

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية-قطب شتمة-  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة علوم الاعلام والاتصال

عنوان المذكرة:

## الصراع التنظيمي في المؤسسة التربوية (دراسة في الاتصال و الأداء)

دراسة ميدانية على عينة من مدارس ابتدائية -بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال: تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة  
سامية جفال

إعداد الطالبة  
نجاه علمي

السنة الجامعية  
2014/2013

مهما اختلفت طبيعة عمل المنظمات فهي كيان هيكلي يسخر لتحقيق أهداف معينة ضمن استراتيجية مخطط لها، ولا يمكن لهذه الجوانب المادية أن تحقق التحرك الهادف إلا بتوفر العنصر البشري الذي يمثل روح المؤسسة في جانبها الاجتماعي والانساني، وبين التنظيم المادي والحركة البشرية يبقى الاتصال بشتى أنواعه وأنماطه وأساليبه هو البيئة أو المناخ الذي يميز مؤسسة عن أخرى.

تنشأ هذه المنظمات ضمن معطيات متحكم فيها واضحة ومعروفة تتمثل في: الهيكل التنظيمي، القيادة، موارد مالية، تحديد أسلوب العمل، تخطيط البرامج والأهداف، ورغم كل هذا هناك متغيرات عدة لا يمكن التحكم فيها، فالمنظمة هي كيان عضوي يمثل الفرد فيه العنصر الاساس الذي تحكمه نزعات يصعب التنبؤ بها، وتتداخل فيها المصالح، ويتجاوز الاتصال فيها من رسمي إلى غير رسمي ومن تنظيم اجتماعي إلى جيوب يغذيها هذا الاتصال فتنشأ الخلافات والنزاعات.

وبما أن المنظمة (المؤسسة التربوية) هي نظام مفتوح فهي خاضعة لتغيير قد يكون بطيئاً غير محسوس أو متعمدا نظرا لمتغيرات بيئية كثيرة: اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وسياسية تنعكس بطريقة ما على مناخ هذه المنظمة.

جميع هذه المتغيرات قد تتحرك بالتوازي، بالتضارب أو بالتنافر بالقوة أو بالسرعة التي لا يمكن ادراكها أو قياسها أو التحكم فيها، فتعكس على الافراد وفرق العمل والقيادة مما يفقد السيطرة على مكامن الضعف.

في ظل هذه التفاعلات ينشأ الصراع التنظيمي الذي يغذيه عدم وضوح الاسباب، ضعف التنسيق بين القادة والجماعات، اختلاف القيم وغياب لغة الحوار والافتقاد لمهارات الاتصال الفعال.

و بما أن الاتصال هو النشاط المستمر الذي يغذي كل العمليات التربوية فإنه من الضروري أن يفعل بأساليب حديثة لا تنظر للمدير كإداري و إنما كقائد يقع عليه عبء مسؤولية نجاح المنظومة الاتصالية سواء في طابعها الرسمي أو غير الرسمي في شكلها التنظيمي و الاجتماعي، لخلق مناخ يساعد على تفعيل الأداء نظرا للارتباط الوثيق بين هذه المتغيرات الثلاثة: الصراع التنظيمي، الاتصال الفعال و الأداء التربوي.

و رغم أن الصراع قد يفجر طاقات كامنة ايجابية في حالة ظهوره إلا أنه قد يتحول إلى هدم للأهداف في مجال فقدان إدارة حكيمة بأساليب حديثة تتحكم في توجيهه لخدمة الأداء الفعال في المنظمة.

ومن أجل الوصول إلى الاحاطة الكاملة بالموضوع تم تقسيمه إلى أربعة فصول هي:

شمل الفصل الأول التعريف بموضوع الدراسة و ذلك بتحديد اشكالية الدراسة و تساؤلاتها، اهم اسباب اخيار الموضوع، تحديد المفاهيم، المقاربة النظرية و عرض للدراسات السابقة و كذا المنهجية المتبعة من حيث المنهج، الأدوات، العينة و مجالات الدراسة. اما الفصل الثاني و المعنون ب" نظرية الصراع التنظيمي في الأدبيات الاجتماعية الحديثة"، فخصص للتعريف بظاهرة الصراع التنظيمي، اسبابه، مستوياته، مراحلته و استراتيجيات ادارته.

عنون الفصل الثالث ب "الصراع التنظيمي و الية الاتصال و الاداء في المؤسسة التربوية". تناولنا فيه مفاهيم الاتصال التنظيمي و علاقة الاتصال بالصراع التنظيمي كما عرضنا مفاهيم حول الأداء و العوامل المؤثرة عليه و علاقته بالصراع التنظيمي.

اما الفصل الرابع فقد خصص ل" نتائج الدراسة الميدانية و ذلك بتحليل البيانات (اجمالي العينة) احصائيا بواسطة الجداول البسيطة و ربط الجداول المركبة بمؤشرات ثلاث

: الجنس، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية و تم تناول ذلك بالتحليل و التفسير اعتمادا على نظام التكرار و النسب المئوية.

ولقد صادفنا أثناء انجاز هذا العمل صعوبات نذكر منها : قلة المفاهيم بالنسبة ل" الأداء التربوي، حساسية موضوع "الصراع التنظيمي" بالمدارس الابتدائية، ضيق المدة الزمنية التي كانت عائقا صعب الالمام الشامل بالموضوع مع كثرة المادة العلمية و صعوبة التحكم فيها و الربط بين المتغيرات الثلاثة: الصراع التنظيمي و الأداء التربوي والاتصال.

أولاً: موضوع الدراسة:

### 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تمارس المنظمة مختلف نشاطاتها في ظل تفاعلات متشابكة تفرضها علاقات الأفراد وما يجمعهم من مصالح متبادلة شخصية كانت أو تنظيمية، وقد ازدادت هذه العلاقات تعقيدا باتساع نطاق المنظمات وتسارع نموها وتطورها وازدياد حجمها وبما أن هذه المنظمات هي وحدات اجتماعية فإنها تسعى دائما لبلوغ أهدافها عبر سلسلة مستمرة من الاتصال الذي هو محور عملية التفاعل التي تحكم العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم بما يحقق التأثير والتأثر والإقناع، ويتم عبره نقل المعلومات والمشاعر من خلال إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم، جماعات أو أفراد في شكله الرسمي أو غير الرسمي وتحريك هذه العمليات لتحقيق الأهداف، لهذا يعتبر الاتصال التنظيمي نشاطا إداريا تقنيا عقليا نفسيا واجتماعيا مما يوجب على المنظمة خلق توازن بين كل هذه المجالات الحيوية.

يشمل الاتصال التنظيمي تبادل المعلومات، التنسيق، الرقابة وتحسين المتابعة، هذه العمليات من شأنها إشراك العاملين واستشارتهم، إزالة أسباب عدم التفاهم وتبني الثقة مما يضمن زيادة درجة قبول الأهداف التنظيمية.

وأنماط السلوك هذه وخصائص الأفراد والجماعات تتداخل لتحدد شكل الاتصال وإنتاج مختلف أشكاله الأخرى وبالتالي التأثير على المواقف لذا فالاتصال مرتبط بالعديد من المتغيرات منها حجم الجماعة، إدراك الأدوار وعوامل ضغط أخرى، جميع هذه التفاعلات تمس آثارها العلاقات الإنسانية كما تمس الفعالية والأداء ومختلف العمليات الاجتماعية.

إن الديناميكية التي تعمل بها المنظمة توقع الأفراد في نزاعات نتيجة القيام بأدوار مختلفة، أو الاعتمادية في الانجاز أو نتيجة العلاقات مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية، وتنشأ معظم المشكلات من هذا الترابط الذي يغذيه نقص أو تسوية المعلومات أو

عدم وضوح الاتصال وقنواته، أو سوء فهم الرسائل نتيجة الفروقات بين الأفراد على مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، هذا الأخير الذي لا يعني بالضرورة الاتفاق بين الأفراد، ففتحول الخلافات إلى صراع تتباين صورته من ذاتية اجتماعية، بيئية ويتحدد على أساسها سلوك الفرد في المنظمة فتتولد عنه آثار تنعكس على المناخ التنظيمي، ورغم أن الصراع ظاهرة إنسانية اجتماعية طبيعية إلا أن آثاره تتحدد حسب نمط التعامل معه وفعالية الاتصال الإداري وخصائص الجماعة والظروف السائدة، فالأساليب الحديثة لإدارة الصراع تؤكد على النظرة الموقفية التي تركز على تفعيل الاتصال وما يرتبط به من متغيرات إن كانت على مستوى الفرد أو التنظيم نظرا للحركة الدائمة وعدم الثبات.

وقد تكون معوقات الاتصال من الأسباب الرئيسية لنشوب الصراع، منها صعوبة الاتصال بالجهات القيادية، عدم وضوح الرسائل أو التفسير الخاطئ لها وقد يرجع هذا إلى الشخصية أو نقص الخبرة أو ضعف كفاءة ومهارة الاتصال لدى الأفراد، وإذا تكررت هذه الأخطاء وتراكمت فإنها تؤدي إلى خلل وظيفي ينتج عنه الصراع، هذا الأخير الذي بدوره قد يكون سببا في فتح قنوات اتصال جديدة أو متفاسا لكبت بعض الأفراد وذوي الميول العدوانية، فالعلاقة بين الصراع والاتصال وطيدة سواء قبل نشوب الصراع أو أثناءه.

تعتبر المدارس الابتدائية في الجزائر من المؤسسات الهامة في مجال الخدمات التعليمية، وبما أن الموارد البشرية هي المحور الأساسي لهذه العملية فإن هذا يتطلب الاهتمام بالقضايا الإدارية التي تحتاج إلى أساليب الإدارة الحديثة لتحقيق أهدافها، وبما أن هذه المدارس -وفقا للاتجاهات الحديثة- هي منظمات اجتماعية فإن الفاعل البشري هو العنصر الذي يعبر عن حيويتها حيث يتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل الجماعة الواحدة، ونظرا لما يشهده العالم اليوم من التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات فإن الأمر يفرض على هذه المؤسسات ضرورة مواكبتها والتعامل معها وخلق قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار باستخدام المداخل الحديثة التي تجعل من الاتصال محور عملياتها،

فالإطار المؤسسي لهذه المدارس ذو طبيعة اجتماعية مختلفة تتميز بالتنوع، الثراء، التعقيد والتشابك، ضمن علاقات إنسانية تكون أنشطتها الاجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية يحكمها التغيير، وتعتبر مقاومة التغيير من أهم مظاهر الصراع الذي هو قوة ديناميكية حتمية في المنظمات الاجتماعية، ورغم قدم الظاهرة إلا أنها تتطور وتأخذ أشكالاً تتطلب الدراسة سواء من حيث: الأسباب، الأنواع، المستويات وأساليب الإدارة من مداخل اتصالية حديثة.

فالصراع في المدارس الابتدائية الجزائرية لا يعني دائما النزاع أو التوتر، فقد يكون الخمول وانسداد قنوات الاتصال وجها من أوجه الصراع السلبي الذي توقف في مرحلة معينة متحولاً إلى مناخ نمطي يتحاشى فيه الجميع "الاتصال أقيمي" الذي يوحد وحدة التوجه وروح الفريق مما يحسن مستوى الأداء وتطويره بما يحقق انسجام وتحقيق التوافق في الأفكار والأهداف.

رغم عدم اتفاق الباحثين على مفهوم دقيق للأداء - نظراً لاختلاف نشاط المؤسسات إلا أن أغلبهم يجمع على أن الأداء يتضمن مجموعة من السلوكيات تعبر عن القيام بوظائف توصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة متضمنة القدرة، الدافعية ووجود بيئة صالحة يحكمها الاتصال والتفاعل بين الأعضاء نحو الالتزام بمسؤوليات تتشابك فيها مهارات عدة: إدراكية، إنسانية وفنية تخلق جواً اجتماعياً يترجم فعالية المنظمة إجرائياً عبر مؤشرات عدة منها الرضا الوظيفي، وضوح خطوط الاتصالات ودرجة مقبولة من الصراعات.

تحتم طبيعة البيئة المدرسية تفاعلاً تلقائياً يتم بين أطراف العملية التربوية، هذا التفاعل تحكمه اتصالات رسمية وغير رسمية تمثل الأولى التنظيمات القانونية التي تضبط السير الحسن للوظائف أما الثانية فهي التي تعطي للمناخ المدرسي طابعه الاجتماعي الذي يذيب الفوارق بين الأفراد رغم اختلافاتهم التي قد تتحول أحياناً إلى صراعات تنعكس بالسلب أو الإيجاب على مستوى الأداء بالمدرسة، ويتوقف هذا على كيفية تفعيل الاتصال بأنواعه،

أنماطه وأساليبه سواء على مستوى الإدارة كقيادة أو كفعل إنساني، أو بين الأفراد حين تكون قنوات الاتصال المتنافس الذي يذنب المشاكل ويخلق الدافعية ويرفع المعنويات التي تصب كلها في تحسين فاعلية الأداء، خاصة وأنه لم يعد ينظر اليوم للمعلمين كمجموعات مهنية تؤدي وظائف معينة وإنما التحدي اليوم أصبح: كيف تسعى هذه المدارس إلى اعتماد استراتيجيات أبداعية لا يكون التحصيل وحده المعيار الوحيد لقياس الأداء، وإنما التحدي الكبير هو التطور ضمن فواعل أخرى في بيئة متغيرة يطبعها الصراع وعنصر فعال يحرك كل هذه العمليات، ألا وهو الاتصال الفعال.

فكيف يمكن صهر هذه المتغيرات الثلاثة لضمان مناخ عملي يؤدي إلى النمو والتطور؟

وللإجابة عن هذا التساؤل صغنا الإشكالية التالية:

أ- ما علاقة الصراع التنظيمي بفعالية الاتصال وأثرها على الأداء بالمؤسسة؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي أنماط وأساليب الاتصال المعتمدة في المؤسسات التربوية؟
2. ما طبيعة الصراع في المؤسسة التربوية الجزائرية؟
3. ما علاقة فعالية الاتصال بالصراع في المؤسسة التربوية وانعكاسها على الأداء؟

2- أسباب اختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات التوجه الاجتماعي.
- ارتباط الدراسة بمجال عملنا -التدريس- دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية.
- محاولة فهم أسباب "تغييب" دراسة ظاهرة الصراع رغم تفشيها بالمدارس.



ب- أسباب موضوعية:

- ضرورة الوقوف على تحديات واضحة ومغيبية كظاهرة الصراع.
- ضرورة الربط بين الاتصال - كمدخل فعال - وظاهرة الصراع.
- توظيف ما اكتسبناه من "نظريات الاتصال" في إدارة الصراع

3- أهمية الدراسة وأهدافها:

تدل كثرة الدراسات حول الصراع عن أهميته ومعرفة أسبابه وأساليب ادارته كمدخل مهم لدراسة المنظمة، ولا تقل فعالية الاتصال أهمية للتعبير عن التفاعل الاجتماعي باعتبار أن العنصر البشري هو المحرك الأساس لأنشطتها.

رغم أهمية العلاقة بين الاتصال الفعال والصراع التنظيمي يميل مديرو المدارس إلى تجنبه باعتباره نقطة سلبية يجب عدم إثارتها.

ورغم هذا الكم من الدراسات إلا أن الربط بين المتغيرين (الصراع -الاتصال) لم يلق حقه من الدراسة بالمؤسسات التربوية نظرا لخصوصية علاقات الجماعات فيها من حيث التكوين وطبيعة علاقات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

ونظرا لما لفاعلية الاتصال من تأثير على الصراع داخل المدرسة فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة الصراع بفاعلية الاتصال وأثرها على الأداء بالمدارس العمومية، وهي بذلك تعتبر دراسة ميدانية محلية قد تكون مصدرا يمكن الاستفادة منه في زيادة فعالية الأداء وكفاءته، كما تعتبر إثارة "علاقة الصراع بالاتصال" وعليه يمكن تلخيص أهمية الدراسة في:

- البحث عن جوانب التغيير في طبيعة الصراع في المؤسسة التربوية الجزائرية.
- لم ينل الصراع الدراسة الكافية بالمؤسسات التربوية مما يسهل معرفة أسبابه وربطها بالعملية الاتصالية.
- اعتماد المدخل الاتصالي لمعالجة ظاهرة الصراع في المدارس الابتدائية نظرا للارتباط الوثيق بين هذا المدخل ومدارس علم النفس وعلم الاجتماع.

- رغم أن الصراع -حسب المدارس الكلاسيكية- هو ظاهرة اجتماعية إلا أنه كعملية إدارية -حسب المدخل السلوكي الحديث- يخضع لمداخل كثيرة ومتشابكة: علم الاجتماع، علم النفس وعلم الاتصال.
- عدم ربط علاقة بين الصراع والأداء بالمؤسسة التربوية، لأن الصراع كظاهرة اجتماعية كما يرتبط بالتنظيم فإنه يأخذ بعدا آخر أكثر عمقا وتأثيرا لأنه يرتبط باتصال رسمي وغير رسمي، كما يرتبط أيضا بأهداف يجب تحقيقها وباتجاهات شخصية قد تتضارب والأهداف التنظيمية حين تكون الهوة عميقة بين الفرد والجماعة، أو بين الجماعة نفسها والحركة التي ترسمها المؤسسة.
- قد تكون هذه الدراسة لفتة لتغيير نظرة المديرين للصراع ومعالجته بالأساليب الاتصالية الحديثة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة الصراع في المدارس العمومية الجزائرية.
- تحديد أساليب الصراع في المؤسسات التربوية وربطها بمعوقات الاتصال.
- معرفة الأساليب الاتصالية لإدارة الصراع.
- تحليل العلاقة بين إدارة الصراع وفعالية الاتصال وانعكاساتها على الأداء.
- تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تسهم في التزويد بمعلومات تزيد من فعالية الاتصال بالمدارس الابتدائية.

#### 4- مفاهيم و مصطلحات الدراسة:

- **الصراع:** حالة اضطراب وتعطل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه.

- الصراع التنظيمي: هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين.
- إدارة الصراع: وهي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته.
- أساليب إدارة الصراع: وهي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته ومحاولة الحد منه.
- الاتصال: مفهوم يقوم على نقل واستيفاء، أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك.
- الاتصال الفعال: إنه ذلك النظام القادر على توصيل الرسائل إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه للمرسل، حيث يقضي هذا التعريف بضرورة تحقيق أعلى درجات التفاهم بين المرسل والمستقبل لحصول التطابق في الآراء والأفكار والتفاهم من أجل تحقيق اتصال فعال.
- الاتصال التنظيمي: كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي.
- الأداء: هو نتاج السلوك، وهو النشاط الذي يقوم به الفرد، أي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

##### 5- المقاربة النظرية:

المدرسة كيان مؤسسي يتفاعل فيه الفرد مع الجماعة لتحقيق أهداف معينة، و مما ينتج عن هذا التفاعل عمليات اجتماعية منها التعاون، المنافسة، و لا تخلو هذه الأفعال من التعارض و الاختلاف في بعض الأحيان و التي قد تصل إلى نزاع في حالة عدم وضوح المعايير أو الأهداف أو تضارب المصالح فيكون الصراع هو الوجه الآخر للفعل الاجتماعي بالمدرسة من مداخل اتصالية، اجتماعية، تنظيمية، و سنتناول أهم المقاربات التي يمكن

استخدامها في تحليل الظواهر و لبعض هذه المقاربات خلفية نظرية في علم النفس الاجتماعي و أخرى مستقاة من بحوث و تراث علم الاجتماع و أخرى مطورة داخل تخصص علوم الإعلام و الاتصال ما يظهر العلاقة الوثيقة بين هذه الفروع في علم الاجتماع وقد زادت استفادة علوم الإعلام و الاتصال من فروع العلوم الأخرى عندما انبثقت تخصصات منها تعكس هذا الربط الوثيق و كان ذلك نتيجة استعارة بعض المقاربات النظرية و تكيفها بما يلائم الموضوعات و استخدامها في تفسير و تحليل الظواهر و كذلك بيان مدى الاستخدام الواسع للتطورات النظرية والمنهجية في العلوم الأخرى خاصة علم النفس الاجتماعي و علوم الإعلام و الاتصال:

- كبرى نظريات علم النفس و هي النظرية السلوكية.

- و في علوم الإعلام و الاتصال توظف كبرى نظريات علم الاجتماع و هي النظرية التفاعلية الرمزية.<sup>1</sup>

لذلك سيتم تناول "التفاعلية الرمزية من مداخل ثلاثة":

فمن المنظور التنظيمي: أن الفعل الاجتماعي ناتج عن تفاعل الفرد مع الجماعة داخل أي تنظيم مما ينتج عنه سلوك تنظيمي.<sup>2</sup>

أما من المنظور الاجتماعي: فإن المدرسة هي تنظيم اجتماعي و الاتصال الاجتماعي فيها ناتج عن ثقافة ينشئها الاتصال غير الرسمي.

<sup>1</sup>-أنظر: \_عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بدون سنة طبع، ص:161.

\_عبد الرحمن عزي، الفكر الاجتماعي المعاصر و الظاهرة الاعلامية الاتصالية، بعض الأبعاد الحضارية، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة و الترجمة و النشر و التوزيع، (1995)، ص: 40\_48.

<sup>2</sup>-أنظر: -محمد قاسم القريوتي نظرية المنظمة و التنظيم، عمان: دار وائل للطباعة و النشر، ص: 42 - 57.

-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ص: 117، 143، 144، 157.  
-فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط:1، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، (2005)، ص.

-عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع المدرسة، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص: ، 80، 85، 98، 99، 100\_101.

أما من المنظور الاتصالي التنظيمي الاجتماعي - حسب علم النفس الاجتماعي - أنه " و من الممكن استخدام أي شيء أو أي تصرف تقريبا كرمز في أي محاولة للاتصال بين الناس و الجماعات و المنظمات.<sup>1</sup>"

و يمكن الانطلاق من بعض الفرضيات في دراسة الاتصال من المدخل التفاعلي: أن المؤسسة مجتمع مصغر يعيش حالة تفاعل مستمر لا تتم إلا من خلال عملية الاتصال التي تحمل هدفا معينا ينتج عنه عمليات اجتماعية مختلفة منها الصراع لهذا لا يمكن فهم الفعل التنظيمي إلا من خلال دراسة عمليات الاتصال و التفاعل بين العاملين حتى يتم فهم الرموز المتبادلة بين أطراف الاتصال. يتحدد الاختلاف بين نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما ، إن وحدة التحليل التي تتناولها نظرية التنظيم الإداري و من منظور شمولي إذ تركز على دراسة الهيكل التنظيمي .أما السلوك التنظيمي فيتناولها من منظور جزئي يركز على دراسة السلوك الفردي و سلوك الجماعات.<sup>2</sup>

" و يلاحظ من طبيعة الموضوعات التي يركز عليها كل من السلوك التنظيمي و نظرية التنظيم أنهما يكملان بعضهما البعض و يحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل موضوع و لكن من زاوية مختلفة ، فعلى سبيل المثال فإنه يتم دراسة موضوع الصراع التنظيمي من زاوية السلوك التنظيمي باعتباره صراعا بين الأفراد و الجماعات و تعزى أسبابه لأمر تتصل بنمط الاتصالات و بأنماط الشخصيات المختلفة و اختلاف مستويات الإدراك أما من زاوية نظرية التنظيم فيتم دراسة الصراعات الإدارية

<sup>1</sup> \_أنظر: \_أندرو دي سيزلاقي ،مارك جي ولاس ،السلوك التنظيمي و الأداء ،ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد ،السعودية: معهد الإدارة العامة ،(1991) ص 361.

\_أرمان و ميشال ماتلار، تاريخ نظريات الاتصال، ترجمة: نصر الدين لعياضي، الصادق رابح، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، (2005)، ص:172

<sup>2</sup> - أنظر: - ناصر قاسيمي ،الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،(2011) ،ص:51.

- عبدالله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 69

باعتبارها مظهرا من مظاهر تتصل بأسباب تنظيمية مثل ضعف قنوات و آليات التنسيق و عيوب في التصميم التنظيمي يجب تداركها من خلال عملية إعادة التنظيم .<sup>1</sup>

و لا بد هنا من الإشارة إلى أنواع العمليات الاجتماعية التي تمثل الأنماط السلوكية و التفاعلات ذات الأثر الكبير في حياة الفرد و الجماعة على حد سواء و منها: التعاون المنافسة و الصراع.

و المدرسة كمنظمة اجتماعية تتكون من مجموعة كبيرة من القيم و المعايير والثقافات الفرعية التي لا تعكس فقط التعاون و التوافق و الامتثال السطحي بين المدرسين و إدارة المدرسة بقدر ما تعبر عن كثير من مظاهر المصادمات و التنافس و الصراع الذي يوجد في المؤسسات التعليمية المختلفة و منها المدارس.

"يوضح منظور التفاعل طبيعة اهتمامه بالمدرسة أو بالعملية التعليمية داخل المدارس مركزا على جميع مظاهر هذه العملية و الأفراد أو الفئات المتفاعلة داخل الموقف الدراسي و نوعية الأدوار و السلوك أو الفعل الذي يقوم به كل فرد داخل تنظيم المدرسة ورد الفعل من جانب الأفراد أو الفئات الأخرى التي توجد بالمدرسة سواء أكانوا من التلاميذ أو الفئات العاملة من المدرسين أو المساعدين لهم.

علاوة على ذلك فإن المدرسة كنمط من التنظيم العضوي الاجتماعي تتكون من مجموعة من الأعضاء الذين يعتمد كل منهم على الآخر في أداء أدواره الوظيفية و البنائية داخل هذا التنظيم الاجتماعي.

## 6- الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى: مقارنة

### صاحب الدراسة: واصل جميل المومني

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، (2000)، ص:42، 57.

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية.

إشكالية الدراسة: علاقة الصراع بالمناخ التنظيمي ط 2011

نتائج الدراسة :

- المناخ السائد بالمؤسسات التربوية الأردنية مناخ إيجابي.
- الأسلوب الأكثر استخداما في إدارة الصراع هو الأسلوب التعاوني.
- وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الأسلوب التنافسي لإدارة الصراع.

الدراسة الثانية: مرتبطة

صاحب الدراسة: تابور "TABOOR"

عنوان الدراسة: العلاقة بين مهارات الاتصال ونمط إدارة الصراع

إشكالية الدراسة: علاقة مهارات الاتصال بنمط إدارة الصراع

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين نمط الاتصال و المناخ المدرسي
- وجود علاقة بين نمط الاتصال و أسلوب إدارة الصراع.

الدراسة الثالثة:

صاحبة الدراسة: ليلي عبد الحليم قطيشات.

عنوان الدراسة: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، (2006 الأردن).

إشكالية الدراسة: درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة

في الأردن و درجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع و العلاقة بينهما.

نتائج الدراسة:

- و تتعلق بالكفايات المهنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية.
- و تتعلق باستخدام مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات إدارة الصراع.

- العلاقة بين توافر الكفايات المهنية لدى المديرين و درجة استخدامهم لاستراتيجيات ادارة الصراع.

- درجة توفر الكفايات بإيعازها لمؤشرات الجنس، المؤهل و الخبرة و التفاعل بينهما.

#### تعقيب حول مدى الإفادة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الصراع و الاتصال سنبين المجالات التي يمكن الاستفادة منها من هذه الدراسة :

#### - الأهداف:

ركزت الدراسات على الصراع و أسلوب إدارته بإيعاز ذلك إلى المناخ التنظيمي كمتغير أساس. أما دراستنا فتركز على الاتصال كفاعل مهم في إدارة الصراع و ربط العلاقة بين المتغيرين " الصراع و الاتصال" بالمدارس الابتدائية.

#### - مجتمع الدراسة

رغم أن الدراسات تناولت " المجال التربوي" لتنفيذها إلا أن خصوصية المدارس الابتدائية في دراستنا لها أسبابها من حيث: نوع الصراع، المناخ السائد و طبيعة الاتصال.

#### - الأدوات المستعملة

رغم تعدد الأدوات التي استعملتها الدراسات السابقة و قد كان أهمها الاستمارة بتنوع مصادر اشتقاق محاورها، إلا أنه في دراستنا سنتبع مراحل معينة لبناء الاستمارة تتوقف على: الأدب النظري، الاستمارة الاستطلاعية لذوي الاختصاص في المجال التربوي، و محاولة دمج كل هذا و تعديله بما يتوافق و إشكالية الدراسة لصياغة محاور تخدم الإجابة على التساؤلات الفرعية.

وعليه تكون الإفادة من الدراسات السابقة في:

- بعد اطلاعنا على دراسات سابقة من خلال الأدب النظري لاحظنا ندرة كبيرة جدا في الدراسات العربية حول " ربط علاقة الصراع و الاتصال".



- معظم الدراسات ركزت على متغير واحد و هو الصراع.
- رغم تناول الكثير من الدراسات للمجال التربوي في بحوثهم الميدانية إلا أن مجال المدارس الابتدائية لم يلق حقه من الدراسة في موضوع الصراع.
- سيكون الاختلاف بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة في بيئته الدراسة في خصوصيتها من حيث: المجتمع، المناهج، الإمكانيات و حتى الثقافة التنظيمية المرتبطة بجميع هذه المتغيرات.

ثانيا: منهجية الدراسة

## 7- المنهج المستخدم:

لقد تطلب موضوعنا « الصراع التنظيمي و الاتصال » ضرورة الربط بين ما تم الحصول عليه نظريا و المعالجة الميدانية و ذلك بالتقيد بالإجراءات المنهجية العلمية التي توافق طبيعة الموضوع و أهدافه و بيئة الظاهرة المدروسة.

لذلك سيتم التعامل مع مختلف الخطوات المنهجية لتوظيفها في الجانب الميداني لهذه الدراسة بدءا بالمنهج الملائم و تحديد مجتمع الدراسة ثم حصر الأدوات المنهجية المساعدة على جمع البيانات و عرضها للدراسة و التحليل و التفسير.

- يعرف المنهج بأنه « عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية و تصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن تفسيرها».

- و يعرف بأنه وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة لمعرفة أسبابها و نتائجها و من ثم تعميمها على الحالات المشابهة.<sup>1</sup>

و نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي و علاقتها بفعالية الاتصال-بالمؤسسة التربوية الابتدائية- ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي في هذه الدراسة.

" فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها و جمع أوصاف و معلومات دقيقة عنها ، و المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميًا.<sup>2</sup>

و من ثم دراسة و تحصيل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة و هذا المنهج يعتمد في تنفيذه على طرق جمع البيانات من مقابلات

<sup>1</sup>-غازي عناية ، منهجية البحث العلمي ، الأردن:دار المناهج للنشر و التوزيع ، (2008) ص:77-78.

<sup>2</sup>-عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية ، ط:6 ، (2011) ص:141-143.

شخصية و استخدام الاستمارة الإحصائية و اعتماد مبدأ استخدام العينات و التي تمثل جزءا من مفردات الدراسة<sup>1</sup>

و تأخذ الدراسات الوصفية عدة أوجه للبحث و المعالجة فمنها من يكفي بالوصف الكمي أو الكيفي لجوانب الظاهرة بينما تعنى دراسات أخرى أكثر تعمقا بأسباب الظاهرة و ما يمكنه أن تكشفه من علاقات بين عناصرها.<sup>2</sup>

فلا غنى عن البحث الوصفي في العلوم السلوكية ككل لها تحقق هدفين أساسين هما: تزويد العاملين في المجالات الاجتماعية و النفسية بمعلومات حقيقية عن الوضع الراهن للظواهر المدروسة و لهذه المعلومات قيمة علمية قد تؤيد ممارسات قائمة أو ترشد إلى سبل تغييرها نحو ما ينبغي أن يكون و ثاني الهدفين هو الهدف العلمي: حيث تقوم هذه الدراسات بجمع الحقائق و التعميمات مما يزيد الرصيد المعرفي اللازم لفهم الظواهر و التنبؤ بها.<sup>3</sup>

كما تستخدم في المنهج الوصفي عدة دراسات منها: المسح ، تحليل المحتوى ، دراسة الحالة.<sup>4</sup>

## 8- أدوات جمع البيانات:

و بهدف الإلمام بالمعلومات الضرورية و الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة فإنه قد تم الاستعانة بمجموعة من أدوات البحث العلمي التي تتوافق و منهج الدراسة و استغلالها ميدانيا لمعرفة واقع الظاهرة بالمؤسسات التربوية الابتدائية و قد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

### أ- الملاحظة:

<sup>1</sup>-دلال القاضي ، محمود البياتي ، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SDSS) ، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع ، ط:1، (2008) ص: 66.

<sup>2</sup>-عامر مصباح ،مرجع سابق، ص:90.

<sup>3</sup>-صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، عناية: دار العلوم للنشر و التوزيع ، (2003) ص:151-155.

<sup>4</sup>-محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، القاهرة: عالم الكتب ، (2000) ص: 130.

و هي معايشة الموضوع المراد دراسته و مشاهدته عن قرب و الاستعانة بالصور و العلاقات الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية محل الدراسة ، كما تعرف بأنها معاينة للمواضيع السلوكية و الحصول على المعلومات في المواقف الصعبة.<sup>1</sup>

و بحكم عملنا بالمجال التربوي فقد تم استغلال الملاحظة بالمشاركة و مراقبة الظاهرة و معاينتها في بيئتها و ضمن مجتمع الدراسة و ربطها بالعملية الاتصالية أثناء الأداء.

#### ب- المقابلة:

يمكن استخدام المقابلة الشخصية العلمية بالإضافة إلى الوسائل الأخرى في الحصول على الاستجابات المطلوبة في حالة استخدام الاستقصاء في جمع المعلومات، و تعتبر المقابلة في هذه الحالة وسيلة من الوسائل التي يتم عن طريقها ملء صفحات الاستقصاء من مفردات البحث.

أما في غير ذلك من الحالات فتعتبر المقابلة الشخصية Interview وسيلة شأنها شأن الاستقصاء أو الملاحظة أو التجربة.<sup>2</sup>

و قد تم تنظيم مقابلات ميدانية مع القائمين في مجال التربية: مستشار التربية و بعض المديرين و ذلك للتعرف عن قرب على الظاهرة من ذوي الاختصاص و الخبرة لكشف الأسباب و العلاقات و النتائج و بمعلومات أكثر عمقا و مصداقية و لم تكن هذه المقابلات مقننة بطابعها الرسمي و إنما أخذت شكل مناقشات في الميدان.

#### ج- الاستبيان:

1- سلاطينة بلقاسم ، محاضرات في المنهجية ، بسكرة: مطبوعات جامعة محمد خيضر ، (2003) (2004)ص: 71.

2- سمير محمد حسين ، دراسات في مناهج البحث العلمي ، بحوث الاعلام ، القاهرة: عالم الكتب:نشر و توزيع ، طباعة ، (2000) ص: 199.

هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء الباحث بحثا ميدانيا على جماعة محددة من الناس و هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها.<sup>1</sup>

قبل الخوض في تصميم استمارة الاستبيان كأداة رئيسية تعمدنا في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث استطلاعية عرضناها على ذوي الخبرة من المجال التربوي مفتش مستشار و بعض مديري المدارس الابتدائية قصد الاطلاع على الظاهرة في مجالها و حسب خبرة هؤلاء ثم بعدها استخلاص الفقرات التي تخدم محاور البحث و صياغة الاستبيان إلى محاور ثلاثة هي:

#### المحور الأول من استمارة الاستبيان:

وقد شمل أربعة أسئلة تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث و المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، و الخبرة و هي معلومات تهدف إلى معرفة خصائص مجتمع البحث.

#### المحور الثاني:

و قد عنون ب «أنماط و أساليب الاتصال.» و يضم تسعة أسئلة مرقمة من 5 إلى

13.

#### المحور الثالث:

تحت عنوان « طبيعة الصراع في المؤسسة التربوية.» و يضم تسعة أسئلة مرقمة من 14 إلى 22.

#### المحور الرابع:

<sup>1</sup> - سلاطية بلقاسم ، حسان الجيلاني ، محاضرات في المنهج و البحث العلمي، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية ، (2009) ص:176.

بعنوان «علاقة فعالية الاتصال بالصراع في المؤسسة التربوية.» و قد تضمن ثلاثة عشرة سؤالاً من 23 إلى 35.

#### د- اختبار الصدق:

يقصد باختبار الصدق أداة جمع المعلومات و البيانات مدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى الدراسة إلى قياسه فعلاً بحيث تتطابق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية و بحيث تعكس المعنى الحقيقي و الفعلي للمفاهيم الواردة بالدراسة بدرجة كافية ، أي أن اختيار الصدق يسعى لتأكيد صحة أداة البحث أو المقياس المستخدم في الدراسة و صلاحيته سواء في جمع البيانات أو قياس المتغيرات-بدرجة عالية من الكفاءة و الدقة-.

#### الصدق الظاهري:

و الذي يستهدف التأكد من أن العبارات و الأسئلة المتضمنة في أداة جمع المعلومات يمكن أن تؤدي إلى جمعها بدقة أو قياس المتغيرات قياساً صحيحاً ، و هو ما يتم عن طريق دراسة محتويات أداة جمع المعلومات أو القياس و تقويمها.<sup>1</sup> وللتحقق من صدق أداة الاستبيان تم عرضها على (04) محكمين<sup>2</sup> منهم (03) أساتذة جامعيين تخصص اتصال و (01) واحد في المجال التربوي : مستشار في التربية . مما يشهد لهم جميعاً بالكفاءة و الدراية كل في مجال تخصصه ، و الغرض من ذلك هو التأكد من صحة الإعداد و الصياغة من حيث المحتوى و السلامة اللغوية و قد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

<sup>1</sup> - سمير محمد حسين ، مرجع سابق ، ص: 314.

<sup>2</sup> - الأساتذة المحكمون هم:

- الأستاذة : سري سعاد.

- الأستاذ فرزولي مختار.

- الأستاذ: محمودي محمد البشير.

- المستشار التربوي : مغزي بخوش محمد.

## - طرق و أدوات جمع البيانات

ارتأينا قبل التصميم النهائي لاستمارة الدراسة، تصميم:

أ-استمارة استطلاعية: عرضناها على ذوي الاختصاص في المجال التربوي تتضمن محاور تضم موضوع الدراسة.

- أنواع و أنماط و أساليب الاتصال المعتمدة في الميدان.

- طبيعة الصراع في المؤسسة التربوية.

- مستويات الصراع.

- دور الإدارة في التحكم في الظاهرة بتوظيف أساليب الاتصال.

ب-استمارة استقصاء موجهة لعينة من مجمع الدراسة بالمدارس الابتدائية.

ج-استغلال التريص في استخدام أداة الملاحظة بالمشاركة لمعاينة الظاهرة عن كتب.

د- إجراء مقابلات مع: مفتشين، مستشارين ومديرين في القطاع.

## هـ- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إجراء التعديلات على استمارة الاستبيان تم سحب العدد الكافي لتوزيعها على كل أفراد مجتمع البحث(مسح شامل) و المقدر ب 49 معلما ضمن المدارس الأربع المذكورة و قد تم التوزيع الفعلي يوم 2014/03/19 صباحا و تم استرجاع آخر مجموعة يوم 2014/03/20 صباحا و قد استرجعت كاملة بنسبة 100%.

## و- أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات ثم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

أ- عرض البيانات في جداول بسيطة.

ب- استخدام التكرارات.

ج-استخدام النسب المئوية.

د- استخدام الجداول المركبة: و ذلك بربط مؤشرات: الجنس و المؤهل و الخبرة بجميع أسئلة محاور الاستبيان.

### 9- مجتمع و عينة الدراسة:

هو المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة و يمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته و يتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف لضخامته فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه و الاقتراب منه لجمع البيانات و الذي يعتبر عادة جزءا ممثلا للمجتمع المستهدف و يلبي حاجات الدراسة و أهدافها و نختار منه عينة البحث.<sup>1</sup>

### أ- حجم مجتمع الدراسة:

تناولت هذه الدراسة "ظاهرة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالاتصال" بالمؤسسة التربوية الابتدائية و قد تم أخذ أربع مدارس نموذجاً لذلك، و عليه تم الاتصال بالمؤسسات المذكورة و حصر العدد الإجمالي لمعلميها 49 معلماً -ذكوراً و إناثاً - لذلك اعتمدنا على المسح الشامل لمجتمع البحث ضمن العينة القصدية لمقاطعات أربع .

### ب- عينة الدراسة:

قبل الإقدام على اختيار العينة من المجتمع الأصلي، لا بد من ضبط العدد الحقيقي للمفردات الذي يدخل في تكوين هذه العينة، في إطار التمثيل السليم للمجتمع المبحوث و تحقيق الأهداف البحثية المطلوبة.

- إن اختيار العينة يخضع عملياً إلى عدة عوامل منها:
- طبيعة التكوين الداخلي للمجتمع الأصلي من حيث تجانس أو تباين و حداته.
- طبيعة المعالجة و مستواها العلمي للموضوع المبحوث.

<sup>1</sup>-إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج ، مناهج و طرق البحث العلمي ، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط:1 ، (2010) ص: 77.



- درجة التمثيل: إن تحقيق التمثيل السليم للعينة بالنسبة إلى مجتمع البحث من الشروط العلمية الأساسية لنجاح البحث العلمي على مستوى المجتمعات غير المتجانسة المفردات حيث توجد تباينات على مستوى تكوينها.<sup>1</sup>

بما أن مجتمع الدراسة كبير جدا ممثلا بمعلمي المدارس الابتدائية ببسكرة فإنه يتعذر إجراء الدراسة على كامل المفردات نظرا للوقت و الجهد كذلك تعمدنا اختيار جزء من مجتمع البحث الأصلي بصورة ممثلة و منسجمة مع هدف الدراسة ، و لتحقيق ذلك اخترنا العينة القصدية:

« تعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة مثل العينة الفرضية ، العينة العمدية ، العينة النمطية و هي أسماء تشير إلى العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة ، بل يقوم هو شخصا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات و بيانات ، و هذا لإدراكه المسبق و معرفته الجيدة لمجتمع البحث و لعناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا و بالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة.»<sup>2</sup>

## 10- مجالات الدراسة:

تتفق معظم الدراسات على مجالات ثلاث و هي: المجال المكاني ، المجال البشري و المجال الزمني و نحن بذلك نحدد البيئة التي أجريت فيها الدراسة على جملة الأفراد الممثلة لمجتمع البحث و الفترة الزمنية المحددة بتواريخ معينة. حتى تؤخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار فتمثل الإطار العام للدراسة.

**المجال المكاني للدراسة:** أجريت الدراسة على أربع مدارس عمومية تعليمية بمدينة

بسكرة و هي على التوالي:

<sup>1</sup> - أحمد بن مرسل ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، القاهرة: عالم الكتب ، (2000) ص: 130.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص: 197 - 198.

- المدرسة الابتدائية: الإخوة عصماني بفلياش تابعة للمقاطعة 11.
- المدرسة الابتدائية: قسباية وسط المدينة و تابعة للمقاطعة 06.
- المدرسة الابتدائية: قرين بشير بالعالية تابعة للمقاطعة 12.
- المدرسة الابتدائية: دبابش تابعة للمقاطعة 09.

### المجال الزمني للدراسة: أنجزت الدراسة ضمن المراحل التالية.

تم اختيار موضوع الدراسة في شهر ماي 2013 حيث تم جمع بعض المادة العلمية للاطلاع على موضوع الدراسة.

بداية الموسم الجامعي 2014/2013 تمت معالجة الجانب النظري و دراسة جوانبه التقويمية مع الأستاذة المشرفة ، كما تم عرض :أعمال الجانب المنهجي في 05،06 فيفري التي كانت تحت إشراف لجنة من أساتذة التخصص أين تم توجيه ملاحظات للتعديل و الحذف و التقويم تم أخذها بعين الاعتبار.

كما حدد تاريخ 20 أفريل لجلسة " أيام الماستر الثانية " التي تم اطلاع اللجنة فيها على المادة التي جمعت في الإطار النظري مع مراعاة السير الحسن لتحضير المذكرة و الإشراف على المراحل الأولى للعمل التطبيقي كتوزيع الاستمارة و استرجاعها و ذلك لضمان التقيد بالتواريخ الخاصة بالتسليم و المناقشة.

في الفترة الموالية تم تصميم محاور الاستمارة و عرضها على الأستاذة المشرفة و من ثم تم عرضها على لجنة من الأساتذة المحكمين في التخصص ، ثم توزيع و استرجاع استمارة الاستبيان عن طريق المسح الشامل للمدارس الأربع المذكورة في شهر مارس 2014 أين تم - أثناء - العطلة تفرغ البيانات و عرضها على الأستاذة المشرفة.

### المجال البشري للدراسة:

يضم المجال البشري جميع المعلمين-مفردات العينة-الذين شملهم البحث بالمدارس الأربع المذكورة.

### أولاً: مفاهيم حول نظرية الصراع التنظيمي:

رغم النظرة السلبية السائدة حول ظاهرة الصراع، إلا أنه يعد فاعلاً أساسياً في التغيير والإبداع و لهذا تناولته الأدبيات العربية و الغربية بكثرة من زوايا عدة سواء: في أسبابه، مراحلها، مستوياته، أنواعه كما ركزت أكثر على كيفية إدارته و التحكم فيه بما يعود بالإيجابية على المنظمة و قد اجتهد الباحثون سواء بالفكر النظري أو الدراسات الميدانية الى صياغة استراتيجيات و آليات لإدارة هذه الظاهرة علمياً و عملياً و التحكم في تسييرها الى المنحنى الذي يخدم أهداف المؤسسة مروراً بالمدارس الثلاث التي حددت الرؤية المتغيرة لهذه الظاهرة: من تقليدية، سلوكية ثم تفاعلية و التي نادى بضرورة وجود القليل من الصراع هو ظاهرة صحية نحو التطور لأن ثمرة التعارض هو توليد فكر و فعل جديد و من ثم تم ربط الصراع بمتغيرات أخرى فاعلة مثل الاتصال، المناخ التنظيمي الأداء، و هذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل.

#### I- ماهية الصراع التنظيمي:

**الصراع لغة:** إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام أو الشقاق، أما كلمة Conflit فتعني العراك أو الخصام.

أي أن الصراع "اشتقاقاً بمعنى التعارض بين مصالح وآراء"<sup>1</sup>.

• الصراع: هو الخصام والشقاق أي المعارضة، سواء اتخذت شكلاً مادياً أو معنوياً ويحدد ابن منظور معنى الصراع كما يلي: "الصرع الطراح بالأرض والجمع صرعي ورجل صراع وصرع بين الصراعة وصرع شديد السرعة وصرعه: كثير الصرع لأقرانه، وقد تصارع القوم واصطرعوا، أو صارعته مصارعة وصراعاً والصرعان.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2003)، ص 17.

ويحمل لفظ "نزاع" تقريبا نفس المعنى لدى "الفيروز أبادي" في القاموس المحيط.

ويشير لفظي النزاع والصراع لفظ Conflit في اللغة الفرنسية وهو مشتق من الكلمة اللاتينية Conflitus ويعني الصدام ومن ذلك فإن معناها يشير إلى التعارض والتضارب في المصالح والآراء<sup>1</sup>.

#### • تعريف الصراع من الناحية الاصطلاحية:

لا يوجد تعريف محدد متفق بين جميع الكتاب وأصحاب المدارس الفكرية وأصحاب الفكر الواحد.

#### عرف الصراع بأنه:

- العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأموال أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المثيرة والتحديث و التوضيح والابداع والنمو والعقلانية الجدلية، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا أو يكون ايجابيا.
- إحدى العمليات الاجتماعية التي تحدث عند تعرض الأفراد لموقفين متعارضين، ويتطلب كل منهما سلوكا مغايرا، يؤدي إلى وجود نمطين من الدوافع المتناقضة والمتعارضة إلى إعاقة الفرد في التوافق ولا يلغي أيا من الدافعين المتصارعين الآخر ولكنهما يعطيان الفرصة لنشوء توتر متزايد وسلوك غير ثابت.
- وعرفه كوسر "Coser" : كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.

1- خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2011)، ص 11.

- وعرفه "سيميل Simmell" على أنه: أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع.
- كما عرف بأنه إرباك أو تعطل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل.
- وعرفه "سميث" بأنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة.<sup>1</sup>

### مفهوم الصراع التنظيمي:

- تتعدد تعريف الصراع التنظيمي بتعدد تعريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم.
- جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: "الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.
- وعرفه "Boulding" وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.
  - وعرفه "هاني عبد الرحمان صالح الطويل": تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والأداء.
  - ويعرفه القحطاني: هو إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة أو الاختيار بين البدائل.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد ، مرجع سابق، ص 19.

- يعرفه "بدر": عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات<sup>1</sup>.
- عرفه "بوندي Pondy" بأنه: تعطل وانهايار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والأداء.
- وعرفه "روبنز Robbins" بأنه: النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه...
- وعرفه "القيوتي": عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينهما.
- الصراع: عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة<sup>2</sup>.
- الصراع في حقيقته ليس خيراً أو شراً أو صواباً أو خطأ وإنما الأشخاص المتورطون فيه يفسرون المواقف التي تجابههم، أي يضيفون عليها المعاني حسب رؤيتهم للصراع،

1- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الأردن: دار اليازوري العلمية، (2011)، ص 92.

2- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع/ (2008) ص

- ويستجيبون لها وفق تصوراتهم عنها، ومع أن عددا قليلا من الأفراد يستمتعون على ما يبدو بمواجهة مواقف الصراع إلا أن معظمهم يجدون فيه تهديدا لهم.
- يعتبر النزاع في منظمات الأعمال ظاهرة سلوكية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل كصدى لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي والمعنوي<sup>1</sup>.
- الصراع عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتظهر الرغبة لدى أحد الأطراف بإلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف، وهو بهذا يختلف عن المنافسة، حيث أن المنافسة لا تنطوي على اتجاه عدواني أو إلحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة<sup>2</sup>.
- أكد "كيلي Kelly" على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة وقد أشار إلى المضمون نفسه "لينرر"
- كما عرفه "ليكرت Likert" بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، لذا ينشأ العداء بين الجانبين.
- كما عرفه "ليفيت Leavitt" بأنه نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

1- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط:1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2005)، ص 132.

2- حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات وآخرون، نظرية المنظمة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع (2012)، ص 312.

- أما "مارج وسايمون March , Simon" فقد أكد على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل<sup>1</sup>.
- الصراع هو العلاقة التنافسية الشخصية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ذات الرسالة الواحدة.
- وهو النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف.
- ويمكن تعريف الصراع بطريقة رسمية أكثر "بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بصددها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية.
- ويثير مفهوم الصراع في الفكر السوسيولوجي حساسية خاصة نظراً لتوظيفه لأكثر من دلالة واحتوائه لأكثر من لفظ : صراع، نزاع، خصام.

كما أن هذا التوظيف لا يخلو من خلفية أيديولوجية حسب المدارس والاتجاهات الفكرية، وي طرح هذا الإشكال إذا علمنا أن الفكر السوسيولوجي (خاصة على المستوى النظري) يستعمل لفظ صراع في حين نجد أنه يغلب استعمال لفظ صراع صناعي أو نزاعات العمل في المجالات الرسمية والتشريعية والعملية<sup>2</sup>.

### آثار المفهوم الايجابي والسلبي للصراع:

ويتلخص المفهوم الايجابي للصراع في ما يلي :

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك الإبداع.

1- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط:1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2000)، ص 196.

2- خالد حامد، مرجع سابق، ص 12.



- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك الأفراد العاملين.
- أما آثار المفهوم السلبي للصراع فتتمثل في:
  - إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستعكس بآثار سلبية على عملهم وإبداعهم.
  - يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.
  - في حالة ظهور بوادر الصراع يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفا من انتشاره إلى مستويات التنظيم كافة<sup>1</sup>.
- ومن خلال الأطر التعريفية السابقة أمكننا استنتاج خصائص للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:
  - 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
  - 2- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
  - 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
  - 4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
  - 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

1- خضير كاظم الفريحات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، (2009)، ص 315.

6- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع<sup>1</sup>.

## II- أسباب ومراحل الصراع التنظيمي:

### 1- أسباب الصراع التنظيمي

#### أ- أسباب تنظيمية: ترجع إلى هيكل المنظمة أو ووظائفها

يمكن تقسيم أسباب الصراع إلى مجموعتين أساسيتين:

في بعض الأحيان يكون هناك عدم دقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة وعندما يوجد ذلك فإن المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من المسؤولية وبالمثل فإن عدم التأكد أو عدم تحديد السلطة في مجال عمل معين يقع كثيرا ويعني ذلك أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة، أما من خلال السياسات أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع. ورغم كثرة أسباب الصراع التنظيمي فإننا نحاول إجمالها في العناصر التالية:

- **نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:** رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي في اتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة لتعدد البدائل للاختيار من بينها<sup>2</sup>، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات تكون أقل، وكذلك فإن اختلال التوازن في السلطات الممنوحة للفرقاء المعنيين بإصدار قرار معين يزيد من ظهور التناقضات<sup>3</sup>.

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 94-95.

2- محمد قاسم القريوتي، سابق مرجع، ص 275.

3- خضير كاظم الفريجات، مرجع سابق، ص 325.

- تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم: إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم مما يوجد احتمالية بروز الصراعات<sup>1</sup>، فطبيعة الحال، فإن الأهداف العامة قد لا تكون ذات أولوية بنظر الوحدات الإدارية الفرعية مما يوجد احتمالية بروز الصراعات، ويتبع ذلك أيضا تفاوت المراكز الاجتماعية والوظيفية للعاملين، إذ يؤدي تفاوت الأسس التي تقوم عليها من اختلاف سنوات الخدمة والعمر والتعليم والرواتب إلى التناقضات<sup>2</sup>.
- عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام: فالتعارض أو التغير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين، فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت.
- وجود مفهوم تقني لكثير من الأمور يسبب صراعا حول الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطوير التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات غير الرسمية أكثر منه على القواعد والإجراءات المقننة.
- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 111.

2- محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص 276.

- الاعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزايد احتمالات الصراعات بين الوحدات فيما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة مثل التخصصات المالية وخدماتها السكرتارية والطباعة والمكان... الخ<sup>1</sup>.

- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي: يحصل الصراع حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، والصراع إما أن يكون أفقياً بين الأقسام في نفس المستوى بوجود الاختلاف والمفاهيم المرتبطة بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية أو يكون الصراع عمودياً بين الرؤساء والمرؤوسين حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية وغالباً ما يقابل هذا الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك، وقد يحدث نتيجة وجود تباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد في التنظيم والمستويات كافة، ويتسم هذا النوع منه في الغالب بالتحدي والعنف مما يستدعي من إدارة المنظمة-وبصورة جادة- لمواجهة واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.

- الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية: بحيث أن كل منهما يعتمد في أدائه على الآخر وقد حدد "لينز" عدداً من البواعث وراء هذا النوع من الصراع وقال: "أن الجدل وعدم الانسجام هما من الظواهر الملازمة لهذين القسمين، ومن الأسباب الداعية للصراع هو أن وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، والاستشاريون يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية، والاستشاريون غالباً ما يكونون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر الماما ومن مستوى تعليمي أعلى... وهم أصغر سناً، مما يدفعهم إلى البحث عن زيادة نفوذهم في المؤسسة وتوسيع رقعة سيطرتهم قياساً بالتنفيذيين الذين يرون في القدم وكبر السن دلائل على تجارب أفضل، وهذا يعني أن

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 112.

- التنفيذيين غالباً ما ينظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم وهو ما يوجب الصراع بينهم ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما.
- **اختلاف الأهداف والقيم:** فوجود أشخاص لديهم أهداف و قيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة، وكذلك فإن الازدواجية العضوية بمعنى أنه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافها أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانيات التعارض<sup>1</sup>، وكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها<sup>2</sup>.
- **اختلاف الإدراك:** إن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة وذلك لصلة المدركات بالأهداف والقيم.
- **أسباب إدارية:** ومن الأسباب الإدارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل إحدى خصائص السلوك داخل الجماعات محور تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات في المنظمة، فكلما زاد حجم الغموض أدى إلى نقص في المعلومات نتيجة حجبها وتعتمد بعض الجهات أو العاملين إلى إخفاء المعلومات والانفراد بالسلطة زاد ذلك من حدة الصراع في المنظمة.
- **الأسباب الاجتماعية:** تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة في طبيعتها ونوعيتها، وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيه في المستوى الإداري التابع لهم وعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث نشاط الرئيس في أسلوبه الإداري وفي قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على إيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع إدارتهم وبالتالي سوء العلاقات بين العاملين: التشاحن، العداء،

1- خضير كاظم الفريجات، مرجع سابق، ص 325.

2- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص 298.

البغضاء والصراعات، كما تؤدي التنظيمات غير الرسمية في المنظمة إلى مثل هذا التناقض، خاصة إذا ما كان للإدارة العليا دور في إيجاد بعضها.... وهناك أسباب أخرى لوجود الصراع في المنظمات منها الاعتماد المتبادل واختلاف الأهداف، وصراع الأجيال أي الفجوة الزمنية بين الأجيال، وصراع الأدوار والشخصية العدوانية ومن الأسباب التي تقف وراء الصراع... البيئة لأن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمد على مصادر البيئة الخارجية وتوزيع النفوذ بين الإدارات والمهام الاعتبارية من حيث المواد والمعلومات وأنظمة الحفز، أما الصراع على مستوى الأفراد فله علاقة مباشرة بضغط العمل وعدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وطموحاته وإشباع حاجاته ورغباته مما يسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض الخارجي<sup>1</sup>. وهناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع بين العاملين وهي: التنسيق التنظيمي، التهافت على حيازة النفوذ والسلطة، التفاوت في القدرات العلمية والعملية، واختلاف القيم والأعراف، وتدني مستوى الرضا، واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية، وعلاقات الموظف في العمل، وضعف المشاركة في العمل وصعوبة الحصول على المعلومات وعدم توازن الموارد البشرية والمادية.

#### ب- أسباب شخصية: مرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين

ينشأ الصراع أحيانا عندما يعتقد طرفا الصراع أن اهتماماتهما متعارضة، ولكي يقع الصراع فإن هناك أشياء أخرى بجانب تعارض الاهتمامات لا بد من وجودها، فقد تلعب الاهتمامات المرتبطة بالعلاقات الشخصية دورا مماثلا أو أقوى من الدور الذي يلعبه تعارض الاهتمامات في خلق الصراع ومن هذه العوامل.

- التفسيرات الخاطئة: هي الأسباب التي تقع في تفسيرنا لسلوك الآخرين، فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة ما يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل:

1- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط 2، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، (2009)، ص 44-45.

هل يرجع ذلك إلى سوء الحظ؟ أم إلى قصور الموارد؟ أم إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم؟ أم يرجع ذلك إلى تدخل متعدد من قبل شخص أو جماعة أخرى فإذا أدى بحثهم إلى أن السبب الأخير هو الذي أدى إلى فشلهم فإن بذور الصراع القوي تثبت حتى لو لم يكن لهؤلاء الآخرين دور في الحقيقة.

وبلغة أخرى فإن التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دورا قويا في خلق الصراع، بل أنها غالبا ما تلعب هذا الدور وأحيانا تؤدي إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه.

- الاتصالات الخاطئة: إن الأفراد يتصلون مع الآخرين بطريقة تغيضهم دون أن يقصدوا ذلك، ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصالات العكسية الذي يعرف باللوم الهدام للشخص الذي تعرض له، ولديه شعور قوي بالتأثر أو الانتقام وبذلك يضع حجر الأساس لصراعات لا تعود إلى تعارض الاهتمامات، يعود إلى اعتقادنا بأن وجهة نظر موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم (ما تعتقد أنه صحيح ليس بالضرورة يكون صحيحا من وجهة نظر الآخرين).

وسبب هذا الميل المسمى بالواقعية الساذجة فإننا نميل إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرنا ووجهات نظر الآخرين إلى تضخيم تضارب اهتماماتنا، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الميل قد يكون قويا بين من يشغلون مراكز وظيفية عليا، فهؤلاء الأشخاص أكثر ميلا لتضخيم الفروق بينهم وبين معارضيتهم الأساسيين بالمقارنة بالأفراد أو الجماعات الذين لا يشغلون تلك الوظائف المهمة.

➤ ونستخلص من ذلك أن الصراع لا ينبع فقط من تعارض الاهتمامات، بل يحدث أيضا نتيجة لعوامل شخصية مثل المشاحنات الطويلة والحقد والرغبة في الثأر أو الانتقام والاتصالات السيئة بالإضافة إلى تأثير الأسباب الثقافية والإدراكية<sup>1</sup>.

وقد نلخص مجمل الأسباب الشخصية فيما يلي:

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد التي تفسر ذلك ومن تلك الأسباب ما يلي:

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات: التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، فهناك أشخاص فرديون انعزاليون وهذه شخصيات تتنافر مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.

- تفاوت الخلفيات: الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين: إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة، ولكن هذه الأسباب المنطقية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة، والتي لا بد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم<sup>2</sup>.

- عدم الرضا عن العمل: فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى ظواهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، عدم الإلتقان للمهام وإلى عدم التعاون مع الآخرين، مما قد يؤدي نهائيا إلى ترك العمل وإلى تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل.

1- عامر عوض، مرجع سابق، ص 266-269.

2- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 278-279.



- الأسباب الثقافية: إن التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابغة من المجتمع الذي أتت منه والتي نشأ وترى فيها، فالمنظمات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه وعندما تختلف الثقافة التي تعتقها المنظمة وتتضمن أهدافها منها تجد من يتعارض معها ومن يساومها عليها وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع، كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي.
- الأسباب السلوكية: يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المنظمة مع أهداف المنظمة وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع أن نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية وأحادية المزاج أو لتباين الإدراك بين الأفراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة لإدارة المنظمة.
- الأسباب النفسية: إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة مبرر لظهور الصراعات وهذه السمات قد تكون موروثية أو أنها مكتسبة في البيئة أو للتجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين وتولد في مجموعها أو في جزئياتها الصراع داخل المنظمة<sup>1</sup>. ويميز الباحثان Katz and Kahn بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له<sup>2</sup>.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن حمد ، مرجع سابق، ص 41-42.

<sup>2</sup> انظر زهير بوجمعة شلاي ، مرجع سابق ، ص 115.

## 2-مراحل الصراع التنظيمي: ونلخصها فيما يلي من المراحل:

**مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف والاعتمادية بين الأقسام وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن<sup>1</sup>.

**مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:** والتي يمكن فيها إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد أو الجماعة والتي تلعب المعلومات ذات العلاقة بموضوع الاتصال دورا مهما في المجال الإدراكي للصراع<sup>2</sup>.

**مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا<sup>3</sup>.

**مرحلة الصراع الظاهري:** ويكون عندما تتم ممارسة سلوك صراعي<sup>4</sup>.

**مرحلة ما بعد الصراع:** تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر أو رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا أو تظهر صراعات جديدة لاحقا، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص 300.

2- عامر عوض، مرجع سابق، ص 270.

3- خضير كاظم الفريجات، مرجع سابق، ص 316

4- واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 50.

إدارة الصراع حينئذ ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، من ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة، لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود<sup>1</sup>.

أما مراحل الصراع عند camevala, misen فتتشكل من مراحل خمس كما يلي<sup>2</sup>:

**المرحلة الأولى:** (الاختلاف أو عدم التوافق المحتمل) وتتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع، مما يمكن اعتبارها أسباباً مؤدية إلى الصراع وهذه الأسباب تشتمل على "الاتصال" عندما يكون مشوشاً ومصحوباً بالضوضاء وعرقلة اتخاذ القرارات و "الهيكل التنظيمي" عندما يكون واسعاً ويتضمن تخصصات وجماعات كبيرة ثم "العوامل الشخصية" عندما تتفاوت القيم والأفكار بين أعضاء المنظمة أنفسهم.

**المرحلة الثانية:** (الوعي والشخصية) وتتمثل ببداية الإدراك وبلورته عند الأطراف المعنية والمتضمنة في الصراع حيث يظهر عدم الاتفاق على مستوى الشعور والانخراط العاطفي في الموقف والشعور بالتوتر والقلق وبناء الاتجاهات إزاء تلك المواقف سلماً وإيجاباً.

**المرحلة الثالثة:** (النوايا) وتتمثل بالقرارات الضمنية والأفعال الموجهة للسلوك الإنساني، حيث أن الكثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر، ويعتمد على آليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع وهي (المنافسة، المشاركة، التجنب، التسوية والإنفاق).

**المرحلة الرابعة:** (السلوك) وتمثل هذا بالسلوك الظاهري على صعيد القول والفعل رد الفعل بحيث يصبح السلوك ديناميكي يعتمد على أبعاد درجة الصراع حسب ما يأتي:

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 117-118.

2- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، مرجع سابق، ص 43-44.

- الصراع التخريبي.
- الجهود الموجهة للطرف الآخر.
- العدوانية والتهديد.
- التهجم اللفظي.
- تحدي الآخرين.
- عدم الدخول في الصراع (التجنب).

**المرحلة الخامسة: (النتائج)** وتتمثل بالنتائج الوظيفية حينما يكون الصراع ايجابيا يسهم في تحسين قرارات الجماعة ويحثهم على الإبلاغ والابتكار وتنقية الأجواء والحد من التوترات، وكذلك النتائج غير الوظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع في أداء المنظمة والجماعة نظرا لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا وفقدان الروابط المشتركة بين الأعضاء ثم ينعكس ذلك على كفاءة الجماعة وتماسكها وعرقلة عملية الاتصال<sup>1</sup>.

إن هذه المرحلة هي التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

انطلاقا من طبيعة العلاقة بين أطراف النزاع، يمكن التمييز بين اتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط الصراع التنظيمي<sup>2</sup>.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد ، مرجع سابق، ص 43-44

2- حسين أحمد الطراونة، احمد يوسف عريقات و آخرون ، مرجع سابق، ص 319.

- الصراع التنظيمي الأفقي: يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك.

- الصراع التنظيمي الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار<sup>1</sup>.

### III- مستويات الصراع التنظيمي:

#### 1- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

- صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها وبأخذ إحدى الصور التالية.

- الصراع بين هدفين إيجابيين : وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان يمثل الهدف لهما نفس الأهمية.

- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: ينشأ هذا الصراع عندما يواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد ، مرجع سابق، ص 38-39.

- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، ف كلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا.
- **صراع الدور:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة، الأهل، الأقارب والأصدقاء، الجيران وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية، الثقافية، الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ صراع الدور.
- ويرى "Herbert" أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.
- ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:
  - لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد والقوانين.
  - إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
  - القيام بدورين في آن واحد.
  - إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
  - تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

## 2- الصراع على مستوى الأفراد:

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، في أن كل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة وإدراكه للأمور ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والمشرف.
- الصراع بين العامل والعامل<sup>1</sup>.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد "نافذة جوهاري" "the johari window" والتي تتكون من أربعة أجزاء بالحالات الآتية:

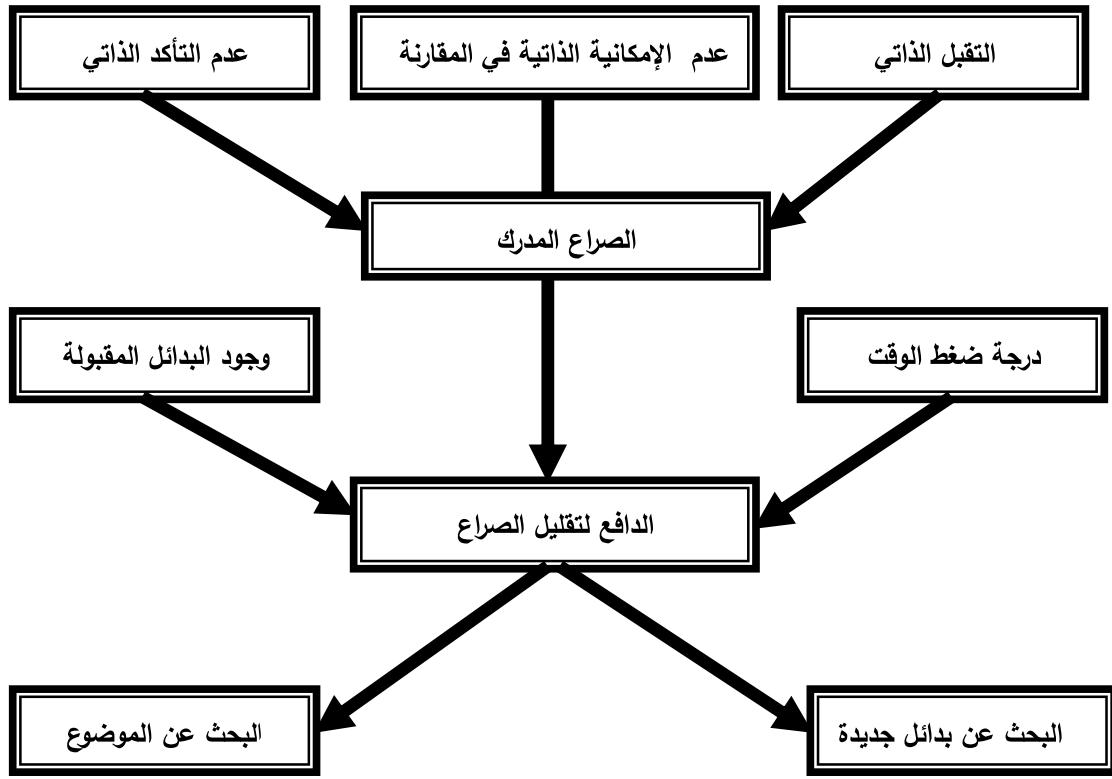
	أشياء لا يعرفها	أشياء يعرفها الآخرون	
أشياء يعرفها	Hidden self الذات الخفية (2)	Open self الذات المكشوفة (1)	أشياء يعرفها الفرد
أشياء لا يعرفها	Undiscovered self الذات غير المكتشفة (4)	Blind self الذات العمياء (3)	أشياء لا يعرفها
	أشياء لا يعرفها	أشياء يعرفها	

المصدر: واصل جميل المومني، 2011، ص 45

الشكل رقم (01): نافذة جوهاري

الشكل رقم (01):

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 100.



العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع

الشكل رقم (02):

المصدر: خليل محمد حسين الشماخ، 2000، ص 303

### 3- صراع الجماعات في المنظمة:

يمثل صراع الجماعات داخل المنظمة بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعة

في المنظمة والذي يأخذ شكلين أساسيين هما:

- الصراع بين الأقسام المختلفة.
- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين.

ويمكن إيجاز العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى هذا النوع من الصراع بما يأتي:

- التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة: تنشأ هذه الحالة من الصراع عادة بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد العمليات الإدراكية للأفراد أو الجماعات داخل الأقسام المختلفة، كما تلعب وسائل تدفق المعلومات، عبر شبكات



الاتصال دورا مهما في تعميق أو تقليص حدة الصراع الناشئة عن ذلك، ونظرا لتأثير هذا النوع من الصراع بسبب نقل المعلومات ومصادرها وقنوات الاتصال المختلفة، فإن إدارة المنظمة تستطيع السيطرة على هذا النوع من الصراع بين الجماعات من خلال استخدامها وسائل الاتصال الفاعلة والكفؤة وتقليل درجة الضوضاء أو التشويش التي تصاحب عملية نقل أو تدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة للاتصال.

- **الاختلاف أو التباين في الأهداف:** الاختلاف أو التباين في أهداف الجماعات داخل المنظمة سبب رئيسي من أسباب الصراع بين الجماعات في المنظمة ويتأثر هذا النوع من الصراع بمتغيرين أساسيين هما:

- محدودية الموارد المتاحة للمنظمة.
- طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، إذ كلما اتسمت هذه الأهداف بالوضوح وعدم التعقيد كلما أدى ذلك إلى تقليص حدة الصراع والعكس صحيح.

أما مصادر الصراع الأساسية في المنظمة هي:

- عدم التجانس في الأهداف.
- نقص الموارد التنظيمية.
- توقعات الأداء.
- الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

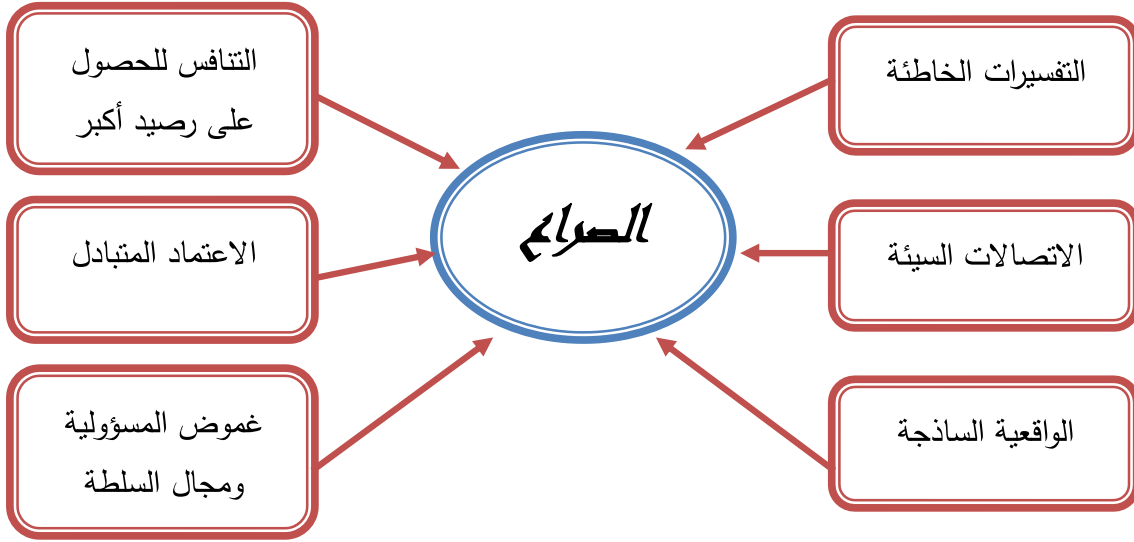
و لكي يكون العمل الجماعي ناجحا من المهم الإقرار بهذه الفروقات و استخدامها كمصدر إثراء بدلا من محاولة التكتم عليها و طمسها، و طالما أن جميع أعضاء المجموعة ملتزمون بمهامهم و بأهداف مجموعتهم، فإن احترام التباين بين أعضاء الفريق و أخذ الفروقات بعين الاعتبار سيؤدي بالتالي إلى إدارة أفضل للمشاكل.<sup>2</sup>

1- عامر عوض، مرجع سابق، ص 264-265.

2\_ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، (2007)، ص: 317.

4- الصراع بين المنظمات:

يشير الصراع بين المنظمات إلى النزاع الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة ، كالصراع الذي يقع بين المنظمة وبين غيرها من المنظمات التي تزاخمها في ذات النشاط وعلى ذات العملاء الذين يتلقون ما تخرجه المنظمة من منتجات أو تقدمه من خدمات، وهناك أيضا ذلك الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المنظمة و المنظمات الأخرى، التي تعمل على اجتذاب وتوظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل.



العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع

الشكل رقم (03) : المصدر: زهير بوجمعة شلابي، 2010، ص 114

ثانيا: تطور نظرية الصراع التنظيمي:

I- نماذج و آثار الصراع التنظيمي:

1- نماذج الصراع التنظيمي: لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي و هي:

- نموذج عملية الصراع: يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع ، و متابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها و من هذا المنطق يصبح الصراع عملية مستمرة ، و يعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي و التدخل مباشرة في هذه الأحداث.

- النموذج الهيكلي للصراع: يركز هذا النموذج على الضغوط و القيود التي تشكل موقفا من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، و هناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع و هي:

- النزاعات و الميول السلوكية لطرفي الصراع و هي تعكس شخصية كل منها.
- الضغوط و القيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرف الصراع و هي تنشأ من البيئة المحيطة بها، من أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان، و ضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، و درجة التعارض بينها.
- القواعد و الإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع إلى جانب اجراءات و قواعد دخول طرف ثالث.

و يطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط و القيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء، و يعتبر هذا النموذج مفيدا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

- نموذج النظم: يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج ايجابية و أخرى سلبية و يتوقف ذلك على كيفية التعامل معه و يتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر:

- مدخلات النظام: و تتمثل في مصادر الصراع، و من بينها التنافس على الموارد و تعارض الأهداف.
- الأساليب و الطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.<sup>1</sup>
- مخرجات النظام: و تتمثل في نتائج الصراعات سواء كانت ايجابية أو سلبية.

## 2- آثار الصراع التنظيمي

### أ- الآثار الايجابية:

من الآثار الايجابية للصراع أنه يؤدي إلى حدوث تغيير في الوضع القائم بالمنظمة، باستغلال الخلافات في جو تنافسي، كما يؤدي إلى ظهور مواهب إبتكارية، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي و نوعية القرارات المتخذة إذ يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد و فتح قضايا للمنافسة تساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد.

### ب- الآثار السلبية:

و من الآثار السلبية للصراع: نشر الإشاعات الخاطئة للضرر بالآخر و ارتفاع معدلات دوران الوظائف مما يضعف الانتماء للمنظمة و تدني مستوى الرضا الوظيفي مما يخفض من مستوى الأداء التنظيمي الذي يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها.<sup>2</sup>

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص: 107-108

2- راجع مايلي :

## II- تطور نظرية الصراع التنظيمي:

هناك ثلاثة توجهات فلسفية في تناول الصراع توازي فترات تطور القيادة و هي: التقليدية، السلوكية، و التفاعلية.

و يعد التوجهان الأوليان الأكثر شيوعا في الأدبيات الإدارية، أما التوجه الثالث فيمثل الاتجاه السائد حاليا للإدارة.

لقد سعت التوجهات التقليدية إلى التخلص من الصراع بوصفه مدمرا و محرجا لأنه سلوك لا عقلاني و يمثل خلا لإداريا.

و إزاء ذلك تقبل العلماء السلوكيون الصراع و سعوا لعقلنة وجوده أي تبرير وجوده بطريقة منطقية عقلانية باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية الصراع و أن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا و قد يشكل قوة ايجابية داخل المنظمة، فقد أشار "katz" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف ايجابية، أما الفلسفة التفاعلية فإنها تعترف و تقر بالحاجة المطلقة للصراع و تشجع على المعارضة صراحة و تعد إدارة الصراع مسؤولية هامة على كل المديرين.

و أوضح "كوسر Coser" أن الجماعات تحتاج إلى التنافر مثل حاجتها للانسجام و تحتاج إلى الابتعاد مثلما تحتاج الاقتراب، إن تشكيل الجماعة و تكوينها هو نتيجة لكلتا العمليتين، إذ أن درجة معينة من الصراع لها قيمة وظيفية، و الصراع من منظور الفكر

- خضير كاظم الفريحات، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص: 326.

- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص: 123.

- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد ، مرجع سابق، ص: 46.

- عامر عوض، مرجع سابق، ص: 273.

- واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص: 57 - 58.

الإداري المعاصر يعد شيئاً طبيعياً بل هو ظاهرة صحية حيث أن وجود الصراع يمنع دكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة.<sup>1</sup>

**النظرة التقليدية للصراع:** يرى أنصار النظرة التقليدية أنه ظاهرة سلبية غير مريحة، يجب تجنب مرحلة الوصول إليها، و القضاء عليها في حال بروزها، لأنه نوع من أنواع العنف و التخريب و السلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع و من جهة نظر المنظور البيروقراطي للصراع على سبيل المثال يمثل ظاهرة خلل إداري، ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة و متفق عليها، و كانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف، و توزيع المواد عقلانياً، و كان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار و الترقية، فإن ظهور الصراعات أمر سلبي و لا مبرر له، و كما كان الصراع طبيعياً و على المستوى الفردي و الجماعي و التنظيمي و في مجال العلاقات الشخصية و داخل المجتمع الواحد و في المجتمعات المختلفة، فإن التمسك بهذه النظرة التقليدية يعيق عملية حل الصراعات على أي مستوى، و يتجاهل أية فوائد أو وظائف ايجابية للصراعات على أي مستوى، و يتجاهل ما يترتب على مقاومة بروز الصراعات و من ذلك : أن إخفاء الشعور بعدم الرضا و عدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمراً نفسياً أكثر مما لو كان ظاهراً.

و كلما طال كبته و تم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوأ، ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم، و توضيح المشاكل المسببة للصراع، و يوفر فرصة جيدة لفهم المواقف و اتجاهات الأطراف الداخلة فيها.<sup>2</sup>

**المدرسة السلوكية:** و تبنت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم و لا يمكن تجنبه، و ما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه و تحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة.<sup>1</sup>

1- واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص: 48

2- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 271

و ترى أن الصراع يمكن أن يختلف فقد يولد قوة ايجابية في أداء الجماعة، و مع ما سبق فإن النظرية السلوكية تنادي كسابقتها "النظرية التقليدية" بضرورة حل الصراع و إنهائه و عدم تشجيع حدوثه.<sup>2</sup>

**المدرسة التفاعلية:** تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة و المهارة و التجديد و ذلك لأن قدرة الإدارة على تفهم الصراع و تحويله إلى صراع ايجابي تترتب عليها الكفاءة و الفعالية و التجديد باستمرار.

و لكن إذا لم تستطع الإدارة و كذلك الأفراد فهم الصراع و كيفية التعامل معه سوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، و لهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الايجابي و السلبي.

مما تقدم يتبين لنا أن الاختلاف بوجهات النظر للصراع التنظيمي و ماهيته، و فيما اذا كان سلبياً تماماً أو فيه بعض الايجابيات فهناك نظرة تقليدية و أخرى سلوكية و تفاعلية.... و اشتملت هذه التطورات على مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي، إلا أننا نرى و نعرف أن أحدا لا يستريح للصراعات، و على أن معظم المجتمعات تؤكد على ثقافة التوافق و عدم الصراع، و لكن الصراع و كما بينا ظاهرة إنسانية و تنظيمية حتمية الوجود و يمثل وجودها تحدياً للمديرين.<sup>3</sup>

### تصور ابن خلدون للصراع:

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص:109

2- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص:288

3- خضير كاظم الفريجات، مرجع سابق، ص:314-315

يرى ابن خلدون أن المجتمع يقوم على التنازع بين البشر بسبب تزامهم على حياة حاجات الدنيا التي لا تتوفر بالمطلق "و من ضرورة الاجتماع التنازع لازدحام الأغراض". و يرى أيضا أن التنازع هو وجه من وجوه الصراع في المجتمع لا يمكن حسمه إلا بمقتضى القوة، و ينتهي الصراع حكما بغلبة الأقوى الذي يملك القوة و هو بالتالي يضع القانون و يفرض الالتزام بأحكامه و هذا ما أطلق عليه قوانين الصراع.

يرى ابن خلدون أن حتمية الصراع تحدته عوامل اقتصادية و أن الحركة في الكون (الحركة بمعنى التحول) تشمل جميع الموجودات المادية منها و المعنوية، و هي تحدث بفعل الصراع الذي يحكم هذه الموجودات، فالمادة هي في حالة صراع، و فكر الإنسان هو نتيجة الصراع بين العلم و الجهل و حركة المجتمع هي نتيجة الصراع بين الإنسان و الطبيعة من جهة و بينه و بين بني جنسه من جهة أخرى و هذا الصراع الأخير هو نتيجة تزام بين البشر على حاجات الدنيا و أغراضها.<sup>1</sup>

و يرى الفيلسوف "هيجل Hegel" أن التناقضات و الصراعات هي الآلية التي تتقدم من خلالها المجتمعات، فالصراع بين الأفكار و ظهور فكرة معينة و نقيضها هو الذي يؤدي الى فكرة ثالثة جديدة و هي خلاصة التفاعل بين المفكرين.<sup>2</sup>

### الصراع و الماركسية:

يتخذ الصراع في الفكر الماركسي بعدا اجتماعيا ينتج عن الصراع بين طبقات المجتمع، طبقة من يملك و من لا يملك لأنه يتحدد بناء على العامل الاقتصادي و الصراع يعد أحد أهم المبادئ الأساسية للنظرية الماركسية التي تقوم على فكرة التغير الجدلي النابع من صراع المتضادات و هو القانون الذي يحكم و يحدد كافة أشكال الظواهر.

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد ، مرجع سابق،ص:27

2- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص:272



### الصراع لدى البنائين الوظيفيين:

يمثل الصراع من المنظور البنائي الوظيفي ظاهرة مرضية تظهر في شكل توترات أو مظاهر لا وظيفية تصيب البناء الاجتماعي على مستوى الأنساق الفرعية، و ينشأ هذا الصراع عندما تفقد الضوابط و المعايير وظيفتها الاجتماعية في أحداث التوازن و التفاعل الطبيعي بين الأنساق الاجتماعية.<sup>1</sup>

### الاطار العام لنظرية "رالف دهرندروف" 1929 الاجتماعية:

ينطلق "دهرندروف" في نظريته للمجتمع من نقد النظرية البنائية و النظرية الماركسية معا، و يعتبرها نظريات مجتمع اليوتوبيا، و يرى ضرورة الخروج من هذا التحليل الطوبائي، إلا أنه يستخدم تقريبا نفس أدوات البنائية الوظيفية و أدوات الماركسية لتحليل المجتمع، و معنى ذلك أنه يقبل التوازن و النظام و الصراع في آن واحد، فهما وجهان لعملة واحدة، و لكنه يفسر الأمور بطريقة مختلفة، فهو لا يتصور وجود المجتمع في ضوء مفاهيم التنسيق الوظيفي و التكامل و الاندماج و الإجماع، كما لا يتصور وجود المجتمع في ضوء الصراع الطبقي ذي المضمون الاقتصادي المادي، و إنما يشعر بضرورة إعادة توجيه علم الاجتماع(المجتمع) و بصفة خاصة في المجتمعات الكلية أو الشمولية، و رغم قبوله بالصراع إلا أنه يرى أن عمله و نظريته هي تنفيذ امبريقي و دحض للنظرية الماركسية و إعلان نهايتها و حفظها في متاحف تاريخ الفكر الاجتماعي، فالصراع في نظره، يحدث و يجب أن يعترف به، و لكنه يتم و يقع في المحيط السياسي و ليس في الميدان الاقتصادي، و ذلك من خلال تصارع و تنافس الجماعات و الأفراد داخل الروابط و الهيئات و المؤسسات من أجل مراكز السلطة و النفوذ و انطلاقا من مصالحها، و ليس من أجل الثروة الاقتصادية، فالناس في نظره يتجادلون فيمن سيحدد الأهداف و يرسم اتجاه مستقبل

1- خالد عامر، مرجع سابق، ص: 14-15

الجماعة، و من هنا يصبح الصراع ليس مجرد منظور تاريخي كما يتضح في تراث "هيجل" و "ماركس"، بل هو عملية أخرى يتمكن المجتمع بواسطتها من صنع التكيف و التوازن و الاندماج من أجل أن يستمر و يبقى.<sup>1</sup>

### نظرية الصراع الاجتماعي:

على عكس النموذج السابق الذي يفترض تكامل الأنشطة في المجتمع بغرض تحقيق التوازن و الاستقرار، يتبنى آخرون نموذجا بديلا يرى أن الصراع هو الأساس في تفسير التغير في المجتمع، و أنه إذا كانت العناصر و الأنشطة هي أساس الاستقرار، فإن الصراع بينهما هو العملية الرئيسية في المجتمع و أن التغير في المجتمع هو نتيجة هذا الصراع، و ليس نتيجة التطور أو الارتقاء الطبيعي الذي يحدث بفضل آليات التغير الاجتماعي كما ينادي أصحاب النموذج التطوري.

و تقوم الفكرة على أساس أن المجتمع يتكون من عناصر اجتماعية متصارعة، و أن الصراع كصورة من صور التفاعل بين العناصر المتصارعة هو الذي ينتج عنه التغير أو التطور. و ذلك مثل تفكير الفلاسفة القدماء في حدوث التغير نتيجة للقوى المتعارضة أو المتضادة، و في إطار المفاهيم الفلسفية مثل الخير و الشر، الحقيقي و الزائف و هو ما أطلق عليه فيما بعد العملية الجدلية أو الديالكتيكية "Dialectic process" التي اتخذت أساسا للأفكار الخاطئة بالصراع و علاقته بالتغير الاجتماعي في كتابات "هيجل و انجلز و ماركس".<sup>2</sup>

1- علي الحوات، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، مالطا، منشورات الجا ALGA، 1998، ص: 166

2- مي العبد الله، نظريات الاتصال، بيروت: دار النهضة العربية، 2006، ص: 117

### III- أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يشير مفهوم الإدارة بصفة عامة إلى أنه يجب توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك من خلال تنظيم جهود هؤلاء الأفراد و تنسيقها و استثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد و وقت ممكن، فالعلاقات بين الأفراد، و التركيز على فريق العمل هو محور عملية الإدارة.

أما مفهوم إدارة الصراع فيعني على المستوى التنظيمي الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول و يمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية و المفضلة سواء بينه و بين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم أو بينهم و بين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم و توجيهه نحو إحداث التغيير و التطور المبدع للعاملين، و من ثم زيادة الكفاءة و فاعلية التنظيم الإداري لأن الصراع إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع و المنافسة الشريفة و تنوع الاجتهاد و الذي يعود بالفائدة على العاملين و على المنظمة.<sup>1</sup>

و تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة و المتشابكة، فقد أشير إلى عدد من الدراسات توصلت إلى مجموعة من الافتراضات ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع و هي:

- التناقضات و الصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماما.
- ان الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التغيير و التجديد و تعارض المصالح و الاهتمامات.
- إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، و إذا كان ذا شدة عالية يصبح أمرا مدمرا للمنظمة و لتقدمها.

1- عامر عوض، مرجع سابق، ص: 274

- يمكن إدارة الصراعات و التناقضات و حلها.

كما وضح كل من "كوك" و "منساكر" أنموذجا لعملية إدارة الصراع، تتضمن بعض الخطوات التي تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق و وحدة الصراع و تطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفعالية و هذه الخطوات هي:

- التعرف على كيفية حدوث الصراع و تطوره بين الأفراد أو الجماعات.

- التعرف على أسباب و مصادر نشوء الصراع و تطوره بين الأفراد و الجماعات.

- فحص نتائج الصراع السلبية و الايجابية.

- مراقبة حصيلة أداء العاملين و التي تأخذ مسارين: تحسن الأداء أو ضعف الأداء.

و أوضح "روبنز" أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد و الجماعات و داخل الجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية و قد وضع أنموذجا يظهر عملية حدوث الصراع عبر مراحل خمس هي:

- مرحلة إمكانية التعارض و التناقض.

- مرحلة المعرفة الشخصية.

- مرحلة العزم.

- مرحلة السلوك.

- مرحلة مخرجات الصراع.<sup>1</sup>

و ينظر الاتجاه الحديث في الفكر الإداري إلى الصراع على أنه شيء محتوم و يتعذر اجتنائه، و إدارة الصراع لا تعني حله، لأن الصراع يتطلب التقليل منه و إزالته بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه و يتم ذلك من خلال:

1- زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص: 132-134

- تحديد أسباب الصراع و معرفة مشاعر أطرافه.
- التوصل إلى التكامل في الأطراف المتنازعة.
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

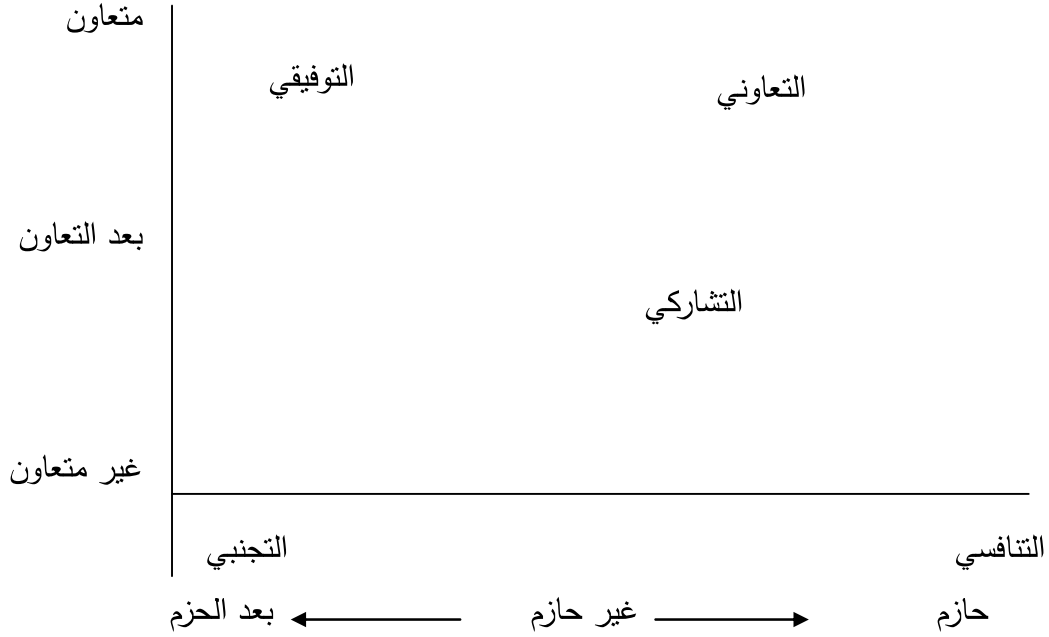
و قام "بليك و موتون Blake، Mouton" بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد، على شبكة إدارية لهما بعدان هما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة و الاهتمام بالإنتاج، و جعل لكل من هذين البعدين إحداثا يمتد من صفر إلى 9 و قد ركز الباحثان على النقاط الواقعية على زاوية الشبكة، و كذلك النقطة الواقعة في الوسط و بالتالي حدد الأساليب الخمسة: التجنب، الإخبار، الحل الوسط، التهدئة و المواجهة.

أما رحيم فقد رأى أن إدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع و التدخل فيه و المحافظة على قدر معتدل من الصراع و لمساعدة أعضاء التنظيم على تعلم أساليب لإدارة الصراع و هي: الدمج، الالتزام، الهيمنة، التحاشي، التسوية.

و قد اقترح "توماس و كولمان Tomas, Kolman" نموذجا بخمسة أبعاد كما يسميهما أيضا "سلوكان حرجان".

- بعد التعاون و يمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون و يحدد هنا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجات الطرف الآخر و يضع باعتباره حاجات الآخرين و مصالحهم.
- بعد الحزم التوكيدي و يمتد من درجة غير حازم الى درجة حازم، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في حاجاته، و يؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين، و ينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع.<sup>1</sup>

1- واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص: 50-53



تشخيص الصراع (توماس و كولمان)

الشكل رقم ( 04 ) : المصدر واصل جميل المومني ص:53

### 1- الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع:

يعتبر تشخيص الصراع و التعرف على أسبابه الخطوة الأولى للتعامل معه، إن المقصود بآليات التعامل مع الصراع، ليس وسائل القضاء على الصراع أو التخفيف منه، بل يعني ادارته و توجيهه الوجهة المناسبة ليكون ايجابيا و فعالا و يؤدي الأهداف المتوخاة منه و هي استثارة التفكير و الحيلولة دون الجمود و الخمول فالقضاء على الصراع رغبة غير واقعية ذلك أن البيئات التنظيمية التي تخلق من الصراعات قد لا تعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها و لحماية الوضع القائم و من الآليات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراعات : التأكيد على أولوية الأهداف العليا، والعمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها، العمل على زيادة الموارد المتاحة،

واعتماد آليات التشاور و الاتصال، و زيادة التفاعل بين الموظفين و توحيد معايير التقييم و أسس توزيع المكافآت، ودمج الوحدات الإدارية المتصارعة، وممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، والقيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي، والاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات و إيجاد آليات كافية للاستئناف و التظلم.<sup>1</sup>

الصراع في أية مؤسسة عادي إذ أنه لا يمكن و بأية حال أن تحصل موافقة بالإجماع على أمر ما، و لكن بعض الأشخاص يتجنبون الصراع و يحاولون السيطرة عليه من خلال التغاضي عن الخلافات و هذا أمر غير مرغوب فيه لاسيما في مجال التربية، حيث أن التغاضي عن الخلافات و الانسحاب السريع لا يترك للمرء الفرصة لتبادل الخبرات و وجهات النظر، لذلك يتحتم على الأفراد عملية البحث عن أسلوب جيد للتعامل مع تلك الخلافات عن طريق الحوار الهادئ و الاتصال الفعال و تبادل وجهات النظر، و توضيح المسببات و المبررات حول قبول أو رفض موضوع ما مع توضيح مزاياه و عيوبه....ذلك أن الاتصال الفعال بين الأفراد يستوجب وجود معارضين للتصعيد من فعاليته و الحث على تبادل الآراء و وجهات النظر و توسيع الأفكار المتنوعة و تشجيع المنافسة، لذلك فإن المجموعات المتباينة في أفكارها أكثر إنتاجية من المجموعات المتجانسة، و قد ينشأ الصراع بين مدير المدرسة و المعلم نتيجة لاختلاف الآراء أو عدم وضوح التعليمات أو اللبس و عدم الفهم للمعاني، كما أنه قد ينشأ بين المعلمين أنفسهم أو بين بعض المعلمين و أولياء الأمور أو بين التلاميذ و المعلم و من واجب القائد التربوي تبصير المعلم بأهمية مواجهة السلوكيات السلبية بأخرى ايجابية و اجتناب اللجوء لعلاج السلوك السلبي بمثله بل اللجوء الى الايجابية في كل الأحوال حيث أن السلوك السلبي يقود الى سلسلة من السلبيات التي تقود إلى التوتر و الإجهاد.

