

جامعة مستغانم
جامعة مستغانم



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badr
MOSTAGANEM



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

علوم الاعلام والاتصال



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badr
MOSTAGANEM

أثر التنظيم على العملية الاتصالية في المؤسسة التربوية
الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطة خوصة عبدالله -
بلحضري - عين تادلس

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف :

أستاذة بوعدة حسينة

اعداد الطلبة :

عجال ليني

براىكية سهام

لجنة المناقشة

رئيسا ومناقشا	الأستاذة لحياني فاطمة
مناقشا	الاستاذة حيرش بغداد أمال ليلي

السنة الجامعية 2022-2023

أثر التنظيم على العملية الاتصالية في المؤسسة التربوية
الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطة خوصة عبدالله -
بلحضري - عين تادلس

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف :

أستاذة بوعدة حسينة

اعداد الطلبة :

عجال لبني

براىكية سهام

لجنة المناقشة

رئيسا ومناقشا	الأستاذة لحياني فاطمة
مناقشا	الاستاذة حيرش بغداد أمال ليلي

الفهرس

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د/هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و/ي	مقدمة
-	الاطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة
9	تمهيد
10	أسباب اختيار الموضوع
10	أهمية الدراسة وأهدافها
21-11	الاستطلاع الميداني والنظري
21	تعقيب الاستطلاع النظري
22	بناء الإشكالية
24	تحديد المفاهيم
27	المنهج المستخدم
28	أدوات جمع البيانات
30	مجتمع البحث ، المعاينة ، العينة
31	النظرية المستخدمة
34	خلاصة
36	تمهيد الباب الأول
-	الباب الأول : الجانب النظري
-	الفصل الأول : تنظيم و اتصال مقارنة نظرية
38	تمهيد
39	1 مفهوم التنظيم
41	2العمليات الاستراتيجية داخل التنظيم
47	3مدارس و نظريات التنظيم

52	4الإتصال التنظيمي
57	خلاصة الفصل الأول
-	الفصل الثاني : المؤسسة التربوية
59	تمهيد
60	1مفهوم المؤسسة التربوية
62	2المدرسة
66	3الهيكل التنظيمي
67	4أنواع الإتصال داخل المؤسسة
71	خلاصة الفصل الثاني
72	خلاصة الباب الأول
75	تمهيد
-	الباب الثاني : الجانب التطبيقي
76	1منوغرافية متوسطة خوصة عبد الله
83	2عرض و تحليل البيانات الكيفية أ/الاتصال ب/الصراع ج/الاستراتيجية د/السلطة
102	3 عرض نتائج الدراسة
ز	الخاتمة
104	قائمة المراجع
109	قائمة الملاحق

الاهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: وبالوالدين إحسانا.

إلى من أعطتنا الحب والحنان، وعلمتنا العطاء والتسامح، إلى التي حملتنا
وهنا على وهن ورأتنا نخطو الخطوات الأولى في حياتنا ورأتنا نكبر أمام أعينها،

إلى أمنا الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى الذي تعلمنا منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلنا، إلى من كان ولا زال سندنا

لنا في الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية ورحمه لله برحمته الواسعة

إلى الذين وقفوا بجانبنا فكانوا بمثابة سند لنا، فدعوا الله لنا أن يوفقنا في هذا العمل،

إلى أجمل هدية أهدتنا إياها أمي، إلى إخوتي وكل واحدة باسمها.

إلى أخواتي الذين كانوا سندنا لنا في جميع مجالات حياتنا، أطال الله عمرهم ووفقه لكل خير.

اهدي هذا العمل المتواضع لهم

شكر وتقدير

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

نشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد
سبحانه وتعالى.

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل لأصحابه، فأخص بالذكر أستاذة المشرفة
بوعدة حسينة

ونتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم.

والشكر موصول لكل عمال إدارة متوسطة خوصة عبد لله وأساتذتها وشكري لكل من
ساعدني ولو بالكلام الطيب...

ملخص الدراسة باللغة العربية:

يعتبر هذا العمل دراسة لنيل شهادة مذكرة الماستر ، و التي جاءت بعنوان أثر التنظيم على العملية الاتصالية – متوسطة خوصة عبد الله نموذجاً ، حيث ألمنا في معاينة هذا الموضوع ، حيث يعتبر التنظيم من أحب المواضيع الإدارية الى نفوس واضعي النظريات الإدارية. و يمكننا أن نعرفه على أنه عبارة عن عملية بناء أوضاع ضرورية لتنفيذ المخطط تنفيذاً فعالاً الى جانب المحافظة على هذه الأوضاع، ومن هذا المنطلق فإن إشكالية هذه الدراسة يندرج تحتها التساؤل الرئيسي: كيف يؤثر التنظيم على العملية الاتصالية داخل المؤسسة التربوية؟

وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

1. كيف يؤثر الخلل التنظيمي على سيورة العملية الاتصالية بين الأساتذة والاداريين؟

2. ماهي الاستراتيجيات الموظفة من طرف الفاعلين داخل المؤسسة الأساتذة والاداريين، للحفاظ على

استقرار المؤسسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على المنهجية البحث العلمي باستخدام المنهج الكيفي ، المقرب الاثنوجرافي ، باستخدام أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة و أسلوب تحليل المعطيات بإتباع نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه و تسليط الضوء على الاستراتيجيات في محل الدراسة ألا وهي المؤسسة التربوية متوسطة خوصة عبد الله ، و قبل التطرق الى التحليلات الميدانية تطرقنا أولاً الى التعريف بالتنظيم و مدراسه و التحدث عن الاتصال التنظيمي و تأثيراته و ثانياً على المؤسسة التربوية بأنواعها و اتصالاتها الداخلية و أخيراً تطرقنا الى التعريف بالمتوسطة في الجانب التطبيقي مع عرض و تحليل كيفي للمعلومات و النتائج .

وفي الأخير مع كتابة خاتمة نهائية لموضوع البحث الذي أشرنا فيه الى أهمية التنظيم و تأثيراته على العملية الاتصالية داخل متوسطة خوصة عبد الله.

الكلمات المفتاحية: الأثر ، التنظيم ، العملية الاتصالية ، المؤسسة التربوية

Abstract:

Organisation is considered one of the most beloved administrative topics for the minds of the administrative theorists .it is also a process of building necessary condition for the effective implementation of the plan, in addition to maintaining these condition

From this point of view, the problematic of this study falls under the main question: how does the organization affect the communication process within the educational institution?

From this main question, the following sub-questions were branched:

1. How does organizational Imbalance affect the course of communication process between teachers and administrator?
2. What are strategies employed by the actors within the institution, professors and administrators, to maintain the stability of the institution?

In order to answer these questions. We relied on the methodology of scientific research using the qualitative approach, i.e. the ethnographic.Approach using the tools of data collection, interview and observation .And the method of content analysis by following the strategic analysis theory of Michel crouzit .And highlighting the strategies in the subject of study which is educational institution KHOUSA ABDELLAH.

Before addressing the field analyses, we touched on the theoretical part by talking about organization and organizational communication and its effects, and secondly about the educational institution and its contacts, and finally we touched on the definition of intermediate in the applied side with a presentation and qualitative analysis of information and results and in the end, with writing a final conclusion to the subject of the research, in which we referred to the Importance of organization and its effects on the communication process within KHOUSA ABDELLAH intermediate school.

Keywords: effect, organization, the communicative process, educational institution.

مقدمة عامة

أصبح مجتمعنا الحالي يعتمد في بنائه على مجموعة من المؤسسات التي تعمل على تنميته و تطويره ، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية او تربية ، و ما يميز هذه الأخيرة أنها تقوم على مجموعة من الركائز من بينها (التنظيم ، العملية الاتصالية) ، و يمكن تعريف المؤسسة التربوية بأنها مؤسسة إجتماعية تهدف إلى تحقيق غايات المجتمع ، من خلال وظيفة التعليم الرسمي و ذلك بالضبط السلوكي و المعرفي للأفراد ، و يتجلى التنظيم فيها على أنه وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد و تفويض السلطة والمسؤولية لتحقيق الأهداف .

إن التنظيم في الاستعمال العام وضع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منه أداة وآلة في خدمة إدارة تسعى الى تحقيق مشروع معين ، ويعرف كذلك بأنه التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا ويقصد به العلاقات التي ترسمها الإدارة بين العاملين ، بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها كالعلاقات الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة ، ببعضهم البعض ، او بين المدير والإدارة والعاملين ، كما انه نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة ذات قواعد مضبوطة ، كما تعمل المؤسسة لتربوية في تحقيقها لأهدافها على الاتصال كعنصر أساسي ، فهو عملية ضرورية في كل مؤسسة بصفة عامة والمؤسسة التربوية بصفة خاصة ، ويكون كذلك تحقيق هذه الأهداف عن طريق تواصل جيد لأنه يؤدي الى التفاهم الأخير بين الأساتذة والمدير والاداريين ، ولا يتم هذا التفاهم الا عن طريق توفير قنوات الاتصال المناسبة .

وما تم تسليط الضوء عليه في هذه الدراسة ، تأثير التنظيم على العملية الاتصالية داخل المؤسسة التربوية متوسطة خوصة عبد الله بلحضري عين تدلس ولاية مستغانم ، من خلال هذه الدراسة التي جاءت في عناصر خطتها متضمنة ما يلي:

مقدمة واطار منهجي ، واطار نظري يحتوي على فصلين ، إضافة الى الاطار التطبيقي للدراسة ونتائجها بالإضافة الى الخاتمة ،تضمن الاطار المنهجي العناصر المتمثلة في كل من الإشكالية بتساؤلها الرئيسي

وتساؤلها الفرعية وأسباب اختيار الدراسة ، وكذا ما تسعى الى تحقيقه من الأهداف ، واثبات من أهميتها ، الى تحديدها لاهم المصطلحات والمفاهيم الواردة ضمنها ، ثم التطرق الى نظرية الدراسة وكذا الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية ، وتناولنا مجتمع البحث والعينة المختارة فيه ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة وهي المقابلة والملاحظة من اجل جمع البيانات ، وذكر المنهج .

اما الإطار النظري للدراسة قد اشتمل على فصلين، يتناول الأول منهما التنظيم و خصائصه، و انواعه، ومعرفة عمليات الاستراتيجية داخل التنظيم ونظرياته، ومعرفة كذلك الاتصال التنظيمي وخصائصه، انواعه، وذكر تأثير الاتصال على التنظيم، وتأثير التنظيم على الاتصال.

في حين يتناول الثاني المؤسسة التربوية، وتعريف المدرسة والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك تطرقنا الى أنواع الاتصال داخل المؤسسة.

اما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فيمكن في تمهيد وذكر منوغرافيا المؤسسة التربوية ،(متوسطة خوصة عبد الله -بلحضري -عين تادلس – ولاية مستغانم)، وذكر التحليل البيانات ، وأخيرا نجد الاستنتاج العام والخاتمة .

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

تمهيد

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة وأهدافها

الاستطلاع الميداني والنظري

بناء الإشكالية

تحديد المفاهيم الدراسة

المنهج المستخدم

أدوات جمع البيانات

مجتمع البحث، المعاينة، العينة

النظرية المستخدمة

خلاصة

تمهيد

إن وصول الباحث لمعرفة حقيقة الظواهر يجب التقصي عن جميع الحقائق المحيط بها ، و التي من خلالها يستطيع الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة . و معرفتها جيدا من خلال تحليلها و تفسيرها ، لذلك سوف نتطرق إلى أساسيات البحث العلمي التي تيسر وفقها الدراسة و التي تتمثل في أسباب اختيار الموضوع ، و أهدافها ، مع بناء الإشكالية و تحديد مفاهيم الدراسة ، و المنهج المستخدم في الدراسة و أيضا مجتمع البحث و أدوات جمع البيانات .

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع أسباب اختيار الموضوع أثر التنظيم على العملية الاتصالية كالتالي:

- إجراء تربص ميداني في متوسطة خوصة عبد لله هو ما جعلنا نهتم بدراسة هذه المؤسسة من زاوية الاتصال التنظيمي
- قلة الدراسات التي تهتم بأثر التنظيم على العملية الاتصالية مقارنة بالدراسات التي تهتم بأثر العملية الاتصالية على التنظيم.
- محاولة تسليط الضوء على العملية الاتصالية و التنظيم في المؤسسة
- محاولة التعرف على مختلف المشاكل و العقبات التي يتعرض لها التنظيم داخل المؤسسة التربوية

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

- الكشف عن اثر التنظيم على العملية الاتصالية.
- الكشف عن الخلل التنظيمي وكيفية تأثيره على العملية الاتصالية
- الكشف عن الاستراتيجيات المطبقة من طرف الفاعلين في المؤسسة

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور التنظيم على العملية الاتصالية داخل المؤسسة التربوية ، و التعرف على أنواع متعددة لاتصالات القائمة داخلها ، باستظهار أهمية الاتصال و علاقته بالتنظيم ، و مواطن تأثير هذا الأخير فيه و تجلياته داخل المؤسسة .

وتمثل الاستطلاع في الاستطلاع الميداني و الاستطلاع النظري المتمثل في الدراسات السابقة

تتمثل الدراسات الاستطلاعية في اكتشاف مسالك البحث على غرار ما يفعله المغامر، الذي يستكشف بيئة جديدة لا يعرف عنها شيء، فتكمن أهدافها في التعود على ظاهرة جديدة أو تطوير هواجس جديدة حولها فالاستطلاع يجعل الباحث أكثر تعودا على ظاهرة يقترح دراستها لاحقا بطريقة تنظيمية و يقرب استطلاع الباحث من الوسط أو الحيز الذي ينوي ان يجرب فيه بحثه .

و قد قمنا نحن كباحثين بهذه الدراسة من اجل إيجاد موقع يشمل إشكاليتنا و يلم بخصائص موضوعنا و قد تم القيام بالاستطلاع الميداني لمؤسسة خوصة عبد لله بلحضري بلدية عين تادللس ولاية مستغانم من 12 ديسمبر 2022 الى 25 جانفي 2023 شمل الاستطلاع القيام بمقابلات مع المدير حيث تم طرح التساؤل الاتي عليه "هل يوجد خلل في تنظيم على مستوى مؤسستكم؟" فكانت إجابة المبحوث كالتالي "خلل في التنظيم و المتمثل في نقص العمال و ذلك بسبب ادماج عقود ما قبل التشغيل" و شمل الاستطلاع أيضا مقابلة مع عون الإدارة حول ظروف العمل و كانت الإجابة : "هناك تراكم في العمل و يتمثل أساسا في نقص العمال و الحراس مما يسبب لي تأدية وظائف ليست من مهام الإدارية ، مما نتج عنها بعض المناوشات و الضغوطات".

اما على المستوى البيداغوجي حول التنظيم في المؤسسة فقد تم القيام بمقابلتين ، أستاذ الرياضيات و أستاذة اللغة الفرنسية ، حيث سألناهم حول التنظيم في المؤسسة و تأثيراته عليهم فكانت الإجابة كالاتي : هناك خلل في التنظيم مثل نقص الهياكل البيداغوجية ، و عدم تلبية الانشغالات التي معظمها تتعدى مهام المدير ، كذلك نقص عمال الإدارة و هذا ما انعكس سلبا على العملية الاتصالية خاصة مع المدير اصبحوا يتفادون الاتصال مع هذا الأخير ، بحكم انه لم يستطع إيجاد حلول لبعض المشكلات مما أدى إلى انعكاسها على العملية البيداغوجية بطريقة سلبية على التلاميذ سواء على المستوى التواصلي او البيداغوجي و كذلك مع بعض أولياء التلاميذ .

كما استفدنا من التبرص الذي تم القيام به سنة 2021/2020 في مؤسسة متوسطة خوصة عبد الله،
بموضوع تحت عنوان تسيير ازمة كوفيد 19 داخل المؤسسة حيث تم التعرف على المؤسسة والهيكل التنظيمي
و المشاكل الإدارية و البيداغوجية .

الاستطلاع النظري

الدراسة الأولى:

العنوان: أساليب الاتصال مكوناته وانماطه في الإدارة المحلية

من اعداد نجيبة هبوب

تحت اشراف:

مكان الدراسة: بلدية سكيكدة

زمن الدراسة: 2001\2002

طرحت الدراسة إشكالية تتلخص في:

ان الاتصال يعتبر ميدانا مشيعا، لان جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله فهذه التفاعلات تأخذ
من عملية الاتصال أنواع متعددة منها الأفعال الاقوال، وتمثل السؤال الرئيسي في: كيف تتجسد العملية
الاتصالية ببعدها الرسمي و غير الرسمي في البناء التنظيمي ؟ و ماهي القنوات التي تتم من خلالها او عبرها
تساؤلات الفرعية :

1هل يبلغ المرؤوس للأوامر و القرارات ؟

2ما مدى وضوح متغيرات او مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء و المرؤوسين ؟

3 كيفية عمل مكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي و ما مدى تأثيرها في العمل الإداري ؟¹

فرضيات الدراسة :

1 ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي .

أ يرتبط التحديد الدقيق للأدوار التنظيمية بالفاعلية الإدارية .

ب يرتبط وضوح المعايير و الجزاءات بالالتزام بالقواعد الرسمية .

2 يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعدد الجهاز الإداري في البلدية .

أ ان سوء استعمال السلطة و المسؤولية يؤدي الى ظهور الأساليب الغير الرسمية .

ب يؤدي التقسيم الغير للعمل الى ظهور الأساليب الغير الرسمية .

3 ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي .

أ تؤدي ديمقراطية الاتصالات الى وجود مناخ اجتماعي يساعد على العمل

ب يرتبط التنسيق الوظيفي بالتكامل الاجتماعي .

المنهج : اتبعت و استخدمت المنهج الوصفي مع المسح

أدوات الدراسة :

من الأدوات المنهجية التي استخدمتها الباحثة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة لتدعيم المقابلة²

نتائج الدراسة بينت ان طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة

في بلدية سكيكدة و هذا يؤكد الفرضية الأولى و يثبتها³

¹نجيبة هبوب ، أساليب الاتصال و مكوناته، سكيكدة ، 2002، ص 10-15

1 نجيبة هبوب ، مرجع نفسه ، 20، 80

تبين ان ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية تبين ان سوء استعمال السلطة والمسؤولية و التقسيم غير الدقيق في العمل و تداخل الأدوار يؤدي الى ظهور الأساليب الغير الرسمية، و هذا يعني فرضية الثانية حققت .

ان قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي ، فتفاعلات تلعب دورا في إيجاد البيئة الاجتماعية تساعد على العمل .

و فضلا عن هذا اكدت مختلف النتائج ان أنماط الاتصال ببلدية سكيكدة ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الاجتماعية القائمة بين مختلف مفردات الدراسة و التي تتجسد من خلال ظهور مناخ لديمقراطية الاتصالات و ارتباط التنسيق بالتكامل الاجتماعي¹

الدراسة الثانية :

فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف cpg عين السمارة قسنطينة

من اعداد : العربي بن داود

اشراف : الدكتور صالح بن نوار

زمن الدراسة : 2008/2007

مكان الدراسة : قسنطينة مركب الرافعات و المجارف²

إشكالية الدراسة : تمثلت في سؤال رئيسي كالآتي : مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ، و ما مدى فعاليته في أنماؤها و تطويرها

¹مرجع نفسه، ص 95
²العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مركب الرافعات و المجارف ، قسنطينة ، 2008، ص 15

فرضيات الدراسة : احتوت الدراسة على فرضية رئيسية متمثلا في

تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفاعلية الاتصالية .

و تندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية :

ف ع1 فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات و التعليمات و الأوامر للعمال

ف ع2 كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعال كلما كانت الإدارة على علم بأراء و اقتراحات و توجيهات العمال

ف ع3 الاتصال الافقي الفعال يؤدي الى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي .

المنهج المستخدم استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات جمع البيانات :

الملاحظة : استخدمها الباحث في ملاحظة سلوك الباحثين في ملئ الاستمارة مع كل سؤال مطرح .

المقابلة : استخدمها الباحث مع المرؤوسين من اجل الكشف عن جوانب التي تخدم الدراسة

الوثائق و السجلات : استخدمها الباحث من اجل معرفة البيانات و المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي و

مراتبهم الإدارية

الاستمارة : تمحور حول البيانات الشخصية و الاتصال الصاعد ، الاتصال الافقي و المناخ التنظيمي

العينة العشوائية الطبقية .

نتائج الدراسة :¹

الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية²

¹العربي بن داود ،مرجع سابق، ص 75

²مرجع نفسه ،ص100

ضعف قنوات الاتصال النازل

عدم سرعة وصول المعلومات و القرارات للعمال في بعض الأحيان فهي غير كافية

العلاقة بين الإدارة و العمال مقبولة

كشف الدراسة على ان العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة كما يوضحه

عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار

الدراسة الثالثة

التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية دراسة ميدانية ببلدية عفرون

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

من اعداد : عكوشي عبد القادر

اشراف : الهاشحي

زمن الدراسة 2005/2004

مكان الدراسة : بلدية عفرون ، ولاية بلية

إشكالية الدراسة : تمحورت في 3 محاور تتعلق بمشاكل التكامل و مشكلة التكيف و كذا ضعف الفاعلية

التنظيمية للإدارة و انحرافها عن المبادئ الإدارية الأساسية¹

1 فهل هناك علاقة بين غياب التحفيزات التنظيمية الضرورية ، و ضعف التكامل التنظيمي ؟

2 هل لتخلف التكيف مع البيئة التنظيمية والاجتماعية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية وتراجعها؟

¹عكوشي عبد القادر ، التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية ، بلدية عفرون ، البلدية ، 2005، ص15، 80

3 هل لضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي عالي الأهمية، وتقصيرها علاقة بتراجع مستوى التنظيم والأداء؟

فرضيات الدراسة

بناء على أسئلة الإشكالية جاءت الفرضيات كالآتي

1 لغياب التحفيزات التنظيمية الأساسية اسهام في ضعف التكامل التنظيمي .

2 لتخلف عملية التكيف مع البيئة التنظيمية اسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية .

3 لضعف الفعالية الإدارية اسهام في تراجع مستوى الأداء و الانتظام داخل المؤسسات الإدارية المحلية .

