

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: DPS/01/15

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم النفس

تخصّص: علم النفس العمل والتنظيم .

العنوان

مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

—دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة—

من إعداد:

الطالبة: جميلة كتفي

تاريخ المناقشة: 2020/05/24

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عاشور علوطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	رئيسا
زين الدين ضياف	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	مشرفاً و مقررًا
عبد الوهاب مغار	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	عضوا مناقشا
دوباخ أقويدر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	عضوا مناقشا
جلال الدين بوعطيط	أستاذ محاضر (أ)	20 أوت 1955 .سكيكدة	عضوا مناقشا
رمضان كربوش	أستاذ التعليم العالي	باجي مختار . عنابة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: DPS/01/15

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم النفس

تخصّص: علم النفس العمل والتنظيم .

العنوان

مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

—دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة—

من إعداد:

الطالبة: جميلة كتفي

تاريخ المناقشة: 2020/05/24

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
عاشور علوطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	رئيسا
زين الدين ضياف	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	مشرفاً و مقررًا
عبد الوهاب مغار	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	عضوا مناقشا
دوباخ أقويدر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف . المسيلة	عضوا مناقشا
جلال الدين بوعطيط	أستاذ محاضر (أ)	20أوت 1955.سكيكدة	عضوا مناقشا
رمضان كربوش	أستاذ التعليم العالي	باجي مختار . عنابة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً على كلّ نعمة أنعم بها علينا
الشكر والإمتنان للأستاذ الفاضل : زين الدين ضياف
الذي أشرف على هذا العمل المتواضع ولم يبخل بتوجيهاته
وآرائه ونصائحه.
الشكر الخاص لكلّ من ساند وساعد تقديراً وعرفاناً.
الباحثة : جميلة كتفي.

ملخص الدراسة : هدفت الدراسة الموسومة :مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية-دارسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة - إلى البحث في العلاقة بين مهارات الاتصال التنظيمي لدى بعض مديري متوسطات ولاية المسيلة والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها ،وقد استخدمت الباحث استبانة من محورين الأول لقياس مهارات الاتصال التنظيمي لدى الفئة المذكورة ممثلة في مهارة إدارة الصراع ومهارة إدارة الوقت ومهارة إدارة الاجتماع ومهارة اتخاذ القرار ،والثاني لقياس الفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها يقيس كل من الكفاءة والأداء والروح المعنوية والإنتاجية والرضا عن العمل وتحديد الأهداف واتخاذ القرار والتغيب عن العمل وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من(38) مديرا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محلّ الدراسة مرتفعة كما أنّ درجة ممارسة مديري هذه المؤسسات لمهارات الاتصال التنظيمي مرتفعة أيضا ،وأظهرت وجود ارتباط بين ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي وفعالية المنظمة ؛فكلّما زادت مهارات الاتصال التنظيمي زادت فعالية المنظمة ،وتفاوتت درجات الارتباط بين مهارات الاتصال التنظيمي منفردة مع الفعالية التنظيمية ؛اذ درجة الارتباط مرتفعة بين كلّ من مهارة إدارة الاجتماع وإدارة الوقت واتخاذ القرار بينما توجد علاقة ارتباطيه غير دالة بين مهارة إدارة الصراع والفعالية التنظيمية.

واستناد إلى النتائج المذكورة قدّمت الدراسة مقترحات لتحسين مهارات الاتصال التنظيمي لدي المديرين ولزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية باعتبارها منظمات أساسية في المجتمع.

الكلمات الدالة :الاتصال التنظيمي ،المنظمة ، الفعالية التنظيمية ، مهارات الاتصال التنظيمي .

Résumé :

Cette étude intitulée : les compétences en communication organisationnelle et ses relations avec l'efficacité organisationnelle - étude de terrain sur un échantillon de directeurs de certains C.E.M dans la Wilaya de M'sila - vise à rechercher la relation entre les compétences en communication organisationnelle de certains directeurs de C.E.M dans la Wilaya de M'sila et l'efficacité organisationnelle de leurs établissements. La chercheuse a utilisé un questionnaire en deux axes, le premier a pour objectif de mesurer les compétences en communication organisationnelle chez la catégorie susmentionnée représentée par les compétences en gestion des conflits, les compétences en gestion du temps, les compétences en gestion des réunions et les compétences en prise de décisions. Le deuxième consiste à mesurer l'efficacité organisationnelle de leurs établissements respectifs. Il mesure à la fois l'efficience, le rendement, le moral, la productivité, la satisfaction au travail, l'établissement d'objectifs, la prise de décisions et l'absentéisme. Après vérification de l'authenticité et de la stabilité de la résolution, l'échantillon de 38 gestionnaires sélectionnés au hasard est distribué.

Les résultats de l'étude ont démontré que l'efficacité organisationnelle des établissements d'enseignement en question est élevée et que le degré d'exercice des compétences en communication organisationnelle par les gestionnaires de ces établissements est également élevé. Elle a également démontré qu'il y avait un lien entre la pratique des compétences en communication organisationnelle des gestionnaires et l'efficacité de l'organisation; Plus l'organisation possède de compétences en communication organisationnelle, plus elle est efficace. Le degré de corrélation entre les compétences en communication seules avec l'efficacité organisationnelle; car Le degré de corrélation entre la gestion des réunions, la gestion du temps et la prise de décisions est élevé, tandis que la relation connexe est indispensable entre les compétences en gestion des conflits et l'efficacité organisationnelle.

Sur la base de ces résultats, l'étude a formulé des propositions visant à améliorer les compétences en communication organisationnelle des gestionnaires et à accroître l'efficacité organisationnelle des établissements d'enseignement en tant qu'organisations primordiales dans la société.

Mots clés : Communication organisationnel, organisation, efficacité organisationnelle, compétences en communication organisationnelle.

Abstract:

This study entitled: organizational communication skills and its relationship with organizational effectiveness - field study on a sample of directors of some C.E.M in the Wilaya of M'sila - aims to research the relationship between the organizational communication skills of some C.E.M directors in the M'sila Wilaya and the organizational effectiveness of their institutions. The researcher used a two-pronged questionnaire, the first of which aims to measure organizational communication skills in the above category represented by conflict management skills, time management skills, meeting management skills and decision-making skills. The second is to measure the organizational effectiveness of their respective institutions. It measures efficiency, performance, morale, productivity, job satisfaction, goal setting, decision-making and absenteeism. After verification of the authenticity and stability of the resolution, the sample of 38 randomly selected managers is distributed.

The results of the study showed that the educational institutions in question have a high level of organizational effectiveness and that the managers of these institutions exercise a high level of organizational communication skills. It also demonstrated that there was a link between the practice of managers' organizational communication skills and the effectiveness of the organization; the more organizational communication skills the more effective it is. The degree of correlation between communication skills alone and organizational effectiveness; because the degree of correlation between meeting management, time management and decision-making is high; while the related relationship is critical between conflict management skills and organizational effectiveness.

On the basis of these results, The study made proposals to improve the organizational communication skills of managers and to increase the organizational effectiveness of educational institutions as key organizations in society.

Keywords: Organizational communication, organization, organizational effectiveness, organizational communication skills.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى.
/	شكر وتقدير.
/	ملخص الاطروحة.
أ - ج	مقدمة.
04	الفصل الأول:الاطار النظري العام للدراسة.
05	1- تحديد الإشكالية.
05	2- أسئلة البحث.
06	3- فروض البحث.
07	4- أهمية البحث.
07	5- أهداف البحث.
07	6- تحديد مصطلحات البحث.
09	7- التعريف الاجرائي لمصطلحات البحث.
09	8- الدراسات السابقة.
09	1.8. الدراسات المرتبطة بالمتغير ".الاتصال التنظيمي"
18	2.8. الدراسات المرتبطة بالمتغير"الفعالية التنظيمية
25	3.8. علاقة الدراسات السابقة بموضوع البحث.
27	الفصل الثاني :الاتصال التنظيمي ومهاراته.
28	- تمهيد
28	1- المبحث الأول :الاتصال التنظيمي.
28	1.1. تعريف الاتصال التنظيمي.
30	2.1. عناصر الاتصال.
32	3.1. أنواع الاتصال التنظيمي.
34	4.1. أهمية الاتصال في المنظمة.

36	5.1. المداخل النظرية في الاتصال التنظيمي.
38	6.1. معوقات الاتصال التنظيمي.
41	7.1. الأنماط الإدارية والاتصال التنظيمي.
44	8.1. عوامل نجاح الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.
47	2- المبحث الثاني : مهارات الاتصال التنظيمي.
47	1.2. تعريف مهارة الاتصال التنظيمي.
48	2.2. أنواع مهارات الاتصال التنظيمي.
48	1.2.2. مهارة إدارة الوقت.
57	2.2.2. مهارة إدارة الاجتماع.
64	3.2.2. مهارة إدارة الصراع.
69	4.2.2. مهارة اتخاذ القرارات.
79	خلاصة الفصل.
80	الفصل الثالث : المنظمة والفعالية التنظيمية .
81	تمهيد.
82	1- المبحث الأول : المنظمة .
82	1.1. تعريف المنظمة.
83	2.1. أهمية وأسباب قيام المنظمات في المجتمعات المعاصرة.
83	3.1. أنواع المنظمات.
88	4.1. أنماط المنظمات.
90	5.1. سمات المنظمات.
92	6.1. مكونات وعناصر المنظمة.
93	7.1. خصائص المنظمات.
94	8.1. وظائف المنظمة.

95	9.1. دورة حياة المنظمة.
96	10.1. نظريات المنظمة.
105	2- المبحث الثاني : الفعالية التنظيمية.
105	1.2. تعريف الفعالية التنظيمية.
106	2.2. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
110	3.2. معايير قياس الفعالية التنظيمية.
113	4.2. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة.
116	5.2.العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية.
117	6.2. قياس الفعالية التنظيمية.
118	خلاصة الفصل.
119	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.
120	تمهيد.
121	1- الدراسة الاستطلاعية
122	2.المنهج المستخدم.
122	3. مجالات الدراسة.
122	1.3. المجال . المكاني.
123	2.3. المجال . البشري.
123	3.3 . المجال الزمني.
123	4.3. المجال الموضوعي.
123	4. مجتمع الدراسة .
123	5. عينة الدراسة.
125	6. مصادر جمع المعلومات.
125	1.6.المصادر النظرية.
126	2.6.المصادر الميدانية .

128	7 . الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
135	8. الأساليب الإحصائية.
136	خلاصة .
137	الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية.
138	تمهيد
138	1. عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات البحث.
147	2. نتائج الدراسة.
148	3. مقترحات و توصيات الدراسة.
150	خاتمة.
151	قائمة المراجع.
161	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
121	جدول رقم (01): يبين عينة الدراسة الاستطلاعية .
124	جدول رقم (02): يبين عينة البحث.
124	جدول رقم (03): يبين توزع عينة البحث على دوائر الولاية.
127	جدول رقم (04): يبين وصفا لمقياس مهارات الاتصال التنظيمي.
128	جدول رقم (05): يبين وصفا لمقياس الفعالية التنظيمية.
129	جدول رقم (06): يبين معامل الارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية لمقياس مهارات الاتصال التنظيمي.
130	جدول رقم (07): يبين معامل الف كرونباخ لمقياس مهارات الاتصال.
131	جدول رقم (08): يبين الثبات بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس مهارات الاتصال التنظيمي.

132	جدول رقم (09): يبين معامل الارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية لمقياس الفعالية التنظيمية.
134	جدول رقم (10) : يبين معامل الف كرونباخ لمقياس مهارات الفعالية التنظيمية.
134	جدول رقم (11): يبين الثبات بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الفعالية التنظيمية.
138	جدول رقم (12): يبين اختبار تا لقياس درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي.
139	جدول رقم (13): يبين اختبار تا لقياس درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محل الدراسة.
140	جدول رقم (14) يبين معامل الارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
142	جدول رقم (15): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الصراع والفاعلية التنظيمية.
143	جدول رقم (16): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الوقت والفاعلية التنظيمية.
144	جدول رقم (17): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الاجتماع والفاعلية التنظيمية
146	جدول رقم (18): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة اتخاذ القرارات والفاعلية التنظيمية.

فهرس الملاحق

162	الملحق رقم : (01): الاستبيان في صورته الاولى.
169	الملحق رقم : (02): قائمة المحكمين.
170	الملحق رقم : (03): الاستبيان في صورته النهائية.
179	الملحق رقم : (04): مخرجات SPSS.
188	الملحق رقم : (05): رخصة اجراء الدراسة الميدانية.

مقدمة

مقدمة

يتسم العصر الحالي بتعدد المنظمات ذلك أنّ الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره فأنتماؤه للتنظيم ضرورة حتمية؛ لأنّ المنظمة وسيلة أساسية وهامة لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية، فالأسرة ومؤسسات التربية والتعليم بمختلف أشكالها، ومؤسسات الحكومة، والمؤسسات الاقتصادية، وكلّ تنظيم يعيش فيه الفرد ويتفاعل مع غيره لتحقيق أهداف مشتركة يعد منظمة، وتحقيق فعاليتها مطلب ينشده كلّ تنظيم مهما كان حجمه .

والمؤسسة التربوية منظمة داخل المجتمع، أنشأها بقصد الاشراف على عملية التنشئة الاجتماعية لأبنائه وتربيتهم وتهيئتهم وإعدادهم للحياة، وهي تنظيم له مدخلاته ومخرجاته و أهدافه وعناصره ولكلّ عنصر دور محدد يضبطه قانون داخلي و تربط بين أعضائه علاقات تفرض امتلاك مهارات اتصال تسمح بتحقيق الأهداف المنشودة .

ومهارات الاتصال الواجب توفرها لعناصر التنظيم ترتبط بطبيعة عمل كلّ عنصر في هذا التنظيم فمدير المؤسسة حسب القانون مسؤول عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير و التسيير التربوي والإداري فيها، ولا يمكنه القيام بهذه الأدوار ما لم يكن متمكناً من العمليات الإدارية الأساسية كالنّخطيط والتّوظيف والتّوجيه والرّقابة بالإضافة إلى ضرورة امتلاكه مهارات الاتصال التّنظيمي المتعدّدة الأوجه، فهو مطالب بامتلاك مهارة إدارة الوقت ومهارة إدارة الاجتماعات داخل المؤسسة ومهارة اتخاذ القرارات ومهارة إدارة الصّراع.

و من خلال ما سبق تظهر الأهمية البالغة التي يوليها المجتمع للمؤسسات التربوية فهو ينشد فعاليتها التي ترتبط بعناصر عديدة من بينها امتلاك مديرو هذه المؤسسات لمهارات الاتصال التّنظيمي .

تحاول الباحثة من خلال بحثها هذا الموسوم : "مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة " دراسة درجة امتلاك مهارات الاتصال التنظيمي لدى مديري المؤسسات التربوية محل الدراسة ودرجة فعالية المؤسسات التي يديرونها ومدى الارتباط بين امتلاكهم لمهارات الاتصال التنظيمي وفعالية مؤسساتهم.

ولإحاطة بالموضوع أتمدت خطة بحث مكونة من ستة فصول موزعة على جانبين جانب نظري وجانب ميداني ،يتكوّن الجانب النظري من أربعة فصول :

الفصل الأول خصّصته الباحثة للتعريف بالبحث تناولت فيه: أسئلة البحث و إشكاليته ،وفروضه وأهميته ،والأهداف المتوخاة منه ،و حدّدت أهم مصطلحاته و الدراسات السابقة المرتبطة به.

أما الفصل الثاني : مهارات الاتصال التنظيمي :قسمته إلى مبحثين الأول " الاتصال التنظيمي " تطرقت فيه إلى مفهوم الاتصال التنظيمي ،وعناصره وأنواعه وأهميته وأهم نظرياته ومعيقاته وأنماطه وطرق تحسينه داخل المنظمة ،والثاني "مهارات الاتصال التنظيمي " حدّدت فيه مفهوم المهارة وركزت على أربع مهارات أساسية للاتصال التنظيمي ،مهارة إدارة الوقت ومهارة إدارة الاجتماع وإدارة الصراعات ومهارة اتخاذ القرارات.

وجاء الفصل الثالث : (فعالية المنظمة) مقسما أيضا إلى مبحثين الأول " المنظمة " تناولت فيه :تعريف المنظمة ،وأهميتها وأسباب قيام المنظمات المعاصرة وأنواع المنظمات وسماتها ومكوناتها وخصائصها ووظائفها ودورة حياتها ونظرياتها ،وخصت المبحث الثاني " فعالية المنظمة " بالتطرق إلى الفعالية التنظيمية ومدخل دارستها ومقاييسها ومؤشرات قياسها والعوامل المؤثرة في القياس.

في حين أوردت الجانب التّطبيقي في فصلين؛ الأول "إجراءات الدراسة الميدانية بينت فيه الباحثة المنهج المستخدم ومجالات الدّراسة ومجتمعها وعينتها ومصادر جمع المعلومات المتعلقة بها والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخصت الفصل الثاني " تحليل النتائج في ضوء أسئلة البحث وفرضيات " بتحليل نتائج البحث في ضوء فروضه، وقدمت في ضوءها مقترحات لزيادة فعالية المنظمة وتحسين مهارات الاتصال التنظيمي لدى مديري المؤسسات التربوية.

وأعتمدت في انجاز بحثها على مجموعة من المصادر والمراجع منها ما تعلق بالاتصال التنظيمي : مهارات الاتصال لإبراهيم خليل خضر ،ومهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين لأحمد العبد أبو السعود وزهير عبد اللطيف عابد ، ومهارات الاتصال لشريف الحموي ، والاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق لبشير العلاق ، والاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة لبوحنية قوى . والاتصال الفعال ماهيته وأساليبه ومهاراته لهالة منصور ،ومنها ما تعلق بالمنظمة وبالفعالية التنظيمية : نظرية المنظمة لخليل محمد حسن الشماع ، ونظرية المنظمة الهيكل والتنظيم لمؤيد سعيد سالم ،والفعالية التنظيمية لداودي أحمد ،و الفعالية التنظيمية مدخل سويولوجي لبلقاسم سلاطنية وآخرون.

الفصل الأول :الاطار النظري العام للدراسة.

- 1-تحديد الإشكالية.
- 2-أسئلة البحث.
- 3-فروض البحث.
- 4-أهمية البحث.
- 5-أهداف البحث.
- 6-تحديد مصطلحات البحث.
- 7-التعريف الاجرائي لمصطلحات البحث.
- 8-الدراسات السابقة.
- 8-1- الدراسات المرتبطة بالمتغير "الفعالية التنظيمية".
- 8-2- الدراسات المرتبطة بالمتغير "الاتصال التنظيمي".
- 8-3-علاقة الدراسات السابقة بموضوع البحث.

1- تحديد الاشكالية :

يعد الاتصال من أساسيات الحياة بجميع أنواعه لأننا نمارسه طوال الوقت ،وفي جميع الميادين بداية بالأسرة إلى المدرسة إلى الشارع والمنظمات والمؤسسات الاجتماعية ،حيث يعتبره المختصون في الاتصال والمنظمات الشَّريان النَّابض في قلب المنظمة وبدونه لا يمكن لها تحقيق أهدافها ،لهذا كان من الأهمية بما كان تطوير أساليب الاتصال وتنمية مهاراته لكل أعضاء المنظمة من أجل التغلب على المعوقات والتشويش وأيضا ليتمكن أعضاء التنظيم من نقل المعلومات والأفكار والمشاعر،والسير بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال امتلاكها القدرة على النمو والتكيف مع البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها. وإذا نظرنا إلى المتوسطة باعتبارها "مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي ،ونظاما ديناميكيا متفاعل العناصر،تنطبق عليه مواصفات المنظمة ،أدركنا أنّ الاتصال التنظيمي الجيد عامل هام من عوامل نجاح إدارتها ؛فالمدير مطالب باكتساب وظائف الإدارة المعروفة كاللّخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتّقويم بالإضافة إلى ضرورة امتلاكه لمهارات الاتصال كمهارة إدارة الصراع ومهارة إدارة الوقت والتحكم فيه ومهارة إدارة الاجتماعات ومهارات اتخاذ القرارات ...

إن أهمية المدير كقائد للمؤسسة يجعلنا نبحث في العلاقة التي تربط بين امتلاكه لمهارات الاتصال التنظيمي وفعالية المؤسسة ،وقد جاءت الدّراسة الحالية لتجيب عن التساؤلات التالية:

2- أسئلة البحث

1. ما درجة ممارسة مديري المتوسطات لمهارات الاتصال التنظيمي؟
2. ما درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية؟

ينقسم هذا السؤال الى أربعة أقسام رئيسية كالتالي:

1.3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارة ادارة الصراع لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية؟

2.3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارة ادارة الوقت لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية؟

3.3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارة ادارة الاجتماع لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية؟

4.3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارة اتخاذ القرارات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية؟

3- فروض البحث

1.3. درجة ممارسة مديري المتوسطات لمهارات الاتصال التنظيمي مرتفعة

2.3. درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة مرتفعة.

3.3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

وتنقسم الفرضية الثالثة إلى أربع فرضيات جزئية كما يلي:

1.3.3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارة إدارة الصراعات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

2.3.3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارة إدارة الوقت لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

3.3.3. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين مهارة إدارة الاجتماع لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

4.3.3. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين مهارة اتخاذ القرارات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

4- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته النظرية من كونه يتعلق بمهارات الاتصال الواجب توفرها لدى مدير المتوسطة أمّا أهميته التطبيقية فتكمن في ابراز أهمية الاتصال في التخفيف من حدة المشكلات وتحسين العلاقة بين أعضاء المؤسسة التربوية والرفع من فعاليتها وتحسين مردودها .

5- أهداف البحث :يسعي البحث الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- معرفة درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي.
 - معرفة درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة.
 - معرفة العلاقة بين مهارة إدارة الوقت لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.
 - معرفة العلاقة بين مهارة إدارة الاجتماع لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.
 - معرفة العلاقة بين مهارة إدارة الصراعات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.
 - معرفة العلاقة بين مهارة اتخاذ القرارات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.
- 6-تحديد مصطلحات البحث:يضم البحث في طياته العديد من المصطلحات نذكرها فيما يلي :

1.6. مهارات الاتصال التنظيمي:**1.6.1. الاتصال التنظيمي:**

الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها ، وهو مُعنى بنشر المعلومات بين جماعة في اطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها¹

1.6.1.1. مهارة إدارة الوقت تعرف بأنها" القدرة على الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ،لتحقيق الأهداف مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل"²

1.6.1.2. مهارة ادارة الاجتماع : تعرف بأنها" القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة والقيام بالتوجيه والقيادة بكفاءة و قدرة عالية بالتوصل إلى الحلول المناسبة وحلّ المشكلات واتخاذ قرارات الصائبة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة³.

1.6.1.3. مهارة إدارة الصّراع فتعرف بأنها: العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصّراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصّراع وأبعاده وتحديد مستوياته⁴

¹ أحمد العبد أبو السعود ،زهير عبد اللطيف عابد ،مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ،دار اليازوري ،ط1 ،2014ص82،

² ينظر ،فتححي محمد أبو ناصر ، مدخل الى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات- ط1 ، 2008 ، دار المسيرة ،عمان،الأردن ،ص84،

³ ينظر ، محمد سرور الحريري ،الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم ادارة الاعمال ،دار القلم، ط1 ،بيروت ،لبنان ،2015، ص172.

⁴ زهير بوجمعة شلابي ،الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة،المرجع نفسه. ص15

4.2.1.6. **مهارة اتخاذ القرار** تعرف بأنها " القدرة على الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة مهينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.¹

2.6. **الفعالية التنظيمية**: يعرف (بارنسونز Parsons) الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة المؤسسة على امتلاك المصادر المتاحة واستخدامها أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف المطلوبة"²

7- التعريف الاجرائي لمصطلحات البحث.

1.7- **مهارات الاتصال التنظيمي**: هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها مديرو المتوسطات بعد الإجابة على فقرات مقياس مهارات الاتصال التنظيمي (مهارة ادارة الوقت ، مهارة ادارة الاجتماع ، مهارة ادارة الصراع ، مهارة اتخاذ القرارات) المستخدم في الدراسة.

2.7- **الفعالية التنظيمية**: هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها مديرو المتوسطات بعد الإجابة على فقرات مقياس الفعالية التنظيمية: (الكفاءة ، الأداء، الروح المعنوية، الإنتاجية ،الرضا عن العمل ،تحديد الأهداف ،اتخاذ القرارات ،الغياب عن العمل) المستخدم في الدراسة.

8- الدراسات السابقة

1.8. الدراسات المرتبطة بالمتغير "الاتصال التنظيمي "

1.1.8.الدراسات الأجنبية.

1.1.1.8. الدراسة الأولى:دراسة Fleming,Scott S.(1997).

¹إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة ،دار المعارف الاكندرية،2004،ص 341.

² فتحي درويش عشبية ،التنظيم الإداري في التعليم العام (أسسه ،مجالاته ،فعاليتته) ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ،ط1 ، القاهرة ،مصر ، 2009 ،ص120

عنوان الدراسة: العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المديرين والقيادة التحولية ودعم أدوار المعلمين، جامعة أورليانز الجديدة.

هدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين مهارات الاتصال بين المديرين والمعلمين، وأثر ذلك على دعم أدوار المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من (36) عضواً، لدى جمعية المدارس التطورية، وكان من أهم نتائج الدراسة:

-بالنسبة لمهارات الاتصال الثلاث الأساسية (الاستماع، تقديم المعلومات، وأسلوب عرضها والإيضاح) تبين أنّ لها دوراً أساسياً فعالاً في عملية الاتصال، واعتبرت مؤشرات للقيادة الجيدة حيث أن مهارة توضيح الأمور عبر عمليات الحوار والمفاوضات، تكون مفيدة جداً عبر عملية الاتصال، وفي صالح دعم دور المعلم.

-إنّ عملية تقديم المعلومات بشكل مفهوم تساهم في دعم الانفتاح نحو الآخرين.

-إنّ القيادة تشكل إطاراً عملياً لتطبيق سلوكيات الاتصال الجيد، وأنّ عملية الاتصال

الفعال تساهم في تفعيل دور القيادة التربوية¹.

2.1.1.8. الدراسة الثانية: Charles Ngozi Imo (1988).

عنوان الدراسة ومكانها: فائدة التواصل ضمن الموقع الإداري وفاعليته التعليمية، جامعة تكساس الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا عن الاتصال والفاعلية التنظيمية من خلال الاعتماد على ثلاثة مؤشرات للنظام الفعال، والتي تمثل فاعليته المدرسية من وجهة نظر المعلمين، ومدى ولاء المعلمين للمدير، ومدى رضا المعلمين عن الوظيفة، كما تتناول تحديد الترابط بين الرضا عن الاتصال والمؤشرات الثلاثة للتنظيم. بلغت عينة البحث (206)

¹ هند كابور، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، ملحق 2010، ص 298.

معلماً واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن عمر المعلم وسنوات خدمته في المدرسة من العوامل التي تحدد مدى الولاء للناظر، والتأكيد على وجود علاقة بين الرضا عن الاتصالات وفاعلية التنظيم، وأن المعلمين يرون المدرسة فعالة من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، بين الإداريين والمعلمين، ولم يكن هناك أثر للجنس بالنسبة لمشاعر الرضا عن العمل.¹

3.1.1.8. الدراسة الثالثة: دراسة ماسي (Massey،2001): بعنوان: مهارات الاتصال، ومخاطر الأزمات، وتطوير الإدارة، والاتصال التنظيمي في التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مهارات الاتصال التنظيمي وإدارة الأزمات على تطوير الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن الاتصال التنظيمي الجيد يساعد في حالة الأزمة على تمكين أصحاب القرار في الداخل والخارج من تطبيق الحلول بشكل أسرع.

- إن التواصل بشكل استراتيجي مع أصحاب القرار يعمل على تزويدهم بالبيانات والمعلومات الضرورية لتقديم الاستجابات الفعالة.

- وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والتدريب على تحقيق الاتصال بشكل أكثر فاعلية وتطبيق النماذج الإدارية الحديثة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي وبين إدارة الأزمات لدى القادة التربويين في التعليم العالي.²

4.1.1.8. الدراسة الرابعة : دراسة ميلر (MILLer،2000).

¹ هند كابور، المرجع نفسه، ص 298

² فاطمة بنت عليان السفيناني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص ص 108.109.

بعنوان :أهمية مهارات الاتصال ،هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك موظفي ومديري نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال ،وقد بحثت المتغيرات التالية :الاتصالات الكتابية ،الشفهية،والمهارات الشخصية ،ورضا المستخدم،والأداء،وتحليل العوامل الحقيقية التي أستخدمت لتطوير النظام ،كما هدفت الدراسة إلى توضيح الاختلافات في إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال التي يحتاجونها ،وأثر هذه الاختلافات في رضا المستخدم وإنتاج وخدمة المعلومات ،وفي تقييم مديري نظم المعلومات للعاملين .

وكانت أهم النتائج كالتالي :

-إنّ موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام .

-إنّ مهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسة نظم المعلومات .

-إنّ هناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال ،وأنّ مستوى رضا المستخدمين كان منخفضا .

-إنّ هناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات الشفهية والكتابية

ومهارات الاتصال ،والتي كانت كبيرة لدى المديرين ،أما تقييم الأداء فكان منخفضا لديهم.¹

2.1.8. الدراسات العربية

1.2.1.8.الدراسة الأولى : بعنوان مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم

وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية -الحلقة الاولى

¹ فاطمة بنت عليان السفياني،الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب ادارة الصراع كما يدركها منسوبو ادارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ،مرجع سابق ص 109،110.

،تعليم أساسي¹،هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم،وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم،وبلغ حجم العينة 115معلماً ومعلمة،تمّ اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس،اعتمدت الباحثة على استبيانين في دراستها -مهارات الاتصال بين المدير والمعلم ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم،تكون مقياس مهارات الاتصال من ستين(60) بندا توزعت على أربعة محاور،تناولت المهارات الآتية على الترتيب :مهارة المحادثة -مهارة الاستماع-مهارة الكتابة-مهارة القراءة في حين ضم مقياس الكفاءة الذاتية لدى المعلم عشرة بنود.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال بين المدير والمعلم ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

2.2.1.8. الدراسة الثانية:عنوانها الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة²،هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي .وتكونت عينة الدراسة من قسمين الأول :تكوّن من 86 قيادياً وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة ،أما القسم الثاني :تكوّن من 500 موظفاً وموظفة يمثلون عينة الدراسة.

قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس الاتصال التنظيمي وكذا مقياس أساليب إدارة الصراع.ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات ،النسب المئوية،المتوسط الحسابي

¹ هند كابور،مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية" دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية -الحلقة الاولى ،تعليم اساسي " ،مرجع سابق ،ص273-322.

² فاطمة بنت عليان السفيناني،الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب ادارة الصراع كما يدركها منسوبو ادارة لتربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، مرجع سابق ،ص2009.

، الانحراف المعياري ، اختبارات تحليل الارتباط (معامل بيرسون) وتحليل التباين الأحادي . وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقياديات، جاءت بدرجات مرتفعة وفق المحك الذي وضعتة الباحثة، وأيضاً جاء بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جداً، وبعد أنماط الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة .

وأسلوب إدارة الصراع (أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة ، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر القيادة، وأنّ أسلوب التجنب وأسلوب التنافس وأسلوب التعاون بدرجات متوسطة ، من وجهة نظر الموظفين والموظفات .

وأظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع وعليه تكون العلاقة بينهما عكسية ، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت علاقة ارتباطية موجبة وعليه فالعلاقة بينهما علاقة طردية من وجهة نظر القياديين والقياديات ، وكذلك من وجهة نظر الموظفين والموظفات .

3.1.8. الدراسات المحلية.

1.3.1.8. الدراسة الأولى : بعنوان: " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف-عين السمارة ،قسنطينة"¹ للباحث العربي بن داود ، وهدفت إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة العمومية الصناعية بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية ، وكذلك الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل والقنوات المتبعة في العملية الاتصالية من خلال الإجابة على سؤالين : ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية

¹ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G-عين السمارة ،قسنطينة ،مذكرة ماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمقراطية، 2007-2008.

محل الدراسة بالاتصال التنظيمي؟ وما مدى فعاليته في انمائها وتطويرها؟ واقترحت الدراسة للاجابة عن سؤالي الاشكالية الفرضيات التالية:

- تهتم المؤسسة العمومية الصناعية محل الدراسة بشروط الفعالية الاتصالية.

