

فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية

أ.بوخاري محمد

جامعة غرداية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدرسة الجزائرية، وتحديد الأساليب الفعالة لرفع مستوى أداء الأستاذ، كما يفيد الإدارة المدرسية في الكشف عن نقاط الخلل في بعض نظم الاتصال ومعالجتها. أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا العينة العشوائية الطبقية كأسلوب للمعاينة، وبلغ حجم العينة 200 أستاذ من أصل 383 موزعين على 12 متوسطة ببلدية غرداية . وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة يمكن تلخيصها في أن تحقيق المستوى الأعلى للأداء المطلوب لا يتم إلا من خلال تبني الإدارة المدرسية لنظام اتصالي جيد وفعال، وذلك لتأثير على السلوك الوظيفي للأستاذ، وتوجيه جهوده بما يحقق أهداف المجتمع بشكل عام والمدرسة على وجه الخصوص.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي - الأداء الوظيفي - عناصر العملية التربوية الإدارية - عناصر العملية التديعية

Abstract:

The objective of this research is to know the nature of communication in an organization of Algerian schools and what methods can be followed to improve the teacher's performance. Besides it helps the administration to spot the weak points in some ways of communication and correct them. For the methodology of research, the researcher has used the descriptive analytic procedure. He has based on a stratified sample as a way of viewing. 200 teachers from 383 ones in 12 middle schools in Ghardaia have given their opinions. That study gives us important results that can summarized as follow: To achieve a high performance, we have to adopt a good way of communication from the school administration to influence on the professional behaviour of a teacher and directing his efforts to reach the aims of the society in general and the aims of school in particular.

تمهيد:

احتل موضوع الاتصال التنظيمي حيزا هاما في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وازدادت أهميته بتطور وتعقد التنظيمات وأصبح عنصرا حيويا تهتم به وبعناصره، باعتباره عملية تفاعل بين الأفراد لتنمية وتقوية العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وتقوية روح الجماعة. وفي الإدارة المدرسية تلعب الاتصالات دورا بارزا، وتأخذ طابعا متميزا لا سيما وأن العملية التربوية في جوهرها هي عملية اتصالات، كما أن جميع الأنشطة المدرسية، والوظائف الإدارية إنما تتم من خلال الاتصال في جميع اتجاهاته، ومن أجل الكشف عن هذه الأهمية سوف نتعرض في البداية إلى الأسس المفاهيمية للدراسة التي تتضمن إشكالية البحث وفرضياته، ثم نتعرض إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، ثم الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية، ذلك لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت إلى المصاعب والأزمات. وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة المدرسية هي المفتاح و نقطة البدء لجميع العمليات التنظيمية، فلإدارة المدرسية دور بارز كونها تأخذ طابعا متميزا، لاسيما وأن العملية التعليمية التربوية في جوهرها عملية اتصالات، وتؤكد الدراسات التربوية أن

الاتصال مهارة فنية يجب على المدير أن ينميها إلى جانب المهارات الأخرى لاختلاف الأفراد الذين يتعامل معهم. ومع تنوع وسائل الاتصال واستفحال ظاهرة العولمة وما فرضته من تحولات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية، أصبح الاتصال أحد أهم الوسائل والآليات التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتحقيق أهدافها والحفاظ على وجودها. فالفرد في اتصال دائم مع غيره داخل النسق العام فهو يتصل برؤسائه ومرؤوسيه وبالجمهور الواسع مستخدما عدة أساليب ووسائل، ومن هنا يصبح الاتصال عملية تفاعل اجتماعي داخلي (اتجاه الرئيس والمرؤوسين) وخارجي (اتجاه الجمهور)، فالالاتصال الداخلي في أية منظمة يحقق عدة أهداف كالتنسيق واتخاذ القرارات وإعطاء الفرصة للتعبير عن الآراء والأفكار، وإزالة الغموض والتوتر داخل التنظيم، بينما الاتصال الخارجي يعمل على ربط التنظيم بمحيطه وبيئته للتفاعل معه ويؤثر فيه بغية بناء صورة جديدة في أذهان متعامله وشركائه.

وتعتبر المؤسسة التربوية في كل المجتمعات المعاصرة من المنظمات التي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع الذي تنشأ فيه، وحتى تتمكن من النجاح في تحقيق أهدافها فهي تسعى لتنظيم وتقوية علاقات العمل الداخلية (أساتذة - تلاميذ - عمال - إداريين) وكذا العلاقات الخارجية (المحيط الاجتماعي) لكسب الثقة والتأييد وتحقيق التنسيق والتعاون. فنجاح العملية الاتصالية بالمؤسسة التربوية يعتمد على وسائل رسمية مستوحاة من التشريع، ونجاح المدرسة وإدارتها مرتبط بأداء أفرادها كمؤشر دال على نجاحها أو فشلها، وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من تحقيق أهدافها ينبغي الاهتمام بأداء عاملها والرفع من روحهم المعنوية، وإيجاد مناخ تسوده العلاقات الإنسانية وصولا إلى إعداد المستويات المختلفة للعناصر البشرية التي تتطلبها التنمية المجتمعية وانطلاقا من هذا الطرح تأتي هذه الدراسة كمقاربة سوسيولوجية تطرح التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية؟.