منهج الدراسة : منهج البحث الميداني

أدوات البحث :

الملاحظة

الاستمارة البيانات العامة

المقارنة الأدوات الإحصائية

النتائج :

مناقشة النتائج الفرضية الأولى :

ضعف في مستوى التكامل التنظيمي او تكامل العناصر الأساسية للمؤسسة ، و هناك تفكك على

المستوى البناء الاجتماعي للتنظيم و عدم تجانس كبير نوعا ما ، و ذلك متعلق بطبيعة الوسائل المادية و

الغير مادية التي أصبحت غير كافية ، و غير قادرة على الاستجابة لطبيعة التحديات المفروضة¹

¹ عكوشي عبد القادر، مرجع سابق، 120 140

اثبتت المعطيات المختلفة و التي وردت على مستوى الجداول و الملاحظات ان هناك مشكلة تنظيمية تتعلق بصعوبة التكيف على البيئة التنظيمية بكل ابعادها ، و انتشار المشاكل التنظيمية ، الاجتماعية و انعدام المرونة و فيما يمكن تفسير مشكل التكيف التنظيمي او صعوبات التكيف من خلال التغيرات على المستوى الاجتماعي و الثقافي او على المستويات الأخرى و قد أدت الى ظهور مشكلات تنظيمية و الوظيفية لهذه المؤسسات باضطراب و عجزت في التغلب على هذه المشكلات التنظيمية و المعطيات المتحصل عليها تؤكد مشكلا معيننا متعلق بالموارد البشرية و المادية ، و هو ما لوحظ غياب شبه تام لبرامج التكوين و شغل مناصب عليا من طرف افراد ترقوا بأقدميتهم و خبرتهم في مناصب معينة دون تأهيل حقيقي ملائم ، و هناك مشكلات تنظيمية أساسا بالناحية الاجتماعية الوظيفية فكثير من الافراد ليس في إمكانهم العمل جماعيا بصفة مقبولة او انهم منعزلين بحيث لا يستطيعون ان يربطوا علاقات جيدة مع زملائهم

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

ضعف الفاعلية التنظيمية للإدارة من خلال المؤشرات المعتمدة كضعف الاتصال و وضعف ضعف العلاقة بين المرؤوسين و رؤسائهم و لامبالاة اهمالا كبير لبعض الأدوار التنظيمية و فيما يخص بتفعيل العملية الاتصال لاحظ الباحث حول هذا الموضوع بانهم لم يشاركوا في اية لقاءات او حوارات تجمعهم مع رؤسائهم و ان المسؤولين لا يقومون بأدوارهم التنظيمية لإدارية كما ينبغي¹

الدراسة الرابعة :

معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير

¹عكوشي عبد القادر ،مرجع سابق ، ص 145

من إعداد: رماش صابرينة

إشراف: حميد خروف

جامعة منتوري - قسنطينة

مكان الدراسة: الضمان الاجتماعي قسنطينة 2004

أسئلة الإشكالية:

كيف يمكن تحقيق الفعالية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية و العمال ؟

ما مدى تأثير الفروق الفردية و القيمة بين الإدارة و العمال على نوعية الرسائل الاتصالية المتبادلة ؟

ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الاتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة العمومية ؟

الى أي حد تؤثر المتغيرات التنظيمية و تعدد المستويات على حرية المعلومات داخل المؤسسة العمومية ؟

ماهي أكثر المعوقات الفيزيقية تعرضا للعملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية و العمال في المؤسسة

العمومية¹ ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

يمكن تحقيق فعالية الاتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال بتجاوز المعوقات الإنسانية و التنظيمية و

الفنية و كذا الفيزيقية .

الفرضيات الفرعية :

¹رماش صابرينة، معوقات الاتصال بين الإدارة الموارد البشرية و العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، الضمان الاجتماعي، قسنطينة 2004، ص 15، 30.

الإطار المفاهيمي والمنهج للدراسة

تؤثر الفروق الاجتماعية الفردية و التحيزات الادراكية و النفسية لكل من الإداريين و العمال على استيعاب المعلومات .

تفقد العملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية و العمال الى أساليب فنية واضحة أثناء عرض المعلومات و تدفقها .

ترتبط الفعالية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية و العمال بطبيعة المتغيرات التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة مطلقة

تواجه العملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية و العمال عقبات مادية و تقنية تعيق تبادل المعلومات بينهما .

المنهج : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

أدوات جمع البيانات :

الاستمارة¹

المقابلة : المقابلة غير المقننة و المقابلة الحرة مع بعض المسؤولين .

العينة : العينة العشوائية الطبقية

نتائج الدراسة :

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى :

¹ رماش صبرينة ، مرجع سابق ، ص 85 120

اتضح من خلال التفريع و تحليل البيانات ان الفرضية الأولى حققت جزئياً فقط لأن تأثير المعوقات الإنسانية على فعالية العملية الاتصالية لم يسجل بنفس الشدة ، فالعوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال ، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف في المستوى التعليمي .

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

من خلال الدراسة استخلص الباحث ان الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالمعلومات الفنية قد تحققت بصفة مطلقة .

فقد اسرفت النتائج الخاصة بهذه الفرضية أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب الحل ، كما أشار الإداريين الى عدم وضوح المعلومات كما كشفت المعطيات أن الإداريين يرون ان العامل يراعي المعطيات ، لكن لا يراعي التناسق و ترابط أجزاء هذه المعلومات و قد توصلت¹

تعقيب الاستطلاع النظري:

من خلال الدراسات السابقة التي طرحت و التي تناولت معظمها التنظيم و الاتصال أهم متغيرات الدراسة، و تنوعت هذه الدراسات بين رسائل الماجستير و الدكتوراه و تم الاستفادة من الدراسات في بعض النتائج و بناء الاطار النظري و كذلك توجهنا الى بعض المراجع التي عالجت التنظيم و تأثيراته كما أتاحت لنا الدراسات تصور مسبق عن الموضوع في شقه الميداني و التأكيد على بعض النتائج المستخرجة في الأخير و توظيفها في تفسير و تحليل البيانات كإثبات على صحة المعلومات و توثيق الدراسة و الاستفادة أيضا في اختيار أدوات البحث العلمي و تحديد المنهج المستخدم .

¹رماش صابرينة، مرجع نفسه. ص 150، 120

الإشكالية

يعرف أن للاتصال أهمية كبيرة في المجتمعات، سواء على المؤسسات أو التنظيمات الخاصة أو العمومية والخدمات كانت أو صناعية، فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم سواء من علاقته الداخلية أو الخارجية، ففعالية المؤسسة تعكس مدى قدرة الإدارة، في كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار، ومن هنا يمكن أن نقول بأن الاتصال التنظيمي هو إحدى الدعائم الرئيسة في المؤسسة، كما عرفه ناصر قاسيمي: «بأنه ذلك الاتصال الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم، جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة»¹، بحيث يلعب الاتصال دور مهم داخل المؤسسة في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية وكذلك المهمة الإقناعية للاتصالات، «فالإدارة لا تكفي وحدها لضمان سر العمل بحكم مركز السلطة، بل يجب عليها أن تقيم علاقة مع عمالها من حيث حرية التعبير عن آرائهم، فيعتبر الاتصال أداة لتنبؤ و تزويد القائمين على المؤسسة بالمعلومات باستمرار لتقييم الأداء، و يلعب دور فعال في العملية الإدارية»²، لكن ما يلاحظ ان هناك عوائق تنظيمية تحيل دون نجاح العملية الاتصالية مثل نقص الهياكل البيداغوجية أو التهاون في المهام الإدارية التي تؤدي إلى مناوشات أو صراعات، وهذا ما أشار إليه ميشال كروزيه في نظريته التحليل الاستراتيجي «حيث إنطلق في فهم بناء الأفعال الاجتماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الجماعية، حيث رأى انه من الصعب تنظيم شبكة اتصالات مناسبة تساهم في إنجاح القرار، لأن فشله لا يتعلق دوماً بالتنوع و القيمة بل بنقص المعلومات أو بسوء إيصال القرار، و سوء تطبيقه .

1 ناصر قاسيمي . الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011، ص 20
2 خضرة عمر المفلح، الاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ط1، ص 16-15

فكل فرد من المؤسسة يحتاج إلى معلومات فهو تبعية لمن يتحكم فيها ويمتلكها ، وذكر أيضا الصراع الذي مثله في الصراع الداخلي أحيانا في منطقة الشك لدى الفاعل أو ظهور صراعات من أجل البقاء أو مناقشات من أجل المهام التنظيمية ،¹ وهذا ما لفت انتباهنا في المؤسسة التربوية خوصة عبد الله ، حيث لاحظنا في دراستنا الاستطلاعية انها تواجه مناقشات او صراعات بين فاعليها بسبب خلل في تنظيمها الإداري ، مما دفعنا إلى معرفة أثر تنظيم هذه المؤسسة على سيرورة عمليتها الاتصالية و منه طرح السؤال الرئيسي: كيف يؤثر

التنظيم في العملية الاتصالية لدى مؤسسة التربوية خوصة عبد الله ؟

الأسئلة الفرعية

- كيف يؤثر الخلل التنظيمي على سيرورة العملية الاتصالية بين الأساتذة والموظفين الإداريين؟
- ماهي الاستراتيجيات الموظفة من طرف الفاعلين داخل المؤسسة (الأساتذة والإداريين) للحفاظ على

استقرار المؤسسة ؟

¹عبد القادر خريش ، التحليل الاستراتيجي ، البليدة ، العدد 16 ، 2007 ، ص 239

تحديد المفاهيم:

*الأثر:

*اصطلاحاً: فقد اختلف اهل العلم اختلافا عظيماً ، فمنهم من يقول الأثر اسم مفعول بمعنى مأثور ، و كل مأثور يطلق عليه اصطلاحاً أثر ، وهذا المأثور اما يكون مرفوعاً الى النبي صلى الله عليه وسلم او موقوفاً على الصحابي¹.

*اجرائياً: هو الطريقة التي تؤثر بها العناصر التنظيمية داخل متوسطة خوصة عبد الله في العملية الاتصالية بين الأساتذة والإداريين

*التنظيم:

يعرفه محمد عبد الوهاب: ان عبارة التنظيم تعني شيئين وظيفية وشكل فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في المنظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدرتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم ما الثاني او هيكل التنظيم بالمقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي تعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصل الى هدف معين².

ويعرف التنظيم كذلك: بانه عملية ترتيب وتنسيق للجهود البشرية في مؤسسة معينة، وبغية تحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة عالية وبأقل تكلفة معينة³.

اجرائياً: هو تلك المهام والوظائف الإدارية التي تؤدي بشكل منظم داخل متوسطة خوصة عبد الله وتخضع لقوانين وحقوق واجبات.

¹حسن أبو اشبال الزهيري ، دورة تدريبية في مصطلح الحديث، ص03
²بوفطحة غياث مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006، ص 14 .
³قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات ، 2010، ص 13.

*** العملية الاتصالية**

مفهوم الاصطلاح: هي عملية التي من خلالها نقل رسالة معينة او مجموعة من رسائل من مرسل او مصدر معين الى مستقبل، وحسب محمود عودة: يشير مفهوم الاتصال الى العملية التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي¹

المفهوم الاجرائي: هي عملية تفاعل بين الإداريين والأساتذة، تسمح بتبادل المعلومات والمعاملات الانسانية وتتجسد هذه العملية في عدة أساليب ووسائل تستخدمها متوسطة خوصة عبد الله من اجل تحقيق التواصل التام فيما بينهم

*** المؤسسة التربوية**

اصطلاحا: هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية توضع تحت وصايا وزارة التربية.²

هي مؤسسة التي تقوم بعملية التربية وتنقلها من جيل الى جيل ويطلق عليها اسم الوسائط التربوية وأيضا المؤسسات الاجتماعية³

اجرائيا: هي عبارة عن متوسطة خوصة عبد الله أوكلت لها مهمة التربية ونقل التراث من جيل الى جيل عبر إيصال رسالة تربوية .

*** الاستراتيجية**

¹ناصر قاسمي ، مرجع سابق ، ص 25
²مزيان الشيخ ، مفتش التربية الوطنية للنشر المالي والمادي ، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسة التربوية ، الجلفة، 2011 ، ص 20 .
³عبد المنعم الميلادي ، أصول التربية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1 ، مصر ، 2004 ، ص112

اصطلاحاً: عرفها amsoff بأنها تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقات المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غايتها وأهدافها¹

أما منتزيرغ وواترز: فيرونا بأنها، نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات سواء كان هذا النمط ناتجاً عن استراتيجيات مقصودة أو مخططة، أو استراتيجيات غير مقصودة وغير مخططة أو طارئة²

اجرائياً: هي عبارة عن خطة يتبعها الأساتذة أو الإداريين في متوسطة خوصة عبدالله من أجل تحقيق أهدافهم المعينة التي تخدم مصالحهم الشخصية.

الصراع:

لغة: الخصومة ، النزاع ، المنافسة

اصطلاحاً: يشير إلى التفاعل التي تتعارض فيه الكلمات و التصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقيه.³

كما يعرفه عمار الطيب كشروود أيضاً بأنه : التعارض بين موقفين أي قيام مصلحة في جانب تضر بمصلحة الجانب الآخر ، و مثل هذا الخلاف قد يقع على استعمال حق قائم أو على مدى هذا الحق وقد تكون صراعات قانونية أو تكون اقتصادية⁴

اجرائياً: هو مناوشات و ضغوطات تحدث بين أعضاء الإدارة و الأساتذة داخل متوسطة خوصة عبد الله

¹نزار الركاني كاظم، الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل لنشر، عمان، 2004، ص26

²نبيل محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية، ص51

³حسن عبد المجيد، البصر موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم السياسة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص220

⁴عمار الطيب كشروود، معجم مصطلحات، علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط1، منشورات جامعية قاربونس، البنغازي، 1994، ص76

الخلل الوظيفي: اصطلاحاً : يعرف رونو سان سوليو الخلل الوظيفي في المنظمات على انه مجموعة من النتائج الثانوية ترافق تنفيذ مخططات التسيير العقلانية و التي تعرقل او تحول دونما تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسيرين¹

اجرائياً : هو الثغرات التنظيمية الموجودة داخل متوسطة خوصة عبد لله التي تشكل العائق لتسيير المهام التربوية .

الفاعل: اصطلاحاً : يعرف ميشال كروزيه ان الفاعل هو فرد يفكر و يؤثر ، و له اهداف خاصة و استراتيجية يسخرها لخدمة هذه الأهداف و الحرية التي يتمتع بها في وضع الأهداف و بناء الاستراتيجية تمنح له الاستقلالية لتأثير على الافراد الاخرين من خلال علاقات السلطة.²

اجرائياً : هم الأساتذة و الإداريين الذين يساهمون في إعطاء الحلول و مشاركة الأفكار داخل متوسطة خوصة عبد لله عند حوث النزاعات .

منهج الدراسة :

تنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تهدف إلى توضيح خصائص أي ظاهرة أو حدث من أجل الحصول على معلومات كافية و دقيقة عن الموضوع ، و تندرج تحت هذه الدراسات عدة مناهج و اخترنا نحن كباحثين المنهج الكيفي الذي يعرف على أنه خطوات تحقيق للفهم على التقاليد المتميزة التي تقوم بالكشف عن مشكلة اجتماعية، و اتبعنا المنهج الكيفي الذي رأينا أنه متناسق مع إشكالية دراستنا من خلال استخدام المقرب الاثنوجرافي، حيث يعرف بأنه الوصف لأسلوب الحياة و مجموعة التقاليد و يعمل على تسجيل المادة الثقافية من الميدان³، أي يقوم بوصف أوجه النشاط الثقافي البشري و تقديم صورة واقعية و تقريرية للأدوار

1 عبد الحفيظ مقدم ، المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية ، دراسة مقدمة الى الملتقى الدولي ، معهد علم النفس و علوم التربية ، الجزائر 1992، ص180

2 علال بورحلة ، تحليل المنظمات ، مكتبة الرشاد، الجزائر ، 2006، ص76.

3 فوضيل دليو ، الاتصال مفاهيمه نظرياته وسانله ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص145

الحياتية لمجتمع ما¹، و لذلك ارتأينا اختيار هذا المقرب من أجل معرفة كيفية تأثير التنظيم من خلال الوصف و الاختلاط و تكوين علاقات مع أعضاء المؤسسة بهدف أخذ المعلومات و الملاحظات التي تصب مصلحة دراستنا .

أدوات البحث

طرق البحث مثل المناهج لكنها أكثر ملموسية، فبعد اختيار المنهج فنختار الأدوات المناسبة له لهذا قمنا باختيار الملاحظة والمقابلة لانهما انسب للمناهج الكيفية

الملاحظة

تعني أنها عملية مراقبة أو مشاهدة سلوك الظاهرة و مكوناتها المادية و الإنسانية بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك و متابعة سيرها و اتجاهاتها بأسلوب علمي منظم و هادف ، حيث تعتبر الملاحظة أداة أساسية في دراستنا هذه بالنظر للمقرب الاثنوجرافي الذي وظفناه ، حيث دامت استعمال الملاحظة لمدة أربعة أشهر ، في هذا الصدد وظفنا الملاحظة بالمشاركة التي تعرف على أنها عبارة عن مجموعة من المعلومات الأولية الناتجة عن المشاركة التي تمد الباحث بإستبصارات لازمة لتصميم الاستثمارات والاختبارات² السيكولوجية وغيرها من الوسائل البحثية ، كما ان الملاحظة بالمشاركة مهمة لاختيار المعلومات الجدلية اللازمة وتلعب دورا هام في تفعيل البحث الميداني ، من خلال تواجدها المستمر في المتوسطة ، حيث اندمجنا في المؤسسة كمساعدين إداريين ، مما سهل علينا استخدام الملاحظة تلك السلوكيات و المناوشات و الشكاوي التي كانت بين الأساتذة و الإداريين (راجع ملخص دفتر الملاحظة في الملاحق) مكنتنا الملاحظة باكتشاف ميدانينا من خلال ملاحظة تفاصيل تفاعل الأساتذة مع الإداريين و الخلل التنظيمي داخل المؤسسة.

¹فوضيل دليو ، مرجع سابق ، ص 146
²عباس رضوان وآخرون ، الملاحظة بالمشاركة و دورها ، مجلة الفكر المتوسط ، ع 1 ، م 22 ، 2022 ، ص 29

المقابلة: مفهومها: يمكن تعريف المقابلة بأنها التقاء مباشر بين فردين وجهها لوجه.

وتحقق المقابلة في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد بالذات، وبالتالي فهي عبارة عن تبادل لفظي بين سائل والمجيب او عملية من عمليات التكامل الاجتماعي¹. استخدمنا المقابلة نصف موجهة باعتمادنا على دليل المقابلة لموريس أنجرس التي طرحنا فيها أسئلة عامة و مفتوحة، و أعطينا للمبحوثين حرية الإجابة، إلا في حالة خروج لمبحوث خروجاً تاماً عن الموضوع.

طريقة تحليل المعطيات:

لقد أخضعنا تحليل المعطيات الميدانية لتقنية المقابلة الى تحليل كفي بناء على التحليل الموضوعاتي، الذي يستهدف استخراج الموضوعات من البيانات المقدمة، وهذا يربطها بتطبيق تساؤلات الإشكالية، وكذا المفاهيم الأساسية لتحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، وعليه فقد تم استدراج الموضوعات التالية:

أ/ الاتصال

ب/ الصراع

ج/ الاستراتيجية

د/ السلطة

ضف الى ذلك باعتمادنا الملاحظة بالمشاركة في توظيف ما لا حضناه في تحليل المقابلات وتفسيرها وحتى اكتشاف التناقضات بين ما يتم تقديم كإجابات من طرف المبحوثين، وما تم ملاحظته .

ويعرف مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، وترتكز عليها الملاحظات ويسعى الباحث في هذا النوع من الدراسات إلى وضع حدود في دراسته الميدانية، وغالبا ما تشمل على عناصر تعتبر كركيزة أساسية في بحثه، أي يقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات أو الوحدات الظاهرة.¹

انطلاقا من طبيعة بحثنا وميداننا، يتمثل مجتمع بحث الدراسة في كل أستاذة وإداريين متوسطة خوصة عبد الله، حيث عدد الأساتذة 31 أستاذا والإداريين 12 إداريا، أي مجموع مجتمع البحث 43

المعاينة: هي العملية التي يتم بواسطتها اختيار العينة، فهي الطريقة لاختيار وحدات العينة²، و عليه بالنظر الى طبيعة الدراسة و المنهج المستخدم وظفنا المعاينة غير احتمالية قصدية ، لان الغرض من الدراسة ليس من أجل تعميم النتائج ، و لكن من أجل فهم أعمق لكيفية تأثير التنظيم داخل متوسطة خوصة عبد الله على السلوكيات الاتصالية بين الأساتذة و الإداريين ، على سياق المعاينة قسمنا مجتمع البحث إلى قسمين : القسم الأول : الإداريين و عددهم 12 و تم استجوابهم جميعا لقلة عددهم .

القسم الثاني : معاينة حصصيه ، حيث تم تقسيمهم وفق معيار المادة المدرسة ، فأخذنا مفردين من كل مادة من خلال استخدام المعاينة العارضة

العينة : عدد أفراد عينتنا 28 مفردة مقسمين صنفين ، صنف أستاذ ، صنف إداري ، و حسب تخصص كل أستاذ .

¹موريس أنجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ط2، دار القصبه للنشر ، الجزائر 2006،ص298
²موريس أنجرس مرجع نفسه ، ص 299

نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه

مفهوم النظرية

تنتهي هذه النظرية التي قدمها ميشال كروزيه في بداية الستينات الى التيار السوسولوجي و ذلك بغية دراسة تحليل التنظيمات على أسس سلوكيات الالعقلانية ،عكس الطرح الكلاسيكي الذي تناول العوامل التكنولوجية و النفسية ،فقد نوه الى ان النسق التنظيمي هو واقع اجتماعي يجمع الافراد في اطاره و أشار كذلك الى الحرية النسبية للفاعلين فيه و العقلانية المحدودة التي تتحكم الى رؤية الفاعلين الشخصية

فكروزيه يذكر بأن الفرد اجتماعي و استراتيجي يعتمد على رهاناته الشخصية في اطار متاح من السلطة للوصول الى أهدافه الخاصة .

ان اهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسولوجية هو دائما بناء اجتماعي ، متغير فقط من جهة اذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكن من دمج استراتيجيات فاعليه و من جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد احرار متعاونين و يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية و تنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية يكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة و الواعية التي يضعونها ، ان الفاعلين سواء كانوا افراد او مجموعات عمل داخل المنظمة لهم اهداف شخصية يسعون الى تحقيقها.¹

مبادئ التحليل الاستراتيجي :

يرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية هي :

¹بلعباس عبد الوهاب ،السلوك التنظيمي و علاقته بالقوة ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 6،بسكرة الجزائر ،ص144-147

مبدأ السلطة : تعد المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات و بما ان التحليل الاستراتيجي لا يتضمن احكاما أخلاقية و يؤكد على ان الفرد او الجماعة يختلف من حيث التكوين و الوظائف و الأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل ، و لتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة و من ثم وجود ضرورة مزدوجة للسلطة الممارسة لها و التي تضبطها

مبدأ منطقة الشك : لا يمكن فهم السلطة الا برجوع الى مصدرها الرئيسي، الاستقلالية سواء كانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل او منصب العمل محل كفاءة العامل من مكانته فإذا اسلمنا ان الاستقلالية موجودة في اعلى الهرم فقد تنجم من اسفله كالعمال الغير مؤهلين و بدون استقلالية .

فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من الشك الذي يستغله و ينتهزه التحليل الاستراتيجي ، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يتحصل على السلطة و يتمثل منبعها في هامش حرية الافراد او الجماعات تجاه بعضهم البعض ، أي حرية إمكانية الفرد في الرفض او المفاوضة ما يطلبه الآخرون منه و تحقق هذه الامكانية حالما يستطيع الفرد ان يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون و تجعل سلوكه غير متوقع في نظر الآخريين.¹

مبدأ نسق الفعل الملموس : لا يتفاعل التنظيم مثل الجنس الإنساني ولا يوجد تعديلات طبيعية بل يجب بناء هذه التعديلات و مجموع هذه البناءات دائمة التعديل ، و لهذا يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين ، بمعنى ان كل فعل جامعي قائم على حد ادنى من الاندماج و من ثم لا يعد التنظيم طبيعيا ، بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كلية سلوك المديرين²

أثر التنظيم على العملية الاتصالية في ضوء التحليل الاستراتيجي:

¹علال بورحلة ، الصراع و إدارة الصراع
²عبد الوهاب ، المرجع سابق ، ص 146

1.التنظيم والسلطة: ترتبط ممارسة المهام التنظيمية بقدرة الفاعل على تحقيق السيطرة والتحكم في علاقات السلطة وتسير اللعبة التنظيمية بطريقة تتيح تحقيق نفوذ أكبر لدى ممتلكي المعلومة في متوسطة خوصة عبد الله أي أن الفاعل أو الفرد (الأساتذة والإداريين) يمتلكون جزء من السلطة،» و تعتمد نظرية التحليل الاستراتيجي بشكل أساسي في الممارسة الوظيفية في إطار رسمي و غير رسمي على السلطة المتاحة تنظيميا¹ «أو تلك الناتجة عن ثغرات او الاختلالات الموجودة في تنظيم متوسطة خوصة عبد الله أو ما يسمى هوامش الشك.

2.التنظيم ومناطق الشك: كما سبقت الإشارة فإن هوامش المناورة الفعلية تقع في نقاط الشك و الارتياب في المنظومة التنظيمية ،فالفرغات و الاختلالات التنظيمية تمثل فسحة هامشية تتخذ وفقها قرارات حاسمة للفاعلين الاجتماعيين و بالتالي تلك منطقة المظلمة تتيح للفاعل وضع استراتيجيته لتحقيق أهدافه الخاصة

3. التنظيم ونسق الفعل الملموس: تستند نظرية التحليل الاستراتيجي إلى رؤية خاصة للتنظيم ،تتسم بكونها شبكة من العلاقات الاجتماعية ،تشكل وفق نموذج خاص تمكن الفاعلين الاجتماعيين حسب علاقاتهم الوظيفية الطبيعية وممارسة أعمالهم و تقديم الحلول اللازمة للمشاكل التي يوجهونها بطريقة تفاوضية خفية ،لا يفصح فيها أي فاعل عن طريقته في المعالجة ،» لكن تتم وفق رؤية عامة و مصالح متبادلة بين الافراد و المجموعات تفرضها المنافع المشتركة و ضغوطات المحيط ، و منه فالإدارة لا يمكنها التنبؤ بنتائج هذه الظاهرة النسقية ولا بالعلاقات الناتجة عنها كونها تتسم بلا رسمية² .»

¹العباس عبد الوهاب ، مرجع سابق ،ص 130
²مرجع نفسه ،ص 132

خلاصة :

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على أهم المراحل التي تحتاجها أية دراسة علمية ابتداء من تحديد الإشكالية، والأسئلة الفرعية، ودوافع اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها، وصولاً إلى تحديد المفاهيم، كما قمنا بإدراج الدراسات السابقة كعنصر أساسي في هذا الفصل حتى يكون هناك تكامل بين خطوات دراستنا النظرية والمنهجية .

الباب الأول : الجانب النظري

تمهيد

تعتبر المؤسسة التربوية مؤسسة اجتماعية من أكثر المؤسسات التي تركز في كيانها على الاتصال بحيث يشكل همزة وصل بين عملها سواء إداريين أو أساتذة ، و يلعب دوار كبير في انتقال الرسالة التربوية و العملية داخل المؤسسة ، فهو وسيلة لتبادل الأفكار و الآراء و الاتجاهات ، و كذا التأثير في سلوك الغير ، و يعتبر أداة لتنمية الانسان و تطوير معارفه ، كما نجد أن داخل المؤسسة التربوية الاتصال بالإضافة إلى عنصر آخر ألا و هو التنظيم الذي نعرفه موجزا بكونه عملية توجيه مستمرة للموارد البشرية ، للوصول إلى أهداف معينة ، و قد تشكلت علاقة بين هذا الأخير و الاتصال بحكم تقاطع أهميتهما في تسيير المؤسسة ، بحيث يعمل الاتصال على توفير المعلومات و البيانات الضرورية لاستمرارها بينما يعمل التنظيم على تسييرها و ترتيبها و كذا تبادلها وفق بنائها .

الفصل الأول : التنظيم مقارنة ونظرية

تمهيد

1 التنظيم

2 العمليات الاستراتيجية داخل التنظيم

3 نظريات التنظيم

4 الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل الأول

تمهيد

ان اهم ما يميز المجتمعات الحديثة والقديمة ، هو ذلك التنظيم الذي اصبح ظاهرة عامة وشاملة لكل الميادين والمجالات الاقتصادية والاقتصادية والسياسية وغيرها، حيث تتفاوت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني والتقني ودرجة عقلا نياتها ووضوحها من مجتمع لآخر، وتبعاً لدرجة الرقي الذي بلغه كل مجتمع فكرياً وحضرياً .

ويعتبر التنظيم في وقتنا الحالي سر التفوق للمؤسسات والمنظمات بغض النظر طبيعة عملها، كون التنظيم العملية التي تهتم بجمع المهام والانشطة المراد القيام بها في وظائف او الأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات ومختلف العلاقات التفاعلية القائمة داخل المؤسسة.

1التنظيم :

يشير التنظيم الى نوعين من المعاني الشائعة الاستخدام :

أولاً: التنظيم كعملية او كفعل تستخدم للإشارة الى عملية التنظيم بحد ذاته أي الى الطريقة التي يتم بها ترتيب وتوزيع أعضاء المنظمة على المهام , والوظائف والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المطروحة .

ثانياً : تكوين المنظمات يستخدم للإشارة الى منظمة ,مؤسسة وذلك للدلالة عن المشروع ذاته وليس عن الوظيفة التي يؤديها .

هناك العديد من المفاهيم السائدة عن التنظيم وهناك الكثير ممن حاول إيجاد تعريف محدد للتنظيم ،الا ان أبرز هذه التعريفات هو التعريف الذي وضعه كل من ريتشارد وهو جست حيث قال ان التنظيم هو " توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق¹ .

2-1 خصائص التنظيم :

يرتكز التنظيم على عدة خصائص لتحقيق هدفه ولعل أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. التخصص : هو قيام كل فرد بعمل واحد ، أو قيام وحدة تنظيمية مختصة بعمل معين ، وجدير بالذكر ان تخصص الفرد في عمل معين لا ينفى اتفاهه لأعمال أخرى وإنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله
2. التنسيق بين الاعمال المنظمة: يعد التنسيق بين وحدات المنظمة ضروري جدا ، وذلك للقضاء على التكرار أو الازدواجية ، ويعد حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم .
3. الاتصال الفعال :يجب ان يحتوي التنظيم على شبكة من الاتصالات الفعالة خدمة لجميع الأنشطة والاعمال² .

¹ضرار العتيبي و زملائه ، العملية الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 114
²علي الضلاعين ، أساسيات ومبادئ إدارة الاعمال ، ط2 ، مركز يزيد للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص 124

4. الرقابة: يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية للفرد على عمله ، وأيضا تحمل مسؤولية إنجاز الاعمال.

5. التعاون: يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الافراد من العمل مع بعضهم البعض ، فحسب الباحث فالتنظيم عبارة عن اتخاذ بين مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك.

6. مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة: فالتنظيم هو الذي يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ، ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيرات. ان كل خاصية من هذه الخصائص تمثل جزءا من التنظيم فتكامل الأدوار فيما بينها بحيث أن كل خاصية تقوم بوظيفتها ، تجعل من التنظيم كما يجب ان يكون ، وكما هو مخطط من اجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

إن مجموع هذه الخصائص يحقق المخطط التكاملي للتنظيم ، لكن غياب احد هذه الخصائص لا ينفي وجود نظام من أساسه فهناك مجموعة كبيرة من المؤسسات التي تفتقر لاحد هذه الخصائص ، وذلك لظروفها الخاصة ، او لتحقيق اهداف معينة ، تختلف من مؤسسة لأخرى.¹

1-3 أنواع التنظيم: في المنظمة ايمكن تمييز نوعين من التنظيم و هما : التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي

1-3-1 التنظيم الرسمي : مفهومه :

هو التنظيم الذي يجمع الافراد في نطاق المستويات الإدارية و التي تتمثل مصالحها و اهتمامات المؤسسة و هو التنظيم الذي يتواجد في المؤسسة نتيجة لقراراتها و تعليماتها و وظائفها ، أي هو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و تحديد العلاقات و المستويات الإدارية و تقسيم الاعمال و توزيعها ، حيث يعمل التنظيم الرسمي على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة و تحقيق اهداف المشروع.²

1-3-2 التنظيم غير الرسمي : مفهومه

¹ علي الضلاعين ، مرجع سابق ، ص 124 ، 125
² محمد بن علي الحميدي ، التنظيم و التخطيط ، ط2 ، جميع الحقوق المحفوظة ، الرياض ، 2014 ، ص 122

يرى ميشال كروزيه ان النسق الأفضل ليس الأكثر عقلانية ، و لكن الذي يسمح بتطور المنظمة في اقصر مدة ممكنة ، و ذلك في الإشارة الى النصف الثاني من التنظيم و هو التنظيم غير الرسمي

و يكاد يكون هناك اجماع بين كتب الإدارة في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي ، و ان اختلفت تحليلاتهم و مطلقاتهم الفكرية و تسمياتهم فالبعض يسميه :البناء الاجتماعي ،ديناميكية التنظيم ، كما يوصف بأنه البيئة الاجتماعية للعاملين او الصبغة الإنسانية للتنظيم ، الا ان التسمية التي جرت كالعادة استعمالها في الكثير من كتب الإدارة هي التنظيم غير الرسمي¹

عرفه علي محمد منصور بعبارة أخرى : فيقول هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا و التي تتبع من احتياجات العاملين في المنظمة.²

2العمليات الاستراتيجية داخل التنظيم

نحدث في هذا الجزء عن اهم الاستراتيجيات داخل التنظيم حيث يقوم كل عضو باتخاذ وضعية خاصة به تساعد في التأقلم داخل التنظيم فسنشير الى استراتيجيات الصراع و استراتيجيات التنافس

1-2 الصراع

1-1-2 مفهومه :يعتبر الصراع احد الظواهر الطبيعية التي تلازم الافراد و الجماعات في المجتمعات البشرية و هو احد الافرازات الناتجة عن التغيرات الدائمة التي تشهدها المنظمات³ ، في العصر الحالي على جميع الأصعدة

¹القرني عبد الرحمن ، غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، ص 126
²محمد رزيق ، الإدارة الأسس الوظائف ، ط2، دار الكتب العلمية ، القاهرة ، 2001 ، ص 178
³إسماعيل ميسون ، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، فلسطين ، 2017 ، 13

عرفه روبن : انه العملية التي تبدأ حين يدرك احد الأطراف ان طرف الاخر يؤثر عليه سلبا او يوشك على ذلك او يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الاخر .

اما رحيم عرفه : على انه عملية تفاعلية تظهر عند اختلاف او تنافر و عدم الاتفاق بين الجماعات و الافراد او عند تداخل احد الأطراف في أنشطة الطرف الأخر و منعه من تحقيق أهدافه ، او عندما تكون اتجاهات الطرفين او قيمهم ، معتقداتهم او مهاراتهم متباينة .

2-1-2-2 مراحلها :

يعد صراع عملية ديناميكية ينشأ و تتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن عليها دورة حيات الصراع ، قد حدد خمس مراحل لصراع التنظيمي كما يأتي

1 ظروف ما قبل الصراع : تتضمن الظروف متواجدة ما قبل الصراع بين اطراف الجماعات و تتمثل بالسلوكية ، الديموغرافية و الهيكلية و هذه الظروف قد تؤدي الى نشوء الصراع¹

2 التغيرات السلوكية : تحدث عند نشوء الصراع و التي تشير الى السلوك العدائي ، المرافق للأطراف المتعارضة و يتوجه بالنظر الى الطرف الاخر ، و يتوجه اهتمام المجموعة من انجاز الأهداف الى الفوز و يبدأ كل طرف او حزب بالنظر الى الطرف الاخر في هذه المرحلة بالنظر الى الطرف المعارض كعدو و عندما يصلون الى حالة التطرف في حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع الى مرحلة الثالثة .

3 تشكيل الهيكل : حيث يلجأ الأفراد الى الاعتماد على القوانين و اللوائح و الاتصالات المكتوبة و استخدام الألقاب الرسمية او بعبارة أخرى يصبح الصراع

4 عملية القرار : تبدأ فيها الأطراف إجالال العمليات او الهيكل في صنع القرارات بدلا من طرائق المعتادة مثال صراع الإدارة و العاملين ما يحل من خلال التفاوض او اللجوء الى طرف اخر من اجل حل الصراع

¹ميسون إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 17

5 ما بعد الصراع: و فيها قد يتم الوصول الى حل يرضي الطرفين ، او قد يشعر احد الأطراف بالخسارة وهذا قد يؤدي الى صراع داخلي.¹

يلعب الصراع في المؤسسة دورا هاما بحيث يتخذ اعضائها استراتيجيات عملية تلعب دورا في العملية الاتصالية نذكر اهم الاستراتيجيات :

1 استراتيجية التجنب :لا تعاون لا حزم

يقصد بها عدم مواجهة الصراع ، بحيث لا يحاول احد اطراف الصراع تحقيق أهدافه او اهداف الطرف الاخر و انما ينسحب الفرد من موقف الصراع او يقوم بكبته ، و بناء عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس و التهذئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته ، و محاولة منع الشعور بالغضب و الإحباط لدى المرؤوسين.²

يمكن ان يكون هذا الأسلوب مفيد في الحالات التي يحتاج فيها العاملون الى فترة زمنية للتفكير و التروي و إعادة النظر في الأمور .

و بالرغم من ارتباط هذه الاستراتيجية بالانسحاب و الهروب من مواجهة الصراع ، الا ان هذا لا يعني غياب الصراع و انما يبقى كامنا و قد يظهر اشد خطورة.³

2 استراتيجية السيطرة حزم لا تعاون

يحاول الفرد في هذه الاستراتيجية تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الاخرين ، و الافتراض الأساسي في هذه الحالة هو ان الصراع عملية مكسب او خسارة لذلك يحاول المدير اجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره و مقترحاته و قوته و عند استخدام استراتيجية السيطرة يناقش المدير الصراع

¹ميسون ايماعيل محمود الفقعاوي ، مرجع سابق ، ص 20

² Wesenski louis , organisationnel conflict , concepts and modles , administrative science quarterl , vol 12 no 2 , 296

في جو يسوده التوتر بين الأطراف المتصارعة و يستأثر بالحديث دون ان يترك للأطراف المتصارعة الحديث عن وجهة نظرهم و يتجاهل أسباب الصراع و يستخدم أسلوب التهديد و ارغام الأطراف المتنازعة على تقديم تنازلات عن حقوقهم و يفرض عليهم عقوبات صارمة و استخدام هذه الاستراتيجية في إدارة الصراع له تأثيرات سلبية لأنها تحقق اهداف احد الأطراف المتصارعة على حساب الطرف الاخر مما يثير مشاعر الإحباط و انخفاض الروح المعنوية.¹

3 استراتيجية التنازل تعاون ولا حزم

يرى توماس كيلمان ان هذه الاستراتيجية تتصف باهتمام متدن بالنفس ، و باهتمام كبير بالأخرين ، وفيها يضحي المدير باهتماماته و حاجاته في سبيل إرضاء الاخرين و تحقيق رغباتهم و الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية خسارة مكسب.²

حل الصراع ينتج عن ترغيب احد اطراف الصراع عن التنازل عن حقه أمام الطرف الاخر و في هذه الاستراتيجية يتصرف المدير كما لو كان يعتقد ان الصراع سيزول بمرور الوقت ، ويدعو اطراف الصراع الى التعاون محاولا التقليل من التوتر³

استراتيجية التسوية

يقصد بها استخدام المدير أسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على الموافقة و إرضاء جزئي للأطراف المتصارعة و تقوم على مبدأ الاخذ و العطاء حيث يتخلى كلا الطرفين عن الشيء او مكاسب معينة للوصول الى حل وسط يرضي الطرفين و الافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو حالة (مكسب خسارة مكسب خسارة) لان كل طرف يحصل على جزء مما يريد في الوقت الذي سيضطر الى التخلي عن شيء اخر و تسعى هذه الاستراتيجية الى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة و تخف حدة

¹العمامرة محمد ، مبادئ الإدارة المدرسية ، ط2، دار المسيرة لنشر و التوزيع و طباعة ، عمان ، 2002 ، ص 247
²العمامرة محمد ، مرجع نفسه ، ص 248
³العمامرة محمد ، مرجع سابق ، ص 250

الصراع بينهم و تتضمن التسوية نقاط الخلاف الثانوية على ان تترك النقاط الجوهرية لتبقى او يتناقص خطرهما بمرور الزمن.¹

5 استراتيجية التعاون تعاون حزم

يقصد بها الزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل و بالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة انفسهم للوصول الى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف و التشابه و الإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل ابداعي و الافتراض الأساسي لهذه النظرية هو حالة (مكسب مكسب) لأنه ينطوي على تحديد مناطق القوة و الاختلاف و تقييم البدائل و اختيار الحلول التي تحظى بدعم الطرفين و التزامهما.²

2-2: التنافس

2-2-1 تعريف التنافسية: يصعب في نظرنا تقديم تعريف دقيق للتنافسية ، باعتبار هذه الأخيرة يكتسبها نوع من الغموض ، و يعود ذلك الى اختلاف وجهات نظر و تجربة الممارسين في الميدان و نحاول ان نستعرض تعاريف مختلفة لنلخص تعريف الى تعريف اكثر دقة ووضوح .

ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة ، فهناك من يرى انها قد تحول دون نمو في السوق و هناك من يرى انها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات و عليه فان التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.³

2-2-1 لاستراتيجية التنافسية :

¹قريوتي محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق ، الأردن ، 2000 ، ص 259
²العسولي محمد ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم و سبل تطويرها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2011 ، ص 45
³عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 10 ، 11

تعرف على انها الخطط الطويلة الاجل و الشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف ، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة للمؤسسة ضمن اطار قطاع الاعمال التي تعمل فيه ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على قطاع الاعمال منتجات ، خدمات و منفعة سوقية محددة او مستهلك معين .

تشتمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية :

نقاط القوة و الضعف المؤسسة

القيم الشخصية لمسيري المؤسسة

الفرص و التهديدات

التوقعات الاجتماعية¹

2-2-2 مراحل الاستراتيجية التنافسية

على صعيد تقدم يمكن استخلاص ان الاستراتيجية التنافسية تعتمد بصورة عامة على حسب :

معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الاعمال و ترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة وهذه تبين

تركيبه الاعمال و جاذبيتها و القوى التنافسية الموجودة فيها

تحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث تم التركيز عليها و استخدام الية استراتيجيات المنافسة فيها .

تحديد استراتيجية المنافسة بحسب إمكانية الظروف المناسبة.²

¹الكحل حسين مهدي ، دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2020 ، ص 12
²بوظلاعة محمد ، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، مركز جامعي العربي بن مهدي ، ام البواقي ، 2016 ، ص 15

103 اهم المدارس ابرز النظريات التنظيمية

1-3-1 المدرسة الكلاسيكية

يقصد بالمدرسة الكلاسيكية تلك النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني ، باختلاف نماذجها حيث افترضت هذه الأخيرة ان الفرد كسول و غير قادر على التخطيط و التنظيم العمل و غير عقلانيين ، لذلك ظهرت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بفرض نموذج عقلاني و رشيد على العاملين و ذلك من اجل التحكم و سيطرة في السلوك داخل المنظمات .

جاءت هذه المدرسة في اواخر القرن 19 و بداية القرن 20 في مرحلة تميزت بعدة خصائص هما قلة الخبرة التنظيمية للمؤسسات الصناعية ، لان مرحلة التنظيم الصناعي كانت في بدايتها الأولى و تتيح فرصة واسعة للعامل لتدخل في التنظيم ، عمل هو لإخضاعه لاحتياجاته و مناوراته في التنظيم .

تفسير السلوك استناد الى مفاهيم العلوم الطبيعية في ذلك الوقت ، حيث ضمت هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية مع اختلافها في المنهجية المتبعة و مستوى التحليل و سنحاول في هذا المجال التعرض لاهم نظريات التي كان عندها تأثير كبير في الفكر التنظيمي¹:

1-1-3-1 نظرية الإدارة العلمية

اقتربت الإدارة العلمية بفريدريك تايلور سنة 1911 و توصف بنظرية الالة لأنها اغفلت ادمية الفرد او العامل الإنساني داخل التنظيم ، اعتبرت الفرد كالألة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال اقصى طاقة فيزيقية لديه في العمل و يتحقق هذا الاستغلال لذلك اهتم تايلور و اتبعاه بدراسة الوقت و الحركة المثل لطاقة الفيزيقية من الفرد².

1-1-3-2 نظرية المبادئ الإدارية

¹العميان سلمان ، سلوك التنظيمي في منظمة الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 37
²اعتماد محمد علام ، علم اجتماع التنظيم ، مكتبة انجلو المصرية ، مصر ، 2013 ، ص 14 ، 15

يعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة كما تعتبر هذه النظرية ان السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و اصدار الأوامر معتبرا ان المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد ، الامر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد و الجامعات ، كان يؤكد أيضا على وحدة القيادة حيث يرى ان كل عامل يكون تحت سلطة مسؤول واحد الذي له حق في القيادة ، سلطة و الاحترام و على كل فرد احترام النظام و طاعة مسؤول مع المواظبة على العمل و ان مهمة الإدارة تكمن في التنسيق بين جميع المصالح الموجودة بها¹

3-1-3 نظرية البيروقراطية

كانت هذه النظرية من نتاج عام الاجتماع الألماني ماكس فيبر ، و التي انصبحت اهتماماته على دراسة السلطة في المؤسسة و قد نبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية ، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة ، و قد اهتمك فيبر بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على وجود الفرد و حرية²

2-3 المدرسة السلوكية

هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي و اثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.

هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل و على اعتبارات الحوافز و حاجات الانسان ، تحدد سلوكه و من ثم تؤكد على أهمية الحاجات ، كما تتميز بنظرتها التفاؤلية للإنسان و قدرته على الخلق و الابداع و الإنتاج و المساهمة الفعالة في تحقيق اهداف الانسان³.