- كلما كان الاتصال الصاعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

وتكونت العينة من 100 عامل من أصل 999 عاملا مقسمين إلى فئات مهنية متنوعة تم اختيارها عشوائيا لكل طبقة أي العينة العشوائية الطبقية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات نوع الباحث في اختيار أدواته فقد استخدم الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

وتوصلت الدراسة إلى :

1. إنّ الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أو رفع شكاويهم.

2. إنّ الاتصال من الإدارة إلى العمال - النازل - يشكو من ضعف نسبي، وتبدو قنواته أقل انفتاحا ولا تسمح بتدفق المعلومات والأوامر خاصة بالنسبة للمستويات القاعدية.

3. يُوصف الاتصال الأفقي في هذه المؤسسة بأنه ايجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

2.3.1.8. الدراسة الثانية : دراسة سليم كفان بعنوان " دراسة مدى فعالية الاتصال

التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية " ¹ .

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين متغيرين اساسين هما الاتصال التنظيمي والقرارات الادارية ، وضمن اشكالية الدراسة سؤالاً رئيسياً : الى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده ؟

وتفرع هذا السؤال الى الأسئلة الفرعية التالية:

ما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟.

-كيف نستطيع تحقيق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

-الى أي مدى تأثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟.

وللاجابة عن الاسئلة السابقة وضع الباحث فرضية عامة وفرضيات جزئية نصت الفرضية العامة على أن "للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و اساسي في تفعيل وترشيد القدرات التنظيمية

ونصت الفرضيات الجزئية على مايلي :

-فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

-المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة

¹ سليم كفان ،دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ،رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ،اشرف لوکيا الهاشمي ،جامعة الاخوة منتوري قسنطينة ،2005/2004

-نجاح القرارات التنظيمية ونجاحتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى ثلاث أدوات أساسية لجمع البيانات :

-الملاحظة : حدد من خلالها بيئة المؤسسة ونوعية العينة وخصائصها

-المقابلة : استخدمها الباحث للحصول على تاريخ المؤسسة وظروفها وطبيعة عمل

الوحدات الادارية .

-الاستبيان : صمّم الباحث استبيانين الأول موجه للمسؤولين والثاني للمرؤوسين تضمن

الأول ثلاثة محاور كلّ محور يتعلق بفرضية معينة إذ يتعلق الأول بالطبيعة العامة للاتصال

ويتعلق الثاني بالمعوقات والعراقيل التي تعيق فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة والتي

لها تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية فيها، أما الثالث فيتعلق بما اذا كان

نجاح القرارات في المؤسسة هو دليل على أنّ هناك فعالية للاتصال التنظيمي .

أما الاستبيان الثاني الموجه الى المرؤوسين فقد تضمّن أيضا ثلاثة محاور يرتبط الأول

بالطبيعة العامة للاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من خلال العلاقات الإنسانية بين العمال

فيما بينهم وبين المسؤولين،ويرتبط الثاني بصفة عامة بأهم المعوقات والعراقيل الخاصة

بالاتصال التنظيمي وبخاصة الصعوبات التي يجدها العمال في فهم محتوى القرارات التي

هم بصدد تنفيذها ،أما المحور الثالث فيتعلق بمدى رضا العمال على القرارات التي تُتخذ من

طرف مرؤوسيهـم .

وقد خلص الباحث إلى أنّ الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير في مجال اتخاذ

القرارات التنظيمية كما دلت نتائج الدراسة على أنّ نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس

بالضرورة دليلا على أنّ الاتصال فعال داخل المؤسسة لوجود عوامل أخرى تساعد على

نجاح اتخاذ القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية .

2.8. الدراسات المرتبطة بالمتغير "الفعالية التنظيمية "

1.2.8. الدراسات الأجنبية.

1.1.2.8. دراسة ستيرز (STEERS) : أجرى الباحث ستيرز دراسة حول علاقة

المؤشرات المؤثرة في الفاعلية وأثر التغير في مستواها على نتائج المنظمة، والتمثلة في الرغبة في البقاء، الرعاية والاهتمام والقدرة على الاحتفاظ بالأفراد والأداء الوظيفي وشملت الدراسة عينة من المنظمات الصحية وقع اختياره على 182 فردا وكذا عدد من منظمات البحث العلمي اختار منها 119 فردا، ومن النتائج التي توصل إليها أنّ هناك علاقة إيجابية بين نتائج المنظمة التي سبق أنّ اشرنا إليها كالرغبة في البقاء والأداء الوظيفي... الخ والمؤشرات الدافعة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، لقد قام بقياس هذه العلاقة من خلال الدوران كتعبير عن الفعالية، والقيم والاعراف دلالة على الالتزام، وقد تمت الاستعانة بـ: 10330 فردا يعملون في منظمات صناعية يابانية، حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين العناصر المكونة للالتزام والعناصر المعبرة عن الفعالية.¹

2.2.8. الدراسات العربية

1.2.2.8. دراسة : محمد إبراهيم القداح "عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية

التنظيمية في مديرات التربية والتعليم في الأردن"²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وعلاقة هذا الأثر بمتغير الإقليم الجغرافي وحاولت

¹ نور الدين تاويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي "مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 16.

² محمد إبراهيم القداح ، عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات في العلوم التربوية ، مجلد 44، العدد 4 ، ملحق 8 ، الجامعة الأردنية، 2017 .

الإجابة عن تساؤل رئيسي : ما العلاقة بين عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية في مديريات التربية في الاردن ؟ وانبثق عن السؤال خمسة أسئلة جزئية :

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

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

- ما درجة الفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الاردن ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الفعالية التنظيمية تعزى الى الإقليم الجغرافي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الاردن؟

وقد طور الباحث استنباطاً من (48) فقرة موزعة على محورين لقياس درجة فاعلية عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية متضمنة أربعة مجالات هي الأهداف والموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية ،وبعد التحقق من صدقها وثباتها تمّ توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (63) مديراً ورئيس قسم تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية من مديريات التربية والتعليم للواء قصبة عمان ،ولواء بني كنانة ،ولواء قصبة معان .

وقد أفرزت النتائج درجة متوسطة كلّ من عمليات الاتصال الإداري والفاعلية التنظيمية ، كما أظهرت فروقا دالة إحصائية بين الوسط والجنوب لصالح إقليم الوسط في عمليات الاتصال الإداري، وفروقا دالة إحصائية لصالح إقليمي الوسط والشمال في مجال الأهداف ، وفروقا بين الوسط والجنوب في مجالات الموارد والرضا الوظيفي والإنتاجية والفاعلية ككل ، ووجود أثر إيجابي دالا إحصائيا لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية.

2.2.2.8. دراسة : أحمد قاسم علي مهدي بعنوان " دور ادارة الصراع التنظيمي في

فعالية المنظمة - دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية ¹

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الاستراتيجيات الأساسية المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في شركة النفط اليمنية وإلى معرفة طبيعة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ومستوى فعالية الشركة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة واختار عينة بحث تقدر بـ: 220 موظفا من مجتمع البحث المتمثل في موظفي شركة النفط -الإدارة العامة ووحداتها في أمانة العاصمة .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- إنّ المستوى العام لتطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي فوق المتوسط.
- إنّ فعالية الشركة ومن خلال المحاور والفقرات التي تمّ قياس الفعالية بها فوق المتوسط.
- وجود علاقة ارتباط سلبى ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي (التنافس ،الاجبار ،التجنب) مع فعالية الشركة.
- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والمواجهة مع فعالية الشركة.
- عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (النوع ،المؤهل ،المستوى الوظيفي) فيما يتعلق باستراتيجيات الصراع وفعالية الشركة .
- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بإستراتيجية المواجهة حسب متغير العمر وكذا لإستراتيجية التعاون وفعالية الشركة .

¹ أحمد قاسم علي مهدي ،دور ادارة الصراع التنظيمي في فعالية المنظمة -دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم المالية والمصرفية ،جامعة الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،اليمن ،2010.

وأوصت الدراسة بناء على نتائجها بضرورة تشجيع الإداريين على استخدام استراتيجية التعاون والمواجهة والتي تبين أنّ تأثيرهما إيجابي في زيادة الفعالية والتقليل من استخدام كلّ من استراتيجية التنافس والإجبار والتجنب لتأثيرهم السّلبى .

3.2.8. الدراسات المحلية.

1.3.2.8. دراسة تارورريت نور الدين : قام الباحث بدراسة ميدانية موسومة "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي- مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي"¹ وقد اختار لدراسته الميدانية مؤسسة (SONACOM) بقسنطينة ومؤسسة (SONTTEX) و(ENICAB) ببسكرة خلال الفترة الزمنية من بداية شهر نوفمبر 2005 الى نهاية شهر افريل 2006. وقد طرح إشكالية البحث في جملة من الأسئلة :

- بماذا تقاس الفعالية التنظيمية ؟

- هل هناك استراتيجية عملية يمكن اتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا؟

- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفوس- اجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج المتوفرة للتقييم التنظيمي؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة قدم فرضية عامة تنص على أنّ الفعالية التنظيمية : تقاس من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة وقد استنبط منها ثلاث فرضيات جزئية :

الفرضية الجزئية الأولى : تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي

للجوانب التنظيمية

¹ نور الدين تارورريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي -"مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، مرجع سابق .

الفرضية الجزئية الثانية :تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو-اجتماعية) للمنظمة.

وقد سعى من خلال دراسته إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- الوقوف على أهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي تساعد القائمين على شؤون المنظمة والمهتمين بنموها واستمرارها والذي لن يتحقق إلاّ باعتماد التقييم التنظيمي للجوانب الاقتصادية والاجتماعية -النفسية وكذا التنظيمية ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة.
- المساهمة في اثراء رصيد البحث العلمي الفتي في مجال السلوك بصفة خاصة وعلم النفس العمل والتنظيم بصفة عامة ،وتدعيم المكتبة بموضوع حديث ينهل منه الطلبة في المستقبل.

- الخروج باقتراحات وتوصيات في ضوء نتائج البحث يساعد إطارات المنظمة -صناعية كانت ؟ أو خدمية - على تخطيط الأهداف وبلوغها ومن ثم رقي المنظمة واستمرارها.
- المساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي مكيف مع الثقافة التنظيمية في الجزائر يمكن تطبيقه وقياس جوانب القوة والضعف في المستويات الثلاثة : التنظيمية ،النفسية ،الاجتماعية داخل المنظمة.

أما فيما يخص منهج وأدوات الدراسة فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه منهج يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من قياس أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على اسلوبين الأول مكتبي -توثيقي- لجمع وتحليل البيانات الأساسية والثانوية المتعلقة بالموضوع وأسلوب اجرائي عملي للخروج بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي

يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية .وقد استخدم طريقة تحليل المحتوى إضافة الى دراسة الحالة للمؤسسات : (SONACOM بولاية قسنطينة و SONTTEX,ENICAB بولاية بسكرة) واجراء مقابلة مع إطارات هذه المؤسسات خلال الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2005 الى غاية نهاية أفريل 2006.

ومن نتائج الدراسة تمكن الباحث من:

أولا : بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية .

ثانيا : بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

ثالثا :بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسو- اجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة (.

2.3.2.8. دراسة صالح بن نوار بعنوان " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية

من وجهة نظر المديرين والمشرفين"¹ وقد أنجزت الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي "مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC وهدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز والدوافع المرتبطة بالموارد البشري والتي تعمل على زيادة فعالية المؤسسة كالترقية في العمل وإعطاء العامل الحرية في المناقشات الجماعية وإشعاره بالمسؤولية والتعرف أيضا على الدور الذي تؤديه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة.

وقد صاغ الباحث إشكالية بحثه في سؤال رئيسي :ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العامل ،وبخاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟

¹ صالح بن نوار،الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC ،مرجع سابق.

وللإجابة عنه صاغ فرضية عامة تنص على : إنّ التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنّها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة. واستنتب منها أربع فرضيات جزئية :

1.كلّما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلّما كان الأداء العام فعالاً.

2. إنّ الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

3. يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

4.كلّما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة ،كلّما اتصف أدائه بالفعالية العالية.

وقد رأى الباحث أنّ أنسب منهج يمكنه من الإجابة عن التساؤل المطروح ،المنهج الوصفي والذي تعتمد عليه وبشكل أساسي أغلب الدراسات العملية في مجال البحوث والدراسات السيسولوجية على وجهه التحديد. وأجرى دراسته الميدانية من 13 إلى 27 جويلية 2004 بحيث اختار عينة بحثه طبقية عشوائية معتمداً على ثلاث أدوات أساسية:الملاحظة والمقابلة والاستبيان ،وبعد تحليل المعلومات التي جمعها توصل الى أنّ أهم الأسس التي تساعد العاملين على أن يكونوا فاعلين في تأدية وظائفهم من وجهة نظر المبحوثين :

الحرية في اتخاذ القرارات الهامة والصرامة في تطبيق العقوبات للمتهاونين ،وجعل المصلحة العامة للمؤسسة فوق المصلحة الفردية ،وتوسيع مجال التشاور ،وتحديد المسؤوليات ،والانضباط في العمل ،والتكوين الجيد في مجال التخصص ،والاتصال الهادف وتوفير الحوافز ومنح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي ،والالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

8-3-علاقة الدراسات السابقة بموضوع البحث:

تحاول الدراسة الحالية الموسومة: "مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى بعض مديري متوسطات ولاية المسيلة " البحث في العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال التنظيمي لدي مديري المتوسطات والفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية التي يعملون فيها واستهدفت أربع مهارات أساسية للاتصال التنظيمي :مهارة ادارة الصراع ومهارة ادارة الوقت ومهارة ادارة الاجتماعات ومهارة اتخاذ القرارات ؛ومعنى هذا أنها ستبحث في ارتباط كل مهارة من هذه المهارات بالفعالية التنظيمية للمؤسسة ،كما ستبحث في درجة امتلاك المديرين المستهدفين في عينة البحث لهذه المهارات ،وستبحث كذلك في درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية التي يديرونها .

يسمح لنا الطرح السابق بالبحث في العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ،فقد تناولت هذه الدراسات في الغالب متغيرا واحد من متغيرات الدراسة الحالية ولم نجد منها ما يربط بين المتغيرين الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية ،غير أننا نجد دراسة واحدة ربطت بين مهارة من مهارات الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية وهي دراسة قاسم علي مهدي : " دور ادارة الصراع التنظيمي في فعالية المنظمة " وتختلف مع الدراسة الحالية في طبيعة المنظمة التي أجريت في مجتمعها الدراسة .

لقد سمحت الدراسات السابقة بأخذ فكرة واضحة عن طريقة تناول المتغيرين السابقين متغيري الدراسة "الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية" وعن المعارف المستهدفة وطريقة تنظيمها وعن المصادر والمراجع التي اعتمدت ،وقدمت فكرة واضحة لبناء أداة الدراسة (الاستبيان) ،وكذا الاستفادة من النتائج المتوصل اليها في دعم نتائج البحث فقد أكدت بعض النتائج فعالية الاتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة ودور فعالية الاتصال

التنظيمي في اتخاذ القرارات كما أقرت بأنّ الاتصال الفعال يدعم المناخ التنظيمي ،وبين ما يتعلق منها بالفعالية التنظيمية مؤشرات قياسها ومدى ارتباطها بفعالية الاتصال الاداري.

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي ومهاراته

تمهيد

المبحث الأول :الاتصال التنظيمي

- 1.تعريف الاتصال التنظيمي
- 2.عناصر الاتصال
- 3.أنواع الاتصال التنظيمي
- 4.أهمية الاتصال في المنظمة
- 5.المداخل النظرية في الاتصال التنظيمي.
- 6.معوقات الاتصال التنظيمي
- 7.الأنماط الادارية والاتصال التنظيمي
- 8.عوامل نجاح الاتصال التنظيمي داخل المنظمة

خلاصة الفصل

المبحث الثاني : مهارات الاتصال التنظيمي

- 1-تعريف المهارة.
- 2-انواع مهارات الاتصال التنظيمي
 - 1-2- مهارة ادارة الوقت
 - 2-2- مهارة ادارة الاجتماع
 - 3-2- مهارة ادارة الصراعات
 - 4-2- مهارة اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

تمهيد:

المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها جزء من المجتمع تضم أفراداً يجتمعون لتحقيق أهداف مشتركة أو انجاز أعمال في مجالات معينة والعنصر الأساسي الذي يجمع هؤلاء الأفراد ويحافظ على استمرار ارتباطهم هو التفاعل والتواصل بينهم .

وقد أدت التطورات الحديثة وتزايد عناصر التنظيمات واتساع نشاطاتها إلى الاهتمام بالاتصال التنظيمي الذي يكتسب خصائصه من المؤسسات التي يتم فيها أو بينها ويضمن سهولة انتقال البيانات والمعلومات والحقائق داخل المنظمة وخارجها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها ،ويطلب هذا الاتصال العديد من المهارات التي تزيد من فعاليته والتي يجب أن تتوفر في أطراف الاتصال .

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي.**1- تعريف الاتصال التنظيمي:**

1.1- تعريف الاتصال : إنّ كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك ،ولهذا فهي تكوّن قاعدة مشتركة عامة .وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق ،والأفكار والآراء ؛أي الترويج لفكرة أو موضوع ،أو سلعة،أو خدمة،أو قضية ،أو فرد ...الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الافكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات ،بإستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين :المُرسل (sender) والمستقبل (Receiver)¹

¹. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009.

2.1. **الاتصال التنظيمي**: يقصد بالاتصال التنظيمي : "انسياب البيانات والمعلومات والحقائق داخل المنظمة وخارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض ، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط أو أشكال فربما تكون بين شخص وآخر أو بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمنظمة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليط من كل هذا"¹ ، وهو "عملية حركية (ديناميكية) يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الصور أو الرسوم أو الإشارات أو باستخدام أي طريقة أخرى من مختلف الطرق سواء اليدوية أو النصف يدوية أو التكنولوجية وذلك بغرض تحقيق هدف معين"²

- عرفه انجل باركنسون (A.Parkinson) بأنه " عملية منظمة ونظميّة،وعفوية أيضا تنطوي على ارسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى أخرى ،شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحوّلة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها"³

- يعرف الاتصال التنظيمي بأنه " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد احداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء ،وقد يكون الاتصال من أعلى السلطة إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى وفقا للتسلسل الرئاسي أو في مستوى أفقي بين الرؤساء بعضهم وبعض"⁴

¹ شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا ، ط2، 2006، ص21.

² عفاف عبد المنعم درويش ،تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية(المعلومات-اتخاذ القرار-الاتصال-التوثيق-المتابعة والرقابة-التعاملات) منشأة المعارف ،الإسكندرية ط1 ، ، 2009، ص108.

³ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق ، ص17.

⁴ طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر، 2013، ص 97

- الاتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية¹.

2- عناصر الاتصال التنظيمي : تتألف عملية الاتصال التنظيمي من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر، الرسالة، والمستقبل بالإضافة إلى عناصر أخرى وسنوضحها فيما يلي:

1.2. المرسل (مصدر المعلومات) : هو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل؛ إذ أن التحسس المتبادل بينهما، والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر مع العلم أنّ المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل²

2.2. الرسالة: "وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد ارسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة. وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيديات لها، أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معان أو ايحاءات معينة"³، وهي "جوهر عملية الاتصال؛ أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية"⁴

1 محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف) ، الطبعة الثانية ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004 ، 2 ص:311.

2 بوحنية قوي،الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة،ديوان المطبوعات الجامعية،39،2010. ص39.

³ بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مرجع سابق،ص22.

4 محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،داروائل للنشر،عمان،ط3، 2005، ص241.

3.2. المرسل اليه أو المستلم : "يمثل الشخص الذي يقوم بتسلم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلًا لو قام هو ذاته بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها. وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها مثل المعرفة، والشخصية، وقابلية الإدراك، والفهم، والاستيعاب. كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة لكل من المرسل والمستلم ذات تأثير كبير في استيعاب المطلوب"¹

4.2. القناة أو الوسيلة: هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكّل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات منها:

أ- القناة اللفظية يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ت- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ

ث- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات².

5.2. رجع الصدى أو التغذية الراجعة: هو عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر، وتتأكد أهمية الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو، ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإنّ على المرسل أن يصحّح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد ارسال ما لم يصل من الرسالة اليه"³.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 03، 2007، عمان، الأردن، ص 206-207.

² مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط 1، 1982، ص 14.

³ عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز، عمان، الأردن، ط 1، 2015، ص 19.

6.2. بيئة الاتصال : تعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه ¹.

7.2. التشويش والمعوقات: هي كل ما من شأنه أن يعيق أو يقلل من دقة وفعالية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية ².

3- أنواع الاتصالات التنظيمية.

1.3. الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتنقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا أو الوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنتقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضا من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة، وتلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة، فلا يتم تخطي مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى دون طريقة رئيسه المباشر ³ وتنقسم بدورها إلى اتصالات صاعدة ونازلة على الوجه الآتي:

1.1.3. الاتصالات الصاعدة : وهي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى

أعلى ، وتستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب والاقتراح والانتفسار والاطبار ، و قد

¹ عبد الله حسن مسلم ، مهارات الاتصال الإداري والحوار ط1 ، دار المعتر ، عمان ، 2015، ص19.

² بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، مرجع سابق ، ص40-41

³ محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي، دار الجنان ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2016، ص155.

تكون من العمال في الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى ،أو من الإدارة الوسط الى الإدارة العليا¹.وتؤدي الاتصالات الصاعدة العديد من الأدوار الهامة أبرزها:

- تزويد المديرين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العمليات اليومية التي يحتاجونها، واتخاذ القرارات اللازمة لإدارة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهاتهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها².

2.1.3. الاتصالات النازلة:وهي الاتصالات التي يتم من خلالها تدفق المعلومات من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى ؛أي من المدير أو الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له ،وتتدفق المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل أو تنتهي بالمستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها إلى الموظفين التابعين لها مباشرة...وتكمن مساوئ وعيوب هذا الشكل من الاتصال في انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يشعرون بأي دور إيجابي لهم مما يؤدي بهم إلى المزيد من الكبت وعدم المبالاة لما يحدث في داخل التنظيم ،وبالتالي يؤثر سلبا على انجازهم وأدائهم الوظيفي الإبداعي،وتتمثل التطبيقات على هذا النوع من الاتصال بالإجراءات والأوامر والتعليمات والإرشادات والسياسات والخطط والبرامج الجديدة والتدريب³.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ،دار المعارف الاكندرية،2004،ص390.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي،السلوك التنظيمي،مرجع سابق ،ص156.

³ عاطف لطفى خصاونة ،إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011 ص91.

2.3. الاتصالات غير الرسمية: تعتمد أساسا على قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه، وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساس القوي لنجاح تلك الاتصالات¹ وتنقسم إلى قسمين:

1.2.3. اتصالات أفقية أو جانبية: وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والاقسام التنظيمية على نفس المستوى داخل التنظيم الإداري أو بين إدارتين من تنظيمين مختلفين كما أنه يخدم العديد من الأغراض أهمها:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.

- زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقساما مختلفة.

- اشباع الاحتياجات للأفراد.

2.2.3. اتصالات رأسية: وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة الهرمية، كأن يتصل رئيس أعلى بموظف دون ادخال رئيس مباشر في الصورة وهذه تتم بشكل استثنائي في الحياة العملية ولكن من شأنها انجاز بعض المعلومات والأمور التنظيمية التي لا تؤثر على التسلسل الهرمي²

4- أهمية الاتصال في المنظمة : يمكن ايجاز أهمية الاتصالات في المنظمة بما يلي³:

1.4. الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقق أهدافها؛

¹ محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص169.

² محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص156-157.

³ خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص204.

2.4. تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة؛

3.4. الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهمّات والفعاليات المختلفة في المنظمة؛

5.4. الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة؛

6.4. يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس عن نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحا، فإنّ الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين؛

4.7. يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها.

وقد لخص علاء محمد القاضي وبكر عمر حمدان أهداف وأهمية الاتصال في كتابهما

مهارات الاتصال في النقاط التالية:

1- تفهم الفرد للأعمال المكلف بها؛

2- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل؛

3- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية؛

4- تحقيق التناسق في الأداء؛

5- تقليل الإشاعات في التنظيم؛

6- تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة؛

7- تدعيم المركز التنافسي للمنشأة؛

8- تدعيم العلاقات مع المجتمع؛

9- بدون الاتصال لا يكون هناك تنظيم؛

10- الاتصال ضروري لنقل المعلومات التي يبني عليها القرارات¹

5 **المداخل النظرية في الاتصال التنظيمي:** لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال

التنظيمي ،ويمكن تصنيف دراساته ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري- الكلاسيكية والسلوكية ،و الحديثة - والتي سنأتي على ذكرها بالتفصيل في نظرية المنظمة لكن سنركز هنا على نظرة كل مدرسة للاتصال التنظيمي ،كعنصر أساسي في المنظمة :

1.5. **المداخل الكلاسيكية:** وهي وليدة الفترة التي ظهرت فيها الثورة الصناعية الكبرى -

المذهب الاقتصادي الرأسمالي - وتضم هذه المدرسة اتجاهين رئيسيين ،يشتركان في الافتراضات الرئيسية ويختلفان في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل ،وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية مماثلة يجب مراعاتها في المنظمات² ،وقد أغفل الاتجاه الأول : الإدارة العلمية بشكل عام الاتصال في جوانبه الإنسانية من حيث النظرة للعامل كما أغفل كذلك جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم ،لكنه في المقابل قدّم إضافات جديدة من حيث توضيحه لحدود السلطة والهيكل التنظيمي ،ومن ثمّ ضرورة انسياب الاتصالات بناء على محددات السلطة والهيكل.³ ،أما الاتجاه البيروقراطي والذي قدّم نموذج الألماني ماكس ويبر (Max Webre) فقد رأى أنّ خط الاتصالات يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات الشئ الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار

1 علاء محمد القاضي، بكر عمر حمدان، مهارات الاتصال ،دار الاعصار العلمي ،ط1،،عمان،الأردن ،2010،ص25

2 ينظر، رائد محمد عبد ربه ،نظرية المنظمة والمؤسسات ،دار الجنادرية ،عمان ،الأردن ، دط ،2012، ص10.

3 ،بوحنية قوي ،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،مرجع سابق،ص58.

في المستويات الإدارية العليا، ومن ثمّ عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من الأسفل إلى الأعلى) ،ويهتم هذا الاتجاه بالتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة¹

5-2- **المداخل السلوكية:** جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة ،كما ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية ،الشئ الذي جعلها تتبالغ في ذلك وتغفل الجوانب الإدارية في العمل الإداري .²

5-3- **المداخل الحديثة:** تضم العديد من المدارس :مدرسة عملية الإدارة ومدرسة النظم والمدرسة الموقفية والمدرسة اليابانية وإدارة الجودة الشاملة وسنتطرق إلى نظرت كل مدرسة إلى الاتصال داخل المنظمة فيما يلي :

- نظرت مدرسة النظم إلى المنظمة على أنّها نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها ومن الطبيعي أنّ المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية ،كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي .

¹ بوحنية قوي ،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،المرجع نفسه ،ص.58

² بوحنية قوي ،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،مرجع سابق،ص.59.

- رأت المدرسة الموقفية أنّ المنظمة نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتّغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها وبذلك يعطونه مرونة في التّعامل مع العاملين داخل المنظمة أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها.
- ركزت المدرسة اليابانية على مكونات العملية الاتصالية من خلال توفير المعلومة والمشاركة في استخدامها بشكل يخدم جميع أفراد المنظمة كما دعت إلى توفير جو من الشّعور الجماعي بالانتماء للمنظمة عن طريق اشراك المستويات الدنيا في اتخاذ القرار وأعمال الرقابة .

- اعتبرت إدارة الجودة الاتصال داخل المنظمة جوهر العملية الإدارية ويجب العمل على تشجيع مساهمة الموظفين في إدارة الجودة وكذا دعم العلاقة بين الإدارة العليا والمستهلكين ، ومساندة الإدارة العليا بالاستشارة الإدارية¹.

6- معوقات الاتصال التنظيمي: يمكن تقسيم معوقات الاتصال التنظيمي إلى ثلاثة أنواع

رئيسة؛ التنظيمية والبشرية والبيئية ونعرضها بشيئمن التفصيل فيما يلي:

- 1.6. المعوقات التنظيمية: يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضع العلاقات التنظيمية القائمة بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة ،إضافة الى وضوح الاتصالات القائمة بين العاملين ومراكز اتخاذ القرار ولذا فإنّ عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء العلاقات من شأنه أن يعرقل عملية الاتصال ويمكن ذكر أهم المعوقات المرتبطة بالتنظيم فيما يلي:

¹ ينظر، بوحنية قوي ،الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،مرجع سابق ،ص63-65.

1.1.6. عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات

والمسؤوليات وسبل انسياب الاتصالات بين الوحدات المختلفة

2.1.6. عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية

الاتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات والعوائق في تحقيق سبل الاتصال

الفعال بين الوحدات التنظيمية

3.1.6. قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن

البيئة الفكرية للإدارة واهتماماتها وتوضيح أبعادها.

4.1.6. التداخل بين الاختصاصات الاستشارية والاختصاصات التنفيذية مما يؤدي إلى

لغة العداء السائدة بينها.

5.1.6. الاعتماد المفرط في استخدام اللجان؛ إذ أن اللجان إحدى الوسائل الاستشارية

في المؤسسات والاعتماد عليها بصورة زائدة غالباً يؤدي إلى تدهور العلاقات بينها وبين

خطوط السلطات التنفيذية مما يؤثر سلباً على عملية الاتصالات.

6.1.6. عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات أو القصور بها يؤدي إلى العجز في جمع

المعلومات وتنسيقها وتصنيفه وتوزيعها بحيث يسهم في تقليص كفاءة وفعالية عملية

الاتصال.

7.1.6. القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية؛ إذ أن المؤسسة تأخذ المعلومات

من البيئة الخارجية وبخاصة ما يتعلق منها بالعملاء والمنافسين والموردين والمستهلكين.

7.1.6. عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمنتالية وخلال فترات زمنية

مقاربة من شأنه أن يخلق عدم توفر المناخ التنظيمي الملائم للاتصال الفعال¹.

¹ فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص ص 80-81

2.6. المعوقات البشرية: تشير المعوقات البشرية إلى كافة المعوقات المرتبطة بالأفراد في عملية الاتصال وهم المرسل والمستقبل ،وتؤثر هذه المعوقات في فعالية عملية الاتصال وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

1.2.6. الفروقات الشخصية بين الأفراد في ادراك الموقف ،وبالتالي تفسير الموقف من زوايا مختلفة؛

2.2.6. التّحيز والإدراك الانتقالي،حيث يقوم بعض الأفراد بقبول كلّ ما يتناسب مع معتقداتهم وأفكارهم ورفض كلّ ما يتعارض مع المعتقدات والأفكار ،ويظهر تأثير ذلك على عملية الاتصال من خلال قيام الأفراد بإعاقه كافة المعلومات التي لا تمثل توجهاتهم وتتعارض مع معتقداتهم وأفكارهم؛

3.2.6. العزلة والإنطواء ،وهذا يعني عدم مخالطة الآخرين وتبادل المعلومات معهم،وبالتالي توقف عملية الاتصال سواء من حيث الارسال أم الاستقبال؛

4.2.6. مقدار المعلومات التي تحتويها الرسالة ،قد تكون المعلومات ضئيلة بحيث لا تفي بالعرض المطلوب،وقد تكون كثيرة إلى حد المبالغة والإفراط؛

5.2.6. تشويه المعلومات بحيث تعمل على انحراف العمل عن مساره الصحيح؛

6.2.6. سوء العلاقات بين الأفراد وهو الأمر الذي يؤدي إلى انحباس المعلومات وتوقف عملية الاتصال؛

7.2.6. عدم وضوح الرسالة أو عدم اختيار وسيلة النقل المناسبة؛

8.2.6. كبر حجم الجماعة المتلقية للرسالة.¹

¹ حسين احمد الطروانة ،محمد ياسين موسى،اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال،دار الأيام ،عمان، الأردن، 2014 ،ص382-383.

