

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع  
الموضوع:

**طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية**  
دراسة ميدانية بمتوسطات بلديتي  
جمورة والبرانيس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

\* عبد العالي دبله

إعداد الطالبة:

\* وردة برويس

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ الطاهر إبراهيمي
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	د/ عبد العالي دبله
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ نور الدين تاويريريت
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د/ رشيد زوزو

السنة الجامعية 2009 - 2010

## 1- مشكلة الدراسة:

يطلق على العصر الحالي الكثير من المسميات ، منها عصر الاتصال ، وأصبح العالم الآن يعيش ثورة حقيقية في مجال الاتصالات مهدت لها الثورة التكنولوجية ، التي تبلورت معالمها واتضحت في منتصف القرن العشرين ، ويمثل الاتصال لب العلاقات الاجتماعية فبقدر نجاح الفرد في الاتصال مع الآخرين بقدر نجاحه في الحياة ، حيث ينعكس ذلك على صحته النفسية والاجتماعية...وبقدر نجاح الأمم في تواصلها مع ماضيها بتراته وثقافته وفي الاتصال مع الأمم الأخرى بقدر نجاحها في البقاء والاستمرار والتطور.

وقد أصبح الاتصال حقلا واسعا للدراسة ، حظي باهتمام في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية ، وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المؤسسات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي ، وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل ، وأصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية.

ولا تخلو أي مؤسسة أو منظمة من تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات ، تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة ، ذلك أن الاتصال يعبر عن أبرز الجوانب البنائية في التنظيم ، كما أنه يرتبط بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطا وثيقا ، ويمارس التنظيم الاتصال لكي يضمن بدوره تحقيق النظام والانتظام فيه ، فهو عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد ، وهو يشير إلى تبادل حقائق وأفكار ومشاعر وأفعال ، أو أنه جهد يبذله الفرد لينقل شيئا إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الأفراد ، وينظر كيلي kelly إلى الاتصال على أنه العملية التي يستطيع بها فرد أن يعرف إلى حد ما ما يفكر فيه فردا آخر أو يشعر به أو يعتقد....، وهو المفتاح الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض.

وعملية الاتصال الإداري ضرورية ومهمة في المؤسسات التربوية نظرا لما تتضمنه من علاقات اتصالية وإنسانية متنوعة ، ووجود نظام جيد للاتصالات بين عناصر الجهاز الإداري يضمن نوع من وحدة الفكر وإتاحة الفرصة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والخبرات وخلق جو من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية الإيجابية ، ولهذا فإن نجاح المؤسسات التربوية التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح تلك العملية داخلها وخارجها ، كما أنها تعتبر مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في تلك المؤسسات ، و تساعد على اتخاذ القرار السليم والذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها ، ويساعد الاتصال أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وحسن الصلة بعضهم ببعض ، وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات ، كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التربوية ، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق الأهداف.

وتمثل عملية الاتصال جزءا كبيرا من أعمال مديري المؤسسات التربوية ، حيث يقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75 - 95 ٪ من وقت المديرين ، ولذلك فإن أي تشويه لعملية الاتصال أو تعطيلها ينتج عنه بعض المشكلات التي تؤثر على العمل والعاملين ، مما يحول دون إتمام عملية الاتصالات الفعالة.

وعلى ضوء ما سبق فإن دراستنا تنطلق من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية ؟

ويتفرع على هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي أساليب الاتصال التي يتم الاعتماد عليها في المؤسسات التربوية ؟

- ما هي طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضائها ؟

- وهل هناك معوقات تحد من فعالية الاتصال بهذه المؤسسات ؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية ، يرجع إلى مبررات ذاتية وأخرى علمية:

### أ- مبررات ذاتية :

- الميل الشخصي للموضوعات التي تتناول موضوعات الاتصال ، وذلك بحكم التكوين العلمي في مرحلة التدرج (علم الاجتماع الاتصال) ، وهذا الموضوع يعد حقلا من حقول الاتصال.

- قلة الدراسات الجزائرية التي تتناول إشكالية الاتصال في المؤسسات التربوية.

- إضافة إلى كثرة المراجع حول موضوع الاتصال.

### ب- مبررات علمية:

- إن كثيرا من المؤسسات التربوية تعاني العديد من المشكلات ، الأمر الذي يؤثر على طبيعة الاتصالات بها ، مما يجعل المؤسسة تعاني الركود ، وبالتالي يؤثر على إعداد الأجيال ، والتي تعتبر بمثابة موارد بشرية مستقبلية.

- كون الاتصال الفعال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية وزيادة الرضا الوظيفي .

- كما أن الاتصال يلعب دورا في المؤسسة لحل المشكلات ، ورفع مستوى الأداء الإداري الضروري لنجاح المؤسسة التربوية.

## 3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا الموضوع أساسا في ابراز الفائدة الأساسية لعملية الإتصال الإداري داخل المؤسسات التربوية مجال الدراسة ، وذلك باعتبار أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية ، وهي تطبيع أفرادها طبيعيا اجتماعيا ليجعل منهم أفراد صالحين في المجتمع ، وعليه لفت الإنتباه إلى ضرورة وجود الإتصال والسعي إلى تجسيده باعتباره يساعد على تقوية العلاقات الاتصالية بين أعضائها وبالتالي نجاحها ، وذلك من خلال التطرق الى معرفة أهم الأساليب والوسائل الإتصالية المستعملة بالمؤسسات التربوية قيد الدراسة ، وأيضا التعرف على طبيعة العلاقات الإتصالية بين أعضائها ثم استنتاج اذا كانت هناك معوقات قد تحد من العملية الإتصالية بها .

## 4- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتمثل في معرفة حقيقة سير الاتصالات الإدارية في المؤسسة التربوية ، من خلال الكشف عن واقع الاتصال بالمؤسسات التربوية قيد الدراسة.

- معرفة أساليب الاتصال وقنواته المستخدمة بهذه المؤسسات.

- معرفة طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسة التربوية.

- معرفة أهم المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال بهذه المؤسسات.

## 5- تحديد المفاهيم:

### أ- مفهوم الاتصال:

للاتصال الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية وحققته من تطور وتقدم في مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والتربوية وغيرها.

وكلمة الاتصال المترجم عن الإنجليزية communication ، كلمة مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك ، وفعلها communicare أي يذيع أو يشيع<sup>(1)</sup> ، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common ، بمعنى عام أو مشترك ، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن : " المشاركة -التفاهم" حول " موضوع – فكرة " لتحقيق "هدف - برنامج"<sup>(2)</sup>.

ويعني الاتصال لغويا وصل إليه ، أي بلوغ الهدف (الوصول إليه) ، ويعني وصله وصولا أي بلغه وانتهى إليه<sup>(3)</sup> ، حيث قال عز وجل: "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق"<sup>(4)</sup>.

وكلمة اتصال تعني في أوسع معانيها نقلا لمفاهيم بقصد الإقناع والاقناع ، وهي كلمة من جانبين أساسها خلق الترابط في الحركة إن لم يكن على الأقل المساندة<sup>(5)</sup>.

ولتوضيح المقصود بالاتصال بالمعنى العلمي ، لا بد من الرجوع لمجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين ، كي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة لمعنى الاتصال:  
فمن العلماء الغربيين توجد إسهامات عديدة منها:

يعرفه جورج لندبرج G.lundeborg : "بأنه عملية استخدام للإشارة ، والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز، وقد يكون الرمز حركات ، أو صورة أو لغة ، أو أي شيء آخر ، يعمل كمنبه للسلوك"<sup>(6)</sup>.  
ويلاحظ على هذا التعريف بأن الاتصال عملية ديناميكية تتجسد من خلال التفاعل والعلاقات و تتم بواسطة الرموز.

في حين يعرفه فلويد بروكر Floyde Broker : "بأنه عملية لنقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر"<sup>(7)</sup>.

ويرى كاتز وكان Katz.Kahn : "بأن الاتصال تبادل للمعلومات وإرسال المعاني"<sup>(8)</sup>.

بينما يعرفه هناك Hnnak : "بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد ، بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه"<sup>(9)</sup>.

(1) فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص:17.

(2) - مي عبد الله : نظريات الاتصال ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2006 ، ص : 23.

(3) - إبراهيم الدسوقي : وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية ، دط ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، دس ، ص:10.

(4) - القرآن الكريم: سورة النساء ، الآية:90.

(1) - عبد الحق بن جديد: الاتصال وإدارة المنازعات الدولية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد11 ، دار الهدى ، عين مليلة ، 2007 ، ص - ص : 75-87.

(2) - عبد الله عبد الرحمان : سوسيولوجيا الإعلام والاتصال – النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية، دط ، دار

المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2002، ص: 55.

(7) - محمد سلامة محمد غباري ، السيد عبد الحميد عطية : الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، دط ، المكتب الجامعي الحديث ،

الإسكندرية ، 1991 ، ص:77.

(4) - مصطفى صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دط ، دار المريخ ، الرياض ، دس ، ص:139.

(5) - طارق عبد الحميد البدري : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، ط2 ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص:146.

ويلاحظ على هذه التعاريف الثلاثة بأن الاتصال يعتبر وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التبادل للمعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق علاقات حسنة.

ونجد من بين إسهامات العرب في تعريفهم للاتصال مايلي:

يعرفه الدكتور سعد إسماعيل: "الاتصال بمعناه العام والبسيط يقوم على نقل أو استيفاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة ، مصادر ومتلقين على التخصيص أو التعميم على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف والسلوك"<sup>(10)</sup>.

ويشير هذا التعريف إلى أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الغرض منها هي تلك التي تربط بين المنبهات أي الإشارات الاتصالية ، التي تهدف إلى إحداث الأثر.

في حين يعرفه الدكتور إياد شاكر البكري: " بأنه ببساطة نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"<sup>(11)</sup>.

ويشير هذا التعريف إلى أن الاتصال عملية تفاعل بين طرفين ، حيث يصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا وهكذا.

ويرى الدكتور محمود متولي قنديل الاتصال: " بأنه عملية نقل معنى أو رسالة من فرد إلى آخر ، وقد تكون هذه الرسالة المنقولة أو المتبادلة فكرة أو اتجاهًا عقلياً أو مهارة عمل أو فلسفة معينة للحياة أو أي شيء آخر يعتقد هذا الفرد في أهمية نقلها وتوصيلها للآخرين"<sup>(12)</sup>.

ويلاحظ على هذا التعريف أن الاتصال عملية يتم من خلالها نقل رسائل ضرورية إلى الآخرين.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة ، نخلص إلى تعريف إجرائي للاتصال: "بأنه عملية اجتماعية خالصة ، تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر، داخل المؤسسات التربوية بمتوسطات بلديتي جمورة والبرانيين ، والذي سنقيسه من خلال أداة الاستمارة الموزعة على الأساتذة والإداريين ، وأداة المقابلة الخاصة بالمديرين .

### ب- مفهوم الاتصال الإداري:

يرى الدكتور محمود سلمان العميان ، بأن الاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة ، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهماً لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات ، بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام ، يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها"<sup>(13)</sup>.

وعليه فإننا نسعى في بحثنا هذا إلى دراسة الاتصال الإداري وإسقاطه على المؤسسات التربوية وهي متوسطات بلديتي جمورة والبرانيين من خلال التطرق إلى دراسة مختلف الوسائل والأساليب الاتصالية المستعملة بها ، وأيضاً دراسة أهم ما يميز العلاقات الاتصالية بين أعضاء الإدارة المدرسية ، من خلال التطرق إلى دراسة الاتصال بين أعضاء الإدارة المدرسية من جهة ، وبينها وبين الهيئة

(1) - إسماعيل سعد: نظرية القوة في الاتصال الإنساني ، دط، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة ، 2006 ، ص:168.

(11) - إياد شاكر البكري: تقنيات الاتصال بين زمنين ، ط1، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص:17.

(3) - محمد متولي قنديل ، رمضان سعدان بدوي: مهارات التواصل بين المدرسة والبيت ، ط1 ، دار الفكر ، عمان ، 2004 ، ص:19.

(1) - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص:237.

لتدريسية من جهة أخرى وتعاملاتها مع الأساتذة بهذه المتوسطات ، وأيضا سنحاول استخلاص فيما إذا كانت هناك معوقات تحد من فعالية الاتصال به .

### ج- مفهوم الاتصال المدرسي:

يعرف محمد حسنين العجمي الاتصال المدرسي : " بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والخبرات والتوجيهات في المدرسة ، بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية"<sup>(14)</sup>.

وفي دراستنا هذه سنركز على الاتصال الإداري الذي يتم بين أعضاء الإدارة فيما بينهم من جهة ، وفيما بينهم وبين الأساتذة من جهة أخرى ، والذي يتم بغرض تبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم لتحقيق أهداف محددة وذلك من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على الأساتذة والإداريين كما أشرنا من قبل وأسئلة المقابلة المتعلقة بالمدرء.

### د- تعريف المؤسسة:

- **التعريف اللغوي:** إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة "ENTPRIS"<sup>(15)</sup> ، أما في اللغة العربية ، واستنادا إلى القاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس ، يؤسس ، مؤسسة<sup>(16)</sup> ، وحسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة (الجمع مؤسسات) تعني جمعية أو معهد ، أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية<sup>(17)</sup> . بينما يعرفه معجم العلوم الاجتماعية : بأنها عمل اجتماعي واقتصادي يعمل على توفير رأس مال موارد طبيعية ويد عاملة<sup>(18)</sup> .

### - التعريف الاصطلاحي:

من العلماء الغربيين نجد: سمبتر Shmpter.M: " المؤسسة تكون مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج" . أما عند قلبرات Gallbraith : " تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز الهيكلتقنين Technostructure الذين يملكون السلطة" .

في حين أن بيرر Perroux يرى : " بأن المؤسسة تقوم بتركيب السلطات"<sup>(19)</sup> . ويرى دوركهيلم Durkheim وأتباعه بأنها : "أساليب للعمل والإحساس والتفكير "متبلورة" وإلى حد ما ثابتة ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة"<sup>(20)</sup> . ومما سبق نرى أن المؤسسة يكون فيها عمل جماعي يعمل على تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوزيع السلطات بغية تحقيق أهداف محددة.

ومن العلماء العرب نجد العديد من الإسهامات منها : يعرفها أحمد طرطار: " بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية ) والتي تشغل فيما بينها ، وتركيب معين ، وتوليف محدد قصد انجاز وأداء المهام المنوطة بها من طرف الجميع"<sup>(21)</sup> .

(14) - محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2000 ، ص:115.

(15) - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص:24.

(16) - روجي البعلبكي: المورد "قاموس عربي انجليزي" ، ط ، دار المعلم للملايين ، 1994 ، ص:6.

(17) - القاموس العربي الشامل : الأداء ، دار الراتب الجمعية ، بيروت ، 1997 ، ص : 517.

(5) - فريدريك معنوق : معجم العلوم الاجتماعية ، انجليزي- فرنسي - عربي ، أكاديميا بيروت ، لبنان ، 1998 ، ص:19.

(1) - عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص : 24 .

(20) - بورون وف. بوريلو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 1996 ، ص:479.

(3) - أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ، ط ، ديوان المطبوعات الجامعي ، الجزائر ، 2002 ، ص:15.

ويرى عبد الرزاق بن حبيب بأن المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب نطاق الأهداف وفي نطاق زمني<sup>(22)</sup>.

وبعد كل هذه التعاريف فإن تعريفنا للمؤسسة يكون على أنها:تضم جميع الموارد البشرية والمادية ، كما تضم مجموعة من العلاقات الاجتماعية بين أعضائها بغية تحقيق أهداف محددة على مستوى المؤسسات التربوية مجال الدراسة.

#### هـ- تعريف الإدارة:

- لغويا: في مدلولها اللغوي تعني الإدارة أداء تحقيق غرض معين ، أو الوفاء بهدف محدد ، أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين:AD وMINSTRARE وتعني أداء خدمة الآخرين<sup>(23)</sup>.

- اصطلاحا: من بين التعاريف لبعض العلماء الغربيين نجد:

يعرفها أولين جونسون Auline Jonson : "بأنها عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذي تنظيم معين ممكن ، عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود للتسيير بالمؤسسة نحو أهدافها الموضوعة".

في حين تعرفها هيلين بيفرز Huline Pivrz : " بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، والعمل على تنفيذ تلك الخطط"<sup>(24)</sup>.

ومن بين التعاريف لعلماء العرب نجد:

يعرفها علاء عبد الرزاق السالمي:" بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة "<sup>(25)</sup>.

في حين يعرفها علي غربي وآخرون:" بأنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة ، بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة ، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة ، وإنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه "<sup>(26)</sup>.

و- تعريف الإدارة المدرسية: هناك عدة تعاريف للإدارة المدرسية نأخذ منها:

يعرفها إبراهيم عصمت مطاوع : " بأنها الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ، ويقوم على رأسها ناظر أو مدير ، مسؤوليتها الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة.

بينما يعرفها محمد الصغير : " بأنها الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع ما وفقا لإيديولوجيتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وغيرها من القوى الثقافية ، وذلك لتحقيق أهدافها في

(22) - عبد الرزاق بن حبيب : مرجع سابق ، ص:25.

(23) - علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دط ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 1996 ، ص:7.

(1)- سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، دط ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 1996، ص:7.

(2) - علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية ، دط ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص:13.

(3)- علي غربي وآخرون : مرجع سابق ، ص:10.

إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية السليمة ، والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية في التربية للحصول على أفضل النتائج"<sup>(27)</sup>.

ويعرفها البعض بأنها: " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق ، وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها "<sup>(28)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة للإدارة المدرسية تظهر لنا الخصائص التالية:

- **الأهداف:** وتقتضي أن تكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المراد تحقيقها.

- **التنظيم:** ويشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري ورسم الهيكل لتنظيمي للمؤسسة ، وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية.

- **الإنسانية:** وقوامها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسين مشاعرهم وتحديد أساليب معاملتهم بشكل ديمقراطي.

- **النواحي الاجتماعية:** وتتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

ز- **مفهوم المدرسة المتوسطة:** وهي التي تقع في السلم التعليمي بين المدرسة الابتدائية والمدرسة الثانوية ( واستعمالها خاص ببعض البلدان العربية ، وقد تسمى الإعدادية أو التكميلية)<sup>(29)</sup>.

ح- **مفهوم العلاقات:**

وهي ما يربط الوحدات بعضها ببعض ، كعلاقات التشابه والاختلاف<sup>(30)</sup> ، ونحن في هذه الدراسة سنركز على العلاقات الاتصالية بين مديري المتوسطات مجال الدراسة والإداريين العاملين معه وأيضاً العلاقات الاتصالية مع الأساتذة من ناحية وفيما بينهم من ناحية أخرى.

ط- **مفهوم الدور:**

وهو نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه<sup>(31)</sup>، ولقد أدرجنا مفهوم الدور ذلك أن الإخلال بأداء عمل معين من طرف أحد أعضاء المؤسسة التربوية قد يؤدي إلى حدوث خلل في العملية الاتصالية بها.

## 6- الدراسات السابقة:

(1)- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 ، ص: 18.

(2)- جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي-أصولها وتطبيقاتها- ، ط 1 ، دار الثقافة ، الأردن ، 2004 ، ص: 12.

(1)- حسن شحاتة وآخرون : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، عربي انجليزي- انجليزي عربي ، ط 1 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ص : 265.

(2)- المرجع نفسه ، ص: 220.

(3)- عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دط ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2005 ، ص ، ص : 390- 391



إن الطابع الذي يتميز به العلم ، هو التراكم الذي يسمح باتساع دائرة المعارف ، وتناقل المعطيات العلمية ، فالباحث العلمي يبدأ من حيث ينتهي سابقوه ، من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تعد تمهيدا للخطوات التي تليها.

ومن هذا المنطلق سنتعرض إلى أهم الدراسات التي تخدم موضوعنا ، وهي كما يلي:

### الدراسة الأولى<sup>(32)</sup>:

دراسة حول واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية – جامعتا باجي مختار ومنتوري قسنطينة نموذجاً - أعدها الأستاذ الدكتور الطاهر جغيم.