و من رواد هذه المدرسة ذكر ابرهام ماسلو ، دوغلاس ماجريكور ، فريدريك هازنبرغ .

¹ اعتماد محمد علام ، مرجع سابق ، ص 32

² طلعت إبراهيم لطفى ، علم الاجتماع تنظيم ، ط2 ، دار غريب ، القاهرة ، 2006 ، ص 146

³ عمار بحوش ، نظرية الإدارة الحديثة ، دار الغرب الإسلامي ، بيروت ، 2006 ، ص 22

واهتمت المدرسة بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة وهادفة الى احداث تعديلات في اهداف الإدارة ، حتى يساير التنظيم التغيرات التي تحدث في الظروف البيئية مع استحداث أساليب إدارية تتماشى مع التغيرات بشكل تلقائي¹.

1-2-3 نظرية الحاجات الأساسية لماسلو: يعتبر ماسلو عالم نفس امريكي يفترض ماسلو ان الحاجات او الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج او نظام متصاعد من حيث الأولوية و شدة التأثير، فعنما تشبع الحاجات الأكثر الولية فان حاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز و تطالب الإشباع و عند اشباعها نصعد في سلم الدوافع هكذا حتى نصل الى قيمة الحاجات وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد .

و قد قسم ماسلو هذه الحاجات الى خمس طبقات تتدرج من خلالها الحاجات حسب أهمية (العامل يبدا العمل رغبة في تحقيق الحاجات الدنيا ، و في حالة عدم اشباعها تسبب في ضغوطات شخصية نفسية ، يستخدم الهرم في تحفيز العمال .

ان السلوك الإنساني يسعى الى لتحقيق مجموعة من الحاجات و ذلك بشكل التالي :

الحاجات الطبيعية او الفيزيولوجية: تمثل الحاجات الضرورية للإنسان و التي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجات الى الغذاء الشراب المال المأوى كلها حاجات طبيعية يسعى الانسان لتحقيقها قبل التفكير في الحاجات الأخرى .

الحاجات للأمن : تأتي في الدرجة الثانية من حيث الأهمية و تتمثل في توفر الامن و شعور الفرد بانه غير مهدد فالعامل بحاجة لبيئة عمل آمنة ، و خالية من الاخطار (الامن الوظيفي ، الوقاية من الاخطار ، التأمين الصحي) فإذا تحصل الانسان على الامن في الوظيفة و شعر بالأمان في وظيفته و بأنه لن يطرد منها².

¹عمار بحوش ، مرجع سابق ، ص 23

²دوناقة احمد ، محاضرات في نظريات التنظيم ، ط 1 ، ، مركز الجامعي افلو ، الاغواط ، 2022 ، ص68 ، 69

الحاجات الاجتماعية: ترتبط هذه الحاجات بشعور الانسان بالانتماء فيحس بالصداقة و الحب و العلاقات الطيبة مع جماعة عمله كما يأتي هذا النوع من الاحتياجات الضرورية للإنسان في الدرجة الثالثة ، الان الانسان اجتماعي بطبعه فانه يحتاج الى جماعات و مؤسسات و إقامة علاقة ودية مع افراد أقوياء حتى يتسنى له الاجتماع في أوقات مواجهة الاخطار و الازمات التي تهدد حياته .

الحاجة الى الاعتراف و التقدير ان الانسان بفطرته يتنافس مع اقرانه من اجل التميز و النجاح في العمل لكسب تقدير الناس ، و الفرد بطبيعته يسعى لكسب التقدير الناس و احترامهم له و تحقيق ذلك لا يمكن ان يتم بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية مما يدفعه لتحقيق ما تراه الجماعة الأفضل ، و هذه الدوافع تدفع لتحقيق الإنجاز الأكبر مقارنة بالأشخاص الذين تحركهم الدوافع لإشباع الحاجات السابقة

الحاجة الى تحقيق الذات : يشير ماسلو في هذه المرحلة الى حاجة الانسان لاستخدام كامل قدراته و مواهبه و تحقيق كل امكانيته الكامنة و تنميتها لأقصى حد مثل هذه الحاجات الأدنى فهي جزء من الأجزاء الكامنة في الشخصية الإنسانية و التي تلح من اجل تتحقق لكي يصل الانسان الى مرتبة تحقيق ذاته و الوفاء بكل دوافعها و حاجاتها¹.

2-2-3 نظرية ذات العاملين : تقوم هذه النظرية على ان دوافع العمل تتمثل في دوافع أساسية مثل تحقيق الذات و الحاجة للإنجاز و هي عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد و عوامل ثانوية وقائية مثل سياسية المنظمة و الأجور و ظروف العمل .

في حالة وجود العوامل الدافعية بالفرد يكون في حالة مستمرة من التحفز للعمل ، وفي حالة غيابها فإن ذلك لا يقلل من دافعية الافراد²

¹دوناقة احمد ، مرجع سابق ، ص 69
²مرجع نفسه ، ص 70

و على هذا الأساس يرى هيزبرغ ان الرضا و اللارضا يؤثران بطرق مستقلة في السلوك و هذا لان عكس الرضا و ليس عدم الرضا و انما غياب الرضا ، ومنه فان يمكن خلق دوافع العمل انطلاقا من التميز عوامل وجودها و عدم وجودها كالآتي :

العوامل الدافعة : هي التي تدفع الفرد ذاتيا للعمل و الانضباط هي ضرورية بالنسبة للعمال مثل النمو و التطور و تقدير الذات .

العوامل الوقائية : وجودها يزيد من دفاعية الافراد لكن غيابها لا يؤثر مادام هناك دوافع أساسية ، و لكن غيابها قد يؤدي الى العور بالاعتراب و تتمثل في الاشراف و الأجور و ظروف العمل .

كما نجد الكثير من النظريات السلوكية التي اعتنت بدراسة التنظيم كنظرية العدالة و اتخاذ القرار

الا انها تصب في فكرة جوهرية واحدة و هي الكشف عن طرق الحفز المعنوي في العمل على غرار النظريات التي ذكرناها في هذا الاتجاه¹.

3-2-3 نظرية العلاقات الإنسانية: تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من العلاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر الى المنظمة او المصنع

*نظرية التون مايو:

لم يبدأ التون مايو ابحائه الميدانية في مصنع هوثورن بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج في مدينة فيلا د يفيا وذلك عام 1923 ، وكان الهدف الرئيسي من اجراء الأبحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل وزيادة معدل تنقل العمال ، ثم تقديم حلول مناسبة للحد من تلك المشكلات².

¹دوناقة احمد ، مرجع سابق ، ص 71

²بنزاف جميلة ، العلاقات الإنسانية و اثرها على أداء العامل بالمؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2015 ، عدد 21 ، 61

وخرجت الدراسة بتوصيات مهمة تتعلق بالعمال كضرورة الاهتمام برفع روحهم المعنوية ،وان تتخلل ساعات العمل اليومي فترات راحة للعمال مع وضع نظام الحوافز المالية لتشجيعهم على زيادة الإنتاج¹.

104الاتصال التنظيمي

1-4 مفهوم الاتصال التنظيمي: يعود اصل كلمة communication ف اللغات الأوربية الى جذور الكلمة اللاتينية communes التي تعني الشيء المشترك ، و كانت تعني في القرن العاشر و الحادي عشر "الجماعة المدنية" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا و إيطاليا قبل ان تكتسب الكلمة المغزى السياسي و الأيديولوجي فيما عرف ب كومونة باريس في القرن الثامن عشر .

و مع تعدد التعريفات التي وضعت التي وضعت من قبل الباحثين لمفهوم الاتصال قدم محمد الموسوي تعريفا شاملا للاتصال : هو ان الاتصال عملية يتم بمقتضاها يتم تفاعل بين المرسل و المستقبل و رسالة في مضامين اجتماعية معينة و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات و منبهات بين الافراد عن قضية او معنى مجرد او واقع معين².

2-4 أنواع الاتصال التنظيمي :

*الاتصال التنظيمي الرسمي :

مفهومه : هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ،ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة .ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات او التقارير او الاجتماعات الرسمية ،وقد يكون صاعد او نازل او افقي او محوري ،وتبعد العلاقات في هذا النوع من الاتصال عن طابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة³.

¹بن زاف جميلة ، مرجع سابق ، ص 61

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، مكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 169

³محمد بشرى إبراهيم ، اتصال و سلوك الإنساني ، بيطاش سنتر لنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 183

الاتصال التنظيمي غير الرسمي: مفهومه: هو الاتصال الذي يتم بين الافراد الجماعات ويكون هذا الاتصال دون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسيا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة .

ان الاتصالات غير رسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة ، وتكون شفوية غير مؤكدة او ملزمة ويظهر لنا جليا ان الاتصالات غير رسمية قد برزت أهميتها إثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها انصار المدرسة العلاقات الإنسانية ، اذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز اهداف المنظمة¹

3-4 تأثير الاتصال على التنظيم :

تسعى كل عمليات الاتصال بأنواعها المختلفة (شخصي ، جمعي ، جماهيري) الى احداث تأثير ما لدى المتلقي ويقصد بتأثير عملية الاتصال :حدوث الاستجابة المستهدفة من هذه العملية ، والتي تتفق مع مفهوم الهدف من الاتصال ، او الوظيفة الاتصال ، وعادة ما يكون هذا في وعي المرسل او القائم بالاتصال ، ويتوقع تحقيقه من المتلقي .

فعملية الاتصال في الأساس تقوم على تحقيق التفاعل والعلاقات الإنسانية بين طرفين (المرسل ، المستقبل) (بعبارة أخرى محاولة المشاركة في استيعاب المعلومات او نقل فكرة او اتجاه ، كما انها عملية لتغيير المفاهيم باستعمال اللغة ، والاستمالة ثم تتعدد وتنوع صور التأثير في المتلقي كاختساب المعلومة أو الاقناع بالفكرة او الرأي او اتخاذ القرار المؤيد لأهداف المرسل ، او القيام بأنماط سلوكية تشير الى حدوث الأثر بحيث يسهل الكشف عنه وقياسه².

يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات ، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة ، فحسب "فيسنجر" فإن استقبال الفرد لمعلومات غامضة ، ويخلق

¹ خليل محمد الشماخ ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 1999 ، ص 193
² امين عبد لله محمد اليزيدي ، أسس الاتصال الفعال عند الجاحظ ، مكتبة لسان العرب ، اليمن ، 2017 ، ص 57

عنده حالة من التوتر تدفعه الى السعي لاختزالها او الاضافة عناصر جديدة ، او تقليل أهمية بعض العناصر

و هذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الاشاعة او تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة او بشكل مغاير للشكل الذي سيطر في محتوى الرسالة الاتصالية ما ينجم عنه تضييع الوقت ، الجهد و الوسائل كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة ، و هذا ما يؤثر سلبا على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة .

يعتبر حجم المؤسسة و تعدد مستوياتها الهرمية عائقا امام نجاح عملية الاتصال الداخلي و هذا من خلال الاختلافات و الفوارق في السن ، الدخل ، الثقافة و تباين الرتبة الوظيفية و هذا ما يمكن ان يؤدي الى اختلاف الذي يولد التصادم .

قد يصل الصراع الى سلوكيات تؤثر سلبا على العملية الاتصالية فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدر السلطة و هذا ما اطلق عليه ميشال كروزيه : "استراتيجية الفاعلين في المؤسسة ." كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة و متعالية ، و يرفض الحوار و التبادل ، مع هو ادنى منه مرتبة ، و هذا قد يؤدي الى التهميش العامل ، و يقلل من اندماجه في المؤسسة مما ينعكس على أدائه الوظيفي و بالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة¹.

4-4 تأثير التنظيم على الاتصال :

هناك العديد من المعوقات التي تقف امام الاتصال منها ما يلي :

المعيقات الشخصية : هي المعوقات التي ترجع الى المرسل و المستقبل في عملية الاتصالات و تحدث فيها اثرا عكسيا ، ذلك نظرا الى الفروق الفردية التي تجعل الافراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى

¹امين عبد الله اليزيدي ، مرجع سابق ، ص 58 ، 59

فهمهم للاتصال و الاستجابة له و كذلك فقدان الثقة بين الافراد مما يؤدي على عدم تفاهتهم و بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات و يحد من فاعليتها .

عوائق ما بين الأشخاص تتمثل في الجو السائد ، فالجو المكهرب و سوء الفهم و الصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على العملية الاتصالية و فاعليتها و قد حددها "بيدين " في الجو السائد وسط جماعة العمل ، درجة الثقة المتبادلة و المصداقية بين الأعضاء ، السن و الثقافة التنظيمية¹.

المعيقات التنظيمية : يرجع أساس الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادة الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي و الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية ، وقد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها من معوقات الاتصال ، و ذلك في الحالات التي تشكل فيها الفنيون و المختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها ، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيون و المتخصصين .

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات ، و عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي الى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة².

توجه الافراد الى سلطات اعلى من السلطات المباشرة لهم ، مما يضيف أعياد على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الاعمال .

عدم تطابق بين التنظيم المخطط مع نظام الهيكل المطبق³.

معيقات بيئية : نقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال و التي ترجع الى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة او خارجها .

¹نورا فينفا ، مجلة الجزائرية للدارسات السييسولوجيا ، جامعة ام البواقي ، ص 194

² روبين فائزة ، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية ، جامعة ورقلة ، عدد خاص ، ملتقى دولي حول المعاناة في العمل ، ص 287

³روبن فائزة ، مرجع سابق ، ص 289

و من بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها و استخراجها لمعاني الكلمات في ضوء قيمة و عادات ، تقاليد بالإضافة الى عدم كفاية و كفاءة أدوات الاتصال ، و عدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات .

ومن الجدير بالذكر ان طريقة الاتصال تتأثر بمدى تفاهم و التعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم و الانسجام التي تتوفر بينهم تحدد أسلوب الاتصال و مدى فاعليته¹.

معيقات نفسية: لها تأثير كبير في تحديد مستوى كفاءة و فعالية الاتصال ، فغالبا ما يقوم الاتصال على افتراضات مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري و القابلية الإدراكية ما يجعله ذو قدرة على استيعابها و ادراك ما تنطوي عليه من مداولات معينة غير ان هذه الافتراضات غالبا ما تغفل على الجانب النفسي².

1 طاهر اجنيم ، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتورا ، جامعة قسنطينة ، 2005 ، ص 89
2 احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط2 ، شركة الجلال لطباعة ، 2003 ، ص 346

خلاصة الفصل الأول:

يعرف الاتصال والتنظيم باشتراكهما في عدة عوامل وتأثيرات وهذا ما جاء في مدارسه حيث يلعبان دور مهم في أي مؤسسة وهذا ما حاولنا ادراجه في هذا الفصل بحيث رأينا تأثير التنظيم على الاتصال وكذلك العكس حيث يحققان أهداف المؤسسة مهما كان نوعها

الفصل الثاني: المؤسسة التربوية

تمهيد

1 مفهوم المؤسسة التربوية

2 المدرسة

3 الهيكل التنظيمي

4 أنواع الاتصال داخل المؤسسة التربوية

خلاصة

تمهيد :

تعتبر المؤسسات التربوية مؤسسات عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا تخضع الى السلطة وزارة التربية الوطنية، وتعمل تحت وصايتها ولتحقيق هذه المؤسسة لأهدافها التربوية لابد لها من توفير اعتمادات مالية .

ان المؤسسة هي كيان يقوم به مبدأ تنظيم نشاط معظم أعضاء مجتمع او جماعة حسب نموذج تنظيمي محدد مرتبط بشكل وثيق بمشاكل أساسية او بحاجات مجتمع او بأحد أهدافها ، فالمؤسسة التربوية هي شكل من أشكال المؤسسة بصفة عامة لها قوانينها وخصائصها تسعى من خلالها الى تحقيق ميزتها وسنحاول في هذا الفصل التطرق الى مفهوم المؤسسة التربوية ، وخصائصها ، وذكر أنواعها ، ونشأة المدرسة ، تعريفها وخصائصها وانواعها ، ومهام المدرسة ، وتعريف الهيكل التنظيمي، كما سنتطرق أيضا الى الاتصال داخل المؤسسة ، الاتصال الإداري ، والاتصال التربوي ، وفي الأخير تناولنا المدرسة الجزائرية .

01 المؤسسة التربوية:

تقوم التربية بتنمية قدرات الفرد ودمجهم في ثقافة مجتمعهم وتزويدهم بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار والاستجابة للتغيرات السريعة، ولهذا اهتمت التربية بتجاوز مرحلة تقليد الطلاب المعارف وركزت على احداث تغيرات بنائية أساسية في فلسفة وبيئة التربية والتعليم ومحتواه وطرائقه، كي يساهم في اظهار اتجاهات جديدة وثيقة الصلة بالتنمية، فالتنمية نتاج مهارة وقيم موجّهة نحو تحقيق الأهداف وهنا تبدو أهمية المؤسسة التربوية لخدمة مطالب التنمية والاسهام فيها.

ركز هذا التعريف على اسهام المؤسسة التربوية في تنمية قدرات الأفراد ودمجهم في المجتمع باعتبارها تنظيم اجتماعي مصغر وظيفتها تلقين المعارف والخبرات.¹

1-1 خصائص المؤسسات التربوية: يمكن إجمال خصائص المؤسسة التربوية في عدة نقاط:

أ. التكامل: ان كل المؤسسات التربوية من منظور التربية المستمرة مترابطة ومتصلة مع بعضها إن البيت هو أول مكان يحدث فيه التعلم ولذا يجب أن ينظر إليه كجزء من شبكة أنظمة التعلم الواسعة، وفي نفس الوقت فإن المجتمع المحلي يعتبر مصدرا رئيسيا للخبرات خلال حياة الفرد وبالإضافة إلى ذلك مكان العمل عبارة عن مؤسسة تعليمية أخرى وأخيرا فإن المدارس والكليات والجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم الرسمي هي أيضا جزء من أنظمة التعليم المتكاملة والتكامل ذو بعدين²:

1. التكامل العمودي: يعني اتجاه أنماط مختلفة متدرجة في التعليم توفر للأفراد مدى الحياة،

ويلزم لذلك تكامل الأهداف وكذلك إلزام تكامل الأسلوب لمضاعفة المصادر، وتجنب الهدر

النتائج عن تداخل وتشابك الجهود.

¹نبيل عبد الهادي ، علم الاجتماع التربوي ، دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007 ، ص 109
²طارق عبد الرؤوف عامر ، التربية و التعليم المستمر ، ط1 ، المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 25

2. التكامل الأفقي: فهو ربط التعليم بالحياة أي ربط كل أنواع التعليم المختلفة التي تقدم

كمتطلبات وحاجات المجتمع سواء في المدرسة أو خارجها.

ب. الكلية والشمول: تغطي فترة حياة الإنسان، وتشمل كل المراحل التعليمية بما في ذلك التربية لما

قبل المدرسة وتعليم الكبار، تشمل على كل أنواع بما في ذلك التعليم الرسمي الذي يتم في مؤسسات

التعليم، والتعليم غير الرسمي الذي يتم في مؤسسات غير تعليمية بطبيعتها، والتعليم غير النظامي

الذي يحدث مع مواقف الحياة المختلفة، فالتربية تتسع لتشمل كل الجهود التربوية الموجهة للتلاميذ

والكبار الذي يتحملون مسؤوليات اقتصادية واجتماعية.

- أن تكون المؤسسة التعليمية تتمتع بطابع الديمقراطية أي بعيدة عن التسلط والاستبداد.

- أن تكون المؤسسة لديها روح الإنسانية تشمل حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى

وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم لحلها ومساعدتهم على تخطي الأزمات الناتجة عنها.

- أن يكون للمؤسسة دور إيجابي أي لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور

قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.

ج. أن تتحلى بطابع المرونة: هي تعني توفر أسلوب ديناميكي في التعليم لتطوير المواد لتلبية الحاجات

المتغيرة، واستعمال وسائل تعليم جديدة وتوفير أنماط مختلفة من التعليم.

• تحقيق الذات: أي تحسين نوعية حياة كل فرد لتحقيق هذا الهدف فإن عليها أن تساعد

الناس على التكيف مع الغير¹.

2-1 أنواع المؤسسات التربوية:

لم تكن وزارات مختصة بالتعليم خلال هذه الفترة فالتعليم كان مسؤولية جماعية يتعاون الكل

لإنشاء المساجد والكتاتيب، ومن أهم مؤسسات هذه المرحلة:

¹طارق عبد الرؤوف عامر ، مرجع سابق ، ص 26

1. المساجد: تكون كبيرة نسبيا لذلك غالبا ما تكون في المدن وفي أماكن التجمعات السكنية الكبيرة والمتوسطة حيث يتفنن البناؤون في بنائها وزخرفتها ويطلق عليها اسم «جوامع» في الجزائر العاصمة.
2. الكتاتيب: يطلق عليها اسم «المسيد» وهي غالبا ما تحتوي على حجرة أو حجرتين وهدفها الأساسي تحفيظ القرآن الكريم ولصغر حجمها فهي تنتشر في القرى والمناطق النائية.
3. الزوايا: انتشرت خاصة في العهد العثماني نتيجة للتخلف واستبداد الحكام وظهور ظاهرة التصوف، فإذا اشتهر أحد الناس الورع والتقوى وشيء من العلم أسس له مكان لاستقبال الزوار والطلاب وللزاوية مهمات عدة منها قراءة القرآن الندوات العلمية والصلاة وتقوم هذه مقام مؤسسات الدراسة الثانوية وينتقل إليها الطلاب للعلم والفقهاء.
4. الرباطات: وتشبه الزوايا في وظائفها الاجتماعية والثقافية إلا أنها تكون قريبة من مواقع الأعداء ويقوم المرابطون بها بدورهم الجهادي إلى جانب المهام الأخرى من تعلم وتعليم.
5. المدارس: لم تبدأ المدارس كما نعرفها اليوم والمختصة بالتعليم في مراحلها المختلفة كما أن هناك اختلاف بين المؤرخين في تحديد عدد المدارس بدقة وذلك نتيجة.. استقلالها كمؤسسات مستقلة تحت اسم مدرسة، بل كانت إما كتابا أو تابعة لمسجد أو زاوية¹.

