

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية

- دراسة ميدانية في إبتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يوسف " جامعة " -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع : تخصص علم اجتماع التربية

إشراف الأستاذ:

يوسف بالنور

من إعداد الطالبة:

إبتسام عقبي

الموسم الجامعي: 2015/2014

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية

- دراسة ميدانية في إبتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يوسف " جامعة " -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع : تخصص علم اجتماع التربية

إشراف الأستاذ:

يوسف بالنور

من إعداد الطالبة:

إبتسام عقبي

الموسم الجامعي: 2015/2014

كلمة الشكر

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى
أله وصحبه وسلم.

أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي وعلى ما أسداه إلي من نعم لا تعد
ولا تحصى.

والشكر موصول إلي المشرف الأستاذ المحترم يوسف بالنور على ما أسداه لي من نصيح
و توجيه و إرشاد.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في مساعدتي
توجيهي و إرشادي.

وأقدم بالشكر إلى العائلة الكريمة على مساندتها لي و تشجيع على مواصلة نجاحات
الدراسية.

ووفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة إنه سميع مجيب و آخر دعوانا أن الحمد لله
رب العالمين.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى توضيح مفهوم الاتصال غير الرسمي ومميزاته فيما يتعلق بالاتصال الرسمي كذلك الكشف عن أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية ومن أهداف هذه الدراسة أيضا التعرف على التكامل الموجود بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي وإلى أي مدى يمكن أن ينعكس هذا التكامل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى العاملين داخل الإدارة المدرسية. وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة كما يلي:

التساؤل الرئيسي:

هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى خلق روح التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسية؟

2- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى توفير شروط العمل المناسبة للعاملين داخل

الوسط المدرسي؟

3- هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى القدرات لدى العاملين داخل الإدارة

المدرسية؟

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات وضعنا فرضيات لهذه الدراسة الإجابات مؤقتة

حيث نصت الفرضيات على الآتي:

الفرضية العامة:

يؤثر الاتصال غير الرسمي في أداء الإدارة المدرسية

الفرضيات الفرعية:

- 1- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى خلق روح التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسية .
 - 2- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى توفير شروط العمل المناسبة للعاملين داخل الوسط المدرسي.
 - 3- يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى القدرات لدى العاملين داخل الإدارة المدرسية
- وقد تحددت الدراسة الحالية بالمنهج الوصفي المعتمد على الاستكشاف والمقارنة وأختيرت العينة من ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يوسف.
- وقدرت العينة 30 معلمة ومعلم وقد تم تفسير النتائج في ضوء تحليل المعطيات المستخرجة من الجداول التي تم تفريغ البيانات المحصل عليها ضمن استخدام أداة الاستمارة .

Résumé

La présente étude vise à clarifier la notion de contact informel et de ses fonctions à l'égard de communiquer avec le fonctionnaire ainsi que la divulgation de l'impact du contact informel de la performance de la gestion de l'école et les objectifs de cette étude reconnaissent également l'intégration existante entre le contact officiel et non formelle et dans quelle mesure qui reflète cette intégration à améliorer et augmenter le niveau de performance des employés au sein de l'administration de l'école.

Questions et il est venu de l'étude sont les suivants:

1. Est-ce que le contact informel pour fournir des conditions de travail appropriées pour les travailleurs dans le milieu scolaire.
2. Est affecter contact informel sur le niveau de capacité chez les travailleurs
3. Est affecter des contacts informels au niveau de la capacité du personnel au sein de l'administration de l'école.

Afin de répondre à ces questions, nous mettons hypothèses de cette étude réponses temporaires

Où il est prévu sur les hypothèses suivantes:

1. contact informel conduit à créer un esprit de coopération entre les membres de l'administration de l'école.
2. contact informel conduit à fournir des conditions de travail appropriées pour les employés au sein de l'environnement scolaire.
3. des contacts informels au niveau de la capacité affecte les employés au sein de l'administration de l'école

La présente étude a identifié le descriptif échantillon exploration et la comparaison axés sur le curriculum de l'enseignement primaire ont été sélectionnés Barbalh Belkacem et moyen-Jafari Joseph.

L'échantillon d'environ 30 enseignants et enseignants Les résultats ont été interprétés à la lumière de l'analyse des données extraites des tables qui ont été reçues dans le vidage de données utiliser l'outil de forme.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وعرفان
ج	ملخص الدراسة
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
1	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

4	تمهيد
5	إشكالية الدراسة
6	الفرضيات
6	أسباب اختيار الموضوع
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	التعريفات الإجرائية للدراسة
8	الدراسات السابقة
10	الخلاصة

الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي

12	تمهيد
13	تعريف الاتصال
14	عناصر الاتصال
15	اهمية الاتصال
16	وظائف الاتصال
17	شروط الاتصال
18	مفهوم الاتصال غير الرسمي
20	أسباب وجود الاتصال غير الرسمي
21	خصائص الاتصال غير الرسمي

21	أنواع الاتصال غير الرسمي
22	قنوات الاتصال غير الرسمي
22	ساليب الاتصال غير الرسمي
23	علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار
23	أهمية و دور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار
24	عوامل الاتصال غير الرسمي وأثرها في متخذ القرار
28	الخلاصة

الفصل الثالث: الأداء

30	تمهيد
31	مفهوم الأداء
33	أنواع الأداء
34	تقييم الأداء
35	عناصر الأداء
36	أهمية تقييم الأداء
37	أهداف الأداء
38	فوائد الأداء
36	معايير و طرق تقييمه
41	إجراءات تحسين الأداء
53	العوامل المؤثرة في الأداء
56	الخلاصة

الفصل الرابع: الإدارة المدرسية

62	تمهيد
63	مفهوم الإدارة المدرسية
65	أهمية الإدارة المدرسية
65	وظائف الإدارة المدرسية
71	خصائص الإدارة المدرسية
73	أنواع الإدارة المدرسية

74	نظريات الإدارة المدرسية
82	الخلاصة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

85	تمهيد
86	المنهج المتبع في الدراسة
86	أدوات جمع البيانات
86	مجالات الدراسة
87	تفريغ وتحليل البيانات
98	نتائج الدراسة
100	خاتمة
102	التوصيات والاقتراحات
103	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين جنس المعلمين	81
02	يبين سن المعلمين	82
03	يمثل المستوى التعليمي للمعلمين	82
04	يمثل الحالة العائلية للمعلمين	83
05	يبين مدى سعي المدير في بناء علاقات شخصية مع المعلمين	83
06	يبين مدى مساعدة المدير للمعلمين على حل مشاكل التلاميذ	84
07	يبين مدى تفهم المدير للظروف الخاصة بالمعلمين	84
08	يبين مدى تعامل المدير مع البعض بنوع من المحابات	85
09	يبين مدى وجود الاحترام المتبادل بين المعلمين والمدير	85
10	يبين مدى ثقة المدير في مقترحات وآراء المعلمين	86
11	يبين مدى إشراك المدير للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة	86
12	يبين مدى اهتمام المدير بالاستماع لانشغالات المعلمين	87
13	يبين إذا ما كان للإشاعة دور في رسم العلاقات الإدارية	87
14	يبين مدى استعانة المدير بزملائه المعلمين في حل مشكلات المدرسة	88
15	يبين إذا ما كان المدير يتصل بجهات خارجة عن نطاق العمل عند الوقوع في مشكلة	88
16	يبين هل يلجأ المعلمين إلى الوساطة عند الاتصال بالمدير	89
17	يبين إذا ما كانت العلاقات الشخصية تساعد المدير على حل مشكلات الإدارة	89
18	يبين إذا ما كانت اتجاهات المدير وميولاته الشخصية مصدرا لاتخاذ القرارات	90
19	يبين مدى الصعوبة التي يتلقاها المدير في الاتصال بالإدارة الوصية	90
20	يبين مدى لجوء المدير لطلب رأي المعلمين في إدارة المدرسة	91
21	يبين مدى استعانة المدير في حل المشاكل المدرسية بجمعية أولياء التلاميذ	91
22	يبين مدى استعانة المدير بالنقابة في حل مشكلات الإدارة	92

المقدمة

مقدمة

منذ منتصف القرن العشرين شهدت الدراسات التربوية نموا متزايدا للأبحاث والدراسات الاجتماعية وخاصة فيما يتعلق بالمدرسة والعناصر المكونة لها والعلاقات التي ترتبط مباشرة بمحيطها، وكانت هذه الأبحاث قد كرست نفسها لدراسة المدرسة وتقصي أبعادها كظاهرة اجتماعية تربوية، لم تكن هذه الأبحاث الخاصة بالمسألة المدرسية وليدة الصدفة العابرة، بل كانت استجابة موضوعية ملحة، اقتضتها التطورات الاجتماعية التي انعكست على بنية المدرسة ووظائفها وعلاقاتها مع الوسط الاجتماعي، في خضم هذه التطورات بدأت المدرسة تطرح نفسها كإشكالية اجتماعية بالغة الأهمية والتعقيد.

ونظرا للأهمية التي تكتسيها المدرسة، والدور الكبير المنوط بها ضمن العملية التربوية كان لزاما علينا دراسة دور الإدارة المدرسية في تسهيل إجراءات هذه العملية، حتى تتمكن الأطراف الرئيسية في العملية التربوية [المعلم . المتعلم . إدارة التعليم]، وذلك بغية التحقق والاستفادة من مخرجاتها، وكما هو معروف أن عملية الاتصال تعد عنصرا بارزا في الإدارة المدرسية، فبه تتم إدارة العمل التربوي والبيداغوجي، وبنجاحه تتجح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها التعليمية، إلا أنه علينا الإدراك أن هناك جانب مهم لا ينبغي نسيانه في إطار عملية الاتصال هذه، وهو الجانب غير رسمي من الاتصالات التي تجري أثناء إدارة المدرسة سواء ضمن مكونات وعناصر المدرسة أو مع محيطها الخارجي.

وعليه سنركز في دراستنا هذه على الاتصال غير الرسمي وأثره على أداء الإدارة المدرسية، كونه كان محور اهتمام العديد من الباحثين، بحيث اعتبر الاتصال غير الرسمي هو أيضا مسؤول في كثير من الأحيان على إنجاح العملية التربوية والتعليمية مثله مثل الاتصال الرسمي، فنجاح عملية الاتصال في شقيه الرسمي ضمن عمليات الإدارة المدرسية يعد ضروري لتحقيق أهداف المدرسة التربوية، وعلى هذا

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات نظرا لقيمته الاجتماعية، وقد قسمنا دراستنا على جانب نظري وجانب

تطبيقي تمثلت في خمس فصول ومقدمة وخاتمة وجاءت هذه الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول باعتباره فصل تمهيدي طرحنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهميتها وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع وكذا الدراسات السابقة أما الفصل الثاني تناولنا فيه الاتصال غير الرسمي حيث تحدثنا عن الاتصال ومفاهيمه وعناصره وأهميته وتحدثنا عن الاتصال غير الرسمي ومفهومه وخصائصه وأنواعه وأسبابه، أما الفصل الثالث فتحدثنا فيه عن المنظومة التعليمية حيث تطرقنا إلى مفهومه وأنواعه وإلى طرقه تقييمه وقياسه، وأما عن الفصل الرابع فتطرقنا فيه للإدارة المدرسية ومفهومها وأنواعها وخصائصها أما الفصل الخامس فتضمن الدراسة الميدانية، فتطرقنا إلى منهج البحث وأدوات جمع البيانات وعرض النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

1- إشكالية الدراسة.

2- المفاهيم الإجرائية للدراسة .

3- الدراسات السابقة .

تمهيد:

إن نقطة البداية في أي بحث علمي تتمثل في تحديد مفاهيم الألفاظ المستعملة حتى يتم ضبط التفكير بطريقة سليمة ويتحدد المعنى الصحيح في الذهن ومن ثم تكون عملية تعريف المصطلحات العلمية بغرض تمييز المعرف عن سواء ذات أهمية قصوى لا سيما في مجال العلوم الإنسانية التي يتم التداخل موضعاً ومنهجاً وتكون ظواهرها معقدة وتتحكم فيها متغيرات كثيرة.

الإشكالية:

لقد عرف المجتمع اليوم ظهور الكثير من المؤسسات منها الاقتصادية والاجتماعية والتربوية... بغرض تحقيق وتلبية مختلف الحاجات الإنسانية ونجد أن هذه المؤسسات تخضع لمبدأ الإدارة تحت إشراف أو مسؤولية مدير أو مسؤول يوكل له مهمة تسيير شؤون مؤسسة اجتماعية ما. والإدارة تتطلب من مديرها القدرة على التكيف الفعال بمحيطه المجتمعي ونخص في دراستنا هذه المجتمع المدرسي ، إذ تقتضي حكمة بالغة وتفهما لحاجات الآخرين ومشاعرهم من أجل الوصول إلى الغاية المنشودة. وهكذا تنمو علاقة بين المدير وعماله أو بين المدير والمعلمين والطاقم الإداري ككل من مراقبين وتلاميذ...، والاتصال بين مختلف هؤلاء يكون على أشكال متنوعة ، إذ يقصد به هو عملية تفاعل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنطقة ، وهو عملية إدارية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ، والاتصال الفعال يؤدي إلى تحقيق انضباط وتكيف لعناصر المؤسسة و يحكم العملية الإدارية برمتها ، ولهذا وجب على المدير أن يكون طرفاً فاعلاً من أجل تحقيق هذه الأهداف ، وضمان مشاركة نشطة لأطراف العملية التعليمية ، ويجب على الرئيس أو المدير الأداء الحسن وجعل لنفسه مجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه من أجل رضا مرؤوسيه وهذا يمكنهم من الوصول إلى أداء فعال بغرض الحصول على إدارة مدرسية ناجحة و الرقي بمفهوم الإدارة بعيداً عن الفكرة التي تزعم التعامل بين أفرادها يكون في إطار محدود وهذا ما يمنع من التعبير عن الأفكار وتبادل الآراء والإبداع وحب العمل وروح التعاون والتنافس الإيجابي من أجل الوصول إلى ما هو أسمى و أفضل.

وانطلاقاً مما سبق ذكره ارتأينا طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الاتصال غير الرسمي في أداء الإدارة المدرسية؟

1: هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى خلق روح التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسية؟

2: هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى توفير شروط العمل المناسبة للعاملين في الوسط المدرسي؟

3: هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى القدرات لدى العاملين داخل الإدارة المدرسية؟

الفرضيات:

- الفرضية العامة:

- يؤثر الاتصال غير الرسمي في أداء الإدارة المدرسية.

- الفرضيات الفرعية:

- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى خلق روح التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسية.

- يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى توفير شروط العمل المناسبة للعاملين داخل الوسط المدرسي.

- يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى القدرات لدى العاملين داخل الإدارة المدرسية.

المؤشرات:

- التعاون بين الآخرين.

- توفير شروط العمل المناسبة للعاملين.

- رفع مستوى قدرات العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا إلى الخوض في هذا الموضوع منها:

أ: نظرا لقرب الموضوع إلى تخصصنا العلمي إذ وجدنا أنه من الضروري التعمق والبحث في دراستنا

في مجال علم الاجتماع التربوي.

ب: لنقص الدراسات المتعلقة بهذا النوع من البحوث حول الاتصال غير الرسمي وأثر ذلك على أداء

الإدارة المدرسية.

ج: محاولة منا إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع.

أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم الاتصال بصفة عامة و بالأخص داخل الوسط المدرسي.
- توضيح مفهوم الاتصال غير الرسمي و مميزاته فيما يتعلق بالاتصال الرسمي.
- توضيح العلاقة بين الاتصال غير الرسمي و فاعلية أداء الإدارة المدرسية.
- توضيح أهمية الأداء الفاعل داخل الوسط المدرسي.
- بيان الأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث الذي يتناول بصورة أساسية الاتصال الغير رسمي داخل الإدارة المدرسية فالاتصالات الفعالة في أية مؤسسة أو تنظيم هي حياتها فبدونها يشعر العمال بالعزلة لأنهم لا يعملون ماذا يجري حولهم في العمل حيث أصبحت لا غنى عنها في أي مؤسسة ، ولهذا أصبحت تحظى باهتمام كبير باعتبارها من العوامل الرئيسية للعملية التعليمية الإدارية.

المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1/الاتصال: هو عملية يتم بمقتضاها تبادل مختلف المعلومات تكون بين طرفين أو أكثر من ذلك وهو ضرورة حياتية و أساس كل تنظيم إداري وكل عمل اجتماعي.

أما عن الاتصال داخل الوسط المدرسي: هو وسيلة التي تحقق أهداف المدرسة و تكون بين مدير المدرسة و معلمها أو بين معلمين وتلاميذهم. وذلك بإكساب معلمها جملة من المعارف و المهارات.

2/ **الاتصال غير الرسمي:** هو أسلوب بعيد عن الرسمية لا يخضع لسلطة أو قانون معين ينشأ وفق ميول شخصية يغلب عليه الطابع النفسي مكمل لاتصال الرسمي بهدف رفعه معنويات العمال من أجل تحفيزهم على العمل وبذل جهد أكبر.