### مشكلة الدراسة:

هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية ، وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير، وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية والعكس صحيح ؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟
- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير (دور) ايجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية ؟
- أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للاتصال ؟
- وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

### هدف الدراسة:

إن الباحث يسعى من خلال إجراء هذه الدراسة إلى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظل الاتصال في المؤسسة الجزائرية ، والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحسين مستوى أداء الإدارة من خلال ما يلي:

- انجاز وأداء المهام في أي مستوى من مستويات العمل والتسيير.
  - التخطيط للأعمال والمشاريع المختلفة على مستوى القريب والمتوسط والبعيد.
  - التنسيق على مستوى الأنشطة والأجهزة.
  - اتخاذ القرار: على مستوى مراكز اتخاذ القرار.
  - الرقابة والمتابعة لتنفيذ القرارات وانجاز الأعمال.
  - التقويم لنتائج الأعمال والقرارات وتجسيد الأهداف.
- إذن فالجوانب التي يسعى الباحث لتسليط الضوء عليها ، وتقديم تفسير ميدانيا لها هي
- تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ، ومحاولة تحديد أو رسم موقعه بين أساليب الاتصال المعتمدة عليها عمليا ، وذلك حتى يمكن معرفة ما يمكن إدخاله عليه لتحسين فعاليته ومردوده.

(1) - الطاهر جغيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية – جامعتا باجي مختار ومنتوري قسنطينة نموذجاً، ج 1، ج 2 - ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص التنمية ، ج 1، قسم: علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص: 21.

- التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية ، سواء من طرف المسؤولين الإداريين أو من طرف العاملين لمعرفة ما إذا كانت هناك انسجاما بين هذا الأسلوب الاتصالي ، ونمط الإدارة الذي يحكم المؤسسة.
- تحديد حجم التأثير الذي يتركه استخدام ذلك النوع من الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ، على نشاط الإدارة وأداء الإداريين في مختلف العمليات الإدارية.
- الكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دور الاتصال في تحسين الأداء الإداري<sup>(33)</sup>.

### الفرضيات:

من أجل الإحاطة بالمشكلة التي ستتم دراستها من 5 أبعاد ، تم صياغة 5 فرضيات وفقا لهذه الأبعاد:

**الفرضية الأولى:** تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها.

#### المؤشرات :

- اللغة الفئوية.
  - الحديث الجماهيري.
  - اللغة الرمزية والحركية.
- الفرضية الثانية:** يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا (مغلقا).

#### المؤشرات:

- محتوى الاتصال الثانوي.
  - الإفراط في الشكليات (الرموز) .
  - تعقيد شبكة الاتصال (السلم الإداري).
- الفرضية الثالثة:** نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية.

#### المؤشرات:

- ماهية الوسائل المستعملة.
  - مجالات استعمالها.
  - كيفية استعمالها.
  - فعالية استعمالها.
- الفرضية الخامسة:** يختلف تقدير مكونات الأفراد (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية.

#### المؤشرات :

- لغة الاتصال.

- الاتصال الكتابي.
- العمليات الإدارية الأساسية.
- وسائل الاتصال.

### مجال وعينة الدراسة:

تمثل مجال الدراسة بجامعة منتوري وباجي مختار كنموذجي للدراسة ، حيث أنهما تشكلان إحدى أكبر الجامعات الجزائرية بالشرق ، إن لم نقل في الجزائر واللتين تستقطبان أكبر عدد ممكن من الطلبة ، وتشغل عدد هائل من الموارد البشرية (عمال، موظفين ، أساتذة) . إن هاتين الجامعتين كمؤسستين ثقافيتين عموميتان تحتويان على مرافق و هيكل إدارية ذات نسق تنظيمي معقد وضخم.

إن الباحث اختار هاتين المؤسستين الجامعتين مجالاً للدراسة لأنها تتيحان له إمكانية الانجاز، فهو على سبيل التبرير والتقرير، درس بالأولى دراسته العليا ويعمل بها منذ 1982 كما انه يقيم ويتواجد بالثانية وسبق أن درس بها مرحلة التدرج وبالتالي فان ميدان البحث معروف لديه وفي متناوله. هذه الخصائص التي تم بالنسبة للمؤسستين الجامعتين مجال إجراء الدراسة جعلت الباحث يستمد منها كمجتمع أصلي ، عينة الدراسة التي طبق عليها دراسته الميدانية وحاول اختيار الفرضيات الموجهة للدراسة من خلالها، ساعياً للوصول إلى بعض النتائج التي تقرر في النهاية إمكانية تجسيد هدف الدراسة<sup>(34)</sup>.

### - عينة الدراسة (خصائصها \_ طريقة اختيارها):

اختار الباحث العينة الحصصية والتي يكون للباحث هوية اختيار الحالات في حدود ضوابط مما قد يوقعه في التحيز ، وللتغلب على هذه العقبة ، استعان الباحث بثلاثة باحثين ميدانيين في توزيع الاستمارات على أفراد عينة البحث ، مع التأكيد عليهم بضرورة تجنب اختيار الأفراد الذين لهم علاقة سابقة بهم:

- 1- ولقد حرص الباحث في اختيار عينة البحث على أساس شرطين أساسيين هما:
  - 1- تمثيل العينة لجميع أفراد (حالات) المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً ونزيهاً.
  - 2- أن يكون الاختيار للأفراد في ضوء فرضيات البحث وبدون تحيز.
- وقد تطلب تحقيق هذين الشرطين ما يلي:

- 1- أن تحتوي العينة موظفين وعاملين ، يعملون في مختلف الأقسام ومصالح المؤسسات الجامعتين مجال الدراسة إلى جانب الأساتذة والطلبة.
- 2- أن تحتوي العينة على فئة المسؤولين الفرعيين والمركزيين على اختلاف درجاتهم<sup>(35)</sup>.
- 3- تمثيل كل فئة من الفئات العاملة بالمؤسسة الجامعية بنفس النسبة مهما كان حجمها في المجتمع الأصلي ، سواء كانوا عمال عاديين أو موظفين إداريين مرؤوسين أو مسؤولين أو الأساتذة وحتى الطلبة من الجنسين.

ولقد تم تطبيق طريقة التحليل التتابعي في اختيار العينة ، وأن عينة البحث لم يتم ضبطها دفعة واحدة ، وإنما تم ذلك على مرحلتين.

أولاً: اختيرت عينة من (1000) فرد موزعة خمس فئات:

(34) - المرجع نفسه ، ص : 68 - 69 .

(35) - المرجع نفسه ، ص: 88.

موظفين ، إداريين ، مسؤولين ، عمال عاديين ، أساتذة ، طلبة ، وبلغ عدد أفراد كل فئة (200) حالة  
مبحوث.

**ثانياً:**أضيف أفراد آخرون إلى العينة بنسبة الثلث أي(500) فرد ليصبح عدد أفراد العينة (1500)  
حالة مبحوثة ، وبمقتضى هذه الزيادة ارتفع تمثيل كل فئة من الفئات الخمس من(200) فرد إلى (300)  
فرداً.

**ثالثاً:** مقارنة نتائج العينة التي تضم(1000) فرد بنتائج العينة التي تضم(150) فرداً وقد جرت  
هذه المقارنة الإحصائية بإخضاعها إلى اختبار(ت) ، حيث أن هذا الاختبار يصح لقياس الفروق بين  
المتوسطات ، وأسفرت العملية الإحصائية على الآتي:

$$N_1 = \text{الوسط الحسابي} = 750 \quad \text{الانحراف المعياري} = 1.5.$$

$$N_2 = 1000 \text{الوسط الحسابي} = 20 \quad \text{الانحراف المعياري} = 1.000.$$

المقياس: 1000.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي إلا أن مشكلة الاتصال في المؤسسة الجامعية ،  
والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ككل لا يمكن أن تدرس وتحلل بمعزل عن معرفة المؤشرات  
المتعددة التي أحدثتها ، ولذلك كان لا بد من تناول الموضوع كمحصلة لعوامل عديدة ، تفاعلت مع مرور  
الزمن لتعطيها الصورة التي توجد عليه في حالة الدراسة.

إذن جاء هذا المنهج لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية ، وطبيعة الفرضيات التقريرية  
، وذلك للحصول على المادة التي استخدمها الباحث ، في تحليل أبعاد وأثار عملية الاتصال في المؤسسة  
في الإدارة الجزائرية في الماضي ، والحاضر ثم رصد التغيرات والتحويلات التي صاحبت هذه المشكلة  
، وتحليلها تحليلًا سوسيوولوجيًا للوصول إلى فهم العلاقة والعوامل التي أثرت في المشكلة ووجهتها في  
الاتجاه الذي سارت فيه<sup>(36)</sup>.

#### أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في هذه الدراسة أكثر من أداة حرصاً منه على جمع أكثر وأدق البيانات التي تفيد  
في كشف متغيري موضوع البحث وقياس العلاقة بينهما ، وهذه الأدوات هي<sup>(37)</sup>:

- **الاستمارة (صحيفة الاستبيان):** تم استخدام الاستبيان تماشياً مع فروض -الدراسة ومؤشراتها  
ومتغيراتها ، وفقاً لمراحل من خلال إعداد الاستبيان في صورتها الأولية ثم عرضه على المشرف  
لمراجعته ، وإدخال التصويبات اللازمة من جميع النواحي المنهجية المنطقية ، الشكلية ، واللغوية ، ثم  
إخضاع الاستبيان بتوجيه من المشرف إلى التحكيم ، حيث تم حذف بعض من الأسئلة وإضافة أخرى ،  
 وإعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى ، وبعدها تم اختيار ثبات أسئلة الاستبيان ، حيث تم إخضاعه إلى  
الاختبار الميداني ، ثم ضبط الاستبيان في صورته النهائية .

-**المقابلة المفتوحة غير المقننة:** استخدم الباحث المقابلة المفتوحة (غير المقننة) إلى جانب  
الاستبيان كأداة مكملة توظف في تحليل وتفسير وتعليل البيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان ،  
وقد احتوى دليل المقابلة في جانبها الشكلي على رقم تسلسلي وتاريخ إجراء المقابلة ومكانها ، ومدة  
المقابلة ، وقد تم تسجيل الحوار وتطبيق دليل المقابلة مع كل مبحوث أحياناً بالتسجيل الفوري على الدفتر

(36) - المرجع نفسه ، ص ، ص : 90 - 94 .

(37) - المرجع نفسه: ص ، ص : 98 - 99 .

، وأحيانا أخرى بواسطة آلة التسجيل ، ثم إعادة سماع الحوار وتلخيصه ، واستخلاص النقاط والأفكار المهمة فيه.

### الدراسة الثانية:

دراسة حول علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، أعدتها الطالبة الباحثة مريم يحيوي.

مشكلة الدراسة: كان التساؤل الرئيسي كما يلي:

هل للعملية الاتصالية علاقة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟ وما الدور الذي تؤديه؟ وما نتائج

تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة؟

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير الاتصال على نمط الإشراف الموجود في المؤسسة من خلال التعرف على الدور الإنساني الذي تؤديه في تحسين العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين وأيضاً أهمية الاتصال الصاعد في زيادة مهارة العامل وكفاءته في العمل.

- الكشف عن حقيقة إبلاغ المرؤوسين ومعرفة نتائج تقييمهم لأدائهم من طرف الإدارة ، ومدى أهمية ذلك في تحسين أعمالهم والتأكيد على ضرورة مراعاة الإدارة لخصائص العمال ( المرسل إليهم ) أثناء عملية التقييم هذا من ناحية اللغة وخلفيتهم الثقافية والاجتماعية ، أما من الناحية النفسية فمعرفة مدى إدراكهم واستيعابهم للمعلومات<sup>(38)</sup>.

**عينة الدراسة<sup>(39)</sup>:**

تضم المدرسة للسنة الجامعية (2005-2006) : 94 طالبا موزعين كالتالي:

- السنة الأولى جذع مشترك وتضم 50 طالبا (من بينهم 3 طلبة أجنب).

- السنة الثانية وتضم 9 طلبة تخصص مفتش.

- السنة الثالثة وتضم 7 طلبة تخصص مفتش و14 طالبا تخصص مفتش رئيسي.

- السنة الرابعة وتضم 14 طالبا تخصص مفتش رئيسي.

ويؤطر هذا العدد من الطلبة 22 أستاذ منهم :- 18 أستاذ دائم - أستاذ مشارك

- 3 أساتذة مؤقتين.

كما تضم المؤسسة مجال الدراسة 32 عاملا موزعين على مختلف المصالح الموجودة ، حيث تشتمل الإدارة على 25 عاملا إداريا ، أما بقية العمال فيقومون بمختلف الأعمال المتبقية مثل : الأمن ، الصيانة ، وغيرها ، وعليه فإن مجال الدراسة البشري يشتمل 50 مفردة أي 18 أستاذ و32 عاملا ، واعتبار من كون الدراسة تهدف الوقوف على الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية ، ونظرا لقلة المبحوثين فقد تم استخدام المسح الشامل الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع مفردات البحث.

### **المنهج المستخدم:**

استخدمت الطالبة الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد بينت جيدا كيفية ذلك الاستخدام.

**أدوات جمع البيانات:** تم استخدام عدة أدوات:

**1- الملاحظة:** حيث استخدمت الملاحظة دون المشاركة وذلك لأنها تساعد في التعرف على

الجوانب المتعلقة بعملية الاتصال ، وتنمية الموارد البشرية امبريقيا .

**2- المقابلة:** وقد تم استخدامها من أجل جمع المعلومات الخاصة التي ستطرح في الاستمارة ،

ويتيح للباحثة متابعة ردود أفعال وسلوك المبحوثين ، وتحقيق فرصة التعمق في فهم الظاهرة من جوانب مختلفة ، فقد استخدمت الطالبة الباحثة المقابلة قصد الإجابة عن أسئلة كانت مزيجا بين المفتوحة والمغلقة.

**3- الاستمارة:** حيث تضمنت أربعة أجزاء وهي:

أ- **الجزء الأول:** خاص بالمعلومات الشخصية ويضم (من 01 إلى 06).

ب- **الجزء الثاني:** يضم بيانات حول الاتصال وهي من (07 إلى 19).

(1) - مريم يحيوي: علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري باتنة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، قسم: علم الاجتماع ، تخصص : تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2006 ، ص: 7 .

(39) - المرجع نفسه ، ص : 102.

ج- الجزء الثالث: يضم بيانات خاصة بتنمية الموارد البشرية من 20 إلى 44 .

د- الجزء الرابع: يضم بيانات حول علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية وتشمل الأسئلة من

45 إلى 52.

4- المسح الشامل : حيث ينطبق على المؤسسة مجال الدراسة التي تتميز بوجود عدد قليل من

المبحوثين.

5- الوثائق والسجلات: من خلال معرفة معلومات عامة حول المؤسسة مجال الدراسة فيما

يخص الموقع المساحة المنشأة وعدد العمال والإطلاع على الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ، والتدرج الوظيفي للعمال بالإضافة إلى الإطلاع على النموذج الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية تقييم أداء العمال<sup>(40)</sup>.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، وسنركز اهتمامنا حول ما يخدم

موضوعنا:

توصلت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال ( الاجتماعية واللغوية والثقافية والنفسية) تؤثر على

تنمية قدرات العامل وذلك من خلال:

- استعمال مفاهيم معقدة لا تناسب قدرة المستقبل على الفهم.

- أن تكون المعاني غير واضحة ، بسبب التفاوت في التعليم والثقافة أو نوع التخصص.

- استعمال المعاني غير المعروفة لدى العام والخاص.

- غموض التعبير واستعمال الألفاظ التي تحمل أكثر من معنى .

- نقص الإيضاحات التي ترتبط بمضمون الرسالة ، مما يولد التحريف والتأويل.

- بالإضافة إلى سوء توزيع المعلومات واحتكارها من طرف بعض المسؤولين وهذا يؤدي إلى

ظهور الإشاعات والاتصالات غير الرسمية ، فرغم أهمية الاتصالات غير الرسمية إلا أنه قد تكون أخطر مصادر تشويه المعلومات وفقا لما يخدم أهواء ومصالح أفراد وجماعات معينة<sup>(41)</sup>.

- خلاصة: من خلال هذه الدراسة أدركنا أهم المعوقات التي تحد من العملية الاتصالية سواء أكانت

نفسية أو اجتماعية أو ثقافية والتي سنحاول التطرق إليها في هذه الدراسة من خلال السؤال البحثي الثالث.

### الدراسة الثالثة:

دراسة حول : المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة

التدريسية في وهران (الجزائر) ، أعدها الأستاذان رياض ستراك ومحمد مصطفى رريب الله .

أهداف البحث: لما كان موضع البحث منصبا حول المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية ، كان

هدفه هو الكشف عن واقع هذه المدارس من خلال معرفة مناخها التنظيمي من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة

التدريسية ؟ بمعنى هل هو المناخ التنظيمي المفتوح ؟ أم المناخ التنظيمي المغلق<sup>(42)</sup> ؟

(40) - المرجع نفسه ، ص ، ص : 105 - 108.

(41) - المرجع نفسه، ص ، ص: 161 - 162 .

(42) - رياض ستراك: دراسات في الإدارة التربوية ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص: 481.

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية كما تراه الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية في وصفهم للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية ؟

### إجراءات البحث:

المجتمع الأصلي: تكون المجتمع الأصلي للدراسة من مديري وأساتذة مدارس التعليم الثانوي بالجزائر على مستوى مدينة وهران للعام الدراسي 1997 - 1998. إذ بلغ عدد المدارس الثانوية بمدينة وهران 26 ثانوية عامة.

**عينة البحث:** أخذ الباحث من مجتمع البحث ما يناسبه لدراسته وهو 22 مدرسة ثانوية عامة ، وبما أن دراسة الباحث منسوبة حول التعليم الثانوي العام ، فاستبعدت المدارس الثانوية التقنية ، أما الموقع الجغرافي لعينة البحث والتي بلغت 22 مدرسة موزعة على 15 مدرسة ثانوية تقع في مركز مدينة وهران وباقي المدارس والتي بلغت 7 مدارس خارج المدينة ، أما عينة الهيئة التدريسية فبلغ عددها 309 من المدرسين والمدرسات أي 168 مدرسا و 141 مدرسة ، أما الإدارة المدرسية فبلغت عددها 22 مدرسة ، بمعنى 20 مدير و مديرتين<sup>(43)</sup>.

**أداة الدراسة:** تم استخدام أداة الاستبيان بعدما تم تعديلها عدة مرات ، ثم قام الباحث بعرضها على عينة صغيرة ، وهذا لمعرفة مدى وضوح تعليمات الاستبيان عند المفحوصين بكيفية الإجابة على فقراتها ، وأخيرا اتضح أن الاستبيان واضح ومفهوم<sup>(44)</sup>.

### عرض النتائج:

**1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** توصلت الدراسة إلى أن المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة تتصف بمناخين هما المناخ التنظيمي المفتوح ، وبلغ عدد المدارس التي اتصفت بهذا المناخ المفتوح 12 مدرسة بنسبة 54.54% ، في حين اتصفت المدارس الثانوية الأخرى وهي 20 مدرسة بالمناخ المغلق بنسبة 45.45%.

**1- النتائج المتعلقة بالسؤال البحثي الثاني :** إن وجهة نظر الهيئة التدريسية تقر بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصفها للمناخ التنظيمي ، وربما يعود ذلك السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس تعاني من تأثيرات داخلية وخارجية فالتأثيرات الداخلية راجعة لسوء العلاقة بين الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية ، الأمر الذي جعل الإدارة تهمل العامل الشخصي لأعضاء الهيئة التدريسية ، وإهمالها للحاجات الاجتماعية ، وتولد عن ذلك انخفاض في الروح المعنوية والشعور بعدم الرضا والارتياح في جو ملائم للعمل ، فالقرارات الفوقية والتي تطبق تطبيقا حرفيا على الأساتذة أدى إلى عدم مشاركتهم في صنع القرارات وبالتالي عدم احترام آرائهم ومقترحاتهم ، أما التأثيرات الخارجية ربما تعود إلى البيئة الخارجية أي المنطقة التي توجد بها المدرسة ، ويقصد بذلك المدارس الثانوية البعيدة عن مركز المدينة مما يصعب على الأستاذ التنقل .