و يتفرع عن التساؤل الرئيس السؤالان التاليان:

1- إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟

2- إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدرجية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، وللإجابة والأسئلة المتعلقة بها، صيغت الفرضية على هذا النحو:

تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية.

أما الفرضيات الجزئية فصيغت بالأسلوب الآتي:

✓ كلما زاد الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية.

✓ كلما نقص الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدرجية انخفض مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المدرسة الجزائرية.

3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى :

1- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدارس الجزائرية كمنظومة اجتماعية مفتوحة و انعكاس ذلك

على أداء و فاعلية أفرادها.

2- تحديد الأساليب الفعالة في الاتصال التنظيمي لرفع مستوى أداء الأساتذة بالمدرسة الجزائرية.

3- تقديم توصيات و اقتراحات يمكن أن تسهم في رفع مستوى أداء العاملين (عمال - أساتذة - إداريين) في المدارس الجزائرية.

4- محاولة إضفاء الطابع السوسولوجي ولو بقدر قليل على مثل هذه الموضوعات.

4- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة

1- الاتصال التنظيمي:

هو طريقة توصيل المعلومات والقرارات من مدير الإدارة المدرسية إلى رؤوسه (الأساتذة، الإداريين، العمال)، عبر وسائل الاتصال المعروفة.

2- الأداء الوظيفي:

مجموعة الأعمال والمهام الوظيفية التي يقوم بها الأستاذ داخل المدرسة والمحددة مسبقا، بالكيفية المطلوبة وفي الوقت المحدد.

3- عناصر العملية التربوية الإدارية:

الأفراد الفاعلون بشكل مباشر في المدرسة وتشمل مدير ومفتش وأساتذة، وإداريين واستغلال جهود و قدرات وخبرات هؤلاء بغية تحقيق أهداف المجتمع التعليمية والتربوية بشكل عام وأهداف المدرسة بشكل خاص.

5- عناصر العملية التربوية التدميمية:

الأفراد والجمعيات الفاعلة بشكل غير مباشر في المدرسة وتشمل جمعية أولياء التلاميذ وأولياء التلاميذ، من خلال الدعم المعنوي والمادي الذي يوفرانه لإدارة المدرسة، والأساتذة بغية تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

6- الجانب النظري للدراسة

أولا: الإطار النظري للاتصال التنظيمي

1- مفهوم الاتصال التنظيمي

يمثل الاتصال داخل التنظيم أحد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي، فهو من مقومات النشاط التعاوني بين الجماعات، كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم.¹ وفي أي تنظيم هناك تركيبة رسمية وأخرى غير رسمية، فالعمل في التنظيم يتم إنجازها بواسطة القنوات الرسمية الهرمية، والتي يتم بموجبها تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة، ففي أعلى التنظيم تبرز الإدارة العليا، وفي وسط التنظيم يظهر رؤساء الإدارات والأقسام، وفي أدنى سلم التنظيم توجد الكيانات العاملة التي تقوم بتهيئة المنتج النهائي، وهذا التسلسل الهرمي هو الصبغة الرسمية التي تحكم وتوجه أداء التنظيم. أما التركيبة غير الرسمية فهي للعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي يرتبط بها المنتسبون فيما بينهم، والتي تؤثر أيضا على طبيعة أداء العمل الرسمي للتنظيم. فيرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والتأثير في المواقف والاتجاهات.² ويرى Barnard في هذا المقام أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة (تنظيم) والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص.³ فالالاتصال التنظيمي يساعد التنظيم على بلوغ أهدافه المسطرة، والتفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر، ومن مستوى لآخر في التنظيم وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية. أما تاير "Thayer" فنظر الى الاتصال التنظيمي بأنه «تدفق البيانات التي تسهل عمليات

الاتصال، والاتصال الداخلي لمنظمات الأعمال بطريقة أو أخرى»⁴. بينما ذهب أميري دونابون "Aimery de Nabonne" الى أن الاتصال التنظيمي هو «دراسة وتطبيق مجموعة من الثوابت والوسائل، التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي، أن ينظم عملية الاتصال مع البيئة والمحيط»⁵.

ومما سبق يمكن القول أن الاتصال التنظيمي قد حظي بالعديد من التعريفات، رغم اختلاف عبارات كل واحد منها، إلا أن جميعها يحمل نفس المضمون.