3.6. المعوقات البيئية: وهي المعوقات التي تتعلق ببيئة الاتصال المحيطة ،سواء كانت

البيئة مادية أو معنوية وتسبب تشويشا في عملية الاتصال وتشمل :

- 1.3.6. طرفا الاتصال يجهلان الأهداف المشتركة للرسالة.
- 2.3.6. البيئة الاتصالية لا تشجع على التغذية الراجعة للاتصال.
- 3.3.6. الظروف البيئية المحيطة كالحرارة والتهوية والضوء والإمكانات المادية غير مناسبة.
- 4.3.6. اختلاف العادات والتقاليد الثقافية والاجتماعية للبيئة الاتصالية.
- 5.3.6. الانفجار المعرفي الذي يميز العصر.
- 6.3.6. البيئة الاتصالية لا تسمح إلا بالاتصال في اتجاه واحد.
- 7.3.6. اعتماد العملية الاتصالية كلية على جهاز تكنولوجي واحد دون تنوع.
- 8.3.6. قلة التنظيم في البيئة الاتصالية.
- 9.3.6. قلة الثبات النسبي للظروف البيئية وتغيرها باستمرار¹.

7- الانماط الادارية والاتصال التنظيمي

تعرف الإدارة بأنها " نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني ويستخدم أسسا ومبادئ معينة،جمعت في وظائف أربع هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .والهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة أحسن استخدام وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف،مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع"² .

¹ إبراهيم خليل خضر ،مهارات الاتصال ،دار الجندي ،ط1 ،القدس ،فلسطين ،2013 ،ص35.

² زيد منير عبوي ،دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار الشروق ، ط1 ، 2009،عمان ،الأردن ،ص65.

في حين تعرف الإدارة التربوية والتي هي فرع من الإدارة العامة بأنها العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم¹ ويشير النمط الإداري إلى "الأسلوب العام لسلوك القائد تجاه مرؤوسيه من أجل إحداث التأثير الذي من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة"²

"هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسة التربوية ونجاحها في أداء رسالتها... فالقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف"³، وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين ، وسأطرق إلى أنماط القيادة من مركز اتخاذ القرار والتي لاتخرج عن الأنماط الثلاثة: النمط الاوتوقراطي (المتسلط) والنمط الديمقراطي والنمط الفوضوي (الحر)⁴ ويمكن اجمال ذلك فيما يلي :

1.7. النمط الاوتوقراطي (المتسلط) : الاتصال في هذا النمط اتصال رأسي من أعلى إلى أسفل ، إذ ليس من حق المرؤوسين تصعيد آرائهم إلى المدير ، كما أنه نظرا لسلبية أعضاء العمل فإنّ الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة أو غير معروفة لديهم .
وتقوم الإدارة الأوتوقراطية على فكرة الزعامة وأهم ما يميز شخصية هذا النمط الإداري الحزم والانضباط ، وعدم المرونة ؛ إذ أنّ المدير التسلطي لا يهتم بالمتغيرات المحيطة

1 فلنتينا عبد الله بدر ، الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة ، دار أمجد ط1 ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص55

2 فرج عبد القادر طه ، قراءات في علم النفس الصناعي والاداري في الوطن العربي ، ص 286

3 زيد منير عوي ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سابق ، ص93.

4 محمد محمود الفاضل ، كفايات المدير العصري للمؤسسات الادارية والتربوية ، دار الحامد ، ط1 ، 2010 ، عمان ، الأردن

بالمؤسسة وديناميكية بيئتها أو ظروف العاملين ،ويقوم بإحكام قبضته على مقاليد الأمور لضمان تنفيذ العمل كما يريد "1 ومن خصائصه:

- يضع الأهداف وحده ولا يثق بالآخرين؛ التركيز على ما عنده فقط.
- لا يمتلك الفرد حرية اختيار بل يفرض عليه التعيين وهناك تسلط وسيطرة.
- استخدام الثواب والعقاب بطريقة شخصية ذاتية.
- خلق روح العدوانية لدى الاتباع وعدم قدرتهم على الصمود أمام المشكلات.
- انعدام الابداع وانهايار الجماعة عند فقدان القائد.²

2.7. **النمط الديمقراطي**: تعتمد القيادة الديمقراطية بشكل عام على ثلاثة مرتكزات

أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار ،فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم.

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه :حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع

مرؤوسيه عليه أن يعمل على :

-سيادة روح الفريق بين العاملين.

- حساسية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

-تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

ب- المشاركة في صنع القرار : "يقصد بالمشاركة في صنع القرار دعوة القائد لمرؤوسيه

لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها الشيء الذي

يساعد على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون

معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه،كما أن

¹ ينظر ،ليلي محمد حسني أبو العلا ،مفاهيم ورؤي في الإدارة والقيادة التربوية ،بين الأصالة والحداثة ،دار يافا العلمية ، عمان ،الاردن ،ط1، 2013، ص60.

²فهد خليل زائد ،فن القيادة ،كيف تكون قائدا ناجحا ،دار يافا ،ط1، 2013، عمان ،الاردن ،ص22

المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله ،وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه¹

ت- تفويض السلطة : يعني تفويض السلطة منح الغير (المفوض اليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة والواقع أنّ صفة المدير الكفاء هي تفويض السلطة لمعاونيه ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حلّ المشكلات ،وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته² ،وهو "لا يعبر بالضرورة عن العجز والقصور من طرف المفوض ،أو بالأحرى لا يعتبر مخرجا ومنفذا للتخلص من الأعباء والروتين،ولكنّها تعتبر كأسلوب إداري جديد يساعد على تنمية مهارات المرؤوسين ،ورفع الروح المعنوية لديهم³ .

3.7. النمط الفوضوي : "لا يهتم القائد من هذا النمط بالمنظمة وأمورها فهو يقدم أقل جهد ممكن لإنجاز المهام بجانب عدم اهتمامه بالعنصر البشري أيضا وإنّ التسبب وسياسة عدم التّدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر أسوأ الأنماط القيادية".⁴

8- عوامل نجاح الاتصال التنظيمي داخل المنظمة :الاتصال عملية دينامية متصلة يؤثر كلّ عنصر فيها في العناصر الأخرى ويتأثر بها ،ويتوقف نجاح عملية الاتصال على نجاح كلّ عناصره في أداء الدور المطلوب منها ومن أهم هذه العوامل :

¹ نواف سالم كنعان ،القيادة الإدارية ،دار الثقافة ،عمان ،الأردن ،2007،ص 160.

² عاطف عبد الله المكاوي ،التفويض الاداري ،مؤسسة طيبة للنشر،القاهرة ،مصر ، ط2014، 1،ص22.

³ اسماعيلي يامنة ،بوضياف نوال ،بن خورور خير الدين ، الأبعاد المحددة للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية جديد ،

دار اليازوري العلمية ، ط1 ،2019، ص69.

⁴ مؤيد سعيد السالم ،تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي ،مركز الكتاب الاكاديمي،ط1،الاردن،2015،ص67

- 1.8. عوامل تتصل بالمرسل (المصدر):** يعد المرسل من أهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاتصال ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها فعلى ضوء ما يتمتع به المرسل من قدرات وكفاءات في الأداء يتحدّد مصير عملية الاتصال. ومن أهم العوامل الواجب توفرها في المرسل حتى يتحقّق الاتصال النّاجح :
- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل؛ باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله.
 - أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية، من خلال مهاراته في عملية الترميز بأبعادها المختلفة؛ وذلك باستخدام عنصرها اللفظي وغير اللفظي، الأمر الذي ينعكس على مدى قدرته في صياغة الرّسالة المعبرة عن هدفه بوضوح، والمراعية في ذات الوقت لطبيعة المستقبل، من النّاحية الفكرية والاجتماعية والنفسية، حتى تكون جاذبة ومفهومة بالنسبة له؛ وبالتالي توقع درجة تأثير عالية على المستقبل.
 - كما يجب أن تتوفر لدى المرسل مهارة متابعة رد الفعل لدى المستقبل، حتى يتأكد من تحقيق هدفه من الاتصال على النّحو المأمول.
 - حسن اختيار الوقت والزّمان والوسيلة الملائمة لطبيعة المستقبل، والملائمة لطبيعة الرّسالة وهدفها، حيث يشكّل ذلك في النّهاية منظومة متكاملة لنجاح المرسل في صياغة رسالته، وإرسالها، مع ضمان تأثيرها على المتقبل¹.
- 2.8. عوامل تتصل بالرسالة:** عند إعداد الرّسالة يجب مراجعة بعض الشّروط لضمان استجابة المستقبل لها، ومن هذه الشّروط:

¹ هالة منصور، الاتصال الفعال ماهيته وأساليبه ومهاراته، مكتبة الإسكندرية، القاهرة، مصر ط1، 2000، ص28-59

- أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل ،من حيث اهتمامه ،ودرجة استيعابه،ومستوى إدراكه،وتلبية حاجاته،حيث أن تأثير الرسالة هنا يتوقف على الفائدة المرجوة منها ،والجهد المبذول في استقبالها ومن ثم فهمها والإستفادة منها.
- حسن صياغتها وتضمينها عنصر التشويق والإثارة ،الذي يخاطب إدراك المستقبل ويقوي تفاعله معها،بالإضافة الى حسن استخدام النسق الرمزي ،بما يتلاءم وهدف الرسالة وطبيعة المستقبل لها¹.

3.8. عوامل متصلة بالمستقبل :من أهم العوامل المتصلة بالمستقبل :

- يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على استجابته للرسالة حيث يقوم بتفسير رموزها طبقاً لهذا الإطار.
- مستوى الادراك الحسي للمستقبل والمتمثل في حواسه باعتبار أنّها الطريق إلى التعرف على الرسالة .
- دافعية المستقبل إلى المعرفة :فالإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد ادراكه ،وذلك طبقاً لدوافعه أو حاجاته التي يريد إشباعها.
- الظروف المحيطة بالمستقبل :حيث تدعم هذه الظروف من نوعية رسائل معينة ،وتكسبها قوة وقدرة على التأثير .

- 4.8. عوامل متصلة بوسائل الاتصال : إنّ التنوع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الافراد وهذا من شأنه أن يساعد على إنجاز عملية الاتصال.²

¹ هالة منصور ،الاتصال الفعال ماهيته واساليبه ومهاراته ،المرجع نفسه ،ص59.

² هالة منصور ،الاتصال الفعال ماهيته واساليبه ومهاراته ،مرجع سابق ،ص61.

المبحث الثاني: مهارات الاتصال التنظيمي**1- تعريف مهارة الاتصال التنظيمي .**

1.1. تعريف المهارة: المهارة في اللغة: الحذق في الشيء، والماهر: الحاذق بكلّ عمل وأكثر ما يوصف به السّابح المُجيد... والجمع مَهْرَة؛ يقال مَهَرْتُ بهذا الأمر أَمْهَرُ به مهارة إِيَّ صرت به حاذقاً. قال ابن سيده: وقد مهر الشيء فيه و به ويمهر مهراً ومهوراً ومَهارة¹ وفي الاصطلاح تعرف بأنّها: " السرعة و الدقة في أداء عمل من الأعمال مع القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة"²، و أما الفتلاوي فعرف المهارة بأنها: "ضرب من الأداء تعلّم الفرد أن يقوم به بسهولة و كفاءة و دقة مع اقتصاد في الوقت و الجهد،سواء أكان هذا الأداء عقليا أو اجتماعيا أو حركيا"³،وتعرف أيضا بأنّها: "الأداء المتقن القائم على الفهم،والاقتصاد في الوقت والجهد"⁴

2.1. تعريف مهارات الاتصال التنظيمي : يقصد بها تلك القدرات الإبداعية والمكتسبة

لدى الانسان والتي يستخدمها من أجل إكمال عملية الاتصال ،وذلك في حالتها أن يكون الانسان مرسلًا أو مستقبلًا...وهي القدرات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالردّ على هذه الرسالة حسب فهمه لها"⁵

¹ ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. لسان العرب. مادة مهر، الجزء 5 ص 184-185 ،دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، (د.ت).

² محمد بن يحيى زكريا و عباد مسعود،التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف و المقاربة بالكفاءات، وزارة التربية الوطنية، د ط، الجزائر،2006،ص.82

³ سهيلة محسن كاضم الفتلاوي،كفايات التدريس المفهوم-التدريب-الأداء،دار الشروق، ط1، عمان، 2003،ص.25

⁴ اياد عبد المجيد،المهارات الأساسية في اللغة العربية،مركز الكتاب الاكاديمي،2015،ص3

⁵عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال ، ،أمواج للنشر والتوزيع عمان ،الأردن 2016ص09.

من التعاريف السابقة يتضح أن المهارة تحكمها معايير أهمها:

- 1- السرعة:تردى المهارة بسرعة.
- 2-الدقة: التركيز في أدائها بمهارة.
- 3-الاقتصاد: في الجهد و الوقت.
- 4-التحكم و الإتقان: و هي قدرة الفرد على الاستخدام الجيد للمهارة.

2- انواع مهارات الاتصال التنظيمي

1-2- مهارة إدارة الوقت

1.1.2. مفهوم إدارة الوقت: تعرف إدارة الوقت بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت،وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال ،وهي عملية قائمة على التخطيط ،والتنظيم ،والتنسيق،التحفيز ،والتوجيه،والمتابعة،والاتصال ،وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة¹ كما تعرف بأنها" عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ،لتحقيق الأهداف الهمة التي نسعى إليها في حياتنا ،مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل"²

يتضح من مفهوم إدارة الوقت أن هناك مضامين لهذا المفهوم يمكن ايجازها فيما يلي:

- إنّ إدارة الوقت هي ممارسة أعمال فضلى تتسم بقدر عال من الاحترافية؛
- إنّ إدارة الوقت عملية متواصلة ،متجددة،نظمية؛
- تتطلب عملية إدارة الوقت اللجوء إلى وظائف المدير واستخدام مهاراتها وقدراتها ،مثل وظائف التخطيط ،والتنظيم ،والتنسيق ،والتشكيل ،والتوجيه ،والرقابة؛

¹ ربحي مصطفى عليان،إدارة الوقت-النظرية والتطبيق-ط2 ، ، 2007،دار جرير، عمان ،الأردن،ص28.

² فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل الى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات- ط1 ، 2008 ، دار المسيرة ،عمان،الأردن

- تنطوي إدارة الوقت على موارد نادرة ومتجددة ،وتستدعي لإدارتها قدرا عاليا من المهارات والاستراتيجيات غير التقليدية،فهي تتطلب رؤى ثابتة،وخطط محكمة،وأساليب تنفيذ راقية؛
- إنّ إدارة الوقت معنية بإدارة الفرص،وأن المنظمة التي لا تعرف كيف تدير فرصها لن تكون قادرة على البقاء في سوق المنافسة؛
- إنّ الإدارة السليمة للوقت تحقق للمنظمة أعلى شيء تتمناه ألا وهو الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق موقع أقوى في السوق مقارنة بالمنافسين،وما أحوج المنظمات اليوم الى بلوغ الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن لها البقاء والنمو في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة
- كما أن إدارة الوقت تمكن المنظمة من الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتاحة وذلك لتحقيق الأهداف المهمة.
- إنّ ادارة الوقت علم وفن،وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال بمعنى إنها عملية علمية وممارسة أعمال فضلى قائمة على أصول علمية ومهارات إنسانية راقية،وليس مجرد هواية أو نزوة؛
- إنّ الحكمة من وراء إدارة الوقت هي كيفية استغلاله بما يعود بالنفع على الفرد،والمنظمة ،والمجتمع برمته.فإدارة الوقت تعني أيضا إدارة الذات؛
- إنّ إدارة الوقت عملية مستمرة تستدعي وجود الالتزام ورغبة في التطوير؛
- إنّ إدارة الوقت عملية صعبة ومركبة،تستلزم من المدير اتباع وظائف أساسية مثل التخطيط والتنظيم،والتنسيق،والتشكيل،والتوجه،والرقابة،وهي من وظائف المدير التي تمكنه من بلوغ الأهداف المنشودة¹.

¹ بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية ،ط1، 2017، ص47-48.

- 2.1.2. أهمية إدارة الوقت:** " تعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز الأعمال و تساعد إدارة الوقت على:
- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاص يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم.
 - تعميق وع ومدرک بالشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد .
 - استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع.
 - سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.
 - سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الترقى والارتقاء الوظيفي والمهاري.
 - دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث القوى العاملة في المشروع على تقديم أفضل ما لديها.
 - قرب المتابعة؛ أي أن تتم المتابعة عن كثب ، وبشكل سليم سواء مكانيا أو زمانيا أو نشاطيا .
 - سلامة التوجيه الايجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة. حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة، ويصبح التوجيه مزيجا من خلق الدافع والحافز على العمل.

- اتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية وللابداعات الشخصية وللتعبير الأفضل عن المواهب والمهارات، وتحقيق وتشجيع الابتكارات والاختراعات سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية¹.
- كما دلت الدراسات والتجارب على أنّ التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كلّ واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم مثل :
- التفاهم والمحبة والثقة بين القائد والمرؤوسين؛
- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة؛
- توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم ؛
- توافق المشرفين أو القيايين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة؛

- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية؛
 - تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكلّ دقة؛
 - التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة².
- 3.1.2. خصائص الوقت :** يتميز الوقت بمجموعة من الخصائص التي يمكن ابرازها في

النقاط التالية :

- يرى العلماء منذ القدم أنّ الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة.
- أنّه يتحرك بموجب نظام معين ومحكم لا يمكن تغييره أو إيقافه أو إعادة تنظيمه.
- الوقت لا ينتظر أحداً فإما أن يستثمر أو يمر بدون فائدة.
- أنّه وقت محدد ملك للجميع بالتساوي ،ولا يستطيع أحد زيادته.

¹ينظر، ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص31-36.

² محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2010، ص305.

- لا يكلفنا قدرا من المال ،لكن اضاعته قد تكلفنا الكثير .
- من يُسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا .
- لا يمكن إيقافه أو تراكمه أو تغييره أو احلاله .
- لا يمكن استلافه أو ادخاره أو سرقة .
- لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيره أو استعارته أو مضاعفته أو تضييعه أو توفيره .
- إنّه المتهم الأول لهدم انجاز الأعمال.¹

4.1.2. أساليب إدارة الوقت :

1.4.1.2. أسلوب الإدارة الذاتية: الإدارة الذاتية مهمة ليست باليسيرة بالنسبة للمدير بل تحتاج إلى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المنظمة ،كما تحتاج إلى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات من خلال التدريب والتطوير وصقل الخبرات²

2.4.1.2. أسلوب الإدارة بالتفويض : التفويض عملية اسناد لمهام وأعمال إلى أعضاء في المنظمة لديهم من التأهيل والقدرات والمهارات ما يكفي للقيام بما أسند اليهم بكل كفاءة واقتدار ،وتعد عملية التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة في تطوير المرؤوسين وتحسين النتائج واستغلال وقت الإداري ،وذلك من خلال تركيزه على المهمات الرئيسية وتفويض المهمات الثانوية للمرؤوسين ،فحسن إدارة الوقت يرتبط ارتباطا مباشرا بحسن تفويض المهام والأعمال اللازمة للآخرين³

3.4.1.2. أسلوب الإدارة بالأهداف: تعد الإدارة بالأهداف طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها ،وتحديد

1 الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، إدارة الوقت ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص7.

² ينظر ،أحمد محمد الشايب ،عنان محمد حمّور ،مفاهيم إدارية معاصرة ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ط2014،ص1 202

³ أحمد محمد الشايب ،عنان محمد حمّور ،مفاهيم إدارية معاصرة ،مرجع سابق ،ص204

مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها¹.

5.1.2. خطوات إدارة الوقت: حدد فيرنر (Ferner) مجموعة خطوات أساسية واعتبرها

منظومة النجاح في إدارة الوقت وهي كما يلي :

- وضع الأهداف والأولويات في العمل والأداء.
- تحويل أهداف البرامج الى خطط عملية قابلة للتطبيق.
- استخدام الوقت في تحليل الأهداف المتوخاة.
- تحديد الوقت اللازم لتشخيص المشكلة، من حيث أسبابها والحلول المقترحة لها.
- إعادة التحليل والمتابعة المتكررة وتصحيح أي انحرافات.
- التقويم الذاتي للوقت المتاح.
- تهيئة البرامج اليومية وأدلة التخطيط.
- تحسين الخطط المتبعة في إدارة الوقت وحسن استغلاله².

6.1.2. مهارات إدارة الوقت:

1.6.1.2. مهارة تسجيل وتحليل الوقت وضبطه : لمعرفة الشخص لمستوى إدارته

لوقته واكتشاف مدى استخدامه للوقت لتحقيق أهدافه وطموحاته وكذلك واجباته المتعلقة بالعمل والأسرة، ينبغي أن يقوم بمراجعة استخدامه للوقت .

إنّ الخطوة الأولى للاستفادة المثلى من الوقت هي معرفة كيفية انقضاء هذا الوقت في الواقع، وهذا يتطلب تسجيلًا لكافة النشاطات التي يمارسها المدير في فترة زمنية محددة وكذلك الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة كالأُسبوع أو أشهر مثلًا ثم استخراج

¹ أحمد محمد الشايب، عنان محمد أبو حمّور، مفاهيم إدارية معاصرة، المرجع نفسه، ص203
² فادي حسن عقيلاني، إدارة الوقت والذات، دار المعترف، ط2، 2014، عمان، الاردن، ص55-56

معدل الوقت الذي يقضيه المدير في كل نشاط، وعرض ذلك في شكل جداول ونسب مئوية أو رسوم بيانية حتى تبرز الجوانب التي يضيع فيها الوقت بشكل واضح.¹

2.6.1.2. مهارة التخطيط : التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي : الهدف والموارد والزمن عن طريق محاولة الوصول الى أقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد وفي أقصر وقت مستطاع ،مما يعنى أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد ،فهو اجراء يجيب على الأسئلة التالية :

- ما هو العمل المطلوب ؟ لماذا نقوم بهذا العمل ؟ كيف نقوم به ؟ من يقوم بهذا العمل ؟ وأين ومتى يؤديه؟

3.6.1.2. مهارة الاتصال :الاتصال هو عملية ارسال واستقبال للمعلومات والأفكار والآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل)وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة².

4.6.1.2. مهارة الاشراف :يقصد به الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعدة المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم من مشكلات في أثناء العمل وعلى أداء وظائفهم على نحو أفضل فخلال الاشراف يمكن علاج المشكلات الصغيرة قبل استفحالها كالإهمال والتراخي في التنفيذ وكثرة الغياب والعناد وغيرها وبالتالي يمكن القول أنّ ممارسة الاشراف الفعال يحقق توفيراً للوقت لكل من المشرف والمشرف عليه.³

1 مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الوقت: المفهوم و القواعد و المهارات ،ص92-93

² ينظر ،مدحت محمد أبو النصر،لغة الجسد دراسة في نظرية الاتصال الانساني غير اللفظي، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ،مصر، 2006 ،ص18.

³ ينظر ،مدحت محمد أبو النصر،إدارة الوقت -المفهوم والقواعد والمهارات- مرجع سابق ،ص110.

5.6.1.2. مهارة التفويض: يعني التفويض تكليف الموظفين بمهام معينة ليست ضمن مسؤوليتهم الروتينية مما يعود بالنفع على الموظفين أنفسهم وعلى الإدارة المسؤولة وعلى كيان المنظمة ككل في علاقة تبادل منافع ثم صياغتها بعملية إدارية بسيطة، وشرعية التفويض تقوم على وجود نص قانوني صريح يجيز التفويض؛ ذلك أن الاختصاص المقرر لصاحبه لا يحق له التنازل عليه لغيره كيفما شاء وإنما هو واجب و وظيفة يجب أن يمارسها بنفسه ما لم يصرح له القانون بإمكانية التفويض¹.

6.6.1.2. مهارة إدارة الاجتماعات : تستهلك الاجتماعات جزء كبيرا من وقت المدير والعاملين في كثير من المنظمات والمدير الناجح يستطيع أن يوفر كثيرا من الوقت عندما يدير هذه الاجتماعات بالشكل السليم والمهني، وعندما يتجنب مضيعات الوقت المرتبطة بمراحل إدارة الاجتماعات (قبل الاجتماع واثناؤه وبعده)².

7.1.2. مضيعات الوقت: يقصد بمضيعات الوقت " كل شيء يمنع المدير من انجاز الأهداف بأكثر السبل المتاحة فعالية"³ وقد تناول هاريسون (Harrison) مضيعات الوقت لدى المديرين في دراسة له بعنوان "الادارة وإدارة الوقت" عام 1978م حيث ذكر خمسة وعشرين عاملا مؤديا الى ضياع وقت المدير، نذكر منها " سوء الاشراف، وعدم تفويض السلطة، والاجتماعات الطويلة، والزيارات غير المسوغة، والمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد المطلوب، وقراءة الصحف والمجلات، والاهتمام بنشاطات قليلة الأهمية "وأوضح دراكر (Drucker) العوامل المؤدية الى ضياع الوقت فيما يلي: "زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد

¹ ينظر، عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الادارية، مرجع سابق، ص46.

² ينظر، مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت - المفهوم والقواعد والمهارات - مرجع سابق، ص120

³ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، دط، دت، المملكة العربية السعودية

،قراءة الصحف والمجلات ،تضخم عدد العاملين ،سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم ،الزيارات المفاجئة ،التردد في اتخاذ القرارات ،الخوف من ارتكاب الأخطاء،التفويض غير الصحيح ،سوء ترتيب الأولويات ،المقاطعات في اثناء العمل ،المجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة ،البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها ،الانتقال الى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة ،الاهتمام بمسائل روتينية قليلة ¹.

وهناك عوامل كثيرة تسهم في ضياع الوقت يمكن ايجازها فيما يلي:

1.7.1.2. انعدام أو سوء التخطيط للوقت : إن سوء التخطيط يؤدي الى إضاعة الوقت ؛لأنه يعني رسم خارطة طريق سيئة أو مربكة ،ومادامت هذه الخارطة سيئة ،فإن الوصول إلى الهدف سيكون صعبا للغاية ولن يتحقق في الوقت المحدد.

2.7.1.2. انعدام التنظيم والتنسيق: يعد الوقت موردا هاما واستغلاله بشكل سليم يستدعي قدرا عاليا من التنظيم والتنسيق فهما وظيفتان حيويتان من وظائف الإدارة السليمة للوقت ،وكثيرا ما تضيع المنظمات أوقاتا ثمينة وفرصا أثمن نتيجة انعدام التنظيم والتنسيق.

3.7.1.2. ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية: يحتاج الوقت إلى أفراد قادرين على استغلاله والانتفاع به ،ويتطلب ذلك تدريبهم وتكوينهم ليكونوا قادرين على اقتناص واستخلاص قيمة الوقت لدعم سياسات المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ،وزيادة العاملين على الحد المطلوب للعمل يؤدي الى ضياع الوقت ،كما أن نقص العاملين يؤدي إلى صعوبة بلوغ الأهداف بالسرعة والكفاءة المطلوبتين ،ولذا فإن إدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة تعد من مستلزمات نجاح عملية ادارة الوقت.

1 ينظر، خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، المرجع نفسه، ص112.

4.7.1.2. الافتقار إلى المعرفة : المعرفة قوة حقيقية ، وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي إلى ضياع الوقت ¹

2-2- مهارة ادارة الاجتماع

تستخدم كلمة اجتماع للدلالة على التقاء عدد معين من الأفراد في زمان ومكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد وبذلك فإن الاجتماعات وسيلة وليست هدفا بحد ذاتها² وينطوي الاجتماع على مفهوم التعاون بين أفراد يختلفون في ثقافتهم وخبراتهم ومع ذلك يحاولون معا - عن طريق المناقشة الموضوعية- الوصول إلى حلّ للمشكلات المعروضة عليهم.

1.2.2. تعريف ادارة الاجتماع:

يعرف الاجتماع بأنه: "أحد وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين فيه للتفاعل والحوار وتبادل الرأي .. وهو أحد الوسائل الهامة لمناقشة موضوع معين وطرحه بين الحاضرين، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها جيداً بهدف التوصل إلى قرار حكيم وصائب يستطيع المسؤولون تنفيذه بوفاء وإخلاص كاملين إيماناً منهم بأنهم وراء صنع هذا القرار وإعداده"³ وهو "التقاء جماعة متجانسة أو عدد من الأفراد ذوي تخصص واحد، أو تخصصات مختلفة، لهم مهارات وخبرات وخلفيات متعددة، تربطهم مصلحة مشتركة في منشأة حكومية أو خاصة أو أهلية، لهم مسؤولية وصلاحيات قانونية لمناقشة شؤونها بفعالية

¹ ينظر، بشير العلق، أساسيات إدارة الوقت، مرجع سابق، صص 18-19.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، مرجع سابق، صص 237.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، مرجع سابق، صص 237.

، وإجازة خطط عملها، وإصدار القرارات والتوجيهات ، أو التوصيات لتحقيق أهدافها ولتطوير آدائها ورفع قدرات العاملين بها وذلك في توقيت ومكان محددين".¹

تعريف ادارة الاجتماع : تعرف بأنها " القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة والقيام بالتوجيه والقيادة بكفاءة وقدرة عالية بالتوصل إلى الحلول المناسبة وحلّ المشكلات واتخاذ قرارات الصائبة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة".²

2.2.2. أهمية الاجتماعات : يمكن تلخيص أهمية الاجتماعات في مختلف مجالات

العمل بالمؤسسات في النقاط التالية:

1.2.2.2. تتيح الاجتماعات الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم أيًا كانت مراكزهم

المهنية؛

2.2.2.2. تعقد الاجتماعات بهدف الوصول إلى قرارات ،وتؤثر تأثيرا فعّالا على نشاط

المؤسسة؛

3.2.2.2. تساعد الاجتماعات في سهولة الموافقة على القرارات والنتائج التي تفرزها

الاجتماعات بإحساس الأعضاء بأنهم شاركوا في إعداد هذه النتائج والوصول إليها؛

4.2.2.2. الاجتماعات مظهر من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي بل وسيادة رأي

الجماعة حيث تكون سلطة اتخاذ القرارات لمجموع الأعضاء وليس لفرد واحد؛

5.2.2.2. تساعد الاجتماعات على رفع الروح المعنوية للأعضاء المشتركين وتجعلهم

يشعرون بأهميتهم على الرغم من اختلاف مستوياتهم الوظيفية مما يؤدي إلى جعل

¹ إبراهيم الخضر الحسن ،كيفية إدارة الاجتماع لتحقيق أهدافه ،مقال منشور في مجلة دراسات تربوية العدد الخامس ،نوفمبر 2016 ،ص152-153.

² ينظر ، محمد سرور الحريري ،الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم ادارة الاعمال ،دار القلم، ط1 ،بيروت ،لبنان ،2015 ،ص172.

القرارات التي تتخذ في هذه الاجتماعات بعيدة كل البعد عن تأثير وتحكم اصحاب المصالح الشخصية؛

6.2.2.2. تفرز الاجتماعات وجهات نظر مختلفة تفيد أصحاب القرار والسلطة بالمؤسسة وتساعدهم على وضع السياسات والقرارات المسيرة لنشاط المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها. كما أنّ ذلك يؤدي إلى ايجاد أحسن الوسائل لعلاج المشكلات المطروحة للنقاش؛

8.2.2.2. تتيح الاجتماعات الفرصة للأفراد من مختلف المستويات الإدارية للالتقاء والتعارف وتبادل وجهات النظر وتكوين صداقات عمل وصداقات شخصية على حد سواء¹.

3.2.2.3. مراحل ادارة الاجتماع :

1.3.2.2.1. المرحلة الأولى التحضير للاجتماع :

1.1.3.2.2. تحديد الاهداف: جميع الاجتماعات تتطلب تحديد الاهداف التي يجب أن تكون واضحة في البيان الافتتاحي لرئيس الاجتماع فهذا الإجراء البسيط يبين سبب عقد الاجتماع وعند أخذ الهدف في الاعتبار يتم توجيه جميع المناقشات والجهود اليه².

2.1.3.2.2. اختيار المشاركين : لا بد أن تتوفر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها:

- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.
- أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
- أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.

¹ جمال غانم زيدان، تنظيم وإدارة الاجتماعات، دار الجيل، بيروت، ط1، 1997، صص 8-9.

² فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات - مرجع سابق، ص95.

- أن يكون قادرا على العمل الجماعي.
- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين .
- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعيا)¹.