**خلاصة:** وضحت لنا هذه الدراسة وجود الاتصال المغلق والاتصال المفتوح ، أي أن هناك فرق في وصف المناخ التنظيمي ويعود هذا إلى سوء العلاقة بين الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية ، الأمر الذي جعل الإدارة تهمل العامل الشخصي لأعضاء الهيئة التدريسية ، وإهمالها للحاجات الاجتماعية تولد

(43) - المرجع نفسه ، ص:488.

(44) - المرجع نفسه ، ص:495.



عما انخفاض في الروح المعنوية والشعور بعدم الرضا والارتياح ، فالقرارات الفوقية أدت إلى عدم مشاركتهم في صنع القرارات.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة أعدها الأستاذ رياض ستراك والأستاذ عمر الخرابشة بعنوان بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية.

**مشكلة الدراسة:** تم إجمال نقاط مشكلة الدراسة كما يلي:

- 1- قلة إمام المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية بطرق الاتصال الحديثة ووسائله ونقص خبراتهم واطلاعهم في مجال الاتصال وقلة إدراكهم لأهمية الاتصال في تنفيذ الأعمال المختلفة.
- 2- أثبتت الدراسات وجود حاجة كبيرة للتدريب على وسائل الاتصال ومهارة الإصغاء والحوار الفعال ، ووسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة ، والمهارات المتعلقة بالاتصال بشكل عام لدى الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية.
- 3- وجود نقص كبير في التدريب الإداري لرؤساء الأقسام على الوظائف الإدارية ، وقد ركز التدريب الذي جرى لهم على المهارات التقليدية أكثر من تركيزه على المهارات الحديثة ، والاتصال وظيفة إدارية تتصف بالحركة والتجدد المستمر مما يستدعي ضرورة التدريب المستمر على كل جديد في ميدان الاتصال الإداري.
- 4- يرى الأكاديميون والإداريون أن هناك علاقة وطيد بين الجهود الإدارية التي تبذل ونجاح الجامعة بوصفها مؤسسة وزيادة على أنهم يرون أن التطوير والتقدم في العمل يعتمد أساسا على انجاز الأعمال ، وهذا بطبيعة الحال يتطلب وجود نظام اتصالات فعال بين أطراف العملية الإدارية<sup>(45)</sup>.

**أهداف البحث:** يرمي البحث إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية ، ولكي تحقق الاتصالات الإدارية الكفاية والفعالية المتوقعتين منها ، فإن ذلك يتم من خلال :

- 1- التعرف على واقع العملية الاتصالية المتبعة حاليا في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان مدى ممارسة الإداريين للكفايات الإدارية اللازمة في عملهم.
- 2- التوصل إلى قائمة كفايات يحتاج الإداريون فيها إلى تدريب وتطوير فيها ، وذلك في ضوء درجة ممارستهم لهذه الكفايات.
- 3- بناء برنامج تدريبي مبني على قائمة الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال الإداري بين العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية<sup>(46)</sup>.

**حدود الدراسة:** تم تحديده كما يلي:

- **حدود بشرية:** تتمثل بالموظفين الإداريين من حملة الشهادات الجامعية الأولى (البكالوريوس أو الليسانس).

- **حدود مكانية:** تتمثل بالجامعات الأردنية الرسمية كافة.

- **حدود زمنية:** تتمثل بالعام الجامعي 2000/1999.

(45) - المرجع نفسه ، ص ، ص:84- 85 .

(1) - المرجع نفسه ص:90.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة<sup>(47)</sup>، ونلاحظ أن الباحث هنا لم يشر إلى كيفية استخدام هذا المنهج.

**أداة الدراسة:** تتضمن أداة البحث الإستبانة النهائية ، وتضمنت 56 فقرة ، توزعت على 7 مجالات رئيسية .

**الوسائل الإحصائية:** استخدم الباحث في معالجته للبيانات والتوصل إلى النتائج الوسائل الإحصائية الآتية: - الاختبار التائي t.test - معامل ارتباط بيرسون- معامل ألف كرونباخ - الوسط المرجح.

**نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، ولكننا سنركز على النتائج المتعلقة بعملية الاتصال:

**1- مجال الاتصال الغير اللفظي:** خلص الباحث إلى أن حقيقة ممارسة موظفي الجامعات الأردنية الرسمية لكفايات الاتصال غير اللفظي كانت حول الوسط الفرضي ، وربما يعود ذلك إلى اعتماد الموظفين على الاتصالات اللفظية المعززة بالتوثيق لضمان الشرعية لقراراتهم وإجراءاتهم وتنفيذها.

**2- مجال وسائل الاتصال وتقنياته:** بينت الدراسة إلى وجود ضعف في ممارستهم لثلاث كفايات هي: - استخدام الحاسوب في الوحدة الإدارية - استثمار المخصصات المالية المتوافرة في توفير وسائل اتصال حديثة - استخدام الفاكس(الناسوخ)، مما يعني ضرورة إعادة النظر في استخدام الموظفين لوسائل الاتصال وتقنياته من أجل تحسينها ، وضمان طريقة أفضل في التعامل معها<sup>(48)</sup>.

**3- مجال التنظيم والأساليب:** أشارت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الموظفين لكفايات مجال التنظيم والأساليب كانت بدرجة جيدة عموماً ، إلا أن هناك ضعف في ممارسة الموظفين لكفاية واحدة وهي: استخدام لوحة الإعلانات لتبليغ الأوامر والتعليمات.

**4- مجال السلوك التنظيمي:** خلص الباحث إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية ، يعتمدون بشكل كبير على الاتصالات الرسمية في تنفيذ أعمالهم ، وهو التطبيق العملي للبيروقراطية التي تعتمد الرسمية والتدوين في عملها ، أما عملية التفاعل مع الزملاء فهي ظاهرة صحية وتخدم التنظيم وتساعد على تسيير أعمالهم بيسر ، وعموماً فإن درجة ممارسة الموظفين لكفايات مجال السلوك التنظيمي كانت جيدة.

**5- مجال محتويات الرسائل الإدارية:** يرى أن الموظفين يحددون أهداف رسائلهم بوضوح ، ويركزون على الدقة في وصفهم للواقع عند إعدادهم للتقارير والمذكرات ، واتصافها بالشمولية ، وتركيزهم على وضوح الأفكار في أذهانهم قبل صياغتها ومراعاتهم للمستوى العلمي لجمهورهم عند صياغة الرسائل ، واعتمادهم في إنجاح عملية الاتصال على قدرة الرسالة في إحداث التأثير المطلوب في المستلم<sup>(49)</sup>.

**6- المجال الإداري والتنظيمي:** استنتج الباحث وجود مركزية شديدة لدى المسؤولين في الجامعات الأردنية الرسمية ، ويعزز هذا الاستنتاج ما واجهه الباحث خلال توزيع أداة الدراسة على عينة البحث والإجراءات الإدارية الكثيرة التي سبقت السماح له بتوزيعها.

(47) - المرجع نفسه ، ص ، ص : 96 - 97 .

(48) - المرجع نفسه ، ص ، ص : 112 - 114 .

(49) - المرجع نفسه ، ص ، ص : 117 - 119 .

7- **الاجتماعات:** توصل الباحث إلى أن الإداريين يحرصون على حضور الاجتماعات والاستفادة منها ، وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها واحترام الآراء والمقترحات التي تطرح فيها<sup>(50)</sup>.  
**خلاصة:** نلاحظ أن هذه الدراسة ذكرت لنا عدة مجالات ذات أهمية بالغة في عملية الاتصال ، حيث توصلت إلى أن مجال الاتصال غير اللفظي هو الأكثر اعتمادا من طرف الموظفين كونها معززة بالتوثيق لضمان شرعية قراراتهم وإجرائاتهم وتنفيذها ، وأشارت هذه الدراسة إلى أن هناك ضعفا في ممارسة وسائل الاتصال التالية : الحاسوب – استثمار المخصصات المالية لتوفير وسائل الاتصال الحديثة ، استخدام الفاكس كما أنهم يستخدمون لوحة الإعلانات بصورة ضعيفة ، ويعتمد الموظفون على الاتصالات الرسمية في تنفيذ أعمالهم ، أما بالنسبة للاجتماعات فإن الإداريين يحرصون على حضورها وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها ونحن في دراستنا هذه سوف نحاول التأكد من هذه الأساليب ضمن المتوسطات مجال الدراسة من خلال أداة الاستبيان.

2- **الدراسة الخامسة<sup>(51)</sup>:** دراسة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، أعدها الدكتور : عيسى قبقوب.

**مشكلة الدراسة:** تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:  
هل هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين؟  
**فرضيات الدراسة:**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
  - التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من حيث أبعاده الأربعة (الهيكل التنظيمي ، الاتصال ، اتخاذ القرارات ، التكنولوجيا).
  - التعرف على الظروف الأكثر تباينا بين أبعاد المناخ التنظيمي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- حدود الدراسة :** تقتصر نتائج هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بولاية بسكرة ENIKAB الجزائر، التي أجريت نهاية العام 2007 لذلك لا يمكن تعميم نتائجها إلا على مجتمعها الإحصائي.
- منهج الدراسة :** اعتمد الباحث المنهج الوصفي لأنه يلائم غايات تحقيق أهداف الدراسة.

(50)- المرجع نفسه ، ص ، ص: 121- 123.

(3)- عيسى قبقوب : المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 14 ، دار الهدى ، عين مليلة، 2008 ، ص ، ص: 163- 180.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 985 عاملاً يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج ، واشتملت عينة الدراسة على 492 ، وتشكل هذه العين نسبة 50٪ من مجتمع الدراسة ، واختيرت بالطبقة العشوائية وفق التوزيع المناسب.

**أداة الدراسة :** بعد الإطلاع على التراث الأدبي لموضوع الدراسة ، وللوقوف على معرفة الأثر بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء ، صمم الباحث استبانته مكونة من جزأين :

- **الجزء الأول:** يهدف إلى جمع المعلومات من عينة الدراسة كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي.

- **الجزء الثاني:** اشتمل على 30 فقرة مركبة تقيس استجابات العاملين وفق أبعاد المناخ التنظيمي. وقد صممت أسئلة الإستبانة باستخدام مقياس مكون من أربعة اختبارات على النحو التالي : تأثير كبير، تأثير متوسط ، تأثير قليل ، عدم التأثير.

**المعالجة الإحصائية:** لإجراء المعالجة الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة وفرضياتها استخدم الباحث التوزيع النسبي للإجابات وفق متغيرات ديمغرافية : الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة. ولغرض اختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحث كاي<sup>2</sup> لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية.

**عرض النتائج وتفسيرها:** هناك العديد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

ولكننا سنركز اهتمامنا على النتائج المتعلقة ببعد الاتصال كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الاتصال المتبع على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، ويتفق أن هناك نسبة اتفاق في وجهات نظر الذكور والإناث معاً حول الاتصال المتبع وأثره على الأداء ، في حين يرى أن مانسبته (69٪) من الذكور أن له تأثير كبير على الأداء تتفق معهم الإناث بنفس النسبة تقريبا ، حيث بلغت نسبة الإناث اللواتي يعتبرن أن للاتصال أثر كبير (75٪) ، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الجنس والاتصال تم حساب قيمة كاي<sup>2</sup> فكانت أقل من القيمة الجدولية ، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ومنه قبول الفرض الصفري.

- وبالنسبة للمؤهل العلمي ، فقد أجاب مانسبته (98٪) من ذوي المستوى الجامعي<sup>(52)</sup> بأن الاتصال المتبع له أثر كبير ، وكانت نسبة من يرون أن له تأثير كبير من ذوي المستوى النهائي (61٪) ، أما ذوي المستوى المتوسط فكانت نسبة من يرون ذلك (56٪) وهي نسبة عالية نسبياً يمكن الاعتماد عليها ، وتعطي دلالات واضحة على تقارب وجهات نظر أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة في هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي ولم يتجاوز نسبة الذين عبروا أنه عديم التأثير (6٪) من أصحاب المؤهلات.

- وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فنتبين أن هناك تفاوتاً في وجهات النظر حول أثر الاتصال في الأداء بين فئات الخبرة المختلفة ، في حين يعتقد ما نسبته (38٪) ممن لديهم خبرات تقل عن 6 سنوات أن تأثير الاتصال كبير ويتفق معهم إلى حد ما نسبته (38٪) ممن لديهم خبرات تتراوح بين (6-10) سنوات ، وفي ذلك يرى الباحث أن أصحاب الخبرات العالية يختلفون معهم في ذلك ، فقد بلغت نسبة أصحاب الخبرات من فئة (11-15) سنة ممن يعتقدون بأن للاتصال تأثير على الأداء (59٪) وبلغت عند أصحاب الخبرات التي تزيد على 16 سنة نسبة (72٪) ، ولهذا الاختلاف في وجهات النظر دلالة واضحة على أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظفين ازدادت معرفتهم بالاتصال المتبع ، وأصبحت

لديهم القدرة على التمييز بين أنواع الاتصال وأشكاله وما يتركه من أثر على أدائهم ، أما حديثي التعيين وفي سنوات عملهم الأولى فليس لديهم نفس القدرة في الحكم على الاتصال ، كزملائهم الذين أفضوا سنوات طويلة في الخدمة واكتسبوا العديد من الخبرات وتعاملوا مع الكثير من الرؤساء<sup>(53)</sup>.

**خلاصة:** نلاحظ أن عدد من أفراد عينة هذه الدراسة أقرروا بأهمية الاتصال في تحسين الأداء ، كما أقرروا على أهمية وضرورة وسائل الاتصال ، بينما لم يحكم عدد من أفراد العينة بنفس الحكم ذلك أن ليس لديهم القدرة على الحكم نظرا لقلّة الخبرة ، وعليه نجد أن عامل الخبرة يلعب دورا كبيرا في عملية الاتصال.

### الدراسة السادسة:

دراسة حول واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية ، من إعداد الطالبة الباحثة: نابتي خليفة.

**مشكلة الدراسة:** انطلقت الدراسة من السؤال البحثي الآتي:

- ما هو واقع العلاقات العامة في الجامعة؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما شكل تنظيم العلاقات العامة بالجامعة؟

- ما موقع نشاط العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للجامعة؟ وما موقعه على مستوى الممارسة

اليومية؟

- ما مكانة مسؤول العلاقات العامة ؟ وفي أي مستوى من السلم الإداري يمارس نشاطه؟

- ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة لاتصالاتها في المؤسسة؟

- هل العلاقات العامة للمؤسسة تتماشى مع الأهداف التي أقيمت من أجلها أم لا؟

### أهمية الدراسة:

- إبراز الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في معالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات

الخدمية.

- محاولة معرفة الأبعاد الإيجابية داخل هذه المؤسسات الخدمية .

- إبراز مدى الأهمية التي توليها المؤسسات الخدمية لعملية الاتصال.

- لفت الانتباه إلى ضرورة وجود الاتصال والسعي إلى تجسيده باعتباره يساعد على نجاح

المؤسسة الخدمية ويقوي علاقاتها<sup>(54)</sup>.

### مجالات البحث:

1- **المجال الجغرافي:** تمثل بجامعة محمد خيضر بسكرة لأنها تعتبر مؤسسة خدمية ولذلك تم

اختيارها نموذجا ، إضافة إلى معرفة الطالبة جيدا لهذه الجامعة بحكم الدراسة فيها خلال مرحلة التدرج.

2- **المجال البشري:** تم الاعتماد على طريقة العينة المقصودة أو العمدية ، وشملت العينة

الساهرين على العلاقات العامة من أكاديميين وإداريين ، باعتبار أن هذه العينة هي الممثلة لمجتمع

البحث ، والمقدر ب17 مفردة ، تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا<sup>(55)</sup>.

(53) - المرجع نفسه ، ص: 176.

(1) - نابتي خليفة : **واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية** ، مذكرة مكملة لنيل شهاد الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية ،

قسم: علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2008 ، ص، ص: 4-6.

(55) - المرجع نفسه ، ص: 91 .

**المنهج المستخدم:** استخدمت الطالبة الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع العلاقات العامة في لمؤسسة الخدمية.

**أدوات جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة على أكثر من أداة وهي كما يلي:

**1- الملاحظة:** استخدمت الباحثة الملاحظة البسيطة ، والتي تتضمن صوراً مبسطة من المشاهد والاستماع.

**2- المقابلة:** استخدمت الباحثة المقابلة المفتوحة ، حيث تقوم بطرح أسئلة مزيجا من النوعين ، وهي أكثر أنواع المقابلات شيوعاً ، لأنها تعطي للبحوث مجالاً واسعاً للإجابة على أسئلة البحث ، وبالتالي تحليل أعمق وأكبر لمحتوى الإجابات التي يستفيد منها الباحث في تحليلاته الميدانية<sup>(56)</sup>.

**نتائج الدراسة:** سنتطرق إلى ما توصلت إليه الباحثة فيما يتعلق بالسؤال البحثي الفرعي حول وسائل الاتصال ، والتي تستخدمها العلاقات العامة في اتصالاتها:

- إن معظم عمليات الاتصال الجماهيرية في المؤسسة الداخلية تعتمد على وسائل الاتصال الشخصي أكثر من اعتمادها على وسائل الاتصال العامة ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية:

- إن وسائل الاتصال الشخصي أكثر تأثيراً وفعالية من وسائل الاتصال العامة .
- إن هذه الوسيلة تتميز بقلّة المخصصات المالية.
- أما وسائل الاتصال العامة الجماهيرية فتتفوق على وسائل الاتصال الشخصي في عمليات اتصال إدارتها بالجماهير الخارجية ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب مهمة:
- كبر حجم فئات الجماهير الخارجية التي تتعامل معها الجامعة ، وانتشارها في أماكن جغرافية متفرقة.

- طبيعة وسائل الاتصال الجماهيرية وخصائصها ومكانتها وقدرتها في الوصول إلى أكبر عدد ممكن وبأقصى سرعة<sup>(57)</sup>.

**الدراسة السابعة:** دراسة حول العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية الجزائرية- أعدتها الطالبة الباحثة: مسعودي كلثوم.

**الإشكالية:** انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ماواقع العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية؟

**التساؤلات الفرعية:** انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي أربعة تساؤلات فرعية تحاول الإجابة عنها، وتتمثل فيما يلي:

- ما مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية؟
  - هل هناك متخصصين في العلاقات العامة؟
  - ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استعمالاً في إدارة العلاقات العامة؟
  - ماهي المشاكل التي تحد من فعالية إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الصناعية؟
- هدف الدراسة:** تمحور حول التعرف على كيفية عمل العلاقات العامة ، وكذا الوسائل الاتصالية التي تستخدمها ومعوقاتهما<sup>(58)</sup>.

(56)- المرجع نفسه ، ص ، ص: 92 - 93 .

(57) - المرجع نفسه ، ص : 192 .

(2) - مسعودي كلثوم : العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل ببيسكرة ENICAB ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص: تنمية الموارد البشرية ، قسم: علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2007 ، ص:12.

**مجالات الدراسة:** تمثل المجال الجغرافي لهذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بمدينة بسكرة ، وأما المجال البشري فقد اختارت الطالبة الباحثة 63 موظفا ، وتم اختيارها عشوائيا من كل طبقة بالنسبة من لمختلف الوظائف ، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ عدم الوضوح في اختيارها للعينة.

**منهج الدراسة:** تمثل في المنهج الوصفي التحليلي ، ولم توضح لنا كيفية الاستفادة منه.

**أدوات جمع البيانات:** استخدمت الباحثة الاستمارة واحتوت على 30 سؤالا مقسما على ثلاث محاور رئيسية:

**المحور الأول :** الوسائل الاتصالية ويضم أحد عشرة سؤالا .

**المحور الثاني :** المشاكل والصعوبات التي تواجه إدارة العلاقات العامة ويضم 14 سؤالا.

**المحور الثالث:** حول البيانات الشخصية ويضم خمسة أسئلة.

كما استخدمت الطالبة الباحثة المقابلة وتضمن دليل المقابلة 14 سؤالا ، ولقد أجريت مع بعض الرؤساء بالمؤسسة مجال الدراسة<sup>(59)</sup>.