1-محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص:280-281

و لحل الصراع بين المعلمين على مدير المدرسة تشجيع المشاغل التدريبية و برامج التدريب أثناء الخدمة حول تحقيق استراتيجيات التعامل مع الصراعات و اللجوء الى الاتصال الفعال و هناك بعض الطرق المقترحة لمدير المدرسة للتعامل مع أنواع الصراع هي:

- اعرف استجاباتك العادية للصراع، و تحر عن طرق ممكنة للتعامل مع مواقف الصراع.
- اختر الاستراتيجيات المناسبة و التي تبدو عملية بالنسبة لك، و هيئ نفسك لتجربتها.
- ابحث عن طرق لمنع الصراع و التقليل منه، و طور مهاراتك الاتصالية لهذا الغرض.

إن الصراع في حد ذاته مصطلح قيمي، لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيئ فهو مصطلح حيادي، و أن أثره على النظم و على سلوكيات الأفراد فيها يعتمد و الى حد كبير على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع.<sup>1</sup>

## 2- طرق معالجة الصراع التنظيمي:

- **تغيير السياق التنظيمي:** يمكن إرجاع الكثير من أسباب الصراع إلى نمط التدابير البنائية للوحدات التنظيمية و طبيعة ارتباط علاقات الأداء عبر الأعمال التي تحتويها.

فالتخصص التنظيمي الذي يجزئ من مراحل تدفق العمل و يوزعها على وحدات تنظيمية متميزة يسبب اختناقاً و صراعات عديدة بين هذه الوحدات، و يمكن حل مثل هذه المشكلات في ضم الأعمال التي تنظم في دورة أداء أو مسار واحد لتدفق العمل في وحدة تنظيمية واحدة، و تخضع لإشراف و رقابة مشتركة من رئيس واحد و مثل هذا الحال يتيح

1- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 289 - 296.



فرصا أكبر للتنسيق و الاتصال بين الأعمال كما ييسر إنهاء الاختلافات و الصراعات المختلفة بينها.

- تجزئة موضوع الصراع أو تقليص أهميته: يسهل معالجة الصراع عندما يمكن تجزئة موضوعه أو محتواه، فعادة ما يبتسر الحصول على اتفاق أطراف النزاع بصفة تدريجية حول جزئيات محدودة، مقارنة بمحاولة الوصول إلى قبول تام و دفعة واحدة من جميع الأطراف حول موضوع الصراع بأكمله

كذلك يمكن حل الصراع من خلال إنقاص أهمية موضوعه و العمل على تقليل إدراك أطراف النزاع للضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة لهم من ورائه، فتخفيض أهمية قرار معين في نظر الأطراف الذين سيشملهم أثاره بمقولة عدم تمثيل هذا القرار لمبدأ مستقر أو بدعوى عدم اعتباره سابقة يسترشد بها في المستقبل يقلص دون شك من الصراع الذي يمكن أن يعوق مسار اتخاذه.

- تطويع نمط العلاقة بين أطراف الصراع: يمكن مواجهة الصراع عن طريق تطويع العلاقة بين أطرافه، ففي بعض الحالات قد يتطلب الأمر إتاحة الفرصة للمواجهة و الاتصال المباشر بين الأطراف، في محاولة لتوفير المناخ لهم على حل الخلافات و إزالة جوانب النزاع بينهم، و مثل هذه الإستراتيجية تعتمد على معالجة الصراع من خلال زيادة كثافة و تكرار التفاعل بينهم، بما يرتب زيادة تماسكهم و تقوية الروابط بينهم، و هناك حالات أخرى يكون فيها عزل أطراف الصراع عن بعضهم هو السبيل لتقليص ما بينهم من خلاف، حيث تؤدي المواجهة المباشرة أو التفاعل المستمر إلى تنمية الصراع بدلا من القضاء عليه.

- توفير إمكانية المشاركة في صنع القرارات: تظل ممارسة الضبط الذي تمارسه المستويات الرئاسية العليا، و استخدام القواعد و القرارات التنظيمية، من الوسائل المتاحة لمعالجة بعض مستويات الصراع، فالجوء إلى برمجة و تخطيط مسبق لعلاقة بعض

الإعمال ببعضها، أو وضع قواعد و ضوابط مسبقة تحكم مسارها، يفرض قدرا غير قليل من الضبط و التقنين على تصرفات شاغلي هذه الأعمال بما يحقق و يحافظ على النظام و الانتظام داخل المنظمة.

### 3- الخطوات العملية لإدارة و حسم الصراع:

- **الخطوة الأولى:** تولى مسؤولية التعامل مع الصراع: إن النفس البشرية بطبيعتها تميل إلى تجنب الصراع لأنه يشعرنا بعدم الارتياح في بيئة العمل لذلك نجد الكثير من العاملين أو المسؤولين يحاولون تجاهل الصراع على أمل أن تحل هذه المشكلة نفسها بنفسها من هذا لابد من أخذ زمام المبادرة للتدخل في مواقف الصراع و مواجهته و محاولة توجيهه الوجهة المطلوبة بحيث ينعكس ايجابيا على المؤسسة.

- **الخطوة الثانية:** اكشف و حدد و ناقش المشكلة الحقيقية: يجب الكشف عن المشكلة و عدم تجاهلها ثم يجب تحديد مصدر المشكلة بوضوح من أجل الكشف عن سبب الصراع و المهمة هنا واضحة فهي ليست تقديم الحلول بل الكشف عن المشكلة فقط ثم طرحها للمناقشة مع الأطراف المعنية.

- **الخطوة الثالثة:** توجيه الأسئلة و الإنصات: و يكون ذلك عن طريق معرفة الطريقة الأفضل في كيفية توجيه الأسئلة للأطراف المتنازعة مثال على ذلك حاول أن تتجنب الأسئلة التي تكون إجابتها نعم أو لا و الأفضل أن تكون من نوع الأسئلة المقترحة لتعمل على استخلاص أجوبة تحتوي على أفكار و معلومات و عندما تشعر بأنك لا تأخذ الإجابة الشافية حول الاستمرار بالأسئلة، و أن تعلم ماذا يمكن أن تفعل عندما يرفض شخص أن يتحدث و يجب إشعار الطرف الآخر بالاهتمام و ذلك بالإنصات بفاعلية و موضوعية إلى ما يقول و أن تشعر الطرف الآخر بأنك مهتم بإدراكه للموقف و أن تقدم له التغذية الراجعة.

- **الخطوة الرابعة:** حدد الأهداف و ابتكر خطة عمل: و هنا يجب أن تكون الأهداف واضحة و قابلة للقياس و يمكن تحقيقها و يفضل أن يقوم الأشخاص المتورطون بالصراع

المشاركة في وضع الأهداف و استخلاص خطة لتحقيق هذه الأهداف و أهم شيء في خطة العمل هذه هي الاتصالات الفاعلة بين الأطراف.

- **الخطوة الخامسة:** و هي غاية في الأهمية لأن عملية المتابعة تساعد على تكليل جهود المجهودات بالنجاح و عملية المتابعة تجعلنا نقف على مدى تحقق الأهداف المرسومة.

4- **تقنيات تحفيز الصراع:** ويشير الدارسون إلى مجموعة من التقنيات التي تحفز الصراع و هي:

- **الاتصال:** استخدم الرسائل الغامضة أو التهديدية لزيادة مستويات الصراع.
- **تعيين أفراد جدد:** إضافة أعضاء إلى الجماعة، بخلفيات و قيم و اتجاهات و أساليب إدارية تختلف عما هو موجود داخل الجماعة.
- **إعادة تنظيم المنظمة:** إعادة الربط بين الجماعات، تغيير القواعد و الأنظمة و التعليمات و زيادة الاعتمادية، أو أي تغييرات أخرى في التركيب مما يؤدي لتغيير الحالة الراهنة.<sup>1</sup>

و هناك عدة أساليب يمكن من خلالها إثارة الصراع بين العاملين وهي.

- **زيادة المنافسة:** إيجاد المواقف التنافسية من خلال الحوافز.
- **زيادة حالة عدم التأكد:** لإزالة الحالة التقليدية و الطرق النمطية في تنفيذ المهام.
- **إعادة التصميم و اعتمادية المهام:** إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون متصلة مع بعضها البعض و تؤلف زيادة الاعتمادية في المهام من شأنها أن تحفز المجموعات على التفاعل المستمر من أجل أداء أفضل.<sup>2</sup>

كما يمكن إضافة الوسائل التالية لاستثارة الصراع:

1- معن محمود عياصرة، مروان محمد احمد ، مرجع سابق، ص: 63-64

2- واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص: 57

- زيادة العلاقات الأفقية في الوحدات الإدارية: و خلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الانجاز، إن زيادة عدد الدوائر الأكاديمية في كلية العلوم الإدارية يمكن أن يكون وسيلة محفزة للتنافس فيما بينها لتحسين نوعية البرامج و ربطها باحتياجات السوق، و هو أمر قد لا يتحقق في ظل وجود برنامج واحد أو عدد محدود من البرامج.
- تعيين موظفين بخلفيات و خبرات و قيم مختلفة عن باقي العاملين، اذ يشكل ذلك أيضا وسيلة لاستثارة التنافس و تغيير أنماط العمل، ففي الجامعات تعيين أساتذة من خريجي جامعات عالمية مختلفة قد يكون حافزا على الصراع الايجابي و إظهار المهارات و الخبرات المختلفة.<sup>1</sup>

#### 5- دور الإدارة عندما يقل الصراع عن الحد المسموح به:

- إن وجود الصراع داخل المؤسسات أمر ضروري و مطلوب و لكن بالحد المقبول و في حال ملاحظة اختفاء مثل هذه الظاهرة على المسؤول العمل على تنشيط الصراع من أجل خلق روح المنافسة و التحدي و ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة.

أما بالنسبة لمظاهر انخفاض الصراع في المنظمة فهي كما يلي:

- يظهر المرؤوسين موافقة دائمة على كل ما يطلب منهم دون مناقشة.
- الخوف الدائم للعاملين من إظهار عدم معرفتهم أو فهمهم و محاولة الاجتهاد.
- الخوف من بطش الإدارة عند وجود صراع أو خلاف بين العاملين.
- سيادة مناخ الحلول الوسطى للأمر في المنظمة.
- تحاول الإدارة دائما إخماد الصراعات لأنها تضر بسمعة المنظمة.
- كسل و تراخي العاملين و رفض الجديد.
- انعدام الإبداع و مقاومة التغيير و المحافظة على القيم.<sup>2</sup>

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 281-282

2- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، مرجع سابق، ص: 68

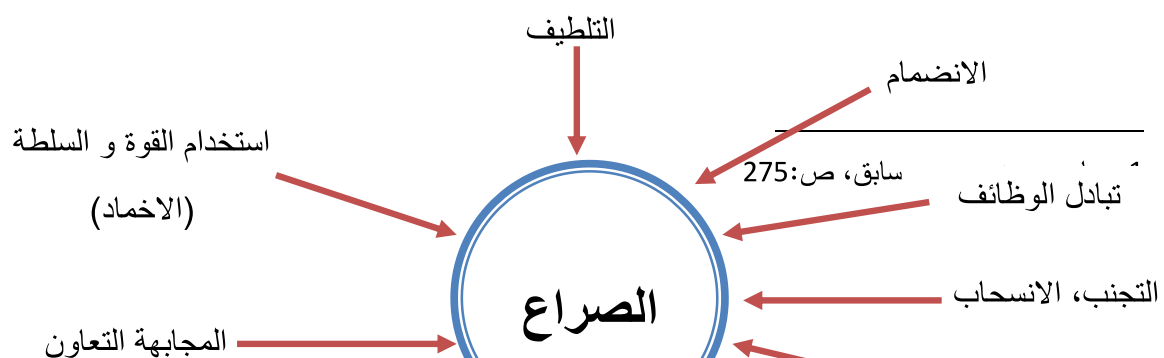
## 6- أساليب و استراتيجيات إدارة الصراع :

يمكن القول بأن الاجتهادات الخاصة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة ما زالت قائمة و قد تطورت بشكل واضح خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي و تزايد تأكيد الدراسات الميدانية في الإدارة على أن للصراع التنظيمي تأثير واضح في مستوى أداء المنظمة.

فبعد أن كانت الاستراتيجيات الأساسية لحل الصراع أو إدارته تقتصر على استخدام القوة أو السلطة أو كليهما معا لقمع الصراع أو حسمه أو تسكينه أو تلطيفه أو حتى إزالته تماما، اتجهت الاهتمامات الحالية للإدارة إلى النظر للصراع على أنه أمر لا مفر منه داخل المنظمة و أن التعارض التنظيمي مرده ظواهر تنظيمية عامة و شاملة داخل المنظمة كما أن الصراع ممكن أن يزيد كفاءة و فعالية المنظمة بشكل عام و ليس العكس.

و في الوقت الذي لا يمكن القول أن هناك دائما طريقة واحدة تصلح لجميع حالات الصراع أو تقدم نتيجة واحدة في كل الحالات المتشابهة في الصراع أكد المفكرون و الكتاب المهتمون على ضرورة استخدام الطريقة أو الاستراتيجية المناسبة و التي تلائم المنظمة أو المؤسسة، أي أن ما يناسب المنظمة (س) قد لا يناسب المنظمة (ص) و التي تعمل في نفس المجال....<sup>1</sup>

تتعدد و تنتوع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها (بليك و موتون) و يمكن تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه الآتي:



أساليب حل الصراع في نموذج "بليك و موتون"

الشكل رقم ( 05 ) : المصدر: خليل محمد حسن الشماع، 2000، ص309

- تخفيف حدة الصراع: و يمكن تحقيق ذلك إما عن طريق تغيير في الأهداف التي ترمي الأطراف المختلفة إلى تحقيقها بحيث يمكن من خلال ذلك لكل طرف أن يحقق أهدافه بشكل يجعله يشعر بتهديد أقل من الطرف الآخر.

أما الأسلوب الآخر لتخفيف الصراعات بين الأطراف المختلفة فهو إيجاد هدف مشترك لها يجعلها رغبة في التعاون لما تراه من مصلحة مشتركة في التعاون بدل التنافس.

- و يمكن للرئيس و يمكن للرئيس الإداري كأحد السبل التقليدية لحل الصراعات أو على الأقل التقليل منها اتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد الأدوار بشكل واضح و محدد: فتحديد الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة إدارية هو عنصر أساسي من عناصر التنظيم من شأنه القضاء على مسببات كثيرة للتناقضات و انعدام الروح التعاونية، إذ من شأن ذلك تقليل التنافس بين الأفراد حيث يعرف كل واحد منهم حقوقه و واجباته.

- ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي: يتحمل الرئيس من أجل حل الصراعات مسؤولياته و سلطاته التي بموجبها يستطيع حسم الخلافات و الزام العاملين تحت امرته باحترام قراراته و تنفيذها، لأنه إذا ترك الأمور تسير في الطريق غير التعاوني فإن ذلك سيؤدي إلى ضياع الأموال و الجهود في غير الوجهة المقررة لها، و يستطيع الرئيس أيضا اللجوء إلى توقيع الجزاءات التأديبية بحق المخالفين و ذوي الشخصيات العدوانية لتوقيف الزيادة السنوية أو تأخير حقهم في الترفيع أو حتى إبعادهم من الوظيفة.
  - إيجاد نوع من التكامل التنظيمي: و يعني ذلك إيجاد وظيفة داخل التنظيم تخدم هدف التنسيق، و يتم ذلك عادة من خلال تعيين ضباط اتصال مهمتهم القيام بالاتصالات بين الدوائر التي تشترك في اتخاذ القرارات، أو عن طريق تشكيل لجان التنسيق التي تضم ممثلي كافة الجهات ذات العلاقة المشتركة في بعض الأمور.
  - توضيح الأهداف العامة التي يجب على كافة الأقسام و الدوائر داخل التنظيم و إعطاؤها الأولوية في حال تعارض الأهداف الفرعية معها.
  - الاستعانة بالجهات الاستشارية كمركز الخبرة الاستشارية لحل التناقضات.<sup>1</sup>
- إن النوع الأخطر من الصراعات التنظيمية هو ذلك الصراع الذي ينشأ بين جماعات العمل (الأقسام و الإدارات). و قد ينشأ هذا الصراع نتيجة الصراع على الموارد التنظيمية، أو تعارض الأهداف أو لأسباب شخصية، و من أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيض الصراع بين جماعات العمل ما يلي:
- الاحتكام للقوانين و الإجراءات التنظيمية: و هي من أبسط أساليب حل الصراع بين الإدارات و تزداد فعالية هذا الأسلوب في الحالات التي تتوافر فيها تلك القوانين و اللوائح قبل بدء الصراع.

1- خضير كاظم الفريجات، مرجع سابق، ص: 328-330

- الاحتكام إلى الإدارة العليا: في الحالات التي يصعب فيها الاحتكام إلى القوانين و اللوائح يمكن الاحتكام إلى الإدارة العليا لحسم الصراع، و غالبا ما يكون هذا الأسلوب ايجابيا في حالات التي تتم في الاجتماع مع أطراف الصراع، و في الحالات التي تمتلك الإدارة العليا فيها القوة اللازمة لإجبار الأطراف المتصارعة على الالتزام بالحلول المقترحة.
- تعيين مسؤول اتصال بين الإدارات: في الحالات التي يتكرر فيها الصراع بين الإدارات المختلفة، بفضل تعيين مسؤول اتصال يتولى مهمة التنسيق بين الإدارات و يتولى مسؤول الاتصال في هذه الحالة مهمة الربط و تبادل الاتصال بين الإدارات المختلفة.
- التفاوض: و هو من الأساليب الشائعة الاستخدام محل الصراع بين الإدارات المختلفة، و هناك نوعان أساسيان من التفاوض هما:

أسلوب التفاوض غير المتكافئ و التفاوض التعاوني، ففي حالة التفاوض غير المتكافئ يكون هدف أحد المتفاوضين تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب الطرف الآخر، أما في حالة التفاوض التعاوني فيكون الهدف الأساسي هو حل المشكلة.<sup>1</sup>

"ان طبيعة الصراع في المدرسة الابتدائية لا يختلف عن غيره في المؤسسات (التنظيمات) الأخرى، فهو ناجم بالدرجة الأولى عن خلافات بين الأفراد أو الجماعات، التي تنشط داخل هذه المؤسسة أو تلك و الذي قد يتعداه إلى نزاعات بين المؤسسات، و مرد ذلك كله- حسب نظري - إلى طبيعة تسيير المؤسسة نفسها (نظامها التربوي) إضافة إلى التشريعات التنظيمية و الأساسية الصادرة عن الوصاية (وزارة التربية) و هذا من جهته تسبب في إشكالات اتصالية لم تنته ليومنا هذا"<sup>2</sup>

1- حسين أحمد الطراونة، حمد يوسف عريقات ، مرجع سابق، ص:325

2- محمد مغزي بخوش : مستشار التربية، مقابلة أجرتها الطالبة مع السيد مغزي بخوش محمد يوم: 13 / 03 / 2014 بمقر إقامته ببسكرة.



يتفق كثير من العلماء على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي أو أسلوب حل المشكلات هو أكثر الأساليب ملاءمة لإدارة الصراع ، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف.<sup>1</sup> وعموما فإن الصراع يحدث دائما في المنظمات وهو ظاهرة صحية، والمنظمات كما يرى "ليكرت" لا تهدف إلى إزالة الصراع نهائيا وإنما تعمل إلى التوصل إلى الكيفية الفعالة والبناءة للتعامل معه.<sup>2</sup>

### خلاصة

لم تكن الدراسات الحديثة بدراسة الظاهرة بمعزل عن بيئتها نظرا لعملية التأثير و التأثير بين أطراف عدة بشرية كانت أم مادية، لذلك ف"الصراع التنظيمي" أصبح مقرونا بالمنظمات التي تعتبر شبكة معقدة من الأنشطة تتداخل و تتكامل في جو يحكمه طابع اجتماعي مما يستدعي الربط بين تخصصات عدة: تنظيمية، اجتماعية، اتصالية، نفسية. تجعل أنه من الضروري للقادة الإلمام بآليات الإدارة الجديدة لمواكبة التغيرات السريعة و المناقشة التي بدورها خلقت صراعا يتجدد مع كل تغيير.

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر ط: 3، (2005)، ص: 386.

2- احمد عرفة ، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الانساني، سلسلة الادارة لدجر الفراغ الاداري، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، (2002) ص: 173.

### أولاً: الاتصال والصراع في المؤسسة التربوية

رغم تعدد المفاهيم التي تناولت الاتصال في شتى الحقول سيظل عملية معقدة نظراً لارتباطه بالإنسان ككوكبين يخضع دائماً للظروف المحيطة في سياقات متعددة أبرزها التنظيمات الحديثة و ما يحتويه من تسارع في التغيير و التعقيد و عليه تصبح العملية الاتصالية تركيب اجتماعي نفسي تقني و حتى تتجح هذه العملية لأبد من توافر آليات تنظيمية يستعان فيها بالدراسات الحديثة التي تعمقت في الفعل الاتصالي كواحد من أبرز عوامل نجاح المؤسسات التي تسعى لتفعيل الاتصال ليس من منظور تكنولوجي فقط و لكن كنشاط إنساني يخضع للموقف و التدريب و التحديث.

#### مفهوم الاتصال الفعال

#### - مفهوم الاتصال:

لقد تناول العلماء و الباحثون تعريف الاتصال من عدة جوانب، فعلماء النفس و الإدارة يركزون على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير، فهم يرون أنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر بينما تركز مجموعة من العلماء على العمليات العقلية الموجودة في عملية الاتصال كالتحليل و الربط و التفسير و التقويم و التذكر و غيرها.

و تذهب فئة ثالثة من العلماء لتركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال، و من هذا المنطلق تعرفه على أنه عملية مستمرة و متغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال أشياء و الاتصال الإنساني هو المشاركة في تبادل الرموز و المضامين و الأدوار بين الأفراد من خلال وسيلة أو أكثر في سياق اجتماعي يوفر فرص الفهم و التأثير و التغذية الراجعة لهذه المضامين كعملية ديناميكية فهو يوفر للإنسان فرصة تبادل الأدوار الاجتماعية و تأسيس

علاقات خاصة و عامة مع أفراد الثقافة الأم و هو وظيفة مجتمعية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها فبواسطته يتم تحقيق أهداف و أدوار الأفراد و المؤسسات في المجتمع.<sup>1</sup>

و مصطلح الاتصال هو مفهوم شائع في العديد من حقول العلوم الاجتماعية كعلم النفس الاجتماعي، و كذلك في علوم الإعلام و الاتصال ... و بناء على ذلك تعددت تعريفات العلماء لهذا المصطلح و من هذه التعريفات:

عرف "تشارلز كولي Cooley" الاتصال بأنه: (ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، و تنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان) .

و يعرف "جورج ليندبرج 1939" الاتصال بأنه: "التفاعل بواسطة الرموز و الإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند الملتقي".

و تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه: "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعاني".

و عرف "فرانك دانس 1967" الاتصال بأنه: "العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل و المستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة".<sup>2</sup>

فالالاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير و الاختبار، و كذلك التغيرات في الشعور و السلوك.

1- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص:94

2- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية و الاعلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص:175-

من هنا يمكن تعريف الاتصال كونه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين و خلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف و القيام بممارسات جديدة، كما ينظر اليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، و ما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل.

و الاتصال أيضا يعني تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين، نجد هنا أن الاتصال تم بين البشر و الفائدة من الاتصال تنتج من خلال الحوار.. الاتصالات الجيدة تعني ضرورة التفكير بما يريد المرسل إليه أن يسمعه أو يقرأه، إذن فهي تدور حول ربط رغبات و مخرجات المنظمة مع نشاطاتها الحالية بطريقة معقولة أي هي عبارة عن قول الحقيقة.<sup>1</sup>

يستخدم مفهوم الاتصال على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية لذلك نجد مفاهيم عديدة للاتصال يقدمها علماء الاجتماع و السياسة و الانثروبولوجيا و علم النفس والإدارة والإعلام، و بطبيعة الحال فإن كل فريق من العلماء يركز على الاتصال من وجهة نظر العلم أو التخصص الذي ينتمي إليه و يمكن القول بأن الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، و عبر وسيلة أو وسائل اتصالية تهدف إلى نقل معلومات أو أفكار في ظروف معينة.<sup>2</sup>

ظهرت النظرية الاتصالية الحديثة التي تركز على مفهوم التبادلية في مجال الاتصال، و لقد مرت هذه النظرية بثلاث مراحل متتالية هي:

**1-التأثير الاتصالي:** تؤكد هذه المرحلة على أهمية المرسل دون المستقبل فهي تنظر إلى مدى جدارته في صياغة رسالته و إيصالها إلى المستقبل لتؤثر فيه دون النظر إلى ردود فعل

1- صباح حميد علي، غازي فرحان، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007، ص:17

2- محمد شومان، الإعلام و الأزمات، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 2002، ص:63

المستقبل و مدى قدرته على فك رموز الرسالة بينما تركز هذه المرحلة على المرسل و طريقة إعدادة للرسالة لكي تكون مؤثرة، فهي تهمل جانب الاستماع إلى الملتقي باعتبارها عملية طبيعية و لا تحتاج إلى أية مهارات اتصالية، و عليه فإنها عملية اتصال أحادية غير مجدية و لا تشجع على التفاعل المفترض حدوثه بين المرسل و المستقبل.

**2-مرحلة التفاعل الاتصالي:** في هذه المرحلة أعطي لمعنى الرسالة المشتركة بين المرسل و المستقبل اهتماما أكبر من حجم المعلومات المعطاة، إضافة إلى التركيز على التغذية الراجعة و معرفة مدى استجابة المستقبل للرسالة من خلال التغذية الراجعة و ذلك بناء على ردود فعله...لذا فإن هناك تفاعلا متبادلا بين الطرفين...و في هذه المرحلة-و إن كان هناك تفاعلا اتصاليا-إلا أنه لم يكن تفاعلا ذو فاعلية لعدم وجود التوافق في تأثير ردود الفعل، أي أنه من الصعب جدا تحليل رسائل متعددة بين المرسل و المستقبل في وقت واحد.

**3-مرحلة التجاوب المتبادل:** تتجه هذه المرحلة إلى النظر إلى عملية الاتصال كوحدة متكاملة و متداخلة و شاملة، فالمرسل و الملتقي يمكنهما التحليل و التعليق و فك الرموز بواسطة الرسائل الاتصالية المشتركة دون اللجوء إلى تفكيك عناصر الاتصال و التركيز على المرسل دون غيره من العناصر اذ تهتم هذه المرحلة بالعملية الاتصالية كعملية دون تفكيكها أو إعطاء أولية لعنصر دون آخر.<sup>1</sup>

### خصائص الاتصال الجيد:

- يوضع بناء على أهداف محددة مسبقا و خطة جيدة.
- يوضع في ضوء احتياجات المنظمة.
- وجود الثقة بين العاملين و الإدارة في المعلومات المتبادلة.
- الاتصال الجيد لا يعتمد على وسيلة واحدة.

1- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص:106

- الاتصال الجيد هو الذي تدعم الأقوال فيه الأفعال.
- الاتصال الجيد هو الذي يتفق مع ادراكات الفرد و المعاني التي تتلاءم مع خبراته و اعتقاداته.
- الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مسؤوليه و الاتصال بالعاملين تحت إمرتهم.
- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيد.<sup>1</sup>

**أهداف الاتصال:** للاتصال أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها حيث يتمثل الهدف الأساسي في:

نقل المعنى: و تتأثر طبيعة الإنسان و الاتجاهات التي يكونها و الآراء التي يعبر عنها و نجاحه و فشله في الحياة بمدى براعته في فن الاتصال و معنى ذلك أن الفشل في توجيه الحياة من خلال عملية الاتصال لا يؤدي إلى إخفاق في إقامة نوع ملائم من التكيف الاجتماعي فحسب، بل ربما يصحبه تفكك في الشخصية.

يرى "الوسير Lussier" أن الهدف من الاتصال هو محاولة التأثير و الإقناع و ليس مجرد إرسال الرسائل.. فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف و لإنجاح للاتصال دون إحداث تأثير فالفرد يتصل ليؤثر و يتعرض للاتصال ليتأثر، و يتصل الفرد كذلك مع الآخرين لنشر المعلومات، و للتعبير عن المشاعر و قد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية.

و بعض نظريات الاتصال بينت أن الهدف من الاتصال هو الحصول على المتعة و السعادة و السيطرة أو التأثير، و هذا يبدو منطقيا من خلال القول الذي يرى أن الإنسان كائن اجتماعي و يحصل على كثير من الخبرات السارة من خلال التفاعل الإنساني.

1- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس - سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم-، عمان: دار الفكر للنشر، ط: 3، (2004)، ص: 242.

- و الهدف الأخير للاتصال هو البقاء، فعندما نفقد التأثير على بيئتنا الخارجية نعزل أنفسنا و يؤدي ذلك في النهاية إلى الموت.

وهناك أربعة أهداف رئيسية للاتصال داخل المنظمة و هي:

- الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات و القوانين في المنظمة.
- الاتصال يعمل على تحديد أهداف المنظمة حيث بواسطته يتم تحديد الأعمال و كيفية انجازها.
- للاتصال الإداري أغراض تكاملية: حيث تمكن الأفكار الأساسية في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة و التوحد في الأهداف و كذا العمل على رفع معنوياتهم.
- استخدام المعلومات و توزيعها للأفراد بناء على احتياجاتهم.

#### مبادئ الاتصال الجيد:

يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا يتخلل جميع العمليات الإدارية و هو في الوقت نفسه يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة و يبقى الاتصال لونا فنيا شخصيا يتصف بالذاتية الواضحة، و رغم هذا توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح تطبيقها في جميع الأحوال و بالنسبة لجميع الأشخاص، هذه المبادئ هي<sup>1</sup> الوصايا العشر للاتصال الجيد كما وصفتها "جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA" و هي:

- حاول توضيح أرائك قبل الاتصال: عملية تحليل المشكلة أو الفكرة التي تريد أن تنقلها إلى الناس تحليلا كافيا يزيد من وضوحها، و هذه تعتبر الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال، و يجب عدم البدء بالكلام و المحادثة قبل أن تبدأ التفكير، إن أغلب فشل الاتصالات الإدارية في المؤسسات و المنظمات المختلفة ينجم عن عدم كفاية التخطيط

1- ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2007، ص: 27، 51.

الجيد الذي يأخذ في الحسبان أهداف و اتجاهات من ينقلون الرسائل و سيتأثرون بعملية الاتصال.

- **تحقق من هدفك الحقيقي في الاتصال:** على القائم بالاتصال أن يسأل نفسه بصورة دائمة، ما الذي يريد تحقيقه؟ هل هدفه الحصول على المعلومات؟ أو نقل هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية؟ أو البدء في عملية جديدة؟ أو محاولة تغيير اتجاهات شخص آخر؟.

فإذا ما حدد الفرد هدفه النهائي، يتعين عليه استخدام الأسلوب المناسب و المدخل الملائم لتحقيق هذا الهدف المحدد، و على الفرد ألا يحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال، فإنه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال و من ثم زادت احتمالات النجاح.

- **خلال الاتصال تذكر دوما الظروف الطبيعية و الإنسانية:** المعنى الذي تقصده يمكن أن ينقل بالكلمات و دون كلمات، لأنها توجد عوامل كثيرة تؤثر في حدوث عملية الاتصال، لذا على الإداري الناجح أو من يقوم بالاتصال أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال بالإضافة لكونه ممكن التطبيق في البيئة التي يتم من خلالها أو فيها. و ذلك أن الفرد إنسان متكامل لا يمكن بل يستحيل أن يفصل واقعه الوظيفي عن واقعه الإنساني فكل منهما يؤثر بالآخر، و الإداري الناجح هو الذي يلاحظ ظروف موظفيه خلال عملية الاتصال، حتى يستطيع تحقيق الهدف الذي يبتغيه و للاختلاف الكبير بين الأفراد فإن الرئيس الإداري سيجد صعوبة في معرفة ظروف كل فرد إنسانية كانت أو طبيعية لكي ينجح في الاتصال به.

- **كلما أمكن استشر الآخرين في عملية الاتصال:** يلزم في أغلب الأوقات أن يحصل الفرد على مساهمة الآخرين في تخطيطه للاتصال إما بهم أو بغيرهم ممن يتصلون بهم، فالفرد إذا كان في حاجة إلى رئيسه مثلا ففي كثير من الأحيان ما يسأل زملاءه عن مزاجه الشخصي قبل الدخول إليه، إن استشارة الآخرين في عملية الاتصال تكشف للفرد



عن حقائق و تمده بالمعلومات قد تساعده مساعدة أكيدة في اتصاله و يكون أكثر موضوعية تبعا لذلك و من المسلم به أن أخذ رأي الآخرين في عملية الاتصال و مساهمتهم في التخطيط له تحت إلزام أدبي لتأييدهم لموضوع الاتصال و تحقيق أهدافه.

أما الوصايا الباقية التي وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية فهي:

- احرص على نبرات صوتك خلال الاتصال كما تحرص على موضوع الاتصال.
- على المرسل اغتنام الفرصة للقيام بنقل شيء له فائدة أو قيمة للمستقبل.
- تابع اتصالك.
- الاتصال يجب ألا يراعي الحاضر فقط بل يراعي الماضي و المستقبل.
- تأكد من أن أفعالك توافق اتصالك.
- علينا أن نتعلم كيف نتصت.

#### وظائف الاتصال:

إن أبرز وظائف الاتصال زيادة على نقل المعلومات و نشرها بين أوسع الأوساط التأثير في عقل الآخر بحيث يحدث في عقله خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل و تبحث جزئيا عنها، و قد يصل الأثر إلى تعديل سلوك الملنقي أو تغييره تماما.

إن الاتصال حامل العملية الاجتماعية و الوسيلة التي يستعملها الإنسان لتنظيم حياته و تغييرها و استقرارها و نقل أشكالها و معانيها و دلالاتها من جيل إلى جيل.

و لكي يتم فهم مصطلح الاتصال بعيدا عن أي لبس أو خلط مع مصطلحات و مفاهيم أخرى لابد من النظر إليه وفقا للحقل المتداول فيه مع التأكيد على أن هناك عناصر أساسية لتحقيق فعل الاتصال ثم التواصل و هي كالآتي:

- الإرادة الإنسانية التي تؤثر أن هناك رغبة في الاتصال مع الآخر و مباشرته بشكل فردي.
- مبدأ المشاركة في الاتصال و هذا يوجب استدعاء الآخر سواء أكان شخصا معنويا أم اعتباريا.
- توفير الوسيلة أو القناة التي تستعمل لتحقيق عملية الاتصال بالطريقة المثلى.<sup>1</sup>

قام "ويليام سكوت و تيرنس متشيل Scolt,Mitchel" بتحديد و عرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة و حددا أربعة أغراض رئيسية يخدمها الاتصال، و قاما بتصنيف نظام الاتصال بتفصيل أكثر عن طريق الاتصال و الأغراض التي يخدمها الاتصال و المسائل النظرية، و جوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال:

### 1- الجانب العقلي:

تتكون شبكات الاتصال عادة من أفراد، و يدخل في أغلب ما يتبادله الناس و يتناقلون جوانب عاطفية. والحاجة إلى التفاعل اجتماعيا مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، فالاتصال سواء أكان رسميا أو غير رسمي هو إحدى الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط و الرضا لبعضهم و للإدارة، زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات و علاج الغموض و الالتباس المرتبط بوظائفهم و أدوارهم و مجالات الصراع بين المجموعات و الأفراد.

### 2- الدافعية:

1- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل، النظريات العمليات الوسائط الكفايات، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009، ص: 24-25

تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال في دفع و توجيه و تقويم أداء العاملين في المنظمة. إن القيادة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك و أداء المرؤوسين، و الاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء.<sup>1</sup>

### مفهوم الاتصال الإداري:

هو إنتاج أو توفير البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه و جهة معينة.

و هو عملية نقل الأفكار و الآراء و المعلومات و الانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بالأسلوب الكتابي أو الشفوي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الآراء و الأفكار و وجهات النظر بالعمل و مشاكله مما يحقق صحة الفهم وسلامة التجاوب المطلوب.

مما تقدم نستخلص أن الاتصال وظيفة إدارية، لو تمعنا هذا التعريف لوجدنا أن وظيفة الاتصال تتضمن النقاط التالية:

- أن الاتصال يقتضي وجود مجموعة من الأفراد، فلذلك حتى يفهم الاتصال لابد من أن نفهم كيف يرتبط الأفراد بعضهم مع البعض الآخر.

1- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1991، ص: 360-361

- إن الاتصال يتضمن معان يتقاسمها الأطراف المتصلة مع بعضها البعض بمعنى يجب أن يكون هناك الاتفاق بين الأطراف على معنى المصطلحات أو الكلمات التي يستخدمها.<sup>1</sup>
- كما أن الاتصال ينطوي على وجود معلومات أو أفكار أو مشاعر بين الأطراف المتصلة و يعتبر الاتصال الإداري أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و الجماعات في المنظمة.
- فن خلق و إشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل و نقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات.
- عملية تحويل و اختبار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو الاستفادة أو المستقبل لتلك الرسالة.
- استعمال اللغة و الإشارات و نقل المعلومات و المعاني للتأثير على سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة.
- عنصر من عناصر الاتصالات الاجتماعية التي تضعها و ترسي قواعدها الأعراف و العادات التي تسود منظمة ما هو التي تنظم أفراد هذه المنظمة أو الأفراد الذين يخضعون لسلطتها و رقابتها.
- عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.
- تبادل المعلومات و نقل المعاني، و هو جوهر النظام الاجتماعي في المنظمة و هو الجزء المتمم لكل وظيفة و المتعلق بالتبادل البشري للأفكار و الآراء.
- نقل الآراء و المفاهيم و الأفكار و تلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية الراجعة لغرض التواصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

1- ختام العناني، مرجع سابق، ص: 23-26

### أهمية الاتصال الإداري:

إن مشكلة الإدارة الرئيسية هي مشكلة الاتصال، أي البيانات و المعلومات اللازمة لعملية الإدارة، فالكثير من المديرين مازالوا يفهمون طبيعة عملية الاتصال و لا يقدرّون ما تنطوي عليه هذه العملية من التعقيد و الدقة و الأهمية و الأثر الفعال و لقد لخص احد علماء الإدارة أهمية الاتصال في المنظمات بقوله أن المعرفة (مضمون عملية الاتصال) تشكل مصدر قوة الذين يمتلكونها و مصدر ضعف الذين يفتقرون إليها، و تعتبر عملية الاتصال الإداري بجوانبها الاجتماعية و السلوكية-ضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بحيث يمكن للإدارة إحاطة الأفراد و الجماعات في المنظمة بالبيانات و المعلومات الضرورية للتأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، فالاستخدام السليم لنظم الاتصال يمكن القيادة الإدارية في المنظمة من خلق علاقات وثيقة بين أجزاء التنظيم مبنية على أساس الفهم السليم و المعرفة الكاملة بأهداف التنظيم و ظروف و بيئة العمل فيه و بذلك تتوحد الأفكار و المفاهيم و تقل احتمالات الصراع و التناقض و تزداد الأمور وضوحاً أمام العاملين من موظفين و إداريين.

فالالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية هو أيضاً عملية اجتماعية، عن طريقها تتفاعل الجماعة، و يستطيع الإداري تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

و كذلك فإن الاتصال عملية نفسية من منظور أن الاتصال الإداري من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية، إذ من خلال عملية الاتصال يمكن للقيادة الإدارية أن توجه و تنسق بين العاملين و تحكم الروابط و العلاقات بين التنظيم.

فالالاتصال يلعب دوراً أساسياً في تنمية و توجيه العلاقات الإنسانية في المنظمة، من خلال توفير المعلومات الصحيحة و الدقيقة بالكميات المناسبة، و في الوقت المناسب لكي

تتمكن الإدارة من توجيه جو العلاقات الإنسانية و السيطرة عليه بالعمل على تصميم و إدارة نظم الاتصال و الرقابة على دقة تنفيذها و سلامة الوسائل المستخدمة فيها.<sup>1</sup>

## I- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات و أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، و لا يمكن أن تتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية و حتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، و عملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى انه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، ذلك لأن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله، و بناء عليه فقد اهتمت الكثير من الدراسات بعملية الاتصال و بحثوا في آثارها التي يمكن أن تمس العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أو تمس الفعالية في الأداء و تختلف العمليات الاجتماعية مثل الصراع، التعاون و المنافسة. أو تمس التفاعل مع مضمون الرسالة و التوقعات المنتظرة، و يعتبر الاستماع مطلباً أساسياً لكنه غير كاف فهو مرتبط بالفهم و الاستعداد للفهم و التفاعل مع مضمون الرسالة.<sup>2</sup>

فالالاتصال التنظيمي هو عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر ضمن المنظمة أو التفاهم المتبادل بين شخص و آخر، و من هنا فإن هذا التعريف يتضمن نقل الآراء و المفاهيم و الأفكار، و تلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية لغرض التوصل إلى أفعال محددة لتسهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتضمن هذا التوكيد مفهوم الاتصال

1-هادي نهر، مرجع سابق، ص:218-219

2- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص:8-9

الرسمي و الاتصال غير الرسمي باعتبارهما يشكلان المجموع المتكامل للأنشطة المختلفة لنظام الاتصالات في المنظمة و التي تسهم في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

#### أهمية الاتصالات في المنظمة:

- الاتصالات نشاط إداري اجتماعي و نفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة و بالتالي تحقيق أهدافها.
  - تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي.
  - الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و المهمات و الفعاليات المختلفة في المنظمة.
  - الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة.
- و من هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة الإنسانية.<sup>2</sup>

#### الاتصال في الإدارة المدرسية:

لا يختلف الاتصال في مضمونه عن الاتصال في مجال الإدارة المدرسية سوى باختلاف موضوعاته و بعض أساليبه، و يعرف الاتصال في الإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة و من ضمنها الإدارة المدرسية على أنها نقل الأفكار و المعاني و المعلومات التربوية و التعليمية سواء كان ذلك بالأسلوب الكتابي أو الشفوي. و ينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به مما يؤدي إلى وحدة الهدف و الجهود. و يتوقف نجاح الإدارة بالدرجة الأولى على قدرة مدير المدرسة كقائد في تفهم المرؤوسين و كذلك على قدرة المرؤوسين في تفهم المدير، فالالاتصال

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص:202

2- المرجع نفسه، ص:204

هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم من خلال نقل المعلومات من فرد لآخر فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات المطلوبة و تحقيق الأهداف المرجوة. و يعتبر التواصل في المجال التربوي مهمة أساسية للعاملين فيه على اعتبار أن الاتصال عملية اجتماعية تفاعلية تقوم و تعتمد اعتمادا كبيرا في حدوثها على المشاركة في المعاني بين المرسل و المستقبل.

### أهمية الاتصال في المؤسسة المدرسية:

و حيث أن عملية الاتصال هي العملية الأساسية التي تحدث التفاعل و التكامل بين كل وظائف و عناصر العملية الإدارية، فان للاتصال في المجال المدرسي أهمية كبرى، و لعل أبرز مبررات أهمية الاتصال في المجال المدرسي هي:

- يؤثر تأثيرا بالغا في الصلات النفسية و الروحية، و هذه تؤثر في مناخ المدرسة لارتباطها مباشرة بالروح المعنوية و الحوافز و العلاقات الإنسانية ثم هي تتأثر بهذا المناخ لتعود مرة أخرى فتؤثر فيه.
- الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية هي أيضا عملية اجتماعية فعن طريقها تتفاعل الجماعة التي تكون في مجموعها المدرسة و يستطيع مدير المدرسة و معلموها تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.
- الاتصالات عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم النفس البشرية و اتجاهات الأفراد و بتوافرها يقف المديرون و المعلمون و العاملون في المدرسة على الصورة المتكاملة لسير العمل التربوي التعليمي في المدرسة و هذا ما يعزز شعور أسرة المدرسة بالرضا و الاستقرار النفسي.
- إنشاء علاقات ودية و إنسانية بين أفراد أسرة المدرسة.



- تناول المشكلات التي تنشأ في المدرسة ودراستها ووضع الحلول و المقترحات المناسبة لها.
- توجيه الأفراد داخل المدرسة و حفزهم نحو تحقيق الأهداف.
- وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل انجاز الأهداف المطلوبة.
- الاتصال يعتبر إحدى الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم و إحداث التغيير في سلوك الأفراد و تطوير فلسفة المدرسة.
- يساعد الاتصال الواضح و الفعال على الحد من ظهور الإشاعات السلبية التي تؤثر على فاعلية العمل المدرسي.<sup>1</sup>

### الاتصال والتفاعل الصفي:

يعد مفهوم الاتصال ومفهوم التفاعل الصفي مفهومين جديدين نسبيا في الإطار التربوي والتعليمي فقد بدأ الاهتمام بها ما بين عام 1960-1970 ويمكن تعريف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل تتضمن أكثر من طريق واحد لانتقال المعلومات، وهي عملية معقدة قد يحدث فيها تغيير للرسائل ومعانيها، أما التفاعل فإنه يتضمن بالإضافة إلى الاتصال الفكري الاتصال الانفعالي الذي غالبا ما يهمل، هذا وتتضمن عملية الاتصال والتفاعل الصفي معان مختلفة هي:

- **المعنى الاجتماعي:** يشير إلى العملية التي يتم بمقتضاها تكوين علاقات بين المعلم وتلاميذه حيث تتم عملية التبادل للخبرات في جو تسوده علاقات ايجابية مما يؤدي إلى عملية الاتصال.

1- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 94-100

- **المعنى السيكولوجي:** قد تكون عملية الاتصال عملية ذاتية داخلية بحيث يتم الاتصال بين الفرد وذاته في نطاق أحاسيسه ومشاعره وتجاربه وسمات شخصية، حيث يقوم الفرد بمراجعة أفكاره وآرائه الخاصة ويضعها موضع التحليل والنقد وقد يجري بناء على ذلك تغييرات فيها .

- **المعنى التربوي:** حيث يشير الاتصال بمفهومه التربوي والتعليمي إلى تلك العملية التي تحدث في الموقف التعليمي/التعليمي بين عناصره المتعددة التي تشكل الأداة الرئيسية في تنظيم عملية التعلم.

- **المعنى السلوكي:** يفترض المدخل السلوكي في دراسة التفاعل الإنساني في أن الناس حينما يتفاعلون فيما بينهم، فإنهم يفعلون ذلك بطرق كلية، وهذا يعني أن سلوك التفاعل لا يمكن فصله عن محددات السلوك الأخرى للفرد أو الجماعة كالإدراك والتعلم والدوافع والحاجات والانفعالات والاتجاهات والقيم، فالتفاعل أو الاتصال الإنساني ليس عملية حيادية ولكنه مركب من عمليات تتفاعل فيما بينها بشكل دينامي<sup>1</sup>.

#### أهمية الاتصال:

يلعب الاتصال دورا محوريا في علاقة الشخص طبيعيا كان أم اعتباريا ببيئته كما يمكن الشخص من خلال إتقان أنشطته من بلوغ أهدافه ويمكن إيجاز أهمية الاتصال كما يلي:

أ- يمكننا الاتصال من الحصول على المعلومات الضرورية لأنشطتنا ولبلوغ أهدافنا وللتعامل مع أفراد المجتمع بشكل سليم وكذلك إعطاء ونقل المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ومتكامل.

ب- يساعد الاتصال على حسب استخدام وتطوير قدراتنا ومهارتنا التالية:

- قدرات ومهارات الإدراك الحسي.
- قدرات ومهارات الإدراك الذهني.
- القدرات والمهارات التعبيرية.

1- محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، (2011)، ص: 22، 21.

إن نظام الاتصال يحدد بلا شك لكل نوع من الاتصال أسلوبه ووسائله وكيفية القيام به لإبلاغ الرسالة. ويأتي هذا عن طريق:

- اللغة وكيفية استخدامها محادثة وقراءة وكتابة.
  - المصطلحات والتعابير الفنية التي تحمل معنى محددا ومفهوما لدى المرسل والمستقبل.
  - التدريب على كيفية تحديد الأفكار وفرزها وترتيبها منطقيا ثم كيفية الإفصاح عنها ونقلها الى المستقبل قولاً أو كتابة أو حركة.
- لذا يجب أن نحسن بشكل مستمر أنظمة اتصالاتنا ووسائله وأدواته كي نحصل على المعلومات المثالية. ويمكن تحسين الاتصال من خلال :

أ- الإصغاء الفعال.

ب- التغذية العكسية البناءة.

ج- إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين وعدم جعل المرتبة الوظيفية حاجزا دون ذلك.

وقد اتبع الكثير من المدراء في الولايات المتحدة الأمريكية نهج "MBWA" أي "الإدارة عبر التجوال" وهي أن يتجول المدراء بين مرؤوسيهم والعاملين في المنظمة ويتحدثون عن أمورهم وأمور منظماتهم الأمر الذي يزود هؤلاء المدراء بأحدث المعلومات والمواقف التي تهم منظماتهم والعاملين فيها.