3/ **فاعلية الأداء:** هو الجهد المبذول الذي يبذله الفرد عند قيامه بعمله فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها وكما يقاس على أساس النتائج التي حققها.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الطالب عيسى قيقون: 2007/2008.

بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل حيث تدور إشكالية الدراسة حول تحديد خصائص المناخ التنظيمي وقياس مؤشرات الأداء والرضا الوظيفي وهنا يبرز العنصر الإنساني كمحور اهتمام العديد من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي، ومن أهداف هذه الدراسة تحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين والتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وما هي الأبعاد الأكثر تباينا ووضوحا في نظر الباحثين وتم اعتماد المنهج الوصفي الإحصائي الذي يهدف لوصف الظاهرة كما وجدت في واقع معين أما عن العينة فتتكون من مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 985 عاملا واشتملت عينة الدراسة على (492) وتم اعتماد الاستبيان كأداة للبحث حيث نجد أن اتسعت دائرة استعمال الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وهو كتقنية ليست سهلة إنما تتطلب الوقت والصبر والمهارة. ومن بين النتائج المتوصل إليها: أن هناك علاقة بين كل من متغيرات الجنس والمؤهل العاملين وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة والنظر إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي وهذه العلاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية.

2. دراسة الطالب: بوعطيط جلال الدين: 2009/2008.

بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وتدور إشكالية هذا الموضوع حول الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية والهدف من الدراسة منذ البداية معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وقد تم اعتماد المنهج الوصفي وهو الأكثر كفاءة في الكشف عن الحقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها.

ولقد تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة حيث يضم (214) فرد والعينة ليست مجرد جزء من المجتمع بل اختيار روعي تراعي فيه قواعد أو اعتبارات علمية لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي. واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع المعلومات والمعطيات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها والتقنية أو الوسيلة المعتمد عليها تتوقف أساس على طبيعة الموضوع إذ تعتبر الاستمارة من أكثر الوسائل شيوعاً وأنسبها استعمالاً في الحصول على المعلومات. ومن بين النتائج المتوصل إليها: يوجد هناك علاقة ارتباطية وموجبة متوسطة في جدول الدلالة إحصائية لمعامل الارتباط لا بين الاتصال والأداء الوظيفي.

3. دراسة الطالب: بن سفيان، هيا إبراهيم أحمد 2003.

بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة ومشكلة الدراسة تمثلت في توضيح كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات العربية المتحدة ومن خلال استخدام إدارة الجودة الشاملة هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع المشكلات الإدارية في التعليم الابتدائي وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي. بعض التوصيات ضرورة تشكيل فريق عمل لتحسين الجودة في المدرسة وأن تتحمل كلية التربية بجامعة الإمارات مسؤولية نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم يوضح برامج لتدريب خريجها وعليها يكون فريق عمل الإدارة المدرسية فعال.

خلاصة الفصل:

من خلال طرحنا لإشكالية الدراسة وغيرها من المقدمة وتحديد المفاهيم الإجرائية سوف نحاول أن نجيب على هاته الإشكالية من خلال باقي الفصول.

الفصل الثاني

- 1- ماهية الاتصال .
- 2- أهمية الاتصال .
- 3- وظائف الاتصال وشروطه .
- 4- الاتصال غير الرسمي.
- 5- الاتصال غير الرسمي وعملية اتخاذ القرار.

تمهيد:

عملية الاتصال هي الطريقة أو الكيفية التي يتم بها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار أو المهارات أو الميول أو القيم من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، وعن طريقها يتم التفاعل والتبادل بين الأفراد والجماعات، ويقصد بواسطتها إثارة استجابة نوعية معينة لدى المستقبل، وهي بذلك عملية هادفة ومهارة إنسانية تقوم على استخدام مناسب لكافة القدرات الإدراكية والنفسية والاجتماعية، ونظراً لأن الإدارة التعليمية هي جزء لا يتجزأ من التنظيم المؤسسي، ومن ثم تعد عملية الاتصال ضرورية جداً ، بحكم أنها تلعب دوراً فعالاً في الإدارة التعليمية، حيث أصبحت تحظى بإهتمام كبير لدى جميع العلماء ، لما تقدمه هذه العملية من تسهيلات في الرفع من مستوى الأداء التربوي والتعليمي.

1- ماهية الإتصال

1.1- تعريف الاتصال:

يعرفه محمد عطية . نقلا محمد وطاس . "أن الاتصال عملية أساسية للنشاط الاجتماعي والتربوي ولازمة لوجود أي مجتمع و تماسكه و تقدمه". كما يرى فلويد بروكر "أن الاتصال هو عملية لنقل معنى أو فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر".

والإتصال هو عملية تتم بين طرفين (دون إدخال مفهوم العدد في هذا المجال) بقصد التفاعل وتبادل الخبرات ، وإيصال المعلومات و المعارف من واحد لآخر ، أو بين فرد وجماعة ، أو جماعة وأخرى، فالتفاعل يحصل بين المعلم ومتعلميه ، وتكون هناك خبرات مشتركة بين الجانبين. وأما التواصل هو عملية تفاعلية تحدث بين شخصين أو أكثر ويتكون من ثلاثة أبعاد هي (مرسل . رسالة . مستقبل). وتعرف الاتصالات المدرسية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك بين العناصر الإنسانية في المدرسة.

والفرق بين الاتصال والتواصل هو أن الاتصال يسير في اتخاذ واحد من مرسل إلى مستقبل أو العكس، أما التواصل فهو عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل. فالإتصال إذن هو الشبكة التي من خلالها تتأكد وتتطور العلاقات الإنسانية ومن وظيفته الأساسية تحقيق النوايا من أجل التجسيد والوصول إلى هدف محدد مسبقا، كما تفترض كل عملية تواصل نشاطا متبوعا بالرد سواء أكان إيجابيا أو سلبيا.¹

¹ محمد وطاس، أهمية الوسائل التعليمية في عملية التعليم عامة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988، دون طبعة، ص332.

2.1- عناصر الاتصال:

من خلال التعريفات التي تحدثنا فيها عن عملية الاتصال يتضح أن هناك عناصر تتكون منها العملية و تتمثل هذه العناصر في:

أ/ **المصدر المرسل:** المرسل هو منشئ الرسالة قد يكون شخصا يتكلم أو كاتباً أو محاضر أو شرطي يؤشر بيديه أو زعيماً سياسياً يلقي خطاباً أو محطة إذاعة أو مطبعة أو محطة تلفزيون.

ب/ **ترميز عملية الاتصال:** وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز و أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

ج/ **الرسالة:** الرسالة هي أساس عملية الاتصال لا بل هي قلب عملية الاتصال قد تكون الرسالة على شكل مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في المواد أو موجات كهربية في سلك ، أو إشارة باليد أو عبوس في الوجه أو ابتسامة عريضة أو مقابلة صحفية أو تلفزيونية (صوت + صورة + حركة + لون) أو نشيد وطني أو قصيدة شعرية أو عبارة.

د/ **تحديد وسيلة الاتصال:** الوسيلة هي الإدارة التي تنقل الرسالة الصوتية من المرسل إلى المستقبل وقد تكون كما في الإذاعة أو في المطبوعات في صحف و مجلات و ملصقات وصوراً بصرية كما في التلفزيون أو سينما أو الفيديو وقد تكون الحواس الإنسانية من سمع ، وشم ، ولمس ، كما هو الحال في الاتصال الذاتي وقد يكون هناك وسيلة في حالة الاتصال الشخصي بحيث يجب على المرسل أن يختار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة و التي أكثرها تأثيراً على المستقبلين وهو هدف عملية الاتصال ، ومهما كانت صفة المرسل ، فإنه يجب عليه أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته ، حتى يتمكن من مخاطبته وأن يستحوذ على قلبه ويتبنى محتوى الرسالة التي تهدف إلى التعبير على معلوماته وسلوكياته.¹

¹ محمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، دون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ،دون طبعة، ص228.

و/ تحليل رموز الرسالة: يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى يعطي معنى كاملاً ومتكاملاً وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها كذلك كلما كان هناك تجانس وتمايل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية واتفاق على معاني الرموز كان هناك درجة أكثر من فهم المعاني المقصودة من الطرفين.

ي/ التغذية الراجعة: وهي عبارة عن عملية رجع الصدى ، وهي الاستجابة لقبول الرسالة أو رفضها ، بحسب القدرة الإستيعابية للمرسل إليه ، وقد تكون هذه الإستجابة على وتيرة سريعة أو بطيئة أو متأخرة ، وقد تكون على شكل إبتسامة أو عبوس في الوجه أو كلمة طيبة أو اتصال هاتفي أو اتصال شفوي ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن فهم الرسالة وتطبيق لمضمون الرسالة¹.

2. أهمية الاتصال:

إن الأفراد يعيشون في مجتمعات ، وهم في تغيير وتطور. ولكي يثبت الأفراد وجودهم ويستطيعوا التفاهم والتأثير في بعضهم البعض، فلا بد من حدوث عملية اتصال فيما بينهم. ولذلك فإن الاتصالات تعتبر القاعدة الأساسية للعلاقات و الصلات الإنسانية.

وتأخذ هذه العلاقات والصلات اجتماعية بين أفراد المجتمع صوراً شتى من أهمها الأدوات الاجتماعية والرموز الاجتماعية المختلفة. ومن أهم أدوات الاتصال الأفعال والأقوال والمحادثات والمخاطبة الشفوية وهو ما يعبر عنه الاتصال النفسي والروحي. كذلك من أدوات الاتصال الاتصال المادي كالرسائل والصحافة والنشرات والراديو والتلفزيون والتليفون والبريد وغيرها. وبالإضافة إلى ذلك توجد الاتصالات الإدارية والتي تخص بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر فيما بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنطقة ، وفيما بين المنطقة وبكل ما يحيط بها في البيئة الخارجية التي تعمل في نطاقها.

¹ محمد حسن حمادات، المرجع السابق، ص228.

وعملية الاتصالات لا تعني فقط اتصال الرئيس المرؤوس ، بل تمتد لتغطي جميع الاتجاهات (رئيس مرؤوس/مرؤوس . رئيس . رئيس/ مرؤوس . مرؤوس).

الاتصالات تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المدرسة وتوحيد جهودهم بما يمكنهم من تحقيق أهدافها.¹

3 . وظائف الاتصال وشروطه :

1.3 - وظائف الاتصال: وظيفة الإعلام والتشويق: وهو تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في

حياتهم المختلفة وتبصيرهم بالأمور التي تهمهم قصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم.

- تغيير السلوك ويتضح ذلك بين المعلم والتلميذ.

. وظيفة اجتماعية: الاتصال عملية اجتماعية تقوم بنقل المعلومات وتهدف إلى تغيير السلوك الإنساني.

. وظيفة سياسية: يسهل الاتصال بين الحاكم والمحكوم ويوطد العلاقات بين القائد و شعبه.

. وظيفة فكرية ودينية: للاتصال دور كبير في نشر الدعوة والتعاليم الدينية في مجال التوجيه ، يقوم بتوجيه المستقبل إلى اتجاهات جديدة.

. وظيفة ترفيحية: يساهم في تحقيق البهجة والسرور لنفسية المستقبل.

. وظيفة إدارية: يساهم في تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التعامل بين العاملين في المؤسسة.²

- في مجال الإعلام والدعاية ، الإعلان هو رسالة مدفوعة إما أن يكون إخبار أو معلومات وترقية والدعاية قدم المجتمع الإنساني لمحاولة السيطرة على الفكر.³

¹ إبراهيم الغمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1986، الطبعة الثالثة، ص454.

² خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، جامعة الإسكندرية، مصر، دون سنة، دون طبعة، ص 23-18.

³ خير يخليل الجميلي، المرجع السابق، ص23.

2.3- شروط الاتصال :

- لعملية الاتصال مجموعة من الشروط التي تساعد على تحقيق أهدافه وغاياته ، وهي:

أ . **الوضوح:** يجب مضمون الاتصال واضحا جليا يمكن المستقبل من فهمه وتوفير له القسط الأكبر من الجهد ، وتساوده على تنفيذ عملية الاتصال والتقيد السليم بمحتوى الرسالة.

ب . **البساطة:** أن يتم الاتصال بأسلوب مبسط خال من التعقيد لضمان وصول الموضوع إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.

ج . **سلامة الوسيلة:** إذا كانت الوسيلة سليمة خالية من العيوب أمكن أن يصل مضمون الاتصال بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل حتى لا نفسر بصورة خاطئة أو غامضة ، أو مغايرة للمقصود.

د . **عدم التفاوض:** قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال ، وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تفاوض بين هذه الوسائل ، بل يجب أن تكون منفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال.

هـ . **الملائمة:** يجب أن يكون الاتصال بين المرسل و المستقبل ، فلا بد من مراعاة جوانب هامة، تتصل بالمجال التربوي. والتفاهم لا يحصل بين الطرفين إلا إذا كان هناك توافق في الخبرات. كما يجب أن تكون الأشكال والرموز (اللغة) شيئا مشتركا بين المرسل والمرسل إليه (المستقبل) فعن طريق اللغة المكتوبة المقروءة أو المسموعة يتم التفاهم ، ولكي تؤدي عملية الاتصال وظيفتها فلا بد من توافق الخبرات والاشتراك في الوسيلة الحاملة للرسالة، وبهذا نجد أن للمرسل مواصفات تتلخص فيما يلي:

- على المرسل أن يكون على دراية وعلم بما يجري في وسطه الاجتماعي ، وعلى المستوى الحضاري والثقافي الذي يعيشه مجتمعه.

- أن يكون على علم بمضمون الرسالة ، ومدى تعبيرها عن الواقع المعاش بالنسبة إليه.

- أن يربط بين خبرته بالبيئة المحلية، ومجتمعه، وبين خبرة المستقبل.
- أن يكون ملماً بكل المؤثرات التي لها الجانب التأثيري على حياته وذلك على المستويات الثقافية العقائدية، والاقتصادية، والأدبية.
- يجب إعداد الوسيلة إعداداً تاماً ومعيناً إلى جانب توفرها على الخبرات والمعلومات المراد نقلها من المرسل إلى المستقبل.
- العمل على الربط بين الوسيلة والظروف البيئية المتصلة بالمستقبل.
- معرفة الأنواع والمصادر الخاصة بوسائل الاتصال المختلفة.
- معرفة الكيفية التي يتم بها استعمال الوسائل المختلفة والمناسبة للمواقف التربوية والتعليمية ، إلى جانب الخبرة الواسعة بكل نوع من أنواع هذه الوسائل ، ومعرفة مواطن استخدامها مع اختيار المكان والزمان والموضوع والمناسبة المرتبطة بالموقف التعليمي.¹

4- الإتصال الغير رسمي :

1.4- مفهوم الاتصال غير الرسمي:

- 1/ تتكون الجماعات غير الرسمية من أعضاء المنظمة يربط بينهم خط اتصال غير يختلف عن الاتصال الرسمي، وتستمد هذه الجماعات قوتها من مدى مساندة أعضائها لبعضهم البعض في ظل ظروف مشتركة التي تجمعهم ، ويعرف الاتصال غير الرسمي بأنه: الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة ، ويتميز بسرعه قياسا بالاتصال الرسمي.²
- 2/ إن الاتصال غير الرسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة بل ينشأ عادة وتلقائياً نتيجة روابط أو مصالح معينة ، ولتحقيق أهداف محددة.

¹ محمد وطاس، مرجع سابق، ص42.43.

² خليل محمد، حسن الشماع خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، طبعة الأولى، ص209.

هي الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي وخارج القنوات الخاصة بالاتصال المسموح به داخل المنظمة والمحددة وفقا للبناء التنظيمي لها، وهي نابعة من الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين أو لأعضاء التنظيم، وهي تتصف بعدم الثبات أو الاستقرار لأنها تتشكل وفقا للميول والاتجاهات التي هي بدورها قابلة للتعديل والتغير من حين إلى آخر وإذا كانت النظرية التقليدية في الإدارة لا تعترف بالاتصالات غير الرسمية إلا أنها يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في حياة المنظمات، كما يمكن توجيهها بما يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها، لأنها يمكن أن تحقق ارتفاع الروح المعنوية داخل المنظمة كما أنها تمكن الرؤساء في التأثير على المرؤوسين و تعزيز سلطاتهم ، كما هو الحال في القيادة الإدارية كما أن دمج العلاقات غير رسمية في شبكة العلاقات رسمية يدعم شبكة الاتصالات الرسمية في المنظمة.¹

3/ هو كل اتصال خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ، ومن الأمثلة عنه الحديث بين المعلمين أو بين المعلمين والمدير عن مشكلة تربوية معينة.

ويقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه قائما على أساس السلطة والمركز ، كما أنه يركز على الأهداف الشخصية أكثر من تركيزه على أهداف المؤسسة ومن مزايا الاتصال غير الرسمي يساعد على نسج العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي ، ويساعد على معرفة ونشر معلومات وأفكار قد يتعذر ذكرها بصورة رسمية أو تصحيح معلومات خاطئة.²

¹ أحمد خاطر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة، الطبعة الأولى، ص142.
² سامية محمد جابر ونعمان أحمد عثمان، الاتصال والاعلام، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، دون طبعة، ص390.

2.4- أسباب وجود الاتصال غير الرسمي:

توجد عوامل وأسباب تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي.

- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي. المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجالاً لإشباع هذه الحاجات.

- الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.

- توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة غير الرسمية والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء بأهداف الجماعة غير الرسمية والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء ، الأفكار والمعلومات.¹

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

- رغبة الأفراد القيادين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

- عدم توفير مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتوري والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

¹ سعيد عمر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز و إيدسرفسل استشارات التطوير الإداري، القاهرة، 2000 ، الطبعة الثانية، ص114.

- والاتصال الغير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في اللقاءات العفوية بين الزملاء العمل (الحوار المتبادل داخل المكاتب).

الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينتقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الاصلية (الإشاعة).

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصل المعلومة وتسلك بدلا من ذلك واحد أو أكثر من الطرق غير الرسمية. فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي ، حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوع من الغموض والعشوائية وعدم التسيير والتنظيم ، وتواجد الاتصال الرسمي دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى لعملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع و المبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.¹

3.4- خصائص الاتصال غير الرسمي:

- عدم وضوح و تحديد قنوات الاتصال غير الرسمي بصفة عامة.
- عدم الدقة في تقصي الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي وذلك نظراً لعدم وجود حدود السلطة و المسؤولية.
- غياب نظام مكتوب للاتصال غير الرسمي بمعنى أنه لا توجد مفاهيم ثابتة ومكتوبة لمساعدة الأفراد على إنجاز الأهداف.

4.4- أنواع الاتصال غير الرسمي:

وينقسم الاتصال غير الرسمي إلى نوعين:

- النوع الاول: الاتصال الذي يتفق في أهدافه مع أهداف الاتصال الرسمي.

¹ سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي، منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، 2005، طبعة الثالثة، ص250.

- النوع الثاني: هو الذي تختلف أهدافه عن أهداف الاتصال الرسمي.

لقد لفت هذا النوع الثاني أصحاب النظرية التقليدية في الإدارة حيث أن اهتمامهم كان منصبا في النواحي السلبية للاتصال غير الرسمي حتى أمسى هذا المفهوم مقترنا بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة أما باحثوا النظرة الحديثة فلا يعتبرون أن الاتصال الغير الرسمي معرقل أو خطر على النظام. بل يمكن أن يكون إيجابيا ، والفضل في الرأيين هو للإدارة الحكيمة الرشيدة التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصال غير الرسمي ومساراته ، وتحليل محتواه ومحاولة تغذيته بالحقائق والمعلومات التي تهىء الأفراد والجماعات العمل في تعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.¹

5.4- قنوات الاتصال غير الرسمي:

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على استخدامات قنوات الاتصال الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة و طبيعة العمل وحجم المنظمة مثال ذلك: مراسلات كتابية . تجمعات اجتماعات غير الرسمية...الخ.

ومهما كان حجم المنظمة ، وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لا بد من وجوده كوسيلة مكمله للاتصال الرسمي ، والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منها في النقل والاستقبال للمعلومات التي يحتاجها ، وهذا بالتدخل في الجماعات غير الرسمية من خلال القائد.²

6.4- سلبيات الاتصال غير الرسمي:

1: انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

2: يؤدي أحيانا إلى انخفاض روح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال

انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

¹ هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 ،دون طبعة ،ص153.

² هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص153.

- ومن خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم.¹

5- علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المنظمة فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم و يحفزهم على الأداء الجيد ، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل التي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية ، كما قد تكون عوامل إنسانية ، اجتماعية ، تنظيمية إلى ذلك أو بيئية... كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية من القرارات إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوع قناة الاتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

105- أهمية ودور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار:

نظراً لأهمية الاتصال غير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظراً لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي ، وتحدد درجة استفادة المنظمة من نوع الاتصال تبعاً لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع عدد كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب ونظراً للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية إغفال هذا الدور ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- نتيجة التطورات وتكنولوجيا المعلومات تعاضد دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالمواسفات الكمية والنوعية والدقة ، وغالب ما بت هذا من خلال الاتصال غير الرسمي.¹

¹ سلمان محمود العميان ، مرجع سابق، ص254.

- الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هنا قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبي رغباته وحاجاته وبهذا فإنه يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي وسيلة للتعبير عن آرائه.

2.5-عوامل الاتصال غير الرسمي وأثرها في اتخاذ القرار:

- ومن العوامل المتحكمة في الاتصال غير الرسمي والمؤثر في اتخاذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار يمكن ذكر ما يلي:

أ . الثقة:

الثقة في الاختيار الذي يمارسه كل شخص عند إيمانه بشخص أو شيء ما وتعتبر عامل مهم يربط بين أفراد المنظمة وترتكز الثقة على مصداقية الأفعال فالالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعود تجعل الفرد محل الثقة لدى غيره من أفراد المنظمة إضافة إلى ذلك درجة التفاهم والمشاكل والتي تتولد عن وجود عوامل مشتركة تساعد على وضع أساس للتفاهم، والذي بدوره يولد الثقة بين الأطراف من حيث سلوكهم وأعمالهم وأيضا معلوماتهم بالمقابل يتقون هم فيها وفي قراراتهم أو العكس إذ لم يثق الموظفون ببعضهم من حيث تبادل المعلومات فهذا سيولد الشك والريبة بينهم ويصعب من مهمة اتخاذ القرار ومن ثم يمكن القول أنه كلما زادت درجة ثقة الأفراد ببعضهم البعض كلما زادت مصداقية معلوماتهم.²

¹بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، العدد العاشر، جامعة بكرة، ديسمبر، 2010 / 2011 ص 224.

²بركان دليلة، مرجع سابق، ص ص 225- 226- 227.

ب . الإشاعة:

هي تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى ملقى إيجابيا لمن يصدقه ويجعل مصدره وتأتي الإشاعة في العمل بعدة أشكال ولكن غالبا ما تكون في شكل مفهوم سلبي وجانب غامض وتنتقل عادة شفويا من عدم وجود أدلة على صحتها وكلما كبرت وانتشرت بغير محتواها ، وعموما الإشاعة السلبية تمثل خطر على سمعة المنظمة وبالتالي يمكن أن تعكس هذا سلبا على قراراتها لذا يجب الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض مع مروجيها أو معاقبتهم والأهم من كل هذا هو الوقاية منها وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين ، وتسرب الإشاعة لا يؤثر فقط على العمل في المنظمة بل أيضا على المتهمين من خارجها سلبا أو إيجابا على حسب نوع الإشاعة إذا كانت في صالح أو ضد العمل ، إذن للإشاعة سواء كانت إيجابية أو سلبية لها دور هام في تغير مجرى الأمور وتأثير على عملية اتخاذ القرار ككل أو على مرحلة من مراحلها قد تؤدي إلى تجميدها أو تؤثر على متخذ القرار لتجعله يتخذ قراراته وفق لما يخدم هذه الإشاعة.

ج . القيادة غير الرسمية:

تعرف القيادة غير الرسمية بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف وتظهر القيادة غير الرسمية انطلاقا من وجود تنظيم غير رسمي داخل المنظمة والقائد هو شخص يتم اختياره عن قناعة بوجود من يتولى نوعية أعضائها و يحضى بالثقة نظرا لمميزات وخصائص يتمتع بها كالبداهة والمبادرة ، قوة شخصية، القدرة على التأثير... هذه المميزات تساعد هذا الشخص وتؤهله لقيادة الجماعة ، إذن فمصدر سلطة القائد غير الرسمي هو¹رضا الجماعة وليس

¹بركان دليلة، مرجع سابق ، ص ص 227-228.

المركز كوسيلة ضغط وبالتالي يمكنه أن يستعمل هذا المركز كوسيلة لضغط على متخذ القرار والإدارة بصفة عامة لتلبية حاجات ورغبات أفراد الجماعة غير الرسمية.

د - العلاقات الشخصية:

تنشأ العلاقات الشخصية غالبا من توافق الاهتمامات بالانتماءات الفكرية والمهنية، السمات الشخصية إضافة إلى المركز الاجتماعي والمالي والحقيقة أن هناك نوعين من العلاقات تنشأ في العمل علاقات شخصية وعلاقات مهنية ، وغالبا ما يكون هناك خلط بين العالقتين مما يكون له أثر على متخذ القرار، ونجاح العلاقات الشخصية والمهنية معا يتم بمعرفة المشكلات النابعة من الخلط بينهما ويمكن أن يرجع هذا الخلط إلى:

- عدم القدرة على التعريف بين ما هو شخصي وما هو مهني.
- عدم إدراك أن العلاقات الشخصية تتطلب طرق اتصال مختلفة.
- عدم إدراك أن للعلاقات الشخصية و المهنية أغراضا مختلفة.

هـ - نظام القيم:

تتسم قيم الأفراد بالتغير وهذا يعود إلى نتائج معرفة الفرد وخبرته في الحياة وفي ضوء ذلك فإن متخذ القرار يجب أن يدرك أن العاملين معه ليسوا متجانسين بل هم خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور وأن التناقض مع قيمة العاملين فقد يسبب تنافر بين الطرفين مما يؤدي إلى سوء التفاهم وصعوبة اتخاذ القرار.

واتجاهات الأفراد العاملين تختلف باختلاف نظام القيم لديهم كنتيجة لاختلاف القرارات التربوية والمعارف...وهذا له تأثير كبير على عملية انسياب وتدفق من حيث الأفكار والاعتقادات والقيم الإيجابية السائدة التي تتناسب مع أهداف المنظمة.

تؤثر إيجاباً على فعالية اتخاذ القرار وتكون عملية الاختيار للبديل المناسب سهلة ودقيقة وبناءً على معطيات تخدم هذه العملية والعكس صحيح فإن تلك التي تتعارض مع أهداف المنظمة و قراراتها تكون ذات تأثير سلبي عليها.¹

و - الاتجاهات:

الاتجاه عبارة عن فكرة مفعمة بالمشاعر مسبق لفعل ما ، قد تكون هذه الفكرة إيجابية أو سلبية وقد تتحول المشاعر إلى نوايا باتخاذ قرار ما، توظف مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ، وعدة ما يرمز الاتجاه إلى موقف فكري إزاء قضايا أو مواضع أو أشخاص، وهناك آراء متعددة حول إمكانية تغير الاتجاهات غير أنه أحيانا تكون هذه الاتجاهات ثابتة نسبياً ويصعب تغييرها ، وهناك من الباحثين من يرى أن الاتجاهات غير ثابتة بل هي ذات طبيعة ديناميكية متحركة وتتغير بتغير المواقف والأحداث والظروف المحيطة التي هي بطبيعتها غير ساكنة كذلك الاتجاه إذا ما احتوى فكرة موجبة بالنسبة لمتخذ القرار فقراراته ستكون وفقاً لما يخدم اتجاهاته والعكس صحيح هذه مجموعة العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. والتي يمكن اعتبارها عبارة عن تساؤلات نحاول الإجابة عنها.²

¹بركان دليلة ، المرجع السابق، ص228.

²بركان دليلة ، المرجع السابق، ص 229.

الخلاصة:

إن عند تناولنا الاتصال يجب علينا أن ننظر إلى الجانبين الرسمي والجانب غير الرسمي كما أنه علينا أن ننظر للعلاقة المتداخلة بين الجانبين والتي تتميز بالتأثير والتأثر، فالاتصال غير الرسمي مكمل للاتصال الرسمي.

الفصل الثالث

- 1- ماهية الأداء.
- 2- أهمية وأهداف تقييم الأداء .
- 3- معايير تقييم الأداء وطرقه .
- 4- أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

تمهيد:

يعتبر الأداء موضوعاً جوهرياً داخل المؤسسات مهما كانت طبيعتها وعليه يعتبر الأداء مخرجات ناتجة عن بعض المدخلات ولذلك نجد مجموعة من الآليات وطرق تعتمد على المؤسسة في قياسها لأداء عمالها وتحليلها بغية تحسينه وزيادة كفاءة العاملين كما ونوعاً والأداء هو محصلة لنشاطات العامل لمتخلفة التي يتألف منها عمله وهو مجمل السلوكات التي من خلالها يؤدي العامل مهامه الموجهة إليه.

1- ماهية الأداء

1.1- مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي حظيت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها لذلك فالغرض من الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية ، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات والأداء يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على الأداء الفرد لمهامه وقدراته وعلى الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح ، بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات أو ما يقوم به الأفراد.

كما عرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام به ، وعرف "أندرو" الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة ، كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة.¹

¹ عبدالله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010 - 2011، ص101.

وقد عرف "هاينز" الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة كما يعرف الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة. كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يستغلها في المؤسسة وكذلك يعرف الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطا بالنتائج ، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معا وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المؤسسات.

مفهوم الأداء نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما ، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينهما جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد ، ويجب أن نشير إلى أن الأداء الجيد ليس هدف في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية من الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأ حكومية أو مؤسسة خاصة أن تخطط وتنظم ، إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي سمها بشكل صحيح ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط.¹

¹ عبدالله حمد محمد الجاساسي، المرجع السابق، ص102.

2.1-أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء يمكننا الانتقال إلى عرض الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتنظيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ،فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومنه يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية :

1.2.1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار تقسم الأداء إلى نوعين :

أ/**أداء داخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء على الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على القيمة وتحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة مؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويمكن فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/**أداء خارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء الإيجاب أو السلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا يتعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها و تحديد أثرها.

2.2.1- حسب معايير الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين :

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها و لا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر¹، وهذا

¹ عمر محمد تومي الشليبي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب طرابلس، دون طبعة، 1998، صص 96 67.

النوع من الأداء يمكن المؤسسات من بلوغ أهدافها الشاملة كالأستمرارية و شمولية الربح و النمو كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل الأداء و أنظمتها الفرعية.

- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أو وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة لتمويل أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة تشويق¹

3.1- تقييم الأداء:

قبل الدخول إلى موضوع تقييم الأداء وجب علينا أن نتحدث عن أهم أهداف نظام تقييم الأداء ووظائفه ، بحيث يعتبر تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورية الإدارة الحديثة المتطورة ، وذلك باعتبارها الوسيلة مثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة وإن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

كما إن عملية تقييم الأداء تقوم على أغراض منها:

- **معرفة الكفاءات:** يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المهمة.
- **تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة:** ويتم ذلك بالتعريف وتشجيع العمال المتحصيلين على نتائج جيدة في العمل.

- تقييم احتياجات التكوين: لأن تقييم أسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب ، كما يسمح نظام تقييم الأداء باكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة ومراقبة هذه العوامل تسمح لنا بتغيير سياساتها وأساليب تسييرها².

¹ عمر محمد تومي الشليبي، المرجع السابق، ص97.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية جامعة قالمة الجزائر، 2004، دون طبعة، ص123.124.

فإن من خلال القياس يمكن تكوين قاعدة معرفية تساعد القادة والمسؤولين على الكيفية التي يضعون فيها الرجل المناسب في المكان المناسب عن طريق تقييم الأداء لجوانب سلوك في هذه المكانة أو تلك الوظيفة أو المهنة عن طريق تحليل شخصية الفرد ومتطلبات المهنة أو المكانة أو الوظيفة وإحداث نوع من مقابلة بينهما بصورة تساعد في عملية الاختيار والانتقاء العلمين للوظائف الهامة التي تتطلب بمواصفات محددة في الشخصية ، وهنا يلعب القياس والتقييم دور في كل هذه العمليات.

ونستطيع الآن أن نلخص أهم الأهداف التي تصبو إليها عملية تقييم الأداء في المجالات العمل حسب محمد فتحي عكاشة إن عملية التقييم والقياس بمستوى الأداء لكافة عناصر في منظومة المؤسسة أو المضيع شأنها شأن عمليات القياس في المجالات الإنسانية الأخرى لها أهداف والتي من بينها:

- تقييم مستوى أداء العاملين.
- تشخيص التغيرات في السلوك المهني للعمال.
- مساعدة المدير على معرفة مستوى العمل ودرجات كفاءتهم.
- تقييم فعالية الموارد و الأجهزة و المعدات التي تشكل مجال العمل.
- تمكن المدير من الحصول على بيانات و معلومات تساعد في الحكم على حالة العامل الراهنة وما يمكن أن يصل إليه أداءه في المستقبل.
- تساعد في تقويم برامج وأساليب الإدارة والوقوف على فعاليته ودرجة مناسبتها لمستوى الأداء والتعامل مع العاملين.¹

4.1- عناصر الأداء:

¹ محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، مصر، 1999 ، دون طبعة، ص 331 338.

