المستويات والمصالح وقدرته في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يساعد في تعزيز الدوافع لدى الإداريين نحو العمل وزيادة الفعالية التنظيمية لديهم، ويعتبر الاختبار الجيد في نمط الاتصال الإداري والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة، وبذلك التوصل إلى تحسين طرق الاتصال وتقليل ما أمكن من المعوقات التي يمكن حدوثها أثناء العملية الاتصالية بين الإداريين والتي قد تؤثر سلبا على فعالية الثانوية وأهدافها.

وبعد الدراسة التي أجريناها على مستوى ثانوية عمر إدريس بقصر الحيران - الأغواط- وجدنا أنّ الإداريين يعترفون بأهمية نمط الاتصال الإداري ودوره في زيادة الفعالية التنظيمية لديهم، مما يسهل عملية التواصل فيما بينهم وينعكس على زيادة فعالية الثانوية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا : المراجع العربية

- 1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2000.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، طبعة 7، 2004.
- 3- أحمد علي، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 7، 2000.
- 4- أبو قحف عبد السلام، اساسيات الادارة، الدار الجامعية، ط 1، الاسكندرية، 1995.
- 5- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، (دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل منظمات الاعمال)، مكتبة ومطبعة الاشعاع، ط 1، الاسكندرية، 1993.
- 6- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، ط 1، الجزائر، 2004.
- 7- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 1993.
- 8- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2010.
- 9- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، ط 1، عمان، 2001.
- 10- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
- 11- فاروق عبد الله فليته، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط 2، 2009.
- 12- عبد الرحمان العيسوي، قاموس علم النفس الحديث والتربية، بدون دار نشر، 2002.
- 13- صالح حميد علي غازي فرحان، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2007.
- 14- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، د.ط، 2007.
- 15- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر، د.ط، 2003.

- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، د. ط، 2002.
- 17- كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 1، 2010.
- 18- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر، د. ط، 2003.
- 19- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان الأردن، د. ط، 2009، ص 22.
- 20- عبد الحافظ سلامة، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2004.
- 21- ربحي مصطفى عليان وآخرون، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، ط 1، 2005.
- 22- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، ط 2، 2004.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2004.
- 24- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ب. ط، القاهرة، مصر، 2008.
- 25- عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعلم، عمان(الأردن)، ط 6، 2006.
- 26- محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، ب ط، عمان(الأردن)، 2007.
- 27- محود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان(الأردن)، ط 3، 2005.
- 28- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط 1999.
- 29- أميرة منصور يوسف، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ب. ط، الأزرابطية، مصر، 2005.
- 30- رضا هاشم حمدي، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2009.
- 31- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، ط 1، الإسكندرية، 1993.

- 32- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر، ط 1، القاهرة، 2013.
- 33- مايكل تي ماتيوسون وآخرون، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ت هشام عبد الله، عمان، ط 1، الأردن، 1999.
- 34- ريتشارد هال، المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، ت سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، ط 1، السعودية، 2001.
- 35- فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط 2، الكويت، 1999.
- بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2015.

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 36- HASHIM, H.N.AL-Mihama: Encyclopedia of Managerial, Socio-Economic et Business Terminology, English-Arabic, Libraire, Du Liban Publishers, Lebanon, 2007.

ثالثا : قائمة المجلات

- 37- عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2001.
- 38- برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 جوان، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
- 39- صلاح الدين عون، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، جويلية، 1997.

رابعا : قائمة المذكرات:

- 40- نجاه قريشي، "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم"، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004/2003.
- 41- وفاء لعريط: "التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2014/2013.

42- نسيمه أحمد الصيد، "الترقية والفعالية التنظيمية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سكيكدة، 2008/2007.

43- دريدي فاطمة، "تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014/2013.

اللاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع: نمط الاتصال وعلاقته بالفعالية التنظيمية من خلال تلبية حاجيات الاداريين

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءاً من بحث يندرج ضمن مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، بعنوان " نمط الاتصال وعلاقته بالفعالية التنظيمية من خلال تلبية حاجيات الاداريين (دراسة حالة بثانوية الشهيد عمر ادريس بلدية قصر الحيران)", والمعلومات التي يحتويها هذا الاستبيان تعتبر ضرورية، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن جميع هذه الأسئلة بكل عناية ووضوح، ونحيطكم علماً أن اجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتور: بلخير بساس

من اعداد: مصطفى شوشة

السنة الجامعية: 2024/2023

الرجاء وضع علامة X على الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 25 سنة ☐ 26 - 35 سنة ☐
36 - 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
3. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
4. الحالة المهنية: مسؤول ☐ مشرف ☐ عون ☐ عون اداري رئيسي ☐