د- الاهتمام بتقليص مظاهر الاتصال غير اللفظي السلبية:

إن ترتيب المكاتب وبعدها ومظهرها وكيفية الوصول إليها في كثير من الأحيان مسافات مادية تعيق الاتصال ولا تشجع عليه. كما أن السلوك العام للرؤساء الذي يعكس مسافة معنوية بينهم وبين الآخرين كالاستعلاء ومظاهره يسيء إلى الاتصال وبالتالي إلى تبادل المعلومات.

هـ- زيادة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال.

و- الاهتمام بالثقافة والتنوع: يجب عدم إهمال الثقافات داخل المنظمة الناتجة عن تنوع العاملين فيها ومحاولة بناء ثقافة خاصة بالمنظمة تتفق مع هذه الثقافات لتسهيل عملية

الاتصال ولا تؤدي إلى اختلاف نتيجة هذا التباين والتنوع داخل المنظمة وهو ما تسعى إلى إيجاد الإدارات الحديثة في منظماتها لتعزيز من علاقاتها الداخلية والخارجية تحت اسم "ثقافة المنظمة".

هكذا يصبح الاتصال وبحلول عصر المعلومات الأداة الرئيسية للإدارة في تحقيق أهدافها يقول WOLF و KUIPER بهذا الصدد: "إن المنظمة تكافأ ليس فقط لجهودها الجيدة في مجال الأعمال بل أكثر لمساعدتها في مجال الاتصال" ويقترحان مدخلا جديدا في الإدارة بعكس أهمية الاتصال ويسميانه "الاتصال بالأهداف"<sup>1</sup>.

### دور الاتصال الفعال في المنظمات التربوية.

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسة المدرسية اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأجح لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها...وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون، لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوبا أو شفويا رسميا أو غير رسمي يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة.

إن من أكثر الأمور تحديا في إدارة النظم التربوية المتنامية الحجم والتعقيد هو تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فعاليته، ولذلك فقد أخذت عملية الاتصال الإداري التربوي تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني وفي نقل الحقائق والأفكار والمشاعر في العقل والموقف، إن العملية التربوية أصلا هي عملية اتصال والنظام التربوي هو مثال لتفاعل المجتمع. فالقائد التربوي لا

1- صبحي العنبي، تطور الفكر والأنشطة الادارية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط:1، (2002)، ص:149.

يمكن أن يكون فاعلا ومؤثرا في إدارته إلا إذا كان لديه تصور واضح ودقيق للطرائق والأساليب الإدارية التي سيتبعها في مواجهة المشكلات والتي تمكنه بالاتصال بالعاملين معه.

ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن "Chester Barnard" هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، لم يحصر المنظمة في مجموعة من القواعد والإجراءات بل أعطاهم طبيعة تعاونية وربطها بالمضمون الاجتماعي وهي وفقا لهذا- أي المنظمة- ترتبط بمكونات أساسية هي: الجانب المادي الملموس، الجانب الاجتماعي، خصائص الأفراد، متغيرات أخرى.<sup>1</sup>

### معوقات الاتصال التنظيمي:

يلعب الاتصال دورا مهما في انجاز أهداف المنظمة، و لذلك ينبغي العمل بشكل فعال على رفع مستوى كفاءة الاتصال و فاعليته لكي يتم نقل المفاهيم و الآراء و المعاني التي تستهدفها القيادات الإدارية إلى المرؤوسين بغية تحقيق كفاءة الانجاز و فاعليته، حيث أن العديد من الأخطاء تنشأ نتيجة لإساءة الفهم في إيصال المعلومات، كما أن للصراعات الناشئة في الوسط التنظيمي أغلبها ينأتى من خلال عدم القدرة على إيصال المعلومات عبر القنوات التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق كفاءة و فاعلية الانجاز المطلوب و تشير الدلائل الموضوعية المستنبطة من الأبحاث العلمية إلى وجود العديد من معوقات الاتصال و التي تواجهها عملية الاتصال عند محاولة نقل المعاني و المفاهيم و الآراء عن طريق الرموز اللفظية و غير اللفظية، حيث يتم تفسيرها من قبل الفرد المستلم للمعلومات في ضوء خبرته و تجاربه و ظروفه و حالاته الانفعالية، و هذا قد يؤدي إلى فهمه معنى لم يقصده المرسل. كما أن هناك العديد من المتغيرات ذات الطابع النفسي التي تلعب دورا خطيرا في تغيير المعنى الذي يقصده الفرد عند الاتصال مع غيره، و قد التفت حديثا العديد من الباحثين و المتخصصين إلى الكلف المادية و الاعتبارية التي تنشأ من ضعف كفاءة و فاعلية الاتصال. و أجرى العديد من التجارب للكشف عن العقبات و المعوقات التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال بغية

1- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، (2006)، ص: 47.

تحقيق الأهداف المطلوبة و قد أسهمت هذه الدراسات في إعطاء صور ذات أبعاد ايجابية الى تحقيق الكفاءة و الفاعلية و تجاوز الصعوبات الناجمة عن ذلك و يمكن إيجاز معوقات الاتصال بما يأتي:

**1- صعوبات التكيف:** يحاول المدير باستخدام سبل الاتصال، تكيف الفرد للمواقف التي تتماشى و السياسة العامة للمنظمة المعنية، فإذا قام المدير بانتهاج أسلوب جديد للمكافآت مثلا فإن الفرد العامل قد يلجأ إلى خفض الإنتاج أو إتلاف المواد أو تعطيل الآلات و ذلك لعدم معرفته بالنظام الجديد و عدم تكيفه معه، فالإدارة تستخدم الأسلوب السليم في الاتصال لتحقيق التكيف السلوكي للفرد مع النظام الجديد، و هكذا فإن صعوبة تكيف الأفراد مع الاتجاهات الجديدة التي تطلبها الإدارة يعد عائقا خطيرا في تحقيق كفاءة و فاعلية الاتصال، و لذلك يقوم المدير بانتهاج أسلوب تعلم الفرد تدريجيا بالأبعاد الهادفة لسبل التغيير الحاصلة في قائمة الرواتب و الأجور و المكافآت الأخرى.

**2- المعوقات النفسية:** المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة و فاعلية الاتصال، إذ غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري و الذهني و القابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها و إدراك ما تنطوي عليه من مدلولات معينة، غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد، و لذا فإن عملية الاتصال لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بنظر الاعتبار اختبار الوقت الملائم لنقل الرسالة و القابلية الشخصية لمستقبلها. فالأفراد يتباينون في مدى قابليتهم و استعدادهم الذاتي في الإدراك و الاستيعاب الفكري و الذهني و لذا فإن تحقيق أنماط الاتصال الفعال بينهم لا تتم بنجاح إلا اذا أخذت بنظر الاعتبار الفروقات الفردية و الاستعدادات الإدراكية و الذهنية للأفراد، فالذكاء و الثقافة العامة و الخبرة المتراكمة و غيرها من المتغيرات ذات أثر كبير في نجاح الاتصال الكفاء و الفاعل بين الأفراد داخل المنظمة و خارجها.<sup>1</sup>

1- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص:214

و من بين العوائق النفسية أيضا:

- عدم اهتمام القائد بأحاسيس المرؤوس حول الموضوع الذي يعرضه مما يجعل المرؤوس أقل تقبلا للمعلومات.
- وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد و مرؤوسيه فبعض القادة يتحاشون الاتصال بمرؤوسيهم بشكل طبيعي خوفا من أن يفقدوا هيبتهم و في الوقت ذاته قد يخشى المرؤوس الاتصال برئيسه خشية من عدم الحصول على موافقته. هذا إضافة إلى المشاحنات و الصراعات التي قد تكون موجودة بين القائد و مرؤوسيه.
- ميل بعض القيادات إلى استقبال الأخبار الايجابية و المفرحة دون السلبية و هذا يؤثر على عملية الاتصال حيث ترفع للقائد التقارير التي تحتوي على الأخبار المفرحة حول الإنتاج بينما تحجب عنه الأخبار المزعجة كالمشاكل و النواقص و الخلافات.
- وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى القائد الإداري؛ قد تكون شخصية القائد الإداري انطوائية أو انعزالية أو أنانية و يعود هذا إلى تنشئة القائد أو خبراته أو ضعف مهارات الاتصال لديه.<sup>1</sup>

**3- المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية:** ترتبط هذه العقبة في الاتصال بالحالات الناشئة عن تكوين الاتجاهات الفئوية بين جماعات العمل المختلفة، فالعاملون قد يشكلون فئة تتعارض و فئة المدراء مثلا و أن الأفراد في المستويات الإدارية العليا ينظرون إلى المستويات التنفيذية أو الإشرافية بمستوى أدنى، و هكذا بالنسبة للعمال الماهرين و غير الماهرين، و كذلك بالنسبة للعاملين في الأمور المكتبية و العاملين في الخطوط الإنتاجية، فالإدارة الهادفة لتحقيق الاتصال الكفاء و الفاعل لا بد أن تأخذ الأشكال المتباينة للتكوين الشرائحي في جماعات العمل بنظر الاعتبار، و الاتجاه بجهد واسع لتذليل المشكلات الناتجة عن ذلك حيث لا مبرر للإدارة إطلاقا من تعزيز التنافر و الصراع بين جماعات العمل أو خلقها الولاءات أو عداوات متباينة داخل

1- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 118

المنظمة الواحدة، سيما و أن طرق التغيير قد تخلق اتصالات متنافرة و غير هادفة لتحقيق نجاح المنظمة.

**4- تقييم مصدر الاتصال:** لمصدر الاتصال دور كبير في استيعاب الرسالة المرسله اليه فهو يستلم الرسالة المعينة و لا يفسرها فقط في ضوء المعاني و الرموز و الدلالات التي تحتويها، و إنما على وفق خبرته، و ثقافته و درجة استيعابه كما أنه يأخذ بنظر الاعتبار المرسل و الأهداف المتوقعة من قبله جراء قيامه بإعداد الرسالة، ففي مجال الصراعات الناشئة بين النقابات و الإدارة مثلا فإن الإدارة لو أصدرت قرارا منصفا للعامل في مجال معين فإن الشك يساور النقابيين من أن الإجراء هذا التفاف معين حول العمال، كما أن الإدارات حينما تمارس النقابات موقفا لصالح العمال، فإنها غالبا ما تفسره في ضوء الصراعات القائمة بين كل منهما. لذا فإن تقييم مصدر الاتصال غالبا ما تكون عائقا أساسيا في استقبال الرسالة بوضوح و استيعاب المفاهيم الأساسية التي تنطوي عليها فعلا.

**5- تأثر المستلم بحالاته الانفعالية:** حينما يشعر الفرد في ظروف عمله بقدر معين من القلق و الخوف أو عدم الأمان، فإن ما يسمعه يشكل لديه إثارة و تهديدا قياسا بسماعه لذات الموقف عندما يكون على درجة عالية من الاستقرار و التوازن الذهني و الفكري، لذلك فإن عمليات الاتصال لا تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا اتسمت بإمكانية أخذها بنظر الاعتبار لمتغيرات الحالات الانفعالية و النفسية للأفراد، فحالات الغضب و الانفعال من شأنها أن تؤدي إلى استقبال المعلومات و البيانات بصورة سلبية، بينما تشكل الحالات الاعتيادية قاعدة ايجابية لاستقبال ذات البيانات بصورة سليمة.

من هنا يتضح بجلاء بأن معوقات الاتصال الكفاء و الفعال ذات أثر كبير في خلق معاناة كبيرة للمنظمة العاملة من حيث إضعاف قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة بالشكل



الطموح، لذا لا بد أن يصار إلى تجاوز هذه المعوقات و تذليلها بالشكل الذي يحقق للمنظمة الاتصال المطلوب.<sup>1</sup>

**6- العوائق التنظيمية:** إن المبالغة في التركيز على التنظيم الرسمي يعوق الاتصال الرسمي حيث أن ذلك يساعد على ظهور تنظيمات غير رسمية تستخدم قنوات اتصال غير رسمية و هذه تعمل على تعطيل خطوط الاتصال التي يستخدمها القائد.

**7- الفروق الفردية و التخصص:** تتباين درجات استيعاب و فهم العاملين للرسائل الاتصالية التي تردهم من القيادة و قد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في الثقافة أو في الفهم. إن المشكلات الاتصالية التي تحدث في المؤسسة المدرسية إنما هي نتيجة الفروق الفردية و التفاوت بالخبرات و التخصصات. إضافة إلى الفروق في القدرات و المستوى الوظيفي و الاجتماعي و التعليمي.

**8- افتقار القائد إلى مهارة الإنصات:** يعد الإنصات من المهارات الأساسية لنجاح القائد الإداري في عملية الاتصال، و الإنصات يعني القدرة على سماع و استيعاب و إدراك كل ما يقوله الآخرون سواء لفظيا أو بأسلوب غير لفظي، و لكن بعض القادة تأخذ مشاغله الإدارية بعيدا عن الإنصات و الإصغاء.

**9- عدم توافر الشخصية الاتصالية:** يتم اختيار بعض المديرين دون توخي الدقة في قدرتهم الاتصالية و مهاراتهم في تبادل الرسائل الشفوية منها و غير الشفوية و هذا يسبب عائقا اتصاليا كبيرا و يؤثر سلبا في عمل المؤسسة المدرسية.<sup>2</sup>

**10- معوقات اللغة:** و هي المادة الأساسية للتعبير عن موضوع الاتصال، وذلك عن طريق استخدام الكلمات و الرموز و هنا تكمن العقبة التي تشكل عائقا أمام تحقيق اتصال فعال حيث أن الكلمات لها مدلولات و معان تختلف من فرد لآخر، فالعمر و الثقافة و التعليم و الخلفية

1 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 215-217

2- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 117-121

الفكرية، كل هذه متغيرات تؤثر في تفسير و فهم الكلمات و إعطائها معان مختلفة، قد تكون للكلمة معنى عند المدير تختلف عند العامل بسبب اختلاف مستوى التعليم بينهم.

**11- المعوقات الإدراكية:** و هذه تتعلق بقدرة الفرد العقلية على تفسير الأشياء و فهمها و تتأثر قدرة الفرد الإدراكية بالبيئة التي يعيش فيها و مستوى تعليمه و نظم القيم السائدة و الثقافة لذا تعتبر هذه من العوامل المهمة التي تؤثر في مدى فاعلية الاتصال، فقصور أو ضعف القدرة الإدراكية للفرد تؤثر سلبا في عملية الاتصال من حيث إرسال و استقبال المعلومات و كذلك تؤثر بشكل سلبي في عملية فهم الفرد و استيعابه للمعلومات و المعنى الذي يعطيه لهذه المعلومات و في درجة تأثيرها عليهم.

و من ضمن المعوقات الإدراكية أيضا التأثير على عملية الاستماع من خلال ما يسمى بالانتقاء الإدراكي و هو ميل الأفراد إلى انتقاء و اختيار جزئية أو جزئيات من موضوع الرسالة، فقد يقوم الفرد باختيار الجزئيات التي تتفق مع أهدافه و قيمه و مميزاته و إهمال الجزء الباقي من موضوع الرسالة و بالتالي يؤثر سلبا على فاعلية الاتصال.

**12- معوقات بيئية:** تتضمن البيئة مجموعة من العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الحضارية و التكنولوجية و تتأثر المنظمة بهذه العوامل و تؤثر فيها و ذلك لضمان نجاحها و استمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة و بالمقابل تعطى مخرجاتها و تقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، و أن عملية التفاعل بين المنظمة و البيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها و عملها اليومي و كذلك فإن العادات الاجتماعية و النظم القيمية حيث أنها جوانب بيئية فإذا اختلفت هذه من منظمة لأخرى تؤدي إلى سوء فهم لبعض الكلمات أو الإشارات و بالتالي تشكل معوقا يحول دون تحقيق اتصال فعال، و من هذه

المعوقات أيضا: عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة مما يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الاتصال فيما بينهم.<sup>1</sup>

**13- التحريف في المعلومات:** إن الاتصال عملية معقدة تتضمن -من ناحية- استخدام الرموز أو الترميز لنقل الرسالة بالإضافة إلى تحديد محتوى الرسالة و تفسير أو فك الرموز لفهم الرسالة المستلمة من جهة أخرى و من المحتمل أن تحدث في كل مرحلة من مراحل هذا التفاعل هفوة ينشأ عنها خطأ في التفسير أو معان غير مقصودة. نتناول أربعة من هذه المعوقات:

#### أ- خصائص المتلقي:

قد تكون الطريقة التي يستجيب بها الأشخاص المختلفون لنفس الرسالة متباينة تماما لأسباب أو دوافع شخصية مختلفة فقد يؤدي التعلم أو التجارب السابقة الى اكتساب عادات لتفسير أو تأويل الأشياء.

من الممكن أن تؤثر الدوافع و الشخصية في فك رموز الرسالة أو تفسيرها و هذا شكل من أشكال الإدراك، فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة و يتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر و تعليقه العارض كمؤشر إلى أنه "شخص محبوب" و ينتظر ترقبته أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم و ينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق على أنه شيء عارض و لا علاقة له بأي موضوع آخر.

#### ب-المشكلات اللغوية:

تتمثل إحدى المجموعات الرئيسية للرموز المستخدمة في الاتصال في اللغة، و تكمن المشكلة هنا في أن لكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال معان مختلفة للأشخاص المختلفين.

1- ختام العناتي، مرجع سابق، ص: 142-149

و هناك نوعان من المشكلات اللغوية يحدثان من فعالية الاتصال.

- لبعض الكلمات و العبارات معان متعددة أو تجريدية بحيث تحتمل تفسيرات مختلفة.
- و تنشأ المشكلة اللغوية الثانية عندما يكون للمجموعات المختلفة لغة فنية أو اصطلاحية خاصة بها.

### ج- الإدراك الانتقائي:

تلقي الرسالة ضرب من ضروب السلوك الإدراكي، فالناس بوجه عام يتجهون إلى سماع جزء من الرسالة و "إهمال" المعلومات الأخرى لعدة أسباب و يتمثل أحد أهم هذه الأسباب في الحاجة إلى تجنب أو تخفيف حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل و يحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم الملثقي بتقويم قرينة الاتصال بما في ذلك دور و شخصية و قيم مزاج و دوافع المرسل.

### د-ضغوط الوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد و دائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف في المعلومات المتبادلة و يعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية.

**14- تضخيم المعلومات:** من المعوقات الرئيسية للاتصال الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات، فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات، فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.<sup>1</sup>

**III- الصراع والاتصال:** يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ويعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم

1- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 366-370

بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء، وقد ازدادت أهمية الاتصالات في المنظمة المعاصرة بعد إن اتسع نطاق الأخيرة وتسارع نموها وتطورها، والمنظمة باعتبارها وحدة هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي خاصة وأن التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة أساسية تمثلها حركية (ديناميكية) التطور والنمو الذي تشهده المنظمات المختلفة<sup>1</sup>

وتلعب حركية (ديناميكية) الجماعة دورا أساسيا في عملية الاتصال وفي فاعليته وكفاءته ذلك أن الجماعة تسهم إسهاما فعالا في متطلبات تحقيق حاجات الفرد ورغباته وسبل إشباعها، لذا فإن وسيلة تحقيق هذه الغايات تكمن في استمرار حركة الاتصال بين أفراد الجماعة، وقد يتأثر الاتصال بعامل التشويش الذي يحد من فاعلية الاتصال، وقد أثبتت التجارب العملية أن عامل التشويش في نقل المعلومات ينخفض بازدياد تماسك الجماعة ولذا يلاحظ أن قوة تماسك الجماعة تؤدي إلى اتصال واضح ودقيق للمعلومات والمفاهيم والأفكار عبر قنوات الاتصال المختلفة.

أما الجماعات غير المتماسكة فإن التشويش يلعب دورا واضحا في تفكيكها، وخلق الصراعات والمنافسة المستمرة بين أعضائها، ولذا فإن الاتصالات هي نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء.

وقد صاغ العلماء نظرية الاتصال واعتبروها فرعا لعلم النفس الاجتماعي الذي يدرس الاتصال على كافة مستوياته الإنسانية والآلية. تقول بعض النظريات الحديثة أن علم النفس ينبغي إعادة صياغته على أساس الاتصال لا على أساس الوظائف والاضطرابات الوظيفية للأفراد وينطبق هذا في التحليل النفسي على نظرية الغريزة لا على نظرية الموضوع لأن نظرية الموضوع تقوم على العلاقة بين الفرد والموضوع، يعني هذا أن الفرد يسعى لإنشاء اتصال مع موضوعه وأن العصابي هو الفرد الذي فشل في إنشاء اتصال كهذا.

1 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص: 201.

وحتى تتوفر فعالية الإدارة للعمل على تحسين الاتصالات في المؤسسة يجب توفر العديد من العناصر منها على الخصوص:

- عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.<sup>1</sup>
  - العمل على أداء الاتصال، بالإضافة الى تبادل المعلومات والأفكار وتحسين علاقات العمل وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.<sup>2</sup>
  - النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير في الاتجاهات.
  - وتحتاج الإدارة المعاصرة إلى إدارة متخصصة للاتصالات ونظم المعلومات، وذلك لإنجاز العديد من المهام الضرورية للاتصال وأهمها:<sup>3</sup>
  - تحديث وترشيد نظم الاتصالات القائمة لضمان انسجامها مع المتغيرات المستمرة وانتقاء القنوات والوسائل المناسبة مع ظروف العمل والعاملين.
  - إجراء الدراسات اللازمة لحل المشكلات القائمة بين أعضاء المنظمة التي تحد من فاعلية الاتصالات بينهم وتؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة.
  - الابتعاد عن الغضب لأنه يقود إلى العناء والتشبث بالأفكار الخاطئة.
- الكفايات الإنسانية:**

تشير الكفايات الإنسانية إلى قدرة مدير المدرسة على التفاعل الايجابي مع مرؤوسيه، جهودهم وخلق روح التعاون معهم والعمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم

1- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص:164.

2- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: بدون دار نشر،(2004).

3- رافدة الحريري، فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون،(2010)، ص:100-101.

روح التعاون معهم والعمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وتقبل آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم ومشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار لما لذلك من أثر على روحهم المعنوية وشعورهم بالأمن والطمأنينة وإطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم.

ومن أبرز الكفايات الإنسانية للقائد التربوي هي قدرته على الاتصال والتواصل الفاعلين مع الآخرين وقدرته على مجابهة الأوضاع التي تتطلب الضغط والإرهاق النفسي والجسدي لأن العمل في مجال الإدارة يفرز الكثير من المتاعب والضغوطات والصراعات مما ينعكس على صحة الفرد وتكيفه مع المحيط، إن سمة الديمقراطية في القائد التربوي هي من أبرز الكفايات الإنسانية للمدير إذ أن وجود المناخ الديمقراطي في المدرسة يساعد على النمو المهني للعاملين... مما يسهل حل المشكلات والصراعات.

#### دور الصراع في العملية التربوية:

للصراع أهمية كبرى في المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص، وقد أشار " جونسون 91، jhonson " في هذا الصدد إلى أن كثيرا من المدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع، لتجنب الجمود والركود والملل والروتين، وعلى مدير المدرسة أن لا ينظر إلى الصراع على أنه مظهر خاطئ لديه، ولكن عليه أن يفكر فيه على أنه ظاهرة إنسانية وحتمية الحدوث وأن المدير الناجح هو القادر على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون وسيلة للإبداع والابتكار وتؤدي إلى مخرجات ايجابية منتجة...وعليه فالصراع في المدرسة ليس أمرا سلبيا، يعيب المدرسة أو يقلل من شأنها وليس دليلا على ضعف الإدارة طالما أنه في الحدود الطبيعية...فعدم وجود الصراع يشير إلى رتابة أو خلل في المدرسة باعتبار أن الصراع ملازم للحياة البشرية المتغيرة والمتجددة باستمرار.

كما أن أي موقف تعليمي أو تنظيمي بحاجة الى صراع في الأفكار والآراء ذلك أن قمع أو تجنب الصراعات يحرم المعلمين فرص كبيرة لزيادة الدافعية والتبصر وتطوير الإدراك والتعلم، وفي التقرير الذي أعدته الرابطة الوطنية الأمريكية لمديري المدارس الثانوية، وضعت

مجموعة من التوصيات لتحقيق بيئة تعليمية آمنة منها: مساعدة الطلبة في الحصول على قدر أكبر من التعلم، فكثير من الطلبة يواجهون مشكلة عدم الثقة بقدراتهم التعليمية مما يؤدي إلى صراع قد يقودهم إلى السلوك العدواني أو الانسحاب أو الانطوائية.

ومواقف التعلم مليئة بصراع الجدل والذي يعتبر وسيلة لإطلاق شرارة التعلم لدى المتعلم فهو موجود في كل موقف تعليمي أو تنظيمي لأنه يمثل الاختلاف والتباين في وجهات النظر والآراء والأفكار والمعلومات وله دور أساسي في التعلم وتكوين المفاهيم وحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما انه قائم على بين ما يعرفه الفرد عندما يقوم بتحليل المعلومات الواردة إليه حول موضوع ما وتصنيفها ومن ثمة الوصول إلى نتيجة تكون لديه مفاهيم ومدرجات عن الموضوع، وعندما يواجه الفرد بأفكاره ومعلومات وآراء تخالف آراءه وأفكاره التي كونها تتكون لديه حالة من عدم الاتزان وعدم الثقة، فينشأ لديه صراع مفاهيمي يدفعه للبحث المستمر عن المعلومات والدخول في تجارب وخبرات جديدة للتخلص من حالة الشك هذه ومن ثم تتكون لدى هذا الفرد معرفة أفضل نتيجة لمحاولته فهم وتقبل وجهات نظر الآخرين المخالفة لوجهة نظره والاقتراب منها مما يؤدي إلى تكوين مفاهيم دقيقة وواضحة عن الموضوع وارتفاع مستوى قدرته على اتخاذ قرارات رشيدة.

ويحدث صراع المصلحة بين أفراد المجتمع المدرسي بشكل مستمر ذلك لأن لكل واحد منهم أهدافا ومصالح تختلف وتصطدم بأهداف ومصالح الآخر، وبالتالي فإن مدير المدرسة مدعو إلى تشخيصه وإدارته بشكل بناء... حيث يساعد على إجراء تغييرات أساسية في المدرسة وتطويرها وإبراز المشكلات الموجودة فيها والوصول إلى حلول مناسبة لها... ومن المهارات اللازمة التي على مدير المدرسة تعلمها للتعايش مع هذا الواقع: مهارات الإقناع، التفاوض وإقامة التحالفات حول القواسم المشتركة ذلك أن المدير يجب أن يبحث عن حلول تجعل من أطراف الصراع حلفاء لما يروونه فائدة لكل منهم في التعاون بدل التناقض.<sup>1</sup>

1- ليلي عبد الحكيم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي. ط:1، (2006)، ص: 69-67-19.



### انعكاسات الأزمة الإدارية على واقع الإدارة المدرسية:

إن المعاش لواقع الإدارة المدرسية في الوقت المعاصر يجد أن فيها بعض القيم غير المرغوب فيها مثل التأني أو البطء الشديد والتسلط والفردية والتهرب من المسؤولية والمحسوبية وقصور الالتزام بالقيم وكلها قيم لا تعوق نحو العمل الإداري فحسب بل تتعارض مع وجود كون الإدارة المدرسية بيئة منتقاة ونموذجاً في العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

- ويلعب الاتصال دوراً أساسياً في تناول المشكلات المدرسية وطرق علاجها.
- فالاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.
- عملية الاتصال داخل المدرسة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في نظام المدرسة.
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل: إن وجود الاتصال المستمر بين إدارة المدرسة والعاملين يعاونها في التعرف على ظروف العمل الواقعية والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين وإمكانية التواصل إلى الأسباب الحقيقية وراءها والمقترحات المناسبة للعلاج مما يساهم في النهاية في تحسين ظروف العمل وتوفير العمل المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة بالإضافة إلى أن هذا الاتصال يعطي الإحساس للعاملين باهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الطيبة ويرفع الروح المعنوية لهم.
- إن جودة التواصل بين أعضاء الجماعة لها تأثيرات أخرى على الدافعية فعلى سبيل المثال الطريقة التي يتم التعامل بها مع الصراع الذي يحدث بين الجماعة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على دافعية الجماعة للعمل إما صعوداً أو هبوطاً. أكد دويتش (deutch 1960) على

1 - محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، (2000)، ط:1، ص: 53-116-117.

مثل هذه التصرفات مثل الوساطة في حل الصراعات و دورها الكبير في المحافظة على استمرارية عمل أفراد الجماعة بشكل متناغم، فإذا لم يوجد شخص يأخذ دور الوسيط فإن الصراعات بين أفراد الجماعة يمكن ألا يتم حلها، بعض الأعضاء في هذا المقام يمكن أن ينسحبوا نفسياً من الجماعة بحيث يصبحون سلبيين. وفي بعض الحالات المتطرفة قد يؤدي ذلك إلى نشوء أجنداث خفية لبعض الأعضاء، مما يهدد سلامة الجماعة ويؤدي إلى انخفاض دافعية أفرادها ودخولهم في أمور تضيع الجهود وتدمر المعنويات.

وإذا لم يوجد شخص يأخذ دور حارس البوابة الذي ينظم الاتصال بين أفراد الجماعة، فإن بعض الأفراد ذوي الآراء والمساهمات الضرورية قد يتخذون الصمت دون أن تتم دعوتهم للإدلاء بآرائهم، ومثل هذا الأمر يؤدي إلى حرمان الجماعة من بعض الآراء المهمة التي يكون لها دور في زيادة أداء الجماعة بشكل كبير.

إن امتلاك الفرد لمدى واسع من المهارات السلوكية سيكون مفيداً في حالة قدرته على استخدام تلك المهارات في المواقف المناسبة، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يتخذ دور الوسيط بشكل جيد يكون لديه تسامح منخفض مع أي صراع يحدث داخل الجماعة، ولكن قد يكون ذلك في بعض الأحيان معيقاً لمحاولة معرفة وجود اختلاف بين أعضاء الجماعة لأن ذلك الوسيط سيعمل على حل أي خلاف وبالمثل سيكون الشخص الذي يأخذ دور المضحى معيقاً للجماعة إذا تسامح بفرض رأيه <<الذي قد يكون صحيحاً>> لعضو آخر لديه تأكيد للذات أكبر في مثل هذه المواقف لو أن الوسيط لم يتدخل ولو أن المضحى لم يتنازل عن رأيه لكانت الجماعة حققت أهدافها بشكل أفضل.

- إحدى أهم النماذج النظرية والذي حاول توضيح العوامل التي تجعل الجماعة فعالة هو الذي تم طرحه من قبل (Hockman هاكمان 1987) حيث وضع ثلاثة محكات لعملية قياس فعالية الجماعة:

أ- يتعلق المحك الأول بالمرجات الحقيقية لجماعة العمل، إذ على جماعة العمل أن تصل إلى أو تتفوق على معايير الأداء الجيدة والتي تم وضعها من قبل الأفراد الذين يراقبون أو يحاسبون هذه الجماعة.

لقد افتح الباحث هذا المعيار الذاتي للأداء بدلا من معايير كمية أو موضوعية لأداء الجماعة لأنه-حسب رأيه- أن أداء الجماعة يعتمد بشكل كبير على الطريقة التي يراها الأفراد الذين هم على اتصال مباشر بها.

ب- ويتعلق المعيار الثاني بحالة الجماعة كوحدة أداء كلية بمعنى أن العمليات الاجتماعية التي تم استخدامها لأداء المهمات التي قامت بها الجماعة يجب أن تكون متناغمة بحيث تعمل على تعزيز قدرة الأفراد للعمل سويا لتنفيذ مهمات مستقبلية، فعلى سبيل المثال، الجماعة لن تكون فعالة إذا انتهى أعضاؤها بعد قيامهم بمهمة معينة بالشجار أو كيل الاتهامات لبعضهم بعضا والتي تؤدي إلى إضعاف الثقة بينهم وتؤثر على الأعمال المستقبلية المشتركة التي سيقومون بها.

ج- والمعيار الثالث والأخير يدور حول الأثر الذي تتركه خبرة الجماعة ككل على أفرادها ويؤكد "هاكمان" في هذا المجال على ضرورة أن تكون عامل إحباط لاحتياجات أفرادها الشخصية.

- يعد نموذج هاكمان من النماذج الجذابة في زيادة أداء الجماعات، نظرا لقدرته على الإحاطة بمجموعة من العوامل المهمة والقوية والتي يمكن إدارتها بشكل سهل.

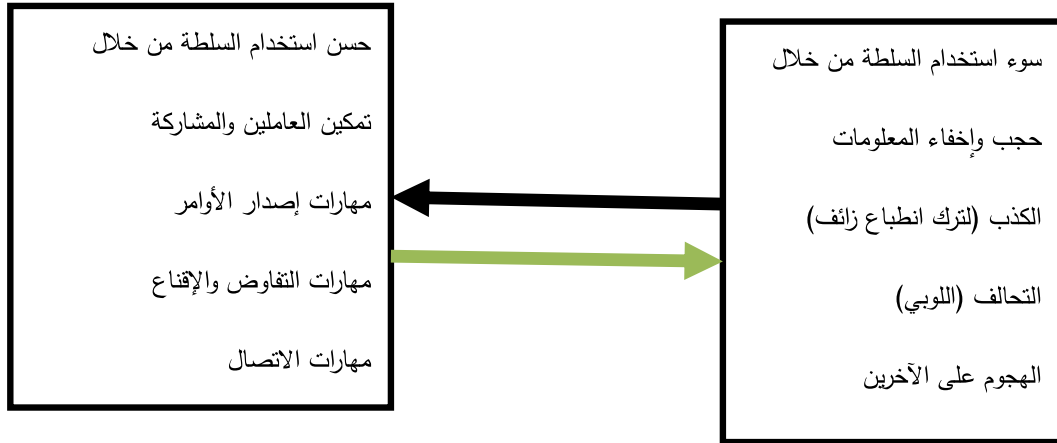
أشار "هاكمان" إلى أن الأداء الجماعي يعتمد على تضافر ثلاثة عوامل رئيسية.

- مستوى الجهد الجماعي الذي بذله أعضاء الجماعة أثناء تنفيذ المهمة الموكلة إليهم.
- حجم المعلومات والمهارات التي استخدمها أعضاء الجماعة أثناء تنفيذهم للمهمة.
- مدى التناغم بين أسلوب الجماعة الكلي في تنفيذ الواجبات والمهمة الموكلة إليهم<sup>1</sup>.

1-جون هيز، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة مروان طاهر الزعبي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط:1، (2011)، ص426-447.

## العمل الإداري كمصدر للصراع:

## 1- سوء استخدام السلطة



الشكل رقم ( 06): المصدر: احمد ماهر، 2006، ص 90

ومن الممارسات الحسنة في استخدام السلطة ما يلي:

- **مهارات إصدار الأوامر:** إن طريقة إصدار الأوامر إلى المرؤوسين تحدد بشكل كبير مدى حسن أو سوء استخدام سلطة المدير. وهناك أحوال يجب إصدار أوامر فيها، بينما هناك مواقف يمكن أن يتغير فيها الأمر إلى نوع من التوجيهات أو الطلبات حتى تكون أقل حدة كما أن نبذة الصوت التي يستخدمها الرئيس وطريقة إصدار الأوامر لها تأثير على قبول الأمر من المرؤوس.
- **مهارات التفاوض والإقناع:** إذ يستطيع أن يحول المدير سلطة منصبه إلى نفوذ شخصي من خلال مهارات التفاوض.
- **مهارات الاتصال:** يحتاج المدير الجيد أن يتسلح بمهارات أساسية في الاتصال حتى يستطيع أن يكون مفهوما ومؤثرا على المرؤوسين، ومن أمثلة المهارات الاتصالية المطلوبة في ممارسة السلطة ما يلي: مهارات الإنصات للمرؤوسين ومهارات العرض والتقديم الشفوي أمام المرؤوسين، ومهارات كتابة المذكرات والتعليمات والأوامر ومهارات الاجتماعات وهي مهارات حيوية للمدير يحتاجها يوميا وتؤثر في الاستخدام الجيد للسلطة.

- مهارات الحسم: إن قدرة المدير على التعبير بوضوح وثقة عن مشاعره حول طلباته من المرؤوسين تمثل ما يطلق عليه (الحسم) وتشير هذه المهارة إلى قدرة المدير على طلب المعلومات وممارسة حقه الطبيعي في السلطة دون إهدار لحقوق المرؤوسين.<sup>1</sup>

#### أغراض الاتصال

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة والتعزيز ونظرية التوقع وتعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البيئة	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	التصميم التنظيمي

الجدول رقم ( 01): المصدر: محمد الدبس السردى، 2011، ص: 29

#### العملية الاتصالية في حالة الصراع

الصراع ظاهرة طبيعية في أي تجمع إنساني وظاهرة طبيعية في كل المؤسسات مهما كان نوعها، فوجود الأفراد والجماعات في حالة تفاعل مستمر يجعلنا نتوقع حالات الصراع والنزاع

1 - أحمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيف تسبتر على صراعات العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية، (2006)، ص: 95، 93، 90.

بمختلف أشكالها على المصالح والموارد النادرة داخل المؤسسة، ويلعب الاتصال دور المحرك والمنشط لعمليات الصراع، لذا من المهم أن نأخذ في الاعتبار من خلال وظيفة تسيير الصراعات التي تحدثها المؤسسة توجيه وتنشيط العملية الاتصالية بحيث تسمح بالتقليل من الصراع بين الأفراد والجماعات من خلال التنسيق مع وظيفة العلاقات العامة، ويمكن تجسيد ذلك من خلال برنامج مشترك ينتهز مختلف المناسبات لجمع العاملين في اجتماعات رسمية وغير رسمية من أجل الشرح والتوجيه وتقريب وجهات النظر وإزالة سوء التفاهم ومن أجل الصلح وتعميق العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.

ويمكن للصراع أن يتخذ صورا كثيرة داخل المؤسسة، فقد يكون الصراع منصبا على السلطة التي يتمتع بها أطراف الصراع أو قد يكون على المكانة الاجتماعية أو قد يوجه نحو الحصول على نصيب أكبر من المعلومات ويكون هذا في حالة غياب ذلك التفاعل الاجتماعي والديناميكي بين الأفراد داخل المؤسسة والذي يكون نتيجة غياب شبكة من اتصالات ملائمة. ومن هنا يعتبر الاتصال وسيلة تنسيق فعالة تسمح بفض الصراعات وتفكيك حالات التوتر داخل المؤسسة، فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار كما أنها تسمح بتقديم تطور الصراع باستعمال مختلف الوسائل مثل: الاستجابات، سبر الآراء وغيرها، وتتأثر العملية الاتصالية داخل المؤسسة في حالة الصراع: فقبل كل شيء يكون الاتصال متغيرا تابعا ومستقلا في نفس الوقت، فيمكن أن ينشأ الصراع بسبب مشاكل الاتصال المختلفة منها عدم احترام السلمية والإجراءات وتكرار الأخطاء في الاتصال يؤدي مع الوقت إلى الصراع التنظيمي، ومن جهة أخرى يمكن أن يكون الصراع أحد أهم أسباب إعاقة العملية الاتصالية داخل المؤسسة. بسبب عدم التفاهم وصراع المصالح مثلا، وفي حالة الصراع يمكن أن تمر العملية الاتصالية بالمراحل الآتية:

- السرية وإخفاء المعلومات في البداية.
- قطع المعلومات وتشويهها وانتشار الإشاعة.
- المواجهة والعنف اللفظي وعدم الثقة.

- البحث عن الحلول.

### معوقات الاتصال والصراع:

هناك علاقة وطيدة بين صعوبات الاتصال والصراع مهما كانت أسباب هذه الصعوبات حقيقة أو مفتعلة، لذا رأينا أن نستهل البحث في معوقات الاتصال باعتبارها أهم ما يمكن البحث فيه للوقوف على أهم أسباب الصراع داخل المؤسسة وقد تكون لصعوبات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل المؤسسة منها:

- عدم وضوح الرسالة.
- عدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة.
- عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال مزعجا ومثيرا للقلق.
- حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير المؤسسة بصفة عامة.
- إذا استمر هذا الخلل وتكرر فإنه يصبح مصدرا للصراع.
- كما أن هناك عوامل كثيرة أن تتدخل في صعوبات الاتصال منها ما يتصل بخصائص المؤسسة ذاتها وعلى كثرتها نذكر منها:
- تحريف الرسائل أو سوء فهمها وهذا يرجع لتكوين الفرد وشخصيته وخبراته السابقة والتسرع في عملية الفهم وفي الرد على الرسالة وضغط الوقت وضعف وسائل الاتصال وضعف الكفاءة والمهارة الاتصالية سواء اللفظية أو الكتابية أو المتعلقة بوضعية الوسائل وتدخل بعض الأفراد والجماعات لتحريف مضمون الرسالة لأنها تناقض أو تهدد مصالحهم، والخوف وعدم الثقة وعدم الشعور بالأمن، وتعدد معاني مضمون الرسالة وتعدد احتمالات الفهم لمجموع أو بعض ألفاظها وطريقة ومستوى أداء الأفراد ومدى رضا الموظفين ودقة المعلومات وكفايتها وتغلبها على قدرة استيعابها ومدى التعميم أو الدقة والاختصار الذي تتضمنه.

وهناك معيقات أخرى مرتبطة بطبيعة البيئة التنظيمية وتقسيم المهام وتوزيع الأدوار خاصة إذا كانت مصحوبة بعدم التوازن في المصالح المختلفة وبعدم العدالة وعدم الرضا وهناك ما هو مرتبط بالهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات واتصالات رسمية ونذكر منها العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

أما في حالة نشوب الصراع فإن الاتصال يكون المحرك الأساسي لهذه العملية مهما كانت طبيعة هذا الاتصال بحيث يحاول كل طرف التأثير في مواقف الطرف الآخر والتأثير في معنوياته وتحقيق النصر عليه وهزيمته من خلال اختيار استراتيجيات اتصال مناسبة وفعالة، إذ حتى عدم الاتصال وعدم الاكتراث يعتبر أحد أهم طرق التأثير في الخصم زيادة على طريقة الكلام والمواجهة والاصطدام، وتعتبر المعلومات أحد أهم وسائل الاتصال المؤثرة في حالة الصراع، وتعتبر كفاءة أطراف الصراع في الحصول عليها ومعالجتها والاستفادة منها من أهم عوامل الانتصار على الخصم.<sup>1</sup>

والعلاقات الإنسانية هي العلاقات التي تقوم بين أفراد الجماعة نتيجة التفاعل الاجتماعي، لذا فهي مهمة في مجال الإدارة باعتبارها الوسيلة الفاعلة في تحريك دوافع الفرد وإطلاق قدراته واستعداداته للعمل مع زملائه بروح الفريق وذلك لتحقيق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة.

وتعتبر العلاقات الإنسانية في المنظمات في غاية الأهمية حيث أن المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك الإنساني وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات في ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الإنساني.

إن المهارات الإنسانية في التعامل تعني القدرة على تنسيق الجهود وخلق روح العمل الجماعي بين المرؤوسين، مما يتطلب الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم.

1 - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص: 173-175.



هذا وأنه من الضروري لتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية النظر إلى المشكلة على أنها أمر عارض ممكن علاجها دون وضع أصعب الاتهام على الشخص صاحب المشكلة. بل البحث عن أسباب المشكلة وحدودها ودوافعها والعمل على حلها بشكل هادئ يساعد على التحليل والتفسير والربط وإيجاد الحلول المناسبة.

وعليه فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة تنظر إلى المؤسسة نظرة مجتمع إنساني له طموحاته وآماله وإحساساته وتهدف إلى الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء عن طريق تحقيق الحاجات الإنسانية بشكل معتدل.

وتساعد العلاقات الإنسانية على وجود تناغم بين أهداف المنظمة وبين أهداف العاملين فيها كما أنها تستبعد احتمالات الصراع وتعتبره عقبة كبيرة عن طريق التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية بمفهومها السليم تؤدي إلى استقرار الفرد في عمله وتحد من مسألة غيابه وتأخره، كما أنها تبرز العمل الفريقي وتمنع القلق والتوتر والصراع بين أعضاء المؤسسة.

وللاتصال أهمية كبرى في تحقيق الأهداف وفاعلية الأداء وتخفيض تكلفة العمالة، فمن خلاله يمكن خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف التنظيم وربط أجزاء المؤسسة المدرسية وتعميق مبدأ التناسق في الأداء وهذا يمكن المدرسة من تحقيق الكفاءة والفاعلية.<sup>1</sup>

## ثانياً: الأداء والصراع في المؤسسة التربوية

### I. مفهوم الأداء:

#### أ- المعنى اللغوي:

1 - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 58، 60، 67، 100.

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" الى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، و يقال أدى فلان الدين بمعنى قضاؤه، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه وهكذا يتضح أن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما بالمعنى الاصطلاحي: فيعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم ويرى (Longdon2000) أن اصطلاح الأداء مأخوذ من حقل المالية ويعني: "تقديم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة".<sup>1</sup>

#### ب - مفهوم الأداء حسب المدارس التنظيمية :

الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما الأداء فهو نتاج السلوك الذي تمخض عن ذلك السلوك، الأمر الذي يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت من قبل ذلك السلوك.

ويقصد بالأداء النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ الأعمال وفي هذا الصدد يلقي "توماس جلبرت" الضوء على هذا المصطلح ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز وفي القيمة أو الأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي سيعملون بها بعقد الاجتماعات وتصميم النماذج أما الانجاز فهو ما يتبقى من أثر النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي المخرجات والنتائج النهائية للعمل.

- يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

1- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، (2012)، ص:26.

- تعريف "ديل بروثور" فأداء الفرد حسبه يعبر عن جانبين مرتبطين ببعضهما وهما:  
الأنشطة والمنتجات حيث تسهم في أحداث التكلفة وتسهم المنتجات في إضفاء القيمة على العمل.<sup>1</sup>

**مفهوم الأداء التربوي:** "حدد الأداء التربوي منذ إقرار دور المربي في التكفل بتأدية المهام التربوية نيابة عن الأسرة، هذا الإقرار الذي جاءت به كل المواثيق الدولية و التوجهات الخاصة الواردة في المناهج و المقاربات التعليمية المطبقة بالمؤسسة التربوية.  
و من أهم ما ورد في تعريف مفهوم الأداء التربوي، التعريف الذي تضمنه القانون التوجيهي (الجزائري) للتربية الوطنية، رقم 04 - 08 المؤرخ في 23 يناير سنة 2008 م و الذي تنص مادته (22) على ما يلي:

"يجب على المعلمين و المربين عموما التقيد الصارم بالبرامج العلمية و التعليمات الرسمية، يكلف المعلمون من خلال القيم بمهامهم و سلوكهم و تصرفاتهم بتربية التلاميذ على قيم المجتمع الجزائري، و ذلك بالتنسيق الوثيق مع الأولياء و الجماعة التربوية".  
و الجدير بالذكر أن هذا الأداء خاضع لتدابير تقويمية نصف سنوية تحدد مستوى أداء كل فرد من المجموعة التربوية، تمنح على ضوءه منحة تعرف "بمنحة المردودية" التي شرعت ابتداء من: المنشور الوزاري رقم 2427 - 93 المؤرخ في: 11/05/1993 المتضمن كيفية تقويم منحة الأداء التربوي من صفر إلى 20% و الذي عدل ليحسب من صفر إلى 40%، لكن هذا التقويم منذ تشريعه لم يتم التحكم في تطبيقه الموضوعي، لأسباب عرفت بالإنسانية، تمثلت في الإشفاق على حال المربي آنئذ نظرا لدخله (أجره) المتدني الذي لا يكافئ عطاءه المستमित مما جعل هذا التقويم لا يعكس المستوى الحقيقي التنافسي للأداء التربوي المهني في الآن نفسه و الذي أحدث في العديد من المؤسسات نزاعات مريرة بين الإدارة و الموظفين".<sup>2</sup>

1- ملياني عبد الكريم، فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة التربوية، شهادة ماجستير، بسكرة: جامعة محمد خيضر، (2012-2013)، ص: 93 - 94.

2- مغزي بخوش محمد: مستشار التربية، مقابلة أجرتها الطالبة مع السيد مغزي بخوش محمد يوم: 13 / 03 / 2014 بمقر إقامته ببسكرة.

**مفهوم الأداء الوظيفي:** لقي موضوع الأداء الوظيفي ولا يزال، اهتماماً من قبل المختصين على الصعيدين النظري، فمثلاً بالعلماء والكتاب والأكاديميين والعملي فمثلاً برجال الأعمال والمديرين وضاع القرار.

وردت عدة تعريفات للأداء الوظيفي فهو «النشاط الذي يمكن الفرد من انجاز مهماته أو الأهداف المحددة له بنجاح.» كما عرف بأنه «مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته» وتتضمن جودة الأداء حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة من الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل بين بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

أشار بركس (Brucks) إلى أن الأداء هو نتاج لثلاثة عوامل هي: الدافعية، البيئة والقدرة.<sup>1</sup>  
**مستويات الأداء الوظيفي:**

يشير "روبنسون" و "روبنسون" إلى أن هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي:

**الأول: الأداء على المستوى التنظيمي:** يتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

أ- **الاستراتيجية والأهداف:** تهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلع أو الخدمات وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

ب- **الهيكل التنظيمي:** يركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.