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر هي:

- 1 . المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف الفنية والمهنية والحلقة العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2 . نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3 . كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4 . المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله والتوجيه من قبل المشرفين.¹

2- أهمية وأهداف تقييم الأداء:

1.2- أهمية تقييم الأداء : يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- إن تقييم الأداء يتمثل في استخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
- يوضع العلاقات المتبادلة بين المشروعات والالتزام بها، فيساعدتهم تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات لوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ترتبط أهميته ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنشأة.²

¹محمود إبراهيم الشنطي، 2006، ص50.

²زهير بن ثابت، كيف تقييم الأداء، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، دون طبعة، ص91.

- يساعد على توجيه العاملين أداء أعمالهم وتوجيه إشراف الإدارة العليا وكذلك على توضيح سير العمليات الإنتاجية وتحديد معايير جودة الإنتاج بلى أساس المواصفات المحددة للمنتج.¹

2.2- أهداف تقييم الأداء:

تتعدد أهداف تقييم أداء العاملين مع تعدد أسباب الداعية إلى الأداء، ويمكن حصر أهداف تقييم أداء الموارد البشرية بالأهداف التالية:

- أهداف وظيفية واسترجاعية: تشكل وظائف الترقية والاسقاط والانتقال، الهدف الأول من أهداف تقييم أداء الموارد البشرية يجب أن تكون القرارات المتخذة بشأن هذه الوظائف تبنى بالدرجة الأولى على أساس تقييم أداء الأفراد، كما أن قرار استرجاع الأداء يعتبر المقياس المباشر لتعريف الفرد نتائج أدائه وتوجيهات نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه.

- أهداف تدريبية تطويرية: هذا الهدف له الصلة المباشرة بالنواحي الناجمة عن إجراء تقييم مؤسسات لأداء الأفراد تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم. ونحدد على ضوء ذلك منهم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير بعدئذ يتم وضع البرامج التدريبية التطورية التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب.

- تشخيص مشاكل الأداء: يعتبر تشخيص المشاكل التي تنتج عن عمل وممارسة الأفراد الوظائف المنوطة بهم الهدف الثالث من أهداف تقييم الأداء، إن عملية تقييم الأداء وبالاستناد إلى مستويات محددة للأداء تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعتبر هي حسن أداء الأفراد وفاعلية وظائفهم، وهذا التشخيص يساعد حتما على تحديد الحاجات التدريبية ونوع المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد للتغلب على مشاكل الأداء، كما أن التشخيص يكشف من هم الأفراد

¹ زهير بن ثابت، المرجع السابق، ص91.

الأكفاء،¹ وأهمية هذا الهدف بالذات تبرر من خلال جعله لعملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد من تصنيف الأداء ومعرفتها.

- أهداف إدارية قانونية: فالإدارة الحديثة للمؤسسة تركز على عمل الأفراد كفريق معاً، وترغب بالمكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة، وهذا بالتالي معناه أن الإدارة الحديثة تعول على الدوافع الجماعية التي تحددها ثقافة المؤسسة للأفراد، وبالتالي تتوقع منهم الانقياد حول الأداء الجماعي والالتزام الدقيق لشروطه، إضافة إلى ذلك أن تقييم أداء الفرق والجماعات أسهل من تقييم أداء الأفراد، كما أن قانونه لتقييم الفرق والمجموعات لدوافع وظائفية متعددة أسهل وأوضح.²

3.2- فوائد تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدا عن المحسوسية والتحيز. وهذه الفوائد هي:³

- أ. تزويد المدراء ومتخذ القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- ب. يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- ج. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك، وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت لبنان، 2002، الطبعة الأولى، ص36.

² حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص36.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار أسامة للطباعة والنشر، عمان الأردن، دون سنة، ص147.

د . تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح

المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء، وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل

دوران العمل.

هـ . يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين المنظمة.

و . وسيلة لضمان عدالة المعاملة بالنسبة للأفراد كأن ينال ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس

جهده وكفاءته في العمل.

ي . استمرار الرقابة والإشراف، حيث هذا العمل يتطلب من الرؤوس ملاحظة ومراقبة مرؤوسيه

باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

س . تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

3- معايير الأداء وطرق تقييمه

إنقياس الأداء وسيلة بيد المؤسسات لتقييم فاعلية القرارات التي تصنعها والحكم على نتائج العمل في

المؤسسة، فمن أجل تحسينها وتطويرها ويتوقف القياس على طبيعة المؤسسة والأهداف المراد

تحقيقها.

1.3-معايير تقييم الأداء:

*** الموصفات:** تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ، ليتمكن

من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل وسلوكه ليتمكن من أداء عمله

بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة على

العمل...الخ، وتوفر هذه السلوكيات لدى الفرد يتم من خلالها الحكم على كفاءته والعناصر نوعين:

أ . مواصفات الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة

فيه عن طريق عدد الغيابات ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم على مواظبة

العامل كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة الأعمال التي قام بها العامل من قبل رئيسه.¹

ب . مواصفات غير ملموسة: وتشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسه،

وذلك لأنها تتكون من الصفات لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من

ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها.

وبالرغم من أن القياسات السلوكية تتطلب الكثير من الجهد ورغم أنها تتعرض للكثير من الأخطاء،

وذلك بسبب التقدير الشخصي للقائم بالقياس، لكن يبقى أنها تعطي نتائج ومعلومات أكثر قوة ودقة

أكثر، كما أنها تعتبر مؤشرات أكثر صدقا لمساهمة الفرد فيها وهذه المقاييس أكثر قدرة على تمييز

الجوانب والأبعاد المختلفة التي يحتويها الأداء.

ويعتبر مفيد في تحديد احتياجات الفرد من التدريب وجوانب الأداء التي تستدعي التشجيع والتدعيم.

المعدلات هي الميزان الذي يقيس إنتاجية العامل ويستخدمها المقيم من أجل معرفة مدى كفاءة العامل

في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة وهذا يتم من خلال المقارنة بين العمل

المنجز للعامل والمعدل المحدد للإنجاز وعليه يتم تحديد مستوى إنتاجيته من حيث الكم والجودة، وعند

استخدام أكثر من معيار لقياس الأداء مثل السرعة والجودة والتكيف والمبادرة... الخ، فلا بد من تجميع

القيم المتمثلة لأداء الفرد في هذه الجوانب أو المعايير في قياس مركب وتجمع هذه القيم وفق أوزان

تعبر عن أهميتها النسبية أو علاقتها بأهداف المنظمة أو وفق القدرة النسبية لهذه المقاييس.²

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، الطبعة الثالثة، ص101.

² مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 101 103 .

2.3- إجراءات تحسين الأداء:

ومن الإجراءات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لأجل تحسين أداء عمالهم نجد التدريب، الإرشاد، التأديب، وهذا ما سنتعرف عليه بشيء من التفصيل فيما يلي:

1.2.3- التدريب:

عندما زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينات والستينات من القرن العشرين، ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.¹

والتدريب هو تنمية المنظمة للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم.²

وفي تعريف آخر لتدريب هو عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد.³

أ. دواعي التدريب: نظرا لأن هناك العديد من التغيرات والتحولات التي تواجهها المؤسسة والتي تؤثر على أداء العاملين بها فهي بحاجة دائما إلى تدريب العاملين بها، وذلك لأجل مواكبة هذا التغيير والتحول خاصة على مستوى وسائل الإنتاج والمعرفة لذلك أصبح لزاما على المؤسسات تدريب العاملين بها، ومن أبرز أسباب التدريب نجد:

- حاجة الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة إلى التدريب للقيام بالمهام الوظيفية التي يشغلونها.
- إن الوظائف نفسها تتغير كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة علمهم، وعلى ذلك يتطلب الأمر إعادة تدريبهم عندما يتولون أو يرقون إلى وظائف أخرى غير وظائفهم الحالية.⁴

¹ عبدالباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، 2003، دون طبعة، ص17.

² محمد عبدالفتاح ومحمد عبدالله، إدارة الهيئات الاجتماعية، و المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2006، دون طبعة ص215.

³ راوية حسن، إدارة الموارد الاجتماعية المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999، دون طبعة، ص16.

⁴ محمد عبدالفتاح ومحمد عبدالله، مرجع سابق، ص216.

- إن التطور العلمي والتكنولوجي الذي يتميز به هذا العصر له تداعياته في التطور المستمر لأساليب

الإنتاج وأساليب الأداء.¹

ب . مبادئ التدريب: إن الغرض الأساسي من التدريب هو تحسين أداء العمال وذلك عن طريق زيادة

المعرفة، وهناك عدد من المبادئ التي تحكم وتنظم عملية التدريب وهي كالآتي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: ويقصد به مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في المعلومات

ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، وبالتالي

تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

وهناك ثلاثة أبعاد لابد من مراعاتها عند تحديد الاحتياجات التدريبية:

- البعد الأول: تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج عمالها إلى التدريب.

- البعد الثاني: تحديد نوع التدريب المطلوب والمهارات والمعلومات والاتجاهات، بمعنى تحديد الوظائف

والأعمال المطلوب التدريب على أدائها.²

- البعد الثالث: تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم بمعنى أنه يتم تحديد العامل والتعرف على نوع

المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته ويشبع

دوافعه الوظيفية والشخصية.

وهناك عدد من الأشياء التي يجب على المسؤول على التدريب أن يعرفها وخاصة منها المواصفات

الوظيفية للعامل مؤهلاته وخبراته وخصائصه الشخصية التي يتمتع بها من اتجاهاته ودوافعه،

بالإضافة إلى العمر والجنس، من هذه الأشياء، نجد:³

¹ محمد عبدالفتاح ومحمد عبدالله، المرجع السابق، ص216.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، الطبعة الأولى، ص167.

³ أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 1998، دون طبعة، ص95.

- اختيار الوسيلة التدريب المساعدة والمناسبة.

- اختيار الوقت المناسب للتدريب.

- توضيح قيمة التدريب للعامل.

ج . أهداف التدريب: الهدف الأساسي لتدريب هو إزالة جوانب الضعف في أداء العمال والنتائج عن

عدم قدرتهم على أداء أعمالهم وفق المستوى المطلوب والمرغوب فيه من قبل المؤسسة وانطلاقاً من

الهدف الأساسي للتدريب تنبثق العديد من الأهداف الفرعية وهي¹:

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

- إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

- تحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم، وذلك من أجل دمج مصلحة كل منها في قالب واحد.

والتدريب له دور كبير في تحسين أداء العاملين والمساهمة في القضاء على العديد من المشاكل التي

يعاني منها العمال، بالنسبة لأدائهم.

3.2.2- الإرشاد:

هذا الإجراء يقوم به المشرف على العمال المسؤول عنهم، ويكون هذا الإجراء لعدة أسباب خاصة منها

الأمر الشخصية الخاصة بالعمال والتي يكون لها تأثير كبير على أداء العمال وتشكل عليهم ضغط

يمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة ، ويمكن أن نذكر منها :

أ . العلاقة بين المشكلات الشخصية والإنتاجية: ويمكن تقسيم المشكلات الشخصية إلى مشكلات

تتعلق بالمستقبل الوظيفي، وأخرى لا تتعلق بمختلف مشاكل الحياة.²

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص168.

² ماريون أي هاينز، إدارة الأداء، معهد الإدارة العلمية السعودية، 1988، دون طبعة، ص379.

ب . الإرشاد بالنسبة للمشكلات الشخصية المتعلقة بالمستقبل الوظيفي: يعاني كثير من الموظفين من خيبة الأمل وعدم التأكد فيما يتعلق بمسارهم، قد يكون ذلك في صورة ترقية منتظرة أعطيت لشخص آخر أو قرار نقل أو إعادة تكليف بوظيفة غير مرغوبة، أو فرصة عمل يصعب تقويمها كليا وموضوعيا.

حيث يكون لهذه المشكلات تأثير كبير على العمال ويظهر هذا التأثير بشكل واضح على أدائهم. ولعل المشرف هنا عليه أن لا يتغاضى على هذا، بل عليه تقديم العون والمساعدة للعمال الذين تكون لهم مثل هذه المشكلات وذلك من خلال النقاط التالية:

- الإصغاء بتفهم للعمال الذين يعانون مثل هذه المشكلات.

- عدم تقبل الأعذار من جانب العمال المتعلقة بالإخفاق الوظيفي والتحجج بالمشكلات الشخصية وغيرها من الطرق التي يمكن الاستعانة بها، وذلك حتى لا تؤثر على أدائهم.

ج . الإرشاد بالنسبة للمشكلات الشخصية غير المتعلقة بالمستقبل الوظيفي: هناك مشكلات عائلية ومالية وصحية وقانونية في حياة العاملين أو في أفراد أسرهم، مما يجذب انتباههم وطاقاتهم بعيدا عن العمل، ويؤدي هذا بالتالي إلى مشكلات في الأداء ينبغي معالجتها.¹

¹ ماريون هاينز، المرجع السابق، ص351.

3.2.3- التأديب:

تلجأ المؤسسة إلى هذا الإجراء حتى توقف استهتار العامل وأدائه السيء، ولهذا الإجراء قوة تأثير كبيرة، وذلك نظرا لصرامته وتأثيره المباشر على العامل، وتستخدم الإجراءات التأديبية لتصحيح السلوك الذي يعطل إنجاز العمل وبطريقة منظمة، وذلك عندما تفشل الجهود الأخرى.. التأديب إجراء شدة وليس إجراء عاطفيا، واستخدام التأديب يكون ضد العمالي الذين يقومون بتصرفات غير مرغوب بها داخل المؤسسة، ولا تكون لهم مساهمة في دفع المؤسسة إلى الإمام.¹

أ. أنواع الإجراءات التأديبية:

إن الإجراءات التأديبية تختلف في قسوتها من مؤسسات إلى أخرى، فكل مؤسسة تختار الإجراء التأديبي الذي تراه مناسب لها، وتشمل الإجراءات التأديبية.²

. التحذير الشفوي: يستخدم هذا النوع في حالة التغيير المفاجئ في سلوك أحد العمال.

. الإنذار الشفوي: هناك من يرى لابد أن تكون كل الإنذارات كتابية، وذلك لما لها من تأثير على العامل، ويستخدم عند المخالفات الخطيرة أو عند فشل الإنذار الشفوي.

. الخصم من الرتب والحرمان من الترقية وسحب المزايا: لها تأثير كبير على العامل، وذلك لأنها تمس

المستوى المعيشي والمادي، لكن يجب أن يراعي هذا مستوى معيشته بحيث لا يؤثر الخصم المالي سلبا عليها وتكون دافعا للرجوع عن الخطأ وعدم الوقوع فيه مستقبلا.³

. الإيقاف عن العمل: ويستعمل هذا الإجراء كعقوبة للمخالفات والأعمال الغير قانونية البسيطة،

ويتفاوت الإيقاف في معظم الحالات بدون أجر مما يجعلها عقوبة مالية أيضا ، لقد أثبت هذا الإجراء

¹ ماريون هابنز، المرجع السابق، ص351.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، دون طبعة، ص477.

³ جبارة عطية، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، دون سنة، دون طبعة، ص203.

نجاحه في العديد من المؤسسات، وذلك نظرا لشدة وقعه على العامل، حيث تتيح له الفرصة للتفكير وإدراك التزاماته الوظيفية .

. الإقالة والفصل : عند اتضاح أن الفرصة ضعيفة جدا لرفع أداء أحد العمال إلى المستوى المطلوب، وبعد فشل كل الإجراءات السابقة يتم اللجوء لهذا الإجراء وهو التخلي عن خدمات العامل. ولإشارة هنا لا بد أن يكون هناك تناسب ما بين الجزاء والخطأ الذي ارتكبه العامل، فالمشاحنات مع الزملاء وعدم الانصياع للأوامر، والدخول في نزاع مع المشرف (الرئيسي المباشر) والسرقة والاختلاس وعدم الالتزام بإجراءات الأمن والإهمال وعدم الانضباط والتغيب بدون عذر، تعتبر كلها أمثلة لسلوكيات غير مرغوبة، وبالرغم من ذلك لا يجب التعامل معها كلها بنفس الطريقة. فالمخالفات البسيطة التي تحدث لأول مرة يمكن أن تقابل مثلا بتحذير شفوي ، ولذا فعند ملاحظة انخفاض في مستوى أداء العمال وظهور السلوكيات الغير مرغوبة، والتي تؤثر على أداء العمال لا بد أن يختار الإجراء المناسب .