2نشأة المدرسة:

ظهرت المدرسة مع تطور المجتمعات واتساع مطالب الحياة اليومية شيئا فشيئا، تطورت أساليب وتغير ذلك المجتمع وبدأ الأسلوب الحياتي يتعقد نظرا لتعدد التخصصات وظهور المكشفات والمخترعات وبدأ الإنسان يفكر في الظواهر الطبيعية ويتخوفها ويعلمها بما أوتي من عقل وما توصل إليه من مكتشفات وظهرت بذلك بعض المتعقدات والأديان وبدأت التربية تأخذ طريقها إلى فئة من الناس أوسع من الأسرة وبذلك أصبحت الأسرة غير قادرة على تربية الطفل وسد حاجياته المختلفة، واشباع رغباته المتعددة ونقل التراث الثقافي المتراكم والغريب إليه، ونتيجة لذلك كله صار لابد من وجود مؤسسة تساعد على تربية الطفل ونقل

¹نبيل عبد الهادي ، مرجع سابق ص 115

اليه التراث والسماح له بالتكيف والتأقلم مع الحياة الجديدة. فتعلمه التقاليد والعادات والقيم والنظم والسلوك الثقافي الذي يرضى عنه مجتمعه ومن هنا جاءت المدرسة كمؤسسة تربوية تقوم بمهمة التربية إلى جانب البيت والتعاون معه في خلق جيل جديد يؤمن بثقافة المجتمع المحلي ويسير في ضلالها.

وقد مرت المدرسة بمراحل كثيرة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، وتلخص الباحثات هذه المراحل بما يلي: في البداية كانت المدرسة داخل الأسرة حيث كانت هيا من تعلم أبنائها وتربيمهم تارة بطريقة مباشرة وتارة أخرى بطريقة غير مباشرة. انتقلت المدرسة إلى حيز أكبر عندما صارت القبيلة تقو بتعليم أبنائها. بعد ذلك جاء دور المدرسة ذات المعلم الواحد المنفرد وبالبناء المكون من غرفة واحدة فيها مجموعة من التلاميذ تختلف مستوياتهم العقلية وأعمارهم أيضا. ثم تطورت المدرسة شيئا فشيئا فنشأت المدارس الخاصة ثم المدارس العامة.¹

2-2-2 تعريف المدرسة:

تعتبر المدرسة مؤسسة تربوية أقامها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته وهي تنشئة الرد تنشئة سليمة ببناء شخصيته على أسس تربوية متينة تجعل منه عضوا فعالا في المجتمع من خلال التكور والنمو الشامل لجميع جوانب شخصيته، حيث يتضمن المفهوم الحديث للمهاج جميع الخبرات التي يجب على المدرسة أن توفرها لتلاميذها من خلال مختلف المواد الدراسية والنشاطات التي يجب ألا تبقى ذات طابع أكاديمي بحيث تمد على الحشو الكمي لا على الكيف.

يعرفها حمداوي: على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية صغرى ضمن المجتمع الأكبر حيث تقوم بتربية المتعلمين تربية شاملة وتأهيلهم في المجتمع تكييفا واندماجا وتأقلما. أي أن المدرسة حسب ميل دور كأيم

¹ قادري الحاج، واقع الممارسات الرياضية في الطور الابتدائي وأثره على النمو النفسي والاجتماعي على التلاميذ، مذكرة ماجستير معهد التربية البدنية، جامعة الجزائر، ص 90

ذات وظيفة سسيولوجية و تربوية هامة بمعنى أنها بمثابة فضاء مؤسساتي عام يقوم بالرعاية والتربية والتهديب و الإصلاح والسهر على التنشئة الاجتماعية وتكوين المواطن الصالح¹.

2-2-3 أنواع المدرسة:

تنقسم المؤسسات التعليمية إلى ثلاث أطوار وهي :

المدارس الابتدائية:

:تعريفها اليونيسيف:

هي المرحلة التعليمية الأولى التي يتلقاها الطفل في المدرسة حيث تؤمن له حد أدنى من المهارات والمعارف والخبرات التي تسمح له بالتهيؤ للحياة وممارسة دوره كمواطن صالح².

مدرسة التعليم المتوسط: يعد التعليم المتوسط مرحلة متوسطة تقع ما بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية تبدأ المرحلة من سن (11-15) وإن الانتقال لهذه المرحلة يعتمد على النجاح في الاختبار النهائي لمرحلة الابتدائية والأماكن المتاحة والعمر والقرب الجغرافي للمدارس ويستمر التعليم المتوسط 4 سنوات.

مدرسة التعليم الثانوي: يمكن تعريفها: بأنها مؤسسة تربوية تعمل على توفير الإطارات المتوسطة لعالم الشغل أو تغذية التكوين المهني و التعليم الجامعي العالي، قد تتوج الدراسة بها بالحصول على شهادة البكالوريا في احدى الشعب الأدبية أو العلمية أو التقنية³

¹احمداوي جميل، تدبير الحياة المدرسية، شبكة الألوكة، 2015، ص 8
²جوفارس عبد الرحمن، البيئة الثقافية وعلاقتها بتطبيق ثقافة الوجود في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية بالمؤسسات التعليمية بولاية أدرار)، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس والعمل والتنظيم، وهران 2017، ص63،62

³جوفارس عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 64

4-2-2 مهام المدرسة:

للمدرسة مهام لا يمكن حصره في تلقين المعرفة أو نقل تراث الأجيال إلى الصغار أو تعليم وسيلة كسب العيش، وانطلاقاً من أن المدرسة هي وحدة إجرائية عملية تهتم بترجمة فلسفة التربية وأهدافها إلى عمل إجراءات لتربية التلاميذ، وكذا تلبية حاجات المجتمع ومتطلباته وتوجيهاته الفكرية والدينية والإيديولوجية وتوقعاته وطموحاته المتوسطة البعيدة ولهذا كان من الضرورة فتح أبواب هذه المؤسسة على الحياة وجعلها بيئة تعليمية وتربوية يذهب إليها الشاب ليتعلم مهنة الحياة.

تلقين المعلومات وحشدها وصيها في ذهن التلميذ أي الاهتمام والعناية بتكوين عقلية التلميذ، كيف يبحث وكيف يفكر وكيف يسلك أي تعويده كيف يتعلم وكيف يتكون

تلقين التلميذ التربية الأخلاقية والاجتماعية والسياسة والإيديولوجية المدنية والدينية.

اشباع رغبات وميول التلميذ التي تبعث فيه النشاط والاهتمام والعمل لإعداده للحياة الاجتماعية.¹

5-2-2 المدرسة الجزائرية:

* مفهوم المدرسة الجزائرية: هي المؤسسة الخطيرة التي أنشأها المجتمع لتتولى تربية تنشئة الطالع وهي تلك المؤسسة القيمة على الحضارة الإنسانية هي الأداة التي تعمل مع الأسرة على تربية الطفل.

ويرى أحمد محمد: أن المدرسة بناء اجتماعي يستمد مقوماته من التكوين الاجتماعي العام وتستمد من هذه المؤسسة فلسفتها وسياساتها وأهدافها وتسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف والأدوار التي تقوم بها²

1-5-2-2 النظام القديم للمنظومة التربوية في الجزائر:

لقد كان على عاتق الدولة الجزائرية في ذلك الوقت أي فترة ما بعد الاستقلال تركة استعمارية ثقيلة وكان على الدولة أن تقوم بعدة تغييرات تتلائم والدولة الجزائرية المستقلة ولهذا كان لزاماً عليها أن

¹ عبد الرحمن بن مقلّة، تطوير التعليم رؤية جديدة للمدرسة الجزائرية، دار الكتاب الحديث، الجزائر 2018، ص 31، 32،

² عبد الرحمن بن مقلّة، مرجع سابق، ص 31، 30

تهتم بالمنظومة التربوية و تطورها. بأن تقسم التعليم إلى ثلاثة مراحل هي: مرحلة التعليم الابتدائي،

مرحلة التعليم المتوسط و مرحلة التعليم الثانوي

2-2-5-2 النظام الحالي للمنظومة التربوية في الجزائر:

لقد عرفت مختلف أطوار التعليم عدة تغييرات في مختلف المستويات:

1. التعليم الابتدائي: أصبح التعليم الابتدائي خمس سنوات بدل ست سنوات، بحيث ينتهي هذا

التعليم باجتياز شهادة التعليم الابتدائي .

2. التعليم المتوسط: أصبح التعليم المتوسط أكثر كثافة في البرامج والوقت بحيث أصبح هذا

التعليم لمدة أربع سنوات بدلا من ثلاث سنوات وتعتبر السنة الرابعة متوسط مفترق الطرق .

3. التعليم الثانوي: أصبح النظام الحالي للتعليم الثانوي يتمثل في ثلاث سنوات بمختلف

التخصصات الأدبية و العلمية¹

103 الهيكل التنظيمي:

1-3 مفهومه

* يتكون الهيكل الرسمي للتنظيم من التقسيمات الداخلية للتنظيم وآليات التنسيق المختلفة أي تهدف إلى

السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، كما

عرفه محمد سلمان العميان: بأنه الآلية الرسمية التي تتمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط

السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹مسعود سالمي، المدرسة الجزائرية ودورها في تنمية الجانب المهني لدى التلميذ، جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي، ص70.

2-3 الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة مترابطة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة لا يحصرها، ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي:

*درجة التعقيد *الرسمية *المركزية¹

04 أنواع الاتصال داخل المؤسسة1-4 الاتصال الداخلي1-1-4 مفهومه

هو جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الادارية سواء كانت بن أقسامها وفروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتهم، يعني انتقال المعلومات وانسيابها من أراء ومشاعر واتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال والاتصال المثمر يستهدف التفاهم الجيد والمشارك والتوثيق بين هؤلاء وأولئك².

انه عبارة عن اتصال إنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطور أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بن الموظفين³

2-1-4 أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية

(1) السلوب اللفظي: وهو حالة الاتصال المباشر وجها لوجه مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب

والزيارات الميدانية.

¹ عدنان ماشي والي، بناء الهياكل التنظيمية ، دار النشر و التوزيع ، الاردن ، 2012 ، ص 5 ، 6

² خضرة عمر مفلح ، مرجع سابق ، ص 31.

³ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن 2011 ص7

- (2) الأسلوب الكتابي: وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا مثل: سجل محضر التنصيب (كل موظف يدخل المؤسسة يسجل وأيضا تسجيل البريد الوارد والصادر (أي وثيقة تدخل إلى الأمانة أو تخرج تسجل) ، سجل الإعلام: أي وثيقة تسلم للأساتذة يمضي عليها¹.
- (3) -الأسلوب الإلكتروني: كالهاتف و الفاكس، الإنترنت، البريد الإلكتروني الذي يمكن المنظمة من العمل كوحدة واحدة بشكل أفضل فهو يتميز بالمرونة في ارسال المعلومات داخل المنظمة في الوقت الذي يرغب فيه المرسل كما يسمح للمستقبل بأن يتصفحها في الوقت الذي يرغب فيه.
- (4) الأسلوب التصويري: مثل الملصقات والجداريات ولوحات الاعلان
- (5) الأسلوب غير اللفظي: هي الأساليب التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ع طريق الإشارة أو الإيماءات مثل تعبير الوجه، وحركة اليدين والعينين، وطريقة الكلام والجلوس، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم²

4-2 الاتصال الإداري:

4-2-1 مفهومه

هو عملية ادارية واجتماعية وسلوكية تعمل على ايصال البيانات والمعلومات والقرارات على افراد المؤسسة للوصول الى الهدف المشترك يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة من الافراد المرسلين والمستقلين اجتماعيا وتخلق الروابط، الصلات، التشابكات فيؤثروا في بعضهم البعض، كما عرفه "كونتز" وزملاؤه الاتصال الإداري على أنه ارسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.³

4-2-2 أهدافه: إن أهداف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين

¹مرجع نفسه، ص20

²مرجع نفسه، ص21

³نوري منير و اخرون ، الاتصالات الإدارية و أهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، ص 3

بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال وتحقيق الحاجات الاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.¹

3-4 الاتصال التربوي:

1-3-4 مفهومه

يعرف الاتصال التربوي في ميدان الإدارة المدرسية على أنه: نقل لأفكار ومعلومات التربية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة إلى المعلم والعكس أو من الناظر أو المدير إلى مجموعة من المعلمين أو المعلمين إلى مجموعة أخرى، سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو بوسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة وينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به ما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود، بحيث تتحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية²

2-3-4 خصائص الاتصال التربوي:

تتميز عملية الاتصال التربوي بمجموعة من الخصائص منها:

* أنه نظام (منظومة)، له مدخلات وعمليات ومخرجات.

* أن هذا النظام يتكون من ستة مكونات متفاعلة هي: المصدر (المرسل)، الرسالة، القناة (الوسيلة)،

المستقبل، التغذية الراجعة والبيئة التعليمية.

* أنه عملية كاملة يتم عن طريقها نقل المعلومات من المصدر إلى المستقبل.

* أن هذه العملية تتصف بالتفاعل الديناميكي، بمعنى أن هناك حركة نشطة ومستمرة وعلاقات متداخلة

بين هذه المكونات.

* أن المصدر لا يقتصر على مدير المدرسة والمعلم فقط، بل يتسع ليشمل جميع مصادر التعلم الأخرى.

¹نوري منير و آخرون ، مرجع سابق ، ص 4
²ماجدة لطفى ، تقنيات الإعلام التربوي والتعليمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص25.

* أن قناة الاتصال والتواصل لا تقتصر على الأذن والعين فقط، وإنما تمتد لتشمل جميع الحواس مجتمعة¹.

* أن بيئة الاتصال والتواصل هي أحد المكونات الأساسية العملية لأنها تؤثر في طرق العرض ونوع الاستجابة.

* أنه هادف، إذ يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية المحددة.

* أنه دائري يسير في اتجاهين متفاعلين، وحركة ذهاب وإياب مستمرة بين المصدر والمستقبل لا تتوقف إلا بعد التأكد من تحقيق الهدف المطلوب².

¹ حمد القميري ، تقنية التعليم و مهارات الاتصال ، ط2 ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص60
² حمد القميري، مرجع سابق ص61، 62

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر المؤسسة التربوية مهمة في المجتمع نظرا
للدراسات التي قام بها الكثير من الباحثين والدكاترة لأنها
تعتبر المنزل الثاني الذي يتعلم فيه الطفل مواجهة
المشاكل والصعاب وهذا ما حاولنا الالمام به في هذا
الفصل

خلاصة الباب الأول:

يلعب الاتصال دور مهم داخل المجتمع بصفة عامة وفي المؤسسة التربوية بصفة خاصة حيث يعتبر نقل المعلومة جد مهم من أجل سيرورة المؤسسة لكن لا يمكن لهذا الأخير أن يتمشى وحده فهو يحتاج الى التنظيم الذي يعتبر العنصر الفعال داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها حيث ينظم لنا كيفية وصول هذه الرسائل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

الباب الثاني: دراسة ميدانية

الباب الثاني: دراسة ميدانية

تمهيد

1منوغرافية متوسطة خوصة عبد الله

أ/تعريف المؤسسة متوسطة خوصة عبد الله

ب/هيكله الإداري مع الشرح

ج /نقاط القوة وضعف

2 عرض تحليل البيانات الكيفية

أ/ الاتصال

ب/ الصراع

ج/ الاستراتيجية

د/ السلطة

3 عرض نتائج الدراسة

تمهيد

بعد عرضنا للجانبين المنهجي والنظري المتعلق بموضوع الدراسة سوف نشرع الى الجانب التطبيقي الى تعريف بمحل الدراسة أولاً ثم عرض تحليل البيانات الكيفية مع عرض نتائجها

1منوغرافية محل الدراسة

1-1تعريف بمتوسطة خوصة عبد الله

تقع مؤسسة خوصة عبد الله في منطقة ريفية وهي مؤسسة تربية، يقع في شمالها مكتب بريدي جنوبها وغربها أراضي زراعية وشرقها مسجد ومركز علاج، حيث تشمل مساحتها 370.00 والمساحة المبنية 1619 وبدأت بمهنتها عام 2010 بحيث تحمل 700 تلميذ وسميت على شهيد خوصة عبد الله الذي كان عضو بالمنظمة المدنية لجهة التحرير الوطني، حيث لها نظام نصف داخلي بها مدخلان مدخل لتلاميذ و مدخل الثاني للموظفين الإداريين و مقسمة الى طابقين يتكون الطابق الأول من مكتب المدير و الأمانة و المقتصد و الاستشارة و الاستقبال و الأقسام لي طور ثالثة متوسط فقط ام الطابق العلوي فيحتوي على الأقسام الاطوار المتبقية و يوجد مطعم و ملعب واحد فقط

الجانب البشري

كل هذه الهياكل المادية يسهر عليها فريق من المسيرين و من اجل تعليم الأجيال الناشئة فيقدر اجمالي الأساتذة 31 أستاذ بالإضافة الى الطاقم الإداري و المساعدين التربويين يشرفون على التسيير الحسن و يقدر عدد تلاميذها 700 تلميذ و تقدر نسبة النجاح ب 40 .

2-1 الهيكل الإداري



تحتوي إدارة خوصة عبد الله على عدة مكاتب لكل مكتب أهميته ووظيفته فنذكر اهم مكاتبها:

مكتب المدير:

وهو ركيزة المؤسسة وواجهتها حيث يعتبر همزة وصل بينه وبين المؤسسات ووزارة التربية ومنتخذ القرارات الإجرائية التي تحسن صورة المؤسسة وجعلها مكاتب تحقق أهدافها ، فهو المسؤول عن تنظيم المؤسسة تنظيما محكما يطابق القوانين و التعليمات الوزارية .

ان المدير مطالب بزيارة الأساتذة اثناء عملهم بمفرده، كما انه مطالب بتنمية القيمة التربوية و تشجيع الجميع على التكوين و الاحترام في حدود القوانين .

اما بالنسبة للعلاقة بينه و بين التلاميذ، فهو يجب عليه ان يكون أبا مسؤولا عطوفا عليهم ولا يترك فرصة تمر دون ان يتصل بهم و يؤدي دوره الإعلامي سواء في قاعة الدراسة، اثناء الاستراحة او المشاركة في اجتماعات لجنة التلاميذ .

ومن مهامه التربوية الاشراف على المداورات اثناء انعقاد مجالس التأديب وجعل المجلس مجلس تربية و توجيه و توعية، و خلاصة القول ان مدير المؤسسة يشجع على اكتشاف المواهب و استغلال الإمكانيات و تجسيم هذه الاعمال في لوحات فنية

أمانة المدير:

تقوم الأمانة داخل المؤسسة التعليمية بتنفيذ الاعمال المتعلقة بالنشاط اليومي للمتوسطة و التسيير الإداري للمصالح على سهولة الاعلام ، و يجب ان يكون تنظيم الأمانة وظيفيا و منسقا حتى يمكن الحصول على كل الوثائق بسرعة ، تقوم الأمانة بالاستقبال و انجاز ، و ارسال البريد الإداري و كذلك الاعمال الكتابية على الكمبيوتر .

عون الإدارة:

تكمن وظيفته في الاعمال الورقية ومساعدة في الاعمال المكتبية لدى المدير و عون حفظ البيانات

عون الإدارة الرئيسي:

يقوم العون الرئيسي بإعداد مشاريع استعمال الزمن و جداول العمل في عطل المستخدمين ، و يعرضها على المتصرف ، بالإضافة الى إحصاء الاعمال التي ينبغي القيام بها و توزيع الاعمال اليومية على العمال المؤهلين و أعوان المصلحة الذين يكلفون بمصلحة الواجبات نظرا لحسن الهيئة و يسهر على حسن استعمال التجهيزات و مواد الصيانة .

المقتصد:

يقوم المقتصد تحت اشراف مدير المؤسسة بالتسيير المالي و المادي للمؤسسة او المجموعة و من ذلك فمهام المقتصد ليست وفقا لاختصاصه محاسب عمومي بل تتعدى ذلك في أمور مختلفة منها: اختصاصات مقتصد التربية حيث يجتهد المقتصد باستمرار لتحسين أحوال حياة التلاميذ و الموظفين و توفير الامن و الاستقرار داخل المؤسسة حتى يتسنى لكل واحد منهم أداء واجباتهم الدراسية على اكمل وجه و يبرئ الدعائم الضرورية للنشاط التعليمي من مخابر وورشات و مكنتات ، و هو المسؤول عن الكتب المدرسية و النشاطات الثقافية و الرياضية بالأخص مشاركته في تنظيم و اعداد الموسم الدراسي .

مستشار التوجيه :

هو أحد موظفي قطاع التربية والتعليم ، يسهر على تنفيذ برنامج التوجيه المدرسي المسطر من طرف مديرية التقويم و التوجيه و الاتصال ، وهي احد هياكل وزارة التربية الوطنية .

مستشار التربية :

ان مستشار التربية مكلف بحفظ النظام و حسن السلوك في المؤسسات التعليمية ، و يساهم تحت نظر المدير الدراسات و مدير المؤسسة في مهمات التربية و يتمتع بالعطل التي تحظى بها الفئات الأخرى التابعة لوزارة التربية بالإضافة الى انه ملزم بالمشاركة في المداومات اثناء العطل و الاجازات الدراسية .

كما انه يقدم تقريراً يومياً مفصلاً عن التلاميذ و الأساتذة و الداخليين عليه فهو يساعد مدير المؤسسة في اعداد التوزيعات و استعمال الزمن و تكوين الافواج و المساهمة في اعداد مجالس التعليم ، مكلف بالنظام الداخلي للمؤسسة ، كما انه مطالب بحضور مجالس الأقسام و غيرها ليبدلي رايه حول التلاميذ من اجازات و عقوبات ، كما انه مكلف بمراقبة اعمال التلاميذ في حجرات المداومة و قاعة المذاكرات و المكتبة و من مهامه الأساسية مراقبة غياب التلاميذ ، و يجب عليه ان يعد بصفة محكمة استعمال الزمن للمساعدين مع تحديد عملهم بصفة متداولة و منتظمة .

مساعد التربية

يقوم مساعد التربية بأعمال سواء كانت تابعة للنظام الداخلي او الخارجي او بأعمال تابعة للنظامين و يشارك في الاعمال التربوية تحت سلطة مدير المؤسسة و تحت مراقبة مدير الدراسات و تحت مسؤولية المباشرة للمراقب العام .

يكلف مساعد التربية خصوصاً بالسهرة على السير الجيد لمختلف تحركات التلاميذ في أوقات الدخول الاستراحة و الخروج و حسن هيئة التلاميذ .

يحرس مساعد التربية التلاميذ في قاعة المطالعة او المداومة او في القسم عند غياب الأستاذ

العمال المؤهلون

يكلف العمال المؤهلون بالقيام بالأعمال العادية الخاصة بالإصلاحات و الترميم و تحويل الممتلكات المنقولة و الثابتة للمؤسسة ، و يجتزون هذه الاعمال حسب ضرورة المصلحة و حسب كفاءتهم في اختصاص واحد او مجموعة من الاختصاصات .

الحراس :

ان الحارس الليلي مسؤول عن امن المؤسسة اثناء اليل فيقوم بدوريات في ساعات تحددها الإدارة كل يوم و يراقب اغلاق النوافذ و يطفئ الانوار و يتأكد من صنابر المياه و سير التدفئة و تجهيزاتها بالإضافة الى خزائن الكهرباء و الغاز .