ج- **المقياس:** هو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.

د- **الإدارة:** وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

1- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، (2008)، ص: 55، 65.

الثاني: الأداء على مستوى العمليات: يركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

- أ- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة.
  - ب- أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
  - ج- تصميم أو هيكلية العمليات، وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.
  - د- قياس العمليات حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء وفعال ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.
- ويشير (Longdon) إلى أن الأداء الوظيفي سواء أكان أداء الفرد أو المؤسسة أو الجماعة أو أداء الوحدات والأقسام يتكون من العناصر الستة التالية:
- المخرجات: العمل الناتج على شكل خدمة أو سلعة أو معارف.
  - المدخلات: تتمثل في الموارد المالية والبشرية والأسباب.
  - شروط الإنتاج: تتمثل في السياسات والإجراءات التي تحكم عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة.
  - العمليات: تتمثل في المراحل والتأثيرات والتقنية التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
  - النتائج: تتمثل في المؤثرات السلبية أو الايجابية التي تتزامن مع عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات.
  - المعلومات المرتردة: تتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن عمليات الإنتاج أو التسويق أو الاستفادة من الخدمات المقدمة أو التغيير في الأذواق لدى المستهلكين.
- الثالث: الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو

- جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل، أما أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:
- أ- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.
  - ب- أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة ومدى تناسبها مع الأهداف .
  - ج- تصميم الوظيفة وهيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء كفاء وفعال للوظيفة.
  - د- قياس الوظيفة حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
  - هـ- إدارة الوظيفة حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء.
- ويلاحظ بصفة عامة ضرورة توافق وانسجام الأداء في جميع المستويات بعضها مع بعض إضافة إلى أن الأداء في مستويات المنظمة والعملية الوظيفية يحتاج إلى أهداف محددة قابلة للقياس تعكس توقعات المستفيدين من الخدمات... كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>
- يوضح "سيزلاقي" أن الأداء الوظيفي يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة وقبول مهمات جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة بكل حرص وفاعلية.
- ولكي تحقق المنظمة فاعلية أداء مرتفعة، لابد من مراعاة الأمور التالية:
- **تحديد أهداف المنظمة:** يجب تحديد أهداف المنظمة أولا ومن ثم العمل على تحقيقها، إذ أن تحقيقها، يعد مؤشرا على فاعلية الأداء.

1- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، مرجع سابق، ص: 27.

- **معرفة ثقافة المنظمة:** معرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها بالحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتصميم يساعد في تحقيق فاعلية الأداء.

- **تعدد مكونات المنظمة:** والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المنظمة وأفرادها في مستوياتهم المختلفة والمكونات الخارجية والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي والمنظمات والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها وتتأثر فيها، كما تستطيع المنظمة تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز ايجابي لزيادة دافعيتهم للعمل وإعداد برنامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبية لهم<sup>1</sup>.

#### معايير الأداء:

المعيار هو أداة تستخدم لقياس مدى تحقيق الشيء وتستخدم المعايير في هذا المجال لقياس مدى قيام الموظف شاغل الوظيفة بتأدية الواجبات والمهام الوظيفية الموكلة إليه، وعادة فإن عملية القياس تسفر عن تحديد نسبة مئوية تشير الى مدى تحقق الواجبات والمهام الوظيفية المحددة من قبل شاغل الوظيفة.

ويؤكد (Longdon2000) أن وضع معايير الأداء متطلب ضروري يساعد المؤسسة أو الفرد أو فريق في الوصول إلى أهدافه وأنها عامل هام لتحفيز الأفراد أو المجموعات للوصول إلى مستويات أفضل من الأداء كما أنها تساعد على تعزيز السلوك الأدائي وكذلك يعبر المعيار عن الوضع المطلوب الوصول إليه (الأداء النمطي المقبول) ومقدار العمل المرغوب إنجازه كما ونوعا.

وتشتق المعايير من الواجبات والمهام الوظيفية التي توجد عادة فيما يعرف ببطاقات وصف الوظائف ومن مستويات الأداء التي تم التعرض لها.

1- محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع (2008)، ص:126،125.

إن عملية تطوير أو إيجاد مقياس أو معايير وظيفية لا تشتق عادة من الواجبات والمهام الوظيفية الصعبة جميعها وإنما تشتق من الواجبات والمهام الوظيفية الحيوية التي من الضروري حصرها في أثناء مرحلة التحليل الوظيفي، ويشير كثير من الكتاب إلى أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن نستند إليها في تحديد المهام الوظيفية الحيوية من أهمها:

- التكرار: أي ضرورة التركيز على الواجبات والمهام الوظيفية المتكررة من أجل تطوير أو إيجاد معايير لقياس الأداء الوظيفي.

- الصعوبة: أي العناية بالواجبات والمهام الوظيفية الأكثر صعوبة والتي تحتاج إلى إيجاد معايير يتم من خلالها التأكد من إتقان شاغلي الوظائف لهذه المهام الوظيفية الصعبة التي تستدعي مهارات متقدمة.

- الأهمية: أي ضرورة التركيز على الواجبات والمهام الوظيفية الأكثر أهمية والتي تستدعي معارف ومهارات متطورة من أجل الوفاء بمتطلباتها.

- القيمة العملية: تشير إلى أهمية العناية بالواجبات والمهام الوظيفية أن تنتج عن أدائها فائدة كبيرة مقارنة بالأموال والأوقات والجهود والموارد الأخرى المبذولة في سبيلها.

- القصور: أي ضرورة التركيز على الواجبات والمهام الوظيفية التي يشير الواقع العملي إلى تدني مستوى مهارات الموظفين في القيام بها.

أما الخصائص الجيدة التي يجب أن تتحلى بها مقاييس أو معايير الأداء الوظيفي التي سيتم تطويرها:

- الصدق: أي أن نقيس الشيء المفترض قياسه.

- الثبات: يعني اتساق نتائج القياس في كل موقف من المواقف التي يفترض أن يستخدم فيه القياس.

- الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.

- الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.

- القابلية للتطبيق: سهولة تطبيق المقياس.



- الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقديمها كافة.
  - الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت، الجهد، الأجهزة والأفراد.<sup>1</sup>
- ويمكن وضع معايير للأداء لأية وظيفة، غير أن المعايير قد تختلف من وظيفة الى أخرى.
- ولهذا فالمعايير تتطلب مهارات واضحة، وعند التعامل مع مختلف الوظائف نرى وظائف تتطلب وجود مهارات تتعلق بالسلوك والأداء بدلا من وضع وحدات كمية الإنتاج.
- ويعرف الموظفون الذين يتلقون معايير واضحة عن أهدافهم بشكل يومي ما المتوقع منهم، ولهذا فمن اليسير قياس أدائهم وتقييمه ومن ثم إجراء مقارنات عادلة بينهم، ولكن يجب مقارنة كل موظف بنظيره من نفس المستوى، ومن اليسير الوصول إلى نتائج قياسية في بعض الوظائف، ولكن الأمر قد يكون عسيرا بالنسبة لوظائف أخرى، غير أن جميع الوظائف لها معايير قياسية بما في ذلك الوظائف التنفيذية.
- والقائمة التالية تتضمن مجموعة صغيرة من المعايير الممكنة التي يمكن مراعاتها عند قياس العديد من الوظائف: الكمية، الكيفية، الدقة، الوقت، المعايير المرضية عند أداء الوظيفة استخدام الإجراءات التخصصية، الإلمام بالجديد مما له صلة بهذه الوظيفة.
- أ- **الدافعية:** ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- ب- **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- ج- **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

1- عقلة محمد المبيضين، مرجع سابق، ص: 32، 30.

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة، لقياس الدافعية ومناخ العمل، والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة.<sup>1</sup>

### مهارات الأداء الوظيفي

هنالك مجموعة من المهارات الضرورية والهامة، التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية بنجاح، ومنها:

**1- المهارات الإدراكية التصورية:** وتتمثل بقدرة المدير على الرؤية الشاملة للمؤسسة التربوية باستيعاب مجمل نشاطات العمل كمنظومة موحدة، مكونة من جزئيات داخلية متصلة اتصالاً عضوياً، بالقدر الذي يجعل ما يتم في كل جزء يؤثر تأثيراً فاعلاً في مجمل التنظيم، بالإضافة إلى مدى كفاية المدير في ابتكار الأفكار وتعرف المشكلات والإحساس بها ومحاولات البحث لإيجاد الحلول، و التوصل إلى آراء، وتحليل المواقف إلى مكونات واستنباط النتائج المحتملة لها وربط الأسباب بالمسببات وابتداع الطرق والأساليب لحل أوجه الصراع وإثراء كل هذه القدرات بالدراسة والتأمل في التجارب المماثلة.

**2- المهارات الإنسانية:** وتشير إلى قدرة المدير على العمل بفعالية كعضو في جماعة تمكنه من إقامة علاقات ودية وتعاونية مع المعلمين، إضافة إلى قدرته على قبول الآخرين وتقديرهم والتعاطف معهم ويعتمد هذا على قدرة المدير في معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني وهي تتصل بعوامل ثلاثة:

- الخصائص النفسية للأفراد والتي تعكس القدرة على الإدراك والتصور وتمثل الدوافع والرغبات والاتجاهات والميول.
- تأثير الحالة التي ينتمي إليها الفرد وما تحمله من عادات وتقاليد وتؤثر تأثيراً مباشراً في سلوكه.

1- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبدالمجيد، مرجع سابق، ص: 256.

- أما العنصر الأخير فيتكون من المقومات الروحية، الثقافية، الحضارية والدينية وتشمل: الدين، اللغة، القيم الموروثة والعرف العام للجماعة.
  - اذ أن تفهم المدير لتلك العناصر يساعده في تعرف الدوافع الذاتية لسلوك الأفراد في المدرسة.
  - 3-المهارات الفنية: وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله و معالجته للمواقف التي يصادفها، وينبغي على المدير أن يكون على دراية ومعرفة عامة بما يقوم به جميع المتخصصين الذين يعملون تحت رئاسته وقيادته، ومن الأعمال التي تتطلب هذه المهارة: التخطيط، رسم السياسة التعليمية وإعداد الميزانية وتنظيم الاجتماعات المدرسية وكتابة التقارير وتوزيع العمل وغيرها.
  - وهناك مجموعة من الكفايات التي يحتاجها مدير المدرسة لتمكنه من القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه ومنها:
  - معرفة الطبيعة الإنسانية ومراحل النمو وبيكولوجيا التعلم التي تستند إليها طرق وأساليب التدريس وتعتمد عليها المناهج الدراسية.
  - خلفية قوية في العلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية.
  - تعرف مشكلة واحتياجات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومجالس أولياء الأمور والمعلمين ومحاولة العمل على حلها وتلبيتها.
  - تمتعه بمهارات اجتماعية من أجل التنسيق بين القوى المختلفة التي تؤثر في عمل المدرسة.
  - القدرة على العمل التعاوني القيادي.
  - تميزه بقدر كبير من الاحترام والتميز بين الجميع.
  - امتلاك مهارات من أجل إدارة تقييم الطلبة والمعلمين.
  - الإلمام بالأساليب الإشرافية من أجل تحقيق تقدم العملية التعليمية.
- محددات الأداء الوظيفي:**

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة تحدد مستوى الأداء الفردي ويمكن القول أن الأداء الوظيفي للأفراد يتأثر بعدة عوامل هي:

**1- العوامل البيئية:** وهي التي تتضمن:<sup>1</sup>

- **البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية** وتتضمن العادات والتقاليد والقيم والأعراف، المواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الثقافية التي يتعلمها الإنسان من بيئته ويتقبلها كأنماط اجتماعية وحضارية أثناء سلوكه اليومي.
- **البيئة المادية:** وهي كل ما يحيط بالإنسان من مثيرات مادية.

**2-العوامل النفسية:** يقصد بالعوامل النفسية تلك العوامل الكامنة في الفرد وهي تتمثل في الدوافع والشخصية والإدراك والتعليم.

**3-العوامل التنظيمية:** وتتمثل في مناخ أو بيئة العمل المادية كالإضاءة، الأجور التهوية وفترات الراحة، إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وأن مستوى الأداء سيكون محصلة ستكون مرتفعة. أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة.

### تعريف تقييم الأداء

توجه عدة مترادفات لمفهوم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها".

1-عبد الله عقله مجلي الخراطة، مرجع سابق، ص:58،57.

كذلك هناك من يرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائه ما لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.

وهناك من يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات.

يلاحظ مما سبق:

- أن تقييم الأداء عملية إجرائية يمكن قياسها.
  - توجد أسس ثابتة لتقييم الأداء، والتي تتحدد في الأهداف ومعدلات الأداء وطرق قياسها.
  - ان التقويم يشمل قياس معدلات الأداء بالنسبة للأفراد والمؤسسة على حد سواء .<sup>1</sup>
- كما عرف بأنه: تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

كما عرف كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.<sup>2</sup>

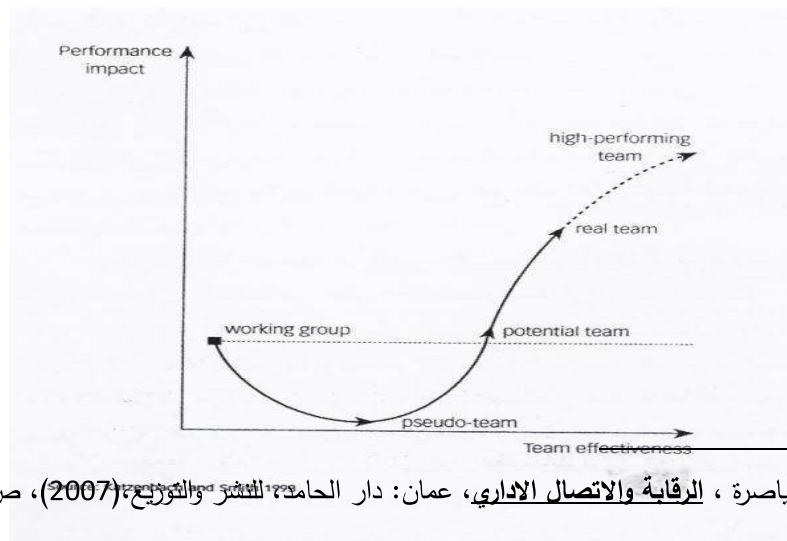
**معايير تقويم الأداء**

1- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص:265.

2- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع (2003)، ص:188.

من الأمور المهمة والضرورية أن تحدد معايير تقييم الأداء، ذلك أن المعايير تعتبر القاعدة التي سينبني عليها التقييم وتختلف هذه المعايير من تقييم لتقييم وذلك باختلاف الهدف من هذا التقييم ، أي لا توجد معايير محددة لكل تقييم، يمكن أن نذكر بعض الأمثلة لهذه المعايير:

- عدد مرات التأخير.
- الدقة في أداء العمل.
- الإبداع والتعاون.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على الاتصال.<sup>1</sup>



منحنى (07):

الشكل رقم  
أداء الفريق

1- معن محمود عياصرة ، الرقابة والاتصال الإداري، عمان: دار الحامد، النشر والتوزيع، (2007)، ص:108.

المصدر: نيكي هايس، (2005).

### ترجمة المصطلحات:

- Team = الفريق	- potentiel-team = فريق محتمل
- Performance = الأداء	- Real- Team = الفريق الحقيقي
- Working group = مجموعة العمل	- Impact = التأثير
- pseudo-team = شبه فريق	- High = مرتفع

## II- العوامل المؤثرة على الأداء:

### 1. عامل تأثير الضغوط المهنية على الأداء:

أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة بين الضغوط المهنية والأداء علما بأن بعضها يكشف عن وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء، كما أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يتوقف على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط.

أما الاتجاه الآخر فيرى علاقة سالبة بين ضغوط العمل والأداء ويستند إلى أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا في محاولة السيطرة على الضغوط التي يتعرضون لها، وهذا يستتبع بدوره جزءا من وقت العمل، كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل انخفض معه مستوى الأداء، وإذا

استمر مستوى الضغط في الارتقاء ظهرت بعض الأنماط السلوكية السلبية لتخفيض حدة تلك الضغوط.<sup>1</sup>

ويرى كثير من المفكرين بأنه لا بد من وجود مستوى معتدل من الضغوط في العمل بحيث تدعو الفرد إلى التحدي والحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه كما يوضحه النموذجان:

**النموذج الأول: Dadson.yerks:** يشير هذا النموذج أن إنتاجية الفرد تزداد بازدياد الضغط الواقع عليه إلى أن تصل لمستوى معين و بعد حد معين يصل إليه الضغط ستقل إنتاجية الفرد لأنه سيبدل جهده للتكيف معه مما يؤدي لانخفاض إنتاجيته.

**النموذج الثاني: Megline:** يشير هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي، فالمشاكل والضغوط تولد نشاطا بناء يحسن من مستوى الأداء أي وجود مستوى متوسط من الضغط، فإن كان هذا الضغط عاليا قد يولد فتور همة الفرد، وأن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحديا له يحفز ويستثير نشاطه، و ممارسة العمل و الضغط هنا عبارة عن مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات، وأن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، فالضغط المنخفض يولد حالة من الملل والإحباط وعدم الرضا، أما الضغط المتوسط يؤدي إلى الإبداع والحل العقلاني للمشكلات، والضغط المرتفع يؤدي إلى حل بطرق غير عقلانية ويحدث الإرهاق والملل.

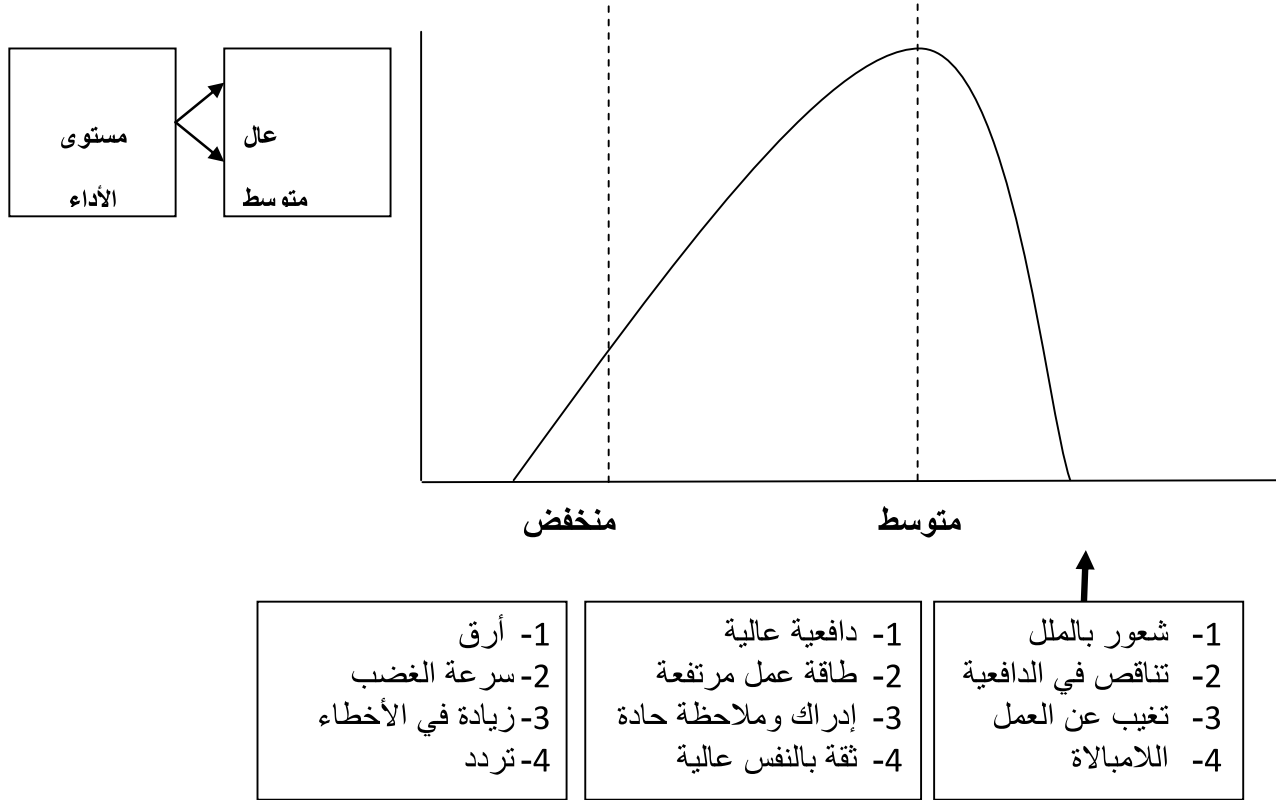
تترك ضغوط العمل آثارا تنظيمية على المنظمة ناتجة عن سوء إدارة الضغوط...الثلث غير المباشر لسوء إدارة الضغوط ويتمثل في انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافعية وعدم الرضا وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية والخطأ في اتخاذ القرارات وعدم الثقة والاحترام وجميعها تنعكس على أداء وإنتاجية وفعالية المنظمة.<sup>2</sup>

1- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبدالمجيد ، مرجع سابق،ص:312.

2- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، مرجع سابق،ص:128، 140 - 141.



إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي يستطيع الشخص أن يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة، وعندما يطول أمد الضغط على مستوى عال، يحس الناس بضرورة إجراء تغيير ما قبل أن يصيبهم الانهيار وقد تظهر في المرحلة أنماط سلوكية سلبية<sup>1</sup>.



### علاقة ضغوط العمل بالأداء

الشكل رقم (08): المصدر: "خضير كاظم الفريجات" ص 302

2- عامل العلاقات الشخصية المرتبطة بالعمل كمصدر للضغوط: تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دوراً هاماً في حياته، بما يمكن أن تتيح له من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة على درجة قوة العلاقات الشخصية بين الأفراد بعضهم

1- أندرو دي سيزلاقي، مرجع سابق، ص: 189.

البعض، وحينما تكون تلك العلاقات غير مرضية فإنها تكون مصدرا هاما من مصادر الضغوط في العمل وتتبع من النواحي التالية:<sup>1</sup>

- مدى توافر العلاقات القوية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- مدى وجود صراع بين أعضاء جماعة العمل.
- مدى توافر الدعم الاجتماعي للفرد في العمل.
- مدى وجود التلاحم والتماسك بين أعضاء جماعة العمل.

### 3- عامل التغيير:

إن التغيير في بيئة عملك سوف يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفيك، ويتناسب التأثير المباشر على الأداء تناسباً طردياً مع مدى التغيير ونطاقه، فإذا كان التغيير كبيراً وبارزاً فإن من دواعي الأمان الافتراض المسبق بأن نشاطات العمل لن يتم إنجازها حسب المعدل الاعتيادي السابق، فضع عامل التباطؤ هذا في حساباتك عندما تضع توقعاتك الإنتاجية وبرامجك الزمنية.<sup>2</sup>

ومهما كان الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دوراً مهماً ويتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير وإيجاد طلب عليه وتطوير معايير أداء تجري المساءلة على أساسها مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل.<sup>3</sup>

ومن الفوائد المتحققة من إعادة تصميم المهام، تحسين مستوى الأداء الذي ينشأ عن التغيير في نظم العمل، وتحسين درجة رضا الأفراد ودافعيتهم للأداء ووفقاً لإحصاءات علمية فإن ما يقارب 80% من برامج التغيير تفشل لأسباب تعود في معظمها إلى عدم أو ضعف قادة التغيير داخل منظماتهم من تغيير أساليب إدارتهم، وهناك عوامل تضمن لبرامج التغيير

1- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطور. مصر: دار الجامعة الجديدة، سنة الإيداع (2007)، بدون سنة طبع، ص: 35.

2- سنتيا سكوت، ينس جيف، إدارة التغيير في العمل، السعودية: ترجمة مركز القعيد للترجمة، (1422هـ)، ص: 116.

3- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 264.

نجاحا فعالا من أهمها: التركيز على توجيه جهود التغيير نحو تحسين الأداء من خلال تغيير وتطوير مهارات الأفراد لتحقيق هذا التحسن.<sup>1</sup>

ومن أسباب رفض ومقاومة التغيير: صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من: عدم وجود فرق عمل فعالة-انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا- عدم التعاون والنزاع الهدام.<sup>2</sup>

#### 4- عامل حجم الجماعة:

لأجل الوصول إلى قرارات ناجحة يفترض أن يكون أداء فريق العمل قائما على التعاون والتشاور والاحترام للآراء والأشخاص والثقة المتبادلة والولاء والتفاني، والعمل بروح الفريق أي اعتبار أعضاء الفريق الواحد مجتمعين كوحدة واحدة متماسكة...ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن أسلوب تشكيل الفريق يعتمد بالدرجة الأولى على توضيح الأهداف والاتفاق عليها، إن تشكيل فرق العمل يساعد على تحسين الأداء إضافة إلى تعزيز جانب التعاون والتماسك والتوافق بين أعضاء الفريق ويوفر مناخا من الثقة والتقارب.<sup>3</sup>

أما بالنسبة لحجم الجماعة والأداء فيتوقف تحديد مدى تأثير حجم الجماعة على الأداء على تحديد العدد المطلوب لأداء الجماعة وعلى تحديد معنى الأداء الجيد فبعض المهام يسمى «مهام مضافة أو مجمعة» ويعني هذا أنه يمكن توقع أداء محتمل من خلال إضافة أداء كل فرد من أفراد الجماعة، ومن المحتمل تقدير الإنتاجية لمجموعة من العمال بإضافة القوة التي يستطيعون ممارستها ويعني هذا أن في المهام المضافة فإن الأداء المحتمل للجماعة يزيد بزيادة حجم الجماعة.

وهناك بعض المهام غير المتلازمة، وفي هذه النوعية من المهام، فإن الأداء المحتمل للجماعة يعتمد على أداء أفضل عضو في الجماعة، ففي هذه الحالة فإن أداء الفريق يتوقف

1- حسين أحمد الطراونة، احمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص:185،116.

2- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، مرجع سابق، ص:81.

3- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص:15،7.

على مدى وجود فرد ذكي ومنطقي ومن الطبيعي أن احتمالات احتواء الجماعة على الفرد ذو القدرات غير العادية تكون أكبر.

ويرجع استخدام اصطلاح "الأداء المحتمل" في المثالين السابقين الى سبب أساسي، وهو أنه عندما يكبر حجم الجماعة، فإنها من المحتمل أن تواجه بعض الصعوبات عند أداء أفرادها للمهام الموكلة اليهم، كما أنهم يعانون من الخسارة في العمليات والتي تظهر نتيجة الصعوبات المنبثقة من مشاكل التنسيق والدافعية والتحفيز لأفراد الجماعة ذات الحجم الكبير حيث تزيد مشاكل الاتصال واتخاذ القرارات مع زيادة حجم الجماعة، وعلى هذا فإن: الأداء الفعلي = الأداء المحتمل - الخسارة في العمليات.<sup>1</sup>

من أهم العوامل التي تعيق الاتصال في المؤسسة كثرة عدد أعضائها... فكلما كبر حجم الجماعة ازدادت العملية الاتصالية تعقيدا.

وأثبتت دراسات أخرى أن هناك علاقة كبيرة بين درجة الكفاية ورضا العاملين وبين أنواع الاتصالات التي تتم فيما بينهم. وتزداد كفاية الأعضاء في أداء الواجبات المعقدة في الحالات التي تتم فيها الاتصالات المتبادلة بين كل أعضاء الجماعة، وأن هناك علاقة كبيرة بين درجة كفاية الأفراد في أداء الواجبات وتناول المشاكل البسيطة وبين شبكة الاتصالات المعتمدة على اتصال أكثر بين عضو من أعضاء الجماعة بالعضو الذي يقع في مركزهم جميعا.

وينعكس نمط الاتصال داخل الجماعة على أداء الجماعة وإنتاجيتها بحيث أن أي مشاكل خاصة بالاتصال داخل الجماعة ستعكس سلبا على أدائها وأن الجماعة الأكثر فعالية في الأداء وفي التسيير تتميز بشبكة اتصالات أكثر ملاءمة من الجماعة الأقل فعالية في الأداء. ويرجع ذلك الى فشل القيادة وخاصة الفاعلين داخل الجماعة في بناء استراتيجية اتصال ملائمة لطبيعة الجماعة.<sup>2</sup>

1- راوية حسين، مرجع سابق، ص: 190، 191.

2- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص: 118-119.

## 5- عامل المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير الى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه. كما يعرف بأنه أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد.

وقد كشفت نتائج بعض الدراسات على "أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء ودافعية العاملين ومن ثم على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مما سبق يمكن القول: أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وحيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد ورضاهم وعلى ادراكاتهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

إن العاملين ليسوا أحراراً في سلوكهم ولا في تصرفاتهم وعلاقاتهم ولا في القرارات التي يتخذونها في العمل ، كما أن القادة أنفسهم في المنشآت ليس لديهم الحرية الكاملة في اتخاذ ما يرونه من قرارات، ومن بين النواتج السلبية لكثرة القيود والحدود:

- الإحباط: وذلك بسبب تطبيق قوانين ولوائح ونظم جامدة غير مرنة لا تلبى احتياجات العمل المتغير .

- النزاعات العدوانية التي قد تسود بين العاملين.

- انعزال بعض العاملين وانطوائهم.

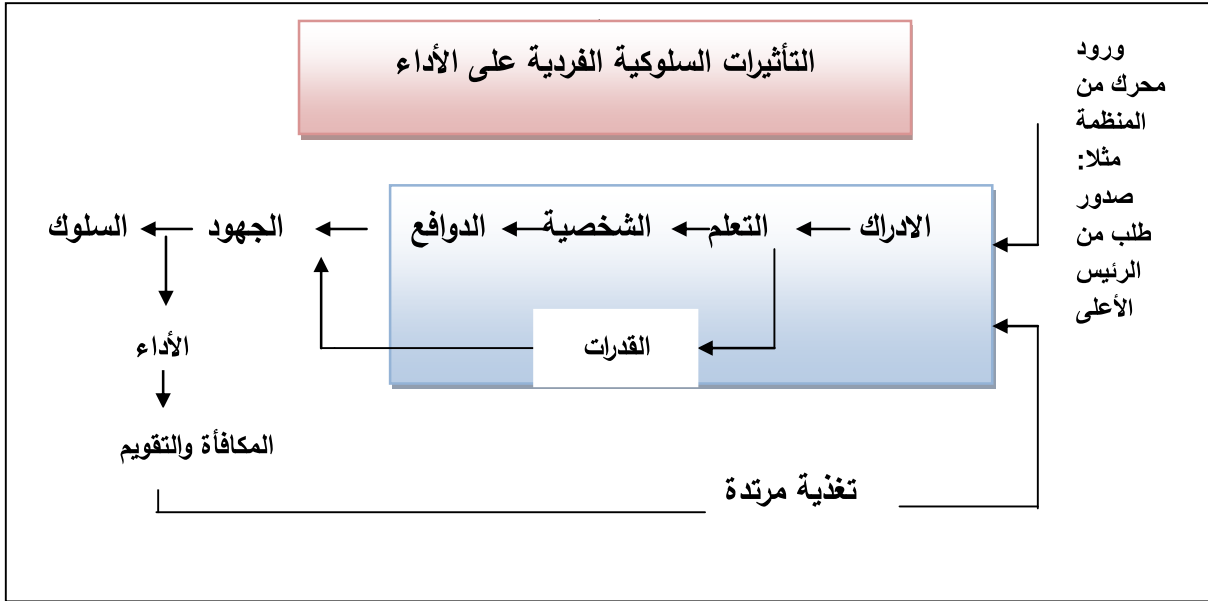
- التراخي والكسل في العمل والإهمال في أداء العمال.

- كثرة الشائعات.

- الصراعات النفسية: بالإضافة إلى قيود وحدود العمل على سلوك العاملين تزيد من أشكال

الصراع النفسي والشخصي والإداري.

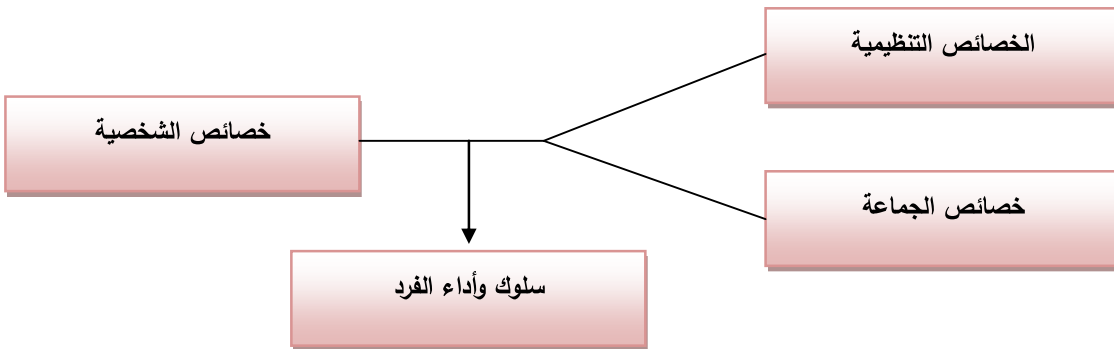
1- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبدالمجيد، مرجع سابق، ص:123.



الشكل رقم (09): المصدر : أندرو دي . سيزلاقي ، مارك جي . والاس ، 1991 ، ص

### 110.

النموذج المعروف، يوحي بأن الاختلافات في الأداء في الأصل نتاج لمتغيرات عديدة (مادية، ذهنية، هيكلية، بيئية، وتقنية) كبداية للتأثيرات السلوكية الفردية على الأداء، وثمة مجموعة أخرى من الحركات تتبع اتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق في ظروف مماثلة ترى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية.

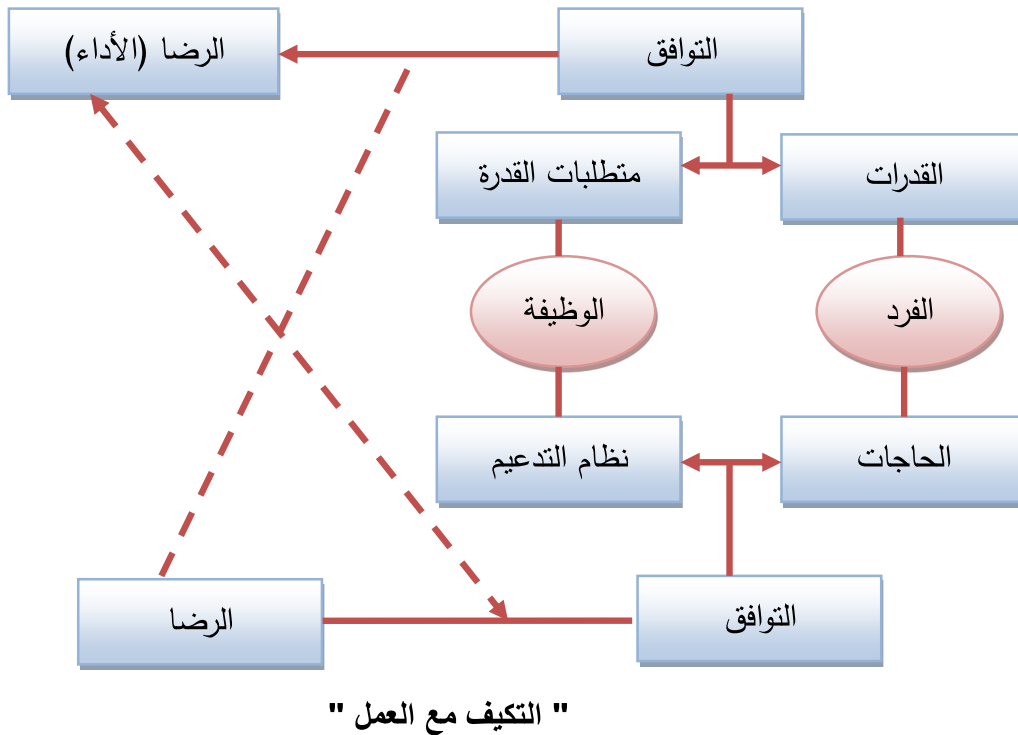


### " نموذج عصري للشخصية "

الشكل رقم (10) :المصدر : أندرو دي . سيزلاقي ، مارك جي . والاس ، 1991 ، ص

### 112

لقد بدأ باحثو السلوك التنظيمي الربط بين الشخصية والسلوك حتى يتمكن من احراز تقدم في هذا المجال، وعلى وجه التحديد يوجهون دعواتهم للباحثين للبدء في بحث التفاعل بين الشخصية والمتغيرات التنظيمية، حتى يمكن التنبؤ بالسلوك وفهمه بصورة أفضل. يشير الشكل أن نسبة كبيرة من سلوك وأداء الفرد ليست ناتجا بسيطا للخصائص التنظيمية أو الجماعية أو الشخصية بل بالأحرى لتفاعل هذه المتغيرات. لقد تبنى "تيربورج Terborg" على وجه الخصوص، طريقة للتفكير حول هذه المسألة سماها علم النفس التفاعلي، ووفق هذا المنظور فإنه من الخطأ الافتراض أن كل الموظفين يتمثلون تماما مع بعضهم، وأنه سيكون لإحدى الخصائص التنظيمية المهنية نفس الأثر على سلوك وأداء كل الموظفين. إن التركيز على الشخصية فقط وبيئة العمل وحدها لن يكون كافيا لتفسير الأداء.<sup>1</sup>



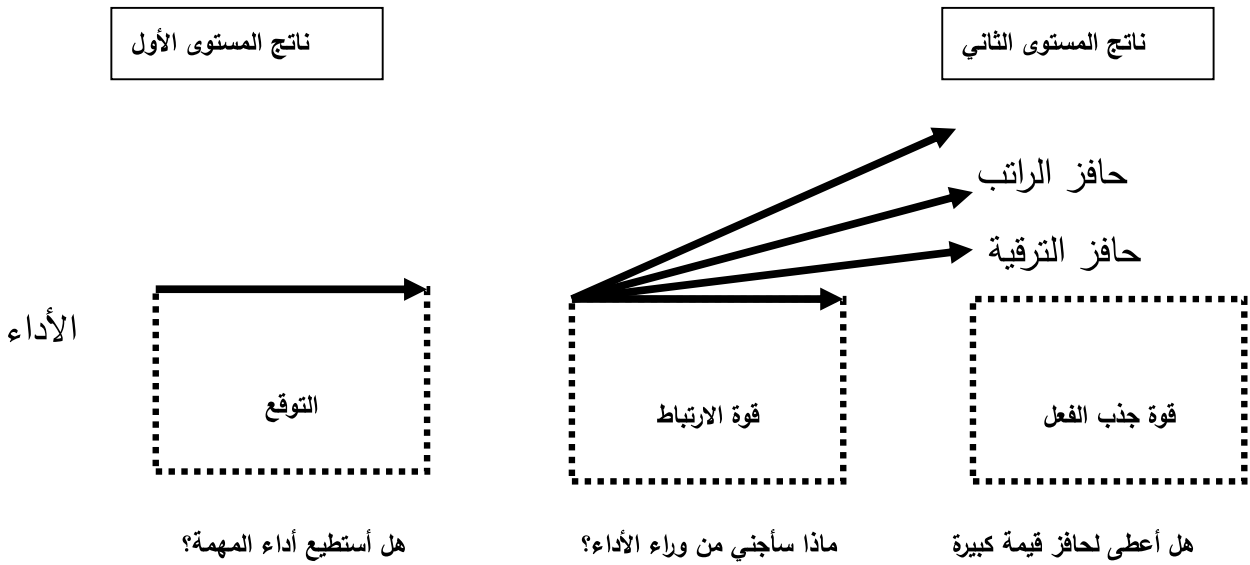
الشكل رقم ( 11 ) المصدر: أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، 1991، ص: 63.

1- أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، مرجع سابق، ص: 54،62،63،112.

تشير بيانات الباحثين الى أن الشخصية والخصائص تتفاعل حينما تؤثر على الأداء، ليس هذا فحسب بل أن الشخصيات تتغير بعض الشيء فعليا بمرور الزمن كنتيجة للتغيرات التي تحدث في خصائص الوظيفة.

قدم "فروم Vroom" نظرية الدافعية منطلقا من الأعمال السابقة لكل من " تولمان Tolman " و"لوي Lewin" و "اتكنسون Atkinson" وسماها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع، وكما يوضح الشكل فإن أساس التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء.

### نموذج أساسي لنظرية التوقع



الشكل رقم ( 12 )

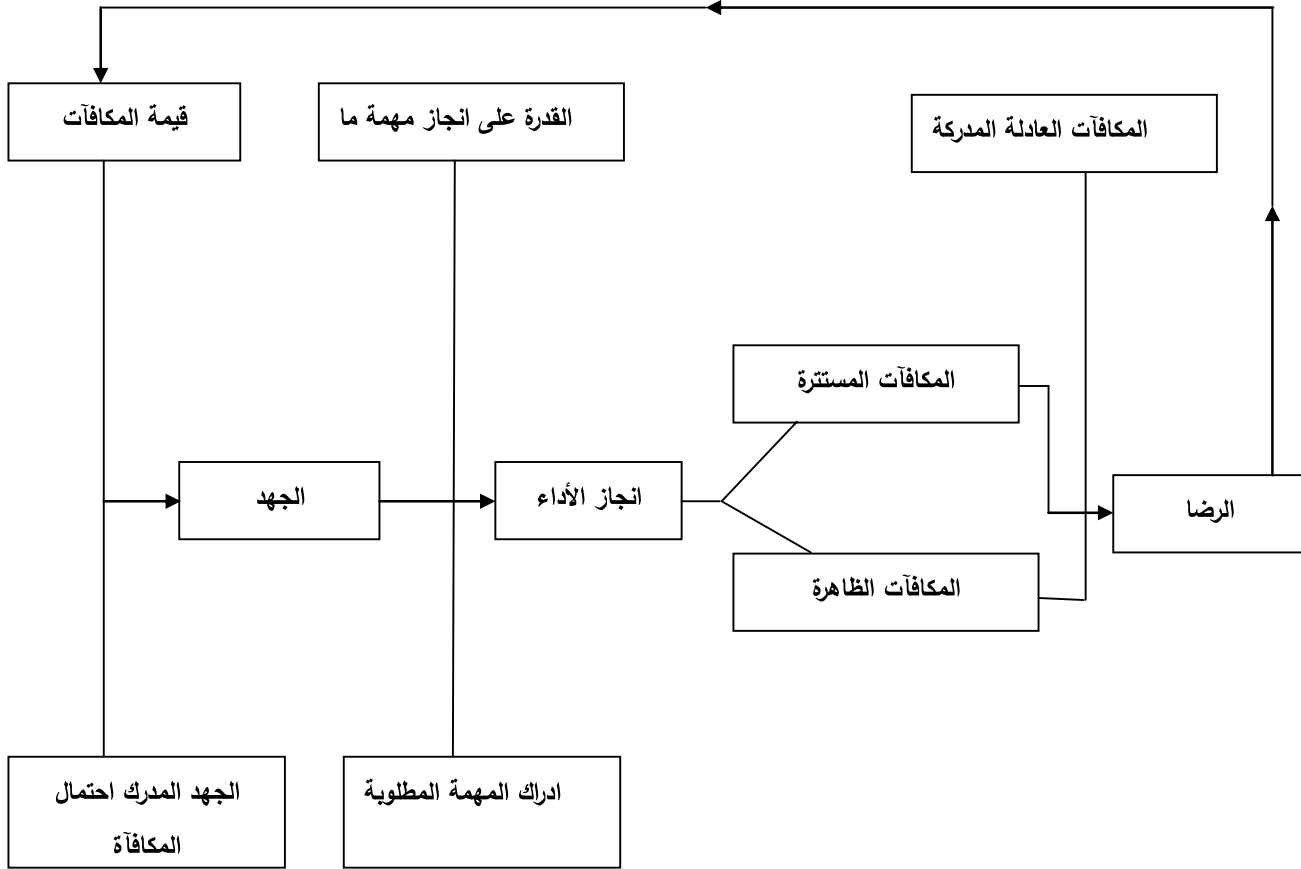
### 6- عامل الحوافز:

إن تحفيز العاملين يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأمور أهمها:

العمل بكفاءة وفاعلية حيث أن هناك من الحوافز التي تؤدي إلى الحصول على الأداء الجيد والتميز والمطابق للمستويات الراقية، فحوافز الترقية والتقدير والمكافآت تقرر بناء على مدى التزام الموظف بالأداء المفروض أن يؤدي ولا يتوقع منه أن يزيد عليه ولكن قد تتخفف مستويات الأداء بمرور الزمن حتى يصبح الحد الأدنى للأداء هو ذلك الذي يحفظ للفرد



وظيفته. أما الأساليب الحديثة فإنها تتضمن حوافز تقدمها مقابل الأداء المتميز والتفكير المبدع الذي يضيف الموظف من خلاله شيئاً جديداً.<sup>1</sup>



نموذج "بورتر" و "ترولولر" في التحفيز

الشكل رقم ( 13 ) المصدر: خليل حسن الشماع، 2000، ص 285

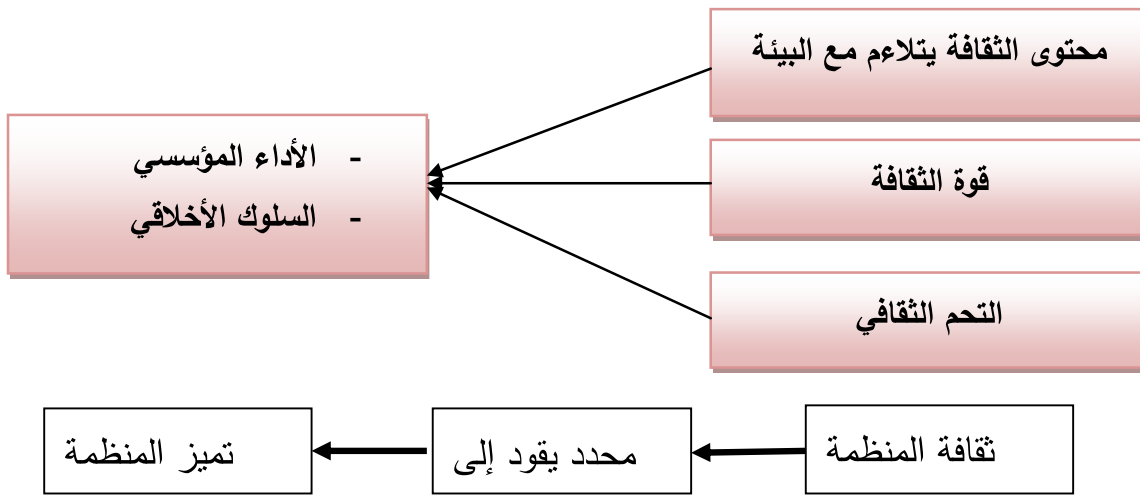
#### 7- عامل الثقافة التنظيمية

تمتلك الثقافة كظاهرة إنسانية واجتماعية معقدة الخصائص والأبعاد والوظائف دوراً حيوياً في حياة المنظمة، وهي تخلق روح فريق العمل وروح العمل الجماعي معززة الإرادة والالتزام داعمة الولاء مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز، حتى أصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار أصولها الثقافية لتعظم عوائد أداء المنظمة.

1- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص: 184.

فمثلا استخدام "Foster 2007" المنظورات الثقافية كمدخل لتحسين الجودة والذي يختلف باختلاف الوعي الثقافي، وهو ما يشكل مرجعا يفسر اختلاف مستويات جودة المنتجات والخدمات في الشركات متعددة الجنسيات والعبارة للقارات وأبرز "Reddy 2004" ضمن منطوق أنثروبولوجيا الثقافة، وقوتها وتحكمها في الأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي كما يظهره الشكل.

1



الشكل رقم (14) "ثقافة المنظمة محدد للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي"

إن الثقافة والتغيير سمتان غير ظاهرتين لأي عمل، فالثقافة تتضمن كيف نتفاعل مع بعضنا البعض وكيف نتخذ قراراتنا، وفي كل يوم يعتمد هذان الإجراءان على قيم المؤسسة اذا فتحديد قيم المؤسسة التي يمكن الحفاظ عليها تحت أي ظرف غير طبيعي يعتبر أمرا في غاية الأهمية ويمكن للطريقة أن تصبح استراتيجية، والاستراتيجية يمكن أن تشكل قيم المؤسسة والقيم الجديدة يمكن أن تصبح ثقافة، وهكذا فمجرد الشروع في تطبيق استراتيجية الإبداع - بناء على نجاحها وعلى تأسيسها على نطاق واسع- يمكن أن تصبح قيمة المؤسسة نحو أداء العمل

بأسلوب مختلف وبمجرد قبول كل فرد وممارسته لتلك القيمة سيتمكن جميع العاملين من أداء العمل بأسلوب مختلف , وهكذا يمكن أن تصبح استراتيجية الإبداع جزءا من ثقافة المؤسسة.<sup>1</sup>

8- عامل التوازن في الأداء.