ومن الضروري أن يعرف العمال ما هو متوقعا وحجم العقوبة ، كي يتجنبوا فعل ذلك، ويساهم في تحقيق أهدافهم ووصولها لغايتها ، وهذا يتطلب أولا من المؤسسة إحضار العمال الأكفاء والقادرين على أداء المهام والأعمال الموكلة إليهم في أحسن ما يمكن إضافة إلى أنهم على المؤسسة أن توفر كل احتياجات العمل من آلات ومعدات وغيرها، وذلك لأن توفر ما يسهل على العمال أداء أعمالهم، وفي هذا الجانب التي تحدث في العالم فيما يخص نشاطها، كما أن عليها توفير التكوين المستمر لها حتى يكون هناك تجديد وتحديث في مهارات وقدرات عمالها دون أن ننسى توفير الإشراف والرقابة المناسبين والخادمتين لها.¹

¹ ماريون أي هاينز، مرجع سابق، ص ص 355 477.

فعملية تقييم الأداء إذن تمكن من التأكيد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وتحديد أصحاب الإنجازات من العاملين تمهيد اتخاذ القرارات حول ترقيةاتهم أو تحفيزهم بالأسلوب المناسب ، إضافة إلى أن معرفة مستوى أداء الموظف من شأنه تمهيد الطريق فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسينه.¹

3.3- طرق تقييم الأداء:

إن عملية التقييم منذ القديم كانت تعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس ورأيه الشخصي في بعض صفات الشخص وخصائصه مثل قدرته على أداء العمل ، المواظبة ، الانتظام ولكن لم يكون ينصب على إنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم يركز على إنتاج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم ، فيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

3.3.1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/ قائمة معايير التقييم: وتعتبر هاته الطريقة أوسع الطرق انتشارا أو أبسطها استخداما ، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد و تجمع درجات الخاصة بالتقييم ويكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم الفرد.²

ب/ طريقة المقارنة بين العاملين: وهنا يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي أفراد القسم نفسه ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات ، ويتحدد كل منها أي فرد أفضل ، وبتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على الترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام حسب المقارنات التي تمت.³

ومن ناحية أخرى إن فائدة تلك طريقة محدودة إلى حد بعيد إذ أنها لا تصلح لأغراض الترقية مثلا حيث لا تبين السبب الذي من أجله تم تقسيم أحد الأشخاص تقييما عاليا أو منخفضا وبفس المنطق

¹ مدني عبدالقادر العلاقي، إدارة الموارد البشرية، دار الخوارزمي للنشر، جدة السعودية، 2007، دون طبعة، ص278.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص31.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل البناء للمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، الطبعة السابعة، ص311.

فإنها لا تصلح لأغراض النقل ، التدريب أو الفصل والغرض الوحيد الذي يصلح له تلك الطريقة هو في اختيار مدى نجاح سياسية الاختيار والتعيين في اختيار الأشخاص المناسبين .¹

كما يستغرق هذا الأسلوب وقتاً طويلاً لإجراء تلك المقارنات خاصة إذا كان عدد العاملين في الإدارة كبيراً فعلى سبيل المثال إذا كان عدد العاملين في الإدارة 10 عاملين و المدير مطالب بعقد 45 مقارنة فإذا زاد العدد إلى 15 عاملاً زادت عدد المقارنات إلى 105 مقارنة.²

بحيث يفضل استخدام هذا المنهج في تقييم الحالات التي يكون فيها الهدف الرئيسي هو التفرقة بين مستويات أداء العاملين.

ج/ طريقة ترتيب العام: وهي أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً تدرج من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم ، وليس على مجموعة من خصائص أو صفات شخصيات وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل ضعيف متوسط جيد ممتاز.³

كما يؤخذ على هذه طريقة ، أيضاً ، أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد مجموعات مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى ، أو أحسن أو أضعف منه.⁴

(د/ طريقة القوائم: ويستعمل المشرف في هذه قائمة تحتوي على جمل متنوعة نصف مستويات مختلفة لأداء العاملين ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها نصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه وقد تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع جمل منطقية لكل نوع من الأعمال والوظائف. ويمكن أن

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص306.

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص130.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة إيسكندرية في إدارة موارد البشرية، دار الجامعية للنشر إيسكندرية ، 2002 ، دون طبعة ص387.

⁴ فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ، الطبعة الاولى ، ص272.

تكون هذه الطريقة عملية بسيطة سريعة الفهم والاستعمال للتخفيف عن كاهل الرئيس المباشر في عملية تقدير الكفاءة ، وتستخدم بعض المنظمات هذه الطريقة بحيث لا يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء مرؤوسيه بل فقط التبليغ عن هذا الأداء على أن يقوم بقسم شؤون العاملين بالمنظمة بعملية التقييم هذه وتستخدم لهذا الغرض قائمة خاصة تتضمن عددا من الأسئلة تخص سلوك الموظف واهتماماته في مجال العمل. ولنا بعض الأمثلة عن الأسئلة التي تتضمنها القائمة.

- هل يقوم الفرد بأفكار طيبة؟

- هل لديه اهتمام كبير بعمله؟

- هل يواظب على الحضور؟

- هل لديه معلومات كافية عن العمل؟

- هل يحترم مرؤوسيه؟

- هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه؟

- هل يتأكد أن معدات العمل بحالة جيدة دائما؟

هذه الطريقة تتطلب وقتا طويلاً وجهداً كبيراً ودقة قائمة رد على ذلك أنه ليس من السهل أن يتمكن من تجميع وتحليل ووزن عدد العبارات عن خصائص الفرد ومساهمته ورغم ذلك فلهذا الأسلوب ميزة توفير كثير من الوقت ومجهود الرئيس المباشر حيث ما يطلب منه هو إعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقدير الكلي لكفاءة مرؤوسيه¹.

يلاحظ من الطرق السابقة أن الحكم المطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد ، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت لا يمكن عزل ذاتية في عملية التقييم أو أي عمل آخر. ومن أخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 314. 315.

تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: قد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد الحصول على علاوة أو الترقية أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد أو خشيته من مواجهة المرؤوسين ، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل ، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة أو جانب واحد من جوانب العمل.

تأثير الحداثة: فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه ، ولكنه قد يتأثر في ملاحظته لأداء المرؤوس ، بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم.¹

- ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- أن التقييم يخضع للتقدير الشخصي ، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

- و أنه يركز على السمات الشخصية للأفراد بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس ، ومساعدته على أداء عمله.

3.3.2: الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى الطرق التقليدية للتقييم المذكورة سلفاً ، فقد توصل رجال الفكر الإداري

إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو التقليل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ/ طريقة الاختيار الإجباري:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في

مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية

ذات العلاقة المباشرة بالعمل ، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 273، 274.

تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ، ثم يقوم من جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم أهمها: . صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

. صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء.¹

ب/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة أن الرئيس المباشر لن يهتم إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات: . تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء على أساسها يتم هذا الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج التي تحققت ولكن بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف على التنفيذ إيجاباً أو سلباً. ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على مشاركة الجماعة في وضع الأهداف من خلال الملائمة للعاملين في الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف جديدة لحل المشاكل.

. ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:

. أن الأخذ بمشاركة في وضع الأهداف يدفع بالفرد لبذل قصار جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عند هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص388.

- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية ، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل ، يعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.¹

ج/ النموذج المغلق لتقييم الأداء:

يرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة و يعتمد على اعتبارات متعددة أهمها:

- مبدأ الترشيح و المنطق.

- مبدأ الرجل الاقتصادي.

- مبدأ رجل الرفاهية.

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي:

- التقييم القانوني و التشريعي للأداء.

- التقييم الاقتصادي للأداء.

- تقييم القيم المتعارضة.

* ومن عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات و المؤثرات البيئية ، فإننا نراه

لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا بالحساب.²

4- أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه :

1.4- أبعاد الأداء :

نعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 377. 378. 434.

² فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 276. 277.

ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:¹

أ/ كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب/ الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج/ نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.²

2.4- العوامل المؤثرة في الأداء:

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي لدولة، وإن نسبة نجاح المنظمة في هذا الشأن عالية، حيث تعود إلى

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص220.

² محمود إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006 ، ص35.

الإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج، والنظرة إليه نظرة إنسانية، من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم، يؤثر فيها كما يؤثر في البيئة المحيطة، وما فيها من قيم وعادات وتقاليد.

إذ أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي تمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

أ- **غياب الأهداف المحددة** : حيث أن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات الإنتاج المحددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم.

ب- **عدم المشاركة في الإدارة** : وهذا يرمي إلى ضعف المشاركة وصنع القرارات، ومن العوامل التي تساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن هذا ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف.

ج- **اختلاف مستويات الأداء** : وهذا لعدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط بين مستوى أداء الموظف والعدوات والترقيات والمكافآت التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة.

د- **مشكلات الرضا الوظيفي** : لأن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعبر عن العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

هـ- **التسيب الإداري** : حيث يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل.

و- **مشكلات التطوير التنظيمي** : بحيث يغير من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إلا أن الهدف هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات.¹

ي- **مشكلات البيئة المادية**: إذ تهتم الكثير من المنظمات ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل، وعلى الإقلال من الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين، والاهتمام بالنظافة بعد تحسين ظروف العمل.²

¹محمود إبراهيم الشطي، المرجع السابق، ص 35-50.
²بدر حسان حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، دون طبعة، ص 35.

خلاصة:

إن الأداء هو نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج أو تقديم الخدمات ويعتبر الأداء للأستاذ هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظومة التعليمية والمساهمة في إحداث التغير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب الطلبة معلومات ومعارف تفيدهم في مساهمهم المهني وتعطيهم الإمكانيات التي تحقق أهدافهم وأهداف المنظومة التربوية.

الفصل الرابع

- 1- ماهية الإدارة المدرسية.
- 2- وظائف الإدارة المدرسية وأهميتها.
- 3- خصائص الإدارة المدرسية وأنواعها.
- 4- نظريات الإدارة المدرسية.

تمهيد:

لقد تطورت مفاهيم الإدارة المدرسية وأساليبها وأدواتها متأثرة بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة ، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسها ، وعلى إدارتها فاستفادت من نتائج ودراسات الباحثين في الإدارة العامة في تطوير مفهومها ، وفي استخدام المفاهيم والطرق والمبادئ العلمية في الممارسات الإدارية التربوية ، وهي تعد نظاما تربويا على مستوى الدولة والمجتمع والأفراد ، بما فيه من مدارس ومؤسسات تربوية وخدمات تعليمية ، وما يحكم ذلك من تشريعات وقوانين ، إذ تعد الإدارة المدرسية صورة مصغرة لتنظيمات الإدارة التربوية ، وجزءاً منها ومنفذه لسياستها ، وتتعلق الإدارة المدرسية بمدير المدرسة ومساعدته والعاملين معه وبكل ما يدور في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية.

1- ماهية الإدارة المدرسية

1.1- مفهوم الإدارة المدرسية:

فالإدارة يمكن وصفها على أنها علم من حيث أنها تهتم بتحديد الظاهرة و تحليلها وقياسها وذلك باستخدام نفس تقنيات العلوم الأخرى وأساليبها ، واختلاف الإدارة عن هذه العلوم يمكن في عدم قدرتها التامة أو عدم دقتها في ضبط المتغيرات المتداخلة وتفسيرها وبالمقابل فإن الإدارة فن ، أي أن الجانب الفني يقوم على أساس استخدام المهارات البشرية في تطبيق مبادئ الإدارة وبعدها المعرفي والاستفادة منها وهذا يفترض ضرورة الإحاطة المسبقة ببعد الإدارة المعرفي ، والأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو (Serve) وتعني الخدمة بمعنى أن من يعمل في الإدارة يخدم الآخرين.

وللإدارة تعريفات متعددة أبرزها أنها: مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم فرديا كان أم جماعيا من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية و الاجتماعية كما ينشدها المجتمع.

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها: الجهود المتسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين ، وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيق يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة ، من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.¹

¹ واصل جميل حسين المومني ، الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الحامد ، عمان، 2008 ، الطبعة الأولى، ص27.

ويعرفها البعض الآخر بأنها: كل نشاط تتحقق من ورائه الأهداف التربوية تحقيق فعالا ويقوم بتنسيق و توجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة و محددة من قبل هيئات عليا ، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية.

وعرفها البعض على أنها: حصيللة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال ، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد. فالإدارة المدرسية: كل نشاط منظم مقصود وهادف تحت إشراف الإدارة المدرسية يتم من ورائه تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملون معه من إداريين ومعلمين ومستخدمين وغيرهم ، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقا ، ويعني هذا أن الإدارة المدرسية تهتم بكل جهد يبذل في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة وأقل جهد وأكبر عائد وأقصر وقت ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها ، وفقا لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع و الدولة.

والإدارة المدرسية الفعالة هي التي تدرس تركيبة مجتمعها المحلي ومؤسساتها التي تعرف مواقع سلطة اتخاذ القرارات الأساسية فيه ، ومعرفة قوة هذه القرارات واتساعها وعلى ضوء هذه المعرفة تحدد الإدارة والأشخاص والمؤسسات التي سيتم التعامل معها فهم في الغالب أولياء الأمور ، والهيئات العامة كالمجلس البلدي والجمعيات الخيرية والأندية الرياضية ، أو ما يوازيه ، والمستفيدين من¹ التربية. هذه

¹ واصل جميل حسين المومني، المرجع السابق، ص ص27.28.

المعرفة تساعدهم على بناء جسور من الثقة مع فعاليات المجتمع المحلي ، ودفعهم إلى المشاركة في العمل التربوي.¹

2- أهمية الإدارة المدرسية ووظائفها :

1.2- أهمية الإدارة المدرسية:

إن معالجة النظام التربوي تبدأ من إصلاح الإدارة المدرسية باعتبارها عاملاً هاماً في نجاح العملية التربوية، وأن المدير غير المؤهل يمكنه أن يكون سبباً رئيسياً في فشل المؤسسة التعليمية التي يشرف عليها. إن تطوير الإدارة بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص يعتبر عملية ضرورية وذات أولوية ولا يمكن تغيير المجتمع نحو الأفضل بدون القيام بذلك ، فالتأثير متبادل بين التربية والمجتمع كما هو معلوم. إن ما نعيشه ونراه في عصرنا الحاضر من علاقات دولية غير إنسانية وتقدم هائل لدول الجنوب في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية وتأخر كبير لدول الجنوب في مختلف مجالات الحياة وتعرض الدول العربية لضغوط خارجية لتغيير نظم تعليمها في الاتجاه الذي لا يخدم مصالحها يشكل كل ذلك تحديات موضوعية وعوامل ضغط على الدول العربية تجعلها مطالبة . أكثر من أي وقت مضى . بضرورة إحداث التغيير المناسب في نظمها التربوي المعاصر التي تناسب طبيعة كل مجتمع ووفق المرجعية الإيديولوجية المحددة.²

2.2-وظائف الإدارة المدرسية :وتقوم الإدارة المدرسية أثناء تأدية نشاطاتها بعدة وظائف ، تعتبر

جوهر عملها وهي:³

¹واصل جميل حسين المومني، المرجع السابق، ص28.

²محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية ، دار العلوم للنشر ، عنابة، دون سنة، الطبعة الأولى، ص48.

³محمد الصالح حثروبي، المرجع في الإدارة المدرسية، دار الهدى، عينمليلة الجزائر، 2005 ، دون طبعة، ص13. 14.

أ- التخطيط:

وهو أول وظيفة في الإدارة المدرسية ، وله الأولوية على جميع وظائف الإدارة الأخرى. فلا يمكن تنفيذ الأعمال بطريقة حسنة دون تخطيط لها ، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل. وينتهي باتخاذ القرارات بما يجب عمله مثل تفويض المتعلمين وتوزيع استعمالات الزمن الأسبوعية وتوزيع الموارد الدراسية ، وبرمجة رزنامة الامتحانات وإسناد مهام للعاملين في المؤسسة وغيرها والتخطيط سلسلة من القرارات تتجه إلى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف في المستقبل. فإدارة تنتبأ بالمستقبل فتخطط له ثم تنفذ ما خططت له من أجل تحقيق أهداف محددة.

وفي التخطيط يحرص المدير على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا ينبغي عمله؟ ومتى ينبغي عمله؟ وأين ينبغي عمله؟ وكيف ينبغي عمله؟
- وعندما تتم الإجابة عن هذه الأسئلة بكفاءة ، فإنها تسجل عادة في صورة تعليمات مكتوبة توجه إلى موظفين للتنفيذ ، ويشترط في هذه التعليمات ما يلي:
- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع الموظفين وخاصة من الموظف الذي سيقف بتنفيذها.

- ألا تتعارض مع الأهداف التعليمية

- ألا تتعارض مع بعضها البعض

- أن تكون ممكنة التطبيق

- أن تكون مبسطة يسهل فهمها و أدائها.¹

¹ بشير معمريّة، بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، منشورات الحبر، الجزائر، 2007 ، دون طبعة، ص 71.