نقاط قوة وضعف المؤسسة

لكل مؤسسة تربوية هناك نقاط ضعف وقوة وتتمثل

نقاط القوة للمؤسسة في:

- نتائج متوسطة في اغلب المواد خاصة في السنة الدراسية 2019 2020
- فعالية وانضباط الطاقم التربوي والإداري
- السلوك المقبول لتلاميذ على العموم
- توفر الوسائل العلمية والتربوية لحد مقبول
- توفر الكتب المدرسية

اما نقاط الضعف فتتمثل في:

- ضعف التحصيل العلمي في اللغات الأجنبية والرياضيات.
- الانعدام التام للمرافق الثقافية بالمحيط الخارجي للمؤسسة.
- ضعف المكتسبات القبلية.

2 عرض وتحليل البيانات الكيفية

من خلال ما تم توظيفه من جمع المعطيات و قراءة و تحليل الأجوبة الخاصة بالعينة المدروسة بالإضافة الى المقابلات، و ما تم ملاحظته اثناء تواجدها في الميدان داخل متوسطة خوصة عبد الله استنتاجنا و استخراجنا المواضيع التالية (الاتصال، الصراع، الاستراتيجية، السلطة).

قمنا بتفسير المواضيع سابقة الذكر بوصفها و تحليلها بناء على ما جاء في المقابلات الخاصة و ذلك عبر التحليل الموضوعاتي لهذه النتائج المتحصل عليها

1الاتصال

إن أي منظمة عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفراد أو جماعات ،تعمل معا لتحقيق آمال و رغبات و أهداف مشتركة ،و يمثل الاتصال تبادل المعلومات و الآراء و المشاعر و الخطط ، و للاتصال أهمية كبيرة في أي مؤسسة و كلما كان جيدا ، كلما كان وصول المعلومة موثوقة .

في هذا الصدد ترى ص.أ. العلوم الاجتماعية انثى 38 : "العلاقة جيدة مع الإدارة مقبولة بالنسبة لي يعني يكون أحيانا كايين مشاكل الموظفين الإداريين لكن عادي .": (العلاقة مقبولة بالنسبة لي ، يكون هناك مشاكل عادية ما بين الأطراف) أي أن المشاكل التي تحدث في المتوسطة اعتيادية ، و ليست بشكل يومي كما أدلى أيضا : ح.عون إدارة رئيسي انثى العمر 35 : "علاقة مقبولة يعني أنا مش مع تواصل معهم أنا نتصل معهم فقط وقت الراحة مثلا اثناء الفطور هذا مكان .": (علاقة مقبولة ، أي أتواصل مع الأطراف الأخرى يكون في أوقات فراغي فقط) أي قلة وجود الاتصالات ما بين أعضاء الإدارة ، كما صرح ب. مدير ذكر 40 :. "انا منقيمش علاقاتي معاهم هوما يقيموها لانو هوما يحتاجوني يتصلو معايا افيتوع شكاويهم ولا قراراتهم نا نتصل معاهم عن طريق الأمانة " : (انا لا أقيم علاقاتي مع الأطراف الأخرى هم من يقيمونها لأنهم يحتاجون التواصل معي لمناقشة قراراتهم و شكاويهم ، انا اتصل بهم عن طريق امانة المكتب) أي

أنه يستخدم الاتصال الرسمي مع الأطراف الأخرى عكس من يستخدمون الاتصال غير الرسمي لطرح قراراتهم وهذا ما يفسر محدودية الاتصال الرسمي ، و وجود نسبة من الاتصال غير الرسمي الذي يستخدمه الآخرين ، حيث لاحظنا أن العلاقات الرسمية بين المدير و مستشارة التوجيه و المقتصد جيدة ، عكس الأساتذة التي تعتبر متوترة فيحاول المدير إرضاءهم .

و لوجدنا أيضا أن كل عضو يقوم بمهمته فقط ، عكس الأساتذة الذين يوجد بينهم اتصال غير رسمي دائم ، فقد صرح ب.أ علوم طبيعية ذكر 52: " علاقة مقبولة ، كإين ركافة في الاتصال بالتأكد بسبب تغير الطاقم الإداري و التربوي مع نقص الموظفين بالتأكد يعني مين يديرو مهام باينا الاتصال ينقص " ت:(علاقة مقبولة ، مع وجود ركافة في الاتصال ، بسبب تغير الطاقم الإداري و التربوي مع نقص الموظفين خاصة عند القيام بالمهام يظهر نقص في الاتصال)أي أن التداخل في المهام و تغير الطاقم التربوي الدائم هو السبب في الحد من العملية الاتصالية ، و كما ذكر التون مايو في هذه الناحية أن سوء التفاهم بين الإدارة و العمال واقعة حاصلة شائعة ، فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن نتفطن الى هذا العداء او أسبابه ¹.

يلعب الاتصال دورا فعالا إلا أنه يواجه المعوقات التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير عليه ، و هذا ما لمحناه من خلال المقابلات مع عينة الدراسة ، و ما شهدناه عند اندماجنا في المجتمع ، حيث صرح ب. عون إدارة انثى 36: "علاقتنا مع بعض الأساتذة مليحة بصح يعني مع بعض الأطراف لا حتى ويكون من أعضاء الإدارة" . ت:(علاقتنا مع بعض الأساتذة جيدة، إلا انه يوجد علاقات متوترة مع بعض الأطراف الأخرى) حيث كانت تعبير ملامح الوجه المصرحة تمثل الغضب و عدم الرضا ، و بسبب تكوين العلاقات الشخصية تعرفنا الى السبب الرئيسي في ضعف الاتصال و شبه وجوده هو عدم تأدية بعض الأطراف لمهامهم الإدارية و التربوية

و إنشغال الآخرين بها ، أي هروبهم من مسؤولية عملهم لأسبابهم الخاصة ، وكذلك زيادة أعباءهم بسبب نقص الموظفين .

أي أن الصراع المكبوت يتحول الى إضرابات دون فهم الأسباب ، حيث أوضح العديد من عينة الدراسة بأن العلاقة الاتصالية بين أعضاء الإدارة و الأساتذة جيدة و مقبولة حيث وجدنا أن هناك اتصالات شخصية و غير رسمية مع الأساتذة ، و مع بعض أعضاء الإدارة تصب في مصالحهم الشخصية ، لكن هناك من رأى أن تداخل المهام يؤثر على اتصالاتهم لكن كل المقابلات كانت تصب اجوبتها أن الاتصال جيد و مقبول مع الأطراف رغم وجود المناوشات ، التي لاحظناها أثناء تواجدها في المؤسسة ما بين أعضاء الإدارة و الأساتذة و أعضاء الإدارة فيما بينهم ، و الأسباب كانت ان بعض الأطراف لا يقومون بمهامهم الإدارية و التربوية و نقص المواد البيداغوجية ، نقص الطاقم التربوي ، و حدوث مناوشات اتصالية بسبب عدم التفاهم خاصة في مجالس الأقسام ، مما أدى إلى تعارض بعض التصاريح مع ملاحظتنا .

و نستخلص في الأخير ان الأسباب التي تحد من الاتصال في متوسطة خوصة عبد الله هي :

الصراعات الكامنة والنزاعات التي تظهر بين الأطراف.

محاولة تجنب حل النزاعات.

إيصال الرسالة الاتصالية بشكل متأخر.

الحفاظ على صورة المؤسسة بتقليل الحوار

و يبقى السبب الأشمل هو أنه بعض المشاكل التنظيمية هي التي تحد و تعرقل العملية الاتصالية

2الصراع:

يعتبر الصراع من ضمن العمليات الاجتماعية التي يتم ملاحظتها في المجتمع ، و على وجه الخصوص التنظيم او أي بنية اجتماعية ، و هو عبارة عن مشكلة بسبب خلاف واقعي أو متوقع للمصالح أو الاحتياجات و هناك نوعان من الصراع :داخلي يكون ذاتي أو بين شخصين ، و خارجي يكون بين مجموعة من الأفراد ، و هو يفسر جميع المشاكل منها الاختلافات التي تحدث بين الفئات و التصارع على المصالح .

و قد تناول العديد من المنظرين مفهوم الصراع داخل التنظيم ، و هذا ما وضعناه في الجانب النظري ، حيث يراه رواد المدخل الكلاسيكي بأنه ظاهرة سيئة غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل . يظهر الصراع في دراستنا داخل متوسطة خوصة عبد لله من خلال المناوشات ، و على عدة أشكال منها الصراع الداخلي و الصراع الناتج عن الاختلال و الثغرات التنظيمية ، و هذا ما ذكره ميشال كروزيه في « كتابه للبيروقراطية أن الصراع يقع في منطقة الشك لدى الفاعل و يكون صراع داخلي كامن او على شكل مناوشات »¹ ، و نلاحظ هذا في تصريح ب.ا. علوم الطبيعية ذكر 52 : "ان تأدية العديد من المهام بسبب نقص الموظفين تؤدي الى مناوشات وركاكة في الاتصال ، يعني كل من يؤدي مهام إضافية يعني يخضع لضغط و هذا يخرج مناوشات و تساؤلات انا علاه نزيد على روجي . " ت : (إن تأدية المهام العديدة يسبب نقص في الاتصال و الضغط المسبب للمناوشات) . أي أن المجادلات تنشأ ما بين طرفين بسبب نقص الموظفين الذي يخلق ضغط بسبب الاعمال الإضافية ، حيث صرح في هذا الصدد ب. مدير ذكر 45 : " ان لا وجود لثغرات تنظيمية و نقص الموظفين لا يؤثر على العملية التربوية . " أي أن الأهم هو الرسالة التربوية ، حيث لاحظنا ان المصريح يحاول حماية صورة المؤسسة الا ان معظم آراء المصريحين تتعارض مع هذا التصريح بشكل كامل ، حيث أفصح معظم المفحوصين ان لها تأثير او تدخلا في الصراعات .

أباحث س.ا. علوم طبيعية انثى 29 : " تأدية العديد من المهام كتعليم و تنظيف الأدوات المخبرية و أحيانا الجرد يولد لي الضغط و المناوشات النفسية ما بيني و بين نفسي ، أحيانا المناوشات تكون ما

¹ عبد الوهاب ، مرجع سابق ص 149

بين الموظفين و المردود بالأكثرية يكون على التلاميذ او الطاقم التربوي يعني بيان العمل تاعهم ضعيف.

ت : (تأدية العديد من المهام كالتعليم و التكلفة بالمخبر له أثار نفسية و عملية ، يكون مردودها أكثرها على التلاميذ أو المساعدين التربويين) ، أي وجود صراعات داخلية ما بين أطراف المؤسسة له تأثيرات على العملية الاتصالية و العملية التربوية . كما أبانت أيضا ب. عون إدارة، انثى، 36: "ان نقص الموظفين يؤدي الى ضغط وان الطرف الاخر يرى ان عملك ناقص ما يشوفش التعب انما يشوف العمال ناقصين وهوراه يقوم بمهامهم وهذا يولد ضغط سلبي على لجهتين." ت : (نقص الموظفين له أثار سلبية و أكثرها أن الطرف الاخر لا يلاحظ ما نقوم به من أعمال زائدة يرى عكس ذلك و هذا يولد ضغط سلبي على كلا الجهتين) أي ان الجميع يقومون بمهام إضافية دون مراعاة الطرف الأخر لذلك ما يسبب ضغوطات و خلافات لكليهما ، و ما لاحظناه كوننا جزء من مجتمع البحث أن مجتمع الدراسة يقوم بمهام إضافية على مهمته الرئيسية ، مثلا انهم يقومون بتنظيف مكاتهم بأنفسهم و هذا أصغر مثال على ذلك ، و كذلك نقص العاملين يؤدي إلى الضغط الذي يتحول إلى صراع داخلي أو مناوشات حيث كل طرف ينظر إلى رأيه و جانبه الخاص ، فهناك من يقوم بأعمال إدارية تعليمية بيداغوجية ، و أخرى إدارية فقط ، أي كل و منظوره الخاص لكن هذا الأخير أصبح يخلق نزاعات ، و قد كشفت ش.ا. فزياء انثى 39: "قمت باجتماع مغلق بسبب جرد الأدوات المخبرية و ذلك بسبب ضياعها ، لكن لم يكن هناك حلول لحد الان ، لذلك تجاهلت الامر يعني لم يكن من مسؤوليتي ولكن لم يكن هناك حل مؤقت او اجرائي في تلك الحالة ." أي ما يبين أن هناك مناوشات بسبب نقص الموظفين من خلال تكلم المفحوص و مناقشته مع المدير، و تحدثنا في هذا الشق عن نقص العامل المخبري ، لكن ما اكتشفناه من خلال المقابلات أن هناك من يعانون من نقص المستشارين التربويين و كذلك لاحظنا وجود شحنات سلبية في طاقم الإداري كما صرح في هذا الشق ر.ا. رياضيات انثى 45: "انا منجمتش نتكلف ب 700 تلميذ يعني كاي نقص كبير فطاقم التربوي و هذا يضر بالعملية التربوية بالدرجة الأولى و حدوث بعض نزاعات يعني بالكلام أحيانا ." ت : (انا لا استطيع السيطرة على 700 التلميذ و هذا ما يؤدي إلى بعض المشادات الكلامية لأنه يوجد نقص كبير في عدد المساعدين التربويين) أي انه يوجد تضرر من

النقص الموجود في العاملين بكثرة ، و هذا ما يثار من شكاوي جميع الأساتذة ، و عكس ما لاحظناه ان المستشارين التربويين يقومون ببذل مجهود وقت عملهم فقط ، أي محاولة السيطرة على تلميذ فقط ، و الباقي وقت فراغ دائم ، كما لاحظنا وجود إشارات و إيماءات توجي على الاستياء من عملهم و اتصالاتهم غير الرسمية التي يراها البعض كتشويش ، لكن مع ذلك يحاولون جاهدين غلق الثغرات التنظيمية ، « كما أشار عكوشي عبد القادر في دراسته للتنظيم أن هناك مشاكل تنظيمية تؤكد مشكلا معيننا متعلق بالموارد البشرية و المادية و هذا ما لوحظ غياب تام لبرامج التكوين و شغل مناصب عليا من طرف افراد ترقوا بالأقدمية ، مما أدى الى وجود مشاكل تنظيمية و كذلك اتصالية ما بين الموظفين بسبب الخبرة ، و عدم تأديتهم للمهام على أكمل وجه او بصفة غير متقنة بسبب الترقية الالية أي انهم في غير محلهم¹.

ما عاينه أن الصراع قد وجد بسبب الثغرات التنظيمية ألا و هي نقص الموظفين و الأدوات البيداغوجية كما أفصح ب.ا. رياضيات ذكر 49 : " ان هناك نقص في الأدوات ، و في هذا نقص أحيانا نواجه تداخل أي نستخدم أدوات غيرنا و هو يكون محتاجها ، أي يصرا مناوشات تلميحات خاصة اذا كانت أدوات خاصة يعني يصرا خلل و هذا عندو اثر كبير على رسالتنا التربوية و على اتصالننا مع الاخرين يعني كل واحد ولا يدير أدوات خاصة يحاول يتفادى الشخص لي معندوش باه ميقرعوش هكا . " ت (أن نقص الأدوات التعليمية يسبب تداخل في المهام لاستخدامها المشترك ، مما يؤثر على الرسالة التربوية و على اتصالننا غير الرسمية) و يعني أن تداخل المهام بسبب نقص الأدوات يؤدي احتكاكات سلبية ، و كما رأينا في هذا الشق أن الجميع أو نصفهم أو بالأحرى من يحتاج إلى الأدوات يوفرونها بأنفسهم ، إلى أن هذا من المفترض أن يكون من مهام المقتصد إلا أن الجميع يتفادى الاتصال بها ، كما صرح المفحوص السابق أيضا ب.ا. رياضيات اذكر 49 : " ان المدير يعني ليس قادر يعني على توفير معندوش عرف مليح باه يوفرونا الأدوات في بداية السنة مقارنة بالمدير السابق . " ت : (إن المدير غير قادر على توفير الأدوات في بداية السنة

1 عكوشي عبد القادر ، التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية ، بلدية عفرون ، البلدية ، 2005 ، ص 86

أي بعض الأدوات توفر بالمعارف الشخصية فقط مقارنة بالمدير السابق. (مما ارتئينا أن المدير يحاول بذل مجهود في تحقيق نتيجة مرضية للعملية التربوية، إلا أنه يواجه صعوبات في تحقيق ذلك خاصة أنه لم يجد حلاً ولم يقم بغلق الفجوات التنظيمية بسرعة، حيث صرح ب. مدير أذكر 45: "أنه من الخطأ تواجد المتوسطات والمدارس التربوية في الأرياف لأن ثقافة المجتمع تؤثر سلباً على العملية التربوية يحاول الإباء جعل أولادهم يتبعون المال بكري كانت النخبة يعني نفضل ان المدارس تكون على مستوى الولاية من اجل وصول النخبة فقط مشي كل في كفة وحدا". ت: (تواجد المؤسسات التربوية في الأرياف خطأ لأن المجتمع الريفي يؤثر سلباً على التلاميذ). حيث يرى هذا الأخير أن الأرياف تتسبب في نتيجة سلبية للمؤسسة و عدم تحصيلها لمراكز جيدة، و العيب في المحيط الخارجي مما يتعارض مع أقوال المفحوصين كما صرح ل. أ. فزياء ذكر 26: "أحاول توفير الأدوات بنفسني لأني أحتاجها أنا ليس لدي الخبرة لذلك أحاول قدر الإمكان التأقلم مع النواقص الموجودة حتى اني أقوم بالجرد بنفسني لكي لا اقع في الخطأ و أحاول تحفيز التلاميذ بجميع الإمكانيات من اجل رفع من نسبة النجاح فلجميع يحتاج لفرصة حتى ولو كان بنسبة قليلة". ت: (أحاول توفير الأدوات و التأقلم مع النقائص من أجل تحقيق عملية تربوية ناجحة مع تحفيز التلاميذ خاصة مع أني قليل الخبرة إلا أني أبذل مجهود في تحقيق ذلك)، يحاول هذا الأخير إلى اكتساب الخبرة و تحدي نفسه من أجل رفع من مكانة المؤسسة و تحفيز التلاميذ من أجل تحقيق نتائج جيدة أي له أهداف يحاول تحقيقها.

كما كشفت ص. مستشارة التوجيه الجنس انثى العمر 36: "أنا المكلفة بحل النزاعات وتكون دائماً على شكل شكوى الى المدير، نحاول نحلها بشكل سلمي أي بجمع الطرفين او عقد مجلس من اجل الحل أي مشكلة يعني أنا شخصياً نعاني من نزاعات تربوية في جانب يخص التلاميذ حتى اداري أحيانا لكن يكون على شكل مناوشات طفيفة فيجب علي الحفاظ على صورتني العملية امام الكل". ت: (أنا أعمل على حل الشكاوي المقدمة إلى المدير بطرق سليمة، و حتى أنا أعني من خلافات تربوية لكنني أتفادها

لأحافظ على صورتي العملية)و بمعنى أن جميع أعضاء المؤسسة يعانون من صرعات و احتكاكات سواء كانت تربية او إدارية ، حتى اننا لاحظنا أيضا في كل العينة المدروسة أنه لا يوجد اتصال فعال بينهم و مع المقتصد خاصة .

حيث تهرب المقتصد من إجراء مقابلة معنا لعدة أيام، و بإصرار دائم منا تم الأمر، حيث كانت الأجوبة جد مختصرة و مهمة غير واضحة، حيث صرح ب. م مقتصد انثى 32: " اعاني من نقص الموظفين خاصة اني اشرف على الميزانية المالية، المخبر والمطعم والمكتبة ، لا يوجد وقت ولا يوجد راحة يوجد ضغط كبير و سوء تفاهم خفيف مع الاخرين بشكل طفيف بمعنى انه الموظفين لي نحتاجهم مكاش خاصة نائب المقتصد يعني مشكل كبير." ت (أعاني من نقص الموظفين خاصة أني المسؤولة على الميزانية المالية و المخبر و المطعم و كذلك المكتبة و لا يوجد وقت ولا راحة بالإضافة إلى سوء التفاهم مع الاخرين بشكل طفيف خاصة الضغط الكبير بسبب نقص الموظفين الذين أتعامل معهم خاصة نائب المقتصد و هذا مشكل كبير.) و تفسيرنا لهذه الحالة هو أنه لا يتوفر في هذه المؤسسة نائب مقتصد الذي له دور كبير في تسيير شؤون هذه المؤسسة التربوية ، و نقص الموظفين له أثر على الجميع و يولد توتر و نزاعات حتى ان البعض صرح بركاكة الاتصال بسبب التغير الدائم الذي يحدث في المتوسطة .

مما نستنتج ان المؤسسة تعاني من نقص الموظفين الإداريين و هم: نائب المقتصد ، المخبري و

المكتبي و كذلك نقص المساعدين التربويين

و من هنا نجد أن أسباب الصراع في محل الدراسة متمثلة فيما يلي :

المعيقات التنظيمية: هي الفجوة او النقص الموجودة داخل تنظيم المؤسسة التربوية خاصة عبد لله و تتمثل هذه النقص في :

نقص الموظفين: وجود مناصب عمل فارغة منذ بداية السنة الى نهايتها.

نقص المواد البيداغوجية: أي الأدوات البيداغوجية مثل شاشات العرض و المقاعد

المعيقات النفسية: منها الإحباط والتوتر والغضب والصراع الداخلي.

الضغط: وجود الضغط الناتج عن الاعمال المتزايدة والمتراكمة على كلا الطرفين بسبب النقص الموجود وكذلك العدد الهائل لتلاميذ مع صغر البناء التنظيمي.

التغير الدائم لطاقتي التربوي و الإداري: و هو انعدام التكيف مع التغير الدائم للموظفين و التعود عليهم و التأقلم مع التغير و عدم مراعاة الطاقم التربوي لمجهودات بعضهم البعض .

تداخل المهام: و تعني تدخل الأطراف في مهام بعضهم البعض بسبب الثغرات الموجودة داخل المتوسطة.

و هذا ما يفسر ميشال كروزيه ان المؤسسة عبارة عن مجموعة او جملة من العقلانيات المحدودة و هذا لا يعني ان عقلانية المؤسسة غر محدودة بل عكس ذلك، باعتبار وجود الصراع و تصادم بين مختلف العقلانيات، الذي يحتم اتسام عقلانية المؤسسة بالمحدودية¹.