2- وظائف الاتصال التنظيمي:

يلعب الاتصال التنظيمي داخل التنظيم دورا هاما وأساسيا، فهو ليس عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله. ويمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي إلى ثلاث وظائف: أولا يساهم في الإنتاج داخل التنظيمات (خاصة الاقتصادية) ويقال في هذا المجال أن "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة، و الرغبة في العمل"⁶. كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ، كتوجيه الإنذارات بسبب التقاعس أو الغياب عن العمل، أو الإعلان عن مكافأة مقابل الأداء الجيد، إضافة لإرسال المذكرات وعقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل وتحسين ظروف العمل أو، توعية الفاعلين داخل التنظيم إلى كل المعلومات التي تخص عملهم، لكن الأهم في كل هذا أن تكون هذه المعلومات في وقتها المناسب. ثانيا يسمح الاتصال التنظيمي بالإبداع من خلال توفيره لفضاءات طرح الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطا و وفاقا حولها. وفي هذا المجال يذكر Octave gélinier أن التنظيمات التي تتواجد في الطليعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات الجديدة ينتج القيمة المضافة للتنظيم والأشخاص⁷. ثالثا يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل، وذلك من خلال مساهمته في تدعيم التفاعل بين العاملين، وتقوية القيم التنظيمية عندهم والتي تؤثر كثيرا على سير التنظيم وتكيفه مع البيئة. وباختصار فالالاتصال في التنظيم يساهم بإعطاء مميزات تسمح له بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجود فيها، ومن هذه المميزات الانفتاح (الاتصال بالبيئة الخارجية)، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي)، الغائية (وضوح الهدف).

3- الاتصال التنظيمي في الفكر التنظيمي

3-1 الاتصال التنظيمي حسب نظرية الإدارة العلمية

قامت نظرية الإدارة العلمية على أفكار المهندس فريدريك تايلور، والمتمثلة في البحث عن الأساليب الكفيلة بتطوير الإنتاجية وتحسين كفاءة وأداء العاملين، ويرى أن المبادئ التي خلص إليها يمكن أن تكون بديلة للأسلوب المحاولة والخطأ الذي كان معتمدا خلال تلك الفترة. ومن خلال تقسيم العمل والتخصص يكون قد رسم اتجاه الاتصال وجعله رأسيا نازلا، حيث يسمح للإدارة العليا بإعطاء الأوامر والتوجيهات والمعلومات حول المهام المتعلقة بتنفيذ العمل، وهذا من أجل الوصول إلى التنسيق المطلوب.

3-2 الاتصال التنظيمي حسب نظرية مبادئ الإدارة

يرى هنري فايول أحد مؤسسي نظرية مبادئ الإدارة، أن الإدارة كوظيفة تحتاج إلى نظام اتصالي يسمح بجمع المعلومات من المستويات والوظائف الأخرى، و إيصالها إلى الإدارة العليا وعلى أساسها تقوم بإصدار التوجيهات والتعليمات إلى مراكز التنفيذ. ويرى فايول أن وحدة إصدار الأوامر والتسلسل المتدرج للسلطة مبادئ ضرورية لتماسك التنظيم، إلا أن

انسياب وتدفق المعلومات عبر هذا النظام يأخذ وقتا وإجراءات طويلة قد تحد من فعالية الاتصال بين المراكز، لذا يقترح أن تكون الاتصالات أفقية لتسهيل القيام بالمهام الإدارية بين مختلف المستويات.

3-3 الاتصال التنظيمي حسب مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية على يد إلتون مايو، واهتمت بالجانب الإنساني للعامل، وكشفت لأول مرة أن العلاقات غير الرسمية تحفز العمال وتنمي روح التعاون بينهم وترفع من مستوى رضاهم للعمل. أما عن الاتصال التنظيمي فهو مهم لتحقيق الانسجام والتناسق، وله تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ودافعية الأفراد في عملهم. ويخلص إلتون إلى أن تحقيق أهداف التنظيم يقوم على استغلال الاتصالات غير الرسمية بين العاملين إلى جانب شبكة الاتصال الرسمية.

3-4 الاتصال التنظيمي حسب النظرية البيروقراطية

إن النموذج المثالي الذي أرسى قواعده ماكس فيبر للسير الحسن والعقلاني للتنظيمات، يقوم على أن السلطة والقوة تمنح للمركز والوظيفية للأفراد. ونظر فيبر للاتصال التنظيمي أنه يقوم على مبدأ تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية.⁸ وقد ركز فيبر على مبدأ السرية أي " أن يحافظ العامل على أسرار المؤسسة ولا يبوح بها للأطراف التي قد تستغل المعلومات لصالحها"⁹

3-5 الاتصال التنظيمي حسب المدرسة السلوكية

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، واستمدت أفكارها من برنارد شيستر وليكارت، وركزت على الملاحظة ووصف وتفسير السلوك الإنساني داخل التنظيمات، وقد اعتمدت على المعرفة الإنسانية المستمدة من علم النفس وعلم الاجتماع¹⁰. فبناء هيكل تنظيمي قوي ومتناسك يقوم على بناء شبكة جيدة للاتصالات لأن الفرد على استعداد تام لتقبل الأوامر والتعليمات دون مقاومة، ويشترط أن تكون خطوط الاتصال معروفة و واضحة لدى الجميع وسهلة وقصيرة. أما رانيسيس ليكارت فيرى أن الاتصال في المنظمة يتم بين كل مجموعة من مجموعات التنظيم عن طريق حلقة الوصل، حيث يكون كل فرد في المنظمة بمثابة حلقة الوصل بين وحدات التنظيم الأعلى منه والوحدات الدنيا، وبالتالي فإن كل فرد في المنظمة هو عضو أساسي في مجموعتين، قائدا في الجماعة السفلى وعضو في جماعة المستوى الأعلى وطبقا لهذه الهيكلة فإن الاتصال يكون بين مجموعة ومجموعة أخرى¹¹.