**نتائج الدراسة:** سنركز اهتمامنا حول نتائج المحور الأول ، حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة مجال الدراسة تستعمل وسائل اتصالية لا بأس بها ، لكن استخدام هذه الوسائل يتفاوت حيث نجد أن الاجتماعات تستخدم بكثرة بالمقارنة مع الوسائل الأخرى ثم تليها في المرتبة الثاني لوحة الإعلانات لتأتي بعد ذلك الدعوات في المرتبة الثالثة.

**خلاصة:** بالرغم من إدراكنا لأهمية العلاقات العامة في المؤسسة إلا أن هاتين الدراستين حول واقع العلاقات العام في المؤسسة ، لم توضح بشكل جيد تساؤلاتها الفرعية ولم تضبط الأبعاد التي يجب التركيز عليها ، والهدف الحقيقي الذي تسعى للوصول إليه ، كما نلاحظ عدم التحديد الجيد لعينة الدراسة وخاصة الدراسة الثانية ، ولم يتم توضح الكيفية التي من خلالها تم استخدام منهج الدراسة ، إضافة إلى أن نتائج الدراسة تم سردها بطريقة سطحية ، وخاصة فيما يتعلق بالوسائل الاتصالية الأكثر استعمالا ، والنتيجة التي تهمنا هي ضرورة وأهمية الاتصال الشخصي كونه من الأنماط الأكثر استعمالا داخل هذه المؤسسات ، بينما يلعب الاتصال الجماهيري دورا كبيرا للتعامل مع الجمهور الخارجي.

**الدراسة الثامنة:** دراسة حول العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية للطالبة سهام بن رحمون<sup>(60)</sup>.

**التساؤل الرئيسي:**

ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية؟

**التساؤلات الفرعية:**

- ما مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

- هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

- ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية(الاتصال ، المشاركة ، التفويض).

**أهداف الدراسة:**

(59)- المرجع نفسه ، ص: 199.

(1) - سهام بن رحمون: **العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية- دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة-** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص: تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2007 ، ص ، ص: 4- 7 .

- مدى اهتمام القائمون على الإدارة المدرسية الجزائرية وتطبيقهم للعلاقات الإنسانية بمعرفة العلاقات التي تربط بين المدير وأعضاء الإدارة المدرسية من إداريين ومدرسين وتلاميذ.  
- معرفة اهتمامات مدير المدرسة في تنظيم وإدارة المدرسة ، وهل يهتم بالنتائج وتحقيق مردود عالي ، أم يهتم بالعلاقات مع الآخرين أم أنه يوازن بينهما .

### مؤشرات الدراسة:

1- مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية : وتشتمل على المؤشرات التالية:

- يدعوا المديرين إلى العمل بالتعاون.- يسعى المديرين إلى تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية المادية والمعنوية.- نوع العلاقات السائدة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية علاقات رسمية وغير رسمية - الاهتمام بالتشاور والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية.

2- ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية: وتشمل المؤشرات التالية:

- أساليب الاتصال المنتشرة والمتنوعة في الإدارة المدرسية - يتم الاتصال في الإدارة المدرسية بهدف تنظيم العمل وانجازه وبهدف التفاعل بين الأفراد والجماعات والتقرب منهم لمعرفة احتياجاتهم .- تتم المناقشة والحوار بطريقة مباشرة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند حدوث المشكلات.- يشارك أعضاء الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات .  
- يتم التفويض في الإدارة المدرسية بما نص به التشريع المدرسي ، وأيضا خارج مانص به التشريع.

3- مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال ، المشاركة ، التفويض) ، تتحقق فعالية الإدارة المدرسية من خلال: - أداء وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى العلاقات الإنسانية - تحقيق الأهداف - تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية المادية والمعنوية - الرضا وتحقيق أداء جيد.

### المنهج المستخدم:

استخدمت الطالبة المنهج الوصفي بغرض وصف واقع العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق فعالية هذه الأخيرة من خلال فعالية القائمين عليها ، وذلك في مؤسسات التعليم الثانوي ، وتحليلها وإبراز العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة.

أدوات جمع بيانات الدراسة: في هذه الدراسة تم الاستعانة بالأدوات التالية:

المقابلة: تم إجراء مقابلات مقننة فيها أسئلة كل محور مع مدراء بثانويات بلدية بسكرة (مجال الدراسة) ، وجاءت موزعة على الشكل التالي:

- أسئلة فرعية: من 1 إلى 4 تمثل البيانات الشخصية والأولية ، وذلك لوصف خصائص وسمات المبحوثين من المديرين حيث شملت: السن ، الجنس ، عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ، عدد سنوات العمل في المؤسسات التعليمية الحالية.

- أسئلة رئيسية :

- المحور الأول : بيانات خاصة بمدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية حيث تضمنت أسئلة فرعية من 5 إلى 12.

- المحور الثاني: بيانات خاصة بعوامل العلاقات الإنسانية في فعالية الإدارة المدرسية وتضمنت أسئلة فرعية من 13 إلى 17.



- **المحور الثالث:** بيانات خاصة بمستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض ، وتضمنت أسئلة فرعية من 18 إلى 27<sup>(61)</sup>.

**الاستمارة:** تم استخدام استمارة قياس الاتجاه في هذا البحث ، لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة ، والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية ، وتكونت الاستمارة الموجهة لعينة الإداريين والمدرسين على المحاور الآتية:

- البيانات الأولية أو الشخصية للتعرف على خصائص العينة وتحتوي على: السن، الجنس ، المهنة ، عدد سنوات العمل بالمدرسة الحالية.

**المحور الأول:** مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ، ويتكون من 12 عبارة.

- **المحور الثاني:** عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية يتكون من 12 عبارة.

- **المحور الثالث:** مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض يتكون من 12 عبارة .

#### **أساليب تحليل البيانات:**

اعتمدت الدراسة على أساليب لتحليل البيانات التي جمعت بالأدوات التي تم اختيارها كالاتي:

1- عرض البيانات في جداول إحصائية .  
2- استخدام التكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء إجابات المبحوثين.

3- استخدام المتوسط الحسابي للعبارات ومعاملات الارتباط بين محاور الاستمارة لجميع عينة أعضاء الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين) ، ثم وفقا للمهنة والجنس على حدى.

4- الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات وعرض النتائج.

#### **مجالات الدراسة:**

- **المجال المكاني:** تمثل بثانويات مدينة بسكرة المقدره ب 11 ثانوية بما فيها المتاقن ، تتوزع في البلدية على 3 مناطق: الشرقية ، المنطقة الوسطى ، المنطقة الغربية.

- **المجال البشري:** ويمثل مجتمع البحث المتمثل في مديري الثانويات ، وأعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين ، ونظرا لطبيعة الدراسة وخصوصيتها وطبيعة المجتمع ، فإنه تم اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير علمية.

- **المجال الزمني:** إن الدراسة الميدانية للبحث تتم بعد إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية ، حيث دامت مرحلة إعداد الجانب النظري بين سبتمبر 2005 إلى جوان 2006 ، وبعد ذلك بدأت مرحلة العمل الميداني التي استغرقت مدة 4 أشهر من أكتوبر 2006 إلى نهاية جانفي 2007 ، توزعت عبر مراحل<sup>(62)</sup> ، ولقد تم شرحها بطريقة جيدة من قبل الطالبة الباحثة.

(61) - المرجع نفسه ، ص ، ص: 116 - 118 .

(62) - المرجع نفسه ، ص ، ص: 124 - 125 .

## نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن للعلاقات الإنسانية دورا أساسيا في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية ، من خلال دفعها للفرد العامل إلى الأداء الجيد ، لأن العلاقات الإنسانية تعنى بالعنصر البشري بتفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته ، رغبة في إيجاد درجة كبير من الرضا في العمل حتى يحقق إنتاجية وأداء عاليين<sup>(63)</sup>.

وان قل الاهتمام بهذا الجانب في الإدارة – الجانب الإنساني- سواء من طرف المسؤولين والمشرفين وحتى العمال أنفسهم ، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى أداء وإنتاجية منخفضة مما ينعكس سلبا على فعالية الإدارة المدرسية التي هي نتاج أساسي للاهتمام بالجانب الإنساني فيها.

إذن فبسبب قلة الاهتمام نحو فهم سلوكيات الأفراد (أعضاء الإدارة المدرسية ) ، وفهم ميولهم واتجاهاتهم ، وآمالهم ورغباتهم ، نتج عدم تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب بسبب تدني مستوى الأداء.

أما النتائج المتعلقة بعامل الاتصال فكانت كما يلي:

- حسب تصريح المديرين فإن الاتصال يتم بشكل دوري بنسبة 36,36% وبشكل متنوع بنسبة 45,45% ولأن الاتصال ضروري للإدارة المدرسية فهو متنوع ولكن بشكل نسبي ، وهو ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة: توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمؤوسين في مؤسستي التعليمية ، بمتوسط حسابي بنسبة 69.20%.

- ودوافع الاتصال تتمثل في تنظيم الأعمال وانجازها بنسبة 100% من المديرين منهم نسبة 54.54% يقومون بالاتصال بهدف تنظيم الأعمال وانجازها ، إضافة إلى تنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتحاور ، فهؤلاء المدراء يعلمون أهمية الاتصال في حسن التنظيم وتوضيح الأهداف تنسيق المهام والتوجيه والمراقبة ، ثم التشاور والتحاور عند حدوث الأخطاء ، وأهميته أيضا تكمن في تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون.

- إذن إن المديرين يهتمون بعملية الاتصال بشكل نسبي ، حيث اهتموا به من حيث أنهم يخدمهم عمليا فقط من خلال نقل المعلومات لإنجاز الأعمال ، وأغفلوا أهمية الاتصال بكونه أداة للتعريف على اتجاهات وآراء الأفراد ومقترحاتهم ، ومن خلاله يتم الاستماع للآخر ، وتبنى العلاقات المتبادلة وأنماط التفاعلات ، وبذلك يحدث التكامل وتؤدي الأعمال والمهام بشكل أكثر ايجابية ، واتجاهات أعضاء الإدارة المدرسية تبين ذلك في العبارات التالية: - يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهها في العمل بمتوسط حسابي 3.66 وبنسبة 73.20% ، والعبارة يتصل مدير مؤسستي بي لمعرفة احتياجاتي بمتوسط حسابي 2.57 وبنسبة 51.40% والتي تعكس الاتصال بهدف أداء الأعمال وحل المشكلات التي تواجه أعضاء الإدارة المدرسية في وظائفهم فقط دونما الاهتمام بالتعرف على حاجات الأفراد.

**خلاصة الدراسة:** لقد ركزت الباحثة في هذه الدراسة على فعالية الإدارة المدرسية من خلال العلاقات الإنسانية ، هذه الأخيرة التي تعنى بالعنصر البشري لتفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته ، إلا أن المديرين في هذه الدراسة يرون أن الاتصال يخدمهم عمليا فقط وأغفلوا كون الاتصال أداة للتعريف على اتجاهات وآراء ومقترحات الأفراد ، ومن خلاله يتم الاستماع إلى الآخر ، ويتم تبني العلاقات وأنماط التفاعلات ، والذي يؤدي إلى التكامل وبالتالي أداء الأعمال والمهام بشكل أكثر ايجابية.

**الدراسة التاسعة:** دراسة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية ، للطالبة الباحثة : أسماء بن التركي.

**مشكلة الدراسة:** انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية؟

**أهدافها:** تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية لتحقيق فعاليتها

، وذلك من خلال:

- التعرف على درجة ممارسة كل من قيم الانضباط في العمل ، وقيمة إتقانه لدى أعضاء المدرسة الثانوية في أدائهم لوظائفهم.

- التعرف على درجة ممارسة قيم العلاقات الإنسانية وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم .

- التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

**تساؤلات الدراسة:**

- ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية (قيمة الانضباط في العمل ، قيمة

العلاقات الشخصية المتبادلة ، قيمة المشاركة الجماعية).

- ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة؟

**المجال المكاني:** تمثل بثانويات بلدية بسكرة والمقدر عددها 11 ثانوية.

**المجال البشري:** تمثلت في المديرين ، المتصرف المالي (المقتصد) ، مستشار التربية الرئيسي ،

وكان عدد الإداريين 205 إداريا بينما كان عدد الأساتذة 488 أستاذ اختيرت منهم 10% أي ما يعادل 48 أستاذ.

**المنهج المتبع:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، انطلاقا من طبيعة الدراسة وبالاستعانة

بالدراسات السابقة.

**أداة جمع البيانات:** قامت الطالبة الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان من خلال الاستفادة من الجانب

النظري واستبيانات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وقد تم تقسيمها إلى محورين أساسيين:

**المحور الأول:** يقيس مدى ممارسة القيم التنظيمية محل الدراسة (قيمة الانضباط في العمل ، قيمة

إتقان العمل ، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)<sup>(64)</sup>.

**المحور الثاني:** يقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة .

**أساليب المعالجة الإحصائية:** استخدمت الطالبة الباحثة مايلي:

- معامل الارتباط لبرسون لقياس ثبات الاستبيان.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب استجاباتهم.

- كاي<sup>2</sup> لكشف العبارات الدالة.

- المتوسط الحسابي للكشف على درجة ممارسة القيم التنظيمية.

- معامل الارتباط للرتب سبرمان لدراسة العلاقة.

- معامل الاختلاف لمعرفة الاختلاف بين إجابات الأساتذة والإداريين<sup>(65)</sup>.

(1) - أسماء بن التركي: **القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة-** ، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير علم الاجتماع ، تخصص: تربية ، قسم: علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2008 ، ص ، ص: 90 -

## نتائج الدراسة: سنركز على النقاط التي تمس الاتصال من حيث:

- 1- درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة : دلت النتائج على أن درجة ممارسة هذه القيمة بين الأعضاء هي بدرجة فوق المتوسطة ، بمتوسط حسابي دال قدر ب: 3.50 ، وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين أعضاء الإدارة وتكوين علاقات اجتماعية بينهم ، ومن طبيعة القرارات المتخذة.
- 2- أثبتت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية هي أقل الدرجات بين القيم التنظيمية السابقة ممارسة ، بمتوسط حسابي قدر ب 3.48 ، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، فتح مجالات التشاور والتعاون خاصة في المشكلات الخاصة بالإدارة ، والتعاون بين أعضاء إدارة المدرسة<sup>(66)</sup>.

**خلاصة الدراسة:** نلاحظ في هذه الدراسة أن الطالبة الباحثة عند جمعها للبيانات من الميدان ركزت على أداة الاستبيان حيث أنها تعتبر الأداة الرئيسية في هذه الدراسة ، واستخدمت المنهج الوصفي إلا أنها لم تبين لنا كيفية هذا الاستخدام ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقات شخصية متبادلة من خلال الثقة بين أعضاء الإدارة وتكوين علاقات اجتماعية بينهم ومن طبيعة القرارات المتخذة ، إلا أن ممارسة قيم المشاركة الجماعية تعتبر ضئيلة مع غيرها من القيم خاصة عند اتخاذ القرارات أو عند التحاور لحل المشكلات الإدارية ، وهذه الدراسة تشترك مع دراسة الطالبة الباحثة سهام بن رحمون حول العلاقات الإنسانية وفعالية المدرسية ، حيث نلاحظ دراستهما لنفس المتغير التابع والمتمثل في فعالية الإدارة المدرسية ، كما أنهما تشتركان في نفس المجال الدراسي والمتمثل بثانويات بلدية بسكرة.

### الدراسة العاشرة:

دراسة حول واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي<sup>(67)</sup>.

### مشكلة الدراسة: تبلورت مشكلة الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية؟

**السؤال الثاني:** ما أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة ناظر/ مدير المدرسة لمهارات العلاقات الإنسانية بفعالية وكفاءة داخل المدرسة وخارجها؟

**السؤال الثالث:** ما مدى تأثير بعض متغيرات (النوع ، المؤهل الدراسي ، الخبرة) على مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار مديري المدارس؟

**السؤال الرابع:** ما الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار/ مديري المدارس؟

### فروض الدراسة:

**الفرض الأول:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات ممارسة المهارات الإنسانية لدى النظار/ المديرين الذكور وبين متوسطات درجات ممارسة الناظر/ المديرات الإناث في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية.

(66) -- المرجع نفسه ، ص: 158 .

(1) - إبراهيم أحمد إبراهيم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، ط1 ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، دس، ص، ص: 177 - 179.

**الفرض الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.5 بين متوسطات درجات آراء النظار المديرين ذوي المؤهل التربوي ، وبين متوسطات درجات النظار / المديرين ذوي المؤهل غير التربوي في ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية .

**الفرض الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات النظار /المديرين ذوي الخبرة الكبيرة ، وبين متوسطات درجات النظار / المديرين ذوي الخبرة الأقل في ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية.

### **أهداف الدراسة:**

- التعرف على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية لدى نظار/ مديري المدارس العامة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمحافظة الشرقية.

- تحديد مهارات العلاقات الإنسانية اللازمة لتنمية الإدارة المدرسية لدى نظار /مديري المدارس.

- التعرف على مدى تأثير متغيرات البحث (النوع ، المؤهل الدراسي ، الخبرة) على مهارات

العلاقات الإنسانية لدى النظار / المديرين.

- التعرف على أهم المعوقات التي تعوق الناظر / مدير المدرسة عن تحقيق مهارات العلاقات

الإنسانية داخل المدارس وخارجها.

- الكشف عن الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار / مديري

المدارس.

### **مجالات الدراسة :**

**المجال الجغرافي:** يتمثل في محافظة الشرقية.

**المجال البشري:** يقتصر على فئة القيادات المدرسية (النظار/ المديرين) بمدارس الحلقة الثانية من

التعليم الأساسي.

**المجال الزمني:** يتضمن العام الدراسي 1998 ، الذي أجريت فيه الدراسة.

**منهج الدراسة :** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لهذه الدراسة حيث تعتمد

على وصف ما هو كائن وتفسيره ، وعن طريق جمع البيانات لكي يختبر الفروض أو يجيب على الأسئلة

التي تتعلق بالحالة الراهنة بالموضوع قيد الدراسة.

**عينة الدراسة :** عينة هذه الدراسة هي عينة مقصودة من نظار ومديري المدارس الحلقة الثانية من

التعليم الأساسي ، بمحافظة الشرقية ، المتضمنة 15 إدارة تعليمية أثناء تواجدهم بالمركز الرئيسي

للتدريب – الإدارة العامة للتدريب – مديرية التعليم للترقية الوظيفية ناظر ثانوي) ، وقد تم تطبيق 250

استبانة على عينة النظار / المديرين من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وتم استبعاد 10

استبانات غير مكتملة البيانات فأصبحت الاستمارات الصالحة 240 استمارة.

### **أداة الدراسة:**

تم بناء الإستبانة حول مهارات العلاقات الإنسانية لدى النظار/ المديرين ، تتضمن 3 محاور على

النحو التالي:

**المحور الأول:** يشمل ( 29 مهارة ) عن واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى النظار/

المديرين.

**المحور الثاني:** المعوقات التي تحول (ناظر/ مدير المدرسة) دون ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية بفعالية وكفاءة داخل المدرسة وخارجها.

**المحور الثالث:** أساليب تنمية العلاقات الإنسانية وتشمل 15 أسلوباً.  
**الأساليب الإحصائية:**

استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإيجاد الأوزان النسبية لكل مهارة تغطيها المجموعة ، وتم استخدام اختبارات t-tes لإيجاد الفروق بين مجموعتين لكل من المتغيرات (النوع – المؤهل العلمي – الخبرة 1-10 سنوات – أكثر من 10 سنوات) ، وأثرها على مهارات العلاقات الإنسانية – معامل الارتباط بيرسون لإيجاد معامل ثبات الإستبانة<sup>(68)</sup>.