ب - التنظيم:

وهو العنصر الثاني في الوظيفة الإدارية ، يمثل أول مرحلة من إجراءات التنفيذ لما تم التخطيط له ، وأثناء القيام بوظيفة التنظيم ينبغي على المدير أن يجد إجابات ناجحة عن الأسئلة التالية:

- من الذي يقوم بالمهنة؟

- ما مقدار مسؤوليته؟

- ما المكان الذي تنجز فيه المهمة؟

- ما علاقة نشاطه بأنشطة أخرى؟

* ولهذا فإن وظيفة التنظيم تتضمن ثلاث عناصر أساسية هي:

- تقسيم العمل إلى مهام و أنشطة محددة

- إسناد كل مهمة أو نشاط إلى من هو أهل لها

- التنسيق بين هذه المهام رأسياً و أفقياً من أجل تنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف.

وهناك عدة مبادئ يسير عليها التنظيم وهي:

- مبدأ وحدة الهدف

- مبدأ التنسيق

- مبدأ وحدة الرئاسة

- مبدأ تناسب السلطة مع مسؤولية.

- مبدأ تدرج السلطة

- مبدأ تفويض السلطة

- مبدأ نطاق الإشراف.¹

¹ بشير معمرى، المرجع السابق، ص71.

ج- التوجيه:

ويعني إصدار التعليمات باستمرار ، سواء كانت شفوية أو كتابية إلى الموظفين ، كل حسب مهمته لتنفيذ أعمالهم كما تم التخطيط لها. ومن هنا فإن التوجيه لا يحدث أثناء وظيفتي التخطيط والتنظيم ، بل أثناء القيام بتنفيذ ما تم التخطيط له. وهو نوع المتابعة والإشراف. يقدمه المسؤول للعاملين في المؤسسة من أجل الإسراع في إنجاز المهام كما تم تخطيط لها. لا يمكن أن يؤدي التوجيه دوره كاملاً إلا إذا كانت عمليتا التخطيط والتنظيم كافيتين لأن التوجيه يتوقف على وضوح الأهداف والمهام لجميع العاملين. ويهدف إلى جعل المرؤوسين يعملون ما هو مطلوب منهم.

ويقوم التوجيه على عدة مبادئ هي:

-وحدة مصدر الأوامر: أي تصدر الأوامر من مسئول واحد

-الإشراف المباشر: أي أن يتصل المشرف بالموظفين بصورة مباشرة

-اختيار الأسلوب: أي أن يختار المشرف الأسلوب المناسب للتوجيه يتفق وطبيعة المهمة أو

صعوبتها وكذلك مع خصائص الموظف إن كان ذا خبرة كبيرة أو قليل الخبرة في هذه المهمة.¹

د- الرقابة والمتابعة:

تعني الرقابة والمتابعة النقد وتصحيح أداء الموظفين ، والتأكيد من أن إنجازهم للمهام التي تم تكليفهم بها تسير كما تم التخطيط لها وكما نصت عليها التعليمات الصادرة في شأنها من أجل تحقيق الأهداف. والتعرف على جوانب الضعف والأخطاء لمعالجتها ومنع تكرار حدوثها. وتشمل الرقابة السلوك والأشياء.

¹بشير معمريّة ، المرجع السابق، ص71.

وبما أن الرقابة تنطوي ضمناً على الخطة والأهداف فإنها تكون على ما إذا كانت المهام التي تم التخطيط لها من أجل بلوغ أهداف محددة ، تسير سيرا حسناً أم لا وبالتالي فإنه لا يمكن لأي مسؤول القيام بالرقابة دون أن يتوفر على خطة للعمل وأهداف واضحة. وتتم عملية الرقابة والمتابعة بثلاث خطوات هي:

- تحديد المعايير أو المحكات الرقابية

- قياس الأداء و مقارنته بالمعايير أو المحكات

- تصحيح الأخطاء.

هـ - التقويم:

هو إصدار الأحكام على مدى مطابقة النتائج المحصل عليها للأهداف المحددة وهو عملية أساسية لكل مسؤول للتعرف على ما تم إنجازه بشكل حسن ، وما تم إنجازه برداءة. وما لم يتم إنجازه إطلاقاً. ومن ثم الاطلاع على العوائق التي واجهت عملية الإنجاز للقيام بالتحسين والتعديل والتطوير. ويهدف التقويم إلى تقدير الكفاية الداخلية لكل عملية ، ويتوقف التقويم على ثلاث دعائم أساسية هي:

- وجود أجهزة للمتابعة الدائمة لكل عملية

- تحديد المعايير أو المحكات الإجرائية التي يتم التقويم طبقاً لها

- وجود جهاز لجمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج.

وهناك مجالات متعددة للتقويم منها ما يلي:

- تقويم التنظيم الإداري والمالي¹

¹ بشير معمريّة، المرجع السابق، ص 72 و 73.

- تقويم التنظيم التربوي

- تقويم التجهيزات و الأدوات

- تقويم الوسائل التعليمية

- تقويم أداء المدرسين

- تقويم أداء المتعلمين.¹

و- اتخاذ القرارات:

بعد إجراء عملية التقويم ، يتم اتخاذ القرارات والحقيقة أن مختلف العمليات التي تكون منضمة في التخطيط والتنظيم وما يصحبهما من أنشطة إدارية وتربوية هي في الواقع سلسلة من القرارات. فكل موقف إداري أو تعليمي يمثل مشكلة تتطلب اتخاذ قرار لحلها والتغلب عليها واتخاذ القرارات إزاء المشكلات التي تثار في المؤسسة ، دليل على أن المسؤول فعال ويتابع ما يجري في المؤسسة ، ويتدخل لحسمه في الوقت المناسب. أما عدم اتخاذ القرارات أو تأخيرها دون مبرر يدل على عجز المسؤول واتخاذ له وتسببه. وهذا مما يفقد ثقة الموظفين به ، وتشيع الفوضى والتسيب من الجميع. ولكي يتخذ المسؤول قرارات رشيدة بشأن القضايا التي تثار في المؤسسة عليه أن يمر بأربع مراحل هي:

- التعرف على المشكلة التي يتعين اتخاذ قرار بشأنها و تحديدها

- جمع معلومات كافية حولها

- اقتراح الحلول الممكنة لها ومناقشتها مع الجهات التي يعينها الأمر.

- اختيار الحل الأحسن ، ومن ثم إصدار القرار في الوقت المناسب.²

¹ بشير معمري، المرجع السابق، ص71.

² أحمد جميل عياش، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، صص57 . 58.

3- خصائص الإدارة المدرسية وأنواعها:

1.3- خصائص الإدارة المدرسية: النجاح سمة يحبها الناس أيا كانت مراتبهم ووظائفهم، بل وأيا كانت أعمارهم ومواقعهم، لأن للمدرسة تأثيراتها المتشعبة على المجتمع بشتى مكوناته ودعائمه فالنجاح في إدارتها أمر لا بد منه، فالفشل في مدرسة ما في أي بقعة جغرافية من بلد ما سيترك أثره المدمر على تلك البقعة الجغرافية ثم يمتد الدمار لينشر في جغرافية البلد كله والدمار الذي يمتد في جغرافية مجتمع يعني دمار في تاريخ ذلك المجتمع والخصائص التالية هي من سمات المدرسة الناجحة التي يقتزن نجاحها بنجاح مديرها.

أ- إدارة هادفة:

لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على التخطيط السليم في إطار الصالح العام ، والتخطيط للمدرسة لا يكون حكرًا على مديرها بل للمعلم ودوره والتلميذ دوره وللمؤسسة دورها ولأسرة دورها ، فتصبح خطة مدير المدرسة كالاتفاقية في بنودها الكل ملتزم بالعمل فيها تحت طائلة المساءلة.

ب- إدارة إيجابية:

تنظر إلى الأمور بأكثر من عين لتكون الصورة أكثر وضوحًا وأكثر اتساعًا فإن النظر إلى الأمور بعين واحدة يضيق الواسع ويعقد السهل وتستشري النظرة الجامدة السلبية إلى ما يحدث فيعم التوتر وتنتشر البغضاء وتفسر الأمور بتفسيرات غير عقلانية وغير صائبة وتصدر قرارات ارتجالية لا تأتي بخير .

ج- إدارة جماعية: بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق

العمل بروح فريق.¹

¹ محمد بن حمودة ،مرجع سابق،ص42.

د- إدارة إنسانية : لا تتحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العلم التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إسفاف وبالجدية دون تزمت ، إدارة تعظم إنسانية الإنسان بعيدا عن التحفيز والتشهير .

هـ- إدارة اجتماعية: تتم في وسط دينامي اجتماعي يهدف إلى تحقيق نهضة المجتمع المزدهر المدرسة فيه أسرة الكبير فيها يعطف على الصغير ، والصغير فيها يحترم الكبير ورب الأسرة بلملمها ويجمع أطرافها على مائدة الخير والانتماء والصلاح.

و- إدارة تكنولوجية: ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العملية و الأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة.

ي-إدارة فاعلة: ومن خصائص المدارس الفاعلة:

- توفير بيئة منظمة وآمنة
- ذات توقعات عالية للتلاميذ
- ذات مبادئ تعاونية تنظيمية
- توفير للتلاميذ فرص للتعليم
- تعترف بالنجاح وتكافئه
- تظهر كمصدر للمجتمع
- تنظم إجراءات لتطوير العاملين
- لديها منهاج محكم
- تقيم تحقيق أهدافها باستمرار
- تستثمر الوقت في التعليم الجيد¹

¹ محمد بن حمودة، المرجع السابق، ص42.

- لديها رؤية واضحة

- لديها قادة فعالون وتمارس الأوامر بشكل مباشر.

2.3- أنواع الإدارة:

يتعين تحديد مفهوم كل من الإدارة والإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة العامة ويمكن القول بأن العلاقة المنطقية بين هذه الألفاظ هي علاقة تضمن أو شمول. فالإدارة العامة أعم وأشمل من الإدارة التربوية وهذه أعم وأشمل من الإدارة التعليمية. وهذه الأخيرة تتضمن الإدارة المدرسية. وسنورد جملة من الإدارات ، منها :

أ- الإدارة العامة: إن للإدارة ميادين كثيرة ، ولكل منها نشاطها المميز وهي تتشابه في بعض من مبادئها وأساليبها ، وتختلف في بعض الآخر. وتنقسم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة خاصة. فالإدارة العامة هي الإدارة الحكومية التي تنتم بطابع سياسة الدولة وتهدف إلى تقديم خدمات لأفراد المجتمع بدون توقع أي ربح مادي وتكون مسؤولية العاملين مسؤولية عامة. وأما الإدارة الخاصة فتهدف إلى تحقيق الربح المادي، و ترتبط . عموما . بالنشاط الاقتصادي مثل الإدارة الأعمال وغيرها ، وتكون مسؤولية العاملين مسؤولية خاصة.¹

ب- الإدارة التربوية: العوامل المؤثرة في تربية الفرد البشري متعددة فهناك المؤسسات التربوية المدرسية ومؤسسات غير المدرسية ، والمؤسسات غير المدرسية كثيرة ومختلفة ، وإدارة التربية متعددة بقدر ما يوجد من المؤسسات تقوم بوظيفة التربية كالمدرسة والإذاعة والتلفزيون والصحافة المكتوبة والمسرح والمكتبة العامة وغيرها. ومهما يكن من أمر فإن المبادئ العامة للإدارة العامة تنطبق على إدارة التربية بمختلف ميادينها ، ولا يكون الاختلاف إلا في التفاصيل المتعلقة بالأهداف وطبيعة العمل وظروفه.

¹ محمد بن حمودة، المرجع السابق، ص43.

ج- الإدارة التعليمية: باعتبار أن التربية أشمل من التعليم فإن الإدارة التعليمية تكون نتيجة لذلك ، فهي فرع من فروع إدارة التربية ، أي أن الإدارة التعليمية تتصل بإدارة التعليم المدرسي ويتولى أمرها ، وعلى المستوى الوطني هناك مسؤول سياسي برتبة وزير يشرف على تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال إختصاصه ، ولقد أصبحت إدارة التعليم اليوم علما من علوم الإدارة العامة وعلما من علوم التربية في آن واحد ، فالاسم نفسه يتكون من كلمتين: إدارة و تعليم.

د- الإدارة المدرسية : يقصد بالإدارة مجموعة عمليات يتم بموجبها تعبئة الإمكانيات البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة التي توجد فيها،¹ والإدارة المدرسية علم من علوم الإدارة العامة وعلم من علوم التربية في آن واحد ، فهي أقرب إلى العلم منها إلى الفن ، فالإلمام الكافي بعلم الإدارة المدرسية شرط ضروري لنجاح القائد الإداري في عمله لكنه غير كاف ، فلا بد من التأثير في نفوس الآخرين وضرورة تكوين علاقات إنسانية سليمة داخل المؤسسة التعليمية التي يشرف عليها.²

4- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها ، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فلقد مرت الإدارة الحديثة بمتغيرات كبيرة نظرية وعملية، وذلك نتيجة لجهود ثلاثة مجموعات هي:

- مدير المدارس والكليات الذين حاولوا إعادة تنظيم المدارس وجعلها أكثر عملية.
- طلاب الحركة العلمية في التربية الذين حاولوا إدخال الطرائق العلمية في التربية والإدارة ، والذين كان لهم الفضل في التأكيد على الطرائق الحديثة في العلم واستخدام طرق أفضل في الإدارة.
- الثوار الحقيقيون الذين بشروا بالمدرسة التي مركزها المتعلم ونموه والتي لا تتمركز حول الكتب والتلقين والصفوف الكبيرة والأثاث ، ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

4.1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

¹ بشير معمري، مرجع سابق، ص69.

² محمد بن حمودة، 2006 ، ص47.

يشكل النظام التربوي مكوناً مهماً في النظام الاجتماعي فالمدرسة مؤسسة اجتماعية يهدفها المجتمع مكوناً حيوياً من ثقافته تسهم في عملية التغيير الاجتماعي. وتقوم هذه على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً، علمياً واجتماعياً ونفسياً ، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور. ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية.

أ/ نموذج جيتزلز:

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمؤوسين في إطار نظام اجتماعي ، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورها في صورة مستقلة كل منهما عن الأخرى وإن كانا في الواقع متداخلين.

الأول: يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار ، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والاداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق أهداف وغايات النظام.¹

الثاني: يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أداءهم، بمعنى هل هم متساهلون، متسامحون، يتسمون بالتعالي أم بالتعاون، وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها وقد سمي التفاعل الطاهر بالسلوك الاجتماعي الذي هو وظيفة للعناصر الأساسية التالية:

المؤسسات، الأدوار والتوقعات، والتي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري في النظام والأفراد والشخصيات وتحقيق الحاجات والتي تكون بمجموعها البعد الرمزي أو الشخصي والشخصيات، وتحقيق الحاجات والتي تكون بمجموعها البعد الرمزي أو الشخصي للفعالية في النظام الاجتماعي. على أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً ، فإذا التفت

¹ واصل جميل حسين المومني، مرجع سابق، صص 97 102.

النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعملوا معا بروح متعاونة بناءة، أنا عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون غير مرضية.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلا هو محصلة ، ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشتمله من نزعات وأمزجة.

ب/ نموذج جوبا:

ينظر إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران:

المصدر الأول: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، بحكم مركزه بالسلطة ، والتي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة له من السلطات العليا.¹

المصدر الثاني: فهو قوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبها من قدر التأثير بالآخرين وهذه تمثل قوة غير رسمية، ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا، وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيرها.

ج/ نظرية تالكوت بارسونز:

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيب كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

¹ واصل جميل حسين المومني، المرجع السابق، ص102.

- التكامل: بمعنى إرسال وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء المنظمة بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في متكامل.

- الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه و إطاره الثقافي.

2.4- نظرية العلاقات الإنسانية:

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل ، فهم يهتموا برضا العاملين وسعادتهم والاستماع الجيد لملاحظاتهم عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية ، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثه في القائد التربوي وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد ، ومن ضمن مسؤوليات مدير المؤسسة ليتعرف و يفهم و يحلل المدرسين والطلبة، وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والطلبة وحاجات المدرسة. وتؤكد هذه النظرية على أهمية الفرد وتنمية قواه الكامنة¹ بدلا من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها ، فبدلا من التلاعب في تنظيم المؤسسة تقوم الإدارة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم للتوصل بهم إلى أقصى إمكاناتهم الكامنة

3.4-نظرية المنظمات:

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم ، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة . المدرسة . فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشيده في خطته وقراراته الإدارية. كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم مجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها. فهي تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريوها أهدافا متفق عليها من خلال وسائل وأساليب منطقية فالنماذج الرسمية تعد المؤسسات نظاما تتألق من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة ضمن إطار من التكامل والتناغم.

¹ واصل جميل حسين المومني، المرجع السابق، ص102.