3-6 الاتصال التنظيمي حسب نظرية النظم

تنطلق هذه النظرية من أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تضم مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق الأهداف والغايات المرسومة¹². وتمثل الاتصالات التنظيمية حسب نظرية النظم في أنها جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به، كما يعتبر وسيلة الربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة، يحقق التوازن داخل النظام من خلال ترابط أجزائه وأفراده¹³.

3-7 الاتصال التنظيمي حسب النظرية الموقفية

تعتبر النظرية الموقفية أن العملية الإدارية لا يمكن أن تقبل التعميم، حيث تتشابه المواقف، ولا يمكن أن يكون هناك نمط واحد من العلاقات بين المستويات العليا والدنيا ولا شكل واحد للاتصالات في العملية الإدارية، ويعود ذلك لخصائص التنظيم والبيئة اللذين لهما تأثير كبير في تكوين أنماط الاتصال المختلفة¹⁴.

3-8 الاتصال التنظيمي حسب نظرية المعلومات

يرى رواد نظرية المعلومات أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة بالمعلومات، والتي تتعلق بالترميز والتخزين والتحليل، وعلى هذا الأساس فالنظرية تهتم بكل عمل ينتظر منه تحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي إلى شكلها الرياضي، وتأخذ في غالب الأحيان شكل إشارات كهربائية، كما هو الحال بالنسبة للحاسوب، هذا النوع من الاتصال يسهل معالجة المعلومات، وينشط عملية الاتصال خاصة إذا استغلت في المنظمة¹⁵.

3-9 الاتصال التنظيمي حسب المقاربة التأويلية

نفترض هذه المقاربة أن الأفعال الاجتماعية هي مصدر التأويلات والمجتمع كله عبارة عن بناء نظري تكون من التجارب الذاتية لأعضائه، وترى أن الفاعلين المؤسسين يستطيعون بفضل مهاراتهم الاتصالية بناء واقعهم الاجتماعي الخاص من خلال كلماتهم ورموزهم وسلوكياتهم، وبهذا المفهوم لم تعد المؤسسة تعتبر واقعا موضوعيا تعكسه رسائل وتفاعلات بل بناء لمجموعة من المعاني، إن المهم بالنسبة لها إنشاء المعاني المشتركة، وضمن هذا السياق التأويلي نجد مقاربتين: مقاربة طبيعية تقوم على فهم الأنساق الرمزية في المؤسسة، ومقاربة ثقافية تهتم بتفسير الدوافع والصراعات¹⁶.

3-10 الاتصال التنظيمي حسب النظرية Z

النظرية Z هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة، ابتكرها العالم الياباني وليم أوشي، وبها حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر. استمدت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له الأثر الكبير على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له نظير. وينظر وليم أوشي إلى نظام الاتصال الفعال، هو النظام المبني على الاتصالات القطرية والأفقية أكبر من الرأسية، لأن الاتصال حسب النموذج الياباني هو اتصال شبكي تفاعلي يهتم بجودة ونوعية المعلومات التي تحملها التعليمات والتقارير بغض النظر عن مسارها وهذا النمط يجع العاملين يساهمون في اتخاذ القرارات التي تخص مؤسستهم.

4- أنواع الاتصالات في المنظمة

إن الوظائف الإدارية تتطلب نظام اتصالي جيد لتسهيل تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين من جهة أخرى، ويمكن تصنيف أنواع الاتصالات في المنظمة إلى:

4-1 الاتصال الرسمي:

يتم عادة وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة، و هو ينساب وفق خطوط السلطة الرسمية ويساهم في تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين والتعرف على وجهات نظرهم حول متطلبات العمل من خلال تبادل المعلومات¹⁷. ويتم عن طريق المنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، ويأخذ عدة أشكال حسب اتجاهه فيكون نازلا كالأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات أو صاعدا ويتضمن الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير أو أفقيا ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل التنظيم بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل. وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تتم بالبريد أو بالتسليم باليد، أو بالهاتف، أو بالفاكس أو بالحديث الشفوي¹⁸. ويعمل هذا النوع من الاتصال على الحفاظ على نظام العمل واستمرار نشاط المنظمة.

2-4 الاتصال غير الرسمي:

هو نوع من الاتصال لا يخضع لقواعد و قوانين تنظيمية مكتوبة و رسمية، و يتم عادة بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطيا نطاق السلطة الرسمية عن طريق وسائل غير رسمية من بينها العلاقات الاجتماعية. وهذا الاتصال سواء أكان داخل أو خارج المنظمة، فهو يعبر عن رغبة العاملين في عدم الانعزال، بهدف إشباع حاجتهم الاجتماعية و النفسية.¹⁹ و يلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، و توفير الوقت في جمع المعلومات، و تفادي بعض صعوبات الاتصال الرسمي.