3.1.3.2.2. تحديد وقت الاجتماع : يجب اختيار الوقت المناسب لقد الاجتماع وإنهائه لضمان حضور المشاركين في الوقت المحدد ومناقشة جميع الموضوعات الواردة في جدول الاعمال.

4.1.3.2.2. تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع : يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ومن تلك العوامل مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين ،مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماع ،توافر كافة الاجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات،توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة،خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين² .

5.1.3.2.2. اعداد جدول أعمال الاجتماع : لابد من وجود جدول أعمال يتم اعداده مسبقا وإرساله إلى المشاركين قبل الاجتماع ويعتبر بمثابة خارطة ارشادية للحفاظ على المناقشة ضمن الموضوع المحدد ،ويؤدي توزيعه قبل الاجتماع إلى تشجيع الاعداد المسبق وإثراء النقاش.³

6.1.3.2.2. اعداد وإرسال دعوة الاجتماع : يراعى أن يكون ذلك قبل موعد الاجتماع بوقت كاف ،وأن تتضمن الدعوة هدف الاجتماع وتاريخ ووقت ومكان انعقاده ،والمدة

¹ عبد الله حسن مسلم ،مهارات الاتصال الإداري والحوار ، مرجع سابق ،ص144

² فادي حسن عقيلان ،إدارة الوقت والذات ،مرجع سابق ،ص111.

³ فتحي محمد أبو ناصر ،مدخل الى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات - مرجع سابق، ص95

المخصصة له بالإضافة إلى جدول أعماله، والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين اعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع¹.

2.3.2.2. المرحلة الثانية : إدارة الاجتماع :

عقد الاجتماع ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الأعداد لها في المرحلة السابقة كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب والتمثلة فيما يلي:

1.2.3.2.2. الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- الاستئذان في ابداء الرأي والمناقشة ، وأن تكون بشكل موضوعي وخال من التحيز والتعصب.

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.

- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الإعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.

- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك فيه بفعالية.

- عدم مغادرة قاعة الاجتماع في اثناء الانعقاد إلاّ لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.

- الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين في أثناء النقاش أو الاستفسار.

- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة في أثناء الاجتماع.

- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء اليهم.

1 عبد الرحمن أحمد سيف ،وظائف القائد الناجح ،دار معتر ، الاردن،2018،ص117.

- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

2.2.3.2.2: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع :

- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء واستقبالهم في الوقت والمكان المحدد.

- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها وهذه المراحل هي :

أ- تشكيل الاجتماع : مرحلة البدء بالاجتماع ،وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

ب-المرحلة العاصفة : مرحلة النقاش والرد ،وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ،قد تؤدي إلى سوء تنظيم في الاجتماع.

ت-مرحلة التطبيع :مرحلة العمل بإنتاجية ،وفيها تتطور الافكار ويتم الوصول إلى تسويات ،وترسيخ اطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

ث-مرحلة الاداء :مرحلة النتائج وفيها يولد المجتمعون اجماعا ،ويحصلون على النتائج¹.

في نهاية الاجتماع يتم تدوين محضر يكتب طبقا لنموذج محدد يتفق مع جدول الأعمال لتحقيق أقصى استفادة منه ويتضمن موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده ،وقائمة بأسماء المشاركين والإشارة إلى الغائبين وجدول الأعمال وملخص عما تمّ التوصل إليه من قرارات في كلّ نقطة مذكورة في جدول الأعمال وخلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الاجراءات التنفيذية ،كما يتم ذكر نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع الموالي.

¹لفادي حسن عقيلان ،إدارة الوقت والذات ، مرجع سابق،ص ص: 112-113.

3.3.2.2. المرحلة الثالثة:مرحلة التقييم لا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدي

تكاليفه ،ولذا يجب على الرئيس الاشراف على متابعة مدى الالتزام وتطبيق القرارات المتخذة.

4.2.2. اسباب فشل الاجتماع :

- 1.4.2.2. عدم وضوح الهدف من الاجتماع لدى المشاركين فيه أو عدم قناعتهم به.
- 2.4.2.2. عدم التخطيط الكافي للاجتماع من حيث إدارته أو وضع جدول أعماله أو تجهيز احتياجاته.
- 3.4.2.2. سوء التبليغ للمشاركين بجدول الأعمال وهدف الاجتماع وزمانه ومكانه.
- 4.4.2.2. عدم حضور المشاركين في الزمان أو المكان المبلغ لهما.
- 5.4.2.2. اختيار وقت غير مناسب للاجتماع أو غير كاف له.
- 6.4.2.2. عدم أهلية المشاركين في الاجتماع إما لإرهاق بدني أو عدم قناعة نفسية أو عدم توفر المعلومات الكافية لديهم مما يفقدهم القدرة على المساهمة والعطاء وإثراء الموضوع.
- 7.4.2.2. الاشتغال في أثناء الاجتماع بغير جدول أعماله كالهاتف مثلا والإكثار من الخروج والدخول.
- 8.4.2.2. عدم التوصل لقرارات محدّدة في موضوعات الاجتماع أو عدم وضوح القرارات لدى المشاركين.
- 9.4.2.2. الغلظة والقسوة أو التسبب والإهمال في ادارة الاجتماع.
- 10.4.2.2. فقدان التنفيذ الناجح والكفاء للقراءات الصادرة عن الاجتماع.

2-3- مهارة ادارة الصراع

2-3-1. مفهوم الصراع التنظيمي: يعرف بأنه: " العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد أو جماعة معينة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأطراف (فرد أو جماعة) لحقوق الطرف الآخر¹ وهو عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الافراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات².

أما إدارة الصّراع فتعرف بأنّها: العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصّراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصّراع وأبعاده وتحديد مستوياته³ وأشار أونز (Owens,1981) إلى أنّ عملية التدخل في الصّراع لإدارته تتضمن تشخيص الصّراع، الذي يعد خطوة هامة على طريق إدارته بشكل منتج... كما أورد تود مجموعة من المهارات اللازمة لإدارة الصّراع بشكل فعال بحيث يؤدي إلى نتائج إيجابية. وهذه المهارات هي :

1.1.3.2. القدرة على التّحلى بالصّبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة وعدم اللجوء إلى

المشاجرة في أثناء التدخل في الصراع.

2.1.3.2. القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع اطراف النزاع⁴.

¹ حضير كاظم حمود ،روان منير الشيخ،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة،دار صفاء،عمان،2009، ص235

² زهير بوجمعة شلابي،الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية ،ط1، 2012. ص 93

³ زهير بوجمعة شلابي ،الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة،المرجع نفسه. ص15

⁴ عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كلاً طريقك الى التفوق والنجاح ،دار الاندلس الخضراء ،جدة ،السعودية ،ط6

،1999،ص169

3.1.3.2. القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين ،لأنه ليس من السهل حلّ الصراع وأحد الأطراف في حالة غضب أو حزن،لذلك يجب على المدير أن يعمل على إنهاء الحالة الانفعالية أولاً ثم البدء بحل الصّراع.

4.1.3.2. القدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصراع والتركيز على المشكلة وليس على الأشخاص.

5.1.3.2. القدرة على التحليل ،والفهم الدقيق للمعاني ،والتأكد من صحة المعلومات المتوافرة وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات¹

2-3-2. استراتيجيات إدارة الصّراع: أولى الباحثون أمثال توماس وكليمان ورحيم وروبنز عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فعالية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع ،ولهذا تعددت وتتنوع استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه ،وتتدرج هذه الاستراتيجيات من إيجابية نسبية إلى استراتيجيات سلبية نسبية ،ومن بين هذه النماذج:

أنموذج توماس وكليمان(Thomas & Kilmann) : يشير هذا الانموذج إلى أنّ اهتمامات الفرد في المنظمات تنتشر على بعدين هما:

- البعد التعاوني: الذي يشير إلى مدى رغبة الفرد في إرضاء اهتمامات الآخرين ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون.

- بعد الذاتية:الذي يشير إلى المدى الذي يرغب فيه الفرد إرضاء اهتماماته هو ،ويمتد من درجة غير ذاتي إلى درجة ذاتي وعلى أساس هذا التحليل يحدد الأنموذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع كما يلي:

1 ليلي عبد الحليم قشيطات ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، 2010، مركز الكتاب الاكاديمي عمان الأردن ،ص74-75

1.2.3.2. استراتيجية المنافسة : إنّها استراتيجية تتصف بالذاتية لدرجة عالية أو غير تعاونية ، وتتميز هذه الاستراتيجية بتوجه المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية ، إنّ المدير الذي يستخدم هذه الاستراتيجية يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه لذلك فهو غالبا ما يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر.

2.2.3.2. استراتيجية الاسترضاء : تتصف هذه الاستراتيجية بإهتمام متدن للنفس واهتمام كبير بالآخرين ، في هذه الاستراتيجية يضحي المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم .

3.2.3.2. استراتيجية التجنب : تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع ، وهذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامنا وقد يظهر في صورة أشدّ خطورة.

4.2.3.2. استراتيجية التوفيق : تتصف هذه الاستراتيجية بالوسطية بين الذاتية والتعاون ، وتتضمن هذه الاستراتيجية مبدأ الأخذ بالعتاء حيث يتخلى كلّ من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حلّ وسط يرضي الطرفين.

5.2.3.2. استراتيجية التعاون : تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضي الطرفين المتصارعين ، من خلال حلّ مشترك للمشكلة وهذه الاستراتيجية مرتبطة بأسلوب حلّ المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقة كما أشار (Rahim,2001) إلى أنّ استراتيجية التعاون أكثر فاعلية من الاستراتيجيات الأخرى لتحقيق تكامل الأنشطة لمختلف الأنظمة الفرعية ، وعندما تكون المسائل معقدة فإنّ هذه الاستراتيجية مفيدة في استخدام المهارات والمعلومات التي يمتلكها مختلف الأطراف لصياغة حلول وإنجازات باهرة.¹

¹ ليلي عبد الحلیم قشيطات ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق ،ص81-83.

2-3-3. **مراحل الصراع التنظيمي** : يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه كعملية متحركة (ديناميكية) ،تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث،التي تتولد باستمرار وقد أشار بوندي Bondy إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي :

2.1.3.3.2. **مرحلة الصّراع الضمني** : تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع ،والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الإعتماضية بين الأقسام،وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصّراع بشكل ضمني وغير معن.

2.2.3.3.2. **مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ** : وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات ،وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

2.3.3.3.2. **مرحلة الشعور بالصّراع** : تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ،وغالباً ما يصعب الفصل بينهما،وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية،وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سيؤدي إليه،وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه،وبخاصة الخوف والقلق.

2.4.3.3.2. **مرحلة الصراع العلني**: يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع أي أنّ الصّراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرابه ،وبسبل مختلفة ،مثل العداوات والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة ،أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

2.5.3.3.2. **مرحلة ما بعد الصراع العلني** : تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد أمرين أولهما أنّ الموقف الذي يؤدي إلى نشوء

الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها وثانيهما، وهو الأكثر احتمالا، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتّم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإنّ هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجددا وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، وهكذا لابد لإدارة المنظمة من اتباع انجح السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الاضرار بها وأهدافها¹.

2-3-4- مستويات الصّراع التنظيمي:

1.4.3.2. **على المستوى الفردي:** يتكوّن عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.

2.4.3.2. **على المستوى الجماعي:** يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

3.4.3.2. **على المستوى التنظيمي:** يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.

4.4.3.2. **الصراع بين الجماعات:** يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.

5.4.3.2. **الصراع على مستوى المنظمة:** ويأخذ أحد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

1 ينظر، خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 300، 301.

- الصراع العمودي :يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتقنون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.

- الصراع بين الموظفين والاستشاريين ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

- صراع الدور :ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعدّدة في مجال عمله.

- الصراع بين المنظمات :يظهر في حالة قيام احدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين ¹.

2-4- مهارة اتخاذ القرارات

1.4.2. تعريف اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار بأنه"الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة مهينة،واختيار الحل الأمثل من بينها.² أو الاختيار بين عدة بدائل وذلك لتحقيق هدف معين"³

ويحدد "بارنارد (Bernard) مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر⁴."

في حين يعرف القرار التنظيمي بأنه" التزام بتصرف واع قابل للتنفيذ بأقل ما يمكن من التكاليف وأقصى العوائد،يصدر عن فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة تجاه حلّ مشكلة أو اغتنام فرصة أو التّعامل مع موقف معين في ظل وجود أكثر من حل أو بديل يتم

¹ محمود عبد الفتاح رضوان إدارة النزاعات والصراعات في العمل، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2013 ص31-32

² إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، دار المعارف الاكندرية، 2004، ص341.

³ عفاف عبد المنعم درويش، تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية(المعلومات-اتخاذ القرار-الاتصال-التوثيق-المتابعة والرقابة-التعاملات) مرجع سابق، ص54

⁴ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية -بين النظرية والتطبيق- ط1، 2003، دار الثقافة، الأردن، ص83.

المفاضلة بينها بعد الدراسة والتحليل بهدف اختيار بديل واحد من بينها بإعتباره الحل الأمثل أو الأكثر ملاءمة بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف¹

ويرى "هربرت سايمن" (Herbert Simon) : بأنه محصلة يستخلصها الفرد من بين البدائل المتاحة لكي يمكن حلّ المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية²

يتضح من التعاريف السابقة أنّ القرار التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر ضرورية لإكتماله يمكن توضيحها على النحو التالي:

1.1.4.2. متخذ القرار: يصدر القرار عن فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة ؛ وهذا يعني أنّ القرارات قد تكون فردية أو جماعية وقد أشارت أدبيات الإدارة بهذا الصدد إلى أنّ مهارة صنع القرار هي إحدى أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المديرون في مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.

2.1.4.2. الموقف (المشكلة أو الفرصة): يأتي القرار نتيجة لوجود مشكلة أو موقفا إداريا يتطلب التعامل معه ؛ وبالتالي فإنّه لا حاجة لإتخاذ القرار في ظل عدم وجود المشكلة التي تستدعي إيجاد الحل المناسب لها.

3.1.4.2 البدائل: تعتبر البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار من العناصر الضرورية للقرار .

4.1.4.2. الاختيار: القرار عبارة عن عملية مفاضلة بين بديلين أو أكثر واختيار البديل الأمثل أو الأكثر ملاءمة من بينها.

5.1.4.2. التحليل والدراسة : القرار عبارة عن التزام بتصرف واع قابل للتنفيذ بأقل ما يمكن من التكاليف وأقصى العوائد يستند إلى الدراسة والتحليل والتفكير الواعي .

¹ حسين احمد الطروانة ،محمد ياسين موسى،اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال،مرجع سابق ،ص29.

² طلعت إبراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب ،ط1، 2007، القاهرة ،مصر ،ص252.

6.1.4.2. التكاليف والعوائد : الأصل في القرار التنظيمي أن يكون إيجابيا من حيث النتائج المترتبة عليه ومن حيث الموارد المخصصة لتنفيذه وبالتالي فإنّ القرار يجب أن يتم بأقل التكاليف وأقصى المنافع المرجوة منه.

7.1.4.2. قابلية التنفيذ: القرار التنظيمي السليم هو القرار القابل للتنفيذ ، وإن لم يكن كذلك فما جدوى اتخاذ قرار لا يجد طريقه إلى التنفيذ.

8.1.4.2. الهدف: لابد أن يسمى القرار لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المرجوة وهذا يعني بالضرورة أن يكون القرار موجها لتحقيق هدف محدد مسبقا ويتسم بالوضوح.¹

2.4.2. مراحل اتخاذ القرار:

1.2.4.2. تشخيص المشكلة: يعني التعرف على المشكلة وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وآثارها.

2.2.4.2. تحليل المشكلة محل القرار : يتطلب تحليل المشكلة من متخذ القرار الإجابة عن أسئلة متعددة منها: ماذا تعني المشكلة بالنسبة له؟ ماذا تعني المشكلة بالنسبة للمنظمة؟ ماذا يريد أن يفعل بالنسبة لهذه المشكلة؟ ما المطلوب من جميع العاملين في المنظمة أن يفعلوه بالنسبة للمنظمة؟ ما هي فرص اتخاذ القرار.²

3.2.4.2. إيجاد بدائل لحل المشكلة : المقصود بذلك البحث عن الحلول والمسالك المتخلفة لحل المشكلة القائمة.³

4.2.4.2. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد أن يتم تحديد البدائل ، يبدأ متخذ القرار بمقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، من حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ، وتعتبر مرحلة تقييم البدائل بطبيعتها

¹ حسين احمد الطروانة ، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال، مرجع سابق ، ص 31-32.

² نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 129

³ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص 351.

عملية التنبؤ بالمستقبل ،لأنّ المزايا والعيوب لا تظهر إلاّ في المستقبل،ويرى البعض أنّ هناك معوقات تمنع أو تحد من التعرف على نتائج كلّ بديل وأهم هذه المعوقات :نقص المعلومات،طول الوقت،تعلق النتائج بالمستقبل¹

5.2.4.2. اختيار الحل الملائم للمشكلة : تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير :

1.5.2.4.2. تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة،فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها؛

2.5.2.4.2. اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها واجراءاتها؛

3.5.2.4.2. قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه؛

4.5.2.4.2. درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم؛

5.5.2.4.2. درجة السرعة المطلوبة في الحلّ البديل،والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة؛

6.5.2.4.2. مدى ملاءمة كلّ بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد؛ القيم وأنماط السلوك والقيم الاستهلاكية وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكلّ بديل؛

7.5.2.4.2. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة؛

8.5.2.4.2. كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار².

¹ ياغي محمد،مبادئ الإدارة العامة ،ط1،مطابع الفرزدق التجارية،الرياض،1983،ص110.

2 زواتيني عبد العزيز ،تنمية الموارد البشرية في التنظيم ،مركز الكتاب الاكاديمي ،ط1 ،عمان ،الاردن،2019، ص185.

6.2.4.2. متابعة تنفيذ القرار: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي أتخذ من أجله، وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل في أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار¹.

3.4.2. مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

1.3.1.2. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2.3.1.2. تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى

3.3.1.2. للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4.3.1.2. تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات.²

4.4.2. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في نوعية القرارات المتخذة من بينها العوامل الشخصية أو التكوينية الشخصي لمتخذ القرار إذ أن

¹ نوال عبد الكريم الاشهب، اتخاذ القرارات الإدارية -أنواعها ومراحلها، مرجع سابق، ص7-8.

² زيد منير العبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، مرجع سابق، ص248.

النواحي السايكولوجية لمتخذ القرار ودوافعه وقدراته وامكانياته عناصر أساسية في هذه العملية، كما أنّ العوامل الاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية التي تمثل البيئة التي تتخذ فيها القرارات لها دور كبير في نوعية القرارات بالإضافة إلى توقيت اتخاذ القرار والوقت المتاح لاتخاذها والعمل كفريق وشارك الآخرين في اتخاذ القرارات من العناصر المهمة في اتخاذ القرارات الحكيمة¹، وسنركز في هذا البحث على العوامل المرتبطة بالمدير متخذ القرار: **المدير متخذ القرار**: يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد وفعالية القرار الإداري، فشخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية، بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، كلّها عوامل تؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه، فقد تعطى المعلومات وتوضع البدائل أمام مدير فيختار بديلاً معيناً، وإذا أُعطيت إلى آخر اختار بديلاً غيره، وكلّ منهما يكون مقتنعاً بسلامة اختياره، وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات:

1. **فهم المدير العميق والشامل للأمور**: وهذه الصفة تعني إلمام المدير متخذ القرار بالمعارف الإنسانية لأنّ دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله وأن يكون غنياً بثقافته. وتمكنه هذه الصفة من الإلمام بخطوات اتخاذ القرار وتسلسلها والعلاقة بينها.

2. **قدرة المدير على التوقع**: تبدو أهمية هذه الصفة - القدرة على التوقع - لدى المدير واضحة في مجال اتخاذ القرارات أكثر من غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى فهي تمكنه من التطلع للمستقبل وفحص احتمالاته مما يصل به إلى تقدير سليم للموقف، وتزداد قدرته على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي وحاضر المنظمة التي يديرها، وكلّما كان أكثر

¹ عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والادارية بين الواقع والطموح مرجع سابق، ص99.

تفهما لمتطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه بما في ذلك ادراكه لعادات واتجاهات وعلاقات ونشاطات مرؤوسيه¹.

3. مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة: تحتاج المنظمات الإدارية اليوم إلى المدير المؤهل علمياً؛ أي الذي درس تعاليم الإدارة وتلقى أصولها وفهم أسسها وتعرف على مفاهيمها.

4. قدرة المدير على المبادرة والابتكار: الشخصية القيادية يجب أن تتصف بروح المبادرة وهي قادرة على الخلق والإبداع؛ ويعني هذا أن تكون مصدراً لكل الأفكار الجديدة وأن تكون قادرة على توفير المناخ الذي يساعد أفراد المجموعة على المشاركة والمبادرة والابداع². كما تساعد القدرة الابتكارية المدير على ابتكار وخلق الأفكار الجدية التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة من خلال:

- تعريف المشكلة والنظر إليها بواقعية ومجابتها والتصدي لها والإحساس بإبعادها وحجمها وأسبابها وآثارها؛

- غزارة الأفكار؛ الذي يتطلب تفكير المدير في أكبر عدد من الأفكار؛

- المرونة؛ التي تقتضي النظر للأشياء في ضوء جديد ومن زوايا متعددة، والخروج من الأنماط التقليدية التي قد تحتل الخطأ والصواب؛

- الجدة والأصالة؛ التي تعني أن يكون في الفكرة نوع من التجديد إما في أجزائها أو طريقة تطبيقها.

- القدرة على حسم الأمور في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار البدائل وسرعة التصرف¹.

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق - مرجع سابق، ص 267

² أحمد عبد الرزاق الشمالي، أسباب العزوف عن العمل الإداري - دراسة حالة المعلمين والوكلاء بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة، مرجع سابق، ص 95.

5. **قدرة المدير على تحمل المسؤولية** : تظهر قدرة المدير على تحمل المسؤولية وثقته في نفسه من خلال بعض المؤشرات أهمها: سعيه وراء أفكار جديدة، والقدرة على تنفيذ ما يتخذه من قرارات، وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، والإصرار وعدم الإحباط، وعدم التردد أو الاحجام عند مواجهة المواقف الصعبة، والالتزام بالعموميات وعدم الانغماس بالتفاصيل، والقدرة على اتخاذ الإجراءات التي قد تكون غير محببة ولكنها ضرورية، والقدرة على "بيع أفكاره للآخرين ومقاومة الضغوط من أعلى ومن أسفل، والاعتماد على النفس".²

6. **أهداف المدير وأغراضه الشخصية**: تلعب الأهداف دورا أساسيا في توجيه سلوك المدير في عملية اتخاذ القرارات، فقد يستخدم المدير المعلومات والبيانات المتاحة لديه لحل المشكلة، استخداما يؤدي إلى تحقيق أغراضه الشخصية على حساب تحقيق الأهداف الإدارية المتوخاه من اتخاذ القرار.

7. **اتجاهات المدير وقيمه وإخلاقياته**: المدير متخذ القرار قد يكون في الغالب محدود باتجاهاته وقيمه الفلسفية الاجتماعية والأخلاقية. فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أنّ الجوانب المالية يجب أن تكون لها الأولوية بينما يميل البعض إلى التركيز على الجوانب الإنسانية ويميل البعض الآخر بطبيعته إلى القيم الروحية والدينية، وهذا ينعكس على القرارات التي يتخذها كلّ واحد من الأنماط الثلاثة.³

8. **قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة**: ومعناه قدرة المدير على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق قدراته الأخرى وتوفير له القدرة على مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء والسيطرة على أعصابه في أوقات الخطر وتجنبه اتخاذ قرارات

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق - مرجع سابق، صص 268-270

² محي الدين محمد عطية، الإدارة المدرسية الناجحة، مرجع سابق، صص 101.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق مرجع سابق، صص 273.

سطحية ،كما تجنبه فقد اتزانه العاطفي أو شجاعته وعدم السماح للهوى والتكبر الأعمى بأن يؤثر في قرار يزمع اتخاذه.¹

9. خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة عن الازمة وقدرته على وزن الجوانب الايجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها².

10. يضاف إلى ما سبق عوامل أخرى نابعة من شخصية المدير متخذ القرار مثل: عدم استقرار المدير وعدم احساسه بالثقة في حالة وقوع الخطأ غير المقصود،علاقات المدير الاجتماعية خارج التنظيم وعضويته في الجمعيات أو الاتحادات أو النقابات المهنية أو الاجتماعية ومكانته الاجتماعية التي تكون في الغالب مبنية على أساس نابع من الثروة والنفوذ والوضع الاجتماعي لعائلته³.

5.4.2. أنماط متخذ القرار :

1.5.4.2. المدير المتسرع :يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحبّ المخاطرة ،كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيرا بالمعلومات (قراراته متسرعة وقد تؤدي الى خيبة أمل أحيانا).

2.5.4.2. المدير المسالم : يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أيّ شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ، ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلا عنه لكي يجنبه المخاطر.

3.5.4.2. المدير المحقق :يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وبعديم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى اكتشاف جميع الأمور بنفسه ،ومن هنا فإنه يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور وسؤال من حوله قبل أن يتخذ القرار .

¹ نواف كنعان ،اتخاذ القرارات الإدارية -بين النظرية والتطبيق - المرجع نفسه ،ص274

² محي الدين محمد عطية ،الادارة المدرسية الناجحة، مرجع سابق ،ص102.

³ نواف كنعان ،اتخاذ القرارات الإدارية -بين النظرية والتطبيق - مرجع سابق ،ص275.

4.5.4.2. المدير الشوري :يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع إليهم في المواقف أو المشكلة القائمة وهو قرار مبني على اجماع الفريق وتأيده.

5.5.4.2. المدير المتردد: لا يستطيع هذا النوع عادة أن يصدر قرارا نهائيا ،فمجرد إصداره قرارا ما لا يلبث أن يغيره (ثقته بقدراته وامكانياته مهزوزة).

6.5.4.2. المدير العاطفي :يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره (غالبا يكون تابعا لمشاعره)¹.

6.4.2. الصعوبات التي تواجه متخذ القرار : تواجه متخذ القرار العديد من الصعوبات نذكر منها مايلي:

1.6.4.2. نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار ،إذ غالبا ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة .

2.6.4.2. صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها ولا سيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.

3.6.4.2. صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها ولا سيما إذا لم يتسن للمدير توضيحا للأهداف بدقة وشفافية فإن القرارات المقترنة بذلك تعثرها الصعوبة في التّحقيق المستهدف .

4.6.4.2. انعدام القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وعدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التي ترتبط بكلّ البدائل المتوفرة من ناحية أخرى والذي يعد أيضا من الصّعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

¹ زيد منير العبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، مرجع سابق ،ص249.

5.6.4.2. أحيانا ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذلك فإنّ عدم توافر الوقت اللازم لمتخذ القرارات لتحديد المشكلة، فضلا عن وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالبا ما يكون الوقت المتاح حاسما في اتخاذها¹.

خلاصة الفصل.

لقد تبين مما تم عرض في هذا الفصل أنّ الاتصال التنظيمي ضرورة حتمية للمنظمات إذ يضمن نقل المعلومات والأفكار والآراء والبيانات بين وحدات أو عناصر البناء التنظيمي وبين البناء التنظيمي والأبنية التنظيمية الأخرى، فهو عملية إدارية واجتماعية ونفسية، تسمح بتحقيق أهداف التنظيم.

كما تبين أنّ للاتصال التنظيمي مهارات متعدّدة تكمن في تلك القدرات التي يكتسبها أفراد التنظيم ويستخدمونها من أجل إكمال عملية الاتصال، وأنّه ينبغي أن يسير في الاتجاهات المعروفة على الرغم من أنّ الاتصال من الأعلى إلى الأسفل هو الغالب إلاّ أنّه من الضروري وجود الاتصال الصاعد لتحسين العمل .

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق الوطنية، ط 1، بغداد 2014، ص45.

الفصل الثالث : المنظمة والفعالية التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول : المنظمة

1. تعريف المنظمة.
2. أهمية وأسباب قيام المنظمات في المجتمعات المعاصرة.
3. أنواع المنظمات.
4. أنماط المنظمات.
5. سمات المنظمات.
6. مكونات وعناصر المنظمة.
7. خصائص المنظمات.
8. وظائف المنظمة.
9. دورة حياة المنظمة.
10. نظريات المنظمة.

المبحث الثاني : الفعالية التنظيمية

1. تعريف الفعالية التنظيمية.
2. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
3. مقاييس فعالية المنظمة.
4. العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة.
5. مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة.
6. قياس الفعالية التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد :

لا يستطيع الفرد العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة حتمية تفرضها طبيعة الإنسان بإعتباره كائن اجتماعي، فرغبته في التواصل وإقامة علاقات مع غيره لسد احتياجاته المتزايدة والتي لا يمكنه تحقيقها بمفرده وقد تعود على المنظمة من بداية حياته؛ إذ ينشأ في أسرة وهي منظمة صغيرة وتصاحبه المنظمات في حياته إذ يعيش في عدد متزايد منها فالمجتمع ومؤسساته الخدمية ودوائره الحكومية كلها منظمات يعيش فيها ويتفاعل معها¹.

وتسعي معظم المنظمات المكوّنة بهدف تحقيق أهداف معينة داخل المجتمع إلى الزيادة من فعاليتها والتي تعني في أبسط مفاهيمها تحقيق أهداف المنظمة وسنتناول خلال هذا الفصل كلاً من المفهومين؛ المنظمة والفعالية التنظيمية بشئ من التفصيل .

¹ ينظر، خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص17.

المبحث الأول : المنظمة

- 1- تعريف المنظمة :** لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه بعض الغموض، فقد تعددت التعاريف ولم يُتفق على تعريف محدد لها غير أنه يمكننا التّطرق إلى المفاهيم التالية¹:
- يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة.
 - تعريف Barnard: يعرف برنارد المنظمة على إنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.
 - تعريف Robbins : يعرف المنظمة بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متكامل ومعتمد (عن وعي وإدراك) وله حدود مميزة عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق أهداف مشتركة².
 - تعريف كانديالا 1977Khandualla يرى أنّ " المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.
 - تعريف 1986 Dessler : " المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة.
 - المنظمة كيان اقتصادي، اجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في اطار تصميم محدد لإنجاز مهام أو تحقيق أهداف معينة³

¹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، ، مرجع سابق ، ص 29-30

² أحمد يوسف دودين، إدارة الاعمال الحديثة -وظائف المنظمة- ط1 ، دار اليازوري العلمية ، 2012 ، ص 17.

³ نعمة عباس الخفاجي ، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم) ط1 ، دار اليازوري العلمية ، 2016 ،

من التعريفات السابقة يتضح لنا مايلي :

- أن المنظمة مكونة من أفراد يتفاعلون مع بعضهم .
- أن سبب وجود المنظمة هو انجاز أهداف محددة .

2- أهمية وأسباب قيام المنظمات في المجتمعات المعاصرة:

1. المنظمات تمتلك تأثيرا عظيما على مناحي حياتنا جميعا السياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية وعاداتنا الأسرية.
2. المنظمات تشبع حاجات عدد كبير من العاملين والمتعاملين معها ،سواء في مجال الحصول على الوظائف ،أو النمو الشخصي ،والعلاقات الاجتماعية أو تحقيق الذات.
3. إن المنظمات هي الوحدات الأولية والرئيسة في مجال صنع واتخاذ القرارات ،وتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة لها.
4. المنظمات هي الأكثر كفاءة وفعالية ،وتدار وفق الأسس والمعايير العلمية والعملية.
5. المنظمات مهمة وضرورية لتنفيذ وتحقيق الأعمال والمهام الصعبة التي يعجز الفرد عن القيام بها لأن لديه طاقات فكرية وفسولوجية محدودة .
6. العناية والاهتمام بالمجتمع وصيانتته.¹

3- أنواع المنظمات

تختلف أنواع المنظمات حسب العديد من المتغيرات ويمكن التمييز بين أنواعها تبعا لمجموعة من قواعد التبويب نذكر منها :

1.3. طبيعة تكوين المنظمة :

1.1.3. المنظمات الطبيعية : يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية على المنظمات التي لا يؤدي الفرد الواحد فيها دورا ملحوظا في تكوينها ويجد نفسه تلقائيا

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الاعمال الحديثة -وظائف المنظمة- ط1 ،دار اليازوري العلمية ،2012، ص19.