المحور الثاني: نمط الاتصال التنظيمي يتأثر بنمط الرقابة

5. هل الاتصال السائد في مؤسستكم؟
نازل ☐ صاعد ☐ أفقي ☐ في كل الاتجاهات ☐
6. ما طبيعة العلاقة السائدة في مؤسستكم؟
رسمية ☐ غير رسمية ☐ معا ☐
7. من يقوم بعملية الرقابة داخل المؤسسة؟
المدير ☐ رؤساء المصالح ☐ أخرى تذكر ☐
8. هل يتابع رئيسك المباشر عملك؟
نعم ☐ لا ☐
إذا كانت الإجابة "نعم" عن طريق:
- المتابعة عن بعد ☐ رفع التقارير إلى المكتب ☐ الاتصال السمعي ☐
9. هل هناك تنسيق للجهود والقدرات بين مختلف العاملين حسب طبيعة العمل؟
دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
10. كيف تقيم علاقتك مع مسؤولك المباشر؟
جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐
11. هل تعتقد أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
12. هل يساهم الاداريين في تحقيق أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها؟

نعم ☐ لا ☐

13. يساهم الاتصال الرسمي في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

14. هل تعتقد أن العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى؟

زيادة الاحترام والانضباط ☐ السرعة في الإنجاز ☐ التقليل من المشاكل ☐

15. هل تعتقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال لمراقبة السير الحسن للعمل داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة "نعم" كم من مرة تعقد في الشهر؟

مرة على الأقل ☐ مرتين ☐ أكثر ☐

16. ما هي الصعوبات التي تعوق سير عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

مهنية ☐ ضغط العمل ☐ وسيلة الاتصال ☐ أخرى تذكر ☐

المحور الثالث: نمط الاتصال التنظيمي يتأثر بأسلوب اتخاذ القرارات

17. هل تهتم المؤسسة بإيصال المعلومات والتواصل مع كل المستويات؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

18. هل تصلكم الأوامر والتعليمات على شكل؟

وثائق مكتوبة ☐ رسائل الكترونية ☐ رسائل شفوية ☐

19. هل ترى أن الاعتماد على الوثائق والمستندات في العمل يؤدي إلى؟

تسهيل العمل ☐ تنظيم العمل ☐ تعقيد العمل ☐

20. أي الوسائل أكثر فعالية في إيصال المعلومات؟ (رتبها حسب الأولوية)

التقارير والمنشورات ☐ الوسائل الشفوية ☐ الأجهزة الالكترونية ☐

21. ما هو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك؟

كافية ☐ غير كافية ☐ واضحة ☐ غير واضحة ☐

22. هل تؤدي المشاركة الجماعية بين العاملين في تبادل المعلومات إلى؟

تشجيع التعاون بين الأفراد ☐ المساهمة في اتخاذ القرارات ☐ تدعيم علاقات جيدة ☐

☐

23. هل يشاركك مسؤولك المباشر أو زميلك في العمل الرأي حول مسائل مرتبطة بالعمل؟

نعم ☐ لا ☐

24. هل يشارك العمال في صناعة قرارات تتعلق بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما هي أهمية هذه المشاركة؟

الشعور بالراحة ☐ الشعور بالانتماء للمؤسسة ☐ الشعور بالرضا والاستقرار ☐

25. هل تسبب نقص المعلومات في وقوعك في أخطاء أثناء العمل؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

المحور الرابع: نمط الاتصال التنظيمي يتأثر بأسلوب الاشراف

26. باعتبارك عضواً في المؤسسة هل تشعر بالارتياح ضمن المجموعة التي تعمل معها؟

نعم ☐ لا ☐

27. هل العلاقة التي تربطك بالعاملين الآخرين هي علاقة؟

علاقة عمل ☐ علاقة زمالة ☐

28. كيف تقيم عملية التفاعل بين وبين زملائك في العمل؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

29. من هو المسؤول عن الاشراف والتنسيق داخل المؤسسة؟

المدير ☐ المسؤول المباشر ☐

30. كيف تقيم عملية الاشراف داخل المؤسسة؟

جيدة ☐ سيئة ☐

31. هل كنت تعرف بعض الزملاء قبل التحاقك بالعمل؟

نعم ☐ لا ☐

32. هل هناك روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

33. كيف تشعر إذا عاملتك زملائك برسمية؟

الارتياح ☐ الإحباط والانزعاج ☐ العزلة ☐ أخرى تذكر ☐

34. هل أنت راض عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

35. هل الاتصال الغير رسمي بين العاملين يؤدي إلى زيادة التفاعل مع بعضهم؟

نعم ☐ لا ☐

36. هل تتبادلون الزيارات خارج فترات العمل؟

نعم ☐ لا ☐