5- معوقات الاتصال التنظيمي

1-5 معوقات شخصية:

هي المعوقات التي تتصل بأطراف عملية الاتصال، و تتمثل في المدركات العقلية نتيجة الفروق الفردية، و في مدى فهم الاتصال والاستجابة له، كما أن غياب الثقة بين الأفراد يعقد الاتصال و يجد من فعاليته.

2-5 معوقات تنظيمية:

تتعلق بحجم التنظيم و تعدد مستوياته، كما أن غياب سياسة واضحة لنظام الاتصالات في التنظيم الذي يوضح أهداف الاتصالات التنظيمي فيه و يساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات و يمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية، يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال بين هذه الوحدات و بين الأفراد بعضهم ببعض.

3-5 معوقات بيئية:

تتمثل في المشكلات التي تقلل من فاعلية الاتصال و التي ترجع إلى العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. و من هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، و معاني الكلمات التي يقصدها في منظومة قيمه و عاداته و تقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاءة وسائل الاتصال، و عدم وجود تفاعل اجتماعي على نطاق كبير في كثير من التنظيمات. و لا شك أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم و التعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم و الانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال و مدى فاعليته.

4-5 معوقات نفسية اجتماعية:

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية، و ذلك لرفع الحواجز النفسية و الاجتماعية بين المديرين و العاملين لتحقيق أهداف الاتصال. كما أن الاختلاف في الثقافات الأصلية للأفراد ينتج عنه اختلاف اللغة المستعملة أثناء الاتصال و من ثمة انعدام نفس الترميز عندهم الشيء الذي يجعل الاتصال فيما بينهم عملية صعبة.

6- مفهوم الإدارة المدرسية

عرّف جوردن " Jordan " الإدارة المدرسية بأنها «جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة، التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية و المادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية»²⁰. و الإدارة المدرسية جزء هام من الإدارة التعليمية، ففي الجزائر نجد ثلاثة مستويات للإدارة التعليمية هي: المستوى الأول و تتمثل في الإدارة المركزية (وزارة التربية) بمختلف أقسامها، و المستوى الثاني و تتمثل في مديرية التربية، و على المستوى الثالث و تتمثل في المؤسسات التعليمية مهما كانت درجة تعليمها مثل المدرسة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية.

7- الاتصال في الإدارة المدرسية

يهتم الاتصال في مجال الإدارة المدرسية بنقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس، بأشكاله المختلفة وبأساليب معينة ليتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة.²¹ وينقسم الاتصال المدرسي إلى نوعين هما:

أ- الاتصالات الخارجية: نذكر منها

- ✓ الاتصال بأولياء التلاميذ.
- ✓ الاتصال بالمدارس التربوية الأخرى.
- ✓ الاتصال بالمؤسسات المختلفة.
- ✓ الاتصال بالمنظمات والمجتمع المدني.

ب- الاتصالات الداخلية:

تتم بين إدارة المدرسة والأساتذة أو بين الأساتذة وذلك لتنسيق الجهود وبحث المشاكل التي تواجه الفاعلين في المدرسة، وتمثل هذه الاتصالات في مجلس التربية والتسيير، مجلس التنسيق الإداري، مجالس التعليم، مجالس الأقسام ومجلس القبول والتوجيه.

ثانيا: الإطار النظري للأداء الوظيفي

1- مفاهيم الأداء الوظيفي

- عرف جوفمان "Goffman" الأداء الوظيفي بأنه « كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما، و تساعده في التأثير في الأفراد أو المشاركين الآخرين»²².

- عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الأداء بأنه « القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء المدرب»²³.

2- محددات الأداء الوظيفي

إن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل الموجود بين القدرة على العمل والدافعية

ودرجة الدعم التنظيمي، فالأداء وفق هذا التصور يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بين هذه العوامل.

1-2 الدافعية:

تعتبر الدافعية محرك لسلوك الأفراد، فهي بذلك تمثل الطاقة والقوة التي توجه سلوك الفرد نحو القيام بعمل معين مع استمرارية هذا حتى انجاز العمل وبلوغ الهدف. وحتى تستطيع الإدارة القيام بأعمالها بالمستوى المطلوب لا بد من تفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين دون غيره، لأن ذلك يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم.

2-2 القدرات:

يشير مصطلح القدرات إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء أكان ذلك نتيجة تدريب أو بدون تدريب.²⁴ فتحفيز ودفع الأفراد نحو العمل المطلوب يكون غير مجد ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات اللازمة والعكس بالعكس.

3-2 الدعم التنظيمي:

ويتعلق بمدى اهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين، من خلال الاهتمام بانشغالهم، وبتقدير أفكارهم وإسهاماتهم، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات و الإنصات إلى شكاويهم ومعاملتهم بعدالة.

3- أنماط الأداء الوظيفي

صنف الباحثون والمهتمون الأداء إلى خمسة أصناف

3-1 أداء المهمة:

يعبر عن النشاطات والسلوكيات التي تشير إلى مدى التزام الفرد بالمهام المرتبطة بوظيفته، ويقاس عادة بكمية الأداء، الإتقان، الوقت المحدد للإنجاز.

3-2 الأداء السياقي (التطوعي):

يشير إلى مقدار الأداء السياقي الذي يساهم به الفرد وبشكل غير مباشر في زيادة الفاعلية التنظيمية.