عضوا فيها ،بحكم الانتماء العائلي أو القومي كما يمكن أن يطلق عليها اصطلاحا " منظمات الأمر الواقع " ومن الأمثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات الأسرة ،الأمة،والمؤسسة الدينية¹.

2.1.3. المنظمات المكونة:وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها،وكذلك التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الانساني ،كما يشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء إليها،وكأمثلة لها :الجامعات والمستشفيات ،والمنظمات الثقافية ،والنوادي ...الخ²

2.3. دوافع الانتماء للمنظمة : يمكن التمييز بين نوعين من الدوافع هما:

1.2.3.الدوافع الذاتية للانتماء:ومن هذه الأنواع نقابات واتحادات العمال ،والمنظمات المهنية والجمعيات التعاونية.

2.2.3. الدوافع الاجتماعية للانتماء :ينبثق بناءً بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك جمعيات الرفق بالحيوان والجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمة الاجتماعية³

3.3. نوع المنظمات حسب الملكية :أي الجهة المالكة وهي ثلاثة أنواع:

1.3.3. المنظمات العامة :وتشمل المنظمات التي تقوم الدولة بإنشائها وتضم مجموعتين أولهما منشآت القطاع العام وتهدف إلى تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي

1 خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة، مرجع سابق ، ص21.

2 خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة،المرجع نفسه ، ص22.

3علي فلاح الزغبى ،أحمد دودين ،الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال ،دار اليازوري،الأردن، 2016 ، ص34

من عملياتها ،وثانيهما دوائر الدولة والهدف منها تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.

2.3.3. المنظمات الخاصة :وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتقسّم إلى مجموعتين أيضا أولهما منشآت الأعمال الخاصة (الشركات المساهمة، وذات المسؤولية المحدودة ،وشركات التضامن ،والمنشآت الفردية)،وثانيهما المنظمات الخاصة الأخرى والتي تقدم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية والنادي.

3.3.3. المنظمات المختلطة :وهي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها وذلك بموجب نسب تحددها الدولة وأفضل مثال على ذلك شركات القطاع المختلط (الصناعية والزراعية والسياحية)¹.

4.3. حجم المنظمة : يمكن تصنيف المنظمات وفق حجمها إلى ثلاثة أنواع:

1.4.3. المنظمات الكبيرة :وهي المنظمات التي غالبا ما تتجاوز أعداد الطاقات البشرية العاملة فيها (عدد أعضائها)عشرات الآلاف أو مئات الملايين من الأفراد.

2.4.3. المنظمات المتوسطة:وهي المنظمات التي غالبا ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد.

3.4.3. المنظمات الصغيرة:وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد قليل لا يتجاوز المئات من الأفراد وأقل من ذلك².

5.3. مستويات استخدام التكنولوجيا : تُبَوَّب المنظمات حسب مستوى التكنولوجيا إما

تبعاً لكثافة استخدامها لها أو حسب طبيعة الإنتاج .

1.5.3. حسب كثافة استخدام التكنولوجيا:تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة

أنواع:

1 ينظر ،خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة، مرجع سابق ، ص23

2 ينظر، علي فلاح الزغبى ،أحمد دودين ،الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص35

1.1.5.3. التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الانتاج بالوحدة ويكون قليلا من حيث الكمية .

2.1.5.3. المنظمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير: ونجد مثل هذه المنظمات تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الإنتاجية مثل التلفزيون والسيارات... الخ.

3.1.5.3. المنظمات التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد: وفي هذه المنظمات تكون عمليات الإنتاج مستمرة، مثل المنظمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول¹.

2.5.3. حسب طبيعة الانتاج: تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة مستويات:

1.2.5.3. المنظمات ذات الانتاج الواسع أو الكبير: وهي المنظمات التي تعتمد على الانتاج بوجبات وبكميات كبيرة .

2.2.5.3. المنظمات ذات الانتاج المستمر: هي المنظمات التي تعتمد على أسلوب الانتاج المستمر كما هو الحال في منشآت الصناعات الكيماوية أو تكرير البترول.

3.2.5.3. الانتاج على أساس الوجبات الصغيرة: وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوجبات الصغيرة، أو على أساس عدد معين من وحدات الانتاج وبمواصفات متخصصة، أو حسب الطلبات الواردة لها.²

6.3. طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه: تقسم المنظمات حسب بموجب

هذا المعيار إلى اقتصادية (زراعية، تجارية، مصرفية.. الخ) واجتماعية (صحية، تعليمية، ثقافية... الخ) وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعات فرعية وأخرى ثانوية فالمنظمات (المنشآت) الصناعية تنقسم إلى ما يعمل في الصناعة الاستراتيجية والتحويلية والتجميعية

1 ينظر، طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص30.

2 ينظر، خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص25

وتتقسم المنظمات في الصناعة التحويلية مثلا إلى ما يعمل في صناعات الغزل والنسيج والصناعات الانتاجية والصناعات الغذائية وهكذا.¹

7.3. الموطن أو الاقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية: يمكن تقسيم المنظمات الى ثلاثة أنواع هي:

1.7.3. المنظمات الدولية 'العالمية والاقليمية : المنظمات الدولية كثيرة منها هيئة الأمم المتحدة والمنظمات المتفرعة عنها كمنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الغذاء والزراعة الدولية ومنظمة الطيران الدولية ومنظمة الصليب الأحمر الدولية ومن بين المنظمات الإقليمية المنظمات العربية كمنظمة السوق العربية المشتركة ومنظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط وغيرها.

2.7.3. المنظمات القطرية أو الوطنية : يمثل هذا النوع من المنظمات تلك العاملة ضمن حدود الدولة الواحدة كالمدينة في إطار حقوق السيادة.

3.7.3. المنظمات المحلية : يقتصر دور أو نشاط هذه المنظمة على جزء من الدولة الواحدة كالمدينة أو القرية وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة أو المدينة ذاتها.²

8.3. درجة الاعتماد: تصنف المنظمة وفق هذه القاعدة إلى صنفين هما:

1.8.3. المنظمات المستقلة : وتضم المنظمات التي تتسم بالاستقلال وعدم الإعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى ماليا وفنيا وإداريا وغالبا ما تكون هذه المنظمات ذات أحجام كبيرة.

2.8.3. المنظمات التابعة : غالبا ما تكون هذه المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم ترتبط بغيرها من المنظمات الأخرى ماليا أو إداريا أو فنيا وغالبا ما تكون فروعاً لمنظمات أخرى¹.

¹ علي فلاح الزغبى، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال ، مرجع سابق ،ص36

² علي فلاح الزغبى، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال المرجع نفسه ،ص36

4. أنماط المنظمات : المقصود بالنمط أو التتميط التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير .

1.4. تصنيف Blau and Scott :

هناك أساليب متعددة متداخلة فيما بينها لتتميط المنظمات ،من هذه التصنيفات نذكر :

1.1.4. منظمات متعددة المنافع مثل : النقابات - الحزب السياسي - الجمعيات .

2.1.4. منظمات العمل :منظمات حسب اهتمامات المالكين مثل :البنوك - مؤسسات الجرائد .

3.1.4. منظمات الخدمات مثل :مؤسسة رعاية الأحداث - الجامعة - المستشفى الخاص-المدرسة الخاصة .

2.4. تصنيف Etzioni على أساس نوع القوة :

1.2.4. المنظمات الإجبارية مثل :مستشفى الولاية - مدرسة الولاية .

2.2.4. منظمات المنفعة أو الربح مثل :البنك - شركة تأمين - شركة تسويق .

3.2.4. المنظمات المعيارية مثل :منظمة الحقوق المدنية والإنسانية - اتحاد

الفلاحين ² .

3.4. تصنيف "تالكوت بارسونز" للمنظمات: صنفها على أساس نوع الوظيفة التي تقوم

بها المنظمة، حيث حدد أربعة أنماط هي:

1.3.4. النمط الاقتصادي .

2.3.4. النمط السياسي .

¹ علي فلاح الزغبى، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال ، مرجع سابق ،ص37

² زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، ، مرجع سابق ، ص38.

3.3.4. النمط التكاملي: وهو المسؤول عن تهيئة جو التعاون بين المنظمات وحل الصّراع بينها.

4.3.4. نمط المحافظة أو الدفاع أو الإعالة أو الصيانة: ويقصد بها تلك المنظمات الدينية والتعليمية والثقافية التي عن طريقها يمكن الحفاظ على الجنس البشري والمسؤولة عن عملية التنشئة الاجتماعية مثل: المدرسة، النادي، المسجد... الخ

4.4. تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها:

-منظمات حكومية -منظمات أهلية -منظمات مشتركة.

5.4. تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه:

-منظمات دولية - منظمات قومية - منظمات إقليمية - منظمات محلية.

6.4. تصنيف المنظمات حسب وحدة العمل:

-منظمات تخدم أفراد - منظمات تخدم جماعات - منظمات تخدم مجتمعات - منظمات تخدم مزيج من الوحدات الإنسانية السابقة.

7.4. تصنيف المنظمات حسب نوع العملاء:

-منظمات لرعاية الأطفال - منظمات لرعاية الشباب -منظمات لرعاية المسنين - منظمات لرعاية المتخلفين عقليا.

8.4. تصنيف المنظمات حسب نوع الخدمة أو الوظيفة:

-منظمات تقدم خدمات مباشرة.

-منظمات تقدم خدمات غير مباشرة مثل المنظمات التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم

والتنسيق والتمويل.

9.4. تصنيف المنظمات حسب المجال أو الميدان الذي تعمل فيه:

-منظمات اجتماعية - منظمات اقتصادية - منظمات سياسية - منظمات دينية¹.

5- سمات المنظمات

المنظمة في أصلها تكوين اجتماعي له سمات أساسية تتمثل فيما يلي :

1.5. المنظمة تكوين اجتماعي: المنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم ، في تفاعل فيما بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع الجزء الأكبر من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية ذلك أنها تنشأ وتتكون أصلاً من أجل:

1-إشباع الحاجات الحياتية الأساسية (للأفراد) أظعمة ، ملابس ، أدوات ، أجهزة ، علوم ، معارف،... الخ.

2-إشباع الحاجات الاجتماعية : الحبّ ، القبول الاجتماعي ، الإنتماء وتقدير الذات ، الأمان ، تحقيق الذات...الخ.

والمنظمة كتكوين اجتماعي يعتمد المؤشرات الآتية:

-يتعاون الأفراد وينسقون جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.

-هيكلية وتقسيم العمال وتحديد المسؤوليات ومهام الأفراد يسهل أداء الأعمال.

-تساهم المنظمة في سد الحاجات الاجتماعية والإنسانية للأفراد، حيث تتولى عمليات

الإنتاج للسلع والخدمات².

2.5. المنظمة تكوين إنساني: فهي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية تؤثر بشكل

فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة ،ذلك أنّها تضمن لهم العمل ،وتسد

حاجاتهم للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ، وتوفر الدعم الاجتماعي ، والحاجة إلى النمو

وتحقيق الذات ،وتتمثل سمات المنظمة كتكوين إنساني بما يأتي:

¹ زهير بوجمعة شلابي ،الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، مرجع سابق ، ص ص 39-40.

² ينظر ، زهير بوجمعة شلابي ،الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، مرجع سابق ، ص 41

- المنظمة مكونة من أفراد يمثلون العوامل الإنسانية من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية في المنظمة.

-المنظمة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها ولذلك فهي كيان إنساني.

-المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية في كثير من المجالات للأفراد والمجتمع.

3.5. المنظمة تكوين مقصود: المنظمة تعبر عن كيان مقصود يقيمه الأفراد لتحقيق

أهداف مقصودة ، وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود وهادف من خلال وضع ورسم علاقات تنظيمية وأدائية، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

-تقام المنظمة بشكل مقصود بتحقيق أهداف حددها الأفراد المؤسسون وتستمر بشكل دائم ، وتنتهي المنظمة أصلا بانتهاء الأهداف المحددة لها.

-المنظمة تقام عن وعي مؤسسيها ؛أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة أنشئت لتحقيق غايات وأهداف محددة ومقصودة.

4.5. المنظمة كيان ضروري:

المنظمات ضرورية لأنها وجدت لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون وجود المنظمات ، فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد والمجتمعات ،وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع ، وتتمثل هذه السمة بالمؤشرات التالية:

-المنظمة هي الأسلوب الكفاء والفعال في استخدام عناصر الإنتاج لأداء الأعمال.

-هي الأسلوب الأساسي والأمثل في تحقيق الإشباع لحاجات الأفراد والمجتمع وذلك من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها.

-المنظمة هي الأقدر على تغطية وتوفير حجم كبير من الإحتياجات الإنسانية وكذلك من خلال استخدامها للطرق والأساليب والوسائل الحديثة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات.

5.5. المنظمة كيان تطوري:

المنظمات هي الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج، لأنها تلعب دوراً أساسياً في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير وبشكل أكثر فاعلية من الأفراد، فالمنظمات هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطويرها وتطوير المجتمعات بجعلها أكثر كفاءة لإشباع حاجاتها.

و تتمثل هذه السمة فيما يأتي :

- كل منظمة تسعى بشكل مستمر لتطوير فعاليتها والتكنولوجيا والمعارف التي تستخدمها في نشاطاتها لتحقيق أهدافها.

- كي تنمو المنظمة لابد أن تواكب عمليات التطوير المختلفة وتخلقها وتطبقها بما يجعلها أقدر على المنافسة وأكفاً في إشباع الحاجات.

- مواكبة المنظمة لمتطلبات وحاجات المجتمع، فليها مسؤولية تطويرية تجاه المجتمع من خلال تطوير بيئته وظروفه وأساليب أدائه... الخ.

6- **مكونات وعناصر المنظمة** : بشكل عام فإن كل منظمة تتكون عموماً من خمس

مكونات أساسية:

1.6. **الهدف** : وهو يعبر عن الغاية أو السبب الذي أُقيمت من أجله المنظمة.

2.6. **المهمة** : وهي الاتجاه التفضيلي للأداء وتتحدد عن طريق تحديد النشاط أو الأداء

المطلوب القيام به بغية تحقيق الهدف، وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيماته ونشاطاته.

3.6. **التكنولوجيا** : يتم اختيار التكنولوجيا (الوسائل والأساليب) الادائية والإنتاجية لتنفيذ

المهمة وتفعيلها وذلك في ضوء الهدف والمهمة المرسومة داخل المنظمة.

4.6. الأفراد : لتنفيذ المهمة وبلوغ الهدف يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة.

5.6. الهيكل التنظيمي : يتم كل ما ذكر سابقا ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه و إجراءاته وبرامجه وبذلك تقوم المنظمة بأعمالها بشكل متناسق، وأي تغيير يقع في أحد المكونات يؤثر بشكل أو بآخر على مكونات المنظمة وأن عنصر الربط بين هذه المكونات هو هدف المنظمة الذي تريد تحقيقه بكفاءة وفعالية مهما كانت صغيرة أو كبيرة صناعية أو خدمية لا بد أن تتوفر فيها هذه المكونات وبزوال أي مكون منها لا تتكون المنظمة، فتكامل وترابط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع¹.

7- خصائص المنظمات : يمكن حصر خصائص المنظمات المعاصرة فيما يلي :

1.7. كبر حجم المنظمة حيث أنّ بعض المنظمات المعاصرة أصبحت تضم عشرات الآلاف من العاملين كما أنّها تمتلك امكانيات وموارد كبيرة وتتواجد في بيئات متعددة ومختلفة.

2.7. كبر حجم نشاطات المنظمة المتعلقة بالخدمات والمنتجات والتي تتميز بتنوعها وشمولها لعدد كبير من المستهلكين وانتشارها عبر مناطق جغرافية متعددة.

3.7. زيادة الميل للتخصّص في المهارات.

4.7. تعدد وتباين أهداف المنظمة ،حيث أنّ البيئة المعاصرة أصبحت تفرض تحقيق أهداف أخرى متعلقة أساسا بتحقيق رضا العاملين وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في البيئة التي توجد بها المنظمة ،وليس كما كانت المنظمات في السابق تسعى لتحقيق الحد

1 زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق، ص ص 44-45.

الأقصى من الربح فقط ،وما يميز المنظمات المعاصرة هو الإختلاف والتباين في أهدافها ؛يعني تباين الأهداف من منظمة إلى أخرى.

5.7. الاهتمام بالتغير وإحداثه في بعض الأحيان ،لأنّ البيئة الحالية للمنظمات تختلف في درجة ثباتها واستقرارها ،وهذا ما يفرض على المنظمات ضرورة الاستجابة للتغيير وإحداثه.

6.7. مواجهة احتياجات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة المنظمة ،ومواجهة تنوع احتياجاتها ومطالبها والسعي للاستجابة لها هذا مع زيادة الضغوط التي تفرضها البيئة المنظمة ،وهذا يفرض على المنظمة ضرورة التفهم والاستجابة لتلك الحاجيات¹.

8- **وظائف المنظمة** : للمنظمة وظائف متعددة ، تتباين وفق الأهداف التي ترمي الى تحقيقها ومن وظائفها الشائعة ما يلي:

1.8. **وظيفة الإنتاج**: تعتبر وظيفة أساسية للمنظمات إنتاجية كانت أم خدمية ، فهي وظيفة تعني تحويل عناصر الانتاج (المدخلات) إلى منتجات (مخرجات) لإشباع حاجة المستهلك الحالي أو المرتقب ،والإنتاج وظيفة تحقق المنفعة الشكلية للمنتج .فمن طريقها تتحول الخامات لمنتجات تامة الصّنع صالحة للإستخدام ولإشباع حاجات المستهلك².

2.8. **وظيفة التسويق**: يعرف التسويق بأنه عملية إدارية واجتماعية يتم من خلالها حصول الأفراد أو الجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم بإنتاج وتبادل المنتجات والمنافع فيما بينهم ،كما يعرف بأنه عملية تخطيط وتنفيذ لمفاهيم وتسعير وترويج الأفكار أو السلع أو الخدمات بهدف خلق تبادل يشبع حاجات ورغبات المستهلكين ويرضي المنشآت ،وهو نشاط مهم من أنشطة المنظمة يركز على دراسة السوق بهدف التعرف على حاجات ورغبات وأذواق

¹ بوحنية قوي ،الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق، ص24.

² محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة ،الدليل المبسط للسكترارية التنفيذية والعلاقات العامة ،دار العلوم للنشر، ط1، 2014، ص12.

المستهلكين وخصوصا الحاجات غير المشبعة قبل إنتاج المنتج وكذلك التعرف على ردود فعل المستهلكين لمعرفة هل تم إشباع رغباتهم وحاجاتهم.¹

3.8. **وظيفة الأفراد**: وهي وظيفة تشمل كافة العاملين بالمنظمة، وتهتم بتنمية الموارد البشرية من خلال التخطيط والتدريب المستمر للعاملين بمختلف مستوياتهم، باعتبار أن العاملين بالمنظمة من أهم مواردها وتتوقف كفاءة الأداء على مستوى كفاءاتهم.²

4- **الوظيفة المالية**: وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حدّته الإدارة المالية، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح.³

9- **دورة حياة المنظمة**: تمر المنظمات بمراحل مختلفة خلال حياتها يطلق عليها "دورة حياة المنظمة" وقد أشارت البحوث المهمة بدورة حياة المنظمة إلى وجود خمسة مراحل أساسية هي:

1.9. **مرحلة التأسيس والانبثاق**: وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- أهداف طموحة وإبداعات متعددة .

- يتطلب الأمر الحصول على موارد لازمة وباستمرار لتأسيس المنظمة.

2.9. **مرحلة التجميع**: هذه المرحلة امتداد للمرحلة السابقة وتتميز بالآتي:

- تمتلك المنظمة رسالة واضحة وأهداف واضحة.

- الهيكل التنظيمي والاتصالات الادارية غير رسمية.

- إنّ الأفراد في المنظمة في هذه المرحلة يعملون لساعات طويلة ولديهم التزام

وإخلاص لمنظمتهم.

¹ ينظر ، أحمد يوسف دودين، إدارة الاعمال الحديثة -وظائف المنظمة، مرجع سابق ، ص162.

² محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة ،الدليل المبسط للسكترارية التنفيذية والعلاقات العامة ، مرجع سابق ،ص12.

³ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، مرجع سابق ،ص47

3.9. مرحلة الترسيم والسيطرة: وتتميز بمايلي:

- يتم تكوين الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة
- الاتصالات الادارية رسمية.
- يتم وضع القواعد واللوائح والاجراءات الرسمية.
- الإدارة العليا هي صاحبة اتخاذ القرارات وتكون المركزية عالية.

4.9. مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي والنمو وتتميز هذه المرحلة بمايلي:

- تنوع المنظمة من سلعها وخدماتها التي تقدمها لعملائها.
- الإدارة تحاول اقتناص الفرص للنمو.
- الهيكل التنظيمي يصبح أكثر تعقيدا واتساعا.
- تزداد المبيعات والأرباح .

5.9. مرحلة التدهور والاضمحلال وتتميز بما يلي:

- يصبح المنتج متقادما فيقل الطلب عليه بسبب ظهور منتجات جديدة .
- تتخفض المبيعات والارباح.
- تزداد حدة الصراع بين المديرين.
- قد تتخلى المنظمة عن المنتج.¹

10- نظريات المنظمة :

يمكن تبويب النظريات التي عالجت المنظمة إلى ثلاث مجموعات أساسية :

1.10. النظريات التقليدية أو الكلاسيكية :

تميزت بتأكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص، تقسيم العمل، والرشد والعقلانية، السلطة، والهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف كما

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الانتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 121.

أكدت كذلك على أنّ المنظمة تمثل نظاماً شبه مغلق في التّعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، وأكدت على الجوانب المادية فقط في التّعامل مع الإنسان ويمكن تناول النظرية الكلاسيكية من خلال النظريات التالية :

1.1.10. النظرية البيروقراطية ومن أهم روادها ماكس ويبر (Mak Weber) ومن خصائصها:

- تحديد الإختصاصات والمهام الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية مكتوبة.
- توزيع الأعمال على الأفراد في المنظمة بصورة رسمية.
- تحويل الصلاحيات للموظفين بما يمكنهم من إنجاز مهامهم وأعمالهم.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.
- تعيين الأفراد في المنظمة يتم وفق معايير الكفاءة والخبرة وليس أساس المحسوبية.
- بناء المنظمة على أساس التدرج الهرمي.
- تتصف القواعد والتعليمات في المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

2.1.10.نظرية الإدارة العلمية يعد فردريك تاير (Fredrick Taylor) الأب الروحي لها ومن أهم روادها ،وتقوم على اعتبار أنّ المنظمة نظام شبه مغلق ومن مبادئها يلي:

- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية.

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين لأنّه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءاتهم في الأداء .
- تحديد نطاق الإشراف.

-الأجر المادي المحفز الرئيس لزيادة الإنتاجية والعمل.

-يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند التّعامل مع إدارة المنظمة.

-ضرورة دراسة الوقت والحركة للعاملين لغرض استبعاد الوقت الضائع لتحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاج.

3.1.10. نظرية التقسيمات الإدارية ومن أهم روادها هنري فايول (Henry Fayol) تقوم

هذه النظرية على أنّ كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير ومن أهم مبادئها:

-تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة.

-تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

-تجميع الأنشطة المتماثلة في شكل تقسيمات متماثلة ومتكاملة.

-تجزئة مهام كلّ تقسيم إلى عدد من الوظائف المحدودة التي تناط بالأفراد¹.

4.1.10. الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية :وقد لخص فريق من الباحثين أهم

الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية بما يلي:

-تؤمن النظريات الكلاسيكية بمركزية السلطة والسيطرة مما يساهم في بث روح التسلط

والاستبداد كوسيلة لإحكام السيطرة على المرؤوسين.

-عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي.

-صفة الرشد في أعضاء التنظيم وفق ما وضحته النظرية الكلاسيكية صفة مثالية لا تتصف بالواقعية.

-لم تعترف بإمكانية وجود صراعات بين الأفراد داخل التنظيم بحجة أنّ العمل منظم وفق

قواعد دقيقة إلا أنّ هذا الاعتقاد غير سليم؛ وذلك لإختلاف المصالح والأهداف بين

العاملين.

-نظرت النظريات الكلاسيكية إلى التنظيم على أنّه نظام مغلق وبذلك أغفلت تأثير البيئة

،حيث أنّ المنظمة هي نظام متفاعل مع البيئة المحيطة به.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الاعمال الحديثة -وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص ص 22-24

-لم تعط الأهمية الكافية لعملية اتخاذ القرار وتحديد العوامل المؤثرة فيه وانعكاساته.
-إنّ مبدأ تقسيم العمل والتخصص ليس مبدأ مطلقاً حيث إنّ زيادة التقسيم والتخصص عن الحد المعقول يؤدي إلى أحداث الملل والسأم في نفوس العاملين وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج¹.

2.10. **النظريات الانسانية أو السلوكية** : قبلت بالمدرسة التقليدية ولكنها أجرت تعديل عليها بالتركيز على أهمية الجماعات الاجتماعية التي يعمل بها الفرد لتحقيق الكفاءة في المنظمة وأكدت على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات الصغيرة باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الانتاجية ،هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها المدرسة التقليدية².

ومن الأسس التي قامت عليها النظريات الإنسانية أو السلوكية:

- أنّ التنظيم الرسمي لوحده لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.
- الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي.
- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس على تكوينه الفيزيولوجي والذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية.
- البيئة متغيرة رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي.
- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.
- الإهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي.

1 رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار رسلان دمشق، سوريا، 2013، ص21.

²أحمد يوسف دودين، إدارة الاعمال الحديثة، مرجع سابق، ص25.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية تركيزها الشديد على العنصر البشري مما أدى إلى اغفالها الجوانب الرسمية والمادية للتنظيم وبشكل عام غالت هذه النظرية في تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والحسية والمعنوية¹.

3.10. **النظريات الحديثة:** مع تطور الفكر الإداري ظهرت نظريات جديدة للتنظيم، أطلق عليها بعض الباحثين اسم نظريات التنظيم الحديثة نذكر منها :

1.3.10. **نظرية النظام (النظم):** تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه. وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً يتفاعل معه وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الأسس :

- تؤكد أنّ المنظمة هي نظام مفتوح وليس مغلقاً وتتفاعل مع محيطها؛ فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطيها مخرجاتها.

- يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام.

- مدخلات النظام هي: (رأس المال، موارد أولية، آلات، عناصر بشرية أفكار... الخ).

- التحويل: وهو مجموعة العمليات والأنشطة التي بموجبها تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات. وعملية التحويل هي التي تخلق القيمة المضافة.

- المخرجات أو النتائج وهي سلع أو خدمات نحصل عليها من خلال عملية التحويل².

2.3.10. **نظرية الإدارة الموقفية:** تعتمد هذه النظرية على أنه لا يوجد هناك نظرية إدارية يمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والظروف على كافة أنواع المؤسسات، ولكن يمكن

¹ ينظر، رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، مرجع سابق، ص ص 23-24.

² ينظر، رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، المرجع نفسه، ص ص 26-27.

استخدام النظريات الإدارية بشكل يتناسب مع طبيعة الظروف التي تعيشها المؤسسة ولذلك يطلق عليها أحيانا نظرية الظروف ، وترتكز هذه النظرية على ما يلي:

- لا شك أنّ هناك اختلافات كثيرة بين مختلف الأفراد والأزمنة والظروف البيئية ولهذا يجب على مديري المشروعات أخذ ذلك في الإعتبار.

- ليست هناك طريقة مثلى وفريدة يمكن اتباعها في الإدارة لمختلف المواقف والظروف.

- إنّ مدى فعالية وملاءمة الأساليب الإدارية تتوقف على الظروف ، ولا تستطيع النظرية الموقفية أو أية نظرية أن تحدّد لنا مسبقا الأساليب المناسبة.

- تؤكد النظرية الموقفية على دراسة كافة المتغيرات عند حدوث أية مشكلة إدارية ،ومن هذه المتغيرات :البيئة الخارجية ،المهام ،القوى البشرية والتكنولوجيا.

-تعتبر نظرية الإدارة الموقفية أنّ المنظمة نظام مفتوح يكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات شكلية¹.

3.3.10. النظرية اليابانية: هي احدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا للنظر ،ابتكرها العالم الياباني William Ouchi ،وقد استحدثت فكرتها من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الاحترام لربّ الأسرة وإطاعة أوامره ،في حين يكون مسؤولا عنهم ومشاركا إياهم في اتخاذ القرار وأنعكس ذلك على العمل الإداري داخل المنظمات على اعتبار أنّ المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة² ومن خصائص هذه النظرية ما يلي :

-الثقة : أي جوّ الثقة المتبادل بين العاملين في المنظمة ،فالجميع يعمل بروح الفريق وبأعلى مستوى من الالتزام والإخلاص .

¹ ينظر ،هنري أنطوان سميت ، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات ، تعريب :علاء أحمد سمور ، دار زهران ،عمان ،الأردن ،2009 ،ص80.

² ينظر، رسلان علاء الدين،التطوير التنظيمي: آلياته ،استراتيجياته ،وسائله ،تطبيقاته ، مرجع سابق ،ص 28.

- توظيف العامل مدى الحياة:يستمر العامل بالعمل في المنظمة إلى سن التقاعد.
- التقويم :يتم تقييم العامل من قبل عدة مشرفين ولمدة طويلة تصل إلى عشر سنوات ويتقاضى نفس الراتب خلال هذه المدة
- يتم صنع القرار باتباع أسلوب المشاركة مما يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.
- تطوير الحياة الوظيفية للعاملين: من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز وتوفير مقومات الحياة والاستقرار من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم.
- الألفة والمودة : بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين والإتصاف بالانضباطية وعدم الأنانية ،مما يمكن كل فرد من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.
- الرقابة والتهديب والحدق والمهرة : التي تتميز بها العلاقات التنظيمية داخل المنظمة اليابانية.
- حلقات الجودة : يعتبر استعمال حلقات الجودة أحدث التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي¹.

4.3.10. نظرية (Z):وهي نظرية وضعها عالم الإدارة الياباني أوتشي لتطبيق طريقة الإدارة اليابانية في خارج اليابان ،واحتفظت هذه النظرية بالعديد من سمات نظرية الإدارة اليابانية كمنهج التوظيف الدائم للعاملين وبطء عملية التقييم والترقية وتنقل العامل في العديد من الوظائف والأعمال ضمن نفس المستوى الإداري أو الفني واعتماد مبدأ الرقابة

1 ينظر ،زكريا الدوري وآخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين ،دار اليازوري العلمية ،عمان ،الأردن ، ط1 ، 2017 ، صص 59-60.

الذاتية والرقابة الجماعية واتخاذ القرارات بالمشاركة مع بقاء المسؤولية النهائية فردية ،وقد حدّد أوتشي ثلاثة أعمدة لنظريته :الثقة والحدق (المهارة) والمودة (الالفة)¹.

5.3.10. النظرية الكمية : ترى هذه النظرية المنظمة على أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبادئ إدارية ثابتة ، وتسعى لوضع أنماط رياضية محددة تساعد في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار القرارات والحصول على نتائج أكثر عقلانية،حيث أنّ الإداري لديه قدرات محدودة ومع إتساع المنظمات وسرعة التغيير في ظروف العمل يكون هامش الوقت المتاح له لإتخاذ القرارات غير كاف مما يستلزم إيجاد مجموعة من النماذج والعمليات الرياضية كوسيلة لترشيد القرارات ويمكن تلخيص سمات هذه النظرية فيما يلي:

-تطبيق التحليل العلمي على مشاكل الإدارة.

-إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفعالية الإقتصادية.

-اعتماد النماذج الرياضية للتوصل إلى القرار السليم.

-استخدام الحاسوب لأنّ قدرته على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق القدرات البشرية الاعتيادية.

-استخدام منهج النظم حيث تتكون المنظمة من عدة نظم فرعية وكفاءة النظام تعتمد على كفاءة النظم الفرعية بالإضافة إلى التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة.

-وجود فريق عمل في مختلف فروع المعرفة للتعاون في حلّ مشاكل المنظمة مسخرين كافة فروع المعرفة².