### نتائج الدراسة:

#### السؤال البحثي الأول:

وجد أن أهم مهارات العلاقات الإنسانية – الاتزان النفسي للناظر / المدير بما يساعد على وجود الثقة بينه وبين المرؤوسين.

#### السؤال البحثي الثاني:

هناك بعض العوامل والقوى وراء المعوقات منها مركزية النظام وحرفيته في تطبيق اللوائح والقوانين ، ووجود بعض المفاهيم الخاطئة لدى الناظر/ مديري المدارس لممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة جيدة وصحيحة ، وربما يرجع ذلك إلى قصور برامج التدريب وعدم تركيزها على الجوانب العملية داخل المدارس والممارسات الفعلية لها ، بالإضافة إلى كثرة الأعمال والمسؤوليات التي يقوم بها ناظر أو مدير المدرسة ، وتعقد الفترات وقلة الأنشطة وتسيّد النمط الأوتوقراطي في بعض المدارس وانتشار الدروس الخصوصية ولجان المتابعة ، وتدخل المحليات في شؤون المدرسة إضافة إلى انتشار البغض والحسد بين أعضاء أسرة المدرسة. نظراً لاختلاف التخصص والقيم والعادات والبيئات<sup>(69)</sup>.

#### السؤال البحثي الثالث:

**الفرض الأول:** بينت الدراسة أن العلاقات الإنسانية لا تتأثر بالنوع (ذكور / إناث).

**الفرض الثاني:** وجد أن هناك دلالة إحصائية لدى الناظر المديرين في المهارات الإنسانية بين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً ، وكانت لصالح المؤهلين تربوياً ، مما يعني ضرورة التأكيد على أن تكون القيادة الإدارية في الحقل التعليمي حاصلة على مؤهل تربوي ، وإعطاء دورات تدريبية جادة لغير المؤهلين تربوياً.

**الفرض الثالث:** وجد أن ذوي الخبرات المختلفة هم أكثر إدراكاً لمهارات العلاقات الإنسانية داخل الحقل التعليمي.

#### السؤال البحثي الرابع:

من خلال نتائج الدراسة يتضح أن أهم الأساليب الممارسة في العلاقات الإنسانية ، والمرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لأهميتها ، كانت على النحو التالي: الاجتماعات المدرسية والدورية ، المناقشات التربوية ، الرحلات المدرسية ، الندوات التربوية ، الدورات التدريبية في مجال التعليم ، مناقشة النشرات والمطبوعات العلمية المقابلات الشخصية في إطار العمل المدرسي ، وعلى الجانب الآخر ، أوضحت

(68) - المرجع نفسه ، ص ، ص : 211 - 213 .

(69) - المرجع نفسه ، ص : 224 .

الدراسة أن أقل الأساليب ممارسة مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لأهميتها هي: تمثيل الأدوار اللجان المدرسية ، الحلقات الدراسية ، المؤتمرات التربوية ، المحاضرات ، التفاوض لحل مشكلات العاملين بالمدرسة ، اللقاءات الغير رسمية (المناسبات الأعياد الزيارات ، التهاني ، التعازي). وقد أضافت عينة الدراسة من القيادات المدرسية (النظار والمديرين) ، مجموعة أخرى من الأساليب منها: إتباع أسلوب القيادة في العمل وتطبيق الديمقراطية والمساواة بين العاملين ، زيادة فعالية مجالس الآباء والمعلمين لتبادل الزيارات للمدارس الأخرى لنقل الخبرة ، وجود صندوق زمالة داخل المدرسة ، الاحتفال بالأعياد القومية ، الندوات الدينية للعاملين في المدرسة<sup>(70)</sup>.

**خلاصة الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لدراستنا هذه ، من خلال أنها محددة جيدا لأهدافها التي ترمي الوصول إليها كما أنها كانت محددة للمنهج الدراسي بشكل جيد ، وقد ساعدتنا هذه الدراسة من خلال ضبطها لأساليب العلاقات الإنسانية كالاتجاهات المدرسية والدورية ، المناقشات التربوية ، الرحلات المدرسية ، والندوات التربوية ، والدورات التدريبية ، والمناقشات التربوية ،... وطبعا تعتبر هذه من الأساليب الاتصالية بين أعضاء المؤسسة التربوي ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى تم تبين أهم القوى التي تحول والعلاقات الإنسانية والتي من بينها مركزية النظام وحرفيته في تطبيق اللوائح والقوانين ، وقلة الأنشطة و انتشار الدروس الخصوصية وانتشار الحسد والبغضاء بين أعضاء الإدارة المدرسية. وهذه العوامل بدورها تؤثر على العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسة التربوية وسنحاول دراستها من خلال الجانب الميداني في دراستنا هذه.

### الدراسة الحادية عشر:

دراسة حول دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة.

**مشكلة الدراسة:** تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور العلاقات الإنسانية في زيادة إنتاجية المدرسة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي المناسب من حيث:

- أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه وعدم رضاه من وجهة نظره.

- أسباب رضا العاملين معه في المدرسة وعدم رضاهم عنه من وجهة نظرهم.

- ارتياح العاملين في الحقل التعليمي أثناء فترة عملهم اليومي في المجال التعليمي.

- تقليل الصراعات والإحباطات في المواقف التعليمية .

- إنتاجية أفضل في المستوى العلمي للتلاميذ وأداء أفضل للمعلمين والمدرسين.

- بث الثقة بين العاملين في الحقل التعليمي والاحترام بينهم.

- إشباع حاجات العاملين في الحقل التعليمي.

وأیضا تهدف الى معرفة طبيعة العلاقات التي تربط بين المديرين والعاملين معه والديناميات

المختلفة ، التي تحدث بين مختلف هذه الفئات في مجتمع المدرسة (وكلاء ، معلمين ، أولياء التلاميذ ،

عاملين) من وجهة نظر المدير ، وكذلك من وجهة نظر العاملين معه في المدرسة.

- تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في الحقل التعليمي<sup>(71)</sup>.

(70) - المرجع نفسه ، ص ، ص : 226 - 227 .

(71) - المرجع نفسه ، ص ، ص : 106 - 108 .

- الكشف عن الأساليب التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة لتحقيق التوفيق بين حاجات العاملين ، وأهداف المؤسسة التعليمية.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة ، وتتضمن دراسة تحليلية لإحدى المدارس الثانوية بالصف الأول.

### حدود الدراسة:

أجريت الدراسة في العام الدراسي 83 - 84. في الصف الأول بإحدى المدارس الثانوية بمحافظة الإسكندرية في وجود المدير الأول.

وأجريت نفس الدراسة في العام 84 - 85 مع تغيير المدير الأول.

### عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة جميع العاملين بإحدى المدارس الثانوية ، بإدارة شرق التعليمية ، بمحافظة الإسكندرية ، وتتضمن ( مدير المدرسة ، المعلمين الأوائل ، المعلمين ، التلاميذ ، والعاملين الإداريين ، أمناء المكتبة ، عامل النظافة ) بالمدرسة للعام الدراسي 83 - 84 وتتوزع العينة على النحو التالي : (- 1 مدير المدرسة - 4 وكلاء- 32 من المعلمين الأوائل-70 معلما-1200 تلميذ-15 عاملا-9 اداريين - 2 من أمناء المدرسة -4 عمال نظافة ). وتحتوي أيضا العينة على نفس الأعداد من العاملين بنفس المدرسة للصف الثاني ثانوي بإدارة شرق التعليمية بمحافظة الإسكندرية للعام الدراسي 84/85 في وجود المدير الجديد.

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث استمارة خاصة بالعينة موضع الدراسة ، وتتكون على النحو التالي: 1- استمارة مدير المدرسة- 2 استمارة وكلاء المدرسة- 3 استمارة المدرسين الأوائل-4 استمارة العاملين بالمدرسة ، كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية للعينة موضوع الدراسة في ضوء هذه الاستمارات.

### التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث التكرار والنسبة المئوية للمعالجة الإحصائية للدراسة وذلك لمحاولة معرفة مدى اتفاق الاستجابات ومدى اختلافها في الاستمارات الخاصة بالسادة المديرين ووكلاء المدرسة ، والمعلمين الأوائل ، والتلاميذ والعاملين بالمدرسة.

### نتائج الدراسة:

سنركز على طبيعة العلاقات داخل المدرسة والأساليب المتبعة من طرف المدير لتنظيم وإدارة مدرسته.

- العلاقات التي تحدث داخل المدرسة : طبيعة العلاقة بين المدير وكافة الفئات الأخرى ، قائمة على الحب والإخلاص والتعاون ، إلا أن بعض الاستجابات أجمعت على أنها غير واضحة أحيانا تكون علاقة عمل ومصالحة<sup>(72)</sup>.

- الأساليب التي يتبعها المدير في إدارة وتنظيم مدرسته:



يعتمد المدير على أسلوب التفاهم والتفاني في العمل ، أسلوب العمل المنظم ، أسلوب الحوار والمناقشة ، وإتباع التوجيهات والنشرات الواردة من الوزارة.

**خلاصة الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة مشابهة للدراسة التي قبلها مباشرة ، إلا أن في هذه الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة حيث أنها قامت بدراسة العلاقات الإنسانية في ثانوية محدد خلال العام الأول ، ثم قامت بدراسة نفس الموضوع مع نفس الثانوية فقط بتغيير المدير للعام الثاني ، ووضحت هذه الدراسة أن طبيعة العلاقة بين المدير وكافة الفئات الأخرى أو مع بعضهم البعض على أنها قائمة على الحب والإخلاص والتعاون ، إلا أن بعض الاستجابات أجمعت على أن هذه العلاقات غير واضحة وأحيانا تكون علاقة عمل ومصالحة ، وفيما يتعلق بموضوعنا فإننا نرى أن مثل هذه الأمور تؤثر على الاتصال بالإيجاب بالنسبة للحالة الأولى والعكس بالنسبة للحالة الثانية.

### الدراسة الثانية عشر:

دراسة حول معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، أعدها الدكتور : علي حمزة هجان ، وعرضها محمد المرواني<sup>(73)</sup>.

**مشكلة الدراسة:** تمثل التساؤل الرئيسي فيما يلي:

كيف يتم الاتصال الإداري في مدارسنا ؟ ومما يشكو؟

**متغيرات الدراسة:** إن هذه الدراسة تبحث في رؤى التربويين في مدارس التعليم العام في السعودية

كمتغير تابع ، وإن تباين قيم هذه المتغيرات قد رصدت إحصائيا في ظل تباين سبعة متغيرات مستقلة ، وهي المتغيرات التالية:

- متغير الوظيفة وله مستويان ( معلم - مدير) - متغير المنطقة وله سبعة مستويات ( المدينة المنورة ، ينبع مهد ، الذهب ، العلا ، تبوك ، الرس ، جدة ).
- متغير المرحلة الدراسية: وله مستويان ( ابتدائي ، فوق ابتدائي).
- متغير التخصص ، وله مستويان ( أدبي ، علمي ).
- متغير سنوات الخبرة في مجال التعليم: وله ثلاثة مستويات ( أقل من 5 سنوات ، 5 - 10 سنوات ، أكبر من 10 سنوات).
- متغير سنوات العمل في المدرسة الحالية : وله نفس مستويات المتغير السابق.

### مجتمع الدراسة والعينة:

تحدد مجتمع الدراسة بالمديرين ومعلمي المدارس في عدد من مدن ومحافظات المملكة العربية السعودية اختيرت عشوائيا ، وهي المدن والمحافظات المشار إليها في المتغير المستقل رقم (2) مما سبق ، ثم اختيرت من مجتمع الدراسة عين عشوائية أخرى قوامها 288 معلما ، و102 مدير مدرسة من مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة ومعالجتها إحصائيا:

ضم الاستبيان 70 فقرة غطت بعدي الدراسة ، وهما:

- وسائل الاتصال الإداري (20 فقرة : منها 10 فقرات لوسائل الاتصال الشفهية و10 فقرات لوسائل الاتصال الكتابية).

- معوقات الاتصال الإداري ( 50فقرة ، منها 20 فقرة لمعوقات الاتصال الشخصية ، 20 فقرة لمعوقات الاتصال التنظيمية ، 10 فقرات لمعوقات الاتصال البيئية).

وقام الباحث بالتحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة ، وفقا لعدد من المعالجات الإحصائية الوصفية والاستدلالية اللازمة ، ومن أهمها: التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة بدقة ، والمتوسطات الحسابية ، والمتوسط النظري) .

**نتائج الدراسة:** كانت أهمها مايلي:

- تستخدم وسائل الاتصال الشفهية والكتابية (بشكل عام ) في مدارس التعليم العام في المملكة ، بدرجة متوسطة ( لا تصل إلى مستوى الدرجة الكبيرة مع أنها تفوق المتوسط النظري المثالي) وتخصيصا مما سبق يتم استخدام كل من الاجتماعات المدرسية ، المقابلات الشخصية ، والتعليمات والأوامر المكتوبة ، والخطابات في مدارس المملكة بدرجة كبيرة).

- تؤثر المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية (بشكل عام) على فعالية الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام بالمملكة بدرجة متوسطة (تفوق المتوسط النظري المثالي)

- المعوقات الشخصية التي تؤثر في فعالية الاتصال الإداري بمدارس التعليم العام بالمملكة بدرجة كبيرة ووهي المعوقات التالية: الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة ، وعدم الاستماع إلى آراء وأفكار الآخرين ، التحيز الشخصي لطبيعة الأمور و الأحداث ، وسوء العلاقة بين الأفراد .

- بينما جاء في مقدمة المعوقات التنظيمية التي تعوق الاتصال الإداري مايلي: عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد وضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين ، سوء روتين العمل ، وضعف الثقة بين العاملين في المدرسة وعدم الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة ، وعدم التحديد الدقيق للأهداف .

- بينما جاءت القيود التي تفرضها اللوائح المستحدثة في العمل كمعوق بيئي وحيد بدرجة كبيرة ، أما المعوقات البيئية الأخرى ، فجاءت بدرجة متوسطة.

- وتحت تأثير متغير المنطقة التعليمية وسنوات العمل في المدرسة ، اختلفت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول استخدام وسائل الاتصال الشفهية ، ومعوقات الاتصال التنظيمية والبيئية.

- لم تختلف رؤى أفراد العينة اتجاه وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية اختلافا يعزى إلى متغيرات الوظيفة والمرحلة التعليمية والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في مجال التعليم.

- لم تختلف رؤى أفراد عينة الدراسة إزاء معوقات الاتصال الإداري بشكل عام ، اختلافات تعزى إلى متغيرات الوظيفة أو المرحلة التعليمية والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات العمل في المدرسة الحالية لتحسين الاتصال.

**خلاصة:** ساعدتنا هذه الدراسة في استخلاص أهم المعوقات التي تؤثر على الاتصال وكيف أنها تؤثر على تنمية قدرات الفرد ، ومن بين هذه المعوقات نجد : معوقات شخصية مثل الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم وعدم الاستماع إلى الآخر والتحيز الشخصي لطبيعة الأمور والأحداث وسوء العلاقة بين الأفراد ، بينما جاءت في مقدمة المعوقات التنظيمية : عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد وضعف العلاقة بين الإدارة والعاملين وأيضا ضعف الثقة بينهم وعدم الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة ، وعدم التحديد الدقيق للأهداف ، كما أن أكثر وسائل الاتصال الإداري استخداما هي الوسائل الشفهية والكتابية ، وهذا ما يدل على أهمية كلا من النوعين.

## الدراسة الثالثة عشر (74):

دراسة حول : المعوقات التنظيمية لعملية الاتصالات الإدارية في المنظمات الحكومية ذات الشطرين رجالي ونسائي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز- من إعداد: هدى السوادي ، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير.

### هدف الدراسة:

- أوضحت هذه الدراسة مدى حقيقة سير الاتصالات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز.  
**فرضية البحث:** انطلقت الدراسة من الفرضية الأساسية القائلة بأن :  
- عدم وجود تنظيم إداري واضح لجامعة الملك عبد العزيز يؤدي إلى ضعف وقصور نظام الاتصالات بها.

**نتائج الدراسة:** أثبتت صحة فرضية الدراسة وهي غياب السياسة الواضحة للاتصالات ، حيث تبين أن أغلب الموظفين يعتمدون على الخبرة الشخصية كمصدر للاتصال بنسبة 73% والمصدر الثاني هو التعليمات الشفهية من الرؤساء مباشرة بنسبة 64% كما جاء أن أفراد العينة الذين لا يعتمدون على الكتيبات بنسبة 50% مما يؤكد صحة الفرضية القائلة : - بعدم وجود سياسة مكتوبة واضحة للاتصالات.  
كما تم إثبات صحة الفرضية الثانية القائلة : عدم تقييد العاملين بقنوات الاتصال الرسمية وتخطي المستويات من أعلى إلى أسفل مما يربك عملية الاتصال ، فقد بينت الدراسة بأن من أسباب التخطي عدم وضوح خطوط السلطة وعدم وضوح قنوات الاتصال ثم عدم وضوح الخريطة التنظيمية ، وبالتالي ازدواجية الأوامر ، ومن أهم النتائج المترتبة على التخطي هي سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وإرباك العمل وتعطيله ، وإعاقة عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

أيضا أشارت الباحثة إلى الإغراق في المركزية الشديدة ، يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصالات الإدارية ، حيث أن الهيكل التنظيمي للجامعة ازداد حجما وأخذ شكلا رئيسيا مما يعني ميله للمركزية ، فقسم الطالبات في جميع الأمور ولا موازنة بين المستويات الممنوحة للإداريات وحجم الصلاحيات ، ولا وجود لمشاركة اتصال قسم الطالبات في عملية اتخاذ القرارات أيضا.

**خلاصة الدراسة:** من خلال دراسة هدى السوادي ، تبين لنا أهمية تفعيل وتنسيق عملية الاتصالات الإدارية ودورها الفعال لإحداث التوازن في المنظمة والعكس تماما، لذا لا يمكن التقليل من شأن الاتصالات الإدارية في المنظمات خاصة عندما نعلم أن 80% من أوقات المديرين هي اتصالات بطريقة أو بأخرى.

### تمهيد:

الاتصال وسيلة تلجأ إليها جل المؤسسات المختلفة ، ذلك لما له من أهمية في تحقيق الاستمرار والوجود لها ، إذ يساهم الاتصال في الوصول إلى التطور الذي يمس بالدرجة الأولى المجتمع ، وهذا الأمر لا يكون سهلا فهو مرهون ومرتبطة بالعملية الاتصالية ولهذا حاولنا في هذا الفصل التطرق أكثر

لمعرفة طبيعة الاتصال وأهميته ، أهدافه ووظائفه ، إضافة إلى معرفة عناصر العملية الاتصالية ومحدداتها ، زيادة إلى التعرف على تقنيات الاتصال المختلفة

**أولا : طبيعة الاتصال وأهميته وأهدافه**

### **1- طبيعة الاتصال<sup>(75)</sup>:**

ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد وإشباعها ، ويتعامل الفرد في ممارسته لجوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المؤسسات على اختلاف أنواعها ، وفي كل مرة نجده يزاول عملية الاتصال ، فهو يمثل نشاطا حركيا للفرد في ممارسته لجوانب الحياة المختلفة.

وتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي مؤسسة ، حيث يمثل الاتصال أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها من جانب ، وتتسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية التي تمثل أحد الفروض التي تقوم عليها المؤسسة من جانب آخر ، حيث يفترض من قيام أي مؤسسة البقاء والاستمرار في مزاوله النشاط.

وبصدد طبيعة الاتصال بالمؤسسة نجده يأخذ طريقين أو طريق واحد ، ففي الحالة الأولى تنشأ الحاجة لدى طرفي الاتصال لتبادل المعلومات كل منهما عن الآخر ، أما الاتصال ذو الطريق الواحد فيتمثل على سبيل المثال في اتخاذ قرارات معينة أو تعميمات من قبل الإدارة وعلى الأفراد الالتزام بها.

وتعبر طبيعة الاتصال عن النشاط الحركي من منطلق كونه عملية ديناميكية ويشير البعض إلى أهمية التغير وعنصر الحركة في الاتصال ، حيث يقال : " من المستحيل عدم الاتصال " ، وتلمي علينا هذه السمة الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بموضوع الرسالة.