3-3 الأداء السلبي:

يتعلق بالسلوكيات التي ينتج عنها احتلال وظيفي أثناء قيام الفرد لوظيفته، وتتمثل مظاهره في التغيب عدم الإتقان وانخفاض الإنتاجية.

3-4 الأداء المتكيف:

يشير إلى السلوك الذي يعبر عن إمكانية الفرد على تغيير أنماط سلوكه في البيئة المتغيرة.

4-العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي

أ- الجودة في الأداء: وتتمثل في الدقة و الإتقان في إنجاز المهام الموكلة وحسن إصدار القرارات المرتبطة بالوظيفة.

ب- الفعالية في الأداء: مؤشرا يظهر في مدى تحقيق الفرد للأهداف المرتبطة بوظيفته، وذلك من خلال الالتزام بإنجاز المهام المحددة في الوقت المطلوب.

ت- الإلمام الوظيفي: ويعبر هذا العنصر عن مدى تناسب قدرات الفرد مع المهام الموكلة إليه، بحيث يكون قادرا على الالتزام بكافة المسؤوليات الوظيفية الموكلة إليه، كما يعبر عن مدى الإلمام بالأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل.

ث- الكفاءة في الأداء: وترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق

5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن نجاح المنظمة مرتبط بنجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفعالية، و أن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود إلى الإسهامات الفعالة للمورد البشري، لذا فإنه يجب على الإدارة مراعاة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لأفراده والمتمثلة:

5-1- التسبب الإداري :

التسبب الإداري هو تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من جهود، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية²⁵. ويمكن إرجاع التسبب إلى

العوامل السوسيو ثقافية والاقتصادية والسياسية والإدارية المحيطة بالعامل وبيئة العمل.²⁶

5-2- غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمة التي تعمل في غياب أهداف واضحة، لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات و أن تحاسب موظفيها، وفي هذه الحالة لا تستطيع أن تكون لديها معايير الأداء، أو مؤشرات النجاح، و هنا يتساوى الموظف الذي يعمل وفق متطلبات الوظيفة، و الذي يكون أداءه محدودا أو معدوما.

5-3- عدم المشاركة في القرارات :

إن ضعف مشاركة المستويات المختلفة داخل التنظيم في التخطيط، و صنع القرارات، يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء لدى الموظفين، كونهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال، ما يجعل مستوى الشعور بالرضا يقل و من ثم انخفاض الحماس للعمل، و تدني أدائه بالمستوى المطلوب²⁷.

5-4- مشكلات الرضا الوظيفي :

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين، يعتبر من العوامل الأساسية في تدني مستوى الأداء المطلوب، و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل بيئة العمل كالترقية و التكليف بمسؤوليات عليها، و عوامل مادية كالراتب و الحوافز المادية و غيرها²⁸.

5-5- مشكلات التطوير التنظيمي:

إن المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي لها أثر على انخفاض مستوى أداء العاملين، وهدف التطوير يتمثل في تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة و معالجة الأمراض الفنية التي تعانيها التنظيمات، بهدف رفع مستوى الابتكار و الإبداع بين العاملين بهدف تحسين الأداء²⁹.

6- معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي

تعد معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات و إدارتها في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال و المهام بكفاءة، مما يؤدي إلى بطء في الأداء و تدني مستواه، و تنحصر معوقات الاتصالات فيما يلي:

6-1 معوقات الاتصال الخاصة بالعمل:

ونشير إليها في بعض النقاط و المتمثلة في:

- تداخل الاختصاصات في العمل و عدم وضوحها.

- عدم تحديد الأهداف بدقة.

- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب³⁰.

6-2 معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين:

من الأسباب التي تعوق مزاولة الاتصالات هي غياب التفاعل و التداخل بين العاملين أنفسهم؛ عدم القدرة على فهم واستيعاب الاهتمامات الشخصية للأفراد الآخرين؛ صعوبة فهم المعلومات بسبب القدرة المحدودة، التي ترجع إلى أوجه القصور المختلفة في المحتوى الفكري و الثقافي للفرد؛ و عدم ارتباطه بجماعة مرجعية يستقي منها أفكاره و ينمي من خلالها قدراته³¹.

6-3 معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة:

تتمثل عموما في تحلي المسؤول الإداري عن مهامه كالإشراف و توعية العاملين؛ والتنسيق بين مجهودات المرؤوسين؛ إهمال معيار تقييم النتائج؛ و غياب تشجيع و تحفيز الأفراد؛ و غرض الطرف على المتعاس.