2-2-1 الاستراتيجية:

تعتبر الاستراتيجية نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، سواء كانت استراتيجية مقصودة أو غير مخططة أو عكس ذلك، وهي مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المنظمة المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها ورامية أساسا الى التكيف المؤسسة مع التغير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول اليها²

¹عليوة علي ، الصراع و إدارة الصراع عند ميشال كروزيه و اخرون ، مجلد 2 ، عدد 9 ، 2018 ، ص 148
²1 عبد الحميد عبد الغفار ، إدارة استراتيجية ، مجموعة نيل العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص 31

حسب نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه أن كل فئة، أو جماعة داخل التنظيم تعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، كما أن لكل فرد عامل له استراتيجيته الخاصة به، وبالتفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه.¹

تظهر الاستراتيجية المعتمدة في دراستنا لمتوسطة خوصة عبد لله في ملاحظتنا لمجموعة متنوعة من الضغوطات التنظيمية التي تؤثر عليها، ونتجت من خلال مقابلاتنا أنواع الاستراتيجية المتمثلة فيما يلي:

استراتيجية التجنب:

وهي استراتيجية من استراتيجيات الصراع، وتعرف بالتغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكمة، ومن الطرق الممكن استخدامها في هذه الطريقة هي الإهمال، حيث يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه.²

كما أبات ش.أ. فزياء انثى 39: "وجود المناوشات فقط للفت الانتباه لا أكثر وانا أتفادها حتى تبقى صورتى الشخصية جيدة ومحترمة، رغم وجود العديد من الاستفزازات لكن أفضل تجنبها تسمى نوخر على صداع الرأس." ت: (وجود المناوشات فقط للفت الانتباه لا أكثر، و أنا أتفادها من اجل بقاء صورتى الشخصية جيدة و محترمة، رغم وجود العديد من الاستفزازات لكن أفضل تجنبها من أجل أن أرتاح و أبتعد عن ألم الرأس) واهتمت المصرحة بصورتها العملية أكثر من وجود المناوشة و اهمالها و لم تعطيها أي أهمية، حيث لاحظنا في هذا التصريح وجود إيماءات و ضحكات سخرية، لحدوث مناوشات أكبر من التي شاهدناها و كأنها لازالت موجودة لكنها خامدة أي بمعنى أكثر وضوحا أنه لا يهتمها الجدالات التي تحدث و تتجنبها حتى و لو كانت هي الشخص المقصود، كما صرح أيضا ع.ا. علوم اجتماعية انثى 35: "دائما ما تحدث مناوشات وهذا موجود في كل مؤسسة يعني منكذبوش، بين الأساتذة والإداريين أو الأساتذة فيما

2عليوة علي، مرجع نفسه، ص 149
3سارة زويبي، الصراع التنظيمي، مجلة الأبحاث النفسية و التربوية، عدد 7، ص 96

بينهم بخصوص أمور بيداغوجية أو تنظيمية تربوية أو في مجالس الأقسام لعدة أسباب أكثرها عدم التفاهم لكن بنسبتي لي لا تدخل أو اتجنب ان كنت معنية فاتركها لزمين يحلها رحو و اذا كانت متخصصين ندي الحياد. " ت : (دائما ما تحدث مناوشات و هذا وارد في كل مؤسسة سواء بين الأساتذة و الإداريين او الأساتذة فيما بينهم بسبب أمور بيداغوجية ، تربوية او تنظيمية او في مجالس الأقسام لعدة أسباب أكثرها انعدام التفاهم لكن بالنسبة لي لا أدخل و أتجنبها إن كنت معنية به فأتركها للزمين ، و إذا كانت لا تخصني اتخذ وضعية الحياد.) أي لا وجود للتنظيم بدون خلافات و احتكاكات سلبية خاصة إذا كان هناك من يقوم بعدة مهام فيجب عليه العمل بخطة من أجل ضمان أهدافه ، لكن ما صرحت به عينة الدراسة أن المناوشات شيء عادي بالنسبة لها و هي تتجنبها لأهدافها الخاصة .

كما أفصحت س.ا. علوم طبيعية اثني 29 : " ضغط العمل دائما ما يخلق مناوشات سلبية جدا لكن نحاول قدر المستطاع تجنبها يعني يمكن ان نقع فيها لكن يمكن التهرب منها لكن أكثرية مردود الصراعات يكون على التلميذ هو الوحيد المتضرر وبتأكيد كي تحدث مناوشات ولا احتكاكات نتهربوباه مندخلوش في منافسة كبيرة بصح نتجوبوباه نتحدثومع بعض وهذا باي حال حنا هنا من اجل خلق تلميذ خلوق على هذا نتجنبها باه نهى في راسي و نوصل رسالة تربوية جيدة . " ت (ضغط العمل دائما يخلق مناوشات سلبية لكن أحاول قدر المستطاع تجنبها ، أي يمكن أن نقع في نزاعات لكن نتجنبها و أكثرية مردود النزاعات يكون التلميذ هو الوحيد المتضرر ، و عند حدوثها نتجنبها من اجل تفادي التنافس و نتجنب أيضا التحدث مع اطراف النزاع ، و نحن هنا من اجل خلق تلميذ متخلق لذلك نتفادي المشاكل من اجل ابعاد صداع الرأس و إيصال رسالة تربوية جيدة)أي تفادي النزاعات من أجل الصورة العملية أمام الإدارة و التلاميذ، ما وجدناها أنها تستخدم هذه الاستراتيجية من اجل تحقيق أهدافها و هو إيصال عملية تربوية ناجحة رغم تضرر التلميذ لكن تجنب النزاعات لا يجعل الأمور ضخمة بشكل كبير أي يضل الصراع داخلي

استراتيجية الحياد :

وهي عدم التدخل في المناوشات و عدم التحيز إلى أي جانب خلال نزاع ، ما سواء بصورة مباشرة او بالتحالف مع طرف او اخر من اطراف النزاع ، التي تحدث داخل المؤسسة التربوية«بحيث يذكر الحياد في الجانب السياسي و خاصة في الحروب »¹ ، الا انه ذكر من طرف أعضاء متوسطة خوصة عبد الله انهم يتخذون وضعية الحياد خلال المناوشات حيث أدلى العديد من العينة المدروسة بأن الحياد أحسن لإتمام مصالحهم ، مثل ما صرحت به ل.ا. الفرنسية الانثى 39: " افضل الحياد اثناء وجود المشاكل يعني لحد الان لم اواجه أي مشكل مع أي احد و الحياد افضل مين يصرا بروبلام من اجل خدمة مصالحني يعني نريح الأشخاص المنتزعين خاصة اثناء المناوشات . " ت (افضل الحياد اثناء وجود النزاعات فأنا لم اواجه أي نزاع مع أي أحد و الحياد هو أفضل طريقة عند حدوث مشكل من اجل خدمة مصالحتي الشخصية و تشكيل علاقات جيدة مع الأطراف المتخاصمة خاصة اثناء النزاع)أي بمعنى تفضيل الحياد من أجل الحفاظ على العلاقات العملية و كسب كلا الطرفين المتخاصمين .

و كذلك أيدت الأمر ف.ا. فرنسية انثى 40 بقوله : "لا أتدخل في المشاكل او المناوشات التي تحدث فلا فائدة لتدخلي ربما تدخلي لا يحلها بل يزيداها . " ت (لا أتدخل في المشاكل أو النزاعات التي تحدث فلا فائدة لتدخلي و ربما التدخل في النزاع يضخمه بدلا من حله)و يرى المصريح أن التدخل يزيد من تضخيم النزاع ، و وافقه البعض من عينة الدراسة أن التدخل لا يحل الأمور .

عكس من صرح أنه ليست لديهم سلطة للتدخل رغم حضورهم للمجالس و الاجتماعات و لهم اتصالات إدارية و تربوية الا انه رأوا أن انعدام سلطتهم يفرض عليهم الحياد ، كما قال في هذا الشق م ،مستشار التربية ، ذكر 52: انا لا استطيع التدخل في أي مشكلة او حتى إعطاء حلول لان ليست لدي سلطة الكافية فالمدير هو الوحيد الذي لديه كامل السلطة لحل أي مشكلة او اقتراح حلول مؤقتة او دائمة لذلك افضل الحياد مين يصراو مشاكل نحاول نبعد قدر المستطاع لحطرش اكي يدابزو فيما بيناتهم

1بيشوى رمزي ، استراتيجية الحياد الإيجابي المرأة المصرية نموذجا ،اليوم السابع ، القاهرة ، 2023

يعاودو يتصالحو على هذا خليه للوقت بلا ما ندخل روجي " ت : (لا أستطيع التدخل في أي مشكلة كانت صغيرة أو كبيرة لأنه ليست لدي السلطة ،فسلطة المدير كافية لحل المشاكل والعراقيل وإيجاد الحلول مناسبة ،لذلك يكون الحياد أفضل من التدخل عند حدوث المشاكل ومحاولة الابتعاد عن الأطراف المتنازعة لأنهم مع مرور الوقت تعود المياه الى مجاريها بدون تدخل).

كما ذهب في نفس الاتجاه اشخاص من العينة المدروسة ح .عون إدارة رئيسي ، انثى 35 : " انا معنديش سلطة باه نحل أي مشكل او نتدخل في النزاعات لي تصرا انا عندي وظيفة واحدة أقوم بها غير اناي لا احضر أي اجتماعات او مجالس مهما كان نوعها " ت(ليست لدي سلطة لحل أو التدخل في النزاعات و بل لدي وظيفة واحدة أقوم بها ،مع أنني لا اتدخل في الاجتماعات ولا احضر في المجالس مهما كانت نوعيتها .) أي يرى بعض من العينة المدروسة أنه يجب أن تكون لديهم سلطة من أجل التدخل لذلك يتخذون وضعية الحياد من اجل حماية أنفسهم من اضرار النزاع، حيث لاحظنا بأن العملية الاتصالية الموجودة مع المقتصد فقط حتى أوقات الدخول و الخروج جد مهمة لان باب المكتب دائما ما يكون مغلق حتى بالنسبة للاتصال غير الرسمي غير موجود رغم ان البناء التنظيمي للمتوسطة يسمح بالاتصال الرسمي و غير الرسمي، نلاحظ أن الاتصال جد قليل و أنه محايد لتواصل مع الأطراف حيث صرحت ب. مقتصد انثى 38 : انا لا علاقة لي بالتدخل و حل النزاعات بين الأطراف ،هذه ليست بمهامي ولا يوجد لي علاقات شخصية من اجل التدخل .أي تتبع قوانين عملها فقط ،و لا تتدخل في شؤون الاخرين و ليست لها علاقة مع الأطراف الأخرى من اجل التدخل و هذا ما حاولت شرحه .

مما نستنتج أن بعض من المبحوثين يتخذون وضعية الحياد من أجل الحفاظ على علاقاتهم الجيدة في المؤسسة التربوية وكذلك الابتعاد عن النزاعات من أجل الحفاظ على صورتهم العملية والشخصية، وفضل البعض الآخر الحياد لأنهم لا يملكون سلطة كاملة للتدخل و البعض قرر التقييد بمهامه فقط .

استراتيجية التدخل:

و هي عكس الحياد حيث التدخل في كل شيء يخص المعني بالأمر او غير المعني و ينتج عنه نتيجتين إما إيجابية أو سلبية على حسب التدخل ، أي يحدث في أي مشكل يوجد هناك تدخلات لكن في التنظيم يوجد تدخل مخطط أي له هدف و هذا ما استنبطناه في اقوال العينة المدروسة.

كما أفصح ب. مدير ذكر ا 45: "أنا أقوم بجلسات التحكيم والإرشاد من أجل حل أي نزاع يحدث خاصة إذا كان متفاقم." و ما لاحظناه عند حدوث نزاعات بين الأساتذة تكون على شكل شكاوي من طرف شخص آخر و لا أحد تدخل أو قام بحلها ، فالتدخل كان بشكل غير رسمي من قبل الأساتذة فقط ، أحيانا ما يتدخل أعضاء الادارة حيث كشفت ص. مستشار توجيه أنثى 36: " أحيانا ما تكون مناوشات بين عدة أطراف و لأجل عدم تضخيمها نحاول جاهدين حلها باجتماعات مغلقة مع أحد الأطراف أولا و تهدئة أحد الأطراف ثم إجتماع مع الطرفين و ذلك دائما ما ينجح أي إستخدام هذه الطريقة." ت : (أحيانا ما تكون المناوشات بين عدة أطراف و لأجل عدم تضخيمها نحاول بقدر المستطاع حلها باجتماعات مغلقة مع أحد أطراف النزاع و ذلك مما يؤدي الى نجاح و استخدام هذه الطريقة) و هذا دليل على وجود الموافقة على التدخل بغض النظر عن مهامهم أو سلطة الموكله إليهم ، و كذا لاحظنا معاناة هذه العينة المفحوصة عند حل هذه المناوشات سواء كانت تربوية او تنظيمية او بسبب الدفاع على حقوق التلاميذ فتتعرض لخلافات من جهات أخرى .و حيث قال في هذا الصدد ب.أ. رياضيات اذكر 49 : " انا اتدخل دائما يعني انا ذواقدمية في المؤسسة لذلك لدي رأي بالتاكيد في جميع المناوشات او المشاكل و محاولة تقديم الحلول خاصة اننا من مجتمع الخارجي أي من محيط المنطقة فنعرف العقلية أي مهما تكون مشكلة سواء خارجية ولا داخلية نمد الراي تاعي." ت : (أنا اتدخل دائما لأنني ذو أقدمية في المؤسسة ، لذلك لدي راي في جميع المشاكل و أحاول تقديم الحلول خاصة أننا من محيط المنطقة فأعرف منحي تفكيرهم أي مهما كان نوع المشكل سواء خارجي أو داخلي اقدم رأيي الشخصي).

و يرى البعض د من العينة المدروسة الأساتذة أو الموظفين الإداريين هم ذو اقدمية حيث يرى البعض منهم يرون بأن لديهم السلطة و البعض الآخر يرى انهم ذو اقدمية مما يسمح لهم التدخل و حل النزاعات و إعطاء الحلول الممكنة لذلك مع إبداء آرائهم الشخصية .

استراتيجية التعاون:

تلعب الأهداف والعلاقات دور مهم في تحقيق التعاون ولها نفس القيمة العالية، والأشخاص الذين يستخدمون التعاون ينظرون للصراع كمشكلة يجب ان تحل، لذلك يستخدمون أساليب مختلفة حتى يصلوا إلى حل يحقق أهدافهم وأهداف الأشخاص الآخرين¹، كما يعتقدون أنه يمكنهم تحسين العلاقة عن طريق تخفيف التوتر بينهم، وهم ينتهجون النقاش الهادف لتحديد المشكلة، ثم يقومون بتوليد البدائل يختارون واحدا يتفقون عليه، لذلك نجد أن الحلول في هذا الأسلوب ترضي أطراف الصراع كما تبقى العلاقة قوية بينهم².

وقد لاحظنا تجلي استراتيجية التعاون في متوسطة خوصة عبد الله و كان هذا في فترة الامتحانات في الفصل الأخير فقد تلاحموا فيما بينهم من أجل التلاميذ و مساعدة الأساتذة للإداريين والعكس ، بحيث تداخلت المهام فيما بينهم من أجل اختتام السنة الدراسية و تصليح العلاقات بين الأطراف المتنازعة و محاولة توفير النقائص بشكل مميز و متقن و بدون انتكاسات كما صرح ق.أ. التربية البدنية الجنس ذكر العمر 49 : " نحاول بكل جهدي باه نقدم رسالة تربوية سليمة رغم النواقص الموجودة لكن المهم هو إيصال رسالة تربوية فأحاول غلق الثغرات بالطبع التي احتاجها انا فقط ، بصح كاين سلف عادي حتا انو نحتاج حجا من الإدارة نلقها يعني لكن ما يضر هو البناء للمؤسسة يحتاج الى ملعب بالأخص هو

¹سامح شريف ، تنمية الإدارية،معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، العدد 199 ، 2022
²سامح شريف ، مرجع سابق

التضرر الأكبر خاصة ان أرضية ليست بجيدة من اجل التلاميذ . " ت : (أحاول تقديم رسالة تربوية سليمة رغم النقائص الموجودة خاصة أرضية الملعب و مع ذلك نغلق الثغرات بمجهودنا الخاص و هذا كله من اجل مصلحة التلاميذ .) و كما لاحظنا ان الأساتذة على تواصل دائم مع عون الإدارة في اتصالات غير رسمية من اجل المساعدة الخفيفة او عون حفظ البيانات من أجل الأوراق او مواضيع الامتحانات ، و كذلك لاحظنا ان الأساتذة يساهمون من أجل توفير حاجاتهم ككتب أو أدوات العرض او أدوات تعليمية مثل الأقلام وذلك لتحقيق عملته على اكمل وجه ، فهذه المساعدات كلها تصب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، كما صرح ع.ا. علوم اجتماعية انثى 34 : انا عن نفسي احتاج لجهاز العرض او الكتب فأوفرهم بنفسى أحيانا ليس كل مرة عندما احتاجهم فقط ، لان تهمني إيصال رسالة على اكمل وجه خاصة ان المؤسسة مهمشة من العديد من الجوانب لذلك افضل توفير كامل الإعانات التي استطع عليها بصح مش غي انا لي نساهم كايين بزاف أساتذة ساهموا . " ت : (أنا شخصيا أحتاج لعدة أدوات مثل جهاز العرض او الكتب ، فأوفرهم بنفسى عند الحاجة لأنه يهمني إيصال رسالة تربوية على اكمل وجه فأساهم انا و غيري من الموظفين لتحقيق ذلك) كما صرح ب. عون إدارة انثى 36 : " انا ساهمت بتوفير قواميس كانت عندي حطيتها فل مكتبة تخدم بيها شحال من أساتذة يعني كانت كمساهمة صغيرة من اجل التعليم فقط . " ت : (ساهمت شخصيا بتوفير قواميس للمكتبة يستخدمها العديد من الأساتذة ، مساهمة صغيرة من اجل التعليم) أي ما نلاحظه في هذا الشق ان الجميع متفق من أجل هدف واحد و هو العملية التربوية و الرفع من مستوى المؤسسة التي رأى مجتمع البحث انها مهمشة .

كما صرح د .مساعد تربوي ذكر 38 : " نحاول قدر المستطاع بذل في مجهود في السيطرة على لجهة التربوية يعني انا خدمتي نصها تربوية نتعامل مع التلاميذ و الأساتذة بزاف و عنا الإذاعة تاني نحاول نجيب دروس لتلاميذ و توعية مهم ما هو فائدة ، لخطرش باغي مكانة المؤسسة ترتفع . " ت (أحاول بذل جهد في السيطرة على الجانب التربوي فهو عملي ، و اتعامل مع الأساتذة و التلاميذ بكثرة و يوجد الإذاعة

كذلك أحاول تخصيص دروس توعية لتلاميذ لأنني أريد ارتفاع من مكانة المؤسسة) أي يساهم الموظف في التحفيز على العملية التربوية بإمكانية اتصالية من أجل رفع مستوى المؤسسة. كما صرح هـ. مساعد تربوي ذكر العمر 41: انا نحاول حل نزعات لي تحدث بين لمساعدين خطرات مشاكل يعين كل واحد و خدمتو و خطرات كايين لي ميخدمش خدمتو أي يدابزو نحاول ثم ثم نحلها بشكل سريع و الحل تعها يكون بشكل تعاوني يعني راه بيناتنا عشرة ندابزو بصح بلخف نولو كايين يعني وحدين جدد معنا بصح ورينالهم عادي المهمة نكونو كتلة واحدة من اجل رفع من نتيجة المؤسسة. "ت : (أحاول حل النزاعات التي تحدث بين المساعدين التربويين أحيانا تنشأ مشاكل بينهم لانهم لا يعملون عملهم بإتقان فيما بينهم إلا أنني أحاول حلها بشكل سريع و يكون بأسلوب تعاوني خصوصا أنه يوجد علاقات قديمة بيننا رغم وجود أشخاص جدد إلا أننا حاولنا تكيفهم مع طريقة عملنا و الأهم ان نشكل كتلة واحدة من أجل رفع نتيجة المؤسسة.) أي المحاولة في حل النزاعات بتعاون و ذلك لتحقيق غاية الرفع من مكانة و صورة المؤسسة إداريا و تربويا .

مما نستخلصه أن الفاعلين يحاولون التحسين من مكانة المؤسسة و ذلك لانهم يرون أن المؤسسة مهمشة من بعض النواحي فيحاولون بذل الجهد في تحفيز و إيصال رسالة تربوية جيدة ، أي يحاولون الوصول الى هدف واحد ألا و هو تحصيل مكانة مرتفعة للمتوسطة و تحقيق اهداف المنافسة مع المؤسسات الأخرى و بهذا أن أعضاء مؤسسة خوصة عبد الله يعملون تحقيق التعاون من أجل التنافس الخارجي مع المؤسسات التربوية الأخرى ، و هذا ما ذكره كروزيه « أن سير المؤسسة يعتمد أساسا و يتوقف على سير فاعليها المتميزين ببعضهم البعض ، فكل فاعل له سماته و طبائعه و أغراض و لتحقيق كل هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته و تلبية مطالبه »¹

و في الأخير نستنتج أن تنوع الاستراتيجيات داخل متوسطة خوصة عبد الله ، حسب تنوع أهداف الفاعلين و تشابهه اهداف هذه الاستراتيجيات جميعها في تحقيق التوازن و ورفع من مستوى المتوسطة .

¹ عليوة علي ، الصراع و إدارة الصراع عند ميشال كروزيه و اخرون ، مجلد 2 ، عدد 9 ، 2018 ، ص 146

2السلطة :

تعدد تعريف السلطة بتعدد المدارس و النظريات الاجتماعية ، وذلك راجع لكونها تمثل احد الوحدات الأساسية في التحليل لدى المنظرين الكلاسيكيين ،بالإضافة الى امتدادها إلى بقية المجالات القانونية و الاقتصادية و السياسية و المجالات أخرى مختلفة ، مما يجعل ضبط التعريف بصورة دقيقة امر صعب ان لم يكن مستحيلا .

تعرف السلطة على انها نوع من أنواع القدرة على تنظيم جهود وواجبات الاخرين ، من خلال الأوامر الفعالة لكونها صادرة من أشخاص شرعيين حسب اعتقاد الأشخاص الخاضعين لمشيئتها¹.

كما لمحنا وجود مصطلح السلطة في مقابلاتنا مع المفحوصين ، حيث وجدنا ان البعض يرون أن لهم سلطة التدخل في بعض القرارات و اقتراح الحلول لكونهم مؤهلين و ذو أقدمية و عكس البعض الذي يرفض فكرة التدخل و تمثل هذه فئة قليلة جدا .

حيث صرح ب.ا. رياضيات ذكر 49: "انا يعني عندي سلطة في بعض القرارات الخاصة لي تكون تخصني او قرارات تخالف يعني مثلا يكون هناك قرار في غير محله يعني ميعجبش ناقشوه مع المدير ولا نبدلوه وهاذي حاجة عادية نلقاوها في أي مؤسسة ." ت : (يوجد لدي سلطة في التدخل بعض القرارات التي تعنيني او قرارات تحتاج التغير و هذا يحدث في كل المؤسسات التربوية) أي ان هناك تدخلات في قرارات المدير و كذلك نسبة في التحكم ، كما وافقه مفحوص اخر بقوله ع.ا. لغة العربية انثى 34 : " بالتاكيد لدينا سلطة في مناقشة القرارات او اقتراحات تصب في مصلحة الجميع خاصة اذا كان في حاجة مثلا تحتاج لتغير ندخلوا به نديرو قرار جماعي ." ت : (لدينا السلطة في مناقشة القرارات و اقتراح الحلول خاصة اذا كانت هناك حاجة لتغير او التدخل) مما يعني ان سلطة المدير ليست بمطلقة ، كما نلاحظ ان هناك خطوط متشعبة للسلطة بين الرسمية و غير الرسمية تتحكم في زمام الأمور و هو ما اشار اليه ميشال كروزيه

¹ عليوة علي ، مرجع سابق ، ص 149

بمصطلح «منطقة الارتياح و هي الثغرات او المعارف التي لم ينتبه لها التنظيم الرسمي و الفاعل الاستراتيجي هو الذي يستحوذ عليها او التحكم فيها ، ليمارس نوعا من الضغوط او السلطة على الاخرين¹.