يتمثل في تكافؤ الأخذ مع العطاء مع كل الجوانب، فالمنشأة التي تعطي العاملين أجورا تعادل ما قدموه من جهد يحقق توازنا في الجانب والمنشأة التي تبيع سلعا للعملاء بالسعر العادل والشروط المناسبة تحقق التوازن في أداء نشاطها التسويقي، وكفاءة العملية الإدارية مرتبط بالتوازن بين عناصرها من جهة وتوافر التوازن بين مكونات كل عنصر فيها وما يتم من التوازن يحقق الكفاءة. ولما كان مقصد الإدارة الرئيسي هو الحصول على أكبر ناتج من مزج العناصر الإدارية فإنها لا تستطيع تحقيق ذلك إلا بتوفير التوازن الكلي بين عناصرها الممثلة في: الأفراد، المستلزمات المادية، الفكر الإداري والبيئة، ولا تقترب المنشأة من وضع التوازن في أدائها إلا من خلال توفير بيئة توازن الأداء بالعمل على صلاحية العاملين لديها وصلاحية البيئة وتشديد نظم فعالة للتقييم المتوازن للأداء وإجراء التقييم المتوازن للأداء.<sup>2</sup>

أما أساليب مواجهة تدني الأداء: يعتبر العقاب أسلوبا لمنع السلوك غير المرغوب فيه وفي كثير من الأحيان يكون العقاب هو البديل الوحيد المتاح للمدير للتعامل مع مشكلة سلوك الفرد لعدم نجاح البدائل الأخرى في منع السلوك المخالف ويتم ذلك من خلال:

- تطبيق حافز سلبي: فقد يلجأ الرئيس إلى استخدام نظام العقاب والتأديب الرسمي المتاح في المؤسسة، والذي يتضمن عقوبات مثل توجيه اللوم أو الإنذار أو الخصم من الراتب أو الفصل من العمل.

- إيقاف حافز ايجابي: بمعنى إيقاف الميزات التي كان الفرد يحصل عليها سابقا أو التي سيحصل عليها في المستقبل.<sup>3</sup>

1- برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع، (2008)، ص:335.

2- سعد صادق. بحيري، إدارة توازن الأداء. الاسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة طبع، ص:11.

3- فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص:281،280.

وهناك من قسم السلوك غير المرغوب فيه في شكل مصفوفة تبين نوع السلوك كما يتضح

من الجدول الآتي:

سلوك متكرر ومستمر	سلوك مؤقت	تكرار السلوك المخالف
تكرار الغياب	المشاجرة أثناء العمل	السلوك الشخصي
الاستمرار في إنتاجية غير مطابقة للمواصفات	عدم انجاز المهام في مواعيدها المحددة	أداء الوظيفة

"مصفوفة أبعاد السلوك غير المرغوب فيه"

الجدول رقم (02) المصدر: فاروق عبده فلييه، 2005، ص: 281.

### III- الأداء و الصراع التنظيمي:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهي العنصر الأساسي لنجاح المنظمة ومن ثم فإن محاولة المدير لفهم السلوك الإنساني من أولى المهام التي يجب أن يركز عليها المديرين في عملهم.

فلنجاح أي منظمة لابد من توفير ثلاثة أبعاد إدارية للسلوك الإداري .

- البعد الفني: يتعلق بكيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة وفعالة.

- البعد المفاهيمي: ويتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الإدارية.

- البعد الإنساني: ويتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة

وتحفيز هؤلاء الأفراد بطريقة تحقق مصلحة المنظمة والفرد.

ويجب على المديرين إدراك تفاعل هذا الفهم أو الجوانب الثلاثة السابقة وأن غياب واحد

منها يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وعلم السلوك التنظيمي هو العلم الذي يتعامل مع كل من البعد المفاهيمي والإنساني في العملية الإدارية<sup>1</sup>.

وكثير من المشرفين والمديرين لا يعرفون الفرق بين المهارة الفنية ومهارة العلاقات الإنسانية ومهارة الإدراك ولا كيفية تطبيقها على مواقفهم.

- المهارة الفنية: هي القدرة على استخدام الخبرة والأساليب والمعدات لإنجاز العمل.
- مهارة العلاقات بين الأفراد: القدرة والحكمة في التعامل مع الأشخاص وتتضمن فهم الحافز وفن القيادة.
- مهارة الإدراك: القدرة على فهم التركيبة المعقدة للشركة بكاملها ومكان فريق العمل في الصورة الشاملة.

وينتقل الموقف الايجابي أو السلبي إلى الآخر بسرعة، فالعمل بجوار شخص ايجابي يعتبر تجربة ممتعة لأنه يرفع من روحك المعنوية، بينما العمل مع الشخص ذي الموقف السلبي قد يفسد يومك ويحولك أنت إلى السلبية وهذا له تأثير مدمر على أدائك وعلى أداء الفريق.<sup>2</sup>

إن البيئة الجيدة هي البيئة الحارة وإذا ما تطلعنا إلى هذه النقطة، نجد أن لا شيء يمكن أن يبني وان يكون ذا قيمة دون هذه الحرارة الإنسانية التي يندر أن تحس بعملها المجموعات السياسية والتجارية والإدارية، ولهذا كانت دهشة الأشخاص الأوائل الذين اشتغلوا بالعلاقات العامة عظيمة عندما لاحظوا التقدم المذهل في الإنتاجية يقول: "ميشال كروزيه": (إذا عكفنا على إعادة النظر في طرق تيسير العمل بدراسة رصينة من علم النفس العمالي نجح بالتأكيد في أن نضيف إلى الإخلاص العمالي روح الثقة وروح الجماعة وفي ذلك فائدة للجميع).

1- راوية حسن ، مرجع سابق،ص:5.

2- توني موجليا، مرجع سابق ،ص:62.

ولا يمكننا أن نأمل في ربح صداقة هيئة الموظفين والعمال دفعة واحدة، إذ لا بد أن تنشأ خلافات وأن يحدث توتر وأن تعترض مقاومة وأن تظهر أمور خافية وبحسب مبدأ "هيجل" القائل: "كل ضمير يترصد موت ضمير آخر".<sup>1</sup>

وليس في الأمر صعوبة كبيرة إذا حاولنا التحدث عن مفهوم العلاقات الإنسانية ذلك أن مفهومها الذي يثور في الذهن لأول وهلة أنها علاقات تقصد الإنسان في المنظمة قبل أن تقصد الموظف في تلك المنظمة أو أنها تنظر « للموظف باعتباره إنسانا » لا صعوبة إذا في القول بذلك المفهوم لكن الصعوبة الحقيقة هي في كيفية تحقيق ذلك المفهوم ومدى قدرتها على الوفاء به.

فالعلاقات العامة الداخلية (الإنسانية) تهدف أيضا إلى رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة وصولا إلى الأداء الجيد للمنظمة. ومن ثم تحقيق الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة وصولا إلى الأداء الجيد وطم تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

إن ما يجعل قياس أداء المديرين يستحق الاهتمام أن ما يتحقق من أداء في المنشآت قد لا يكون نتيجة مديرها فربما يكون ذلك لعوامل أخرى، ولا توجد هناك مشكلة في قياس أداء المديرين أو تتمين جهودهم لو كانوا هم أصحاب المنشأة، فهناك يكون الحافز الفردي المحرك الأساسي لجعلهم يؤدون أقصى أداء ولا عجب في ذلك فالدخل المتولد كله لهم ودعنا نسأل السؤال التالي: ما الذي يجعل المديرين المستأجرين لا يقدمون عطاء الملاك في الإدارة؟ وقد تبين أن ضعف العطاء للمديرين المستأجرين يرجع إلى ثلاثة أسباب: السبب الأول: ضعف قدراتهم الإدارية، الثاني عدم الرغبة في العمل والثالث سوء نظام التحفيز وعلاج السبب الأول يتم بحسن اختيار المديرين وحسن تدريبهم لأداء أعمالهم على نحو أفضل ، والسبب الثاني و

1- عبد الرزاق الدليمي، المدخل إلى العلاقات العامة، الأردن: دار الثقافة للنش و التوزيع، (2011)، ص:124،125.

2- علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الانسانية و الرأي العام،دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة،

"الاسكندرية: مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، (2002)، ص:109،110.

الثالث يكمن في وضع نظم فعالة للتحفيز تربط بين الحافز وما يتحقق من أهداف وإيجاد أنواع من الحوافز تشبع رغبات المستويات العليا من المديرين.<sup>1</sup>

وفي العقدين الأخيرين أصبح ينظر إلى المعلم على أنه مركز مشكلات التربية وحلولها في الوقت نفسه. حيث يعتبر المعلمون من أهم المجموعات المهنية التي لها الدور الكبير في بناء المستقبل، وأصبح التحدي الذي يواجه الباحثين التربويين وقيادات المدارس هو خلق دافعية المعلمين من أجل أعلى مستوى من الأداء، فقد أظهر الأدب النظري أن دافعية المعلمين تعتبر العامل الحاسم في تحقيق الأهداف التربوية، فالمعلم ذو الدافعية العالية يدخل المتعة على برامج وأنشطة المدرسة ويشعر بالفاعلية الشخصية ويكتف جهوده من أجل النجاح، فيركز على انجاز مهامه باستخدام الاستراتيجيات الإبداعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية.<sup>2</sup>

ولقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أهمية مشاركة المعلمين في وضع القرارات المدرسية وذلك للأسباب التالية:

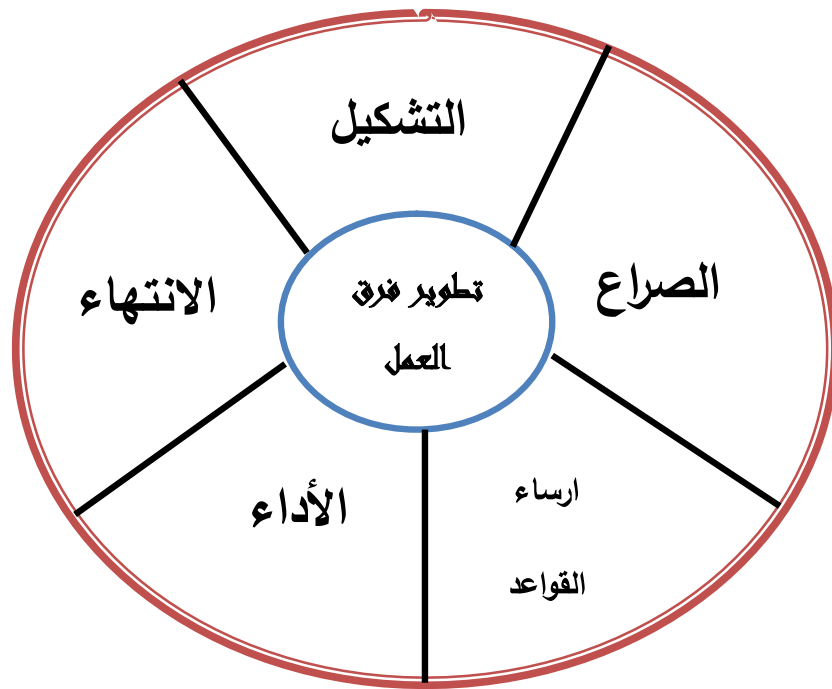
- تقلل مشاركة المرؤوسين من كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار.
- تساعد المشاركة في تحسين الروح المعنوية للعاملين وتوفير معلومات أكثر لهم وتحسين التواصل داخل المؤسسة وزيادة الحوافز المشجعة لجذب النوعية الجيدة من العاملين.
- تساعد المشاركة في خلق مناخ ملائم يشجع على التطوير والتغيير وينمي القيادات الإدارية.
- تنمي المشاركة في اتخاذ القرارات قدرات الأفراد ومهارتهم في حل المشكلات وفنون الاتصال وتنمية روح العمل الفريقي.

1- سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الاسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة طبع، ص:190.

2- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط:1، (2006)، ص:94.

قد توضح الإدارة العليا إجراءات الأداء لتحقيق أهداف المنظمة دون اعتبار للعوامل الشخصية للعاملين، وهذا يجعل كل سلوكيات العاملين تتجه نحو تحقيق الهدف العام باتباع قواعد العمل المعمول بها وبرامج التدريب ونظم الحوافز، وهنا تعتبر قرارات الإدارة العليا محددًا أساسيًا لسلوكيات المديرين، كذلك فإن المديرين يوضحون طرق الأداء وإجراءات تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

يتطور فريق العمل على عدة مراحل منذ بداية تكوينه إلى اكتماله، وكل مرحلة لها خصائص انتقال معينة، والمشرف الذي يعرف خصائص هذه المراحل هو الذي يخدم احتياجات الموظف ويساعد أفراد الفريق على معالجة المواقف المرتبطة بكل مرحلة. وفي عام 1960 قام فريق من خبراء تطوير فرق العمل بتحديد هذه المراحل الخاصة بتطوير الفريق:

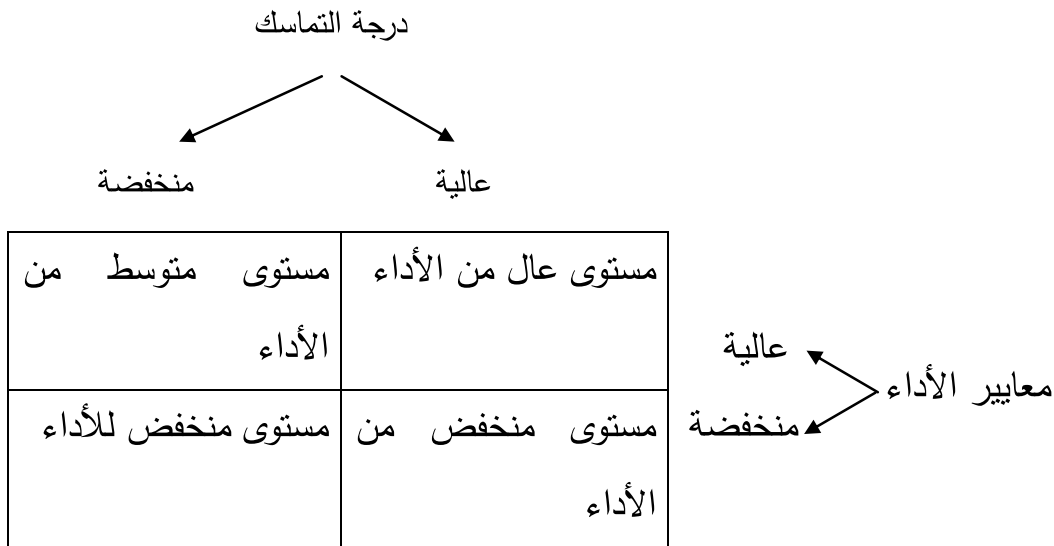


الشكل رقم ( 16 ) المصدر: توني موجليا ، ص:26.

1- رافدة الحريري، مرجع سابق، ص:253،234.



- مرحلة الصراع: في هذه المرحلة ينمو الفريق ببطء وقد لا ينمو، وفي الواقع تحمل هذه المرحلة احتمالات تدهور كبيرة ما لم يواجهها المشرف.
  - مرحلة الأداء: مع استمرار النضج، تصبح روح العمل الجماعي هي القاعدة وأحيانا يتم استبدال بعض أفراد الفريق، لكن الفريق أصبح الآن يعمل ذاتيا، يقوم بتحديد وحل المشاكل الأكثر تعقيدا بشكل اعتيادي.<sup>1</sup>
- ومع أن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينها، لكن يسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع والتناحر وظهور عوامل الشقاق.



العلاقة بين أداء الجماعة وتماسكها من ناحية وبين أداء الجماعة ومعايير أدائها من ناحية أخرى

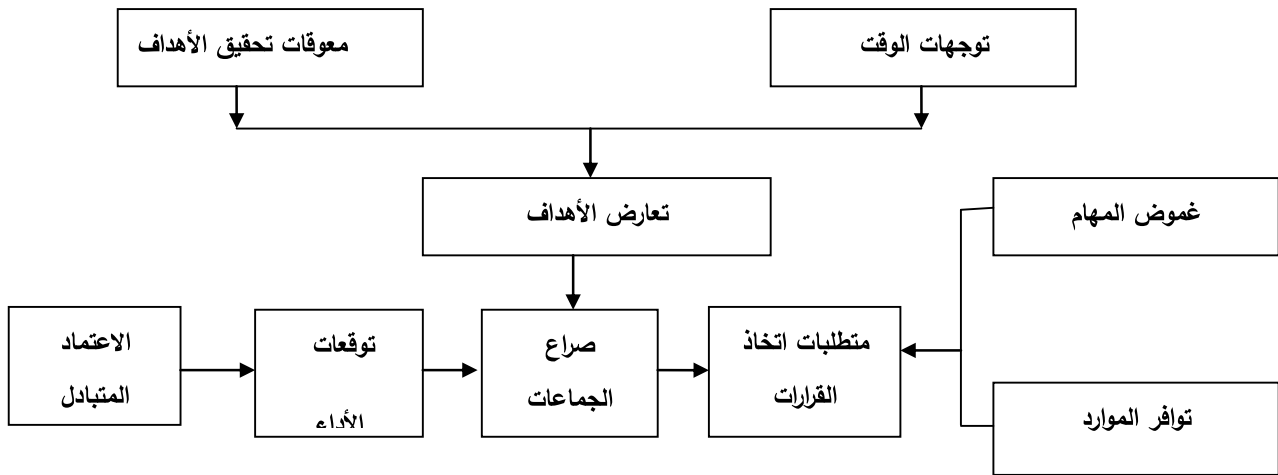
الشكل رقم (17) المصدر: أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، 1991، ص: 232.

1- توني موجليا، مرجع سابق ، ص:26.

يعرض الشكل ملخصاً للنتائج المتعلقة بمعايير الجماعة ودرجة تماسكها وأدائها ويشير إلى أنه من الممكن أن يكون أداء الجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك عالياً أو منخفضاً اعتماداً على معايير مستوى الأداء الذي تقرره الجماعة.

ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات وينتج عن طبيعة أنواع الاعتماد المتبادل تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل المشترك إلى الاعتماد التبادلي، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها.

فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة أو تفشل في مقابلة الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما ويتعاظم احتمال نشوء الصراع مع الاعتماد التبادلي الذي نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات.



مصادر الصراع و علاقتها بالأداء

الشكل رقم ( 18 )

ويقترح أحد المختصين في مجال المسائل القانونية حول تقويم الأداء أن يقوم المديرين بتقويم الأداء وفق القائمة التالية:

- يجب أن تستند معايير تقويم الأداء على تحليل الوظائف التي تتحدد على أساسه متطلبات الوظيفة.

- لا بد وأن تكون معايير الأداء معروفة لدى العاملين.
  - يجب أن يتم تقييم أداء العاملين على أساس جوانب أو متطلبات محددة بدلا من الأحكام العامة التي تصف الأداء جيد أو سيء.
  - يجب أن تحدد متطلبات الأداء في صورة نتائج أو أنماط سلوكية محددة يمكن توثيقها وقياسها.
  - يجب مراجعة تقارير الأداء للتأكد من صحة تقديراتها.
  - يجب تقييم أداء الموظف أكثر من مرة واحدة كلما أمكن ذلك.
  - يشترط توثيق تقديرات الأداء المتطرفة أو المبالغ فيها.
  - لا بد من توفير إجراءات رسمية للتنظيم أو الاستئناف في كل الأحوال.<sup>1</sup>
- 1- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام:

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل وهو ما أسميناه بالرسمية أو الفرملة (Formalization) وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات، وبالتالي فإن عدم تقنين لكثير من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطور التنظيم حيث يكون الاعتماد على العلاقات غير الرسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.<sup>2</sup>

2- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت، فإن ذلك قد يقود لبروز الصراعات، قد تتفاوت معايير الحكم على أداء بعض الوحدات الإدارية، كأن يكون المعيار الأساس لتقييم قسم التسويق في شركة ما، هو حجم الديون المحصلة، مما يؤثر على العلاقات بين القسمين، وكذا فإن الأمر ينطبق على أهداف أقسام البحث والتطوير وقدرتها على طرح

1- أندرو دي سيزلاقي، مرجع سابق، ص: 223، 273، 274، 378.

2- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 276.

الأفكار الجديدة وهو عمل يثير الوحدات التنفيذية التي تميل إلى الاستقرار والثبات وعدم الرغبة الكبيرة في التغيير .

3- الاهتمام بإيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان والمجالس، بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات المختلفة ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بصراعات أو مشاكل العمل، لتفهم الأطراف كافة طبيعة الصراع واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معها وبتفهم الجميع من المعنيين.

4- إن البيئة كثيرا ما تحول بين الفرد وإشباع حاجاته إذ يستلزم إشباع الحاجات وجود الإمكانيات التي يستطيع الفرد أن يميزها في بيئته فهو يسلك سلوكا يرمي إلى إشباع الحاجات التي لديه والتي توصله إلى أهدافه وإذا ما وجدت عوائق تحول دون بلوغ الهدف أو إشباع الحاجات ينشأ عند الفرد حالة أو شعور من خيبة الأمل يسمى بلغة علم النفس الإحباط: أما الصراع فيحدث نتيجة لمحاولة الفرد تحقيق أكثر من هدف واحد في وقت واحد، لوجود أكثر من سبيل واحد لتحقيق نفس الهدف.<sup>1</sup>

يجب على أعضاء المجموعة أن يعوا أنهم مسؤولون عن نجاحهم أو فشلهم، وأن من مسؤولية المجموعة أن تعالج مشاكلها أو على الأقل محاولة معالجة المشاكل التي تواجهها. ويجب أن يعي كل عضو أنه في حالة فشل المجموعة فإن أحدا من خارجها سوف يتدخل لذا فإنه لضمان نجاح المجموعة يجب أن تقوم بتقسيم فعاليتها على فترات ويمكن أن يتم التقييم بعد انجاز أي جزء من المهمة أو الهدف الموكل لها، وهو ما يطلق عليه، التقييم الذاتي ومن الأشياء التي يشملها:

- هل تستغل المجموعة الوقت بشكل فعال؟
- هل لدى كل عضو الفرص للمشاركة؟
- هل هناك أعضاء يسيطرون على النقاش؟
- هل يستمع الأفراد لما يقوله الآخرون؟

1- محمد الدبس، مرجع سابق، ص 206, 207

- هل أن جميع الأفراد يزودون النقاش بالمعلومات الضرورية؟
  - هل خلافات المجموعة تحت السيطرة وهل هي من النوع الايجابي؟
  - هل يسير الاتصال بين أفراد المجموعة حسب الأجنده؟
  - هل الأعضاء راضون عن سير المناقشات والانجازات؟
  - هل تضع المجموعة أهدافا معقولة لاجتماعاتها؟
  - هل تنجز المجموعة أو الفريق الأعمال أولا بأول؟<sup>1</sup>
- يمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا إلى مؤشرات هي وسائل وليس غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.
- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المختلفة.

ينطلق مؤيدو هذا الأسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر إذ أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم ولذلك لا بد من تحديد كافة المصالح المختلفة وترتيبها.

تتضمن وجهة النظر التي عرضناها النظر للقرارات الإدارية باعتبارها محصلة عملية سياسية وهي صراع على النفوذ بين جماعات المصالح الخاصة التي يحاول كل منها استصدار

1- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، (2009)، ص:136.

قرارات إدارية تلبي احتياجاتها بدل احتياجات التنظيم بدعوى أن هذه القرارات تخدم وتساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية.

فالتسييس هو ما يحدد المعايير والأولويات، ويشير مفهوم التسييس إلى جهود أعضاء التنظيم لتعبئة الدعم مع أو ضد السياسات والقواعد والقرارات التي لها تأثير عليهم وهذا مظهر من مظاهر القوة والتأثير تتعكس آثاره في الخطط التي يتم إقرارها ونمط التكنولوجيا التي تستخدم ومعايير الأداء التي تتبع.<sup>1</sup>

### خلاصة

إن أهم مكسب تراهن عليه أي منظمة هو الموارد البشرية التي تسعى لاستقطابها و تدريبها و رسم السياسات التي تحقق أهداف الأطراف كلها، و نظرا لاختلاف العاملين فانه من الضروري خلق بيئة يكون الاتصال جوهرها بما يجعل هذه الجماعات متماسكة، فليس من الضروري أن تكون هذه الكيانات الاجتماعية دائما متعاونة فقد تبرز من خلال التفاعل تناقضات و اختلافات من شأنها التأثير على السيرورة العملية لذلك لا بد من اعتماد قوانين تتحكم في هذه السلوكيات و إدارتها بإيجابية بما يضمن التوازن الذي يتحقق من إشباعات الاتصال الرسمي و غير الرسمي ضمن أطر قانونية و اجتماعية تتماشى و الظروف المتغيرة و التي أصبحت سمة متميزة للمؤسسات

و يبقى الاتصال هو المحرك في حالات الصراع التنظيمي سواء قبل الصراع و ذلك بفتح سبل النقاش و تبادل الآراء لتوحيد وجهات النظر أو أثناء عملية الصراع و يكون ذلك بإدارته و التحكم فيه كما أن هذا الصراع نفسه قد يفتح قنوات جديدة للاتصال تصبح وجها ايجابيا لظاهرة الصراع الذي إذا ما تم التحكم فيه فانه يؤدي إلى التغيير و الإبداع، فالتناقض دائما بين فكرتين يؤدي إلى خبرة جديدة.

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص:96،91.

و في ظل ضغوط عدة، سواء كانت مادية، عملية أو ضغوط الوقت قد تكون هذه كلها عوامل توتر و تنافر و خلاف، إن لم تتم محاصرتها فإنها تنعكس سلبا على أداء المؤسسة، لذلك لا يتوقف نجاح المؤسسات على حجم مواردها المادية بقدر ما ينصب في خلق استراتيجية توفيقية متجددة يكون الاتصال جوهرها. فلا توجد منظومة واحدة تصلح لكل المؤسسات، فالقائد و جماعته و وحدهم مسؤولين عن خلق بيئة تتوافق و إمكانات تلك المؤسسة تخضع في غالبها لخصائص هؤلاء و تلاحمهم رغم تناقضهم و ذلك عندما يضعون هدفا أسمى نحو الأداء يجعل سمات أخرى هي التي توحدهم رغم الاختلاف منها التعاون، التنازل، المبادرة، الوساطة، الإبداع، هذه الثقافة ليس القائد وحده مسؤولا عنها، بل في كثير من الأحيان يخضع الجماعات الرؤساء إذا كانت المعايير و الأهداف نبيلة.

فالأداء الجيد هو الميزان الذي يؤكد إن كان الفعل الفردي أو الجماعي يسير نحو الايجابية مهما كان نشاط المنظمات.

### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة الرئيسية، حلت البيانات التي تم الحصول عليها و معرفة دلالة الفروق بحسب مؤشرات: الجنس، المؤهل العلمي و الخبرة.

و فيما يلي عرض لنتائج الدراسة في ضوء أهدافها.

### أولاً: الجداول البسيطة

#### -خصائص مجتمع البحث:

#### أ- من حيث الجنس:

الجدول رقم (03) توزيع المبحوثين وفق الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	16	32.65%
إناث	33	65.34%
المجموع	49	100%

يتضح لنا من معطيات الجدول أن معظم أفراد عينة البحث من فئة "الإناث" و المقدره نسبتهم بـ 67.34% بحكم أن مهنة التعليم تستقطب الإناث أكثر، و يعود ذلك أن المرأة تحبذ مهنة التعليم عن غيرها من المهن، أما العامل الثاني فهي قدرات المرأة في التربية و الصبر و المتابعة و هي قدرات فطرية خاصة في مثل هذا المستوى التعليمي، رغم أن هذا لا يستبعد قدرات "الذكور" في مثل هذا المجال و الذي له خصوصيته خاصة في بعض المواد التعليمية ذات تخصص معين، و التي جاءت نسبهم مقدره بـ 32.65%، ربما يخلق هذا تكاملاً في الأداء حين يتم العمل بالفرق.



ب- التوزيع العمري لمجتمع البحث:

الجدول رقم (04)

النسبة المئوية	التكرارات	السن
26.53%	13	من 20-30
55.10%	27	31-40
18.36%	9	أكثر من 40
100%	49	المجموع

يتضح من نسب الجدول و المتعلقة بالسن، أن أعلى نسبة مقدرة بـ 55.10% تمثل الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة، تليها نسبة 26.53% و تمثل السن بين 20 و 30 سنة أما الفئة الأخيرة فمتمثلة بـ 18.36% الأكبر من 40 سنة.

فبمقارنة نسب الفئات الثلاث يتبين أن العينة فتية (بجمع النسبتين 55.10 و 26.53) مقارنة بنسبة 18.36% مما يفسر بأن هذا التوازن طبيعي ضمن قانوني "التوظيف الجديد" و "تسوية وضعية" بعض المعلمين (بالتقاعد النسبي) التي سجلت ارتفاعا ملحوظا.

ج-الرتبة العلمية:

الجدول رقم (05)

النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة العلمية
40.81%	20	ثانوي
59.18%	29	ليسانس
00%	00	ماستر
00%	00	ماجستير

المجموع	49	%100
---------	----	------

بقراءة معطيات الجدول الخاصة بالمؤهل العلمي أن الفئة الغالبة هم من ذوي مستوى "الليسانس" بـ 59.18% تليها نسبة "الثانوي" بـ 40.81%، و هذا يدل على أنه من شروط التوظيف أن يكون المرشح حاملا لشهادة الليسانس ضمن تخصصات معينة تخدم التعليم، في حين نلاحظ تراجع نسبة حاملي "شهادة الثانوي" التي تمثل الدفعات الأولى.

مع ملاحظة نتائج صفرية لحاملي "الماجستير" و "الماستر" و ربما يعزى ذلك إلى أن هؤلاء يتم تعيينهم في مستويات أعلى - المتوسط مثلا - نظرا لنقص التأطير في هذا المستوى.

ج- الأقدمية في التدريس:

الجدول رقم (06)

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 1-5 س	15	%30.61
6-10 س	5	%10.20
أكثر من 10	29	%59.18
المجموع	49	%100

يتضح من نتائج الجدول أن أعلى نسبة في مؤشر الخبرة هي 59.18% من ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات تليها نسبة 30.61% من ذوي الأقدمية من 1 إلى 5 سنوات و في الأخير نسبة 10.20% من ذوي الخبرة بين 6 و 10 سنوات.

و هذا يدل على أن هذه الخبرة تفيد في العطاء التربوي و أن النسبة التي تليها تدل على التجديد في القطاع بفتح مسابقات التوظيف، و أن هذا التناسب بين الفئات سيظل محافظا على هذا التناغم، فكلما انسحبت فئة بأقدمية معينة تعوضها فئة أخرى قد اكتسبت الخبرة نفسها مما يجعل هذه الأجيال تتكامل و تتبادل الخبرات أثناء الأداء العملي في الميدان.

الجدول (07): و يتعلق بأساليب الاتصال بالمدير:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
75.51	37	مباشرة
2.04	1	كتابيا
22.44	11	معا
100	49	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن: "الاتصال المباشر" قد حصل على أعلى نسبة 75.51% يليه الاختيار الثاني (معا) بنسبة 22.44 ، في حين سجل الاتصال الكتابي أقل نسبة مقدرة بـ 2.04 % مما يوضح: أن رغبة المبحوثين في الاتصال المباشر تعني وجود علاقات طيبة بالإدارة مما يسهل التفاعل الايجابي لخدمة أهداف العملية التربوية.

الجدول رقم (08): و يتعلق بقضايا اتصال المدير بالمعلم:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
----------	---------	------------

95.91	47	قضية مهنية
4.08	2	قضية شخصية
/	/	أخرى اذكرها
100	49	المجموع

من الواضح في الجدول أن: "القضايا المهنية" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 95.91% في حين أن القضايا الشخصية سجلت نسبة ضئيلة 4.08%، مما يفسر بأن الجو العملي بالمدارس هو السائد، ورغم ايجابية هذا المؤشر إلا أن الاهتمام بالقضايا الشخصية للعاملين - من المفروض - أنه يعد من أولويات اهتمامات الإدارة لأنه بالضرورة ينعكس على الروح المعنوية للمربين وبالتالي على الأداء.

الجدول (09): و يتعلق بأوقات اتصال الإدارة بالمعلم من حيث هي مناسبة أم لا:

النسب	التكرار	الاختيارات
71.42	35	نعم
4.08	2	لا
24.48	12	أحيانا
100	49	المجموع

يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر 71.42% تؤكد على الوقت المناسب لاتصال المدير بالمعلمين في حين أن نسبة 24.48% أجابت بـ "أحيانا" رغم الفرق الواضح بين المؤشرين، إلا أن نسبة 24.48% لا يستهان بها إذا أردنا إبعاز هذه النسبة إلى مؤشر واقعي وحقيقي يفسر أن نمط الاتصال غير واضح وربما غير مقنن لدرجة يفتح المجال أمام المديرين للاجتهاد في طرق الاتصال التي في الغالب يكون ارتباطها "بشخصية القيادة" مما قد يفسح المجال لعدم

الرضا أمام فئات قد لا يشبعها هذا النمط من الاتصال لطبيعة في الشخصية وعليه فعلى المدير اختيار مداخل مناسبة حسب المواقف.

الجدول (10): و يتعلق بالعوامل المؤثرة في عملية التفاعل مع الرسائل الاتصالية:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
ضغوط العمل	24	48.97
ضيق الوقت	20	40.81
عدم كفاية المعلومات	5	10.20
أخرى ذكرها	/	/
المجموع	49	%100

يتضح من نسب الجدول أن: إجابة "ضغوط العمل" غالبية بنسبة 48.97% تليها إجابة "ضيق الوقت" بنسبة 40.81%، و في المرتبة الأخيرة و بنسبة ضئيلة 10.20 عدم كفاية المعلومات.

و يعود ذلك ربما لصعوبة العملية التربوية مؤخرا نظرا لكثافة المناهج و كثرة التقييمات و اكتظاظ الأقسام أما ضيق الوقت فيعود للحجم الساعي المعمول به و الذي يشكل ضغطا مهنيا، أما نقص المعلومات فرغم ضآلتها إلا أن بعض الفئات الجدد في المهنة تحتاج لهذه المعلومات.

الجدول (11): و يتعلق بإشباع الاتصال للحاجات المهنية:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	30	61.22
لا	19	38.77

100	49	المجموع
-----	----	---------

يتبين من الجدول أن أغلبية المستجوبين يجمعون بنسبة 61.22% أن الاتصال يشبع حاجاتهم المهنية، بالمقابل تؤكد نسبة 38.77% منهم أن الاتصال لا يشبع حاجاتهم المهنية. هذا التفاوت يبرر بأن هذه الحاجات تعود لعوامل شخصية، أكثر ما يشبعها الاتصال غير الرسمي، فقد ينتج عن هذا التفاوت من أن فئة معينة من ذوي الخبرة القليلة يحتاجون للاتصال أكثر كفاعل مهم يثري أداءهم من خلال الاستشارة و الاحتكاك بالإضافة إلى طبيعة بعض الأشخاص الذين يجدون في الاتصال إشباعا لبعض الحاجات و لو كانت نفسية.

الجدول (12): و يتعلق بأسباب عدم إشباع الحاجات المهنية:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نقص الثقة	/	/
عدم التفاهم	1	2.04
عوائق مهنية	18	36.73
أخرى أذكرها	/	/
المجموع	19	57.13

نلاحظ من نتائج الجدول أن أسباب عدم إشباع الاتصال لحاجاتهم المهنية يعود لعوائق مهنية بنسبة 36.73% مقابل نسبة ضئيلة 2.04% قد أعوزته إلى عدم التفاهم.

مما يدل على شبه التوافق مع الإدارة، رغم وجود التعارض أحيانا.

فرغم التوافق مع الإدارة الذي أثبتته (نسبة 00% نقص الثقة) و (2.04% عدم التفاهم)، إلا أن هناك عوائق مهنية أخرى تحول دون تحقيق هذا الإشباع يعود معظمها إلى ضيق الوقت و ثقل الأداء في ظل كثافة البرامج و صعوبات المناخ المدرسي حتى في جانبه المادي.

الجدول (13): و يتعلق بمدى كفاية العملية الاتصالية بين المعلم و المدير:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	38	77.55
لا	11	22.44
المجموع	49	100

من خلال الجدول توضح النسبة 77.55% بأن العملية الاتصالية (بين المعلم والمدير) تحقق الكفاية، بالرغم من وجود فئة تنفي تحقيق هذه الكفاية بنسبة 22.44%.

ممن يحتاجون لاتصال أكثر لإشباع حاجاتهم سواء في المعلومة أو حتى الدعم المعنوي.

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نقص المهارات الاتصالية	7	14.28
ضيق الوقت	4	8.16

الجدول	أخرى اذكرها	/	/	(14): و يتعلق بعوامل
عدم	المجموع	22.44	11	كفاية العملية الاتصالية:

وقد أوعزت هذه الفئة أن أسباب عدم الكفاية بنسبة 14.28% تعود إلى نقص المهارات الاتصالية في حين أن ضيق الوقت ممثل بنسبة 8.16%.  
و قد يعود لنقص المهارات الاتصالية لدى الطرفين.  
الجدول (15): و يتعلق بالاتصال غير الرسمي مع الإدارة:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
أحيانا	47	95.91
دائما	2	4.08
المجموع	49	100

نلاحظ من تحليل نتائج الجدول أن النسبة الأكبر تحبذ الاتصال غير الرسمي "أحيانا" بنسبة 95.91%، أما النسبة الضئيلة 4.08% فتفضله دائما.



مما قد يفسر غياب العلاقات الاجتماعية و ربما تدل النسبة الضئيلة 4.08% من ذوي الخبرة مع الإدارة أو ممن تجمعهم مصالح مع المدير أو أن طبيعة الضغوط تمنع هذا النوع من الاتصال.

الجدول (16): و يتعلق بالجهة المتصل بها في حالة وجود مشكلة مهنية:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
المدير	42	85.71
الزميل	7	14.28
جهة أخرى	/	/
لا أحد	/	/
المجموع	49	100

يوضح الجدول أن أغلبية المستجوبين يفضلون في حالة وجود مشكلة مهنية الاتصال بالمدير بنسبة عالية تقدر بـ 85.71%، في حين يحد بعضهم الاتصال بالزميل بنسبة 14.28%، مما يفسر أن الشق الإداري يغلب في بعض المواقف خاصة المهنية على الجوانب الشخصية.

الجدول (17): و يتعلق بأسباب تفشي الصفات السلبية المهنية:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
تغيب الأهداف المهنية	21	42.85
عدم وضوح المعايير المهنية	17	34.69
تعقد شبكة العلاقات	11	22.44
المجموع	49	100

من قراءة نتائج الجدول يتضح أن الإجابة "تغييب..." قد سجلت أعلى نسبة 42.85% في حين عبرت نسبة 34.69 بـ "عدم وضوح" مقابل نسبة 22.44% توغرها لـ (تعقد شبكة العلاقات) مما يدل على أن إدراك الأهداف يحفز على العمل و يمنع انتشار الصفات السلبية أما عدم وضوح المعايير فسببه التغيير في القوانين التي تعطل الانسجام و ما دامت هذه العوائق غالبية فإنها تؤثر على إنشاء العلاقات.

الجدول (18): و يتعلق بمظاهر المناخ الصحي للمدرسة:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
المادية	38	77.55
الإدارية	5	10.20
علاقات الجماعة داخل المؤسسة	6	12.24
المجموع	49	100

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر 77.55% توزع صحة المناخ المدرسي إلى أسباب مادية، تليها "علاقات الجماعة داخل المؤسسة" بنسبة 12.24%، وكمرتبة ثالثة عوامل إدارية بنسبة 10.20%.

مما يفسر حاجة هذه الفئة لأبسط الماديات التي تكفل الأداء المقبول بالمؤسسة التربوية.

الجدول (19): و يتعلق باستشارة الإدارة للمعلم في القرارات المهنية:

الاختيارات	التكرار	النسب
نعم	14	28.57
لا	7	14.28
أحيانا	28	57.14
المجموع	49	100

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأعلى 57.14% تشير إلى استشارة الإدارة للمعلمين "أحياناً" تليها الإجابة بـ "نعم" ممثلة بنسبة 28.57%، في حين ترى نسبة من المعلمين أن الإدارة لا تستشيرهم وبنسبة مقدرة بـ 14.28%.

رغم أن الاستشارة هي وجه من أوجه المشاركة إلا أن الإدارة في الغالب تستشير ذوي الخبرة، وهناك بعض القرارات ما لا يجب استشارة المعلمين فيها.

الجدول (20): و يتعلق بأسباب عدم استشارة الإدارة للمعلم في القرارات المهنية:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
2.04	1	حساسية القرارات
12.24	6	شخصية المدير
14.28	7	المجموع

يوضح الجدول أن الفئة التي أجابت بـ "لا" توزع أسباب ذلك لـ "شخصية المدير" بنسبة أكبر (12.24%) في حين تبرر نسبة ضئيلة (2.04%) ذلك لحساسية القرارات.

بعض المديرين يخشون استشارة المعلمين لأن هذا - حسب رأيهم - يفتح المجال لاختلاف وجهات النظر مما يصعب توحيد اختيار القرار الصحيح، وهذا ما يجعلهم إما ينفردون باتخاذ القرارات أو استشارة بعضهم فقط من ذوي الخبرة أو ممن يتقنون بهم من المقربين.

الجدول (21): و يتعلق بتعارض المعلم مع الإدارة:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
22.44	11	نعم
77.55	38	لا

100	49	المجموع
-----	----	---------

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى 77.55% ترى بأن التعارض مع الإدارة لا يؤدي إلى خلاف، في حين تليها نسبة 22.44% وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للأولى ترى بأن هذا التعارض يؤدي إلى خلافات.

و التعارض في حد ذاته لم يعد ظاهرة سلبية بل هو مستحب إذا تم التحكم فيه.

الجدول (22): و يتعلق بأسباب تحول الخلافات إلى صراعات:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
20.40	10	قصور الإدارة
22.44	11	عدم فعالية القوانين
57.14	28	ضعف العلاقات الإنسانية
100	49	المجموع

من الجدول يتبين أن النسبة الأكبر من المعلمين 57.14% تؤكد أن هذه الخلافات قد تتحول لصراعات نظراً لـ "ضعف العلاقات الإنسانية" تليها نسبة 22.44% توعد ذلك إلى عدم فعالية القوانين، أما النسبة الثالثة 20.40% فتد ذلك إلى قصور الإدارة.

- و هذا ما يدل على حاجة المعلمين للعلاقات الإنسانية لأن طبيعة المهنة تفرض الجو الاجتماعي، مع ضرورة ضبط هذه العلاقات بالقوانين.

الجدول (23): و يتعلق بعوامل تحول الإشاعة إلى نزاع:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
48.97	24	ضعف التحكم
26.53	13	نقص الخبرة
24.48	12	عدم كفاية المعلومات

100	49	المجموع
-----	----	---------

بالنظر لنتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 48.97% من يرون أن الإشاعة تتحول إلى نزاع بسبب (ضعف التحكم) و لا يأتي هذا إلا في ظل توتر علاقات الاتصال بين المدير و المعلم، كما قد يعود أيضا (و بنسبة 26.53%) لنقص خبرة المديرين المعينين حديثا، أما عدم كفاية المعلومات 24.48% إما لحجبها أو سريتها.

و تعد الإشاعة مظهرا من مظاهر قصور العملية الاتصالية سواء الرسمية أو غير الرسمية، فالمعلم عندما لا يشبع حاجاته من الاتصال الرسمي يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي الذي تعتبر الإشاعة أحد مظاهره و ذلك للحصول على معلومات تم التكتم عليها.

الجدول (24) : و يتعلق بطرق التعبير في حالة الصراع:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
العنف	1	2.04
التفاوض	29	59.18
التجنب	19	38.77
عدم الاكتراث	/	/
المجموع	49	100

نلاحظ من نتائج الجدول أن اختيار التفاوض قد مثل أكبر نسبة إجابة 59.18% يليها التجنب بنسبة 38.77% ونسبة ضئيلة جدا 2.04% تلجأ لأسلوب العنف.

فالتفاوض في حد ذاته يتوقف نجاحه على قدرة القائد على جمع الأطراف المتنازعة التي تنفر بطرق معينة من الاجتماع على طاولة واحدة، في حين يمثل التجنب موقفا سلبيا يبرره

الخوف من الصراع، هذا التجنب الذي من شأنه إبقاء الخلافات راكدة و التي قد تتحول إلى نزاع في ظل ظروف معينة.

الجدول (25) : و يتعلق باستغلال الإدارة للتنظيمات غير الرسمية لتحقيق مصالحها:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	11	22.44
لا	38	77.55
المجموع	49	100

يتبين من النتائج أن نسبة 77.55% من المستجوبين تستبعد استغلال الإدارة للتنظيمات غير الرسمية في تحقيق مصالحها، في حين تؤكد نسبة 22.44% هذا الاستغلال. هذا يعود لطبيعة علاقة الفئتين مع الإدارة، لأن توافق الإدارة مع الجماعات التربوية تخلقه العلاقات الإنسانية و ليس التنظيمات، و رغم ذلك فالتنظيمات غير الرسمية لا تبدو دائما في طابعها القانوني، فوجود فئات معينة في المؤسسة تجمعهم مصالح معينة قد يخدم النشاط الخفي الإدارة.

الجدول (26) : و يتعلق بالحاجة للتعاون مع الزملاء لتحسين الأداء:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	49	100
لا	/	/
المجموع	49	100

من قراءة نتائج الجدول تبين إجماع شبه كامل للمعلمين بأن التعاون مع الزملاء يحسن الأداء.

و يعود هذا لتنمية نشاط العمل بالفرق حسب ما ينص عليه القانون، و طبيعة المهنة التي تحتم اتصال أفراد المجموعة التربوية للتشاور و الاستشارة خاصة في مثل هذا المستوى (الابتدائي).

الجدول (27) : و يبين علاقة التعاون بالتعارض في إذابة نقاط الاختلاف:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	31	63.26
لا	5	10.20
أحيانا	13	26.53
المجموع	49	100

نلاحظ من نتائج الجدول أن النسبة الأكبر 63.26% ترى بأن التعاون يذيب نقاط التعارض والاختلاف، بمقابل 26.53% من المبحوثين تؤكد أن هذا التعاون يذيب "أحيانا" هذا التعارض، أما النسبة الأقل ممثلة بـ 10.20% تؤكد بأن هذا التعاون لا يذيب نقاط التعارض. و يعود هذا التفاوت في الآراء إما لنقص مهارات الاتصال أو ضغوط الوقت أو طبيعة الشخصية.

الجدول (28) : و يتعلق بروح المنافسة ضمن العمل بالفرق:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	44	89.79
لا	5	10.20
المجموع	49	100

يتبين واضحا أن التعاون ينمي روح المنافسة وذلك بنسبة 89.79% مقابل 10.20% ينفون ذلك. و تتمثل الروح التنافسية في الإبداع في مجال قد يتماثل فيه الأداء العادي و يعود هذا التنافس في الغالب إلى تقنيات فردية و طرق تكتسب بالخبرة و تميز البعض الذين يجتهدون في خلق مبادرات تصبغ الحيوية على العمل. في حين أن بعضهم لا يحبذ العمل بالفرق - حسبهم - يفرض عليهم أنماطا في العمل لا تتوافق و ميولهم.

الجدول (29) : و يتعلق بانعكاس المنافسة على الأداء:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
الإيجاب	45	91.83
السلب	4	8.16
المجموع	49	100

بالنظر للنتائج يتضح أن النسبة الأكبر 91.83% تؤكد بأن المنافسة تتعكس بالإيجاب على الأداء مقارنة بنسبة ضئيلة جدا تقدر ب 8.16 % ترى بأن هذه المنافسة تؤثر سلبا على الأداء.

لأن المنافسة في ظل ظروف معينة قد تتحول إلى نزاع.

الجدول (30) : و يتعلق بأسباب الخلافات مع الزملاء:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
عدم كفاية الاتصال	34	69.38
انعدام الاتصال	13	26.53
الإفراط في الاتصال	2	4.08
المجموع	49	100



بالنظر إلى النسب المعروضة على الجدول يتضح أن إجابة "عدم كفاية..." بنسبة 69.38% كانت الإجابة الغالبة مما يبرز أهمية الاتصال في إذابة الخلافات و أن "انعدام الاتصال" بنسبة 26.53% تفيد أن العملية الاتصالية في المؤسسة التربوية ملحة أكثر من غيرها من المؤسسات.

الجدول (31) : و يتعلق بأسباب تطور هذه الخلافات سلبا:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
79.59	39	غياب لغة الحوار
8.16	4	عدم الإيمان بالتفاوض
12.24	6	لامبالاة الإدارة
100	49	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 79.59% من المستجوبين يؤكدون أن الخلافات تتطور سلبا نظرا لـ "غياب لغة الحوار" تليها نسبة 12.24% من يرون السبب في ذلك "لامبالاة الإدارة"، أما الفئة الثالثة فتوعز ذلك لـ "عدم الإيمان بالتفاوض" بنسبة 8.16%

و كل هذه الإجابات ذات دلالة على ضعف الاتصال بأنواعه و أساليبه و أنماطه و يعود ذلك -ربما- لعدم اعتماد منظومة رسمية و ثابتة من الاتصال في المؤسسات التربوية.