وما يميز طبيعة الاتصال أيضا أنه غرضي أو مهامي ، فالناس يزاولون الاتصال للحصول على ما يريدون ، حيث يساعد الاتصال في تحقيق أهداف ما أو إشباع رغبات معينة.

أيضا من السمات التي تميز طبيعة الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الإنساني ، فالجنس البشري متقلب المزاج ، ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منتظمة ، نظرا لاختلاف الدوافع والأسباب التي تدفع الناس نحو هدف ما ، وبالتالي يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بطرفي الاتصال.

وهناك بعض المفاهيم الخاطئة ، حول الاتصال من المفيد عرضها:

- أن الاتصالات في حد ذاتها عملية سهلة ولكنها مع ذلك من أصعب ألوان النشاط التي يقوم بها الإنسان ، ويعود ذلك إلى كون الإنسان مجموعة معقدة من الاتجاهات النفسية والعمليات المنطقية والمشاعر والعواطف.

- تتم الاتصالات في اتجاه واحد من شخص إلى آخر ، ولكن يجب التذكر أنه عندما ترسل الرسالة فإن الشخص الآخر يستلمها ويفسرها طبقا لرغباته وفي هذا المعنى يجب النظر للاتصالات على أنها في اتجاهين ، بل وتأخذ شكل دائرة يأخذ فيها المرسل بعين الاعتبار رد فعل رسالته لدى الشخص الآخر ، وهذا التصرف من جانبه سوف يؤثر في سلوكه بعد ذلك إلى أن ينتج عن العلاقة التبادلية فهم متبادل بين الطرفين.

- أن رجال الاتصال الممتازين وعلى وجه الخصوص المتحدثين الممتازين يولدون ولا يصنعون ، وحقيقة الأمر أن السجل التاريخي مليء بالأمثلة على خطأ هذا القول ، فأشخاص أمثال ( ديموستين

Dimoustine، بانتزيك هنري Pantzuk.hunri، فرانكلين Frankline، روزفلت

ROUZFELTE ...). كلهم بذلوا جهودا جبارة ليصبحوا متحدثين ذو لباقة وقدرة.

ونخلص من هذا العنصر إلى أن الاتصال يعتبر احد الدعائم الأساسية للحياة الاجتماعية باعتباره أساس التفاعل الاجتماعي بأبعاده المختلفة ، ومن ثم فهو ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية.

## 2- أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية ، التي بدونها لا يتم انجاز العمل ، فأى قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسات<sup>(76)</sup> ، فعملية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية ، داخل أي تنظيم من جهة ، وبين هذه الأجهزة والتنظيم الكلي من جهة أخرى وتكمن أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم ، وتوجيههم الوجهة المطلوبة<sup>(77)</sup> ، وتبرز أهمية الاتصال كذلك في كونه ضرورة لتحسين الإشراف وفعاليتته وضمان لسلامة ونجاح برامج التدريب إذ ليس في المدرب أن يكون مدركا لما يقول ومتحققا من سلامته بقدر ما يجب أن يتأكد مما فهمه الشخص المتدرب ومما استوعبه<sup>(78)</sup>.

وأهم الجوانب التي تميز المنظمة القيام باتخاذ القرارات الدائمة التي هي من أصعب وأخطر المهام ، وعملية اتخاذ القرار بشأن موضوع معين في أي منظمة تتوقف سلامته على نوع المعلومات التي تصل إلى المسؤول للقيام بعملية اتخاذ القرار ، فهو يبقى غير فعال أو مثمر حتى تتم عملية نقله وتوصيله إلى سائر الأشخاص والوحدات التي يعنيه الأمر ، عندها يحدث رد فعل وقيام بإصدار قرارات مناسبة من قبل الآخرين<sup>(79)</sup>.

وحول أهمية الاتصال في الإدارة يقول الفاعوري : تعتبر الاتصالات بشكل عام على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة ، وقد أشارت الأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقرب من 75٪ من نشاط المؤسسات ، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة ، ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسة فيما يلي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة ، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.  
- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.

- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة ، فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

(1) - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات-العمليات-الوظائف) ، ط3 ، دار وائل ، عمان ، 2004 ، ص:310.

(2) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي- السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - ، دار الشروق ، عمان ، ط4، 2003 ، ص:200.

(3) - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، ط1 ، دار زهران ، عمان ، 1999 ، ص:211.

(1) - عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي والإنساني ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص:193.

- يتم من خلال عملية الاتصال ، اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين<sup>(80)</sup> .  
وهناك من يعتبر أن الإتصال خطة من خلاله يتحدد لنا مايلي<sup>(81)</sup> :

- تحديد الإحتياجات المختلفة والمستهدفة .

-تسليم الرسائل.

-تكييف الإتصال الإعلامي.

-تحديد الأساليب والموارد المتاحة .

-دعم الإتصالات الفردية.

ومما ذكر نستنتج أن المصدر إذا لم يكن لديه المعلومات الدقيقة والكافية ، او إذا تم نقل الرسالة محرفة أو تأخر نقلها أو لم يستوعبها المستقبل لسبب من الأسباب ، فإن الاتصال لا يتم بالفعالية والتأثير المطلوبين.

### 3- أهداف ووظائف الاتصال:

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل ، وقد يكون هذا التأثير موجها إلى أفكاره لتعديلها أو تغييرها أو إلى اتجاهاته أو إلى مهاراته .

ولذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى<sup>(82)</sup>:

- **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق عندما يتجه الاتصال إلى اكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

- **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمرهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو اكساب المستقبل مهارات أو مفاهيم جديدة.

- **هدف ترفيهي أو تروحي:** ويتحقق من خلال توجيه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل.

- **هدف إداري:** ويتحقق من خلال توجيه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات .

- **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض ، وبالتالي تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

هذا فيما يتعلق بأهداف الاتصال حيث أن له أهداف كثير ومميزة ، وبالنسبة لوظائف الإتصال فيرى Roman Jakobson بأن الإحتكاك يعد وظيفة أساسية للإتصال وأنها تظهر من خلال مثال ضعيف " ألو هل تسمعي " تشكيلة من خلالها نراقب على الهاتف الوظيفة الجيدة للخط ، في كل مرة يؤكد الشخص على العلاقة الحرة لمحتوى الرسالة<sup>(83)</sup> . ويحدد أبو سنيينة وظائف الاتصال فيما يلي:

(1)- ربحي مصطفى العليان ، عدنان محمد الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة ، ط1 ، دار الصفا ، عمان، 2005 ، ص ، ص:35-38.

(81)- Laila Boudalia , Management de projets et développement des compétences , La Revue Ressources Humaines / synergies 12 , Hydra , Alger , octobre 2007 , p: 32.

(82) - مي عبد الله: نظريات الاتصال ، مرجع سابق ، ص ، ص : 28 - 29 .

(1) -Daniel Bounoux : Introduction aux sciences de la communication , la découverte , paris,1998 ,p: 22.

- **التنظيم:** حيث تمثل خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة شرايين الحياة التي تمدها بالدماء اللازمة ، وتبادل المعلومات بين عناصر التنظيم في ضوء تعدد وتباين الوظائف في المؤسسة بل وفي قطاعاتها وإداراتها المختلفة.

- **التوجيه:** ويعني تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة ، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز.

- **الرقابة :** تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم من إجراءات المقابلات لتقييم المرؤوسين .

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستقي أهمية الوظائف التي يؤديها الاتصال داخل الوحدات الإدارية وعبر جميع المستويات على أنه يعمل على خلق نوع من التنسيق والتكامل بينها ، ذلك من خلال المشاركة الفعالة لكل من الرئيس والمرؤوسين لأداء جميع الأعمال المنوطة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

### ثانياً: عناصر العملية الاتصالية ومحدداتها وتقنياتها

#### 1- عناصر العملية الاتصالية:

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية (المرسل ، المستقبل ، الرسالة ، الوسيلة ، التغذية الراجعة ) وسنتناول مكونات العملية الاتصالية بشيء من التفصيل:

#### أ- المرسل:

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة ، وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك<sup>(84)</sup>.

#### ب- الترميز:

ويعني تحويل الفكرة إلى شكل يمكن فهمه بواسطة المستقبل وذلك بكتابة الفكرة أو تسجيلها بالصوت ، والملاحظ أننا نقوم بعملية ترميز الرسالة عندما نختر الكلمات التي

سنستخدمها في كتابة الخطابات أو في أحاديثنا الشخصية مع الآخرين ، وهو عملية ضرورية ومهمة جداً لتوصيل أفكارنا بوضوح إلى الآخرين<sup>(85)</sup>.

#### ج- الرسالة:

وهي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها ، من الأفراد أو الجماعات لاشتراكهم فيها ، ومن أمثلة ذلك مجموعة الحقائق العلمية التي يقدمها المدرس لتلميذه وكذلك الاتجاهات الفكرية التي يرغب المعلم في نقلها للناس<sup>(86)</sup>.

#### د- تحديد وسيلة الاتصال:

(84)- ماجدة السيد عبيد: الوسائل التعليمية في التربية الخاصة ، ط 1 ، دار الصفاء ، عمان ، 2000 ، ص:30.

(1) -جيرالد جرينبرج- روبرت براون: إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني ، دط ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص:347.

(2) -جمال محمد أبو شنب : نظريات الاتصال والإعلام - المفاهيم - المداخل النظرية - القضايا ، دط ، 2006 ، ص:15.

إن وسيلة الاتصال حسب التعريف اللغوي وسيط يتيح للإنسان التواصل مع الآخرين<sup>(87)</sup>، وهي أيضا ما تؤدي به الرسالة أو القناة التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل<sup>(88)</sup>، وإن طبيعة الفكرة أو الموضوع المراد إقناع أو إيصاله للمتلقي يعد أحد محددات اختيار الوسيلة، وينبغي قبل ذلك تحديد الجمهور المستهدف بدقة، إضافة إلى تحديد خصائصه ومن ثم يتم اختيار الوسيلة الأنسب في ضوء تلك الخصائص<sup>(89)</sup>.

#### هـ - مستلم الرسالة:

قد يكون فردا أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام، وتوجد عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم، حيث يجب أن يكون هذا الأخير على درجة من الثقافة والتعليم فيما يختص مع نوع الوسيلة الاتصالية لكي يكون قادرا على التعامل مع المعلومات المنقولة بكفاءة، بحيث يكون على دراية بالمختصرات اللفظية والمصطلحات الوظيفية المختلفة والقدرة على فك الرموز وفهمها تماما، مما يكون له الأثر في الدقة والإنجاز الصحيح<sup>(90)</sup>.

#### و- تحليل الرموز وفهمها (فك رموز الرسالة):

عندما تصل الرسالة إلى المستقبل فإنه يبدأ بفك رموزها بمعنى إعادتها إلى شكلها الأساسي، ويشتمل ذلك على العديد من العمليات الفرعية مثل: فهم الألفاظ المسموعة أو المقروءة، وشرح تعبيرات الوجه... الخ، وكلما استطاع المستقبل فك رموز الرسالة بدقة كلما زاد فهمه للرسالة بالطريقة التي أرادها المرسل، وبالطبع فإن قدرتنا على فهم وشرح المعلومات التي وصلتنا من الآخرين قد لا تكون كاملة فقد تتأثر بعدم وضوح الرسالة أو بمهارتنا اللغوية، ولذلك فكما هو الحال عند الترميز فإن قصور قدرتنا على فك رموز المعلومات المرسله إلينا يعتبر ضعفا جوهريا في إجراءات الاتصال بالرغم من أنه من الممكن تنمية هذه المهارة أيضا<sup>(91)</sup>.

#### ز- التغذية العكسية:

وتعرف أيضا بـرجع الصدى، وهي العملية التي من خلالها يدرك القائم بالاتصال نمط استجابة المتلقي لرسالته، وتعتبر الوسيلة هي العنصر الحاسم في تدفق رجع

الصدى<sup>(92)</sup>، وهناك نوعان من الاستجابة أو رد الفعل للرسالة هما: الاستجابة العلنية وهي التي يمكن ملاحظتها واكتشافها وهي استجابة عامة، والاستجابة المستترة أو الخفية وهي التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة ويصعب اكتشافها وهي استجابة خاصة<sup>(93)</sup>.

#### ح- الضوضاء:

(3)- مي العبد الله: التلفزيون وقضايا الاتصال في عالم متغير، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ص: 37.

(88) - فضيل دليو: مرجع سابق، ص: 23.

(5) - علي بن برغوث: العلاقات العامة، دط، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة، جامعة الأقصى، 2007، ص: 119.

(90) - طارق عبد الحميد البدري: مرجع سابق، ص: 147.

(91) - جيرالد جرينبرج، روبيرت براون: مرجع سابق، ص: 348.

(2)- ثروت مكي: الإعلام والسياسة (وسائل الاتصال والمشاركة السياسية)، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص: 18.

(3)- محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية، شارع الملك فيصل، 2003، ص: 133.



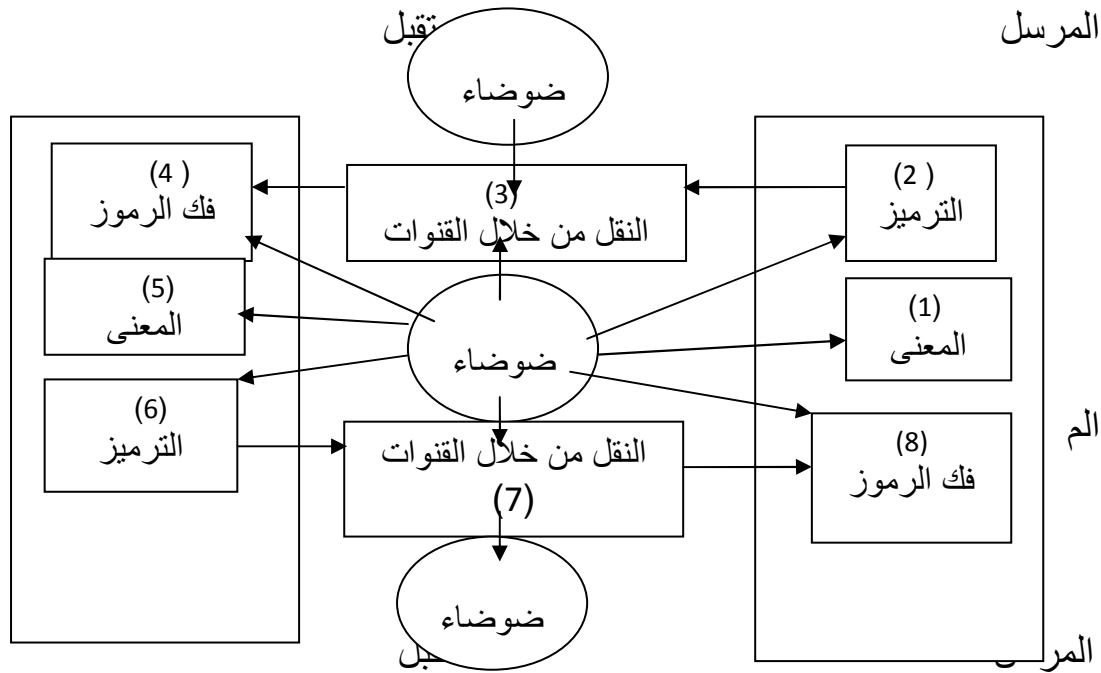
تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال ، وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة ، فالضوضاء إذن هي كل ما يعيق عملية الاتصال من عوامل خارجية كالأصوات المتداخلة ، وينقسم الضجيج إلى:

- **الضجيج الآلي:** ويرتبط ذلك بالآلات التي ازدادت وكثرت في المجتمع المعاصر وكلما تطور المجتمع ازداد ضجيجه بفعل الصناعة والعمران وحركة المواصلات.

- **الضجيج الدلالي:** يحدث عندما يكون الذي قصده المرسل في رسالته يختلف عن ذلك الذي فهمه المتلقي إما بفعل عوامل ذاتية أو ثقافية ، فالعوامل الذاتية تعود إلى تجربة الفرد مع الألفاظ ودلالاتها<sup>(94)</sup>.

- **الضجيج الطبيعي:** ويعود ذلك إلى عوامل الطبيعة كالأمطار والزوابع والرياح والأمواج....الخ.

- **الضجيج الداخلي:** ويسمى أيضا بالضجيج النفسي عندما لا يرغب الفرد في الاتصال مع الفرد الآخر لسبب أو لآخر لما سببه ذلك من ألم<sup>(95)</sup>.



شكل رقم (1): عملية الاتصال

**المصدر:** جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، دط ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2000 ، ص:605.

## 2- محددات عملية الاتصال:

هناك مجموعة من الأطر التي يعمل بها الناس ، والتي لها تأثيرها على العملية الاتصالية ، وسنتطرق في هذا العنصر إلى معنى كل من الأطر التقنية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية كما يلي<sup>(96)</sup> :

(4) - الطاهر لبيب ، اليأس بيضون : الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة البعد الاجتماعي ، المجلد الثالث ، ط1 ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2007 ، ص: 241.  
(95) - الطاهر لبيب : اليأس بيضون: المرجع نفسه ، ص : 241 .

## أ- الإطار التقني :

يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المختلفة والمستخدمة في الاتصال ، إذ تم تسخير أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت ومحطات الأقمار الصناعية ، والهاتف المتلفز مرورا بالهاتف والبرقيات والتلكس ، وقد أثرت وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة ايجابيا على سهولة وسير الاتصالات وسرعتها وقدرتها على التواءم مع الظروف المختلفة.

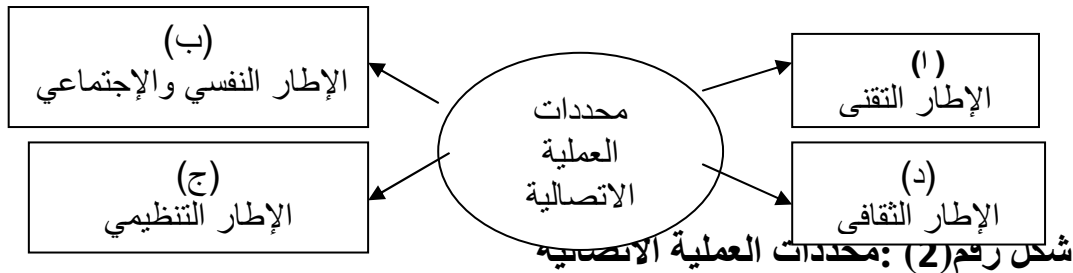
## ب- الإطار النفسي والاجتماعي:

من خلال عملية الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطرف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل ، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلافات في تفسير نفس التوجيهات والتعليمات.

## ج- الإطار التنظيمي:

يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة وسمات النظام الإداري الذي تتم عمليات الاتصالات من خلال قنواته ، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات فالتنظيم المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع دوما إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة يؤدي إلى بطء الاتصالات وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين للتصرف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون ضرورة الرجوع للمركز في كل شيء.

د- الإطار الثقافي: ويتمثل بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية ، التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع كالأسرة والمدرسة والمسجد..... الخ ، إذ تتقوّل شخصية الإنسان من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك المؤسسات ، مما ينعكس على التقنيات المستعملة في الاتصالات وعلى مدارك الأفراد وأنماط التنظيم المتبعة. ومما سبق نرى ضرورة دراسة هذه الأطر الأربعة بشكل جيد ، من أجل أن تتم عملية الاتصال بفعالية ، ودون التعرض لأي عوائق محتملة.



المصدر: الشكل تصميم شخصي.

## 3- تقنيات الاتصال:

يتضمن الاتصال الفعال مجموعة من التقنيات التي ينبغي الإلمام بها ، حتى تعطي عملية الاتصال النتائج المرجوة منها ، وتتكون هذه التقنيات مما يلي<sup>(97)</sup>:

أ - الحديث أو الكلام : وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل أفكار و مشاعر ، و اتجاهات المرسل إلى المرسل إليه عبر وسائل الاتصال المختلفة ، و هي تختلف بحسب درجة المواجهة و درجة المشاركة .