6.3.10. نظرية الإدارة الاستراتيجية:تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغايتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية

1 ينظر، رسلان علاء الدين،التطوير التنظيمي: آلياته،استراتيجياته،وسائله،تطبيقاته، مرجع سابق،ص 30-31.

² رسلان علاء الدين،التطوير التنظيمي: آلياته،استراتيجياته،وسائله،تطبيقاته مرجع سابق،ص 26.

خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة ،والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ¹ وتشمل عددا من العناصر يتم وضعها ومناقشتها والإتفاق عليها في ورش عمل يشارك فيها أكبر عدد من المسؤولين لتوحيد مفاهيمهم وهذه العناصر هي:

- رسالة واضحة للمنظمة تحدد ما هي المنظمة ولماذا تأسست.
- القيم التي تشكل المبادئ التي تحكم سلوك وتصرفات المسؤولين والموظفين.
- رؤية مستقبلية تعكس ما تريد المؤسسة أن تكون عليه بعد مدة من الزمن تحدد حسب طبيعة الرسالة ونوعية العمل وظروف المنظمة.
- استراتيجية تتمثل في محاور وأهداف رئيسية للاتجاه الذي ستسلكه المنظمة في تحقيق الرؤية.
- وضع نظام قياس بمعايير لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية.
- ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية ومرحلية ومعايير تحدد نسب الأداء المطلوب.
- إقرار مشاريع لتنفيذ الاستراتيجية محددة بمدة زمنية وتكلفة ونتائج متفق عليها مسبقا.
- وضع خطة المتابعة وتجميع معلومات التقييم.
- أسلوب مراجعة تصحيح الأخطاء ².

¹ مدحت محمد أبو النصر ،مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المميز ،للمجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط2 ، 2015 ، مصر ،ص64.

² علاء الدين،التطوير التنظيمي: آلياته ،استراتيجياته ،وسائله ،تطبيقاته ، مرجع سابق ،ص ص 33-34.

المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: ماهية الفعالية

1- تعريف الفعالية:

1.1. مجموعة التعاريف التقليدية:

- يعرفها BARNARD : على أنها تحقيق الهدف المحدد.¹
- يعرفها PRICE : على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة²
- يعرفها Etzioni بأنها " الدرجة التي تترك أو تحقق بها المنظمة أهدافها"³
- يعرفها كامبل 1977 Cambell "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها"

يتبين من التعاريف السابقة أنها ركزت على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية لكنها لم تحدد طبيعة الأهداف والمدة الزمنية لتحقيق.

2.1. مجموعة التعاريف النظامية :

- يعرفها Kahn و Katz على أنها :مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.

- ويعرفها كلٌّ من Steers و Mahoney : على أنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع.

- يعرفها كل من Kast و Rosenzwei : على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.¹

¹ داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، 2019، الجزائر، ص11.

² داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، المرجع نفسه، ص11.

³ مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم ،دار وائل للنشر ، ط3، عمان ،الأردن ، 2008، ص41-42.

3.1. مجموعة التعاريف المعاصرة :

-يعرفها الفار alvar الفعالية بأنّها : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها" ²

-يعرفها Miles على أنّها :القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية به ،هذه الأطراف تضم :الأفراد وجماعات المصالح ،الملاك،زبائن،موردون ،منافسون ³ ...الخ

-"الفعالية تعني عمل الأشياء الصّحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة المناسبة"⁴

2. مداخل دراسة الفعالية_التنظيمية

هناك نوعان من المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية ،وهما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر ،ويشمل المدخل التقليدي ثلاثة مداخل فرعية هي :مدخل الهدف ومدخل العملية الداخلية ومدخل موارد المنظمة أما المدخل المعاصر فيشمل مدخل المنتفعين الاستراتيجيين ،ومدخل قيم التنافس ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

1.2. المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية :

ركزت هذه المداخل على أجزاء مختلفة من المنظمة إذ أنّها تستعمل مواردها الأولية التي تحصل عليها من البيئة ثمّ تقوم بتحويل تلك الموارد (أي المدخلات) من خلال عمليات معينة إلى منتجات أي (مخرجات) لكي يتم طرحها مرة أخرى إلى البيئة ويشمل المدخل التقليدي :

¹ داودي أحمد،الفعالية التنظيمية ، مرجع سابق ،ص11.

² خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة ،مرجع سابق ، ص21

³ داودي أحمد،الفعالية التنظيمية ، مرجع سابق ،ص12

⁴ بلقاسم سلاطية وآخرون ،الفعالية التنظيمية مدخل سويولوجي،دار الفجر،ط1 ،القاهرة ،مصر ،2013، ص13.

1.1.2. مدخل الهدف : يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزاوية المخرجات بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة ، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق الهدف المطلوب ، كما ينطلق هذا المدخل من افتراضين أساسيين:

- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.

- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثمّ قياس مدى النجاح في تحقيقها¹.

2.1.2. مدخل العملية الداخلية: تتحدد الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل على صحة وكفاءة المنظمة داخليا ويتعامل هذا المدخل مع الأنشطة الداخلية للمنظمة إذ يركز على تقليل الإجهاد وكذلك توافق الأفراد مع المنظمة ، ولا يأخذ البيئة بنظر الاعتبار ، ومن محددات هذا المدخل أنّه يركز على العمليات أو النشاطات الداخلية للمنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية².

3.1.2. مدخل موارد المنظمة: يشير هذا المدخل إلى أنّ المنظمات بشكل عام تسعى للحصول على المدخلات التي تدخل في إطار العمليات من أجل الحصول على المخرجات وأنّ الفعالية التنظيمية وفق هذا المدخل تتمثل في مدى قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها ويعتمد هذا المدخل على أبعاد لقياس فاعلية المنظمة منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة ، وقدرات متخذ القرارات على إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد منها الموارد البشرية والمالية والمواد الأولية والتكنولوجيا³.

1 داودي أحمد، الفعالية التنظيمية ، مرجع سابق ، ص32.

2 ينظر ، سعد على العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي) ، دار اليازوري العلمية ، ط1 ، 2019 ، 161.

³ ، سعد على العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي) ، مرجع سابق ، ص160.

2.2. المداخل المعاصرة : نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، وأُعترفت هذه المداخل بتعدّد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدّد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي :

1.2.2. مدخل أطراف التعامل : يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و

أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة ومقارنتها بالمتحقق فعلا في هذا المدخل ، و صاحب المصلحة هو كلّ فرد أو مجموعة من الأفراد الذين لهم اهتمام بنواتج أداء المنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها :

- الموردون : و هدفهم إلزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار .
- العمال : هدفهم الحصول على أعلى أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة .
- الملاك : هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائدة على استثماراتهم .
- المديرين : هدفهم الحصول على أعلى المراتب و أكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- الحكومة : هدفها الإلتزام بالقوانين و اللوائح .
- المجتمع : هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ولذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا ؟¹ . و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

1 علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ص ص 174 175 .

- **النموذج النسبي** : يرى أنه على المنظمة أن تعطي أوزانا متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر ، وبالتالي كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

- **نموذج القوة** : و يرى أنّ المنظمة يجب أن تحدّد أقوى أطراف التعامل معها ثمّ تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا ، و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى.

- **نموذج العدالة الاجتماعية** : و هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا . و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف فهو راض عن المنظمة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

- **النموذج التطوري** : يفترض هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق¹.

2.2.2. مدخل القيم المتنافسة : يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنّها ظاهرة تأخذ صورا مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة . فتقييم

1 زيد منير عبوي ،الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، المنهل ،2006،ص ص 33-34

الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك... ويمكن القول أنّ الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته¹.

3- معايير قياس الفعالية التنظيمية.

1.3. **الفعالية العامة**: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من

الخبراء والمختصين والذين هم على علاقة بالمؤسسة.

2.3. **الانتاجية**: وتتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس

على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

3.3. **مقارنة الانتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو

مؤسسات تتشابه في النشاط.

4.3. **الرّبحية**: هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

5.3. **الجودة**: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

6.3. **حوادث العمل**: تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه

من خسائر مادية وبشرية.

7.3. **النمو**: نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة

وحجم المبيعات ، وعدد الابتكارات.

8.3. **معدل التغيب**: الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

9.3. **دوران العمل**: يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلّوا عن مناصب عملهم بمحض

إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

¹ داودي أحمد، الفعالية التنظيمية ، مرجع سابق ، ص43.

10.3. الرضا الوظيفي: يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

11.3. التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

12.3. الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.

13.3. الرقابة : تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعال.

14.3. تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

15.3. المرونة والتكيف: والتي تعنى إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

16.3. درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

17.3. الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

18.3. تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم الثقافية السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

19.3. التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الاداء... الخ.

- 20.3. **المهارات العملية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- 21.3. **المهارات العملية لدى ادارة التنظيم** والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- 22.3. **ادارة المعلومات والاتصالات :** والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح
- 23.3. **الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.**
- 24.3. **الاستفادة من البيئة :** من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية.
- 25.3. **التقييم الخارجي :** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- 26.3. **الاستقرار :** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكلّ مستلزماتها خاصة فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- 27.3. **تكلفة الادارة :** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- 28.3. **مدى المشاركة** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- 29.3. **برامج التكوين والتطوير :** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

30.3. التركيز على الانجاز :وهي الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها والتي

تشكل احدى عناصر التحفيز الاساسية¹.

4- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

1.4. المؤشرات الداخلية : وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية

1.1.4. تخطيط وتحديد الاهداف : أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار

الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

2.1.4. المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة

من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل

أو في حياتهم الخاصة ،إضافة إلى أنّ المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد

في العمل.

3.1.4. المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء

المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

4.1.4. التحكم في الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد

داخل المنظمة ،مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

5.1.4. المشاركة في اتخاذ القرارات :يرى الكثير من الباحثين والمديرين أنّ مشاركة

العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

6.1.4. تدريب وتنمية قدرات الافراد :إنّ للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات

الأفراد وبالتالي إرتفاع مستويات أدائهم في العمل .

1 داودي أحمد،الفعالية التنظيمية ، مرجع سابق ،ص ص15-18

- 7.1.4. **الادارة السلمية للصراع**: إنَّ تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
- 8.1.4. **الحوادث**: إنَّ المنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تقتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية.
- 9.1.4. **التأخر والغياب بين العاملين**: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- 10.1.4. **كفاءة استخدام الموارد المتاحة**: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- 11.1.4. **الدافعية لدى العاملين**: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- 12.1.4. **وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم**: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.
- 13.1.4. **درجة الكفاية والتكامل** في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
- 14.1.4. **الرضا الوظيفي**: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة ، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أنّ العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- 2.4. **المؤشرات الخارجية**: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
- 1.2.4. **انتاج السلع والخدمات**: إنّ تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .

2.2.4. الجودة: إنّ إرتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

3.2.4. تحقيق الارباح: إنّ تحقيق المنظمة للإرباح يساعدها على النمو والاستمرار ،وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق اهدافها .

4.2.4. تحقيق اهداف جيدة: تسعى المنظمة بفعالية إلى تحقيق أهداف جيدة وهامة مثلا:انشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدفا جديدا وهاما لمركز رعاية الشباب.

5.2.4. التأهب للانجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا .

6.2.4. المسؤولية الاجتماعية:وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

7.2.4. البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة ؛ فإنّ معنى ذلك أنّ منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

8.2.4. القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

9.2.4. التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق ادخال عناصر التكنولوجيا ،وإدخال البرامج التدريبية للأفراد ،وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتّطور العلمي . ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت كما يلي:

-مؤشرات الفعالية على المدى القصير:وتتضمن :الانتاج والكفاءة والرضا.

-مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط وتشمل :التكيف والنمو.

-مؤشرات الفعالية على المدى الطويل :البقاء والاستمرار.¹

5- العوامل المؤثرة في قياس الفعالية التنظيمية : هناك العديد من العوامل التي لها

تأثير على قدرة المنظمة في زيادة فعاليتها ،أهمها:

1.5. **العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** وتشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المتعددة بينهم ،والصّراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل ،إضافة إلى العلاقات غير الرّسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تحقيقها وتطويرها بالشّكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي والتّوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة²

2.5. **العوامل الفنية والتكنولوجية:** وتشمل جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات ،وظروف العمل والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين ،واستراتيجية والادارة ،والسلوك المنظمي ،وترتبط هذه العوامل بالظّروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام³.

3.5. **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة :** وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأن المنظمة من المستفيدين من البيئة الخارجية بشكل عام ،سواء ما تعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية ،أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسّعر الملائم ،وتعدّ هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها⁴.

¹ بلقاسم سلاطينة وآخرون ،الفعالية التنظيمية مدخل سويولوجي ، مرجع سابق ،ص ص 33-35.

² حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة، مرجع سابق ، ص ص333- 334.

³ ينظر ، حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة، مرجع سابق ، ص 333.

⁴ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة،المرجع نفسه، ص 334.

4.5. العوامل المتعلقة بالبيئة.

يمكن تعريف بيئة المنظمة بأنها "مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمات ،حيث تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه بالبيئة الخارجية ،والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية ،فالبيئة الخارجية تعني كلما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر .أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل المنظمة¹ وتظهر علاقة المنظمة ببيئتها في العناصر التالية:

- تشكل بيئة المنظمة نافذة الحصول على الموارد اللازمة كمدخلات لعمليات المنظمة.
- إنّ التفاعلات الحاصلة في بيئة المنظمة لها انعكاسات مختلفة على تصميم المنظمة وعملياتها.
- إنّ فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها واستمراريتها إنّما يعتمد على قوة ومتانة وإيجابية العلاقة مع مكونات البيئة.
- إنّ سمعة وشهرة المنظمة ما هي إلا نتيجة أحكام تصدرها أطراف عديدة موجودة في البيئة ويكون لقرارات هذه الأطراف ومواقفها انعكاسات على تطور المنظمة وبقائها.
- إنّ مخرجات ونتائج أعمال المنظمة ما هي إلا ترجمة لاستخدام المنظمة لقدراتها وطاقاتها استجابة لحاجات البيئة وطلباتها².

6- قياس الفعالية التنظيمية

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات للتعبير عن الفعالية أهمها : المرونة ،التطوير ،التماسك ،الإشراف الديمقراطي ،الموثوقية ،الانتقاء ،التوزيع ،التفويض ،الالتزام ،التأكيد على النتائج ،تكوين وتحسين مستوى المدراء التنسيق

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الاعمال الحديثة -وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص51.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم) مرجع سابق ص43.

،اللامركزية الفهم ،الصراع ،تخطيط القوى العاملة ،الإشراف المحكم ،المساعدة ،التخطيط ،التعاون ،الأداء ،الدعم ،الاستخدام ،الاتصال ، الدوران ،المبادرة¹

خلاصة الفصل.

يتضح من خلال فصل المنظمة والفعالية التنظيمية ،أنّ المنظمة على رغم تعدد تعاريفها فإنّ جملة التعاريف تتفق على ضرورة وجود الهياكل والنشاطات الموجهة والاتصالات الفاعلة ؛فالمنظمة تكوين اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد في تفاعل فيما بينهم وهي تكوين إنساني يؤسس لعلاقات إنسانية تؤثر في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة وتكوين مقصود بهدف تحقيق أهداف مسطرة ،وتسعي دائما إلى التطور لمواكبة المستجدات .

وقد تبين أنّ للفعالية التنظيمية لهذه المنظمات مفهوما واسعا ومتعدد الجوانب ويرتبط أساسا بالنتائج المحققة وأنّ الحكم على فعاليتها يرتبط بالعديد من المؤشرات الداخلية والخارجية وتختلف هذه المؤشرات من منظمة إلى أخرى ،ويرجع سبب الاختلاف بالدرجة الأولى إلى تعدد المداخل التي درست المنظمة فقد أهتم كلّ مدخل بجانب معين .وقد أشار بعض الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الفاعلة من غيرها كما اقترحوا أفكارا تسمح بتحسين الفعالية التنظيمية . وعلى العموم فقد تمّ تضمين هذا الفصل المعلومات التي تسمح ولو بشكل مبسط إعطاء نظرة شاملة عن المنظمة وعن فعاليتها.

¹ نور الدين تاويريت ،قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مرجع سابق، ص16.

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
 - 2- المنهج المستخدم.
 - 3- مجالات الدراسة.
 - 1.3. المجال البشري.
 - 2.3. المجال المكاني.
 - 3.3. المجال الزمني
 - 4- مجتمع الدراسة .
 - 5- عينة الدراسة.
 - 1.5. كيفية اختيار العينة.
 - 2.5. حجم العينة
 - 6- مصادر جمع المعلومات.
 - 1.6. المصادر النظرية.
 - 2.6. المصادر الميدانية
 - 7- الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة.
 - 8 - الأساليب الإحصائية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يهدف كل باحث من خلال دراسته إلى إيجاد إجابة للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي وضعها، بإخضاعها للفحص الميداني.

ولا يمكن إثبات صحة الفرضيات أو نفيها إلا بإعتماد اجراءات البحث العلمي المناسبة كتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني،المجال الزماني ، المجال البشري) التي سيتم فيها التّحقق من موضوع بحثه ، و تحديد عينة الدراسة الممثلة للمجتمع الأصلي و اعتماد منهج مناسب وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات الميدانية وأختيار الأساليب الإحصائية المناسبة التي سيعتمد عليها في تحليل البيانات .

وفي خلال هذا الفصل سيتم التّطرق إلى جميع النقاط المذكورة سابقا بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية وسليمة ،يمكن تعميمها على مجتمع البحث وتكون سندا علميا صحيحا يعتمد عليه في أبحاث ودراسات مستقبلية.

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم مراحل البحث العلمي فهي القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراتهِ الأولية حول دراستهِ الأساسية وميدان تطبيقها كما تساعده على تجنب بعض العراقيل التي يمكن أن تصادفه في أثناء خطوات تطبيق أداة البحث ضماناً للسير الحسن، وكذلك بناء أداة البحث وتجريبها على العينة الاستطلاعية .

ولأهمية هذه المرحلة شرعت الباحثة في الدراسة الاستطلاعية بالتوجه ، إلى بعض المتوسطات بولاية المسيلة ، بعد الحصول على ترخيص من طرف الهيئة المسؤولة (مديرية التربية لولاية المسيلة) بهدف التعرف عن ميدان الدراسة ومكان تواجد العينة وقياس ومعرفة الخصائص السيكومترية لأداتي القياس.

وقد اختارت عينة بحث مكونة من عشرين مديراً بطريقة عشوائية ،وزعت عليهم استبياناً مكوناً من محورين الأول يمثل مقياس مهارات الاتصال التنظيمي ، والمحور الثاني يمثل مقياس الفعالية التنظيمية وانتظرت فترة زمنية لإعطاء الوقت الكافي للاستجابة ،استرجعت بعدها الاستبيانات الموزعة وقامت بتفريغ البيانات وتحويلها إلى قيم قابلة للمعالجة الإحصائية بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية لأداتي القياس باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الخاصة بالعلوم النفسية والاجتماعية،والجدول الموالي يبين عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والمجتمع الذي اخذت منه والنسبة المئوية.

جدول رقم (01): يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية						
عدد	أفراد	مجتمع	عدد	أفراد	العينة	النسبة المئوية للعينة
160			20			%12.50

2- المنهج المستخدم:

إنّ عملية الاختيار الأمثل لمنهج البحث المناسب في أي علم من العلوم تعين الباحث في التوصل إلى نتائج صادقة قابلة للتعميم على المجتمع الكلي، وتمكنه من وصف وشرح وتحليل وتفسير الأبعاد المختلفة للمشكلة التي يتناولها، فالمنهج هو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة ما قصد اكتشاف الحقيقة، والإجابة عن التساؤلات والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة، وهو الطريقة التي يدرس بها الواقع أو الظاهرة أو توصف بها المشكلة وصفا دقيقا، كما يعبر عن الظاهرة تعبيرا كيفيا وكميا، بحيث يصف التعبير الكيفي للظاهرة ويوضح خصائصها بينما التعبير الكمي يعطيها وصفا قيميا أي مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".¹

و قد استخدمت الباحثة لدراسة موضوع مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، المنهج الوصفي الذي يتناسب وموضوع الدراسة ويعرفه "محمد طلعت عيسى أنه المنهج الذي يهدف إلى وصف موقف معين أو مجال اهتمام معين بصدق ودقة، يستخدمه الباحث في محاولاته لتحديد العوامل الأكثر أهمية بوضع فرضيات وإخضاعها للبحث العلمي الدقيق للتحقق من صدقها.² والدراسات الارتباطية تهدف إلى الكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بينهما، ويكون التعبير عنهما كميا، ومن خلالها نحدد نوع الارتباط حسب الإشارة والاتجاه.

3- مجالات الدراسة: تمثلت أهم المجالات في مايلي :

3-1- المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني للدراسة على بعض متوسطات مدينة

المسيلة .

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995، ص 129.

² محمد طلعت عيسى،:تصميم و تنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة ط1، الاسكندرية، 1971، ص 67.

3-2- المجال البشري: يتمثل في العدد الكلي لمديري المتوسطات بولاية المسيلة ، والبالغ عددهم (160) متوسطة موزعة على تراب الولاية.

3-3 المجال الزمني : يعبر المجال الزمني عن الوقت الذي استغرغته الباحثة منذ نزولها ميدان الدراسة إلى غاية الانتهاء من تطبيق الأداة وجمعها ، ومن المعروف أنّ هذه العملية تتوقف على نوعية البحث وأهدافه ، وكانت بداية الدراسة الاستطلاعية خلال شهر جانفي 2020 من العام الدراسي 2019/2020 ، حيث تمّ توزيع أداة الدراسة على العينة واسترجاعها ، تمّ بعدها تطبيق الطرق الإحصائية من أجل تحويل المعلومات إلى نتائج قابلة للقياس والتحقق من الخصائص السايكومترية لأداة القياس.

3-4 المجال الموضوعي:تمثل المجال الموضوعي للدراسة الحالية في تناول موضوع مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

4- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث ، و جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة¹، وقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مدراء المتوسطات بولاية المسيلة والبالغ عددهم(160)مديرا .

5- عينة الدراسة : تعد عينة الدراسة التي يجري عليها الباحث اختباره مصدر البيانات المطلوب جمعها، وهي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع².

¹ محمد خليل عباس واخرون،مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007،عمان،ص.217.

²محمد خليل عباس واخرون، مرجع سابق ،ص218 .

ومن أهم خطوات البحث اختيار الباحث لعينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي أحسن تمثيل ولا يكون ذلك إلا بالانتقاء الجيد والسليم لها ،وفي إطار ذلك وبعد الإطلاع الميداني لميدان الدراسة تمّ اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة لأنها أنسب طريقة لهذا النوع من البحوث والدارسة الحالية لأنها تعطي فرصة الظهور لجميع عناصر المجتمع بصورة متكافئة.

5-1- حجم العينة:

حجم العينة = العينة المختارة للدراسة / الحجم الكلي لمجتمع البحث $\times 100$.

$$\text{ومنه } = (38 : 160) \times 100 = 23.13$$

الجدول رقم : (02) يبين حجم العينة وكيفية اختيارها:.

جدول رقم (02) يمثل حجم عينة البحث.		
النسبة المئوية	العدد المأخوذ	العدد الكلي
23.46%	38	160

والجدول التالي رقم (03) يوضح توزيع العينة على دوائر الولاية

الرقم	الدائرة	عدد المتوسطات
1	المسيلة	8
2	حمام الضلعة	4
3	مقرة	4
4	أولاد دراج	12
5	الخبانة	1
6	عين الحجل	3
7	الشلال	2

1	عين الملح	8
3	سيدي عيسى	9
38	المجموع	

6 - مصادر جمع المعلومات:

إنّ مصادر جمع المعلومات خطوة هامة لدى أي باحث حيث تفيد في إرشاده إلى مصادر المعلومات التي تخدم بحثه كما أنّها تتنوع إلى مصادر نظرية ومصادر تطبيقية وقد اعتمدت الباحثة في بحثها على مجموعة منها تمثلت في :

1-6 المصادر النظرية:

إنّ الجانب النظري يحتاج إلى حسن الاختيار والتعمق في البحث من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وما يجب على الباحث الجاد هو أن يختار من التراث الأدبي ما يخدم بحثه ويدلّل عليه عناء وتكرار الأخطاء المنهجية التي قد تعترض طريقه وتمثلت هذه المصادر في الأدب العلمي من كتب ومراجع ومقالات ودوريات بهدف إثراء موضوع الدراسة الحالية والمتمثل في مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بفعالية المنظمة، ويساعد ذلك أيضا على كيفية اختيار العينة، والأدوات المناسبة لجمع المعلومات، أو طرح الإشكالية وفي مايلي أهم المصادر المعتمد عليها في الدراسة الحالية:

- الكتب الورقية من المكتبات .
- الكتب الإلكترونية .
- الرسائل الجامعية.
- المطبوعات الجامعية.
- المقالات والمجلات والدوريات.

2-6 المصادر الميدانية:

تختلف أدوات البحث حسب اختلاف البحوث ،فهناك الاختبارات ،والاستبيانات ،والاستمارات ،المقابلات ،والملاحظة العلمية ،والأداة التي تمّ اعتمادها في جمع المعلومات الأولية والمناسبة لموضوع البحث الحالي وفي ضوء أهدافه وفرضياته وأسئلته ،هي الاستبانة التي تعتبر من بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداما نظرا لما تتميز به من مزايا عديدة كإمكانية تطبيقها على عدد كبير من الأفراد،وتوفير الوقت والجهد،بالإضافة إلى مزايا أخرى.

فبعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تتصل بموضوع مهارات الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية و جمع ما توفر من مقاييس سبق تطبيقها من قبل باحثين سابقين تمّ بناء مقياس متكامل يجمع كلّ المهارات الاتصالية المراد قياسها والتي تخدم أهداف الدراسة الحالية لدى أفراد العينة ،وقد صممت الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الدراسة.

- تحديد الفقرات التي تقع تحت كلّ بعد.

- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها الأساتذة

المحكمين المختصين في علم النفس العمل والتنظيم ، واشتملت على محورين :

المحور الاول : تمّ توزيع البنود الخاصة بمقياس مهارات الاتصال التنظيمي كالتالي :

- العبارة من رقم: (01) الى رقم: (13) ،تقيس مهارة إدارة الصراع.

- العبارة من رقم : (14) الى رقم : (26) ،تقيس مهارة إدارة الوقت.

- العبارة من رقم : (27) الى رقم : (39) ،تقيس مهارة إدارة الاجتماع.

- العبارة من رقم (40): الى رقم : (52) ،تقيس مهارة اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: ويشمل البنود الخاصة بقياس **الفعالية التنظيمية:**

- العبارة من رقم: (01) الى رقم: (06) تقيس مؤشر الكفاءة .
- العبارة من رقم: (07) الى رقم: (14) تقيس مؤشر الاداء .
- العبارة من رقم: (15) الى رقم: (32) تقيس مؤشر الروح المعنوية .
- العبارة من رقم: (33) الى رقم: (38) تقيس مؤشر الرضا عن العمل.
- العبارة من رقم: (39) الى رقم: (44) تقيس مؤشر تحديد الاهداف.
- العبارة من رقم: (45) الى رقم: (48) تقيس مؤشر اتخاذ القرار.
- العبارة من رقم: (49) الى رقم: (53) تقيس مؤشر الغياب عن العمل .

تحتوي الاستبانة على أربع بدائل وفقا لتدرج ليكرت الخماسي : موافق بشدة 5 درجات ، موافق 4 درجات ،أوافق الى حد ما 3 درجات ، لا أوافق درجتان ، لا أوافق بشدة 01 واحدة، وهذا التقدير يخص العبارات الايجابية ،أما العبارات السلبية يتم التصحيح عكس الاتجاه. والجدول رقم : (04) يوضح توزيع العبارات السلبية والايجابية في مقياس مهارات الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (04): وصف مقياس مهارات الاتصال التنظيمي.			
الأبعاد	تسلسل العبارات	العبارات السلبية	عدد العبارات
مهارة ادارة الصراع	13-1	13-12-11	13
مهارة ادارة الوقت	26-14	24-20-15-14	13
مهارة ادارة الاجتماع	39-27	/	13
مهارة اتخاذ القرار	52-40	51-48-44-43-41	13
المجموع		12	52

ويضم مقياس الفعالية التنظيمية نفس البدائل السابقة لتدرج ليكرت : موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات ،أوافق الى حد ما 3 درجات ، لا أوافق درجتان ، لا أوافق بشدة 01

واحدة، كما يضم أيضا عبارات سلبية وأخرى ايجابية يتم تصحيح السلبية عكس اتجاه المقياس والجدول رقم: (05) يوضح العبارات الايجابية والسلبية :

جدول رقم (05): وصف مقياس الفعالية التنظيمية:			
عدد الفقرات	السلبية	تسلسل	المؤشرات الدالة عن الفعالية
6	/	06 -1	مؤشر الكفاءة
8	13	14 - 7	مؤشر الاداء
18	30-28-20-19-18	32 -15	مؤشر الروح المعنوية
6	37	38 -33	مؤشر الرضا عن العمل
6	/	44-39	مؤشر تحديد الاهداف
4	48-47-46-45	48 -45	مؤشر إتخاذ القرار
5	49	53 - 49	مؤشر الغياب عن العمل
53	12		المجموع

7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة : للتأكد من صدق وثبات الأداة تم توزيعها على أفراد العينة الاستطلاعية وبعد الاسترجاع قامت الباحثة بتفريغ البيانات قصد حساب الصدق والثبات ، ويقصد بصدق الاختبار أن يقيس ما وضع لقياسه ؛أي أنه كلما ارتفع معامل الصدق كلما زادت الثقة في المقياس ، كما يقصد بثبات الاختبار الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف .

7-1- الخصائص السيكومترية للأداة الأولى: مقياس مهارات الاتصال التنظيمي

1.1.7.1. صدق وثبات مقياس مهارات الاتصال التنظيمي: للتأكد من صدق الأداة الأولى

"مقياس مهارات الاتصال التنظيمي تم حسابه بطرق متعددة تمثلت فيما يلي:

1.1.1.7. الطريقة الأولى : حساب معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لمعرفة

مدى صدق مقياس مهارات الاتصال التنظيمي كما يظهر في الجدول رقم: (06)

جدول رقم (06) يبين معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لمقياس مهارات الاتصال التنظيمي			
الدرجة الكلية			المحاور
SIG	N	R	
0.02	20	*0.51	مهارة ادارة الصراع
0.00	20	**0.70	مهارة ادارة الوقت
0.00	20	**0.78	مهارة ادارة الاجتماعات
0.01	20	**0.56	مهارة اتخاذ القرار

من خلال الجدول رقم: (06) يتبين أنّ معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للأداة والمحاور الأربعة كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على اتساق محاور الأداة ومعنى ذلك أنّ الأداة صادقة .

2.1.1.7. الطريقة الثانية للتحقق من صدق أداة البحث والتأكد من أنّها تخدم أهدافه، تمّ عرضها في صورتها الأولية -ينظر الملحق رقم: (01)- على مجموعة من المحكمين - ينظر الملحق رقم: (02) - بلغ عددهم خمسة أساتذة جامعيين مختصين ،طلب منهم ابداء رأيهم في فقرات الأداة من حيث مدى اتساق و مناسبة كل عبارة للمحتوى ،كما طلب منهم

النظر في مدى كفايتها من حيث عدد عباراتها وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى صياغتها اللغوية أو أي ملاحظة أخرى يرونها مناسبة كالتعديل أو التغيير أو الحذف .
وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء هذه المقترحات لتصبح الاستبانة أكثر وضوحا وتحقيقا لأهداف البحث-ينظر الملحق رقم : (03) ويمكن اجمال أهم الملاحظات المعمول بها فيما يلي:

- إعادة الصياغة اللغوية للعبارات التالية رقم: (3) ، (4) ، (07) ، (11) ، (14) ، (15) ، (16) ، (22) ، (24) ، (26) ، (33) ، (40) ، (42) ، (46) .

- تجنب العبارات التي تبدأ بعبارة غالبا أو أحيانا لما فيها من توجيه للمبحوث ، ولوجود هذه العبارات في البدائل وهذه العبارات تحمل الأرقام التالية رقم: (14) ، (18) ، (19) .