نلاحظ ان هناك سلطة غير رسمية للأساتذة ذوي الأقدمية جد متقاربة مع سلطة المدير، و ذلك لتدخل الأساتذة في القرارات و تعديلها أحيانا.

لكن هناك من رأى عكس ذلك كما صرح م. مستشار التربية ذكر ا 52: ليست لدي أي سلطة لاقتراح قرار او التدخل فيه فالمدير هو من لديه السلطة الكاملة ولا يستطيع مناقشته في قراره او محاولة التغيير". وكذا صرح في هذا الصدد عون إدارة رئيس ح. انثى 35: "ليست لدي أي سلطة من اجل اقتراح او إعطاء الراي في أي شيء يعني انا منحضرش مجالس ولا اجتماعات يعني لا يوجد لي سلطة بتدخل". ت: (لا يوجد لدي أي سلطة من اجل اقتراح الحلول فأنا لست معنية بحضور المجالس او اجتماعات) و يعني هذا ان نسبة الاتصال جد منخفضة بالنسبة لهذا التصريح ، و ما لاحظناه هنا ان العملية الاتصالية مغلقة بالنسبة لتصريح المفحوص الأخير خاصة و اننا لاحظنا على مدى اشهر انه يوجد نسبة ضئيلة في الاتصالات الرسمية او غير الرسمية مع الإداريين و الأساتذة معاد المقتصد ، كما صرح ب. مقتصد ا انثى 32: عندي سلطة في التحكم وإعطاء أوامر للذين اعمل معهم فأنا اتحكم في العديد من الأقسام لذلك لدي سلطة في التحكم". ت: (لدي السلطة في التحكم و إعطاء الأوامر ومراقبة العديد من الأقسام لذلك تتوفر السلطة من اجل التحكم) و هذا ما لاحظناه نحن أيضا انها تتحكم في الحاجب و عمال المطبخ بالأكثرية و قرارات لا تناقش بل تعتبر أوامر تنفذ فقط .

مما نستنتج ان السلطة تلعب دورا كبيرا في محل الدراسة لإعطاء الحلول و مناقشة القرارات حيث تعطى هذه الأخيرة على حسب المنصب و هذا ما رآه المصرحون أن مناصبهم عالية يمتلكون سلطة أما من لا يمتلك منصب ذو مكانة عالية فلا توجد له سلطة لمناقشة القرارات عكس من رأى أن احتكاكه الشخصي

¹ عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 148

من مناصب ذات إمكانية عالية توفر له السلطة في التدخل و هذا ما ذكره كروزيه انه لا يمكن فهم السلطة الا بالرجوع الى مصدرها الرئيسي : الاستقلالية سواء كانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل او منصب العمل محل كفاءة العامل من مكانته .

فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من منطقة الشك المتمثلة في الثغرات التنظيمية وهذا يسمح للفاعل الذي بالتحكم في هذه المنطقة حيث يتحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش تأدية المهام الإضافية بسبب نقص الموظفين الإداريين او العلاقات الشخصية المكونة اتجاه بعضهم البعض .

أي نستنتج ان استقلالية الأطراف الفاعلة في المؤسسة هي ما تمنحهم سلطة التدخل في القرارات الداخلية للمؤسسة¹.

عرض نتائج الدراسة

كشف التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول " أثر التنظيم على العملية الاتصالية داخل متوسطة خوصة عبد الله " عدد من النتائج التي تشخص هذه الظاهرة البحثية في العديد من المؤشرات .

فتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود المعوقات التنظيمية التي تخلق صراعات داخل المؤسسة وكذلك تهرب بعض الإداريين من أداء مهامهم مما يخلق ضغوطات نفسية، وأيضا عدم مراعاة الجهود المبذولة من طرف العمال فيما بينهم وكل هذا يؤدي إلى ظهور الصراعات التي تنقسم إلى نوعين:

أولا الصراع الذاتي والذي تمثل في الضغوطات والمعوقات النفسية بسبب الاعمال المتراكمة لدى الأساتذة والإداريين التي تعرقل العملية التربوية والاتصالية.

1 نادية سماش ، ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية ، مجلة العلوم الإسلامية و الحضارة ، العدد 5 ، 2017 ، ص434

ثانيا الصراع الخارجي: الذي تمثل في نزاعات بين الأساتذة والإداريين بسبب الثغرات التنظيمية المتمثلة في نقص المواد البيداغوجية والتعليمية وأيضا التغير الدائم للطاقت التربوي.

حيث ولدت هذه الثغرات هوامش من السلطة لبعض الأساتذة خاصة الأساتذة ذوي الأقدمية حيث منحهم سلطة غير رسمية في التدخل والاقتراح في بعض القرارات.

مما أدى إلى ظهور البعض من الاستراتيجيات التي يوظفها كلا من الأساتذة والموظفين حسب أهدافهم وتلخصت هذه الاستراتيجيات في استراتيجية التعاون، استراتيجية الحياد والتدخل، استراتيجية التجنب، التي كانت معظم أهدافها الحفاظ على توازن متوسطة خوصة عبد الله ومحاولة الرفع من مكانتها.

مما نستنتج في الأخير أن الاختلال التنظيمي يؤثر سلبا على العملية الاتصالية ويحدها من خلال نشوب الصرعات بأنواعها، ويخلق استراتيجيات متبعة من طرف فاعليها لتحقيق التوازن الداخلي للمتوسطة

الخلاصة

الى هنا نكون قد أتينا الى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، والذي كان ثمرة عملنا والذي كلفنا الكثير من الجهد واخذ الكثير من وقتنا الثمين، ولا يمكن أن نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي، إلا أننا حاولنا الالمام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة لأن الامر صعب في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث، وإنما على تراكم البحوث العلمية في هذا المجال وان كل ثغرة من ثغرات البحث يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث.

وهذا تكون دراستنا حول أثر التنظيم على العملية الاتصالية داخل محل الدراسة حققت أهدافها ووصلت الى نتائج علمية من خلال ما قمنا بدراسته وبناء على الموقع الميداني المدروس فإن للتنظيم أهمية كبيرة في تأثيره على الاتصال كما فسر كروزيه التنظيم بأنه بناء او نسق يضم سلسلة من المتغيرات ما يصيب أحدهما يصيب حتما الآخر.

وهذا ما استنتجناه في دراستنا هذه ان وجود الثغرات التنظيمية في محل دراستنا لها تأثير على اتصالاتها الداخلية ما بين موظفيها، ويمكن التأكيد على ان موضوع تأثير التنظيم على العملية الاتصالية، يجب أن يكون على درجة بالغة من الأهمية مما يجعله جدير بالدراسة والبحث خاصة إذا درسنا التنظيم من ناحية ثغراته وتأثيراته.

قائمة المراجع

المصادر:

القرآن الكريم

المراجع العربية:

1. العميرة محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2002.
2. اعتماد محمد علام، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
3. اليزيدي أمين محمد عبد الله، أسس الاتصال الفعال عند الجاحظ، مكتبة لسان العرب، 2007.
4. العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. العميان سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. بوظفحة غيلب، مقدمة علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006.
7. حسن عبد المجيد، البصر موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2010.
8. خضرة عمر المفلح، الاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
9. دوناقه احمد، محاضرات في نظرية التنظيم، ط1، مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع، الاغواط، 2022.
10. شماع خليل محمد، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
11. ضلاعين علي، أساسيات ومبادئ إدارة الاعمال، ط2، مركز يزيد للنشر، الأردن، 2005.
12. ضرار العتيبي واخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
13. طارق طه محمد، التنظيم النظرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2014.

14. طلعة إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، ط2، دار غريب، القاهرة، 2006.
15. طريق شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب القاهرة.
16. عبد المنعم الميلادي، أصول التربية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004.
17. عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، دراسة مقدمة الى الملتقى الدولي، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 1992.
18. علال بورحلة، تحليل المنظمات، مكتبة الرشاد، الجزائر، 2006.
19. عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
20. عبد الحميد عبد الفتاح، مهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
21. عبد الهادي نبيل، علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
22. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
23. قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات، 2010.
24. مزيان الشيخ، مفتش التربية الوطنية للنشر المالي والمادي ملتقى تكويني لمسيرى المؤسسة التربوية، الجلفة، 2011.
25. محمد بشرى إبراهيم، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
26. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، ط2، شركة الجلال للطباعة، 2003.
27. محمد بن علي الحميمي، التنظيم والتخطيط، ط2، جميع حقوق محفوظة، الرياض، 2014.
28. محمد رزيق، الإدارة الأسس الوظائف، ط2، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001.
29. نزار الركاني كاظم، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل لنشر، عمان، 2004.

30. نبيل محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الجديدة لنشر، الإسكندرية.

31. ناصر قاسيمي. الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011، ص 20

ب/ المراجع الأجنبية

1. Wesenski louis , organisationnel conflict , concepts and modles , administrative

sceince quarterl , vol 12 no 2 , 296

ت/ القواميس والمصطلحات

1. حسن أبو أشبال الزهري، دورة تدريبية في المصطلح الحديث، موقع الإلكتروني الشبكة الإسلامية.

2. عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، منشورات

جامعية قاريونس، البنغازي، 1994.

ج/المجلات والموسوعات

1. بلعباس عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، الجزائر.

2. بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على ادار العامل، جامعة القاصدي مرباح، ورقلة،

العدد 21، 2015.

3. حسن عبد المجيد، البصر موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم السياسة، دار الهدى، عين مليلة،

الجزائر 2010

4. سامح الشريف، التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد 199،

ب س.

5. سماش نادية، ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية، العدد 5، 2017

6. عباس رضوان و اخرون، ملاحظة بالمشاركة، مجلة الفكر المتوسط، العدد 1، مجلد 22، 2022.

7. عبد القادر خريبيش، التحليل الاستراتيجي، البليدة، 11، 2007.

8. عليوة علي ، الصراع وإدارة الصراع لميشال كروزيه و اخرون ، مجلد 2 ، عدد9 ، 2018
9. روين فايزة ، معيقات الاتصال التنظيمي ، في المؤسسات المهنية ، جامعة ورقلة ، عدد خاص ، ملتقى دولي حول معاناة في العمل .

10. زيوتي سارة ، الصراع التنظيمي ، مجلة الأبحاث النفسية و التربوية ، العدد 7 ، ب س .
11. نورا فينقا ، مجلة الجزائرية للدارسات السوسولوجية ، جامعة أم البواقي ، ب ع ، ب س .

د/رسائل الدكتوراه وأطروحات الماجستير:

1. العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية ، قسنطينة ، 2008.
2. بوفارس عبد الرحمن ، البيئة الثقافية و علاقتها بتطبيق ثقافة الوجود ، ادرار ، 2017.
3. رماش صبرينة ، معوقات الاتصال بين الإدارة و الموارد البشرية ، قسنطينة .
4. طاهر اجعيم ، واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قسنطينة ، 2005
5. عكوشي عبد القادر التنظيم في المؤسسات الإدارة المحلية ، بلدية عفرون ، بليدة ، 2008
6. قادري الحاج ، واقع الممارسات الرياضية في الطور الابتدائي ، معهد التربية البدنية ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
7. نجيبة همبوب ، أساليب الاتصال و مكوناته ، سكيكدة 2002 .

قائمة

الملاحق

1 دفتر الملاحظة (نموذج موريس انجرس)

1 المكان في التنظيم العمل (وصف المهام)

المهمة في المنصب	منصب العمل الدروس
	السابق
	المهمة في المنصب اللاحق
يعمل حسب وتيرته الخاصة	2 يعمل تحت ضغط :
لا توجد أي حركة زائدة	توجد حركات زائدة
هناك أوقات فراغ	لا يوجد وقت فراغ
لا توجد وتيرة مفروضة	الألة تفرض الوتيرة

المواقف أثناء العمل

تملاً عند الاقتراب من نهاية الملاحظة

ارهاق

ملاحظات

سلوك الملل

نقائص عن العمل

راحة

ملاحظات

سلوك حيوي نشيط

اهتمام بالعمل

لا وجود لأي رضى عن العمل

رضى تام عن العمل

ملاحظات

دافع كبير

لا يوجد لأي دافع.

الجوانب الفيزيائية لمكان العمل

1 ديكور

2 ضجيج

3 عوامل أخرى ان وجدت (الدخان ، البخار ، النظافة ، النظام)

4 تهيئة المجال (رسم مخطط وصفي)

6 أدوات و وسائل العمل

وصف الملحقة (الوقت بالضبط ، النشاطات ، وتيرة العمل)

7 الوصول

8 الشطر الأول قبل منتصف النهار

9 فترة الراحة الصباحية (المكان ، الساعة ، النشاطات)

10 الشطر الثاني منتصف النهار

11 الغذاء (المكان ، الساعة ، النشاطات)

12 الشطر الأول بعد منتصف النهار

13 فترة الراحة بعد منتصف النهار (المكان ، الساعة ، النشاطات)

14 الشطر الثاني بعد منتصف النهار

15 المغادرة

(في حالة عدم التمكن في الملاحظة، فإن الأسئلة تطرح في نهاية اليوم على الشخص الملاحظ)

ماهي السلعة التي تنتج هنا؟ أو ما هي الخدمة التي تقدم هنا؟

في أي مرحلة من العمل تصفون بها أنفسكم بالنسبة للأخرين؟

هل تلقيتم تكويننا خاصا للقيام بهذا العمل؟ (إذا كان نعم) ما هو؟

منذ متى وأنتم تقومون بهذا العمل؟

ما هي الامتيازات الأساسية المرتبطة بهذا العمل؟

ما هي الصعوبات الأساسية المرتبطة بهذا العمل؟

2 ملخص دفتر الملاحظة لموريس أنجرس

قمنا بدفتر الملاحظة لموريس انجرس لمدة أربعة أشهر وقمنا بتلخيص أهم الملاحظات من كل شهر

بداية من اليوم 17 من شهر جانفي الى 16 من شهر ماي

أولا شهر جانفي أهم ملاحظات هذا الشهر

تمت ملاحظة الاجتماعات المكثفة بين المدير و مستشارة التوجيه والمدير و المقتصد

و كانت هذه الاجتماعات مغلقة و سرية لا يوجد الكثير من المعلومات عنها ، حاولنا معرفتها إلا ان

محاولتنا باءت بالفشل رغم تشكيلا لعلاقات شخصية .

وجود بعض الاحتكاكات و نظرات سلبية بين الأعضاء سواء إداريين او أساتذة .

مواظبة المدير على هندام التلاميذ و أوقات دخول أعضاء الإدارة لكن بدون جدوى

فمعظمهم يكون دخولهم على الساعة 8:30 او 9:00.

مناوشات ما بين التلاميذ و الأساتذة ، وكثرة الشكاوي للمدير

امانة الإدارة كانت في عطلة مرضية لمدة 3 اشهر حيث لاحظنا الضغط الشديد على المدير بسبب قيامه

بمهام عون حفظ البيانات

ثانيا :شهر فيفري : أهم الملاحظات

تمت الملاحظات عديدة في هذا شهر خاصة لاكتسابنا علاقات شخصية كانت تصب في مصلحة الدراسة

و كانت تشمل هذه الملاحظات عدة علاقات متوترة نذكر منها :

علاقة المقتصد مع الطاقم الإداري شبه منعدمة مع تجنب طرح احتياجاتهم المادية كالأوراق و الأقلام و توفيرها بأنفسهم ، مما لاحظنا ان هناك أعضاء إداريين يتجنبون هذه العلاقة ، قلة الاتصال بين المقتصد و الأساتذة أيضا حتى بالنسبة للاتصال غير الرسمي فلاحظنا انعدامه .

اما بالنسبة لعلاقة المدير مع الطاقم الإداري و الأساتذة كانت جد جيدة حيث يوجد اتصالات رسمية فقط

اما بالنسبة لعون الإدارة الرئيسي كانت شبه موجودة فلاحظنا ان المكتب دائما ما يكون مغلق فكان جد صعب معرفة أوقات الدخول و الخروج رغم حرصنا على معرفة ذلك الا انه ضل مهمما لحد الان .

اما بالنسبة لمستشارة التوجيه فلاحظنا وجود مناقشات و نزعات بينها و بين الأساتذة أغلبها كان في الجانب التربوي او عبارة عن سوء تفاهم .

اما بالنسبة لعون الإدارة فكان هناك اتصالات غير رسمية مع بعض أعضاء الإدارة و ايماءات و تأشيريات سلبية بالنسبة لأعمال بعض الإداريين .

و كان هناك بعض النزاعات الإدارية التي لاحظناها و كانت أسبابها بسبب تهرب من مسؤولية العمل و تركها للأخرين و كذلك تداخل بعض المهام .

ثالثا شهر مارس : أهم الملاحظات امتدت من يوم 5 من مارس إلى 23 مارس

كانت الملاحظات قليلة بسبب العطلة الا انه كان هناك تحركات كثيرة بسبب قدوم اختبارات الفصل الثاني

بداية من يوم 5 مارس الى غاية 9 مارس ، حيث دبت الحركة بشكل كبير في هذا الشهر و اتضحت لنا

الاتصالات غير الرسمية بين الأساتذة و الإداريين ، و الاحتكاكات السلبية و المناوشات بين الإداريين التي

كانت معظم أسبابها و تأخر وصول الرسالة الإخبارية من طرف الأساتذة إلى المدير و كذلك انشغال

الأساتذة بمهام إدارية ليست بمهامهم و إهمال الإداريين لرسائل الأساتذة الموجهة للمدير .

رابعاً شهر أفريل: من يوم 9 أفريل الى 16 من ماي

ظهرت في هذا الشهر البعض من المناوشات بسبب الرسائل التربوية مع المدير و بعض الأساتذة لكن لم نشاهدها تحل، و كذلك بعض الجدالات بين الأساتذة و كانت الشكاوي للمدير.

ولاحظنا أيضا التأخر الدائم للعاملين الإداريين في أوقات الدخول التسارع في الخروج والقيام باجتماعات لم نستطع حضورها لأننا غير معنيون بذلك وكذلك تأثر الإدارة بنتيجة الفصل الثاني التي كانت كارثية ولم يصرح الأساتذة بالأسباب، كما شهدنا لإيماءات التي كانت سلبية بين الأساتذة وبعض الإداريين وكذلك لصراعات بين الأستاذ والمدير بسبب الاعمال المخبرية حيث أعطى المدير حلاً مؤقتاً وهو تكليف أمين المخزن بالمخبر، لكن ذلك لم ينفذ لأنه لم يقدّم بمهمة المخبري.

دليل المقابلة نموذج موريس أنجرس :

اليوم :

الساعة :

المكان :

تحية طيبة

اننا نشكركم على منحينا جزءا من وقتكم ، معكم عجال لبنى و برايكية سهام ، نحن ندرس في جامعة عبد الحميد بن باديس جئنا لمحاورتكم في إطار بحث يتناول موضوع اثر التنظيم على العملية الاتصالية لدى الأساتذة و الإداريين ، اعاهدكم ان ما تدلون به من كلام سيبقى جد سري ولا يذكر اسمكم اطلاقا و اذ كنت مستعدون سأشرع بأخذ معلوماتكم الشخصية بطرح الأسئلة الخاصة بكم

الاسم :

اللقب :

الجنس :

العمر :

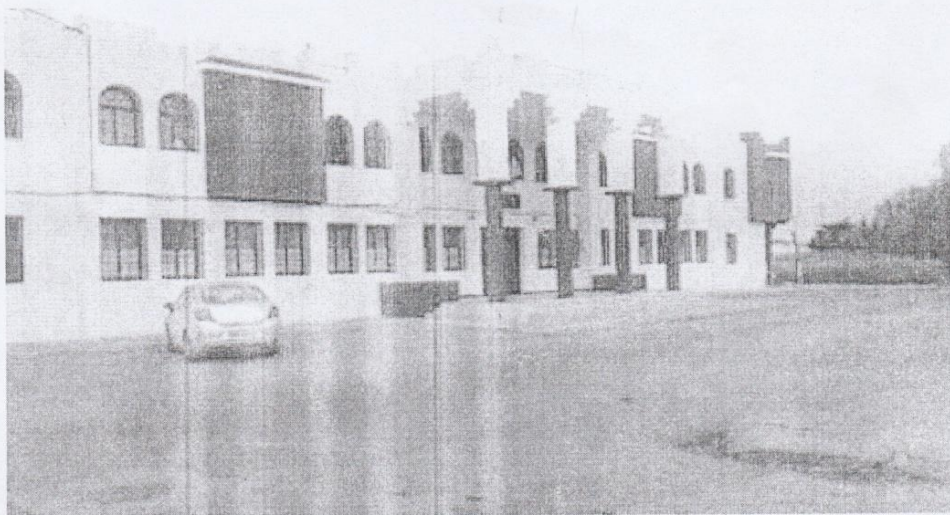
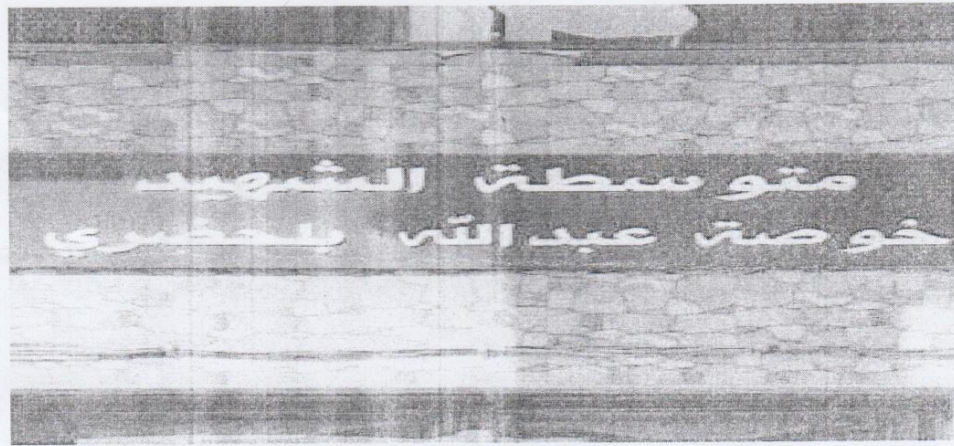
الأسئلة :

1 قيم علاقتك الموظفين الإداريين / الأساتذة ؟

2 في حالة وجود مشكل مع أطراف متنازعة هل تقومون بالتدخل و كيف يكون تدخلكم؟

3 هل تؤثر المعوقات التنظيمية عليكم و على اتصالاتكم ؟

4 ما هي الحلول التي تقترحونها من اجل استقرار المؤسسة؟





متوسطة الشهيد خوصة محمد الله - بلعشري

بلدية عين تادلس

المخطط الأرضي