4.4-نظرية اتخاذ القرار:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية ، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة مناسبة وكفاءة عالية ، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين و الطلبة و أولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حيز الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية ، والمعيار الذي يمكن على أساسية تقييم المدرسة ، هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.¹

5.4- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها من سبقه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي (هنري فايول) وقد حدد سيرز الوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة: التخطيط ، التوجيه، التنظيم، التنسيق الرقابة، وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، إذ أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري. ففي عملية التخطيط الإداري وضع التصورات إلى وضع التصورات لما يحتاج القيام به، وتدارس الظروف استعداد لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية ، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها. وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية ، بما يسهل عملية تنفيذ الأهداف المتوخاة من المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن هذه الترتيبات وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلا لها

¹ واصل جميل حسين المومني، المرجع السابق، ص ص102 103.

من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة ، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

وفي عملية التنسيق يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض ، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة ، وفي حدود تسمح به القوى الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية في بيئة التنظيم. أما الرقابة فهي متابعة مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها ، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها .¹

6.4- نظرية القيادة:

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة والإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والطلبة ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة ، ولكنها علاقة بين الأعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية ، ويمكن القول أن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان.

7.4- نظرية الدور:

المعايير الجماعة وبناء الأدوار يؤثر في سلوكيات الأفراد وفي طريقة تواصلهم والتفاعل الدينامي بينهم ، وكذلك على قيادتهم ومفهوم السلطة فيها والتي يمكن أن يكون لتباين توقعات أفراد النظام حولها أثر في وقوع نوع من الصراع داخل النظام الذي تنشط فيه الجماعة، وإن هذه الأمور يجب أن تحظى باهتمام الإداريين و عنايتهم و أن يطوروا إدراكا عميقا لها حتى تكون لديهم القدرة على التعامل الفاعل معها كي تسود المنظمة أجواء عمل صحيحة تتحقق عبرها أهداف النظام.

¹ واصل جميل حسين المومني، المرجع السابق، ص103.

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس). فإذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين مجلس أنشطة . فمن يكلف بهذه المسؤولية . إذا كلف أحد المعلمين في ذلك ، ولم يستطيع أن ينجح في تكوين المجلس المناسب ، ماذا يفعل المدير؟ ما موقف المدرسين الآخرين؟ ليشاورهم كجماعة فربما يحدث تصدما في الرأي ، وعليه في مثل هذه الحالات أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة ، وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها ، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عام فيجب على المدير أن يولي اهتماما خاصا للمهارات ، والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ، ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم ، وتنمية معلوماتهم حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابيا وفعالا ومساعد على تحقيق أهداف المدرسة.¹

8.4-نظرية النظم:

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية على يد العالم بيرتلانفي عام 1950، وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية وتفسير هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير علمية أو غير دقيقة ، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعيا أو بيولوجيا أو علميا يجب أن يليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل أفراد النظام ، جماعته الرسمية وغير الرسمية ، الاتجاهات السائدة فيه دوافع النظام والعاملين فيه ، طريقة بنائه الرسمي ، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها ، والسلطة التي يشمل عليها. تنظر هذه النظرية إلى المنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة ونشطة في تفاعلها مع البيئات المحيطة ، ويعد (كانتروخان) أول من طبق نظرية النظم في المنظمات، ونظرية النظم هي عبارة عن آلية تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات. ويعرف (بيرتلانفي) النظم بأنها

¹واصل جميل حسين المومني، المرجع السابق، ص 104.

مجموعة العناصر تكون متفاعلة مع بعضها البعض ويعرف (كانا) النظام بأنه ترتيب لأجزاء ذات علاقة متبادلة ، أي أن النظام يشير إلى الاعتمادية المتبادلة والاتصال المتبادل والعلاقة المتبادلة لمجموعة من العناصر في وحدة متكاملة وهذا يدل على الأنظمة المفتوحة.

9.4-نظرية البعدين في القيادة:

تشير هذه النظرية أن هناك نمطين من السلوك هما السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو العلاقات الإنسانية ، وأن القائد ليس بالضرورة أن يكون مهتما بالعلاقات أو مهتما بالإنتاج ، بل يمكن أن يكون مهتما بالجانبين معا ، وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغى على سلوكه البعد الثاني، وهناك من يكون سلوكهم متوازنا.¹

¹ واصل جميل حسين المومني، المرجع السابق، ص 104.

خلاصة:

إن البحث في الإدارة المدرسية يسهم بلا شك في نمو النظرية العلمية في الحقل التربوي ويؤدي ذلك حتماً إلى تحسين الممارسة والتطبيقات التربوية المختلفة ويرفع مستوى الأداء التعليمي داخل المؤسسات التربوية، ولم يعد ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها عملية تلقائية لا تحتاج إلى إعداد أو تدريب بل أصبح ينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها فرع من الإدارة العامة التي تعنى بإدارة الشأن التربوي والتعليمي.

الفصل الخامس

1- الإطار المنهجي للدراسة .

2- تفريغ وتحليل البيانات.

3- نتائج الدراسة.

تمهيد:

تتم عملية تقييم النتائج التي يتحصل عليها الباحث في الدراسة على الإجراءات الميدانية والتي سنبداها بالمنهج المتبع والأدوات المستخدمة في الدراسة وحجم العينة والتي ستتضمن الأفراد المبحوثين لجلب المعطيات الكافية لتحليل النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة.

1- الإطار المنهجي :

1.1- المنهج المتبع في الدراسة:

يقصد بمنهج البحث العلمي: الطريقة أو الإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل التوصل إلى الحقيقة في العلم.¹

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه.²

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج فإن المنهج المناسب لطبيعة دراستنا هو المنهج الوصفي ، حيث يعرف المنهج الوصفي: بأنه الطريقة الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.³

2.1- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أداة جمع البيانات خطوة أساسية في البحث العلمي لأنها الوسيلة التي نستطيع بها الحصول على المعلومات الخاصة والدقيقة حول موضوع الدراسة وتم اختيار الاستبيان لأنه يتلائم مع طبيعة المشكلة وفرضيات المطروحة وخصائص عينة الدراسة ، ويعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب.⁴

3.1- مجالات الدراسة: تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

أ- المجال البشري: ولقد حدد عينة الدراسة في بحثنا هذا في 30 معلم ومعلمة في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يوسف بدائرة جامعة حيث تم اختيارها بطريقة قصدية. وقد اشتملت الدراسة

¹ بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، الطبعة الأولى ، ص21.
² عمار بخوش، محمد محمود الدنيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، الطبعة الرابعة، ص92.
³ صلاح الدين شروخ ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر و الحجاز، عنابة، 2004، دون طبعة، ص147.
⁴ سامي محمد ملحم ،مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2010، الطبعة السادسة، ص307.

على عينة من أساتذة في متوسطة ومعلمين في ابتدائية وقومها 30 معلم ومعلمة، ويقصد بالعينة عدد الأفراد التي لها خصائص مشتركة والتي تكون جزء من المجتمع الأصلي ويجب أن تكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً.¹

ب- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الحالية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يوسف جميع الأقسام.

ج- **المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة (من 1 أبريل إلى 15 أبريل) في الموسم الجامعي 2014/2015 بحيث تم الاتصال بمسؤولي المؤسسة والسماح لنا بإجراء وتوزيع الاستمارة على أفراد العينة.

2- تفرغ وتحليل البيانات

1.2- البيانات الأولية :

جدول رقم(01): يبين جنس المعلمين.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	10	33.33%
أنثى	20	66.67%
المجموع	30	100%

لقد تبين من خلال الجدول رقم(01) أن الغالبية من معلمين ضمن مفردات العينة هم إناث حيث قدرت النسبة بـ 66.66% على غرار نسبة الذكور التي قدرت بـ 33.33% وهذا نظراً إلى أن الإناث هم أكثر ميل إلى مهنة التعليم مقارنة بالذكور.

¹ سامي محمد ملحم، صلاح الديتشيروخ، طارق البجري، سهيلة نجم، الإحصاء في المناهج البحثية التربوية و النفسية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 79.

جدول رقم(02): يبين سن المعلمين.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
25 إلى 35	12	40%
36 إلى 45	7	23.33%
46 وأكثر	11	36.67%
المجموع	30	100%

لقد تبين من خلال الجدول رقم(02) أن الغالبية من المعلمين يتراوح سنهم ما بين 25 إلى 35 سنة بنسبة 40% ، بينما المعلمين في سن ما بين 36 إلى 45 يقدر بنسبة 23.33% وهي أقل نسبة داخل الجدول ، في حين فئة المعلمين في سن 46 وأكثر تقدر بنسبة 36.66% ،ومن ثم يمكن القول أن غالبية سن المعلمين بهذه المدرسة يسمح لهم بالقيام بعملهم بأكمل وجه ، كونهم في الغالب في سن الشباب حيث يكون الشاب يمتاز بالنشاط والقدرة على العطاء والعمل ،

جدول رقم(03): يمثل المستوى التعليمي للمعلمين.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى المتوسط	0	/
المستوى اثنائي	4	13.33%
المستوى الجامعي	26	86.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم(03) المستوى التعليمي للمعلمين حيث نجد نسبة المعلمين ذوي المستوى المتوسط منعدمة أما المعلمين ذوي المستوى الثانوي يمثل نسبة 13.33% أما المعلمين ذوي المستوى الجامعي يمثل نسبة 86.66% ،ومنه نستنتج أن أعلى نسبة مثلث المستوى الجامعي الذي يسمح للمعلمين بإنجاح العملية التعليمية من خلال خلق علاقة التواصل بينهم وبين المدير ومع إمكانية توفر القدرات نصل إلى بناء مستقبل نجاح لأجيالنا.

جدول رقم(04): يمثل الحالة العائلية للمعلمين.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج	22	73.33%
مطلق	1	3.33%
أعزب	7	23.33%
المجموع	30	100%

يمثل الجدول رقم(04) الوضعية الاجتماعية للمعلمين حيث بلغت نسبة المعلمين المتزوجين 73.33 %، أما المطلقين فبلغت 3.33 % ، في حين بلغت نسبة الغير المتزوجين حوالي 23.33%. ومنه نستنتج أن أعلى نسبة سجلت هي نسبة المعلمين المتزوجين وهذه الوضعية الاجتماعية المميزة تسمح للمعلمين بأداء واجبهم التعليمي على أكمل وجه.

بيانات خاصة بالروح المعنوية.

2.2- بيانات خاصة بتوفر روح التعاون بين أطراف المدرسة :

جدول رقم(05): يبين مدى سعي المدير في بناء علاقات شخصية مع المعلمين.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73.33%
لا	8	26.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم(05) مدى سعي المدير إلى بناء علاقات شخصية مع المعلمين حيث بلغت نسبة الذين يرون أن مديرهم يسعى لبناء علاقات شخصية معهم حوالي 73.33 %، أما الذين يرون العكس فقدرت بـ: 26.67 % ، وعليه نستنتج أن العلاقات الشخصية ومن ثم الإتصال الغير رسمي

يلعب دورا بارزا في إدارة المدرسة ، وهذا يساعد على رفع معنويات المعلمين وبالتالي يمنحهم الرغبة والحماس في العمل.

الجدول رقم(06): يبين مدى مساعدة المدير للمعلمين على حل مشاكل التلاميذ.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	% 00
المجموع	30	%100

من خلال تحليلنا للجدول رقم(06) يتضح لنا أن نسبة الذين يرون أن المدير يقوم بمساعدتهم في حل مشاكل التلاميذ نسبة 100% ، ومن ثم نستنتج أن مدير المؤسسة يساهم في حل مشاكل التلاميذ في المدرسة ويقدم المساعدة للمعلمين ، وهذا ما يؤكد أن المدير يلعب دورا داخل المؤسسة خارج نطاق المهام الرسمية له .

الجدول رقم(07): يبين مدى تفهم المدير للظروف الخاصة بالمعلمين.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	%93.33
لا	2	%6.67
المجموع	30	%100

من خلال تحليلنا للجدول رقم(07) يتوضح لنا أن غالبية المعلمين يرون أن مديرهم يتفهم ظروفهم الخاصة ، حيث قدرت النسبة حوالي 93.33% ، ومنه نستنتج أن ذلك يعد حافزا للمعلمين لبناء علاقات مع مديرهم تساعدهم على الإبداع والعمل بجدية.

الجدول رقم(08): يبين مدى تعامل المدير مع البعض بنوع من المحابات.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	36.67%
لا	19	63.33%
المجموع	30	100%

من خلال تحليلنا للجدول رقم(08) يتبين لنا أن نسبة المعلمين الذين يعتقدون أن مديرهم يتعامل مع البعض بنوع من المحابات قدرت بـ : 36.67% ، في حين قدرت نسبة من يعتقد أن مديرهم لا يتعامل بالمحابات قدرت بـ : 63.33% ، ومنه نستنتج أن ذلك من شأنه أن يرفع معنويات المعلمين ويكسبهم الرغبة في العمل ، وأن تكون هناك علاقة مودة واحترام بينهم وبين مديرهم ، وهذا مؤشر على أن هناك اتصال غير رسمي بين المدير ومعلميه.

الجدول رقم(09): يبين مدى وجود الاحترام المتبادل بين المعلمين والمدير.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	00	00%
المجموع	30	100%

من خلال تحليلنا للمعطيات بالجدول رقم(09) يتبين لنا أن نسبة المعلمين الذين يرون أنه يسود الاحترام المتبادل بينهم وبين مديرهم قدرت بـ: 100% ، وعليه نستنتج أن إدارة هذه المدرسة يسودها الاحترام المتبادل ، ما يدل على أن مدير هذه المدرسة يعد من نوع المدير الديمقراطي الذي يسعى إلى تحقيق النجاح لهذه المؤسسة.

الجدول رقم(10): يبين مدى ثقة المدير في مقترحات وآراء المعلمين .

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	% 00
المجموع	30	%100

لقد اتضح لنا من خلال تحليلنا لبيانات الجدول رقم(10) أن أن المدير يثق في الاقتراحات والآراء التي يقدمها المعلمون لحل المشكلات الموجودة في الإدارة المدرسية ، حيث قدرت نسبتهم %100 ، ما يجعلنا نستنتج حسن وطيب العلاقة الموجودة بين المدير ومعلميه ، مما يساهم في ازدهار ونجاح العملية التعليمية بهذه المدرسة .

الجدول رقم(11): يبين مدى إشراك المدير للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	%76.67
لا	7	%23.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم(11) مدى إشراك المدير لفئة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة حيث توصلنا من خلال النتائج المبينة أعلاه أن نسبة الذين يرون أن المدير يشاركهم في اتخاذ القرارات بهذه المؤسسة قدرت بـ : %76.67 ، وهذا مؤشر إيجابي على أن المدير يلعب الدور اللازم في المؤسسة ويمتاز بالأسلوب التعاوني والتواصلي وأخذ الرأي من الذين حوله.

3.2- بيانات خاصة بتوفر شروط العمل :

الجدول رقم(12): يبين مدى اهتمام المدير بالاستماع لانشغالات المعلمين .

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	86.67%
لا	4	23.33%
المجموع	30	100%

بعد تحليلنا للجدول رقم(12) تبين لنا أن غالبية أفراد العينة يرون أن مديريهم يهتم باستقبالهم من أجل الاستماع لانشغالاتهم ، حيث قدرت نسبتهم بـ :86.67 % ،ومنه نستنتج أن هناك علاقة وطيدة بين المدير والمعلمين ، وهذا دليل على وجود اتصال غير رسمي داخل المؤسسة التعليمية وهذا حافز على رفع معنويات المعلمين وتحسين أدائهم.

الجدول رقم(13): يبين إذا ما كان للإشاعة دور في رسم العلاقات الإدارية .

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

من خلال تحليلنا للجدول رقم(13) أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يرون أن للإشاعة دور في رسم العلاقات بين أطراف إدارة هذه المدرسة ،حيث قدرت نسبة الذين عبروا على ذلك بـ 60% ، وبحكم أن الإشاعة تدخل في نطاق الاتصالات الغير رسمية ، ولذا نستنتج أن للاتصال الغير رسمي دور في رسم العلاقات وتحديد التوجهات بين مكونات إدارة هذه المدرسة .

الجدول رقم(14): يبين مدى استعانة المدير بزملائه المعلم ينفي حل مشكلات المدرسة.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	6	20%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم(14) مدى إستعانة المدير بالمعلمين في حلال مشكلات التي تتعرض لها المدرسة ، بحيث كانت نسبة 80% من فئة المبحوثين عبرت على أن المدير يلجأ إلى المعلمين في حل أي مشكلة تعترض عمل إدارة المدرسة ، مما يجعلنا نستنتج أن أعضاء إدارة هذه المدرسية تسودهم علاقات الإحترام والتفاهم فيما بينهم ، وهذا واحد من شروط العمل التي يجب توفرها من أجل تحسين أداء المعلمين.