وعليه أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم)

3.1.1.7. الطريقة الثالثة باعتماد الصدق الذاتي : وهو جذر الثبات وعليه فإن الصدق

$$\text{الذاتي يكون كما يلي: } \sqrt{0.73} = 0.85$$

من خلال قيمة الصدق البالغة 0.85 وهي قيمة مرتفعة نستنتج أنّ الأداة تتميز بصدق ذاتي مرتفع .

2.1.7. ثبات الأداة الأولى : تم حساب ثبات الأداة الأولى بعدة طرق نذكرها فيما يلي :

1.2.1.7. الطريقة الأولى، الثبات بطريقة الفاكرونباخ : تم حساب معامل ألفا كرونباخ

باستخدام الحزمة الاحصائية spss وتحصلنا على النتائج التالية

جدول رقم (07): يبين معامل ألفا كرونباخ لمقياس مهارات الاتصال التنظيمي	
عدد العبارات	ألفا كرونباخ
52	0.73

من خلال قيمة ألفا البالغة 0.73 وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة ثبات عالية تتميز بها الأداة الأولى.

2.2.1.7. الطريقة الثانية، الثبات بطريقة المقارنة الطرفية:

وهو قدرة الأداة على التمييز بين طرفيها الأدنى والأعلى وبعد ترتيب النتائج تصاعدياً تم أخذ 25 بالمئة من الدرجات العليا ومقارنتها بالـ: 25 بالمئة السفلى عن طريق حساب اختبار t لعينتين مستقلتين وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم: (08)

جدول رقم (08): يبين الثبات							
الدالات	درجة الحرية	t	دلالة	ت	المتوسط	ت	الدرجات
0.00	8	8.04	0.75	0.10	181.00	05	الدرجات العليا
					212.20	05	الدرجات الدنيا

من خلال الجدول رقم (08) ومن خلال قيمة المتوسطات يظهر بأن هناك فرق بين متوسط الدرجات العليا والسفلى وهو ما يدعونا إلى اختبار دلالة الفروق وقبل ذلك نتأكد من تجانس التباينات لاختيار المعامل الاحصائي المناسب .

من خلال قيمة ف البالغة 0.10 بدلالة (0.75) وهي أكبر من (0.05) نستنتج أنه لا توجد فروق دالة في التباينات بين المجموعتين ومنه سنحسب اختبار ت لعينتين مستقلتين متجانستين.

من خلال قيمة (ت) البالغة (8.04) عند درجة الحرية (08) وبدلالة (0.00) نستنتج بأن الفروق دالة احصائياً ، أي أن الاختبار يميز بين طرفيه الأعلى والأدنى ومنه نحكم على الأداة بالثبات.

2-7- الخصائص السيكومترية للأداة الثانية: مقياس الفعالية التنظيمية

1.2.7. صدق الاداة الثانية : مقياس الفعالية التنظيمية تمّ حسابه بطرق متعددة تمثلت فيما يلي:

يلي:

1.1.2.7. الطريقة الأولى بحساب معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لمقياس

الفعالية التنظيمية وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم : (09)

جدول رقم (09): يبين معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية لمقياس الفعالية التنظيمية			
الدرجة الكلية			المحاور
SIG	N	R	
0.00	20	**0.71	الكفاءة
0.00	20	**0.69	الأداء
0.00	20	**0.71	الروح المعنوية
0.06	20	*0.41	الإنتاجية
0.30	20	*0.48	الرضا عن العمل
0.00	20	*0.72	تحديد الأهداف
0.06	20	*0.40	اتخاذ القرارات

SIG	N	R	
0.03	20	*0.47	الغياب عن العمل

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أنّ معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للأداة والمحاور الثمانية كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يدل على اتساق محاور الأداة ما يدل على أنّ الأداة صادقة.

2.1.2.7. الطريقة الثانية : (صدق المحكمين) : للتحقق من صدق أداة مقياس

الفعالية التنظيمية ،تمّ عرضها في صورتها الأولية -ينظر الملحق رقم (01) على نفس مجموعة محكمي أداة الاتصال التنظيمي -ينظر الملحق رقم:(02) (02) والموضحين أنفاً وطلب منهم إبداء آرائهم في فقرات الأداة من حيث مدى اتساق و مناسبة كلّ عبارة للمحتوى و النظر في مدى كفايتها من حيث عدد عباراتها وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى صياغتها اللغوية أو أيّ ملاحظة أخرى يرونها مناسبة كالتعديل أو التغيير أو الحذف.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتمّ اجراء التعديلات في ضوء هذه المقترحات لتصبح الاستبانة أكثر وضوحاً وتحقيقاً لأهداف البحث- ينظر الملحق رقم:(03) ويمكن إجمال أهم الملاحظات المعمول بها فيما يلي:

- إعادة الصياغة اللغوية للعبارات التالية رقم: (03) ، (05) ، (29) ، (27) .
- تجنب العبارات التي تبدأ بعبارة غالباً أو أحيانا لما فيها من توجيه للمبحوث ، ولوجود هذه العبارات في البدائل وهذه العبارات تحمل الارقام التالية : رقم (01)، (07) ، (08)، (10) ، (13) ، (26) ، (27) ، (50).

3.1.2.7. الطريقة الثالثة : الصدق الذاتي : هو جذر الثبات وعليه فإنّ الصدق الذاتي

$$\text{يكون كما يلي: } 0.85 = \sqrt{0.73}$$

من خلال قيمة الصدق البالغة 0.85 وهي قيمة مرتفعة نستنتج أنّ الأداة تتميز بصدق ذاتي مرتفع

2.2.7. الثبات: تم حساب ثبات الأداة الثانية "الفعالية التنظيمية" بطريقتين نذكرها فيما يلي :

1.2.2.7. الطريقة الأولى: الثبات بطريقة الفاكرونباخ: تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام الحزمة الاحصائية spss وتحصلنا على النتائج الظاهرة في الجدول رقم : (10)

جدول رقم (10): يبين معامل الفا كرونباخ لمقياس الفعالية التنظيمية	
عدد العبارات	الفا كرونباخ
53	0.80

من خلال الجدول رقم : (10) تظهر قيمة ألفا البالغة 0.83 وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة ثبات عالية تتميز بها الأداة الثانية.

2.2.2.7. الطريقة الثانية: (الثبات بطريقة المقارنة الطرفية): وهو قدرة الأداة على التمييز بين طرفيها الأدنى والأعلى وبعد ترتيب النتائج تصاعدياً تم أخذ 25 بالمئة من الدرجات العليا ومقارنتها بالـ: 25 بالمئة السفلى عن طريق حساب اختبار العينتين مستقلتين وتحصلنا على النتائج الظاهرة في الجدول رقم : (11).

جدول رقم (11): الثبات بطريقة المقارنة الطرفية لمقياس الفعالية التنظيمية						
الدرجات	ن	المتوسط	و	دلالة	ن	درجة الحرية
الدرجات العليا	05	176.00	1.72	0.22	5.16	8
الدرجات الدنيا	05	211.20				

من خلال الجدول رقم: (11) ومن خلال قيمة المتوسطات يظهر بأن هناك فرق بين متوسط الدرجات العليا والسفلى وهو ما يدعونا إلى اختبار دلالة الفروق وقبل ذلك نتأكد من تجانس التباينات لاختيار المعامل الإحصائي المناسب .

من خلال قيمة ف البالغة 1.72 بدلالة (0.22) وهي أكبر من (0.05) نستنتج أنه لا توجد فروق دالة في التباينات بين المجموعتين ومنه سنحسب اختبارات لعينتين مستقلتين متجانستين.

من خلال قيمة (ت) البالغة (5.16) عند درجة الحرية (08) وبدلالة (0.00) نستنتج بأن الفروق دالة احصائيا ، أي أن الاختبار يميز بين طرفيه الأعلى والأدنى ومنه نحكم على الأداة بالثبات.

8- الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات باستخدام (SPSS) الحزمة الإحصائية المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية ، وذلك بغرض معرفة صدق وثبات أداتي الدراسة ودرجة امتلاك عينة البحث لمهارات الاتصال التنظيمي وكذلك درجة فعالية المؤسسات التربوية محل الدراسة و معرفة العلاقة بين مهارات الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية وتمثلت في الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب صدق أداتي الدراسة باستخدام الصدق التلازمي وصدق المحكمين والصدق الذاتي
- حساب ثبات الاداتين باستعمال الفاكرونباخ والمقارنة الطرفية
- استخدام معامل الارتباط في الدراسة الأساسية من أجل التحقق من الفرضيات البحثية، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل مجمل الإجراءات المعتمدة في الدراسة الاستطلاعية وتم من خلاله التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة :مقياس مهارات الاتصال التنظيمي ومقياس الفعالية التنظيمية وسيتم تطبيق الاداتين على العينة الأساسية للبحث لإثبات أو نفي صحة الفرضيات المطروحة في الفصل الموالي.

الفصل الخامس : تحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.
2. استخلاص نتائج الدراسة.
3. مقترحات و توصيات الدراسة.
4. ملخص الدراسة .

تمهيد

في الفصل السابق تمّ عرض اجراءات الدراسة الاستطلاعية ونتائجها والأساليب الإحصائية المستخدمة وستتناول الباحثة في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال رصد استجابات أفراد العينة على المقاييس المستخدمة رصدا علميا يساعد على استخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة ،وذلك بعد التحقق من الفرضيات والإجابة عن التساؤلات .

1- تحليل النتائج في ضوء فرضيات البحث :**1.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى :**

الفرضية الرئيسية الأولى : تنص هذه الفرضية على أنّ " درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي مرتفعة " ،وللتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار تا لعينة واحدة وتحصلنا على النتائج المدرجة في الجدول رقم : (12).

جدول رقم (12):يبين اختبار تا لقياس درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي					
المتغير					المتوسط النظري = 156
العدد	المتوسط	قيمة ت	درجة الحرية	الدالة	
38	199.53	18.71	37	0.00	الاتصال التنظيمي

من خلال الجدول رقم: (12) ومن خلال قيمة متوسط درجة ممارسة المديرين للاتصال التنظيمي البالغ 199.53 وهو أكبر من المتوسط النظري البالغ 156 ومن خلال قيمة ت البالغة 18.71 عند درجة الحرية 37 وبدلالة بلغت 0.00 وهي أصغر من 0.05 نستنتج أنّه يوجد اختلاف بين درجة ممارسة المديرين للاتصال التنظيمي والمتوسط النظري لصالح المتوسط المحسوب ؛ومعنى ذلك أنّ المديرين يمارسون الاتصال التنظيمي أعلى من

المتوسط، أي أنّ عدم تحقق الفرض الصفري يعني تحقق الفرض البديل الذي ينص على أنّ درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي مرتفعة.

2.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية: تنص على أنّ درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محل الدراسة مرتفعة ومن أجل التأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب اختبار تا لعينة واحدة وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم: (13).

جدول رقم (13): يبين اختبار تا لقياس درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محل الدراسة				
المتغير				
المتوسط النظري = 159				
العدد	المتوسط	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
38	195.13	13.48	37	0.00
الفعالية التنظيمية				

من خلال الجدول رقم: (13) ومن خلال قيمة متوسط درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محل الدراسة البالغ 195.13 وهو أكبر من المتوسط النظري البالغ 159 ومن خلال قيمة ت البالغة 13.48 عند درجة الحرية 37 وبدلالة بلغت 0.00 وهي أصغر من 0.05 نستنتج أنه يوجد اختلاف بين درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محل الدراسة والمتوسط النظري لصالح المتوسط المحسوب أي أنّ الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محل الدراسة أعلى من المتوسط؛ أي أنّ عدم تحقق الفرض الصفري يعني تحقق الفرض البديل الذي ينص على أنّ درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية محل الدراسة مرتفعة.

3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية"، وللتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال

التنظيمي والفاعلية التنظيمية وتحصلنا على النتائج على النتائج المبينة في الجدول رقم (14):

جدول رقم: (14) يبين معامل الارتباط بيرسون بين مهارة الاتصال التنظيمي والفاعلية التنظيمية		
معامل الارتباط		الفاعلية التنظيمية
SIG	N	R
0.00	38	0.75

من الجدول رقم : (14) ومن خلال قيمة الارتباط بين مهارة الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية البالغة 0.75 وبدلالة بلغت 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطيه داله أي أنّ ممارسة المديرين لمهارة الاتصال التنظيمي ترتبط بالفاعلية التنظيمية للمؤسسات التربوية التي يديرونها ارتباطا ايجابا ؛أي كلما زادت مهارات الاتصال التنظيمي للمديرين زادت فاعلية المؤسسة.

وهذا يعني أنّ الاتصال التنظيمي من العوامل الهامة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، وزيادة درجتها في المؤسسات التربوية والمنظمات بصفة عامة .

وتبدو هذه النتيجة منطقية لأن وجود مهارات الاتصال التنظيمي ضرورة حتمية في المؤسسة التربوية فالعمليات الادارية ،كالخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة والتوجيه مرتبط نجاحها بمهارة المدير في إدارة الوقت المخصص لها ،كما أنّ العمليات السابقة تحتاج إلى مهارة اتخاذ القرار ومهارة ادارة الاجتماع التي تسمح بالوصول إلى اتفاق في الرؤى ،يمسح بتحقيق الأهداف إضافة الى حسن ادارة المدير للصراعات التي قد تنشأ بين العاملين والتي

يمكنها التأثير على فعالية المنظمة ولا شك أن توفر المهارات المذكورة لدي المدير يزيد من الفاعلية التنظيمية لتلك المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Charles Ngozi Imo (1988): "فائدة التواصل ضمن الموقع الإداري وفاعليته التعليمية، جامعة تكساس الجنوبية " فمن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أنّ المعلمين يرون المدرسة فعّالة من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه بين الإداريين والمعلمين ، كما تتفق مع دراسة سليم كفان بعنوان " دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية "¹ وقد خلص الباحث الى أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية ،وتشترك كذلك مع دراسة محمد إبراهيم القداح "عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديرات التربية والتعليم في الأردن"² " فقد دلت نتائجها على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية.

بعد أن تناولت الباحثة الفرضية الرئيسية الثالثة بالدراسة والتي دلت نتائجها على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات الاتصال الإداري على الفاعلية التنظيمية ستحل نتائج فرضياتها الجزئية الأربعة بالتدرج لبيان علاقة مهارات الاتصال التنظيمي منفردة مع الفاعلية التنظيمية فيما يلي:

1.3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة

احصائية بين مهارة ادارة الصراعات لمديري المتوسطات والفاعلية التنظيمية.

¹ سليم كفان ،دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ،رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ،اشرف لوكنيا الهاشمي ،الجامعة الاخوة منتوري قسنطينة ،2005/2004

² محمد إبراهيم القداح ،عمليات الاتصال الاداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ،مجلة دراسات في العلوم التربوية ، مجلد 44،العدد4 ،ملحق8 ، الجامعة الأردنية ،2017 .

لتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الصراع والفاعلية التنظيمية وتحصلنا على النتائج الظاهرة في الجدول رقم : (15).

جدول رقم (15): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الصراع والفاعلية التنظيمية		
معامل الارتباط		
SIG	N	R
0.16	38	0.23

من الجدول رقم: (15) ومن خلال قيمة الارتباط بين مهارة إدارة الصراع و الفعالية التنظيمية البالغة 0.23 وبدلالة بلغت 0.16 وهي أكبر من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطيه غير دالة ؛ أي أنّ ممارسة المديرين لمهارة ادارة الصراع لا ترتبط بفاعليتهم التنظيمية. ويمكن ارجاع السبب الى طبيعة تكوين المؤسسة التربوية فالبناء التنظيمي لها بسيط إذ نجد في أعلى هذا التنظيم مدير المؤسسة ومصلحة الرقابة العامة يديرها المراقب العام والمصلحة الاقتصادية يسيرها المقتصد والملاحظ هنا عدم تداخل بين المصلحتين كما أنّ القوانين الصادرة من الهيئة الوصية تحدد مهام سيرها فلا نجد تنافس على المنصب مما قد يخلق صراعات ،ولكلّ عنصر في هذا التنظيم عمل يؤديه فالمسؤوليات والصلاحيات واضحة وبإمكان المدير حلّ المشكلات التي قد تقع بين الاطراف بيسر.

2.3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية : ومنطوقها توجد علاقة ارتباطيه ذات

دلالة احصائية بين مهارة إدارة الوقت لمديري المتوسطات والفاعلية التنظيمية.

للتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الوقت والفاعلية التنظيمية وتحصلنا على النتائج المبينة في جدول رقم: (16).

جدول رقم (16): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الوقت والفاعلية التنظيمية		
معامل الارتباط		
الفاعلية التنظيمية		
مهارة ادارة الوقت	R	N
SIG		
0.00	0.61	38

من الجدول رقم : (16) ومن خلال قيمة الارتباط بين مهارة ادارة الوقت و الفعالية التنظيمية البالغة 0.61 وبدلالة بلغت 0.00 وهي اصغر من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطيه دالة ؛أي ان ممارسة المديرين لمهارة ادارة الوقت ترتبط بالفاعلية التنظيمية للمؤسسات التي يديرونها.

ويمكن تفسير الارتباط من خلال ملاحظاتي اليومية بحكم عملي مستشارة توجيه وإرشاد مدرسي في متوسطة من متوسطات عينة البحث فالملاحظ أن معظم الأعمال الإدارية للمدير مرتبط بتنفيذها بأجال محددة مسبقا وفق رزنامة إدارية صادرة عن مديرية التربية في أول السنة ،وعلى المدير انجاز الأعمال الموكلة إليه وفق هذه الرزنامة وإرسال تقارير عن انجازها ،وهذا الإجراء التنظيمي يساعده في تحديد الأولويات وانجاز الأعمال المسندة اليه في الآجال المحددة ؛فعلى سبيل المثال :عملية توزيع الكتب في بداية السنة على المتعلمين محددة بأجال والتأخر في توزيعها قد يؤثر على المردود البيداغوجي مما قد يؤثر على فعالية المؤسسة بشكل عام.

كما أنّ توزيع المهام على المصالح الإدارية، يساهم بشكل أساسي في حسن استغلال الوقت فالشقّ المالي يسند إلى المسير المالي للمؤسسة والبيداغوجي إلى المراقب العام؛ ففي المثال السابق يقوم المراقب العام بإحصاء ما يحتاجه التلاميذ في المتوسطة من كتب ويقوم المسير المالي بإحضار الكتب وبيعها للأولياء وتوزيع جزء في صيغة تضامن حسب القوانين المعمول بها ويوفر توزيع المهام هذا سرعة الأداء، ويقتصر عمل المدير هنا على المراقبة والمتابعة والمصادقة على الوثائق اللازمة وإرسال تقارير حول العملية إلى مديرية التربية.

3.3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : ومنطوقها توجد علاقة ارتباطية

ذات دلالة احصائية بين مهارة ادارة الاجتماع لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية.

وللتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الاجتماع والفاعلية التنظيمية وتحصلنا على النتائج المسجلة في الجدول رقم: (17).

جدول رقم (17): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة ادارة الاجتماع والفاعلية التنظيمية			
		الفاعلية التنظيمية	
		معامل الارتباط	
SIG	N	R	مهارة ادارة الاجتماع
0.00	38	0.69	

من الجدول رقم : (17) ومن خلال قيمة الارتباط بين مهارة إدارة الاجتماع و الفعالية التنظيمية البالغة 0.69 وبدلالة بلغت 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة

ارتباطيه دالة ، أي أنّ ممارسة المديرين مهارة إدارة الاجتماع ترتبط بالفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية.

وما يفسر لك أنّ معظم الاجتماعات سواء الادارية - اجتماع المدير مع الطاقم الاداري للمؤسسة - أو البيداغوجية - اجتماع المدير مع هيئة التدريس - يكون الهدف منها دائما تحقيق فعالية المؤسسة وهو ما يؤكد مشروع المؤسسة الذي واكب الإصلاحات التربوية الحديثة والذي "يعد أسلوبا و منهج عمل في تسيير المؤسسات التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة ، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة ، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة لنفسها وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها ، أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح به القانون"¹ يفرض العمل بهذا المشروع عقد اجتماعات عديدة مع أعضاء الجماعة التربوية والشركاء الاجتماعيين سواء في مرحلة تأسيس المشروع أو في مراحل تقويمه وهذه الاجتماعات تتطلب من مدير المؤسسة استخدام مهاراته في ادارتها .

4.3.1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة ومنطقها توجد علاقة ارتباطيه

ذات دلالة احصائية بين مهارة اتخاذ القرارات لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية. وللتأكد من هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة اتخاذ القرارات والفاعلية التنظيمية وتحصلنا على النتائج الظاهرة في الجدول رقم (18):

¹ ينظر،وزارة التربية الوطنية،القرار رقم17 مؤرخ في06 جوان 2006 ينصمن تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما

جدول رقم (18): يبين معامل الارتباط بيرسون بين محور مهارة اتخاذ القرارات والفاعلية التنظيمية			
معامل الارتباط			الفاعلية التنظيمية
SIG	N	R	مهارة اتخاذ القرارات
0.00	38	0.55	

من الجدول رقم : (18) ومن خلال قيمة الارتباط بين مهارة اتخاذ القرارات و الفعالية التنظيمية البالغة 0.55 وبدلالة بلغت 0.00 وهي اصغر من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطيه دالة احصائيا؛ أي أنّ ممارسة المديرين لمهارة اتخاذ القرارات ترتبط بفاعليتهم التنظيمية.

وما يفسر ذلك أنّ عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الادارة التربوية، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فالمدير يتخذ يوميا العديد من القرارات التي يستوجبها العمل وتختلف هذه القرارات من حيث تأثيرها على فعالية المؤسسة فمنها القرارات الروتينية ومنها الاستراتيجية، ويظهر من قيمة الارتباط بين مهارة اتخاذ القرارات والفاعلية التنظيمية إنه كلما زادت مهارات اتخاذ القرارات عند المدير زادت الفعالية التنظيمية والعكس صحيح .

وبتفحص القرارات التي يتخذها المدير داخل المؤسسة التربوية يتضح أنّها في الغالب تصدر بعد استشارة العاملين في المؤسسة، ففي المثال السابق "تسير مشروع المؤسسة" فإنّ القرارات المتخذة تكون ناتج اتفاق واستشارة الأطراف المعنية، وبالنسبة للقرارات المرتبطة بتقييم وتثمين مكتسبات المتعلمين وإقرار انتقالهم أو إعادتهم للسنة فإنّ القرار يكون بعد اجتماع مجلس الاقسام والذي يضم المدير وهيئة التدريس ومستشار التربية ومستشار التوجيه

والارشاد المدرسي والمهني ،والقرارات تصدر بناء على نتائج المتعلمين ووفقا للقوانين المنظمة لذلك ،تسبقها في الغالب اجتماعات لدراسة المشكلات التي تواجه المتعلمين في التحصيل الدراسي في نهاية كلّ ثلاثي تعين على تبني برامج علاجية لتحسين مستوى التلاميذ.أمّا القرارات المرتبطة بالتأخر عن العمل أو التقصير فيه فقرارات المدير تبدأ في الغالب بالنصح والتوجيه وتنتقل تلقائيا إلى تطبيق القوانين بداية من الاستفسار إلى الحسم من الراتب إلى العقوبات المنصوص عليها في القانون .

إنّ طبيعة ما يواجهه المدير داخل المؤسسة التربوية والذي يستوجب اتخاذ القرارات في الغالب يجد فيه المدير الوقت الكافي لمعالجته ،كما يجد المعلومات الكافية حول حيثياته ليتخذ القرار المناسب ،أضف إلى ذلك توفر القانون الداخلي للمؤسسة والذي ينظم العلاقات بين عناصر التنظيم داخل المؤسسة .

2- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نعرضها فيما يلي :

1. إنّ درجة ممارسة مهارات الاتصال التنظيمي لدي مديري المتوسطات مرتفعة.
2. إنّ الفعالية التنظيمية للمتوسطات محل الدراسة مرتفعة.
3. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.
4. لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين مهارة ادارة الصراع لدي مديري المتوسطات محل الدراسة والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.
5. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين مهارة ادارة الوقت لدي مديري المتوسطات محل الدراسة والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.

6. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين مهارة ادارة الاجتماع لدي مديري

المتوسطات محل الدراسة والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.

7. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية بين مهارة اتخاذ القرارات لدي مديري

المتوسطات محل الدراسة والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.

3- مقترحات و توصيات الدراسة: لقد دلت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباطيه ذات

دلالة احصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لدى مديري المتوسطات والفعالية التنظيمية

للمؤسسات التربوية التي يسرونها ؛ومعنى هذا أن اكتساب المدير لمهارات الاتصال

التنظيمي أمر في غاية الاهمية ولذا تقترح الباحثة مايلي :

1. ضرورة اهتمام الهيئات الوصية، بتنمية وتطوير أساليب ،ومهارات الاتصال بأنواعها في

المؤسسات التربوية.

2. تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى مديري المؤسسات التربوية.

3. خلق آليات للتحكم في معيقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التربوية .

4. تحديد مقياس أو مؤشرات فعالية المؤسسات التربوية ،يتوافق مع واقع هذه المؤسسات.

5. اعادة النظر في طريقة توظيف المديرين وتكوينهم باعتماد مقاييس تجمع بين الخبرة

المهنية والجانب العلمي ،ورفع مدة التكوين قبل التعيين واسناده إلى المعاهد المختصة.

خاتمة

خاتمة:

الاتصالات التنظيمية عملية أساسية في المنظمة تتطلب مهارات شخصية من العناصر المتفاعلة في التنظيم ذلك أنّ الاتصال أداة لنقل المعلومات واللوائح والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى مستوى آخر داخل التنظيم وهذا بدوره يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وبذلك فعالية المنظمة.

والمؤسسات التربوية من أهم منظمات المجتمع وتستمد قيمها ومبادئها من قيمه وتعاليمه وهي تتولى إعداد جيل متعلم يطمح إلى التّقدم والرّقي ،ولقائد المؤسسة التربوية دور بارز في تحقيق ما تصبو اليه هذه المؤسسات وقد أظهرت الدراسة أنّ فعالية المؤسسة التربوية مرتبطة بالعديد من مهارات الاتصال التنظيمي وهذه المهارات فردية يمكن ترميتها لدى القادة .

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

1. إبراهيم خليل خضر ،مهارات الاتصال ،دار الجندي ،ط1 ،القدس ،فلسطين ،2013 .
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ،دار المعارف الاكندرية،2004.
3. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. لسان العرب.مادة مهر،الجزء 5 ،دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، (د.ت).
4. أحمد العبد أبو السعود ،زهير عبد اللطيف عابد ،مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ،دار اليازوري ،ط1 ،2014.
5. أحمد عبد الرزاق الثمالي ،أسباب العزوف عن العمل الاداري -دراسة حالة المعلمين والوكلاء بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة، دار خالد الليحاني ، عمان ،الاردن ،2016.
6. أحمد قاسم على مهدي ،دور ادارة الصراع التنظيمي في فعالية المنظمة -دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم المالية والمصرفية ،جامعة الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،اليمن ،2010.
7. أحمد محمد الشايب ،عنان محمد أبو حمّور ،مفاهيم إدارية معاصرة ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ط1 ،2014.
8. أحمد يوسف دودين،إدارة الاعمال الحديثة -وظائف المنظمة- ط1 ،دار اليازوري العلمية ،2012 .
9. أحمد يوسف دودين،إدارة الانتاج والعمليات الاكاديميون للنشر والتوزيع،ط1 ،الاردن ،2012،
10. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج،المملكة العربية السعودية ،إدارة الوقت، 2008.
11. اسماعيلي يامنة ،بوضياف نوال ،بن خورور خير الدين ، الأبعاد المحددة للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية جديد ، دار اليازوري العلمية ، ط1 ،2019.

12. اياد عبد المجيد، المهارات الأساسية في اللغة العربية، مركز الكتاب الاكاديمي، 2015.
13. بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت ، دار اليازوري العلمية ، ط1 ، 2017 .
14. بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د. ط)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
15. بلقاسم سلاطنية وآخرون ،الفعالية التنظيمية مدخل سويولوجي دار الفجر، ط1 ،القاهرة مصر، 2013 .
16. بوحنية قوي ،الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2010 .
17. جمال غانم زيدان،تنظيم وإدارة الاجتماعات، دار الجيل،بيروت، ط1، 1997.
18. حسين احمد الطروانة ،محمد ياسين موسى،اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال،دار الأيام ،عمان، الأردن، 2014 .
19. حضير كاظم حمود ،روان منير الشيخ،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة،دار صفاء،عمان، 2009 .
20. خالد بن عبد الرحمن الجريسي ،إدارة الوقت من المنظور الإسلامي ..
21. خليل محمد حسن الشماع ، حضير كاظم محمود ،نظرية المنظمة،دار المسيرة ،ط3 ،عمان ،الأردن، 2007.
22. داودي أحمد،الفعالية التنظيمية ،مركز الكتاب الاكاديمي،ط1 ،الجزائر، 2019 .
23. رائد محمد عبد ربه ،نظرية المنظمة والمؤسسات ،دار الجنادرية ،عمان ،الأردن ، ط1 ، 2012.
24. ربحي مصطفى عليان،إدارة الوقت-النظرية والتطبيق-ط2،دار جرير، عمان الأردن، 2007.

25. رسلان علاء الدين، التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار رسلان دمشق، سوريا، 2013.
26. رفعت عارف الضبع، الحملات الإعلامية المكتب المصري للمطبوعات، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
27. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2017.
28. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2012.
29. زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2019.
30. زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2009.
31. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، القاهرة، مصر، 2006.
32. سعد على العنزي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري العلمية، ط1، 2019.
33. سهيلة محسن كاضم الفتلاوي، كفايات التدريس المفهوم-التدريب-الأداء، دار الشروق، ط1، عمان، 2003.
34. شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا، ط2، 2006.
35. طارق عبد الرؤوف عامر، أيهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر، 2013.
36. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتاع التنظيم، دار غريب، ط1، القاهرة، مصر، 2007.

37. عاطف عبد الله المكاوي ،التقويض الاداري ،مؤسسة طيبة للنشر،القاهرة ،مصر، ط1،
2014.
38. عاطف عبد الله المكاوي ،العلوم الادارية،مؤسسة طيبة ،ط1 ،مصر، 2012 .
39. عاطف لطفى خصاونة ،إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال دار الحامد للنشر،
عمان، الأردن، 2011 .
40. عباس جواد الركابي وآخرون ،اتخاذ القرارات التربوية والادارية بين الواقع والطموح ،دار
أمجد ،ط1، عمان ، الاردن ،2018.
41. عبد الرحمن أحمد سيف ،وظائف القائد الناجح ،دار معتر ، الاردن،2018.
42. عبد الله حسن مسلم،مهارات الاتصال الإداري والحوار،دار المعتر،عمان،الأردن، ط1
، 2015 .
43. عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال ، ،أمواج للنشر والتوزيع عمان
،الأردن 2016.
44. عفاف عبد المنعم درويش ،تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية(المعلومات-اتخاذ
القرار-الاتصال-التوثيق-المتابعة والرقابة-التعاملات) منشأة المعارف ،الإسكندرية ط1 ،
2009،
45. علاء الدين،التطوير التنظيمي: آلياته ،استراتيجياته ،وسائله ،تطبيقاته ، دار رسلان
دمشق ،سوريا،2013.
46. علاء محمد القاضي،بكر عمر حمدان،مهارات الاتصال ،دار الاعصار العلمي
،ط1،عمان،الأردن ،2010.
47. علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ،
الاسكندرية2001-2002.

48. علي فلاح الزغبى ،أحمد دودين ،الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال ،دار
اليازوري،الأردن،2016 .
49. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان
المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
50. عوض بن محمد القرني ، حتى لا تكون كلاً طريقك الى التفوق والنجاح ،دار الاندلس
الخضراء ،جدة ،السعودية ،ط6 ،1999.
51. فادي حسن عقيلان ،إدارة الوقت والذات ،دار المعترف ط2 ،عمان ،الأردن ، 2014.
52. فتحي درويش عشيبية ،التنظيم الإداري في التعليم العام (أسسه ،مجالاته ،فعاليتة) ،
الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ،ط1 ، القاهرة ،مصر ،2009 .
53. فتحي محمد أبو ناصر ، مدخل الى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات- ط1 ، دار
المسيرة ،عمان،الأردن، 2008 .
54. فرج عبد القادر طه ، قراءات في علم النفس الصناعي والاداري في الوطن العربي ،دار
الانجلو المصرية ،ط1 ،2010 .
55. فريد كورتل ،الهام بوغليطة،الاتصال واتخاذ القرارات ،دار كنوز،ط1 ،عمان ،الأردن
،2011.
56. فلنتينا عبد الله بدر ،الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة ،دار أمجد ط1 ،عمان
، الأردن ،2014.
57. فهد خليل زائد ،فن القيادة ،كيف تكون قائدا ناجحا ،دار يافا ،ط1 ،،عمان ،الأردن.
2013.
58. ليلي عبد الحليم قشيطات ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1 ،مركز الكتاب
الأكاديمي عمان الأردن 2010.

59. ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤي في الإدارة والقيادة التربوية ،بين الأصالة والحدثة ،دار يافا العلمية ، عمان ،الأردن ،ط1، 2013 .
60. محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة ،الدليل المبسط للسكرتارية التنفيذية والعلاقات العامة ،دار العلوم للنشر ، ط1، 2014.
61. محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي، دار الجنان ،عمان ،الأردن ،ط1، 2016.
62. محمد بن يحي زكريا و عباد مسعود،التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف و المقاربة بالكفاءات، وزارة التربية الوطنية، د ط، الجزائر، 2006.
63. محمد حسين العجمي،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية،ار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن، ط3، 2010.
64. محمد خليل عباس وآخرون،مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2007.
65. محمد سرور الحريري ،الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم ادارة الاعمال ،دار القلم، ط1 ،بيروت ،لبنان ، 2015.
66. محمد طلعت عيسى،:تصميم و تنفيذ البحوث الاجتماعية،ط1،الاسكندرية،مكتبة القاهرة الحديثة 1971.
67. محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة (النظريات ،العمليات ،الوظائف) ، الطبعة الثانية ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004 .
68. محمد محمود الفاضل ، كفايات المدير العصري للمؤسسات الادارية والتربوية ، ،دار الحامد ،ط1 ، عمان ، الأردن، 2010.

69. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق الوطنية، ط 1، بغداد 2014.
70. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، داروائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
71. محمود عبد الفتاح رضوان إدارة النزاعات والصراعات في العمل ، دار الكتب المصرية ، ط1 ، القاهرة، 2013 .
72. محي الدين محمد عطية ، الادارة المدرسية الناجحة، مؤسسة الوراق، ط1 ، عمان ، الاردن، 2015.
73. مدحت محمد أبو النصر ،مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المميز ، للمجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط2، مصر، 2015.
74. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الوقت -المفهوم والقواعد والمهارات- المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط3 ، القاهرة، مصر، 2015 .
75. مدحت محمد أبو النصر، لغة الجسد دراسة في نظرية الاتصال الانساني غير اللفظي، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، مصر، 2006.
76. مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982.
77. مؤيد سعيد السالم ،تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي ،مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، الاردن، 2015.
78. مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم ،دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، الأردن، 2008 .
79. نعمة عباس الخفاجي ،طاهر محسن الغالبي ،نظرية المنظمة (مدخل التصميم) ، دار اليازوري العلمية ،عمان ،الأردن، 2013.

80. نواف سالم كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 2007.
81. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق - ، دار الثقافة ، ط1 ، الأردن ، 2003.
82. نوال عبد الكريم الاشهب ، اتخاذ القرارات الإدارية - أنواعها ومراحلها ، ط1 ، دار امجد ، عمان ، الأردن ، 2015.
83. هالة منصور ، الاتصال الفعال ماهيته واساليبه ومهاراته ، مكتبة الإسكندرية ، القاهرة ، مصر ط1 ، 2000.
84. هنري أنطوان سميت ، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات ، تعريب : علاء أحمد سمور ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2009 .
85. ياغي محمد ، مبادئ الإدارة العامة ، ط1 ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، 1983.

الاطروحات ورسائل الماجستير

1. صالح بن نوار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC ، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004-2005.
2. فاطمة بنت عليان السفيناني ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب ادارة الصراع كما يدركها منسوبو ادارة لتربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، ص2009.
3. نور الدين تاويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " - مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي ، أطروحة دكتوراه في العلوم غير منشورة ، كلية

العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة منتوري قسنطينة ،2005-2006 ،ص 16.

4. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G-عين السمارة ،قسنطينة ،مذكرة ماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا،2007-2008.

5. سليم كفان ،دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ،رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ،اشرف لوكيا الهاشمي ،جامعة الاخوة منتوري قسنطينة ،2004/2005.

6. أحمد قاسم على مهدي ،دور ادارة الصراع التنظيمي في فعالية المنظمة -دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم المالية والمصرفية ،جامعة الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،اليمن ،2010.

المقالات

1. إبراهيم الخضر الحسن ،كيفية إدارة الاجتماع لتحقيق أهدافه ،مقال منشور في مجلة دراسات تربوية العدد الخامس ،جامعة طيبة ،المدينة المكنورة ،السعودية ،نوفمبر 2016

2. محمد إبراهيم القداح ،عمليات الاتصال الاداري وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ،مجلة دراسات في العلوم التربوية ، مجلد 44،العدد4 ،ملحق 8 ، الجامعة الأردنية ،2017 .

3. هند كابور،مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية ،بحث منشور في مجلة جامعة دمشق،مجلد 26، ملحق2010.

الملاحق

الملحق رقم : (01) الاستبيان في صورته الأولى.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة-

كلية العلوم الانسانية الاجتـماعية

قسم علم النفس

الأستاذ الفاضل:.....

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة موسومة بـ: مهارات الاتصال التّنظيمي وعلاقتها بالفعالية التّنظيمية -دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسّطات ولاية المسيلة- لاستكمال أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت هذه الاستبانة المكونة من جزأين:

الجزء الأول: يقيس مهارات الاتصال التّنظيمي ويتكون من (52) بندا حيث تقيس البنود (1-13) مهارة إدارة الصّراع والبنود (14) مهارة إدارة الوقت والبنود (27 - 39) مهارة إدارة الاجتماعات والبنود (40 - 52) مهارة اتخاذ القرار.

أما الجزء الثاني المكون من 55 بندا فيقيس فعالية المنظمة حيث تقيس البنود (01-06) الكفاءة، والبنود (07-14) الأداء، والبنود (15 - 25) الروح المعنوية للعاملين والبنود (32 - 40) الإنتاجية، والبنود (33-39) الرضا عن العمل، والبنود (40-46) تحديد الأهداف، والبنود (47-50) اتخاذ القرار، والبنود (51-55) الغياب عن العمل.

لذا أرجو التّفصل بقراءة هذه البنود وإبداء الرأي بمدى مناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه، ومدى وضوحها لغوياً.

الباحثة: جميلة كتفي

أولاً: مقياس مهارات الاتصال التنظيمي

صياغتها	مدى أهميته	مدى مناسبتها	مدى اتساقها	البنود	المهارة	الرقم		
							تعدل الى	سليمة
				أقوم بارتضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	مهارة إدارة الصراع	1		
				أقترح أرضية مشتركة لحسم الصراعات		2		
				أحث الاطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع		3		
				أسعى الى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم		4		
				أشجع العاملين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في		5		
				أتبادل المعلومات مع العاملين لحل المشكلات		6		
				أشجع العمل بروح الفريق عند حل المشكلات		7		
				أوازن بين بعديّ الحزم والتعاون في إدارة الصراع		8		
				أشرك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراعات		9		
				أسعى للوصول الى حلول جذرية للمشكلات		10		
				أقدم التنازلات عندما أشعر بالضعف أمام الآخرين		11		
				أتجنب مناقشة من أختلف معهم في الآراء		12		
				أعتمد على سلطتي في التعامل مع أطراف الصراع		13		
				هناك دائما ارتفاع لهرم الملفات على مكنتي	مهارة إدارة الوقت	14		
				توفير الوقت ليس من ضمن أولوياتي		15		
				أحاول تقدير الوقت في انجاز مهامي اليومية		16		

									أشعر أنني أطبق برنامجي بدقة	17	
									غالبا ما أحقق التزاماتي في الوقت المحدد	18	
									دائما أعالج المهام الصعبة والمزعجة دون تأجيل	19	
									أشعر بالضغوطات حين أتعرض لضيق الوقت	20	
									أعتقد أنني متحكم في الوقت	21	
									يشمل وقتي خلال ساعات العمل وقتا للحديث مع الزملاء	22	
									أفضل انجاز العمل في حينه دون تأجيله الى وقت لاحق	23	
									أفضل السير خطوة خطوة في انجاز عملي دون أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار	24	
									ترعجني المهام عندما تتراكم وأريد التخلص منها بسرعة	25	
									أرفض الدخول في مواضيع لا تجدي نفعاً	26	
									أوزع جدول الأعمال على المشاركين في الاجتماع مسبقاً.	27	
									لدي القدرة على إدارة وقت الاجتماع بفاعلية	28	
									أسجل وقائع الاجتماع بشكل كامل.	29	
									أعطي الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه.	30	
									أحترم آراء واقتراحات الأعضاء المشاركين في الاجتماع.	31	
									أعمل على إقامة علاقات ودية مع جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع	32	
									أطبق القوانين في تنظيم أمور العمل مع جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع.	33	مهارة إدارة الاجتماع
									أترك المجال لكل عضو بالتعبير عن رأيه	34	
									أتأكد من تهيئة مكان ومستلزمات الاجتماع قبل الموعد.	35	
									أوزع المهام على أعضاء هيئة التدريس حسب طاقاتهم.	36	
									انظم جلوس المشاركين في الاجتماع بطريقة فاعلة.	37	

									أعرض الموضوعات بصورة متسلسلة.	38	
									أحرص على تقديم ضيافة للأعضاء المشاركين في الاجتماع	39	
									أشعر بالثقة في قدرتي على اتخاذ القرارات.	40	مهارة اتخاذ القرار
									أشعر باليأس لدرجة التنازل عن محاولة اتخاذ القرارات.	41	
									أبذل تفكيراً عميقاً في كل قرار .	42	
									عندما أواجه مشكلة تحتاج قراراً، أتبنى الحلول التي يقترحها الغير .	43	
									أقرر ما يخطر ببالي في نفس اللحظة لمواجهة مشكلة تحتاج حلاً	44	
									أحب أن أفكر جيداً بكل مشكلة قبل أن أقرر ما هو حلها.	45	
									عندما اتخذت قراراً، أشعر بأنه القرار الأفضل في حدود الإمكانيات	46	
									القرارات التي اتخذتها تثبت نجاحتها	47	
									أميل الى تأجيل القرار دون أن أفكر كثيراً به.	48	
									أخذ القرار بموضوعية تامة	49	
									أبني قراراتي على أساس خبرتي و معرفتي السابقة	50	
									أكتشف الأخطاء و لأحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار .	51	
									تؤثر تحيزاتي الشخصية على اتخاذ أي قرار	52	

ثانيا: مقياس الفعالية التنظيمية

صياغتها	مدى أهميته		مناسبتها		مدى اتساقها	البنود	مؤشرات الفعالية التنظيمية	الرقم
	مدى	أهميته	مناسبتها	مدى اتساقها				
تعدل الى	مهمة الى حد ما	مهمة جدا	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة			
سليمه								
						عموما أحقق أهدافي في أسرع وقت ممكن	مؤشرات الكفاءة	1
						أسعى في مؤسستي الى تقديم خدمة مميزة بشئى الطّرق		2
						تقدم لي المؤسسة كلّ الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق		3
						أشعر أنّ المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعدني على		4
						أحس بقدرتي على طرح أفكار جديدة في المؤسسة		5
						أعمل بحرية وأقدم عملي قبل الأجل المحددة		6
						دائما ما أنجز أعمالي في موعدها	مؤشرات الاداء الجيد	7
						غالبا ما أوجل أعمالي الى أوقات لاحقة		8
						أشعر أنّ عملي متقن		9
						أحيانا -إن سمحت لي الفرصة- أقوم بتعديل عمل زملائي		10
						أرغب دائما في التّميّز في تقديم عملي		11
						أشعر أنّني قادر على إنجاز مهماتي بسهولة		12

									غالبا ما أفقد الرغبة في أداء عملي		13
									أشعر بأداء العمل بشكل جيّد عند العمل دون ضغوط		14
									أواظب على عملي دون تغييب	مؤشرات الروح المعنوية	15
									أهتم بالوصول الى عملي في الوقت المحدد		16
									أشعر بالفخر لانتمائي الى هذه المؤسسة		17
									أشعر بأنّ هذا العمل لا ينفعني في المستقبل		18
									أثناء قيامي بعملي لا أشعر بالابتكار والإبداع		19
									أجد صعوبة في الذهاب يوميا الى العمل		20
									أكثر الحديث بإيجاب عن مؤسستي		21
									أقوم بعملى وأنا أشعر بالحماس		22
									أتشوق للذهاب يوميا الى العمل		23
									أحب الاستمرار في عملي رغم أعبائه		24
									أشعر في أثناء قيامي بالعمل برغبة في بذل جهد أكبر		25
									غالبا ما أقدم خدماتي بالكميّة والنوعية المطلوبة		مؤشرات الانتاجية
									في الغالب أنفذ مهامى على أحسن وجه	27	
									يشغل فكري القيام بإعمالي دون التفكير بالطريقة	28	
									المؤسسة تقدّم خدماتها في الأوقات المحددة	29	
									أشعر بأنّ هناك عملا كثيرا ينتظرنى ويقلقنى	30	
									افكر في الأعمال المنتظرة عند قيامي بالإعمال الحالية	31	
									تؤثر ساعات العمل الطويلة في قدراتي	32	
									يبيد العاملون بالمؤسسة الرضا عن الطريقة التي تدار بها	مؤشرات الرضا عن العمل	33
									يتذمر المدرسون من إرتفاع عدد التلاميذ في القسم		34
									يسود الانطباع بالرضا عن الراتب المقدم للعاملين مقابل		35

									يعتز العاملون بانتمائهم للمؤسسة		36
									أجد صعوبة في إرضاء العاملين عند إسناد المهام الموكلة		37
									يبيد العاملون الرضا عن توزيع ساعات العمل		38
									أراعي الدقة عند صياغة أهداف المؤسسة		39
									أشرك العاملين في تحديد الأهداف		40
									أراعي أن تتسم الأهداف بالقابلية للقياس		41
									الترم بضرورة بتحقيق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند	مؤشرات تحديد الاهداف	42
									أختار الأهداف الأكثر ملاءمة مع ظروف المؤسسة		43
									أراعي أن تكون الأهداف مجدولة زمنيا لتقييم ما تحقق منها.		44
									أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.		45
									تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.	مؤشرات اتخاذ القرار	46
									هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغائها.		47
									أحيانا أشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.		48
									أجد صعوبة في برمجة حصص تعويضية للأساتذة الغائبين		49
									أقوم بالحسم من الراتب في كل الغيبات غير المبررة	مؤشرات الغياب عن العمل	50
									يؤثر غياب الأساتذة المتكرر على استكمال المقررات في		51
									يؤثر الاستخلاف على العطل القانونية على النتائج المدرسية		52
									تشكل الغيبات المتكررة للأساتذة عائقا في السير الحسن		53

الملحق رقم : (02) قائمة المحكمين لمقياس مهارات الاتصال التنظيمي ومقياس الفعالية
التنظيمية.

الرقم	اسم ولقب المحكم	الوظيفة	مكان العمل
01	زين الدين ضياف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة
02	عبد المالك مكفس	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مسيلة
03	عبد الوهاب مغار	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مسيلة
04	عاشور علوطي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مسيلة
05	علي لرقط	أستاذ محاضر (أ)	جامعة لبويرة

الملحق رقم : (03) الاستبيان في صورته النهائية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

السّادة مديرو المتوسّطات

السّلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة موسومة ب: مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسّطات ولاية المسيلة- لإكمال أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ،وتهدف الدراسة الى البحث في طبيعة العلاقة بين مهارة الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية ، ونظرا لأهمية أرائكم في تحقيق هدف الدّراسة تطمح الباحثة في تعاونكم من خلال الإجابة على بنود هذه الاستبانة بدقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج تخدم البحث العلمي ،وتنوه الى أنّ المعلومات المصرّح بها من طرفكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.
لذا يرجى قراءة العبارات جيّدا تمّ وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

شكرا لحسن تعاونكم ...

الباحثة: جميلة كتفي

أولاً: مقياس مهارات الاتصال التنظيمي

درجة توافر المهارة					الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	
					1 أقوم بارتضاء كافة الأطراف عند تسوية الصّراع التنظيمي
					2 أقترح أرضية مشتركة لحسم الصّراعات
					3 أحثّ الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحلّ الصّراع
					4 أسعى إلى تقريب وجهات النّظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم
					5 أشجع العاملين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها
					6 أتبادل المعلومات مع العاملين لحلّ المشكلات
					7 أشجع العمل بروح الفريق عند حلّ المشكلات
					8 أوازن بين بعديّ الحزم والتّعاون في إدارة الصّراع
					9 أشرك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصّراعات

					أسعى للوصول الى حلول جذرية للمشكلات	10
					أقدم التنازلات عندما أشعر بالضعف أمام الآخرين	11
					أتجنب مناقشة من أختلف معهم في الآراء	12
					أعتمد على سلطتي في التعامل مع أطراف الصراع	13
					هناك دائما ارتفاع لهرم الملفات على مكثبي	14
					توفير الوقت ليس من ضمن أولوياتي	15
					أحاول تقدير الوقت في انجاز مهامى اليومية	16
					أشعر أنني أطبق برنامجى بدقة	17
					أحقق التزاماتى فى الوقت المحدد	18
					أعالج المهام الصعبة والمزعجة دون تأجيل	19
					أشعر بالضغطات حين أتعرض لضيق الوقت	20
					أعتقد أنني متحكم فى الوقت	21
					يشمل وقتى خلال ساعات العمل وقتا للحديث مع الزملاء	22
					أفضل انجاز العمل فى حينه دون تأجيله الى وقت لاحق	23
					أفضل السير خطوة خطوة فى انجاز عملى دون أخذ عامل الوقت بعين الاعتبار	24
					تزعجنى المهام عندما تتراكم وأريد التخلص منها بسرعة	25
					أرفض الدخول فى مواضيع لا تجدى نفعا	26

					أوزع جدول الأعمال على المشاركين في الاجتماع مسبقاً.	27
					لدي القدرة على إدارة وقت الاجتماع بفاعلية	28
					أسجل وقائع الاجتماع بشكل كامل.	29
					أعطي الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه.	30
					أحترم آراء واقتراحات الأعضاء المشاركين في الاجتماع.	31
					أعمل على إقامة علاقات ودية مع جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع.	32
					أطبق القوانين في تنظيم أمور العمل مع جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع.	33
					أترك المجال لكل عضو بالتعبير عن رأيه	34
					أتأكد من تهيئة مكان ومستلزمات الاجتماع قبل الموعد.	35
					أوزع المهام على أعضاء هيئة التدريس حسب طاقاتهم.	36
					انظم جلوس المشاركين في الاجتماع بطريقة فاعلة.	37
					أعرض الموضوعات بصورة متسلسلة.	38
					أحرص على تقديم ضيافة للأعضاء المشاركين في الاجتماع	39
					أشعر بالثقة في قدرتي على اتخاذ القرارات.	40
					أشعر باليأس لدرجة التنازل عن محاولة اتخاذ القرارات.	41

					42	أبذل تفكيراً عميقاً في كل قرار.
					43	عندما أواجه مشكلة تحتاج قراراً، أتبنى الحلول التي يقترحها الغير.
					44	أقرر ما يخطر ببالي في نفس اللحظة لمواجهة مشكلة تحتاج حلاً فورياً.
					45	أحب أن أفكر جيداً بكل مشكلة قبل أن أقرر ما هو حلها.
					46	عندما اتخذ قراراً، أشعر بأنه القرار الأفضل في حدود الإمكانيات المتاحة.
					47	القرارات التي اتخذها تثبت نجاعتها
					48	أميل الى تأجيل القرار دون أن أفكر كثيراً به.
					49	أخذ القرار بموضوعية تامة
					50	أبني قراراتي على أساس خبرتي و معرفتي السابقة
					51	أكتشف الأخطاء و لأحاول تصحيحها عند تنفيذ القرار.
					52	تؤثر تحيزاتي الشخصية على اتخاذ أي قرار

					12	أشعر أنّي قادر على إنجاز مهامى بسهولة
					13	أفقد الرّغبة فى أداء عملى فى غالب الاوقات
					14	أشعر بأداء العمل بشكل جيّد عند العمل دون ضغوط
					15	أواظب على عملى دون تغيب
					16	أهتم بالوصول الى عملى فى الوقت المحدّد
					17	أشعر بالفخر لانتمائى الى هذه المؤسسة
					18	أشعر بأنّ هذا العمل لا ينفعى فى المستقبل
					19	أثناء قيامى بعملى لا أشعر بالابتكار والإبداع
					20	أجد صعوبة فى الذهاب يوميا الى العمل
					21	أكثر الحديث بإيجاب عن مؤسستى
					22	أقوم بعملى وأنا أشعر بالحماس
					23	أتشوق للذهاب يوميا الى العمل
					24	أحبّ الاستمرار فى عملى رغم أعبائه
					25	أشعر فى أثناء قيامى بالعمل برغبة فى بذل جهد أكبر
					26	أقدم خدماتى بالكميّة والنّوعية المطلوبة
					27	أنفذ مهامى على أحسن وجه

					يشغل فكري القيام بإعمالي دون التفكير بالطريقة	28
					مؤسستي تقدّم خدماتها في الأوقات المحددة	29
					أشعر بأنّ هناك عملا كثيرا ينتظرنني ويقلقني	30
					افكر في الأعمال المنتظرة عند قيامي بالإعمال الحالية	31
					تؤثر ساعات العمل الطويلة في قدراتي	32
					يبيد العاملون بالمؤسسة الرضا عن الطريقة التي تدار بها	33
					يتذمر المدرسون من إرتفاع عدد التلاميذ في القسم	34
					يسود الانطباع بالرضا عن الراتب المقدم للعاملين مقابل مجهوداتهم	35
					يعتز العاملون بانتمائهم للمؤسسة	36
					أجد صعوبة في إرضاء العاملين عند إسناد المهام الموكلة اليهم	37
					يبيد العاملون الرضا عن توزيع ساعات العمل	38
					أراعي الدقة عند صياغة أهداف المؤسسة	39
					أشرك العاملين في تحديد الأهداف	40
					أراعي أن تتسم الأهداف بالقابلية للقياس	41

					التزم بتحقيق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف	42
					أختار الأهداف الأكثر ملاءمة مع ظروف المؤسسة	43
					أراعي أن تكون الأهداف مجدولة زمنيا لتقييم ما تحقق منها.	44
					أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.	45
					تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.	46
					هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغائها.	47
					أشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.	48
					أجد صعوبة في برمجة حصص تعويضية للأساتذة الغائبين عن العمل	49
					أقوم بالحسم من الراتب في كلّ الغيبات غير المبررة	50
					يؤثر غياب الأساتذة المتكرر على استكمال المقررات في الوقت المحدد	51
					يؤثر الاستخلاف على العطل القانونية على النتائج المدرسية	52
					تشكّل الغيبات المتكررة للأساتذة عائقا في السير الحسن للمؤسسة.	53

الملحق رقم (4): مخرجات spss

Correlations

		مجموع_ا س	مجموع_م و	مجموع_ا لإج	مجموع_م ق	المجموع_الاتصال_ال تنظيمي
مجموع_ا_س	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	1 20	.301 20	.161 20	-.060- 20	.513* 20
مجموع_م_و	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.301 20	1 20	.536* 20	.110 20	.708** 20
مجموع_ا_الإج	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.161 20	.536* 20	1 20	.281 20	.788** 20
مجموع_م_إق	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	-.060- 20	.110 20	.281 20	1 20	.563** 20
المجموع_الاتصال_ال تنظيمي	Pearson Correlati on Sig. (2- tailed) N	.513* 20	.708** 20	.788** 20	.563** 20	1 20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	52

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	192.3500	162.239	.077	.740
VAR00002	191.6000	155.726	.516	.726
VAR00003	191.6000	159.516	.408	.731
VAR00004	192.0500	159.208	.221	.734
VAR00005	191.5500	165.734	-.071-	.744
VAR00006	191.5000	163.316	.066	.740
VAR00007	191.3500	163.187	.122	.738
VAR00008	191.9000	158.411	.333	.731
VAR00009	192.1500	165.187	-.041-	.743
VAR00010	191.6000	158.147	.428	.730
VAR00011	193.1000	150.200	.382	.725
VAR00012	192.7500	157.882	.220	.734
VAR00013	192.7500	172.092	-.255-	.762
VAR00014	192.2500	153.671	.300	.730
VAR00015	192.2000	155.432	.319	.729
VAR00016	191.8500	156.345	.391	.728
VAR00017	192.2500	154.934	.439	.726
VAR00018	192.1000	153.147	.525	.723
VAR00019	192.0500	158.471	.235	.734

VAR00020	193.7000	168.432	-.230-	.748
VAR00021	192.5000	156.368	.382	.728
VAR00022	192.2500	166.303	-.093-	.747
VAR00023	191.6000	158.989	.283	.732
VAR00024	193.0500	168.682	-.167-	.754
VAR00025	192.4500	166.787	-.107-	.750
VAR00026	191.9000	165.358	-.051-	.744
VAR00027	191.9000	161.042	.215	.735
VAR00028	192.3000	152.221	.562	.721
VAR00029	192.3000	152.642	.502	.722
VAR00030	191.9000	155.358	.417	.727
VAR00031	191.6000	153.305	.540	.723
VAR00032	191.7500	161.355	.108	.739
VAR00033	192.1000	156.516	.361	.729
VAR00034	192.0500	158.787	.292	.732
VAR00035	191.8500	159.608	.288	.733
VAR00036	192.1500	151.397	.594	.719
VAR00037	192.5000	160.895	.161	.737
VAR00038	192.0000	157.789	.413	.729
VAR00039	192.2500	157.882	.273	.732
VAR00040	192.2000	155.011	.381	.727
VAR00041	192.5500	156.261	.221	.734
VAR00042	192.2000	147.326	.611	.714
VAR00043	193.1000	167.253	-.122-	.752
VAR00044	193.3000	178.326	-.445-	.770
VAR00045	191.9000	153.463	.556	.722
VAR00046	191.9500	159.629	.280	.733
VAR00047	192.0500	151.418	.544	.720
VAR00048	192.7500	164.618	-.032-	.747
VAR00049	191.8500	152.029	.563	.721
VAR00050	192.1500	152.450	.420	.724
VAR00051	193.5500	173.945	-.332-	.762
VAR00052	193.4000	168.463	-.152-	.756

Group Statistics

الدرجات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجات الدنيا	5	181.0000	6.20484	2.77489
الدرجات العليا	5	212.2000	6.05805	2.70924

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القيمة الكفاءة	Equal variances assumed	.106	.753	-8.045	8	.000	-31.20000	3.87814	-40.14302	22.25698
	Equal variances not assumed			-8.045	7.995	.000	-31.20000	3.87814	-40.14391	22.25609

Correlations

	مج الكفاءة	مج الأداء	مج الروح المعنوية	مج الإنتاجية	مج الرضا عن العمل	مج تحديد الأهداف	مج اتخاذ القرارات	مج الغياب عن العمل	مج مفعالية التنظيمية
مج الكفاءة	1	.547*	.297	.452*	.159	.359	-.138-	.443	.716**
		.012	.203	.045	.503	.120	.563	.050	.000
	20	20	20	20	20	20	20	20	20
مج الأداء	.547*	1	.361	.217	.229	.456*	-.040-	.295	.697**

	Sig. (2-tailed)	.012		.118	.357	.331	.043	.867	.207	.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
مج الروح المعنوية	Pearson Correlation	.297	.361	1	-.113-	.276	.601**	.361	.095	.719**
	Sig. (2-tailed)	.203	.118		.635	.239	.005	.118	.691	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
مج الإنتاجية	Pearson Correlation	.452*	.217	-	1	.353	.008	-.347-	.301	.41
	Sig. (2-tailed)	.045	.357	.113-		.127	.972	.134	.197	.06
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
مج الرضا عن العمل	Pearson Correlation	.159	.229	.276	.353	1	.412	-.264-	.072	.486*
	Sig. (2-tailed)	.503	.331	.239	.127		.071	.260	.764	.030
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
مج تحديد الأهداف	Pearson Correlation	.359	.456*	.601**	.008	.412	1	.078	.088	.720**
	Sig. (2-tailed)	.120	.043	.005	.972	.071		.745	.714	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
مج اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	-	-	.361	-.347-	-.264-	.078	1	.015	.408
	Sig. (2-tailed)	.138-	.040-	.118	.134	.260	.745		.950	.067
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
مج الغياب عن العمل	Pearson Correlation	.443	.295	.095	.301	.072	.088	.015	1	.472*
	Sig. (2-tailed)	.050	.207	.691	.197	.764	.714	.950		.036
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
مج م الفعالية التنظيمية	Pearson Correlation	.716**	.697**	.719**	.374	.486*	.720**	.168	.472*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.104	.030	.000	.479	.036	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	53

Group Statistics

المجموعتين		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الدرجة dimension1	الدنيا	5	176.0000	6.74537	3.01662
	العليا	5	211.2000	13.68211	6.11882

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper

الدرجة	Equal variances assumed	1.724	.226	- 5.160-	8	.001	- 35.20000-	6.82202	- 50.93161-	- 19.46839-
	Equal variances not assumed			- 5.160-	5.836	.002	- 35.20000-	6.82202	- 52.00727-	- 18.39273-

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج م الاتصال التنظيمي	38	199.53	14.335	2.325

One-Sample Test

	Test Value = 156					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج م الاتصال التنظيمي	18.717	37	.000	43.526	38.81	48.24

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مج م الفعالية التنظيمية	38	195.13	16.514	2.679

One-Sample Test

	Test Value = 159					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

One-Sample Test

	Test Value = 159					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مج م الفعالية التنظيمية	13.487	37	.000	36.132	30.70	41.56

Correlations

		مج م الفعالية التنظيمية	مج م الاتصال التنظيمي
مج م الفعالية التنظيمية	Pearson Correlation	1	.753**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	38	38
مج م الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	.753**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		مج م أ ص	مج م أ و	مج م أ ج	مج م إ ق	مج م الفعالية التنظيمية
مج م أ ص	Pearson Correlation	1	.065	.107	.126	.230
	Sig. (2-tailed)		.696	.523	.453	.164
	N	38	38	38	38	38
مج م أ و	Pearson Correlation	.065	1	.592**	.290	.611**
	Sig. (2-tailed)	.696		.000	.077	.000
	N	38	38	38	38	38
مج م أ ج	Pearson Correlation	.107	.592**	1	.540**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.523	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38	38

مج م إق	Pearson Correlation	.126	.290	.540**	1	.552**
	Sig. (2-tailed)	.453	.077	.000		.000
	N	38	38	38	38	38
مج م الفعالية التنظيمية	Pearson Correlation	.230	.611**	.699**	.552**	1
	Sig. (2-tailed)	.164	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم : (05) رخصة اجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المسيلة في :

مدير التربية

الى السادة: متراء ثانويات

ولاية مسيلة

مديرية التربية لولاية المسيلة

مصلحة التكوين و التفتيش

مكتب التكوين

رقم / 2019/

الموضوع : ترخيص بإجراء (بحث ميداني)

بناء على مراسلة جامعة محمد بوضياف لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية العمادة تخصص علم النفس العمل و
التنظيم
برخص للطالبة:

الرقم	اللقب والاسم	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	جميلة كتفي	1973/10/16	085096583

بالتدخل : الى جميع متوسطات ولاية مسيلة بداية من شهر نوفمبر الى شهر جانفي خلال السنة
الدراسية 2019/ 2020

لإجراء (بحث ميداني) : حول امهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية
مدراء التعليم المتوسط

مع احترامهم للشروط التالية :

- ✓ العمل وفق ما يسمح به القانون وعدم التطرق إلى ما يمس السر المهني .
- ✓ استغلال المعلومات المتحصل عليها خلال الترخيص في خدمة الجانب العلمي للمحاور الشراكة الذكر لا غير .
- ✓ وضع رزمة عمل لتفائدة المترشحين من طرف المسؤول الاول للموسسة المستقبلة خلال الفترة المحددة .
- ✓ مراعاة السير العادي لأنشطة الموسسة .

* المطلوب من مسؤول موسسة الاستقبال اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لانجاز العملية في ظروف عادية طبقا للتوجيهات الالفة الذكر .

عن مدير التربية وبتفويض منه

الأمين العام

دواق حسين



Scanned with
CamScanner

تَمَجِّدُ اللَّهَ