(96) محمد قاسم قريوتي: مرجع سابق ، ص: 318 – 319 .

(97) أحمد بخوش: الاتصال والعولمة دراسة سوسيو ثقافية ، ط1 ، دار الفجر ، القاهرة ، 2008 ، ص:ص:30-31

و حتى يكون المتحدث ذا درجة عالية من الإقناع يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الخصائص أو السمات و هي :

- **السمات الشخصية:** و تتمثل في :

الموضوعية : أي قدرة المتحدث على التصرف و إصدار الأحكام دون تحيز أو ذاتية .

الصدق : أي مطابقة الأقوال للأفعال .

الوضوح : أي تكون أفكار المتحدث واضحة و بلغة بسيطة ومادته منظمة ومتسلسلة منطقيًا.

الدقة: أي أن الكلمات التي يستخدمها تؤدي المعنى المقصود.

القدرة على التذكير: أي حضور الذهن أثناء الحديث.

الاتزان الانفعالي: بأن يظهر المتحدث انفعالاته بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكمًا

في انفعالاته ومعاملاته

- **السمات الصوتية:**

إن الصوت أحد عوامل نجاح المتحدث في مخاطبة الآخرين ويعتمد على:

• النطق بطريقة صحيحة.

• وضوح الصوت.

• السرعة: فالتحدث بسرعة لا يجعل المستمع يتابع المتحدث.

• استخدام الوقفات.

• السمات الإقناعية وتتضمن:

- القدرة على الاستماع.

- القدرة على التحليل والابتكار.

- القدرة على العرض والتغيير.

- القدرة على الضبط الانفعالي.

- القدرة على تقبل النقد.

**ب- الاستماع:**

الاستماع هو مدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة لما يقوله المرسل ، والاستماع الجيد هو سر

نجاح الكثير من أنواع الاتصال، وبصورة عامة تتجلى أهمية الاستماع في :

• السمع أسبق الحواس.

• شرط أساسي للنمو اللغوي.

• يقوي انطباعات الود والصراحة ويعطي الفرصة للفهم الكامل والدقيق للآخرين.

• يوسع مدارك الفرد ويزيد من قدرته على الفهم من خلال تعلم الآخرين.

• يزودنا بالمعلومات الضرورية للفهم الكامل للآخرين.

• يساعدنا على اكتشاف البيئة وبالتالي التكيف معها بالصورة التي تحفظ لنا حياتنا<sup>(98)</sup>.  
وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات التي أجراها الباحث "بول رانكن Paul Rankn" بأن الوقت الذي يقضيه القادة في اتصالاتهم الكتابية والشفهية هو على النحو التالي: 10% في الكتابة ، 45% في الكلام (مقابلات) و30% في الاستماع للآخرين ، وهذا ما يؤكد أهمية الإصغاء كعامل مؤثر في فاعلية الاتصال.

### ج- مهارة السؤال والمناقشة:

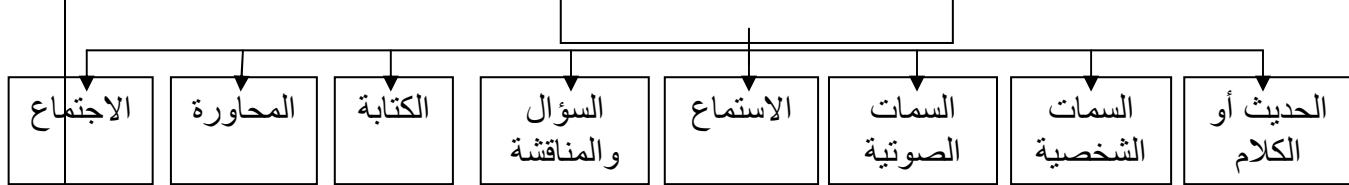
ويقصد به السؤال عن الهدف المراد تحقيقه ، وإعطاء الفرصة للآخرين في أن يسألوا ويستفسروا ، وأن يشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب

النقد<sup>(99)</sup>.

### د - مهارة الكتابة:

حيث تعد الكتابة الوسيلة الرئيسية التي تعتمد عليها أشكال الاتصال الفعلي ، لذلك ينبغي أن يكون الكاتب على علم ودراية كافيين بقواعد وأساليب الكتابة باللغة العربية ، إضافة إلى القدرة على تنظيم الأفكار ، وقبل الشروع في عملية الكتابة ينبغي التخطيط لما يفترض كتابته ، ومن أهم الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند كتابة الرسالة عدم اختيار الجمل الصعبة والرنانة التي تشعر المتلقي وكأنه في محاضرة لعرض قنوات اللغة ، فذلك الأمر سيعمل على بناء حاجز يمنع الوصول إليه بسهولة<sup>(100)</sup>.  
وبالإضافة إلى التقنيات السابقة هناك ما يعرف بتقنية المحاورة (المقابلة الشخصية) وتقنية الاجتماع.

#### تقنيات الاتصال



### شكل رقم (3): تقنيات الاتصال.

#### المصدر: الشكل تصميم شخصي.

وخلاصة هذا العنصر هو أنه لكي تعطي عملية الاتصال النتائج المرجوة والمرغوبة بالنسبة للمؤسسة ، يجب الأخذ بعين الاعتبار مهارات الحديث والسمات الشخصية والسمات الصوتية إضافة إلى سمات الاستماع ومهارتي السؤال والمناقشة و وأخيرا مهارتي كل من المحاورة والاجتماع.

### خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل أدركنا جيدا أهمية عملية الاتصال لنجاح أي مؤسسة ، حيث تطرقنا إلى طبيعة الاتصال من خلال أهم الخصائص والميزات التي تتعلق به ، كما تطرقنا إلى أهمية وأهداف ووظائف الاتصال حيث عرفنا أنه يلعب أدوارا متعددة و في مختلف المجالات ، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى أهم عناصر العملية اتصالية والمتمثلة في (المرسل ، الترميز والرسالة تحديد وسيلة الاتصال ثم

(98) - أحمد بخوش : المرجع نفسه ، ص ، ص : 30 - 31 .

(99) - مصطفى صلاح عبد الحميد مصطفى : مرجع سابق ، ص ، ص : 146 - 147 .

(3) - علي برغوث: الاتصال الإقناعي- مذكرة تعليمية ، نسخة أولية ، كلية الإعلام ، قسم العلاقات العامة ، 2005 ، ص:9.

المستقبل الذي يقوم بتحليل الرموز وفكها ثم تأتي التغذية العكسية والتي تبين مدى استيعاب المستقبل لرسالة المرسل ، وأخيرا الضوضاء التي قد تعترض هذه العملية في أي مرحلة من مراحلها وبالتالي تؤثر على تحقيق الهدف ) ، كما تناولنا في هذا الفصل أهم محددات العملية الاتصالية من خلال تناولنا لمختلف الأطر التقنية والنفسية والاجتماعية ، وأيضا كل من الإطار التنظيمي والثقافي ، وأخيرا تناولنا في هذا الفصل مختلف التقنيات المتعلقة بالاتصال والتي تلعب دورا كبيرا في نجاح العملية الاتصالية.

## تمهيد:

تعتبر الاتصالات نظام يخص المنظمة ، وبدون وجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات تفقد المنظمات قدرة الرقابة على العمل وانجازاته حيث أن أنظمة الاتصالات الإدارية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بممارسة الأنواع المختلفة للاتصالات ( مثل التقارير والرسائل والمذكرات والاجتماعات...) ، ووجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات يعطي الإمكانية للممارسين باستخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة تمكنهم من انجاز أعمالهم. ويتناول الفصل الحالي الاتصال كأنظمة تستخدمها المنظمات ويستخدمها المديرون في تسيير الأعمال بداية بتحديد نماذج الاتصال وأنواعه وشبكاته المختلفة ثم التطرق إلى وسائله ونظرياته وأهم المعوقات التي تحول دون إتمام عملية الاتصالات بفعالية.

## أولا: نماذج وأنواع الاتصال وشبكاته.

### 1 - نماذج الاتصال:

هناك عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الأساسية والعمل على ترتيبها ومعرفة العلاقات فيما بينها.

ويعرف كينرفنتش kenzevich النموذج بأنه: "اتجاه عقلي يتولد من مجموعة من المفاهيم والعلاقات المتداخلة ، والتي ترتبط مع العالم الحقيقي " .

في حين يعرفه كرون krone بأنه تمثيل تجريدي للواقع ، ويحتاج بناؤه وتطويره إلى قدرة إبداعية خلافة<sup>(101)</sup>.

وتصنف المناهج حسب المنهج العلمي إلى نوعين:

أ - **النماذج البنائية** : وهي التي تظهر الخصائص الشكلية للحدث ، أي المكونات وعدد وحجم وترتيب الأجزاء المنفصلة للنظام نحو الظاهرة التي نصلها.

### ب - النماذج الوظيفية:

وهي التي تحاول أن تقدم لنا صورة طبق الأصل للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام . وهي نماذج تشرح طبيعة القوى أو المتغيرات التي تؤثر على النظام أو الظاهرة<sup>(102)</sup>.

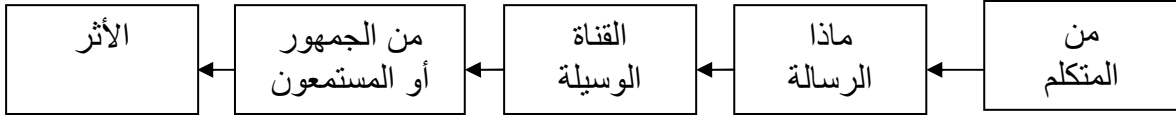
ومن بين الإسهامات العلمية لتصميم نموذج الاتصال مايلي:

### أ - نموذج لاسويل Lasouil:

قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز حدود العلوم السياسية ، فقال : " إن عملية الاتصال يمكن توضيحها بالعبارة اليسيرة التالية : من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي تأثير " .

(1) - مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال ، دط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008، ص: 91.

(102) - محمود حسين إسماعيل : مرجع سابق ، ص : 202.



#### شكل رقم (4): نموذج لا سويل

المصدر: عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، ط1، دار النهضة ، بيروت ، 2000 ، ص:50.

وبالنسبة للقناة فقد قدم لا سويل Lasouil تعريفا لها بحيث شملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال وقدمت طريقته أيضا منظور أعم لهدف أو تأثير الاتصال ، فالاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام أو التسلية والإشارة والإقناع<sup>(103)</sup>.

ولكن ريموند نيكسون Raymond B Nixon عدل عن عبارة لا سويل وأضاف شيئا جديدا يتصل بالوقت العام للاتصال والهدف من العملية الاتصالية ، فأصبحت العبارة على هذا النحو: " من يقول ماذا لمن وما هو تأثير مايقال وفي أي ظروف ولأي هدف؟ فلا يمكن أن تقوم العملية الاتصالية ، إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه كما أن لا سويل لا يشير في نموذجه إلى الأصداء الراجعة من المستقبل إلى المرسل ولا يذكر أيضا موضوع الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل وهو ما يسمى بالإطار الدلالي<sup>(104)</sup>.

#### ب - نموذج العناصر الخمسة للاتصال (نموذج روسي Ross'sM) :

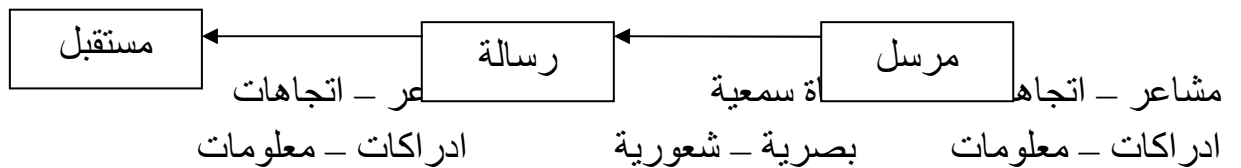
في هذا النموذج تشابه كبير لنموذج لا سويل ، إلا أن الجديد في هذا النموذج مايلي:

- لا يوجد تفاعل بين المرسل ( مصدر الرسالة) والمستقبل ( جهة الاستلام) حيث تتفاعل ادراكات واتجاهات ومشاعر طرفي الاتصال عند تفسير الرسالة المرسل.
- إشارة النموذج إلى تأثير المشاعر والاتجاهات والإدراكات ، يعني الاعتراف بتأثير بيئة الاتصال على فرص نجاحه.

ومع تلك الإيجابيات لنموذج روس إلا أنه يلاحظ عليه مايلي:

- رغم الإشارة إلى أن الاتصال يكون في اتجاهين إلا أنه عند رسم النموذج لم يتم توضيح ذلك.
- وجود خلط بين قنوات الاتصال ووسيلة نقل الرسالة ومصادر التلقي والإدراك حيث تضمن تفسير النموذج ، الإشارة إلى أن الحواس والسمع والبصر هي قنوات الاتصال لنقل الرسالة.
- رغم الإشارة إلى أهمية التغذية الراجعة ، إلا أنه لم يتم تحديد موضعها أو علاقاتها بعناصر نموذج الاتصال<sup>(105)</sup>.

ويوضح الشكل التالي تجسيد النموذج (روس) للاتصال:



#### شكل رقم (5) : نموذج روس

(103) - عبد الصمد لأغبري: مرجع سابق ، ص:50.

(104) - محمد سلامة محمد غباري ، السيد عبد الحميد عطية : مرجع سابق ، ص:79.

(105) - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق ، ص : 95 .

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق ، ص:59.

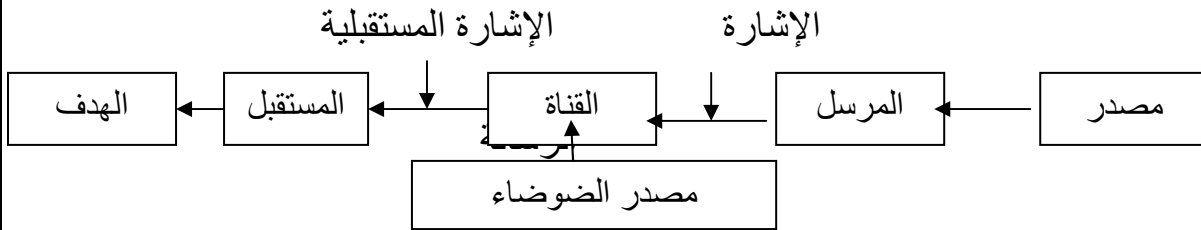
### ج - نموذج شانون وويفر Claude Elwood Shannon – Warren Weaver

نشر الأمريكي كلود ايلود شانون دراسة تفصيلية بعنوان النظرية الرياضية ، متضمنا تعليقات وشروحات وارن وويفر.

لقد تمكن شانون خلال عمله في فك الشفرات السرية من صياغة فرضياته حول النظرية الرياضية للمعلومات.

اقترح شانون بنية نظام عام للاتصالات ، إذ كتب مشيرا إلى أن مشكلة الاتصال بالنسبة له تكمن في إعادة إنتاج رسالة ما بطريقة دقيقة تقريبية من نقطة ما مختارة إلى نقطة أخرى ففي هذه البنية الخطية حيث تحدد الأقطاب مصدر نهاية ترتكز على المكونات التالية : المصدر (المعلومات) : الذي يقوم ببث الرسالة إلى إشارات قابلة للإرسال يقوم الهاتف بتحويل الصوت إلى ذبذبات كهربائية ، والقناة هي الوسيلة المستخدمة في نقل الإشارات ( الكابل الهاتفي) ، ومفسر الشيفرة أو المتلقي الذي يقوم بإعادة بناء الرسالة بالاعتماد على الإشارات ، وأخيرا الوجهة : وهي الشخص أو الشيء الذي تنتقل إليه الرسالة<sup>(106)</sup>.

وفي توضيح لفكرتهما ، أدخل شانون وويفر مصطلح ضوضاء الذي كان يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها كالتشويش ، وطورا أيضا فكرة قناة التصحيح ، واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت ويقوم بتشغيل قناة التصحيح مراقب يقارن بين الإشارة الأساسية التي أرسلت بتلك التي تم استلامها ، وعندما تختلف الإشارتان ترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ<sup>(107)</sup>.



شكل رقم (6) : نموذج شانون وويفر.

المصدر: عبد الصمد الأغبري: مرجع سابق ، ص: 51.

### د - نموذج ويلبر شرام: Shramm

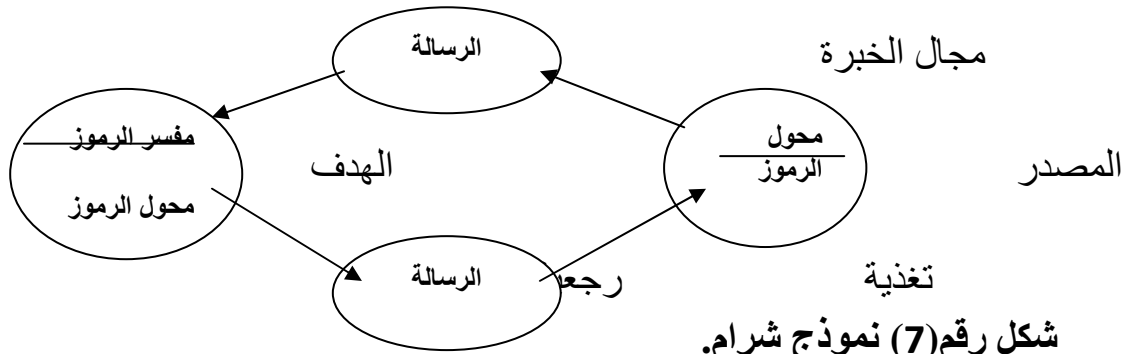
يقدم شرام نموذجا لعملية الاتصال يصور فيه أولا المصدر أو صاحب الفكرة وقد تكون هذه الفكرة واضحة بصورة كافية بحيث تعتبر صالحة للتوصيل إلى المستقبل وقد لا تكون ، والعنصر الثاني هو التعبير عن الفكرة وصياغتها في صورة رموز لتكوين الرسالة أو الإشارة ، والعنصر الثالث هو المستقبل الذي يفك رموز الرسالة أو الإشارة والعنصر الرابع هو الاستجابة ورجع الصدى ، قد يصل وقد لا يصل إلى انتباه مرسل الرسالة الأصلية ، وإذا وصلت الرسالة وفسرها المرسل تفسيرا صحيحا ، فإن الدورة الاتصالية تكتمل وتكرر هذه الدورة إلى مالا نهاية<sup>(108)</sup>.

(1) - أرمان وميشال ماتلار: تاريخ نظريات الاتصال ، ترجمة: نصر الدين لعياضي ، الصادق رابع ، ط 3، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، 2004 ، ص:70.

(107) - عبد الصمد الأغبري : مرجع سابق ، ص: 53.

(108) - خليل أبو الأصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق ، عمان ،الأردن ، 1998، ص:102.

أي أن شرام هنا أضاف مفهوم مجال الخبرة في نمودجه الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدتها المصدر ، وقد خلص إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة وخلفيات مشتركة ، وثقافة مشتركة... فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا ، ثم بعد ذلك اقترح شرام أهمية التغذية العكسية كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء ، وكما هو موضح في نماذجه فإن شرام يؤمن بأن المستقبل عندما يعطى التغذية الراجعة يصبح مرسلا ، والاتصال عنده دائري وليس في اتجاه واحد<sup>(109)</sup>.



المصدر: ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي: مرجع سابق، ص ، ص: 75.

#### هـ - نموذج بيرلو Pirlo :

وضع بيرلو في هذا النموذج لكل عنصر من عناصر العملية الاتصالية عوامل ضابطة فالمهارات المواقف ، المعرفة ، الثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر ذكرت على أنها مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.

لقد ركز بيرلو في شرحه للنموذج على أن الاتصال عملية متسلسلة والمعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات ، أي أن تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل ، وما تعنيه الكلمات لهما أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.

المصدر الرسالة قناة المستقبل





عنده يعمل على تحقيق عدة تأثيرات وما يؤخذ عليه هو إهماله للتغذية العكسية وموضوع الخبرة بين المرسل والمستقبل ، وبالنسبة لنموذج روس فإنه خلط بين وسيلة نقل الرسالة وقناة الاتصال ومصادر التلقي والإدراك ، كذلك لم يذكر علاقة التغذية الراجعة بعناصر النموذج للاتصال.