الجدول (32): و يتعلق بطرق حل النزاعات:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
95.91	47	الودية
4.08	2	القانونية

المجموع	49	100
---------	----	-----

يوضح الجدول أن نسبة 95.91% تؤكد شبه إجماع المستجوبين بأن الطرق الودية هي المتبعة للإدارة في حل النزاعات ، تليها نسبة 4.08% والتي تعد ضئيلة بالنسبة للفئة الأولى ترى أن الحل بالطرق القانونية.

مما يفسر المناخ الصحي للعلاقات بين الأفراد بالرغم من وجود بعض الاستثناءات التي لا يكون حلها إلا بالقوانين.

الجدول (33) : و يتعلق بتقريب الاجتماعات لوجهات نظر المعلمين:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	26	53.06
لا	1	2.04
أحيانا	22	44.89
المجموع	49	100

من الجدول تبين أن نسبة الإجابة ب "نعم" قد غلبت ب 53.06% إذ تقرب من وجهات النظر بالتقارب مع نسبة "أحيانا" بنسبة 44.89% بينما ترى نسبة ضئيلة جدا 2.04% من المستجوبين عكس ذلك لأن الاجتماعات رغم ما تحمله من اتفاق قد تخبئ بعض المفاجآت لبعض الفئات التي ينشأ النزاع بينها و بين الإدارة.

الجدول (34): و يتعلق بدور الوساطة للحد من النزاع:

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	46	93.87
لا	3	6.12

100	49	المجموع
-----	----	---------

يوضح الجدول نسبة كبيرة جدا 93.87% من يرون الوساطة تحد من حدة النزاع مقابل نسبة ضئيلة جدا 6.12% من لا يوافقون على ذلك.  
مما يدل على انتشار ثقافة الوثام التي تميز أعرافنا الاجتماعية.

الجدول (35) : و يتعلق بأسباب لجوء المعلم للنقابة:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
20.40	10	عندما يتأثر أداؤه
65.30	32	فقدان الثقة في المدير
14.28	7	شعوره بالضعف
100	49	المجموع

بالنظر إلى الجدول يتبين إن اللجوء إلى النقابة يبرره "فقدان الثقة في المدير" بنسبة 65.30% تليها نسبة من يرون انه حين يتأثر أداؤه وذلك بنسبة 20.40%، أما الشعور بالضعف فقد سجلت بنسبة 14.28%. وهذا يدل على أن مؤشر "النقابة" يعني انسداد قنوات التفاهم بين المعلم والإدارة وانه ومن خلال هذا سيتأثر الأداء.

الجدول (36) : و يتعلق بتأثر الأداء الإيجابي بطرق حل النزاع:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
----------	---------	------------

65.30	32	شخصيا
34.69	17	إداريا
100	49	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح أن أغلب المعلمين يرون بأن الأداء يتأثر ايجابيا بالصراع إذا كان حله شخصيا وذلك بنسبة 65.30%، أما نسبة 34.69% فترى الإيجاب في حله إداريا.

الجدول (37) : و يتعلق بالخبرة الاتصالية للنزاعات لتفعيل الأداء:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
83.67	41	نعم
16.32	8	لا
100	49	المجموع

بالنظر إلى الجدول يستنتج أن الإجماع بنسبة 83.67% يؤكد الخبرة الاتصالية للنزاع وانعكاسها على الأداء مقابل نسبة تبدو ضئيلة 16.32% تؤكدها الإجابة ب "لا". مما يعني تطور النظرة للصراع بأنه فعل تفاعلي ضروري.

الجدول (38) : و يتعلق بتقليل - سياسة الباب المفتوح للإدارة - من النزاعات:

النسبة %	التكرار	الاختيارات
81.63	40	نعم
2.04	1	لا
16.32	8	أحيانا
100	49	المجموع

من نتائج الجدول يتضح من خلاله نسبة 81.63% أن سياسة الباب المفتوح تقلل من النزاعات في حين ترى نسبة 16.32% أن هذه السياسة تقلل (أحيانا) من النزاع، و يعود هذا لإيمان شريحة عمال التربية بوجوب ديمقراطية الإدارة حتى تتلاشى النزاعات قبل تراكمها. أما النسبة الضئيلة 2.04% فلا تؤمن بأن هذه السياسة تقلل من النزاعات.

ثانيا: الجداول المركبة

الجدول رقم (39): و يتعلق بأساليب اتصال المعلمين بالمدير:

المجموع	معا		كتابيا		مباشرة		الاجابة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات		
32.64	16	14.28	7	00	00	18.36	9	ذكر	الجنس
67.34	33	8.16	4	2.04	1	57.14	28	أنثى	
100	49	22.44	11	2.04	1	75.5	37		المجموع
40.81	20	12.24	6	2.04	1	26.53	13	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	10.20	5	00	00	48.97	24	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	22.44	11	2.04	1	75.5	37		المجموع
30.6	15	6.12	3	%00	00	24.48	12	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	2.04	1	%00	00	8.16	4	6-10	
57.13	29	14.28	7	%00	1	42.85	21	أكثر من	

								10	
100	49	22.44	11	00	1	75.5	37		المجموع

أظهرت نتائج الدراسة من خلال النسب في الجدول أن طرق الاتصال المفضلة لدى المعلمين جاءت على الترتيب التالي "الاتصال المباشر" إذ بلغت نسبة الذكور (18.36%) و الإناث (57.14%) وجاءت الإجابة ب (نعم) بنسبة 14.28% ذكور و 8.16% إناث.

و قد يعود ارتفاع نسبة الاتصال المباشر لدى الإناث إلى أن المرأة تخشى تحمل المسؤولية وحدها و تحبذ السند المسؤول كي تدعم تصرفاتها خاصة و أن نسبة الاتصال (معا) جاءت ضعيفة مقارنة مع الإجابة مباشرة.

أما بالنسبة للذكور فرغم أن الإجابة "مباشرة" جاءت بنسبة 18.36% مقارنة مع النسبة 14.28% فإنه غالبا ما يجنح الرجال إلى التوثيق تمسكا بالقوانين و عدم الثقة في الإدارة.

أما الجواب (كتابيا) فجاءت ضئيلة جدا (2.04%) و قد يعزى هذا أن الاتصال في المدارس الابتدائية "مباشر" نظرا لطبيعة نظام الحركة داخل المؤسسة ابتداء من تحية العلم إلى الوقوف في الساحة إلى الإشراف على الدخول و الخروج و المراقبة مما يجعل المباشرة في اللقاء أمر تلقائي و يدخل ضمن السلوكيات المعتادة، ضف إلى ذلك حجم المؤسسة التربوية.

أما بالنسبة لمؤشر الخبرة: فقد سجلت أعلى نسبة (28.48%) لدى الفئة ذات الأقدمية من (1-5 سنوات خبرة) و المرتبة الثانية (20.40%) لدى الفئة ذات الأقدمية (أكثر من 10 سنوات خبرة) في حين أن الفئة (6- 10 سنوات خبرة) سجلت أضعف نسبة قد يعود ذلك إلى أن ذوي الخبرة القليلة (1-5 سنوات خبرة) محتاجون أكثر للاتصال المباشر لعدم معرفتهم كيفية سيرورة العملية التربوية فهم يفتقرون لهذه الأدوات التي يوظفونها في ممارستهم اليومية و بنسبة متقاربة لدى الفئة (أكثر من 10 سنوات خبرة) فإنهم قد أدركوا قيمة الاتصال من خلال سنوات

الخبرة هذه و أنه رغم امتلاكهم للمهارات المهنية إلا أن الاتصال قد يأخذ عندهم بعدا آخر يجعل العملية التربوية أكثر أثرا.

أما الضئيلة لدى الفئة (6-10 سنوات خبرة) قد يعود ذلك لعدم امتلاك هؤلاء لمهارات الاتصال التي نكتسب بعد خبرة معينة.

الجدول رقم (40): و يتعلق بقضايا اتصال المدير بالمعلم:

المجموع		أخرى اذكرها		قضية شخصية		قضية مهنية		الاجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
32.65	16	%00	00	2.04	1	30.61	15	ذكر	الجنس
67.34	33	%00	00	2.04	1	65.30	32	أنثى	
100	49	%00	00	4.08	2	95.91	47	المجموع	
40.81	20	%00	00	2.04	1	38.77	19	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	%00	00	2.04	1	57.14	28	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	%00	00	4.08	2	95.91	47	المجموع	
30.61	15	%00	00	2.04	1	28.57	14	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.20	5	%00	00			10.20	5	10-6	
59.18	29	%00	00	2.04	1	57.14	28	أكثر من	

								10	
100	49	%00	00	4.08	2	95.91	47	المجموع	

أظهرت نتائج الجدول من خلال النسب أن اتصال المدير بالمعلمين يكون كالتالي:

سجلت (حول القضايا المهنية) أكبر نسبة سواء لدى الذكور أو الإناث: و بأعلى نسبة لدى الإناث 65.30% و نسبة (30.61%) لدى الذكور تليها (القضية الشخصية) بنسبة ضئيلة جدا، و قد يعود ذلك أن الطابع الإداري قد طغى على العلاقات داخل المدارس بحكم مسؤوليات المديرين الروتينية و ضيق الوقت الذي يجعل الاحتكاك فقط من أجل القضايا المهنية، و النسبة الأكبر (65.30%) للإناث طبيعة العادات و العرف أن المرأة تتحاشى الاتصال الإداري إلا في الضرورة القصوى (المهنية).

أما بالنسبة لمؤشر الخبرة: فقد سجلت الفئة (أكثر من 10 سنوات خبرة) أعلى نسبة (57.14%) تليها فئة (1-5 سنوات خبرة) بنسبة (28.57%) و جاءت في الأخير الفئة (6-10 سنوات خبرة) بنسبة (10.20%).

رغم أن نسبة 10.20% تبدو الأخيرة و ضئيلة إلا أنها مثلت أغلبية هذه الفئة فقد غطت تقريبا العينة كاملة، أما بالنسبة لأعلى نسبة فقد يعزى ذلك إلى أن علاقة المعلمين ذوي الخبرة العالية قد حددت بنوع معين من القضايا جعلها تكون أكثر مهنية مما يفسر عموما و بإجمالي النسب أن الاتصال حول القضايا الشخصية سجل نسبة ضعيفة جدا بمراعاة جميع المؤشرات (2.04%) ربما يعود ذلك إلى الرسمية التي ينتهجها المديرون في علاقتهم بالمعلمين مما يجعل الجو الاجتماعي و العلاقات الإنسانية ضعيفة داخل المؤسسات التربوية رغم أنه مطلب ملح لخلق مناخ عملي صحي يطبعه الجو العائلي للأسرة مما ينعكس ايجابيا بالضرورة على الأداء الفردي و الجماعي.



الجدول رقم (41): و يتعلق بأوقات اتصال الإدارة بالمعلم من حيث هي مناسبة أم لا:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.64	16	8.16	4	%00	00	24.48	12	ذكر	الجنس
67.33	33	16.32	8	4.08	2	46.93	23	أنثى	
100	49	24.48	12	4.08	2	71.41	35	المجموع	
40.8	20	14.28	7	2.04	1	24.48	12	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	10.20	5	2.04	1	46.93	23	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	24.48	12	4.08	2	71.41	35	المجموع	
30.61	15	4.08	2	%00	00	26.53	13	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	%00	00	2.04	1	8.16	4	10-6	

59.17	29	20.40	10	2.04	1	36.73	18	أكثر من 10
100	49	24.48	12	4.08	2	71.42	35	المجموع

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (46.93%) تليها الذكور بنسبة (24.48%) بإجابة إيجابية أن أوقات اتصال الإدارة بالمعلمين مناسبة مما يفسر إدراك الإدارة للمسؤوليات الملقاة على عاتق المعلم فتحسن اختيار أوقات الاتصال البعيدة عن الضغط حتى تضمن ايجابية التلقي ورد الفعل مما يحسن العلاقة بين الإدارة و المعلم و يعود ذلك على الأداء بالفعالية و تناغم الأهداف بين الطرفين.

النسب نفسها سجلت بمؤشر المؤهل: أن الحاجة للاتصال في الوقت المناسب يساعد على فهم الرسائل و تقبلها، أما بالنسبة لمؤشر الأقدمية فقد سجلت نسبة فئة (أكثر من 10 سنوات خبرة) أعلى نسبة (36.73%) ربما يعود ذلك إل امتلاك هؤلاء لمهارات الاتصال و التقبل مما يسهل تفهم اختيار أوقات الاتصال المناسبة و جعلها أكثر مرونة لأداء رسالة التربية، تليها الفئة (1-5 سنوات خبرة) بنسبة 26.53% ربما تدل هذه النسبة أن حاجة هؤلاء ذوي الخبرة القليلة إلى وفرة الاتصال تجعلهم يرون أن كل طرق الاتصال مناسبة ما دامت تشبع حاجة ما لا زالوا يفتقرون لها، وعليه جاءت نسبة الفئة الثالثة (8/16%) التي لا تبدو ضعيفة كما يشير ترتيبها لأنها تقريبا غطت كل عينة هذه الفئة.

أما نسب الإجابة ب "أحيانا" فقد جاءت موائية للإجابة الأولى ب "نعم" بنفس التفاوت ذكورا و إناثا، و بمؤشرات تدل على أن التضارب أحيانا في الآراء قد يعود لتقييم شخصي مرتبط بتكوين المعلم و ثقافته و مدى علاقته بالإدارة.

الجدول رقم (42): و يتعلق بالعوامل المؤثرة في عملية التفاعل مع الرسائل الاتصالية:

المجموع	عدم كفاية المعلومات	ضيق الوقت	ضغوط العمل	الاجابة
---------	------------------------	-----------	------------	---------

المتغيرات		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	6	12.24	9	18.36	1	2.04	16	32.64
	أنثى	18	36.73	11	22.44	4	8.16	33	67.33
المجموع		24	48.97	20	40.8	5	10.2	49	100
المستوى التعليمي	ثانوي	9	18.36	11	22.44	00	%00	20	40.8
	ليسانس	15	30.61	9	18.36	5	10.20	29	59.17
	ماستر	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	ماجستير	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
المجموع		24	48.97	20	40.8	5	10.2	49	100
الخبرة المهنية	من سنة إلى 5	6	12.24	5	10.20	4	8.16	15	30.6
	6-10	4	8.16	1	2.04	00	%00	5	10.2
	أكثر من 10	14	28.57	14	28.57	1	2.04	29	59.18
المجموع		24	48.97	20	40.81	5	10.2	49	100

توضح النسب لدى فئة الإناث أن ضغوط العمل تسجل المرتبة الأولى (36/73%) تليها (ضيق الوقت) في حين تسجل "المعلومات" نسبة ضئيلة (12.24%) قد يعود ذلك إلى الأعباء الملقاة على المعلم: سواء في اكتظاظ الأقسام أو صعوبة طرق التقييم و أساليب تناول المناهج، كلها ضغوط تؤدي بالضرورة إلى ضيق الوقت الذي هو ينعكس بدوره سلبا على نظرة المعلمة لكفاية المعلومات التي ربما تكون ضرورية و لكن تغطي الضغوطات على التفكير فيما إذا كانت المعلومات كافية أو ضرورية. إضافة إلى مسؤوليات المرأة كأم و زوجة يجعل تفاعلها مع الرسائل الاتصالية يتأثر بجميع هذه العوامل.

و بمقارنة نسب إجابات الذكور مع العينة الأقل من الإناث فيبدو التقارب كبيرا حسب النسب إلا أن النسبة الأكبر تعزى لدى الذكور لـ (ضيق الوقت) 18.36% تليها نسبة ضغوط

العمل مما يفسر أن طبيعة مسؤوليات الذكور تتطلب الوقت مما لا يعطي الكفاية الكاملة للوقت لاستيعاب الرسائل الاتصالية و التفاعل معها.

و يشير مؤشر الخبرة أن فئة (أكثر من 10 سنوات خبرة) سجلت إجاباتها تقاربا بين الإجابتين "ضغوط العمل" و "ضيق الوقت" و هذا الإجماع يدل على الارتباط الطردي الطبيعي بين ضغط العمل و ضيق الوقت كنتيجة بديهية تنعكس سلبا على التفاعل مع الرسائل الاتصالية سواء بين الإدارة و المعلم أو بين المعلمين أنفسهم أو حتى بين المعلمين و الأولياء مما يضعف العلاقات بين هؤلاء فيتأثر أداؤهم .

و كنتيجة طبيعية لضغط العمل و ضيق الوقت تأتي نسبة عدم كفاية المعلومات ضئيلة جدا بنسب متقاربة لدى كل الفئات (2.04%) (8.16%) و ربما هذا لا يعني أن المعلومات غير كافية بل أن الضغوط تجعل المعلم لا يتطلع لما يجب أن يكون من معلومات حتى يدرك كفايتها.

و يؤكد "أندرودي سيزلاقي" في كتابه "السلوك التنظيمي و الأداء": "يشكو المديرون أن الوقت هو أندر الموارد و دائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف في المعلومات المتبادلة".<sup>1</sup>

**الجدول رقم (43):** و يتعلق بإشباع الاتصال للحاجات المهنية:

المجموع		لا		نعم		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.64	16	10.20	5	22.44	11	ذكر	الجنس
67.34	33	28.57	14	38.77	19	أنثى	
100	49	38.77	19	61.21	30	المجموع	
40.8	20	16.32	8	24.48	12	ثانوي	المستوى

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص : 370

59.17	29	22.44	11	36.73	18	ليسانس	التعليمي
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	38.76	19	61.21	30	المجموع	
30.6	15	8.16	4	22.44	11	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	8.16	4	2.04	1	10-6	
59.17	29	22.44	11	36.73	18	أكثر من 10	
100	49	38.76	19	61.21	30	المجموع	

سجلت فئة الإناث أكبر نسبة للإجابتين (نعم 38.77%) (لا 28.57%)، ربما يعود الفرق في النسبتين إلى الحاجة للاتصال لإشباع الحاجات المهنية التي ليست بالضرورة متماثلة لدى جميع الفئات، كما أن النظرة للاتصال كإشباع مختلفة من فرد لآخر بالإضافة إلى عوامل أخرى تتوقف على العلاقة بين أطراف العملية التربوية، و توضح "رافدة الحريري ص 97"<sup>1</sup> على أن الاتصال "ينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به مما يؤدي إلى وحدة الهدف و الجهود و يتوقف نجاح الإدارة بالدرجة الأولى على قدرة مدير المدرسة كقائد في تفهم المرؤوسين و كذلك على قدرة المرؤوسين في تفهم المدير، فالإتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم".

أما بالنسبة للذكور فقد سجلت الإجابة ب (نعم) أكبر نسبة (22.44%) مقابل (10.20%) إجابة (لا) (10/20%) ربما يعزى ذلك إلى أن مفهوم الحاجة المهنية هو الإجراءات الإدارية التي تغطي المسؤوليات الروتينية و لا يتعداه إلى طموح أن يكون إشباع الحاجات المهنية هو زيادة فعالية الأداء.

أما بالنسبة لفئة المؤهل فجاءت أعلى نسبة مؤهل "ليسانس" بالنسبة للإجابتين نعم (36.73) (لا 22.44%) مقارنة مع (مؤهل الثانوي) (نعم 24.48%) (لا 32.16%)، ربما

<sup>1</sup>-مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، مرجع سابق.

يعزى ذلك إلى أن الكفاية العلمية لدى الفئة الأولى تمكنها من إشباع حاجات تراها محصورة في المعلومة.

كما يوضح مؤشر الخبرة أن فئة (أكثر من 10 سنوات خبرة) سجلت أكبر نسبة (36.73%) اجابة ب (نعم) مما يفسر أن حاجة هؤلاء للقليل من الاتصال يشبع حاجاتهم لأنهم قد اكتسبوا القدر الكافي من المهارات الأدائية التي لا تتطلب الكثير من الاتصال لتوظيفها.

الجدول رقم (44): و يتعلق بأسباب عدم إشباع الحاجات:

الاجابة المتغيرات		نقص الثقة		عدم التفاهم		عوائق مهنية		اخرى اذكرها		المجموع	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
10.20	5	%00	00	10.20	5	%00	00	10.20	5	%00	00
28.57	14	%00	00	26.53	13	2.04	1	26.53	13	%00	00
38.77	19	%00	00	36.73	18	2.04	1	36.73	18	%00	00
16.32	8	%00	00	16.32	8	%00	00	16.32	8	%00	00
22.44	11	%00	00	20.40	10	2.04	1	20.40	10	%00	00
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00

## الفصل الرابع: الميدانية ونتائجها

### الدراسة

38.76	19	%00	00	36.72	18	2.04	1	%00	00	المجموع
8.16	4	%00	00	8.16	4	%00	00	%00	00	من سنة إلى 5
8.16	4	%00	00	6.12	3	2.04	1	%00	00	10-6
22.44	11	%00	00	22.44	11	%00	00	%00	00	أكثر من 10
38.76	19	%00	00	36.72	18	2.04	1	%00	00	المجموع

إن إجابة المبحوثين ب "لا" دالة على عدم إشباع الاتصال للحاجات المهنية و نسب أسباب ذلك قد عادت غالبيتها ل "العوائق المهنية" و ما دامت الإجابتان: "نقص الثقة" و عدم التفاهم مستبعدة فإن هذه العوائق المهنية ليس سببها إدارة المدرسة و إنما لعوامل أخرى ككثافة البرامج أو صعوبتها، ضيق الوقت نظرا للحجم الساعي المعمول به، أو لاكتظاظ الأقسام و هذه كلها ضغوط تعود على العملية الاتصالية بالسلب مما يؤثر على فعالية الأداء.

الجدول رقم (45): و يتعلق بمدى كفاية العملية الاتصالية بين المعلم و المدير:

المجموع		لا		نعم		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.65	16	2.04	1	30.61	15	ذكر	الجنس
67.33	33	20.40	10	46.93	23	أنثى	
100	49	22.44	11	77.54	38	المجموع	
40.81	20	14.28	7	26.53	13	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	8.16	4	51.02	25	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	

00	00	00	00	00	00	ماجستير	
100	49	22.44	11	77.55	38	المجموع	
30.61	15	4.08	2	26.53	13	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.20	5	00	00	10.20	5	10-6	
59.17	29	18.36	9	40.81	20	أكثر من 10	
100	49	22.44	11	77.54	38	المجموع	

ضمن فئة الإناث سجلت الإجابة (نعم) أكبر نسبة 46.93% دالة على ايجابية العملية الاتصالية بأنها تأخذ كفايتها مقارنة بنسبة 20.40% إجابة ب (لا) مما يفسر علاقة تواصل طيبة بين الإدارة و المعلمات و قد يعزى ذلك إلى أن طبيعة المرأة تجنح للمسالمة و المرونة في تعاملها الإداري، تؤكد "ليلى عبد الحليم قطيشات" في دراستها "إدارة الصراع في المؤسسات التربوية" على أن الاتصال "يشمل ثلاث كفايات هي: قدرة المدير على الاتصال المكتوب، قدرة المدير على عرض آرائه، الوعي بتأثير سلوكه و قراراته على الآخرين".

في حين أن فئة الذكور غلبت عليها نسبة الإجابة ب "نعم" (30.61%) مقابل 2.04% ب "لا" دالة على أن القيادة غالبا في الإدارة التربوية من فئة الرجال مما يسهل مرونة الاتصال بين الفئتين.

و يأتي مؤشر المؤهل متقاربا مع التفسيرات السابقة و التي تغلب عليها كفاية الاتصال بين المعلم و المدير، في حين تتفاوت النسب بالنسبة لمؤشر الخبرة التي سجلت فيها فئة (أكثر من 10 سنوات خبرة) أكبر نسبة بالنسبة للإجابتين و رغم ارتفاع نسبة الإجابة بنعم (40.81%) إلا أن النسبة الأقل 18.36 تفسر عدم الكفاية مما يدل على حاجة هؤلاء لاتصال من نوع آخر يحقق كفاية قد يختلف مفهومها عن المفهوم العادي المتعارف عليه نظرا لخصوصية حاجات كل فئة نفسية أو متعلقة بالفئات الاجتماعية، حسب ما ذكره "خليل محمد



## الفصل الرابع: الميدانية ونتائجها

### الدراسة

حسن الشماع<sup>1</sup>: "أن المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة و فاعلية الاتصال".

الجدول رقم (46): و يتعلق بعوامل عدم كفاية العملية الاتصالية بين المعلم و المدير:

المجموع		اخرى اذكرها		ضيق الوقت		نقص المهارات		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
2.04	1	%00	00	%00	00	2.04	1	ذكر	الجنس
20.4	10	%00	00	8.16	4	12.24	6	أنثى	
100	11	%00	00	8.16	4	14.28	7	المجموع	
14.28	7	%00	00	6.12	3	8.16	4	ثانوي	المستوى التعليمي
8.16	4	%00	00	2.04	1	6.12	3	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	11	%00	00	8.16	4	14.28	7	المجموع	
4.08	2	%00	00	2.04	1	2.04	1	5-1	الخبرة المهنية
8.16	4	%00	00	%00	00	8.16	4	10-6	
10.2	5	%00	00	6.12	3	4.08	2	أكثر من 10	
100	11	%00	00	8.16	4	14.28	7	المجموع	

إن الحالات التي أجابت ب "لا" و الدالة على عدم كفاية الاتصال بين المعلم و المدير قد توزعت بنسب متقاربة بين الإجابتين "نقص المهارات الاتصالية" و "ضيق الوقت". تدل رغم قلتها على أن نقص المهارات الاتصالية سواء من طرف المدير أو المعلم قد تعوق التفاعل الذي يكفل خدمة الأهداف التربوية و أن "ضيق الوقت" يعمل كضغط يمنع طرح الإشكالات التي قد تتطور منعكسة سلبا على الأداء.

<sup>1</sup>-إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، مرجع سابق ، ص : 54

## الفصل الرابع: الميدانية ونتائجها

### الدراسة

و للتخفيف من هذا الضغط يلجأ العامل إلى عدة وسائل يذكر منها: "معن محمود عياصرة"<sup>1</sup>: "مهاجمة الموقف المسبب للضغط مثل ترك العمل أو الغياب أو طلب النقل و هذه الحالة تختلف من فرد لآخر، فالفرد الجديد يتكيف مع هذا الضغط من خلال الدعم الاجتماعي و مساعدة الآخرين، أما الفرد الأكثر إقدامية فيتكيف بتغيير الموقف".

**الجدول رقم (47):** و يتعلق بالاتصال غير الرسمي مع الإدارة:

المجموع		دائما		أحيانا		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.65	16	4.08	2	28.57	14	ذكر	الجنس
67.34	33	%00	00	67.34	33	أنثى	
100	49	4.08	2	95.91	47	المجموع	
40.81	20	4.08	2	36.73	18	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	%00	00	59.18	29	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	4.08	2	95.91	47	المجموع	
30.61	15	%00	00	30.61	15	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.20	5	%00	00	10.20	5	10-6	
59.18	29	4.08	2	55.10	27	أكثر من 10	
100	49	4.08	2	95.91	47	المجموع	

يتضح من نسب الجدول بالنسبة للفئتين الذكور و الإناث أنها تميل إلى "الاتصال غير الرسمي أحيانا" بنسب هي على التوالي: 28.57% ذكور، 67.34% إناث، و قد يفسر ذلك تخوف المعلمين من نوع الاتصال هذا، خاصة نظرة المدير له، إذ يذكر "ناصر قاسيمي" في كتابه "الاتصال في المؤسسة" "هناك من يتخوف من الاتصالات غير الرسمية خاصة القادة نظرا لأنها تشكل مصدر تهديد لهم".

<sup>1</sup> إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، مرجع سابق، ص: 131

كما أن فئة المؤهل تكاد تقر بالإجماع على تحبيذ الاتصال غير الرسمي "أحيانا" حسب النسب الموضحة أعلاه.

أما مؤشر الخبرة فقد دلت النسب على أن ذوي الخبرة القليلة قد أكدوا بنسبة 100% تفضيلهم للاتصال غير الرسمي أحيانا، مما يفسر أن هذه "الأحيان" كافية حسب ما ذكره "ناصر قاسيمي" لتحقيق إشباعات معينة... تحقيق التوازن... تخفيف الضغط<sup>1</sup>. و رغم أن نسبة 4.08% تحبذ الاتصال غير الرسمي من ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات خبرة) فإن هذه النسبة تؤكد وطادة علاقة الاتصال بالإدارة نظرا للمدة الزمنية التي تخلق ألفة بين المدير و العاملين معه تتفق فيها الآراء في الغالب.

الجدول رقم (48): و يتعلق بالجهة المتصل بها في حالة وجود مشكلة مهنية:

المجموع		لا أحد		جهة أخرى		الزميل		المدير		الاجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ذكر	الجنس
32.65	16	%00	00	%00	00	2.04	1	30.61	15	ذكر	
67.34	33	%00	00	%00	00	12.24	6	55.10	27	أنثى	
100	49	%00	00	%00	00	14.28	7	85.71	42	المجموع	

<sup>1</sup>- مرجع سابق ، ص : 125

40.81	20	%00	00		00	4.08	2	36.73	18	ثانوي	المستوى التعليمي
10.20	29	%00	00	%00	00	10.20	5	48.97	24	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	%00	00	%00	00	14.28	7	36.73	42	المجموع	
30.6	15	%00	00	00%	00	6.12	3	24.48	12	5-1	الخبرة المهنية
10.2	5	%00	00	00%	00	2.04	1	8.16	4	10-5	
59.18	29	%00	00	%00	00	6.12	3	53.06	26	أكثر من 10	
100	49	%00	00	00%	00	14.28	7	85.7	42	المجموع	

سجلت نسب إجابة الاتصال ب "المدير" أعلى نسبة (اناث 55.10%) (ذكور 30.61%)  
 مؤشر المؤهل (ثانوي 36.73%) و مؤشر الخبرة (53.06%) مما يفسر عدة مؤشرات: أن  
 المعلم لإخلاء المسؤولية القانونية فإنه مهنيًا يلجأ إلى المدير، كما أنه قد يشير إلى الثقة بين  
 الطرفين نظرًا لتوفر الدراية القانونية و الخبرة في المجال لدى القادة المديرين، و يؤكد أيضا  
 مرونة الاتصال و سهولته بين المعلمين و الإدارة و يتوقف هذا في أغلب الأحيان على نمط  
 القائد و طبيعة تعاطيه مع المشاكل المهنية. و قد أشار "سيزلاقي في كتابه السلوك التنظيمي و  
 الأداء"<sup>1</sup>: "من أكثر الدراسات المعروفة من بين أعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب  
 العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثو جامعة ولاية "أوهايو" و قد كان الهدف العام لهذه  
 الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد و معرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء  
 الوظيفي لجماعة العمل و من خلال هذه الدراسات تم تحديد جانبيين مستقلين للقيادة: أهمها  
 التعاطف: أو السلوك الذي يتضمن الثقة و الاحترام المتبادل و المودة و الاهتمام بسعادة  
 العاملين"، رغم ذلك فالنسب الضئيلة التي اختارت اجابة "الزميل" و التي تعني أيضا وجها آخر  
 إما من عدم الثقة في الإدارة و يعود هذا لشخص القائد أو شخص المعلم، و إما لخوف المعلم

<sup>1</sup>- مرجع سابق.ص : 161

## الفصل الرابع: الميدانية ونتائجها

### الدراسة

و يعود أيضا لأسباب كثيرة إما الحداثة في المهنة، أو الجهل بالقوانين و قد يعود أيضا لنوع المشكلة من حيث خطورتها و سريتها أو فجائيتها مما يمنع الاتصال بالمدير.

الجدول رقم (49): و يتعلق بأسباب تفشي الصفات السلبية المهنية:

المجموع	تعقد شبكة العلاقات		عدم وضوح م المهنية		تغيب الأهداف المهنية		الاجابة المتغيرات		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
32.64	16	12.24	6	4.08	2	16.32	8	ذكر	الجنس
67.34	33	10.20	5	30.61	15	26.53	13	أنثى	
100	49	22.44	11	34.18	17	42.85	21	المجموع	
40.81	20	6.12	3	8.16	4	26.53	13	ثانوي	المستوى التعليمي
42.85	29	16.32	8	26.53	13	%00	8	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	22.44	11	34.69	17	26.53	21	المجموع	
30.6	15	6.12	3	14.28	7	10.20	5	5-1	الخبرة المهنية
10.2	5	4.08	2	2.04	1	4.08	2	10-6	
59.17	29	12.24	6	18.36	9	28.57	14	أكثر من 10	
100	49	22.44	11	34.68	17	42.85	21	المجموع	

يبدو التقارب كبيرا بين نسب الإجابتين: "عدم وضوح المعايير" و "تغيب الأهداف": مما قد يفسر بما ذهب إليه "خضير كاظم<sup>1</sup>: "عدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات و اللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل: التغيب عن العمل، عدم الإلتقان للمهام المطلوبة و إلى عدم التعاون مع الآخرين، مما قد يؤدي نهائيا إلى ترك العمل و تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل".

<sup>1</sup>-خضير كاظم الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، مرجع سابق، ص: 16

و قد سجلت نسب الإجابة "تعقد شبكة العلاقات" تقريبا: مما يفسر أن بعض العوامل أو الضغوط الناتجة عن التغيير يشكل عوائق لتحقيق الأهداف، و هو ما تحدث عنه "فاروق عبده فليه"<sup>1</sup>، " في أثر القيود على السلوك: "إن العاملين ليسوا أحرارا في سلوكهم و لا في تصرفاتهم و علاقاتهم و لا في القرارات التي يتخذونها في العمل، كما أن القادة أنفسهم في المنشآت ليس لهم الحرية الكاملة في اتخاذ ما يرونه من قرارات و من النواتج السلبية لذلك: الإحباط و الصراع".

الجدول رقم (50): و يتعلق بمظاهر المناخ الصحي للمدرسة:

الاجابة	المادية	الادارية	علاقات الجماعة داخل المؤسسة	المجموع
---------	---------	----------	--------------------------------	---------

<sup>1</sup> - السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق ، ص : 130

المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	11	22.44	2	4.08	3	6.12	16
	أنثى	27	55.10	3	6.12	3	6.12	33
المجموع		38	77.54	5	10.2	6	12.24	49
المستوى التعليمي	ثانوي	18	%00	00	%00	2	4.08	20
	ليسانس	20	%00	5	10.20	4	8.16	29
	ماستر	00	%00	00	%00	00	%00	00
	ماجستير	00	%00	00	%00	00	%00	00
المجموع		38	00	5	18.36	6	12.24	49
الخبرة المهنية	من سنة إلى 5	11	22.44	3	6.12	1	2.04	15
	6-10	3	6.12	00	%00	2	4.08	5
	أكثر من 10	24	48.97	2	4.08	3	6.12	29
المجموع		38	77.53	5	10.2	6	12.24	49

توضح نسب الجدول أن النسبة الكبيرة من مؤشر الجنس بالنسبة للفتنيتين تجمع على أن المناخ الصحي للمدرسة تعكسه البيئة المادية (إناث 55.10%) (ذكور 22.44%) مقابل نسبة "إدارية" (6.12%) للفتنيتين مما يفسر أن البيئة المدرسية تفتقر لأبسط الماديات التي تكفل الاحتياجات العادية البسيطة و اليومية من ماء، مرافق، دورات مياه نظيفة، ساحة تربية، مساحات لعب، ورشات المشاريع. بالنسبة لهؤلاء هذا أبسط مطمح يحقق البيئة الصحية حتى يتم بعده التطلع للعوامل الإدارية التي لا تقل أهمية إذا ما توفرت ضرورات ملحة مادية.

و حسب واصل جميل المومني<sup>1</sup> فإن مفهوم المناخ التنظيمي يرتبط بمفهوم القيادة، .... و أن المناخ التنظيمي الايجابي هو أرض خصبة لتطوير المعلمين و توفير بيئة مناسبة تزدهر فيها الشخصية و تنمو و تتطور لان الاهتمام بالأهداف الخاصة بالمعلمين و الإسهام في حل

<sup>1</sup>-المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص: 19

مشكلا تهم يساعد على خلق شعور لديهم بالأمن و الارتياح. و حينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي و تتشكل لديهم اتجاهات ايجابية نحو مدرستهم فتختفي مظاهر الصراع".

و الإجماع نفسه بالنسبة لمؤشري المؤهل و الخبرة مما يدل على الاتفاق المطلق على أن الأولوية لتحقيق مناخ صحي في مدارسنا يتوقف على توافر الماديات التي تكفل الراحة للعاملين مما ينعكس إيجابا على الروح المعنوية و الأداء.

**الجدول رقم (51):** و يتعلق باستشارة الإدارة للمعلم في القرارات المهنية:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.64	16	20.40	10	2.04	1	10.20	5	ذكر	الجنس
67.33	33	36.73	18	12.24	6	18.36	9	أنثى	
100	49	57.13	28	14.28	7	28.56	14	المجموع	
40.8	20	18.36	9	6.12	3	16.32	8	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	38.77	19	8.16	4	12.24	6	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	57.13	28	14.28	7	28.56	14	المجموع	
30.6	15	20.40	10	4.08	2	6.12	3	5-1	الخبرة المهنية
10.2	5	8.16	4	2.04	1	%00	00	10-6	
36.73	29	28.57	14	8.16	4	22.44	11	أكثر من 10	
100	49	57.13	28	14.28	7	28.56	14	المجموع	

بقراءة نتائج الجدول تجمع فئة الإناث بنسبة غالبية 36.73 %على أنه تتم الاستشارة بإجابة "أحيانا" و بنسبة 20.40 %ذكور، و قد يدل ذلك على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية و هو النمط الديمقراطي الذي يكتسب هذا التوجه من خلال الخبرة الميدانية أو دورات



التكوين و التدريب التي يخضع لها المديرون أو على نمط الاتصال السائد في المؤسسات التربوية و الذي يغلب عليه الطابع الاجتماعي الإنساني، غير أن بعض الأسباب الأخرى تقف وراء اختلاف المديرين في طريقة اتخاذ القرارات: ما تؤكد ان الكتابات المعاصرة في مجال الإدارة العلمية و الحديثة خاصة مع ظهور نظريات للفكر الإداري و تشابك النظم الاجتماعية المختلفة و النظرة الشمولية لمكونات العملية الإدارية دعت إلى تعدد أساليب و أنماط القيادة الإدارية و اختلاف النظرية التي تركز عليها حتى تناسب الظروف المحيطة.

و رغم ذلك فإن النسب التي أجابت بنعم (10.20% ذكور) (18.36% إناث) تشير إلى أن الاستشارة معمول بها و قد تعزى أقليتها لطبيعة شخصية المدير أو نوع القرارات أو عوامل أخرى قانونية.

أما بالنسبة لمؤشر الأقدمية : فإن النسب المسجلة منطقية: (20.40 ذوي الخبرة 1-5) (8.10 ذوي الخبرة 5-10) و أعلى نسبة لذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات خبرة) و يتوافق هذا مع ما أشار له "فاروق فليبه في المرجع نفسه: على أن "توجيه مجموعة من المعلمين الجدد مثلاً: يتطلب أسلوباً قيادياً و إدارياً غير الذي يصلح لتوجيه مجموعة من الفنيين ذوي الخبرة. "

الجدول رقم(52): و يتعلق بأسباب عدم استشارة الإدارة للمعلم في القرارات المهنية:

المجموع		شخصية المدير		حساسية القرارات		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
2.04	1	2.04	1	00%	00	ذكر	الجنس

12.24	6	10.20	5	2.04	1	أنتى	
14.28	7	12.24	6	2.04	1	المجموع	
6.12	3	4.08	2	2.04	1	ثانوي	المستوى التعليمي
8.16	4	8.16	4	%00	00	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
14.28	7	12.24	6	2.04	1	المجموع	
4.08	2	4.08	2	%00	00	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
00%	00	%00	00	%00	00	10-6	
10.2	5	8.16	4	2.04	1	أكثر من 10	
14.28	7	12.24	6	2.04	1	المجموع	

رغم قلة نسب الإجابة ب "لا" حول استشارة المدير للمعلمين إلا أن هذه الإجابات لها مؤشرات فبعضها يعود لحساسية القرارات و في هذه الحالة من حق الإدارة التحفظ في عدم الاستشارة، أما "شخصية المدير" فهذا يعني وجود بعض المديرين على قلتهم من يستبد برأيه في اتخاذ القرارات المهنية.

الجدول رقم (53): و يتعلق بتعارض المعلم مع الإدارة:

الإجابة	نعم	لا	المجموع
---------	-----	----	---------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
32.65	16	26.53	13	6.12	3	ذكر	الجنس
67.34	33	51.02	25	16.32	8	أنثى	
100	49	77.54	38	22.44	11	المجموع	
40.81	20	28.57	14	12.24	6	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	48.97	24	10.20	5	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	77.54	38	22.44	11	المجموع	
30.61	15	28.57	14	2.04	1	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	8.16	4	2.04	1	10-6	
59.17	29	40.81	20	18.36	9	أكثر من 10	
100	49	77.54	38	22.44	11	المجموع	

تشير نتائج الجدول أن النسب الغالبة هي للإجابة ب "لا" مما يعني أن التعارض هو ظاهرة صحية، إذ أن التعارض لا يعني الخلاف و إنما هو الاختلاف في وجهات النظر و ليس في الأهداف، كما أن النسبة تشير إلى أنه يمكن لهذا التعارض أن يحل بطرق الاتصال التي لا تخضع في الغالب إلى تنظيم رسمي و رغم هذا فقد أشارت نسبة (16.32% من الإناث و 12.24% من ذوي المستوى الثانوي و 18.36% من ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات خبرة) إلى أن هذا التعارض قد يتحول إلى خلاف ربما يحدث هذا مع نمط القيادة المستبد أو إذا كان هذا التعارض قد يمس جوانب قانونية على الإدارة السهر على حمايتها و أغلب هذه الخلافات تتطور في ظل وجود العصب التي تسعى كل واحدة إلى تحقيق مصالحها: و "مما يزيد في قوة العصب إنشاؤها لشبكة قوية من الاتصال، فكل عضو منها له أهميته بداية من البواب إلى الأمانة إلى أعلى منصب في السلم التنظيمي .... و يزداد نشاط الاتصال كثافة دوريا في مناسبات معينة مثل الانتخابات... و قد استطاعت هذه النظم أن تنقل إلى التنظيمات

الحديثة و تتكيف معها و تتحكم في توجيهها لخدمة مصالحها." حسب قاسيمي، في كتابه "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية"، ص 177.

الجدول رقم (54): و يتعلق بأسباب تحول الخلافات إلى صراعات:

المجموع		ضعف العلاقات		عدم فعالية القوانين		قصور الادارة		الاجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
32.64	16	20.40	10	4.08	2	8.16	4	ذكر	الجنس
67.33	33	36.73	18	18.36	9	12.24	6	أنثى	
100	49	57.13	28	22.44	11	20.4	10	المجموع	
40.81	20	30.61	15	6.12	3	4.08	2	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	26.53	13	16.32	8	16.32	8	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	57.14	28	22.44	11	20.4	10	المجموع	
30.6	15	16.32	8	8.16	4	6.12	3	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	4.08	2	2.04	1	4.08	2	6-10	
59.17	29	36.73	18	12.24	6	10.20	5	أكثر من 10	
100	49	57.13	28	22.44	11	20.4	10	المجموع	

نستخلص من نسب الجدول الموضحة أعلاه، أن ضعف العلاقات الإنسانية من أبرز العوامل التي تحول الخلافات إلى نزاعات. فحسب "عامر عوض" ص 266 أنه "تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة في طبيعتها و نوعيتها، فهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد و عندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث نشاط الرئيس في أسلوبه الإداري و في قراراته و ممارسة التمييز بين العاملين دون

وجه حق يعمل ذلك على وجود الكراهية و التنافر بين العاملين مع بعضهم و مع إدارتهم و بالتالي سوء العلاقات بين العاملين، التشاحن، العداء البغضاء و الصراعات".

و في حين سجلت فاعلية القوانين المرتبة الثانية (18.36% اناث)، (4.08% ذكور) مما يفسر أن طبيعة المرأة لا تجنح للمشاحنات بل تلجأ إلى الأساليب القانونية للمحافظة على مركزها داخل بيئة العمل.

أما قصور الإدارة فقد أخذت النسب الأضعف باعتبار أن صلاحيات مدير المدرسة مخولة قانونا و لا تخرج عن هذا الإطار إلا في حالات الخلاف الشخصية.

و يشير مؤشر الأقدمية للدلالات نفسها على أن العلاقات الإنسانية وحدها و بنسبة (36.73%) لدى فئة ذوي الخبرة (الأكثر من 10 سنوات خبرة ) هي المتحكم في تطور الخلافات إلى صراعات مما يبرهن لدى هذه الفئة بالذات الخبرة الطويلة في المجال هي التي تؤكد الثقة في ارتفاع نسبة الإجابة (ضعف العلاقات).

الجدول رقم (55): و يتعلق بأسباب تحول الإشاعة إلى نزاع:

المجموع	عدم كفاية المعلومات		نقص الخبرة		ضعف التحكم		الإجابة المتغيرات		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
32.64	16	10.20	5	10.20	5	12.24	6	ذكر	الجنس
67.33	33	14.28	7	16.32	8	36.73	18	أنثى	
100	49	24.48	12	26.52	13	48.97	24	المجموع	
40.8	20	12.24	6	4.08	2	24.48	12	ثانوي	المستوى التعليمي
59.16	29	12.24	6	22.44	11	24.48	12	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	24.48	12	26.52	13	48.96	24	المجموع	
30.6	15	6.12	3	12.24	6	12.24	6	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	4.08	2	2.04	1	4.08	2	10-6	
59.17	29	14.28	7	12.24	6	32.65	16	أكثر من 10	
100	49	24.48	12	26.52	13	48.97	24	المجموع	

إن التوافق في نسب الإجابة ب "ضعف التحكم": (أنثى 36.73%)، الخبرة أكثر من 10 سنوات/ 32.65%)، (الثانوي و الليسانس 24.48%)، (الذكور و الخبرة من 1-5 سنوات/12.24%) : يشير إلى أن الإدارة أكبر مسؤول عن تحول الإشاعة إلى نزاع لأن عدم كفاية المعلومات وانسداد قنوات الاتصال هو المناخ الذي تنمو فيه الإشاعة، إذ يرى "ناصر قاسيمي" في المرجع نفسه ص : 129: "تعتبر الإشاعة أحد أهم مميزات الاتصال غير الرسمي و التي تنتج هي الأخرى عن الأخطاء التي تحدث في الاتصال الرسمي التي منها المبالغة في

## الفصل الرابع: الميدانية ونتائجها

### الدراسة

السرية و الغموض مما يفتح المجال للإشاعة لفك رموز هذا الغموض أو لإزالة مخاوف أو لتحقيق أهداف معينة و أحيانا تكون بسبب وجود عداوة أو صراع"

الجدول رقم (56): و يتعلق بطرق التعبير في حالة الصراع:

المجموع		عدم الاكتراث		التجنب		التفاوض		العنف		الاجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
32.64	16	%00	00	8.16	4	22.44	11	2.04	1	ذكر	الجنس
67.34	33	%00	00	28.57	14	38.77	19	%00	00	أنثى	
100	49	%00	00	36.73	18	61.21	30	2.04	1	المجموع	
40.8	20	%00	00	16.32	8	22.44	11	2.04	1	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	%00	00	20.40	10	38.77	19	%00	00	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	%00	00	36.72	18	61.21	30	2.04	1	المجموع	
30.6	15	%00	00	10.20	5	20.40	10	%00	00	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	%00	00	6.12	3	4.08	2	%00	00	10-6	
59.17	29	%00	00	20.40	10	36.73	18	2.04	1	أكثر من 10	
100	49	%00	00	36.72	18	61.21	30	2.04	1	المجموع	

أشارت المؤشرات الثلاثة (الجنس و المؤهل و الخبرة) على التقارب الكبير في نسبة إجابة "التفاوض" على أنه الحل الأمثل في حالة نشوب الصراع مما يدل على وعي الفئة التربوية على أن التفاوض كنوع من الاتصال الفعال للحد من الصراع و هذا ما تؤكدته دراسات الباحثين:

فمن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع دراسة "فوليت mary follet" التي ترى في التفاوض كواحد من بين أهم ثلاث طرق لمعالجة الصراع.

تليها نسبة التجنب فقد أكد كل من "هودج و أنتوني hodg, anthony 1979" على أن التجنب أو الانسحاب من الموقف كواحد من بين خمس حلول لفك الصراع.

و كمرتبة أخيرة بمفردة واحدة و بنسبة 2.04% اللجوء إلى العنف للتعبير عن الصراع و هذه النسبة دالة على تطرف هذا السلوك خاصة في المجال التربوي.

**الجدول رقم (57) :** و يتعلق باستغلال الإدارة للتنظيمات غير الرسمية لتحقيق مصالحها:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.65	16	28.57	14	4.08	2	ذكر	الجنس
67.33	33	48.97	24	18.36	9	أنثى	
100	49	77.54	38	22.44	11	المجموع	
40.81	20	32.65	16	8.16	4	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	44.89	22	14.28	7	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	77.54	38	22.44	11	المجموع	
30.6	15	24.48	12	6.12	3	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	8.16	4	2.04	1	10-6	
59.17	29	44.89	22	14.28	7	أكثر من 10	
100	49	77.53	38	22.44	11	المجموع	

تعبر نسب الإجابة ب "لا" وفق مؤشر الجنس (أنثى 48.97%) (ذكور 28.57%) عن مدى وعي إطارات التربية و الخاضعين أغلبهم للتكوين سواء بالمؤهل أو التكوين أثناء الخدمة مما يكسبهم المرونة في التعاطي مع المشاكل إلا أن هذا لم يمنع من وجود نسب تؤكد أن



## الفصل الرابع: الميدانية ونتائجها

### الدراسة

الإدارة تستغل هذه التنظيمات غير الرسمية لتحقيق مصالحها خاصة إذا كانت نسبة 18.36 %إناث و 14.28% من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات خبرة فإن هذا يؤكد أن بعض المديرين يستغلون التنظيمات غير الرسمية لتحقيق مصالحهم.