4-6 معوقات الاتصال المتعلقة بعوامل البيئة:

تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا، فهي تؤثر ويتأثر بظروف البيئة المحيطة سواء أكانت اقتصادية أو سياسية أو حضارية أو اجتماعية، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وتمنحها مخرجاتها حيث تحدد أهدافها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع. إن التفاعل بين المنظمة وبيئتها لن يتم إلا في ظل عملية الاتصال التي تضمن تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة دائمة ومستمرة، و أن أي قصور أو تشويه أو تأخر في وصول المعلومات يعتبر بمثابة معوقات الاتصال الضروري لسير العمل في المنظمة. ومن عوامل البيئة المؤثرة في الاتصال ومزاوته الجانب الاجتماعي والثقافي والعادات والقيم ومن الجانب الطبيعي العوامل الجغرافية وطبيعة المناخ، أما في الجانب الاقتصادي نجد النظام الاقتصادي المتبع من حيث كونه حرا أو موحها، وفي ما يتعلق بالعنصر البشري فإن الاتصال يتأثر بحجم القوى العاملة، وتكونها من حيث الجنس والثقافة والخبرة...³²

7- الجانب الميداني للدراسة

1- منهجية البحث:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي يسعى البحث إليها، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة الإجابة عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

2- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من كل أساتذة المواد العلمية والأدبية العاملين في متوسطات بلدية غرداية والبالغ عددهم 383 أستاذا موزعين على 12 متوسطة، أما اختيار عينة البحث الأساسية فتمت باعتماد طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تصنيف الأساتذة إلى صنفين هما أساتذة المواد العلمية وأساتذة المواد الأدبية، اشتملت عينة الدراسة على 200 أستاذ.

3- أساليب جمع البيانات:

استخدم الباحث في جمع البيانات الاستمارة التي وزعت على أفراد العينة، وذلك بهدف التعرف على آرائهم فيما يتعلق بموضوع البحث.

4- المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد تطبيق أداة البحث وجمع المعلومات اللازمة، تم اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS في تفرغ البيانات وتبويبها، كما استعمل أيضا في الاستعانة بالحصول على الجداول البسيطة والمركبة.

5- النتائج العامة للدراسة:

من خلال عرضنا لتحليل الفرضيات يمكن القول أنها مكتملة لبعضها البعض وستتطرق لأهم نتائج فرضيات البحث باختصار:

نتائج الفرضية الأولى: لقد توصلنا من خلال الفرضية الأولى إلى النتائج التالية

- إن أسلوب الاتصال الذي يعتمد عليه المدير داخل المدرسة يؤثر بشكل مباشر على علاقات العمل مع الأساتذة والتي تظهر من خلال أدائهم الوظيفي.
- اهتمام المدير بتوفير مناخ عمل المناسب، وتلبية انشغالات الأساتذة تزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة.
- العلاقات الاتصالية القائمة على الثقة والاحترام بين المفتش والأساتذة من خلال الندوات التربوية أو زيارات الأساتذة تزيد من الأداء الوظيفي للأستاذ.

- كلما سادت في العلاقات الاتصالية بين الأساتذة الحوار والتشاور سواء في الاجتماعات أو المجالس التربوية المختلفة، أو حتى قاعة الأساتذة زاد أداؤهم الوظيفي.
 - كلما زاد تفعيل الأساتذة للتوصيات الصادرة عن مختلف الاجتماعات أو المجالس، زاد الأداء الوظيفي.
- نتائج الفرضية الثانية: لقد توصلنا من خلال الفرضية الثانية إلى النتائج التالية
- الزيارات المستمرة لأولياء التلاميذ للمدرسة تمثل دعم معنوي من شأنه يزيد من الأداء الوظيفي للأساتذة.
 - إقبال أولياء التلاميذ بغرض متابعة أبنائهم وتشجيع الأساتذة من شأنه أن يحفز الأساتذة إلى رفع مستوى أداؤهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.
 - إقبال أولياء التلاميذ المكثف وتفاعلهم مع الأساتذة عن تنظيم المدرسة للأبواب المفتوحة، يزيد من حرص الأساتذة ويجفهم على أداء يرقى إلى المستوى المطلوب.
 - كلما كانت علاقات الاتصال بين الإدارة المدرسية والأساتذة قوية زاد اهتمام وحرص الأساتذة على القيام بواجباتهم على أكمل وجه.
 - تفاعل جمعية أولياء التلاميذ مع إدارة المدرسة من خلال مساهماتها سواء في تفعيل الدروس التدميرية أو المشاركة في إيجاد حلول لل صعوبات والمشاكل المدرسية، من شأنه أن يحفز الأساتذة ويدفعهم إلى رفع مستوى أداؤهم الوظيفي لتحقيق أهداف المدرسة بشكل خاص والمجتمع على وجه العموم.
- الخاتمة:
- يشكل موضوع "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية" كما تبين هذه الدراسة أهمية في الإدارة المدرسية. ويتميز الاتصال في المؤسسات التعليمية أو غير التعليمية بكونه عملية حيوية ودينامكية، يوطد العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين أفرادها، ويساعد على تحقيق التكامل والتساند بين مختلف وحداتها، للوصول إلى تحقيق العمل الذي يطلب بكفاءة وفعالية، ولكي يحقق الاتصال التنظيمي هذه المطالب من الضرورة أن يكون الاتصال ثريا في اتجاهاته وقنواته ووسائله المستعملة، فالالاتصال التنظيمي لا يكفي أن يكون ذا اتجاه واحد بل يجب أن تتعدد اتجاهاته بتعدد العلاقات بين أعضائه. إن تحقيق أعلى المستويات الممكنة لأداء الموظفين سواء أكانوا أساتذة أم موظفين أم عمالا، مرتبط بإزالة كل ما يؤثر على أداؤهم، وتعزيز كل ما من شأنه أن يرفع مستوى الأداء وذلك لتحقيق أهداف المدرسة من خلال التحصيل الجيدة للتلاميذ.
- وقد كشف هذا البحث جملة من الشروط والعوامل التي يجب على الإدارة المدرسية مراعاتها للوصول إلى الأداء الوظيفي المطلوب والفعال وهي:
- 1- تعزيز المدير أسلوب اتصاله المباشر بالمرؤوسين سواء أكانوا أساتذة أم موظفين أم عمالا من خلال الاعتماد على سياسة الباب المفتوح الذي يساهم في رفع أداؤهم الوظيفي.
 - 2- يرتفع الأداء الوظيفي للأساتذة بممارسة المدير السلوكات الإيجابية أثناء الاجتماع كاحترام آراء الآخرين، والهدوء والاتزان في النقاش وإتاحة الفرصة للآخرين وعدم اتخاذ موقف سلبي من أفكارهم.
 - 3- إصغاء المدير وإدارته إلى الانشغالات التي يرفعها الأساتذة والعمل على تحقيقها وتبليتها حسب الإمكانيات المتاحة يزيد من مستوى الأداء.