جدول رقم(15):يبين إذا ما كان المدير يتصل بجهات خارج نطاق العملعند الوقوع في أي مشكلة

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	46.67%
لا	16	53.33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم(15) مدى اتصال مدير هذه المدرسة بجهات خارج نطاق العمل ، حيث بلغت نسبة من أكد أنه يتصل بجهات أخرى خارج نطاق العمل وذلك بنسبة 46.67% ،أما من الذين نفوا هذا الأمر فقدرت نسبتهم بـ 53.33% ، وبحكم أن النسبتين متقاربة فإنه يمكن القول أن إدارة هذه المدرسة تعتمد لحد ما على الاتصالات الغير رسمية في الإدارة التعليمية .

الجدول رقم(16): يبين هل يلجأ المعلمين إلى الوساطة عند الاتصال بالمدير.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	0
لا	30	%100
المجموع	30	%100

يوضح الجدول أعلاه نسبة المعلمين الذين يلجؤون إلى الوساطة عندما يحاولون الإتصال بالمدير فكانت النتيجة أنهم لا يلجؤون البيئة إلى الوساطة حينما يقصدون المدير ، حيث قدرت نسبتهم ب : %100 ، وهذا دليل على وجود علاقة تواصلية بين المدير وفئة المعلمين ، وهذا دافع يمكن أن يبعث على الثقة والتكامل بين المدير والمعلمين ، مما يساعد على العمل الإنسيابي في المدرسة ، وهذا ما جعلنا ننتيقن من أن هناك نوع من العلاقات الشخصية المتبادلة بين الطرفين ، وهي تدخل ضمن الاتصالات الغير رسمية .

4.2- بيانات خاصة بمستوى قدرات الإدارة المدرسية :

الجدول رقم(17): يبين إذا ما كانت العلاقات الشخصية تساعد المدير على حل مشكلات الإدارة .

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73.33
لا	8	26.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم(17) إذا ما كانت العلاقات الشخصية تساعد المدير على حل مشكلات الإدارة المدرسية ، إذ أظهرت نتائج هذا الجدول أن 73.33 من فئة المبحوثين يرون أن العلاقات الشخصية تساعد المدير على حل مشكلات الإدارة المدرسية ، ما جعلنا نستنتج أن إقامة علاقات شخصية خارج نطاق علاقات العمل ضرورية ، من شأنها أن تساهم في حل المشاكل التي قد تواجه الإدارة المدرسية مما يرفع في قدرات الإدارة المدرسية في حل المشاكل.

الجدول رقم(18): يبين إذا ما كانت اتجاهات المدير وميولاته الشخصية مصدرا لاتخاذ القرارات.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	36.67%
لا	19	63.33%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم(18) اتجاهات المدير وميولاته الشخصية إذا ما كانت مصدرا لاتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة ، فجاءت نتائج تقصي المبحوثين بما نسبته 36.67% منهم ترى أن إتجاهات المدير وميولاته الشخصية مصدرا لإتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، في حين كانت نسبة 63.33% من هؤلاء لا ترى أن الميولات الشخصية للمدير مصدر لاتخاذ القرارات، لنستخلص من خلال هذه النتائج أن الأخذ بمبدأ الاستشارة مع كافة الطاقم الخاص بإدارة المدرسة هو المعمول به من أجل التوصل إلى القرار الأصح والأصوب، وهذا أيضا يعكس مدى الحنكة والخبرة لدى طاقم هذه المدرسة.

الجدول رقم(19): يبين مدى الصعوبة التي يتلقاها المدير في الاتصال بالإدارة الوصية.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	26.67%
لا	22	73.33%
المجموع	30	100%

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول رقم(19) أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن المدير لا يجد صعوبة في الاتصال بالإدارة الوصية ، وذلك بنسبة 73.33% من الفئة المبحوثة ، بينما نجد من صرح عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 26.67% ، وهذا ما يؤكد قدرة المدير على التواصل بالإدارة الوصية، مما يسهل عمل الإدارة التعليمية بهذه المدرسة .

الجدول رقم(20): يبين مدى لجوء المدير لطلب رأي المعلمين في إدارة المدرسة.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

من خلال توضيحنا لنتائج الجدول رقم(20) الذي يبين إذا ما كان المدير يلجأ إلى طلب رأي فئة المعلمين حول مسائل تخص تنظيم الإدارة المدرسية ، فكانت النتائج كالتالي: 60% هي نسبة من يقر بلجوء المدير إلى المعلمين لطلب رأيهم بخصوص تنظيم الإدارة المدرسية وأن نسبة 40% منهم لا يرى ذلك، وطالما أن النسبة الأكبر تأكد على أن المدير يلجأ إلى المعلمين في الأخذ برأيهم ، فإن ذلك يعد مؤشرا على أن هناك علاقة صداقة بين الطرفين ، وهذا يساعد على العمل والوصول إلى إنجاح العمل التربوي داخل المدرسة، إلا أن نسبة 40% من الذين ينفون هذه الحقيقة ليست بالقليلة ، فهي توحى بعدم ديمقراطية المدير ، إلا أن الأمر عكس ذلك ، فهي تشي بأن بعض القرارات يفرض تنفيذها من الأعلى .

الجدول رقم(21): يبين مدى إستعانة المدير في حل المشاكل المدرسية بجمعية أولياء التلاميذ.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	73.33%
لا		26.67%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال تحليلنا للجدول رقم(21) الذي يبين مدى استعانة المدير في حل المشاكل المدرسية بجمعية أولياء التلاميذ، فجاءت النتائج كالتالي: 73.33% هي نسبة من يقولون أن المدير يقوم باللجوء إلى جمعية أولياء التلاميذ في حالة وقوع هذه المدرسة في أي مشكلة ، ونستنتج من ذلك

أن هناك اتصال غير رسمي داخل المؤسسة التعليمية تدور بين المدير المسؤول على إدارة المدرسة وجمعية أولياء التلاميذ.

الجدول رقم(22): يبين مدى استعانة المدير بالنقابة في حل مشكلات الإدارة.

المحددات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	6	20%
لا	24	80%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم(22) إجابات المبحوثين على مدى إستعانة المدير بالنقابة في حل مشكلات الإدارة ، فجاءت النتائج كالتالي: أن نسبة 20% منهم ترى أن المدير يلجأ إلى النقابة في حل مشكلات الإدارة وأن نسبة 80% منهم لا يرون أن المدير يلجأ إلى النقابة في حل هذه المشكلات ، ومنه نستخلص أن إدارة هذه المدرسة ليست على علاقة وطيدة مع العمل النقابي ، وربما هذا يشير إلى الواقع المتأزم أصلا مع الوزارة الوصية مع نقابات التعليم المختلفة .

3- نتائج الدراسة:

بعد عرضنا لتحليل وتفسير لمعطيات الدراسات الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج الخاصة بالدراسة وهي كالتالي:

أ- الفرضية الأولى:

بعد تحليلنا النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي تدور حول رفع الروح المعنوية لدى المعلمين ، حيث أثبت نتائج الجداول رقم 5 . 6 . 7 . 8 . 9 . 10 . 11 أن الفرضية محققة بدليل ما أثبتته المعطيات المتحصل عليها ضمن هذه الجداول ، حيث نجد أن معظم أفراد العينة المدروسة يرون أن هناك علاقة احترام وصدقة ، وأن المدير يشركهم في إتخاذ القرارات التي تخص المدرسة ويرفع من

معنوياتهم ، وهذا دليل تفهم المدير لأوضاعهم، وكذا إيمانه على نوع الإتصال غير الرسمي كأسلوب للتعامل في إدارة المدرسة .

ب- الفرضية الثانية:

بعد استعراضنا لتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية الخاصة بتوفر شروط العمل داخل الإدارة المدرسية ، ضمن نتائج الجداول رقم 12 . 13 . 14 . 15 . 16 ، نجد أن هذه الفرضية قد تحققت وهذا ما أثبتته المعطيات التي تؤكد إهتمام المدير باستقبال المعلمين للاستماع لانشغالاتهم وأنهم يتصلون به متى شأؤوا في حل مشكلاتهم .

ج- الفرضية الثالثة:

بعد تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تخص مستوى قدرات الإدارة المدرسية ، تبين لنا أن هذه الفرضية هي الأخرى محققة بدليل ما أثبتته نتائج الجداول 17 . 18 . 19 . 20 . 21 . 22 ، فنجد أن المدير يعتمد في حل المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية على جمعية أولياء التلاميذ ، كما أنه يستعين بزملائه من المعلمين في حل المشاكل التي تواجه الإدارة ، وأنه لا يجد صعوبة في الإتصال بالإدارة الوصية ، بما يعني أنه متفقد ويقضي بحوائج المدرسة بسهولة .

الفرضية العامة:

بعد تحليل النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية توصلنا إلى أن للإتصال غير الرسمي دور في مساعدة إدارة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها والرفع من أدائها البيداغوجي ، وأن مدير هذه المدرسة يتميز بأنه ينتهج منهج الإدارة التعاونية مع الأطراف الأخرى وخاصة المعلمين ، وأنه في كثير من الحالات يعتمد على الإتصال غير الرسمي بهدف تحقيق فاعلية أداء إدارته المدرسية ، فهو يسعى إلى توفير شروط العمل اللازمة ، كإقامة علاقات مع المعلمين وأولياء التلاميذ لأجل إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجه المدرسة ، بغية نجاح سيرورة العملية التربوية والتعليمية والرقى بها.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا هذه حاولنا إبراز العلاقة الوطيدة بين الاتصال غير الرسمي وفاعلية أداء الإدارة المدرسية، إذ عرفنا الاتصال غير الرسمي على أنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة ويتميز بسرعته قياسا بالاتصال الرسمي، وهو يعد مكملا له، كما تطرقنا الى الحديث عن الأداء إذ هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة فهو تعبير عن قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، وتوصلنا إلى أن الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي والتعاوني، بقصد توفير المناخ الفكري النفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبيعث الرغبة في العمل، وتوصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى أن الجانب المعنوي، أو البعد النفسي في مجال العمل حافز إلى رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة التعليمية فالتقيد بالقوانين المحددة ضمن نظام العمل يخلق عادة جوا من الضغط النفسي للمدير والعاملين معه، مما يقلل من رغبتهم في العمل وضعف قدراتهم على الأداء الحسن، فمن الضروري اللجوء إلى نظام الاتصال غير الرسمي على اعتبار أنه يقوم في أساسه على العلاقة الشخصية والاجتماعية ونسخ العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي ومن ثم نجاح العملية التعليمية .

- التوصيات والمقترحات :

- 1- اشراك العاملين في الخطط وهذا كفيل ببعث الحماس لديهم.
- 2- معاملة الجميع بطريقة بناءة يسود فيها الاحترام والتقدير .
- 3- أن يدرك المدير أهمية التواصل وإقامة علاقات في عمله مع أولياء التلاميذ ومع باقي العناصر داخل الإدارة المدرسية.
- 4- تعزيز نقاط القوة لدى بعض العاملين للاستفادة من عملية التعزيز لبناء علاقات بين المدير ومعلميه.
- 5- الاستفادة من اللقاءات والمناسبات في دعم العلاقات الفردية الإنسانية التي سيكون لها أثر كبير في العلاقات الاجتماعية في المؤسسة (العمل على تنمية روح الجماعة).
- 6- مساعدة العاملين على تنمية مواهبهم، واستخدام الإرشاد والتوجيه.
- 7- إحكام صلة وتقوية الروابط بين المدرسة وأولياء التلاميذ وإشراك أولياء التلاميذ في برامج المدرسة وإطلاعهم على أهدافها وسياستها.
- 8- الاتصال يعتبر ضرورة لنجاح الإدارة عمومًا والإدارة المدرسية على وجه الخصوص.
- 9- التشجيع على التجديد والإبداع.
- 10- مراعاة اشتراك جميع العناصر المكونة للنظام المدرسي في عملية اتخاذ القرارات كل حسب قوة تأثير القرار عليه.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- (1) إبراهيم الغمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثالثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1986.
- (2) أحمد خاطر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، دون سنة.
- (3) أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- (4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل إلى بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (5) أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دون طبعة، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 1998.
- (6) بدر حسان حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، دون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
- (7) بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، طبعة 1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- (8) بشير معمري، بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، دون طبعة، منشورات الحبر، الجزائر، 2007.
- (9) جبارة عطية، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دون طبعة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، دون سنة.
- (10) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، طبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006.
- (11) خليل محمد، حسن الشماع خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
- (12) خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، دون طبعة، جامعة الإسكندرية، مصر، دون سنة.

- 13) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.
- 14) زهير بن ثابت، كيف تقيم الأداء، دون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 15) سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 16) سامية محمد جابر ونعمان أحمد عثمان، الاتصال والاعلام، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 17) سعيد عمر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفس للاستشارات التطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، 2000.
- 18) سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي، منظمات الأعمال، طبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 19) صلاح الديت شروخ، علم الاجتماع التربوي، دون طبعة، دار العلوم للنشر والحجاز، عناية، 2004.
- 20) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة، إسكندرية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 21) طارق البجري، سهيلة نجم، الإحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 22) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، دون طبعة، 2003.
- 23) عمار بخوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 24) عمر محمد توصي الشلبي، علم النفس الإداري، دون طبعة، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1998.
- 25) فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
- 26) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار أسامة للطباعة والنشر، عمان، دون سنة.
- 27) ماريون أهاينز، إدارة الأداء معهد الإدارة العلمية، دون طبعة، السعودية، 1988.

- (28) محمد الصالح حثروبي، المرجح في الإدارة المدرسية، دون طبعة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2005.
- (29) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2000.
- (30) محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، دون طبعة، دار العلوم والنشر، عنابة، دون سنة.
- (31) محمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، دون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- (32) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (33) محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، دون طبعة، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (34) محمد عبد الفتاح ومحمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- (35) مدني عبد القادر العلاقي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الخوارزمي للنشر، جدة، السعودية، 2007.
- (36) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- (37) محمد وطاس، أهمية الوسائل التعليمية في عملية التعليم عامة، دون طبعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988.
- (38) هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- (39) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، دون طبعة، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- المذكرات:**
- (40) عبد الله الحساسبي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010 . 2011.
- (41) محمود إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، " رسالة ماجستير " ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 .

المجلات:

41) بركاندليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، العدد العاشر، جامعة بيسكرة، ديسمبر، 2011.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استبيان حول

أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية

إشراف الأستاذ:

يوسف بالنور

من إعداد الطالبة:

عقبي ابتسام

أنا طالبة بجامعة الوادي: أقوم ببحث في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التربوية ولتحقيق أهداف الدراسة أرجو منكم الإجابة على الأسئلة المنظمة في هذه الاستمارة المنظمة في هذه الاستمارة بدقة وموضوعية فبيانات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام على حسن تعاونكم في إنجاز هذا البحث.

السنة الجامعية: 2015/2014

الاستمارة

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2 - السن: 25 إلى 35 ☐ 36 إلى 46 ☐ 46 وأكثر ☐
- 3 - المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4 - الحالة العائلية:

متزوج ☐ مطلق ☐ أعزب ☐

المحور الثاني: متعلق بالروح المعنوية

- 5 - يعمل المدير على بناء علاقات شخصية مع المعلمين نعم ☐ لا ☐
- 6 - يساعدكم على حل مشكلاتكم مع التلاميذ نعم ☐ لا ☐
- 7 - يتفهم الظروف الخاصة بالمعلمين نعم ☐ لا ☐
- 8 - يتعامل مع بعض بنوع من المحاببات نعم ☐ لا ☐
- 9 - يسود الاحترام المتبادل بينكم وبين المدير نعم ☐ لا ☐
- 10 - يثق في الاقتراحات المتبادلة والآراء التي تقدمونها لحل مشكلات الإدارة المدرسية نعم ☐ لا ☐
- 11 - يشارككم في اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: متعلق بتوفر شروط العمل

- 12 - يهتم المدير باستقبالكم للاستماع إلى انشغالاتكم نعم ☐ لا ☐
- 13 - يمكن للإشاعة أن يكون لها في رسم العلاقات بينكم والمدير نعم ☐ لا ☐
- 14 - تستعين بزملائك في أي مشكلة تتعرض لها في المدرسة نعم ☐ لا ☐
- 15 - لحل مشكلاتك العملية تتصل بجهات خارج النطاق الرئيسي نعم ☐ لا ☐
- 16 - تلجأ إلى الوساطة عندما تتصل بالمدير نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: متعلق بمستوى قدرات الإدارة المدرسية

17 - تساعد العلاقات الشخصية المدير على حل مشكلات الإدارة المدرسية

☐ لا ☐ نعم

18 - تكون اتجاهات المدير وميولاته الشخصية مصدرا لاتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة

☐ لا ☐ نعم

19 - يجد المدير صعوبة في الاتصال بالإدارة المدرسية

☐ لا ☐ نعم

20 - يلجأ المدير إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص تنظيم الإدارة المدرسية

☐ لا ☐ نعم

21 - يستعين في حل مشاكل المدرسة بجمعية أولياء التلاميذ

☐ لا ☐ نعم

22 - يستعين بالنقابة في حل المشكلات الإدارية

☐ لا ☐ نعم