و يرى "بول ألبو (p) about": "أن الجماعة غير الرسمية تمثل وحدة جماعية حقيقية يوجد بين أعضائها روابط حقيقية، و وحدة جزئية ضمن وحدة كبيرة هي المؤسسة التي تضم مجتمعا أكبر".

الجدول رقم (58) : و يتعلق بالحاجة للتعاون مع الزملاء لتحسين الأداء:

المجموع		لا		نعم		الاجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
32.65	16	%00	00	32.65	16	ذكر	الجنس
67.34	33	2.04	1	65.30	32	أنثى	
100	49	2.04	1	97.95	48	المجموع	
40.81	20	2.04	1	40.81	20	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	%00	00	57.14	28	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	2.04	1	97.95	48	المجموع	
30.61	15	%00	00	30.61	15	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.20	5	%00	00	10.20	5	10-6	
59.18	29	2.04	1	57.14	28	أكثر من 10	
100	49	2.04	1	97.95	48	المجموع	

تكاد تكون النسب نفسها و بالإجماع و ضمن كل المؤشرات على حاجة المعلمين للتعاون لتحسين أدائهم، و هذه من بين أهداف المنظومة التربوية التي سعت بطرق تنظيمية مفروضة التقيد بالعمل ضمن فريق سواء في الإعداد للدروس أو تحضير أسئلة الاختبارات أو توحيد

التقييم و هذه كلها إجراءات تصب في إنكاء روح التعاون و التلاحم بين أفراد الجماعة التربوية حتى يتم تبادل الخبرات و تصحيح الأخطاء و تجاوز العقبات.

و النسب نفسها (2.04%) رغم ضآلتها بعدم حاجتها للتعاون مع الزملاء و هذه الفئات الشاذة لا يقاس عليها لأن آراءها قد تكون تعصبا أو خروجا عن القاعدة.

الجدول رقم (59) : و يبين علاقة التعاون بالتعارض في إذابة نقاط الاختلاف:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.65	16	4.08	2	2.04	1	26.53	13	ذكر	الجنس
67.33	33	24.48	12	8.16	4	34.69	17	أنثى	
100	49	28.56	14	10.2	5	61.22	30	المجموع	
12.24	20	10.20	5	2.04	1	%00	14	ثانوي	المستوى التعليمي
26.52	29	18.36	9	8.16	4	%00	16	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	28.56	14	10.2	5	00	30	المجموع	
30.6	15	10.20	5	6.12	3	14.28	7	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	%00	00	2.04	1	8.16	4	10-6	
59.17	29	18.36	9	2.04	1	38.77	19	أكثر من 10	
100	49	28.56	14	10.2	5	61.21	30	المجموع	

تشير النسب حسب العرض أعلاه أن التعاون بين أفراد الجماعة التربوية يسجل الأغلبية كسلوك طبيعي في مهنة كهذه و هذا ما أشار إليه المرجع "نظرية المنظمة للشمام ص 157":  
"يعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات حيث أنه يعبر عن

اشترك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك و التعاون هو أول صور التفاعل الإنساني".

في حين تأتي الإجابة الثانية لمؤشر الجنس "أحيانا" أكثرها عند الإناث بنسبة 24.48 % ونسبة ضعيفة 4.08% عند الذكور مما يفسر أن المرأة بطبيعتها تميل إلى التعاون و البعد عن الصراعات، التفسيرات نفسها تؤكد لها النسب حسب مؤشري المؤهل و الخبرة.

رغم هذا فإن نسبة الإجابة ب "لا" قد سجلت ما يؤكد أن التعارض موجود مما يتوافق و النظرية القائلة بأن التوافق التام بين الجماعة الواحدة في المنظمة أمر غير عادي و بعض من التعارض مقبول و صحي.

أوضح "كوسر coser" أن الجماعات تحتاج إلى التنافر مثل حاجتها للانسجام و تحتاج إلى الابتعاد مثلما تحتاج للاقتراب و أن الصراعات فيما بينها ليست كلها عوامل ممزقة للجماعة".

الجدول رقم(60): و يتعلق بروح المنافسة ضمن العمل بالفرق:

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.65	16	00%	00	32.65	16	مذكر	الجنس
67.34	33	10.20	5	57.14	28	مؤنث	
100	49	10.2	5	89.79	44	المجموع	
40.81	20	4.08	2	36.73	18	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	6.12	3	53.06	26	ليسانس	
00%	00	00%	00	00%	00	ماستر	
00%	00	00%	00	00%	00	ماجستير	
100	49	10.2	5	89.79	44	المجموع	

30.6	15	6.12	3	24.48	12	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.20	5	%00	00	10.20	5	10-6	
59.18	29	4.08	2	55.10	27	أكثر من 10	
100	49	10.2	5	89.78	44	المجموع	

توضح نتائج الجدول أعلاه أنه تم التأكيد - و بشبه إجماع - على الإجابة ب "نعم" حول تنمية روح التنافس في العمل بالفرق حسب المؤشرات الثلاثة الجنس، المؤهل أو الخبرة، مما يدل على أن العمل بالفرق ضمن الأداء التربوي ضرورة ملحة يتم فيها تبادل الخبرات و رفع اللبس و تنمية روح الجماعة و هذا ما ذهب إليه "خليل حسن الشماع في كتابه "نظرية المنظمة": ص: 158 " تمثل عملية التنافس بين الأفراد و الجماعات مظهرا أساسيا من مظاهر التفاعل الاجتماعي في مجال الحصول على المنافع أو الحاجات النادرة أو المحدودة و هي عملية مستمرة و دائمة حيث يتنافس الأفراد على الوظائف الشاغرة، و مما لا شك فيه أن الأهداف التي يتنافس الأفراد أو الجماعات حولها تختلف من مجتمع لآخر باختلاف النظم كما أن التنافس صفة ملازمة لأنماط التفاعل الاجتماعي.

و رغم ذلك سجلت نسب الإجابة ب "لا" مؤشرات دالة على أن بعض المجموعات لا تحبذ العمل بالفرق فقد يخلق الاحتكاك بالآخرين تعارضا يجر للنفور أو الخلاف يعود ذلك لطبيعة بعض الشخصيات - حسب رأيهم - .

الجدول رقم(61): و يتعلق بانعكاس المنافسة على الأداء:

المجموع		بالسلب		بالإيجاب		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.65	16	2.04	1	30.61	15	ذكر	الجنس
67.34	33	6.12	3	61.22	30	أنثى	
100	49	8.16	4	91.83	45	المجموع	
40.81	20	4.08	2	36.73	18	ثانوي	المستوى

التعليمي	ليسانس	27	55.10	2	4.08	29	59.18
	ماستر	00	%00	00	%00	00	%00
	ماجستير	00	%00	00	%00	00	%00
المجموع		45	91.83	4	8.16	49	100
الخبرة المهنية	من سنة إلى 5	13	26.53	2	4.08	15	30.61
	10-6	5	10.20	00	%00	5	10.20
	أكثر من 10	27	55.10	2	4.08	29	59.18
المجموع		45	91.83	4	8.16	49	100

تدل النسبة المرتفعة لدى الإناث 61.22% بأن إيجابية الأداء مرتبطة بمدى التعاون بين أعضاء الفرق مما يقرب وجهات النظر و يخلق الألفة التي تذيب الخلافات. و بشبه إجماع كانت إجابة الذكور بإيجابية المنافسة بين المجموعة التربوية ما دام الهدف نبيلًا، فهذه المنافسة هي نوع من الاتصال الذي يخلق التوافق الذي لا يخلو من الخلاف، و يرى العلماء "أن التنظيمات المتجانسة جدا قد لا تتوفر لها ظروف ظهور التجديد و الإبداع".

و رغم ضآلة نسب الإجابة ب "السلب" إلا أن هذه الفئة ربما ذات الميولات العدوانية أو ممن يحبذون الممارسة العملية على انفراد، سيشكلون إما عسبا لتوسيع نقاط الخلاف، أو العمل ضمن جو انطوائي فرداني، أما إذا كانت روح الجماعة مرتفعة متعاونة سيتم دمجهم ضمن فرق الجماعة التربوية و يتوقف ذلك على قدرة القائد و نوع المناخ السائد بالمؤسسة.

الجدول رقم(62) : و يتعلق بأسباب الخلافات مع الزملاء:

المجموع	الإفراط في الاتصال		انعدام الاتصال		عدم كفاية الاتصال		الإجابة المتغيرات		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
32.64	16	2.04	1	6.12	3	24.48	12	ذكر	الجنس
67.33	33	2.04	1	20.40	10	44.89	22	أنثى	
100	49	4.08	2	26.52	13	69.37	34	المجموع	

40.81	20	%00	00	10.20	5	30.61	15	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	4.08	2	16.32	8	38.77	19	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	4.08	2	26.52	13	69.38	34	المجموع	
30.6	15	%00	00	6.12	3	24.48	12	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
4.08	5	%00	00	4.08	2	%00	3	10-6	
20.4	29	4.08	2	16.32	8	%00	19	أكثر من 10	
100	49	4.08	2	26.52	13	24.48	34	المجموع	

توضح نسب الجدول أعلاه أن إجابة "عدم فعالية الاتصال" قد حازت الأغلبية، و هو الإقرار بوجود الاتصال و لكن عدم فعاليته و قد يعود ذلك لضغوط عدة شخصية و تنظيمية تحد من فاعلية الاتصال التربوي رسميا كان أو غير رسمي.

تليها في المرتبة الثانية إجابة "انعدام الاتصال" بنسب متفاوتة ضمن المؤشرات الثلاثة (الجنس المؤهل و الخبرة) مما يبرز أهمية الاتصال في إذابة الخلافات إذ تتم المواجهة، التفاوض، اللوم، تصحيح اللبس تبادل وجهات النظر و هذه كلها أساليب اتصالية تخفف من الخلافات بين أفراد الجماعة التربوية

الجدول رقم (63): و يتعلق بأسباب تطور هذه الخلافات سلبا:

المجموع		لامبالاة الإدارة		عدم الإيمان بالتفاوض		غياب لغة الحوار		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.64	16	10.20	5	2.04	1	20.40	10	ذكر	الجنس
67.34	33	2.04	1	6.12	3	59.18	29	أنثى	
100	49	12.24	6	8.16	4	79.58	39	المجموع	

36.73	20	%00	2	4.08	2	32.65	16	ثانوي	المستوى التعليمي
51.01	29	%00	4	4.08	2	46.93	23	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	00	6	8.16	4	79.58	39	المجموع	
30.6	15	4.08	2	2.04	1	24.48	12	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.20	5	%00	00	%00	00	10.20	5	10-6	
59.17	29	8.16	4	6.12	3	44.89	22	أكثر من 10	
100	49	12.24	6	8.16	4	79.59	39	المجموع	

بالنظر إلى نسب مؤشر الجنس فإن النسبة الأعلى كانت (غياب لغة الحوار) بالنسبة للإناث (59.18%) و للذكور 20.40 % ربما يدل هذا على غياب منظومة اتصالية تربوية فاعلة في مدارسنا سواء كإدارة أو كفعل فردي أو حتى كمبادرة وسيطة في شقها غير الرسمي، لأن غياب الحوار قد يعطي نمطية لمناخ خامل جامد تغيب فيه العلاقات الإنسانية و من الأسباب التي يراها بعض الدارسين كمعوقات للاتصال تتسبب في الصراع : "قد تكون لصعوبات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل المؤسسة منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة و عدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا و مثيرا للقلق".

أما الإجابتين "عدم الإيمان بالتفاوض" " لا مبالاة الإدارة" فجاءت نسبها ضئيلة و متقاربة لحد بعيد تبرز أن عدم المبالاة هو نوع من الإحباط تولده البيئة السلبية التي يغيب فيها الاتصال.

الجدول رقم (64): و يتعلق بطرق حل النزاعات:

المجموع		القانونية		الودية		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.65	16	2.04	1	30.61	15	ذكر	الجنس
67.34	33	2.04	1	65.30	32	أنثى	
100	49	4.08	2	95.91	47	المجموع	
40.81	20	%00	00	40.81	20	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	4.08	2	55.10	27	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	4.08	2	95.91	47	المجموع	
30.61	15	%00	00	30.61	15	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	4.08	2	6.12	3	10-6	
59.18	29	%00	00	59.18	29	أكثر من 10	
100	49	4.08	2	95.91	47	المجموع	



تفيد نسب الإجابة ب "الودية" بمؤشر ايجابي مرتفع: (الإناث 65.30%) (الليسانس: 55.10%) (خبرة أكثر من 10 سنوات خبرة 59.18%): مما يفسر أن تفاعل الجماعة التربوية لا تتحكم فيه التنظيمات الإدارية فقط خاصة إذا كان هذا الصراع بسيطاً و يحدث بصفة طبيعية داخل أي مؤسسة و هذا ما ذهب إليها الدارسون: "يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التهذئة بين طرفي الصراع عن طريق حث الطرفين لتجاوز خلافاتهم و العمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة و هنا يتم الابتعاد عن إلقاء اللوم على أي من الطرفين، وهذا الأسلوب يكون مفيداً في الحالات البسيطة مع عدم قدرته على التعامل مع حالات الصراع لفترة طويلة" و هذا ما أشارت إليه الإجابة ب "القانونية" رغم قلتها (2.04%) (4.08%) إلا أنها لا تلغي وجود نزاع ظاهر و قد يكون طويلاً و هذا ما نجد له تفسيراً ضمن المرجع نفسه: "يعبر هذا الأسلوب عن إرادة الإدارة في إيجاد حل نهائي و بأسرع وقت ممكن، لذلك ترمي الإدارة بتقلها في هذا الجانب عندما تلجأ إلى استخدام القوة المتمثلة في استخدام السلطة الرسمية".

الجدول رقم (65): و يتعلق بتقريب الاجتماعات لوجهات نظر المعلمين:

الاجابة		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	24.48	12	00%	00	8.16	4	32.64	16
	أنثى	28.57	14	2.04	1	36.73	18	67.34	33
المجموع		53.05	26	2.04	1	44.89	22	100	49
المستوى التعليمي	ثانوي	26.53	13	00%	00	14.28	7	40.81	20
	ليسانس	26.53	13	2.04	1	30.61	15	59.18	29
	ماستر	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00
	ماجستير	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00
المجموع		53.06	26	2.04	1	44.89	22	100	49
الخبرة المهنية	من سنة إلى 5	14.28	7	2.04	1	14.28	7	30.6	15

10.2	5	4.08	2	%00	00	6.12	3	10-6
59.18	29	26.53	13	%00	00	32.65	16	أكثر من 10
100	49	44.89	22	2.04	1	53.05	26	المجموع

بنسب جد متقاربة أجمع المبحوثون عن التقارب بين الإجابتين "نعم" و "أحيانا" و تصب هاتان الإجابتان في منحى واحد و هو السعي للتوافق و الانسجام رغم تعارض وجهات النظر و رغم الاختلاف في الآراء، لأن هذه الاجتماعات هي من الاتصال المواجهي الذي يتم البحث فيه عن القواسم المشتركة. وتؤكد الدراسات انه " : "في الاجتماعات يتقابل الرؤساء و المرؤوسون لدراسة جدول الأعمال الموضوع مسبقا و هذه الاجتماعات تتميز أحيانا بالضغط و التوتر و الترقب و الخوف أحيانا، بحيث يمكن أن تتكشف عيوب التسيير أمام الآخرين و يمكن أن يحدث التوبيخ و يحدث العقاب و الهجوم و الدفاع أيضا و بذلك يكون الاتصال أكثر حرارة و انفعاليا غير أن الهدف هو الوصول بالفعالية إلى أقصى درجاتها، و ربما يكون هذا الهدف هو هدف الجميع، و ربما يكون من وراء الاتصال أهداف أخرى فمن خلال إثارة التوتر و الضغط و التشهير ربما يكون هدف بعض الأطراف هو التشويش على بعضها البعض لحاجة في أنفسهم.

و تتجسد الكثير من أشكال الاتصال داخل الاجتماعات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الكلام و الإشارات و الإيماءات أو عن طريق الصمت، فالصمت له عدة دلالات تفهم في سياق العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المؤسسة، فقد يدل على اللامبالاة أو على الاحتجاج أو على الغضب" و هذا ما تؤكدته نسبة الإجابة ب "لا" (2.04%) رغم ضآلتها.

الجدول رقم(66): و يتعلق بدور الوساطة في الحد من النزاع:

الإجابة		نعم		لا		المجموع	
المتغيرات	الجنس	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر		28.57	14	4.08	2	32.65	26

## الفصل الرابع: الميدانية ونتائجها

### الدراسة

67.34	33	2.04	1	65.30	32	أنثى	
100	49	6.12	3	93.87	46	المجموع	
40.81	20	%00	00	40.81	20	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	6.12	3	53.06	26	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	6.12	3	93.87	46	المجموع	
30.61	15	4.08	2	26.53	13	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	2.04	1	8.16	4	10-6	
59.18	29	%00	00	59.18	29	أكثر من 10	
100	49	6.12	3	93.87	46	المجموع	

يتبين من قراءة النسب أن الإجابة ب "نعم" قد مثلت الأغلبية بنسبة (65.30% إناث) (53.06% لدى مستوى الليسانس) (59.18% لذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات خبرة) بأن الوساطة تحد من حدة النزاع، و هذه ثقافة مجتمعنا المسلم و الذي نشأ على أعراف و تقاليد لا زالت تحكم علاقات الأفراد ببعضهم، لكن تفعيل هذه الوساطة في مدارسنا لا تركيزها المبادرات الفردية مما قد يؤدي إلى زوالها في ظل ضغوطات كثيرة و تبادل للمصالح قد يطغى على الجانب القيمي.

أما النسب التي أجابت ب "لا" و التي لا تؤمن بأن الوساطة تحد من النزاع، فقد لا يكون هذا تطرفاً لأن منطلق هؤلاء في الإجابة هو من الواقع المعاش، في أن الوساطة نعم تحد من النزاع و لكن غير معمول بها !

الجدول رقم (67) : و يتعلق بأسباب لجوء المعلم للنقابة:

المجموع		شعوره بالضعف		فقدان الثقة في المدير		عندما يتأثر أداءه		الإجابة المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	

32.64	16	8.16	4	24.48	12	%00	00	ذكر	الجنس
67.33	33	6.12	3	40.81	20	20.40	10	أنثى	
100	49	14.28	7	65.29	32	20.4	10	المجموع	
40.81	20	6.12	3	26.53	13	8.16	4	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	8.16	4	38.77	19	12.24	6	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	14.28	7	65.3	32	20.4	10	المجموع	
30.6	15	%00	00	22.44	11	8.16	4	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	2.04	1	6.12	3	2.04	1	10-5	
59.17	29	12.24	6	36.73	18	10.20	5	أكثر من 10	
100	49	14.28	7	65.29	32	20.4	10	المجموع	

أبرزت النسب في الجدول أعلاه أن أغلب النسب قد أجابت ب "فقدان الثقة في المدير" مقارنة بالإجابة "عندما يتأثر الأداء"، تشير هذه المقارنة أن من أولويات أسباب اللجوء إلى النقابة هي الثقة المفضلة على الأداء و الأمر يبدو طبيعياً لأن عدم الاستقرار المهني في النزاع مع الإدارة سيؤثر -بالضرورة- سلباً على الأداء.

و يرى "القريوتي" أنه لا بد من<sup>1</sup>: "إيجاد آليات كافية للاستئناف و التظلم على مختلف المستويات، من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة في حالة انعدام هذه الوسائل". ص 280 .

أما نسب إجابة "الشعور بالضعف" فقد جاءت في الترتيب الثالث كإجابة منطقية أنه لا يلجأ إلى النقابة إلا من شعر بالضعف مما يعني استنفاد كل الحلول.

<sup>1</sup>- نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق.

الجدول رقم (68): و يتعلق بتأثر الأداء ايجابيا بطرق حل النزاع:

المجموع		اداريا		شخصيا		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.64	16	12.24	6	20.40	10	ذكر	الجنس
67.33	33	22.44	11	44.89	22	أنثى	
100	49	34.68	17	65.29	32	المجموع	
40.81	20	10.20	5	30.61	15	ثانوي	المستوى التعليمي
59.17	29	24.48	12	34.69	17	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	34.68	17	65.3	32	المجموع	
30.6	15	10.20	5	20.40	10	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.2	5	6.12	3	4.08	2	10-6	
59.17	29	18.36	9	40.81	20	أكثر من 10	
100	49	34.68	17	65.29	32	المجموع	

يتضح من نسب الإجابات أن الأغلبية قد كانت حول "شخصيا" عبر المؤشرات الثلاثة:

الجنس: (إناث %44.89، ذكور %20.40) (المؤهل: ليسانس 34.69 %ثانوي %30.61) (الخبرة %40.81 أكثر من 10 سنوات خبرة، %20.40 من 1 - 5 سنوات خبرة) مما يبرز علاقات الود التي تميل إلى الجو الاجتماعي للأسرة التربوية لأنه بالمقابل إذا كان الحل إداريا حسب النسب المشار إليها في الجدول فإنه تعداه إلى الرسمية و القانونية و أن الإدارة ستستعمل منطق السلطة و القوة على أحد الطرفين و بالتالي فعدم الرضا للطرف الخاسر سيخلق نوعا من التوتر قد يجر إلى صراعات أخرى.

فقد "ذكر القريوتي في المرجع نفسه" أن: "ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية: بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة و الذين لديهم أسبابهم الخاصة

لذلك السلوك و التي لا علاقة لها بالتنظيم، فبعد استفاد الوسائل الأخرى الممكنة، قد يكون ضروريا نقل مثل هؤلاء الموظفين أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم قد يكون آخرها الاستغناء عن خدماتهم".

الجدول رقم (69): و يتعلق بالخبرة الاتصالية للنزاعات لتفعيل الأداء:

المجموع		لا		نعم		الاجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
32.65	16	2.04	1	30.61	15	ذكر	الجنس
67.34	33	14.28	7	53.06	26	أنثى	
100	49	16.32	8	83.67	41	المجموع	
40.81	20	10.20	5	30.61	15	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	6.12	3	53.06	26	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	

100	49	16.32	8	83.67	41	المجموع	
30.61	15	4.08	2	26.53	13	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.20	5	%00	00	10.20	5	10-6	
59.17	29	12.24	6	46.93	23	أكثر من 10	
100	49	16.32	8	83.66	41	المجموع	

يتضح من نسب الجدول أن الإجابة ب "نعم" كانت مرتفعة و بالنسبة نفسها (53.06%) فيما يخص مؤشري الجنس (إناث) و المؤهل (ليسانس) و بنسبة مقاربة بالنسبة لمؤشر الخبرة (46.93%) مما يفسر أن سلوك الصراع وارد في الوسط التربوي و أنه نتيجة حتمية لتفاعل الأفراد فيها مما ينجر عنه الاختلاف في وجهات النظر الذي يفرضه التباين بين الأفراد سواء في الإدراك أو الثقافات أو القيم لكن هذه الخبرات تعود بالاجابية للفعل الاتصالي و هذا ما ذهب إليه "الطراونة" في كتابه "نظرية المنظمة" ص : 327: "فإن الصراع يمكن أن يؤدي إلى تطوير طرق و استراتيجيات عمل جديدة بين العاملين، و يمكن أن يؤدي إلى كسر الجمود و التخلف الإداري السائد في منظمة ما ص 327" و نفس الرأي يذهب إليه "معن محمود عياصرة ص 46" في المرجع نفسه : "الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة للاتصال".

كما سجلت الإجابة ب "لا" نسبا متفاوتة (ذكور 2.04%) (إناث 14.28%) (خبرة أكثر من 10 سنوات خبرة 12.24%) قد يبرز هذا أنه ما زال هناك من يعتقد بالرأي التقليدي بأن الصراع هو ظاهرة سلبية و مضرّة بالمؤسسة، و هو ما تقره المدرسة التقليدية: "إذ أن الصراع و من وجهة نظر المنظور البيروقراطي على سبيل المثال يمثل ظاهرة خلل إداري".

الجدول رقم (70) : و يتعلق بتقليل - سياسة الباب المفتوح للإدارة - للنزاعات:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاجابة المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	

32.65	16	6.12	3	%00	00	26.53	13	ذكر	الجنس
67.34	33	10.20	5	2.04	1	55.10	27	أنثى	
100	49	16.32	8	2.04	1	81.63	40	المجموع	
40.81	20	8.16	4	2.04	1	30.61	15	ثانوي	المستوى التعليمي
59.18	29	8.16	4	%00	00	51.02	25	ليسانس	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماستر	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ماجستير	
100	49	16.32	8	2.04	1	81.63	40	المجموع	
30.61	15	4.08	2	%00	00	26.53	13	من سنة إلى 5	الخبرة المهنية
10.20	5	%00	00	%00	00	10.20	5	10-6	
59.17	29	12.24	6	2.04	1	44.89	22	أكثر من 10	
100	49	16.32	8	2.04	1	81.62	40	المجموع	

من قراءة نسب الجدول نلاحظ بأن النسبة الغالبة (55.10% إناث) تؤكد أن سياسة الباب المفتوح تقلل من النزاعات التي تقضي على الخلافات في حينها، وتقرب من وجهات النظر وتمكن الإدارة من الاطلاع الدائم على أوجه التعارض إن وجدت. و تقابلها نسبة 26.53 % ذكور.

أما بمؤشر المؤهل فيكاد يكون إجماع هذه الفئة أن سياسة الباب المفتوح تقلل من النزاعات، مما يفسر ضرورة تغير أنماط القيادات التي تستبد بأرائها في التسيير وان الإدارة الديمقراطية تفتح أبواب الاتصال مما يمنع تراكم الخلافات وتسويتها في حينها.

أما بمؤشر الخبرة فتبدو النسب متفاوتة رغم ترجيحها للإجابة بنعم خاصة فئة ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات مما يدل على الثقة بالأخذ بهذه النسب بحكم الخبرة و الاحتكاك أكثر بالإدارة.



### نتائج الدراسة:

#### النتائج المتعلقة بالمحور الأول :

رغم اتفاق الباحثين على ضرورة وجود منظومة اتصالية رسمية إلا أن ما أكدته نتائجنا الميدانية هو اتفاق المبحوثين - وينسب دالة 75.51% على إن الاتصال المباشر بالإدارة هو النمط السائد والمحبذ لان الانشغالات المهنية تبدو أكثر إلحاحا من غيرها والتي تتطلب الاحتكاك التلقائي نظرا لخصوصية الأداء بهذه المؤسسات والمرتبطة بفئة من التلاميذ تحتاج الرعاية والمتابعة المستمرة , ورغم ذلك يبدو ومن خلال النتائج إن ضغوط العمل وضغط الوقت 48.97%-40.81% تحد من التفاعل مع الرسائل الاتصالية التي قد تكون أحيانا ضرورية في حينها مما يفقدها فعاليتها وينعكس هذا سلبا على العملية الاتصالية بين أطراف العملية التربوية مما لا يوصل إلى إشباع بعض الحاجات لفئات تختلف في الأقدمية وفي الثقافة وفي التركيبة الشخصية بما قد يؤدي إلى نقص الثقة أو عدم التفاهم أو تراكم إشكالات تتطلب حولا فورية خاصة إذا علمنا أن الأعباء الروتينية للمدير تجعله يركز أكثر شيء على أداء الواجبات والمسؤوليات الشكلية بعيدا عن مراقبة وتقييم الأداء ويكون هذا بسبب نقص المهارات الاتصالية وبالتالي بروز مناخ نمطي روتيني خامل يبعث على الإحباط.

انه من أسباب فتور العلاقات الاتصالية هو عدم وضوح الأهداف وتوحيدها 42.85%-34.69%، فالأهداف لا تعكسها فقط الاداءات العملية اليومية بقدر ما يصنعها التفاعل بين الأهداف الشخصية والعملية، ولا يتحقق هذا إلا من خلال شبكة من العلاقات الاجتماعية ووضوح المعايير التي منها المشاركة في اتخاذ القرارات واختيار نمط قيادة موقفي يوظف صلاحياته حسب الموقف والفئة المتعامل معها وذلك لخلق مناخ أكد المبحوثون فيه وبنسبة كبيرة: 77.55% إن مدارسنا في حاجة لأبسط الضرورات المادية وهي وحدها التي تعكس البيئة الصحية للمدارس الابتدائية.

### النتائج المتعلقة بالمحور الثاني:

ففي ظل هذه الضغوطات قد تنشأ الخلافات التي ربما تتحول إلى صراعات - حسب المبحوثين بسبب ضعف العلاقات الإنسانية - بنسب إحصائية دالة 57.14% - التي من المفروض تبرز الاتصال غير الرسمي بين الفئات والذي يكون المتنافس الذي عبره يتم إذابة الخلافات وتبادل وجهات النظر وكسر جمود وضغوط العمل. ففي ظل غياب هذا التواصل ومع عدم كفاية المعلومات تنشط الإشاعات التي يوعزها المبحوثون إلى ضعف التحكم ونقص الخبرة كنتيجة حتمية لفشل العملية الاتصالية بين الأطراف، ورغم هذه الضغوط يؤكد المبحوثون انه في حالات الصراع يجذبون التفاوض كسلوك حضاري في وسط تربوي 59.18%، يليه التجنب 38.77% الذي يؤكد النظرة التقليدية للصراع على انه ظاهرة سلبية تسعى إدارات المدارس للتكتم والقضاء عليها فقد تسى لسمعة المؤسسة.

### النتائج المتعلقة بالمحور الثالث:

انه من أبرز صور التفاعل الاجتماعي التعاون والتنافس، ولتحقيق هذا المسعى هناك مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تحفز على العمل ضمن الفرق لهدف يحقق التوافق والتكامل بين قدرات و أطراف العملية التربوية و لتوحيد النتائج والمرامي المرجوة، و قد أكد المبحوثون هذا المسعى بشبه إجماع . دال إحصائيا 89.79% ولكن بعض المنافسة في شقها السلبي قد تفتح فجوات للنزاع يغذيها ضعف الاتصال انعدامه أو عدم كفايته ولذلك اجمع المبحوثون أن هذه الصراعات قد تتطور سلبا نظرا ل "غياب لغة الحوار" 79.59% التي تسعى الإدارة بالطرق "الودية" للتوفيق بين المتنازعين 95.91%، وكوجه من أوجه الاتصال تعد الاجتماعات ملتقى يكشف الخلافات بين الإدارة والمعلمين لكنها إذا وجدت إدارة حكيمة فإنها تكون مجالا لتوجيه هذا النزاع إلى منحى ايجابي 53.06%، فقد امن المبحوثون من خلال الاستجواب أن الوساطة 93.87% تحدد من حدة الصراعات كما يرون إن الحل الشخصي

للخلافات بعيدا عن الإدارة يعود على الأداء بالاجابية65.30% لأنه يفتح قنوات اتصال بين أطراف لابد من تفاعلها مع بعض وان اللجوء إلى "النقابة" في حالة الوصول مع الإدارة إلى طريق مسدود ولهذا أكد المبحوثون في الأخير وبنسبة دالة إحصائيا إن سياسة الباب المفتوح للإدارة تخفف من النزاعات81.63%.ولكن هذه السياسة في حد ذاتها مرتبطة بعوامل أخرى شخصية وقانونية تتحكم في فعاليتها!

خلصت دراستنا الموسومة بـ "الصراع التنظيمي في المؤسسة التربوية (دراسة في الاتصال و الأداء)":

إلى أن البيئة التعليمية هي أكثر البيئات حساسية نظرا للدور الذي يقوم به المربي خاصة في المستويات الأولى - الابتدائية - فالعمل في هذا الوسط يتطلب أن يكون المعلم نموذجا و قدوة و تتوفر لديه الكفايات اللازمة لبلوغ الهدف خاصة في ظل هذا التسارع و تعقد و تشابك العلاقات.

و ليكون الأداء إيجابيا فإنه قد يأخذ أبعادا أخرى لا تتلخص فقط في تقديم المادة العلمية بل يتعداه أكثر إلى ربط علاقات مع الآخرين لخلق جو عملي يميز المناخ التنظيمي بالمدرسة، و ضمن هذا التفاعل فإن عوامل عدة تتحكم في هذه العلاقات سواء التنظيمية كإدارة و قوانين أو شخصية أو ضغوط أخرى عملية كضغط الوقت و ثقل المسؤولية في ظل التغيرات غير المدروسة.

و إذا كان الاتصال هو العصب الذي يحرك جميع العمليات بالمدرسة سواء كانت اجتماعية تعليمية أو رسمية فإنه لا بد أن يفعل ضمن بيئته بما يعود على الأسرة التربوية بالتوافق و الانسجام الذي يخلق التوازن النفسي و الحركة الاجتماعية التي تفرضها طبيعة المهنة.

فرغم الحجم الصغير لمدارسنا ووضوح القوانين الإدارية فيها و تحديد المسؤوليات لكل معلم إلا أن جو التوتر والنزاع قد ينشأ في ظل قصور الاتصال سواء بين الإدارة و المعلمين أو بين المعلمين أنفسهم و هذا بسبب نقص المهارات المرتبطة بعوامل كثيرة، و لكن بعض من هذا النزاع مقبول إلى حد يفسر الحركة الطبيعية للتفاعل بعيدا عن الركود، فالصراع عادة مرتبط بالمنافسة في شقها السلبي حين تبتعد عن روح المبادرة و التعاون و

نكران الذات. و لكن في محطة ما يعاب على الإدارة عدم التحكم في هذا النزاع و إدارته إلى الوجة التي تخدم أهداف المؤسسة بعيدا عن المشاحنات الشخصية التي قد يطول مداها فتقتل روح الاتصال و تحول المناخ العملي إلى بيئة غير صحية تنعكس سلبا - بالضرورة - على الأداء.

# تقديم المنهجية

أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة و منهجيتها
6	أولاً: موضوع الدراسة
6	1- اشكالية الدراسة وتساؤلاتها
9	2- أسباب اختيار الموضوع
10	3- أهمية الدراسة وأهدافها
11	4- مفاهيم و مصطلحات الدراسة
12	5- المقاربة النظرية
15	6- الدراسات السابقة
18	ثانياً: منهجية الدراسة
18	7- المنهج المستخدم
20	8- أدوات جمع البيانات
24	9- مجتمع و عينة الدراسة
25	10- مجالات الدراسة
29	الفصل الثاني: نظرية الصراع التنظيمي في الأدبيات الاجتماعية الحديثة
29	أولاً: مفاهيم حول نظرية الصراع التنظيمي
29	I - ماهية الصراع التنظيمي:
31	مفهوم الصراع التنظيمي
34	آثار المفهوم الايجابي للصراع التنظيمي
35	آثار المفهوم السلبي للصراع التنظيمي
36	II - أسباب ومراحل الصراع التنظيمي:
36	1_ أسباب الصراع التنظيمي
36	أ_ أسباب تنظيمية
40	ب_ أسباب شخصية

43	2_ مراحل الصراع التنظيمي
47	III- مستويات الصراع التنظيمي:
47	1_ الصراع على مستوى الفرد
48	2_ الصراع على مستوى الأفراد
50	3_ صراع الجماعات في المنظمة
51	4_ الصراع بين المنظمات
52	ثانيا: تطور نظرية الصراع التنظيمي:
52	I- نماذج و آثار الصراع التنظيمي:
52	1_ نماذج الصراع التنظيمي
52	_ نموذج عملية الصراع
52	_ النموذج الهيكلي للصراع
53	_ نموذج النظم
53	2_ آثار الصراع التنظيمي
53	أ_ الآثار الايجابية
54	ب_ الآثار السلبية
54	II- تطور نظرية الصراع التنظيمي:
55	_ النظرة التقليدية للصراع
56	_ المدرسة السلوكية
56	_ المدرسة التفاعلية
57	_ تصور ابن خلدون للصراع
57	_ الصراع و الماركسية
58	_ الصراع لدى البنانيين الوظيفيين
59	_ نظرية الصراع الاجتماعي
60	III- أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:
63	1_ الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع

65	2_ طرق معالجة الصراع التنظيمي
67	3_ الخطوات العملية لإدارة و حسم الصراع
68	4_ تقنيات تحفيز الصراع
69	5_ دور الإدارة عندما يقل الصراع عن الحد المسموح به
70	6_ أساليب و استراتيجيات إدارة الصراع
74	خلاصة
	الفصل الثالث: الصراع التنظيمي و آلية الاتصال و الأداء في المؤسسة التربوية
77	أولاً: الاتصال والصراع في المؤسسة التربوية
77	I- مفهوم الاتصال الفعال
77	_ مفهوم الاتصال
80	_ خصائص الاتصال الجيد
81	_ أهداف الاتصال
82	_ مبادئ الاتصال الجيد
84	_ وظائف الاتصال
85	_ مفهوم الاتصال الإداري
87	_ أهمية الاتصال الإداري
88	II- مفهوم الاتصال التنظيمي
89	_ أهمية الاتصالات في المنظمة
90	_ الاتصال في الإدارة المدرسية
90	_ أهمية الاتصال في المؤسسة المدرسية
94	_ دور الاتصال الفعال في المنظمات التربوية
95	_ معوقات الاتصال التنظيمي
102	III- الصراع والاتصال
105	_ دور الصراع في العملية التربوية
107	_ انعكاسات الأزمة الإدارية على واقع الإدارة المدرسية



110	_ العمل الإداري كمصدر للصراع
111	_ العملية الاتصالية في حالة صراع
113	_ معوقات الاتصال و الصراع
116	ثانيا: الأداء والصراع في المؤسسة التربوية
116	I - مفهوم الأداء
116	أ_ المعنى اللغوي للأداء
116	ب_ مفهوم الأداء حسب المدارس التنظيمية
117	_ مفهوم الأداء التربوي
119	_ مفهوم الأداء الوظيفي
119	_ مستويات الأداء الوظيفي
121	_ معايير الأداء
124	_ مهارات الأداء الوظيفي
126	_ محددات الأداء الوظيفي
129	II- العوامل المؤثرة على الأداء
129	1_ عامل تأثير الضغوط المهنية على الأداء
131	2_ عامل العلاقات الشخصية المرتبطة بالعمل كمصدر للضغوط
132	3_ عامل التغيير
133	4_ عامل حجم الجماعة
135	5_ عامل المناخ التنظيمي
138	6_ عامل الحوافز
139	7_ عامل الثقافة التنظيمية
141	8_ عامل التوازن في الأداء
142	III- الأداء و الصراع التنظيمي
152	خلاصة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية	
156	تمهيد
156	أولاً: الجداول البسيطة
178	ثانياً: الجداول المركبة
220	نتائج الدراسة
222	خاتمة
225	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال

## مؤسس الأعمال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	"نافذة جوهاري" "window the johari"	1
49	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع	2
51	العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع	3
63	تشخيص الصراع (توماس و كولمان)	4
71	أساليب حل الصراع في نموذج "بليك و موتون"	5
110	سوء استخدام السلطة	6
129	منحنى أداء الفريق	7
131	علاقة ضغوط العمل بالأداء	8
136	التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء	9
136	نموذج عصري للشخصية	10
137	التكيف مع العمل	11
138	نموذج أساسي لنظرية التوقع	12
139	نموذج "بورتر" و "ترولولر" في التحفيز	13
140	ثقافة المنظمة محدد للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي	14
146	مراحل تطوير فريق العمل	15
147	العلاقة بين أداء الجماعة وتماسكها من ناحية وبين أداء الجماعة ومعايير أدائها من ناحية أخرى	16
148	مصادر الصراع و علاقتها بالأداء	17

# مؤتمرات البحوث

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أغراض الاتصال	111
2	مصفوفة أبعاد السلوك غير المرغوب فيه	142
3	توزيع المبحوثين وفق الجنس	157
4	التوزيع العمري لمجتمع البحث	158
5	الرتبة العلمية	158
6	الأقدمية في التدريس	159
7	أساليب الاتصال بالمدير	160
8	قضايا اتصال المدير بالمعلم	160
9	اتصال الإدارة بالمعلم	161
10	العوامل المؤثرة في عملية تفاعل مع الرسائل الاتصالية	162
11	إشباع الاتصال للحاجات المهنية	162
12	أسباب عدم إشباع الحاجات المهنية	163
13	مدى كفاية العملية الاتصالية بين المعلم و المدير	164
14	عوامل عدم كفاية العملية الاتصالية	164
15	الاتصال غير الرسمي مع الإدارة	165
16	الجهة المتصل بها في حالة وجود مشكلة مهنية	165
17	أسباب تفشي الصفات السلبية المهنية	166
18	مظاهر المناخ الصحي للمدرسة	166
19	استشارة الإدارة للمعلم في القرارات المهنية	167
20	أسباب عدم استشارة الإدارة للمعلم في القرارات المهنية	167
21	تعارض المعلم مع الإدارة	168
22	أسباب تحول الخلافات إلى صراعات	168
23	عوامل تحول الأشاعة إلى نزاع	169
24	طرق التعبير في حالة الصراع	169
25	استغلال الإدارة للتنظيمات غير الرسمية لتحقيق مصالحها	170

170	الحاجة للتعاون مع الزملاء لتحسين الأداء	26
171	علاقة التعاون بالتعارض في إذابة نقاط الاختلاف	27
172	روح المنافسة ضمن العمل بالفرق	28
172	انعكاس المنافسة على الأداء	29
173	أسباب الخلافات مع الزملاء	30
173	بأسباب تطور هذه الخلافات سلبا	31
174	طرق حل النزاعات	32
174	تقريب الاجتماعات لوجهات نظر المعلمين	33
175	في دور الوساطة من الحد من النزاع	34
175	أسباب لجوء المعلم للنقابة	35
176	تأثر الأداء الايجابي بطرق حل النزاع	36
176	الخبرة الاتصالية للنزاعات لتفعيل الأداء	37
177	تقليل - سياسة الباب المفتوح للإدارة - من النزاعات	38
178	أساليب الاتصال بالمدير	39
179	قضايا اتصال المدير بالمعلم	40
181	اتصال الادارة بالمعلم	41
182	العوامل المؤثرة في عملية تفاعل مع الرسائل الاتصالية	42
184	إشباع الاتصال للحاجات المهنية	43
186	أسباب عدم إشباع الحاجات المهنية	44
187	مدى كفاية العملية الاتصالية بين المعلم و المدير	45
188	عوامل عدم كفاية العملية الاتصالية	46
189	الاتصال غير الرسمي مع الادارة	47
191	الجهة المتصل بها في حالة وجود مشكلة مهنية	48
192	أسباب تفشي الصفات السلبية المهنية	49
194	مظاهر المناخ الصحي للمدرسة	50
195	استشارة الادارة للمعلم في القرارات المهنية	51
197	أسباب عدم استشارة الادارة للمعلم في القرارات المهنية	52
198	تعارض المعلم مع الادارة	53

199	أسباب تحول الخلافات إلى صراعات	54
201	عوامل تحول الأشاعة إلى نزاع	55
202	طرق التعبير في حالة الصراع	56
203	استغلال الادارة للتنظيمات غير الرسمية لتحقيق مصالحها	57
204	الحاجة للتعاون مع الزملاء لتحسين الأداء	58
205	علاقة التعاون بالتعارض في إذابة نقاط الاختلاف	59
206	روح المنافسة ضمن العمل بالفرق	60
208	انعكاس المنافسة على الأداء	61
209	أسباب الخلافات مع الزملاء	62
210	بأسباب تطور هذه الخلافات سلبا	63
211	طرق حل النزاعات	64
212	تقريب الاجتماعات لوجهات نظر المعلمين	65
213	في دور الوساطة من الحد من النزاع	66
214	أسباب لجوء المعلم للنقابة	67
216	تأثر الأداء الايجابي بطرق حل النزاع	68
217	الخبرة الاتصالية للنزاعات لتفعيل الأداء	69
218	تقليل - سياسة الباب المفتوح للإدارة - من النزاعات	70

## قائمة المراجع

### قائمة الكتب:

- 1- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال. ط : 3 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، (2007).
- 2- أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم و توجيه سلوك الإنسان. سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، الاسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، (2002).
- 3- أندرودي. سيزلاقي، مارك جي. والاس، السلوك التنظيمي و الأداء. ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد. الإدارة العامة للبحوث، 1991.
- 4- برافين جوبتا، الابداع الإداري في القرن الحادي و العشرين. ترجمة أحمد المغربي. الأردن : دار الفجر للنشر و التوزيع، (2008).
- 5- توني موجليا، الإشراف الفعال. ترجمة باهر عبد الهادي. الرياض : دار النشر الدولي، 1423 هـ.
- 6- جون هيز، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل. ترجمة مروان طاهر الزعبي. الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، (2011).
- 7- حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات و آخرون، نظرية المنظمة. الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، (2012).
- 8- خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، (2011).
- 9- ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق. الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، (2007).
- 10- خضير كاظم الفريحات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة. الأردن : إثراء للنشر و التوزيع، (2009).

- 11- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. ط : 1. الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، (2000).
- 12- رافدة الحريري، فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية. الأردن : دار الفكر ناشرون و موزعون (2010).
- 13- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع، (2008).
- 14- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية : الدار الجامعية، (2003).
- 15- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة. الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، (2009).
- 16- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء. الإسكندرية : الدار الجامعية، بدون س ط.
- 17- سنتيا سكوت، نيس جيف، إدارة التغيير في العمل ترجمة مركز العقيد للترجمة. 1422 هـ.
- 18- صباح حميد علي، غازي فرحان، الاتصالات الإدارية، أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال. الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، (2007).
- 19- صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الادارية، الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع (2002).
- 20- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية. الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع، (2009).
- 21- عامر عوض، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطور. القاهرة : دار الجامعة الجديدة، (2007).
- 22- عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، (2008).
- 23- عبد الرزاق الدليمي، المدخل للعلاقات العامة. ط : 1 . الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2011.



- 24- عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرفات و إدارة الأزمات. بيروت : الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1999.
- 25- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية. الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، (2008).
- 26- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع المدرسة. الإسكندرية : دار المعرف الجامعية، (2001).
- 27- عقلة محمد المبيضين، أسامة، محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء. القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، (2012).
- 28- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة و الدفاعية في الإدارة التربوية. ط : 1 . الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006
- 29- علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام. الاسكندرية : مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، 2002.
- 30- علي الحوات، النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، منشورات شركة أجا ALGA، 1998 مالطا.
- 31- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. ط : 6 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، (2011).
- 32- عزي عبد الرحمان، الفكر الاجتماعي المعاصر و الظاهرة الاعلامية الاتصالية، بعض الابعاد الحضارية، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة و الترجمة و النشر و التوزيع، (1995).
- 33- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع المدرسة، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، (2001).
- 34- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط: 1. الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، (2005).

- 35- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. ط:3. الأردن : دار الفكر، (2004).
- 36- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي الإداري. الأردن : دار أسامة،(2007).
- 37- محمد حسين العجمي، الإدارة المدرسية. القاهرة : دار الفكر العربي، (2000).
- 38- محمد شومان، الإعلام و الأزمات. القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، (2002).
- 39- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية. القاهرة: عالم الكتب، (2000).
- 40- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم. الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع، (2000).
- 41- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة. القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، (2007).
- 42- محمد الدبس السردى، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، (2011).
- 43- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط : 1. الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع، 2005 .
- 44- محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية. ط : 1 . الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، (2008).
- 45- معن محمود عياصرة، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري. الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، (2007).
- 46- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل. 1:الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، (2007).
- 47- مهدي حسن، إدارة الأفراد. الأردن : دار صفاء للنشر و التوزيع، (2003).
- 48- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ط : 2 . الجزائر : دار القصبه للنشر، (2006).

- 49- مي عبد الله، نظريات الاتصال. بيروت : دار النهضة العربية، (2006).
- 50- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، (011).
- 51- ناصر دادي عدوي، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، بدون دار نشر، 2008.
- 52- نيكي هايس، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح. تعريب سرور العلي، إبراهيم سرور، الرياض : دار المريخ للنشر، (2005).
- 53- هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال و التواصل. النظريات، العمليات الوسائط الكفايات. الأردن : عالم الكتب الحديث. (2009).
- 54- واصل جميل المومني، "المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية". 2.الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع، (2009).

#### المذكرات:

- 55- ملياني عبد الكريم، فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة التربوية، شهادة ماجستير، بسكرة: جامعة محمد خيضر، (2012-2013).

#### المقابلة:

- 56- مغزي بخوش محمد : مقابلة أجرتها الطالبة مع مستشار التربية السيد: مغزي بخوش محمد يوم: 13 / 03 / 2014 بمقر إقامته ببسكرة.