- 4- اعتماد المدير النمط الديمقراطي كأسلوب القيادة السائد في تنظيم المدرسة، يسهل الاتصالات ويزيد من ثقة المرؤوسين ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
- 5- يرتفع الأداء الوظيفي للأساتذة باعتماد المفتش مبدأ الحوار والتشاور كأسلوب اتصال مع الأساتذة في الندوات التربوية أو في زيارات تقييم الأداء داخل القسم.
- 6- اعتماد العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين المفتش والأساتذة كأسلوب لرفع مستوى الأداء الوظيفي للأساتذ داخل المدرسة.
- 7- العمل على أن يكون الاتصال فعالا بين الأساتذة في اجتماعات المجالس المختلفة، وتفعيل التوصيات وسيلة لرفع مستوى الأداء الوظيفي.
- 8- اعتماد زيارة أولياء التلاميذ إلى المدرسة، كأسلوب اتصال يرفع من مستوى أداء الأساتذة من خلال متابعة المسار الدراسي للأطفال، وتقديم الدعم المعنوي الذي من شأنه أن يرفع الأداء التحصيلي في العمل التربوي.
- 9- تكثيف اتصال جمعية أولياء التلاميذ للمدرسة، من خلال مساهماتها في تفعيل الدروس التوعيمية، وتقديم التحفيز في المناسبات المختلفة يرفع من الأداء الوظيفي للأساتذة.
- الهوامش والاحالات:

¹ - محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 183.

² - مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 141.

³ - Taieb Hafsi : Gérer L'entreprise Publique , OPU , Alger, 1990 , P221 .

⁴ - محمد ناجي الجوهر : الاتصال التنظيمي ، ط1 ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية ، 2000 ، ص 19.

⁵ - Aimery de Nabonne : Communication D' entreprise "Conception et Pratique " , édition eyrolles, 2^{ème} ed Paris , P19.

⁹ - كبت ديفير : السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ، دار النهضة ، مصر 1974 ، ص 522.

⁷ - Octave Gélilier : Stratégie de l' entreprise et motivation des hommes , éd , hommes et techniques, 1984 , P294 .

⁸ - كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم ، مطبعة سيرتا كوي، قسنطينة ، الجزائر، 2006، ص 52 .

⁹ - فايز الزغبي، محمد ابراهيم العبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل ، عمان، الأردن ، 1997 ، ص 40 .

¹⁰ - عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول، أسس، ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1997 ، ص 116 .

¹¹ - محمد صالح الخناوي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، مصر، 1997، ص 91 .

¹² - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر 1999، ص 79 .

¹³ - أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 32 .

¹⁴ - كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 50.

¹⁵ - قبائلي حياة: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 42 .

¹⁶ - صبرينة رماش: مرجع سابق، ص 54 .

- 17 - سعيد يسين عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص 58
- 18 - حامد، إبراهيم: وسائل تطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1987، ص 120.
- 19 - ختام العناني، علي المناصرة: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2007، ص 107.
- 20 - اسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 95.
- 21 - أحمد ابراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 46.
- 22 - محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 183.
- 23 - أحمد بدر: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، لبنان، 1986، ص 310.
- 24 - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، بدون ناشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 49.
- 25 - الجعلي محمد عثمان أحمد، شرفي مهدي محمد الأمين: تسبب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1985، ص 14.
- 26 - نفس المرجع، ص 13.
- 27 - محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 1997، ص 298.
- 28 - عبد الرحمان عبد الله الشقاوي: إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية، 1994، ص 87.
- 29 - عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط2، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص 54.
- 30 - عامر سعيد يسين: مرجع سابق، ص ص 141-142،
- 31 - المرجع نفسه، ص 153-154.
- 32 - المرجع نفسه، ص ص 168-170.