أما بالنسبة لنموذج شانون فقد أدخل مصطلح الضوضاء الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها كالتشويش ، وظهر فكرة التصحيح للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت ، وما يؤخذ على هذا النموذج هو إهماله للتغذية العكسية ، هذه الأخيرة التي يتم من خلالها التأكد من أن الرسالة قد فهمت من قبل المستقبل.

في حين أن نموذج شرام قد ذكر عنصر التغذية الرجعية إضافة إلى تأكيده لمجال الخبرة المشتركة والتي تعتبر ضرورية لتصل الرسالة إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر.

بينما نجد إهمال التغذية العكسية من قبل بيرلو ، حيث يرى أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المستقبل والمرسل ، وما تعنيه الكلمات لهما أكثر منهم اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها. في حين أن نموذج دافيز للاتصال كان متضمنا عناصر الخطوات الستة وهو يعتبر إلى حد ما نموذجا متكاملًا.

## 2 - أنواع الاتصال:

تختلف أنواع الاتصال وفقا للمعايير المحددة للتصنيف ، ويمكن تصنيف أنواع الاتصال الإداري وفقا للمعايير التالية:

- اللغة المستخدمة.
- وفقا للاتجاه.
- مصدر الاتصال.
- نطاق الاتصال.
- درجة التأثير.

### 1 - أنواع الاتصال وفقا للغة المستخدمة:

يمكن تقسيم الاتصال حسب اللغة المستخدمة إلى<sup>(112)</sup>:

- **اتصال لفظي:** وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل ، وينقسم إلى نوعين:

- **اتصال شفهي:** وفي هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ منطوق إلى المستقبل ، ومن أمثلة هذا النوع: المحاضرات والندوات والمناقشات والمناظرات والمقابلات والخطب ، يتميز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة ويخلق نوعا من الصداقة بين طرفي الاتصال ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على مقدرة المسؤولين في توفير المقومات الآتية:

- خلق جو ودي ومجال طيب يسمح أثناء الاتصال بالتفكير والتحدث ودون أن يشعر بمعوقات تحول بينه وبين ذلك.

- يبني الجديد من الأفكار التي يكون هدفها زيادة معدلات الأداء أو تقليل الشعور بالتعب أو الملل.

- أن يكون هناك نسق من القيم والمبادئ والمعايير التي يتمسك بها طرفا الاتصال وخاصة المدير المسؤول.

- انتقاء الكلمات التي تسمح بتدفق محتويات الاتصال بين أعضاء المنظمة.
- إتاحة الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة بالرأي في إدارة العمل بحيث يقف كل منهم على خلفية القرارات الإدارية.

• **اتصال كتابي:** ويعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت أوامر أو إحصاءات أم بيانات... الخ.

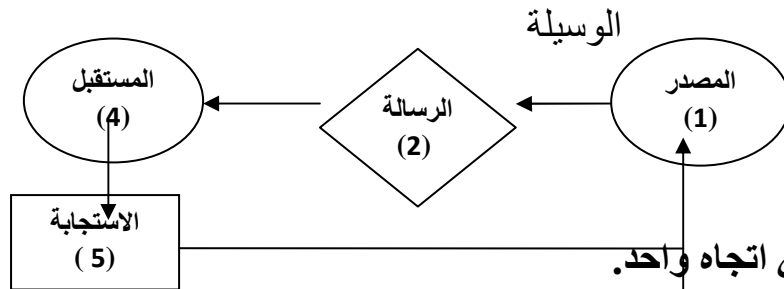
ولكي يكون الاتصال الكتابي فعالا ينبغي أن تتوفر له بعض الاعتبارات الأساسية ، فالكتابة يجب أن تكون واضحة لأن الاتصال الغير واضح لا قيمة له ، لأنه ينقل معلومات غير مفهومة ، وبهذا يصبح من الضروري استخدام العبارات الواضحة السهلة ، والابتعاد عن العبارات المضللة التي تسبب سوء الفهم ، كما يجب أن نوجز حتى لا يكون هناك تطويل وأن نركز على الأشياء المهمة ، ومن أمثلة هذا النوع: التقارير المذكرات والسجلات والكتب والمنشورات والمجلات والصحف... الخ.

- **اتصال غير لفظي:** ويشمل كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة الغير اللفظية وتتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه والحركات والإشارات ، وكذلك تتمثل في الصور والموسيقى والمجسمات.

وفي الواقع لا يوجد فصل تام بين اللغة اللفظية و اللغة الغير اللفظية ، فالمدير كما يستخدم اللغة اللفظية يحتاج أيضا إلى اللغة الغير اللفظية لنقل المعلومات والأفكار المحددة.

**ب - أنواع الاتصال وفقا للاتجاه:** هناك اتجاهان للاتصال:

• **الاتصال من طرف واحد:** يكون تدفق المعلومات والتوجيهات فيه بصورة عامة من الرئيس للمرؤوسين دون مناقشة ، أي من أعلى إلى أسفل ، ومن ثم يجد الفرد العامل نفسه منعزل لا يعرف رأي الإدارة بمستوى أدائه وإنتاجه ، فيشعر بعدم الاستقرار وهذا نمط كانت الإدارة تمارسه كأداة لتحقيق الاتصال ووسيلة تضمن نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات من الرؤساء إلى مرؤوسيه

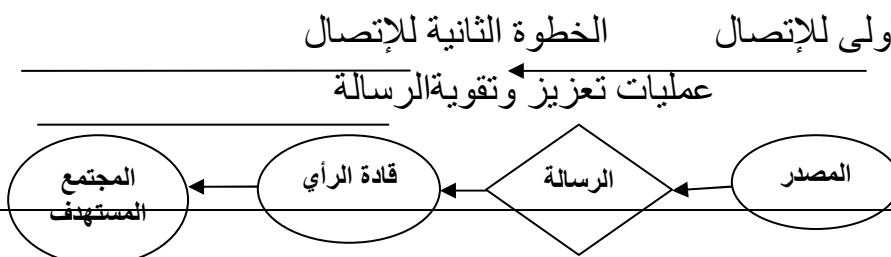


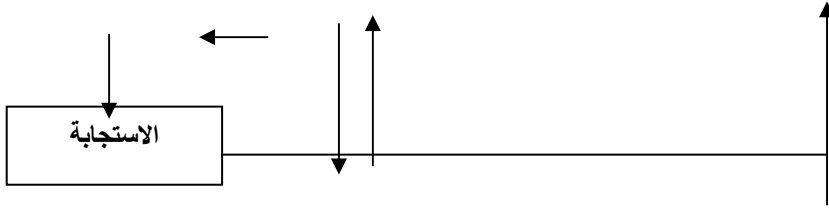
شكل رقم (10): الاتصال في اتجاه واحد.

**المصدر:** محمد الصريفي: الاتصالات الإدارية - سلسلة إصدارات التدريب الإداري

، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص :131.

• **الاتصال في اتجاهين :** تتدفق المعلومات فيه من الإدارة للعاملين ومن العاملين إلى الإدارة من خلال التواصل المزدوج ، حيث تتعرف الإدارة على ردود فعل العاملين نحو ما يرددهم من معلومات ، فيضمن هذا الأسلوب اكتشاف المشكلات والصعوبات قبل حدوثها ، كما يعتبر هذا النوع سمة من سمات الاتصال الجيد لأنه يكفل دقة الأداء ، ويكشف عن مدى فهم وتجاوب العاملين للرسالة التوجيهية التي اشتركوا في مناقشتها.





شكل رقم(11): الاتصال في اتجاهين

المصدر: محمد الصريفي، ص:131.

ج - أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة: تنقسم إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي :

- الاتصال الرسمي<sup>(113)</sup>: يتم من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى ، سواء من أعلى إلى أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي .

وهناك شروط للاتصالات الرسمية حتى تحقق فعاليتها:

- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.
- يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا قدر الإمكان .
- يجب أن يكون خط الاتصال كاملا بمعنى أن يمر على جميع مراكز السلطة.
- يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة .
- إمكانية التحقق من كل اتصال بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مراكز السلطة.

وتهدف الاتصالات الرسمية عموما إلى:

- نشر أهداف وسياسات ومبادئ المنظمة.
- إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.
- إصدار التوجيهات بشأن خطوط العمل وتسلسله وإجراءاته.
- التعرف على استفسار المرؤوسين بشأن المنظمة.
- تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم اتجاه المنظمة.
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم في العمل .وهناك صورا عديدة للاتصال الرسمي هي:

- الصورة الملزمة: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الأوامر والتعليمات ومن أمثلة ذلك الاتصال

الهابط.

- صورة الرجاء: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الالتماس أو الاقتراح ، ومن أمثلة ذلك

:الاتصال الصاعد.

- صورة النقاش: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل التشاور وتبادل المعلومات بين العاملين ، في

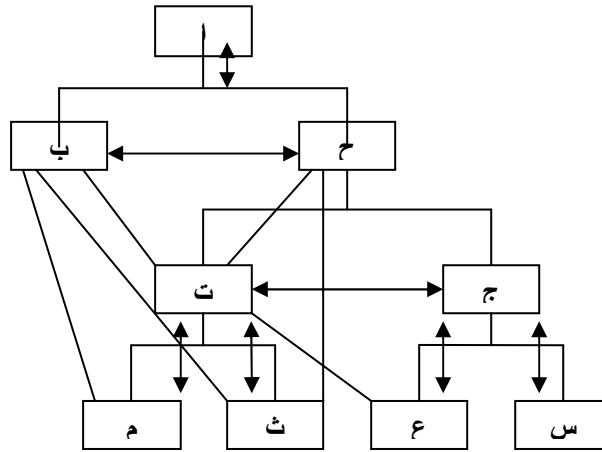
كل مستوى تنظيمي ، ومن أمثلة ذلك : الاتصال الأفقي .

• الاتصال الغير الرسمي: تعتبر الاتصالات الغير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية

وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات الغير الرسمية ، وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات .

وتوجد عدة دوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية ، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم الغير الرسمي ، وهذه الدوافع هي :

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها .
- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ، ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية وذلك لغموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين<sup>(114)</sup>.



اتصال أفقي  
اتصال هابط  
اتصال صاعد  
اتصال غير رسمي

شكل رقم (12): الاتصال الرسمي و الغير رسمي.

المصدر: محمد الصريفي: مرجع سابق ، ص:140.

#### د - أنواع الاتصال وفقا للنطاق: وتنقسم إلى اتصالات داخلية واتصالات خارجية:

• **الاتصالات الخارجية:** والاتصال هنا لا يقتصر فقط على العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين داخل المنظمة ، ولكنه يمتد أيضا إلى من يتعاملون مع المنظمة الإدارية من جمهور المنتفعين<sup>(115)</sup>.

• **الاتصالات الداخلية:** ويقصد بها الاتصالات داخل المنشأة لتحقيق أهدافها ومنها إقامة الروح المعنوية العالية للعاملين داخل المنشأة ، وحالة الروح المعنوية للموظفين سواء أكانت مرتفعة أم منخفضة تنتشر بسرعة في الأوساط والمجتمعات التي يتصلون بها وتتوسع بسرعة واستمرار ، وعليه فإذا كانت الروح المعنوية مرتفعة اكتسبت المنشأة سمعة وشهرة طيبة لدى الجمهور<sup>(116)</sup> ، وعليه فإن الإتصالات الداخلية تعتبر أكثر من رسالة اخبارية ، وينظر إليها على أنها أحد العناصر الإستراتيجية التي يمكن استخدامها من طرف أصحاب المشاريع على نحو أفضل لتنفيذ التزاماتهم ، والقيام بمبادرات للحفز على العمل وتحقيق أقصى قدر لسير العمل في الشركة<sup>(117)</sup>.

وبالتالي فإن تنشيط الاتصال يعتبر أحد مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، فالقيادة الآن تهتم بالتعرف على اتجاهات قواعد طريق المؤتمرات والاتجاهات المتعددة التي يشارك فيها القادة والعاملون وظهور المسائل التي تستخدم الآن في تحقيق اتصال جيد بين القادة والإدارة العليا وبين العاملين العاديين دعما للروابط والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتخفيفا للتوتر الناتج عن سوء الفهم للفئات المختلفة من العاملين<sup>(118)</sup>.

ه - أنواع الاتصال من حيث درجة التأثير: يقسم الخبراء الاتصال من حيث درجة التأثير إلى: اتصال ذاتي ، اتصال شخصي ، اتصال بالمجموعة الصغيرة ، الاتصال الجماعي ، الاتصال الجماهيري.

• **الاتصال الذاتي:** وهي العملية التي تحدث بين الشخص نفسه وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية الأخرى ، وفي هذه الحالة يتحول الإنسان تلقائيا إلى مصدر ومتلقي في آن واحد ، ويتمثل في العمليات النفسية الداخلية من شعور ووجدان وفكر وتذكر ونسيان وتخيل.....

• **الاتصال الشخصي :** وهو الذي يتم بين شخص وآخر ، ويتضمن وضع الفكر في رموز يشترك طرفا الإتصال في الإطار الدلالي له ، والاتصال الشخصي يمارس في الحياة اليومية بشكل مستمر بين الأفراد ، ويتميز بانخفاض تكلفته ومحدودية جمهوره ، وكذلك سهولة تقديم حجم التعرض للرسالة ، وباستطاعة المرسل والمتلقي تقدير مدى التفاعل والتأثير لدى الطرف الآخر<sup>(119)</sup>.

• **الاتصال بالمجموعة الصغيرة:** ويتمثل في الاتصال الذي يتم في الغرف الصفية في المدارس وقاعات الدراسة في الجامعات وكذلك المؤتمرات والندوات واجتماعات مجالس الأقسام والكليات واجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة ، حيث تتوفر فرص واسعة للمشاركة ليتخاطبوا ويتفاعلوا وتتصف المجموعة الصغيرة بصفات منها أن أفرادها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في

(2) - محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية وتطبيقات في النظام التربوي الجزائري، دط ، دار العلوم ، الجزائر ، دس ، ص: 224.

(116) - محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص: 50.

(2) - M Lounas(Groupe communication) ,LA communication intern , La Revue Ressources Humaines , N °4 , Hydra , Alger, Novembre / Décembre 2004 , p :8.

(3) - فاروق عبد قلية، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص : 118.

(119) - ثروت مكي : مرجع سابق ، ص ، ص : 28- 29.

الأمر لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة ، رغم أن لكل واحد منهم أهدافه التي يسعى إليها ، إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة.

● **الاتصال الجماعي :** المشاركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض ومع الآخرين من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة ، ويكفي أن يقوم فرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة.

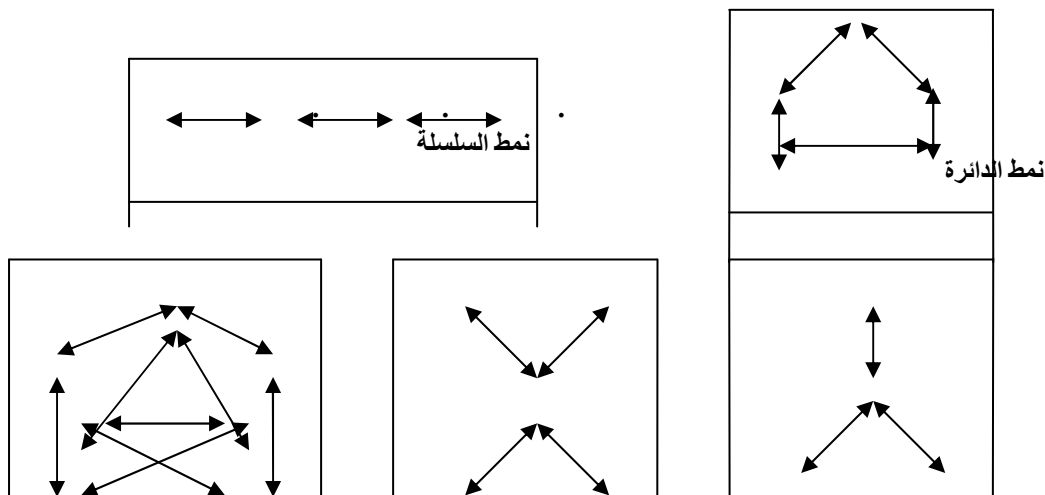
● **الاتصال الجماهيري:** ويتمثل في وسائل الإعلام أو القنوات المصطنعة التي أنشئت لأفراد المجتمع وتمثلهم ، وتشمل الصحف والمجلات والراديو والكتب والتلفزيون ..... ، وهذه الوسائل تتمتع بخبرة مهمة تتفوق على نموذج الاتصال الجماعي ، والأفراد هنا لا يتفاعلون مع الرسالة المرسلة عبر وسائل الإعلام ، كما أنها تتيح نشر الرسائل وبنها بسرعة كبيرة وبأعدادها الهائلة<sup>(120)</sup>.

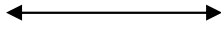
**3 - شبكات الاتصال:** هناك شبكات اتصال رسمية وأخرى غير رسمية :

**1 - شبكات الاتصال الرسمية :** تأخذ شبكة الاتصال الرسمية نمطين :

● **شبكة الاتصال بين الجماعات الصغيرة:** تأخذ شبكة الاتصال بين الجماعات الصغيرة أحد

الأنماط التي يوضحها الشكل الموالي:





نمط النجمة

نمط العجلة

نمط العنقود

### شكل رقم (13) : أنماط شبكات الاتصال الرسمية للجماعات الصغيرة

المصدر : محمد الصريفي : مرجع سابق ، ص:107.

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نمط من هذه الأنماط :

أ - **النمط الدائري** : حيث تكون هناك فرصة اتصال مع العضو / الأعضاء المجاورين ولكن دون أي مجال لتجاوز ذلك ، ويسمى هذا الشكل بالاتصال بين رئيس ومرؤوس ، وكذلك عبر المتجاورين ولكن ضمن الحد الأدنى .

ب - **نمط السلسلة** : حيث لا مجال لأي انحراف أو خروج عن البعد البناء الرسمي الذي يعيشه النظام المعين ، مثل هذا الشكل من الاتصال يمكن أن يتم على شكل توجه نحو الأعلى<sup>(121)</sup> .

ج - **نمط العنقود**: يعتبر أقل مركزية حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة .

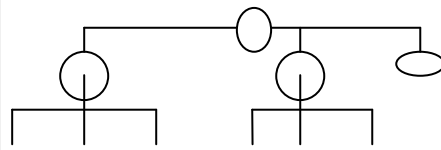
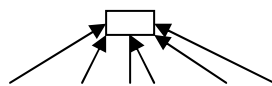
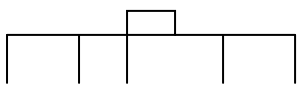
د - **نمط العجلة** : في ظل هذه الشبكة فإن جميع الاتصالات تتدفق من خلال شخص مركزي والذي من المحتمل أن يكون قائد المجموعة ، وتعتبر هذه الشبكة أكثر الشبكات من حيث درجة مركزية الاتصالات حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات .

هـ - **نمط النجمة** : تعتبر أكثر الشبكات تحررا من المركزية ، وتسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة في ضل هذا النمط تتساوى مساهمات الأفراد ، بينما لا يمتلك قائد المجموعة في حالة وجوده أي قوة أو سلطة إضافية<sup>(122)</sup> .

ولقد وجدت الدراسات أن لكل نمط مزاياه وسلبياته ، ولقد دلت هذه الدراسات أيضا على مايلي :  
- أن نمط العجلة هو الأكثر فاعلية لإنجاز العمل ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة والروتينية والتي تحتاج إلى أدنى قدرة من المعلومات والأفكار .

- أما بالنسبة للمهام والمشكلات الصعبة والمعقدة جدا ، وجد أن نمط النجمة هو الأفضل. غير أنه بصفة عامة يجب التنبيه إلى أن المدير الكفاء لا يجب أن يعتمد على نمط واحد في جميع الأحوال ، كما أنه لا يجب أن يستخدمها جميعا في وقت واحد وإنما عليه أن يختار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة المواقف والمشكلات والمهام.

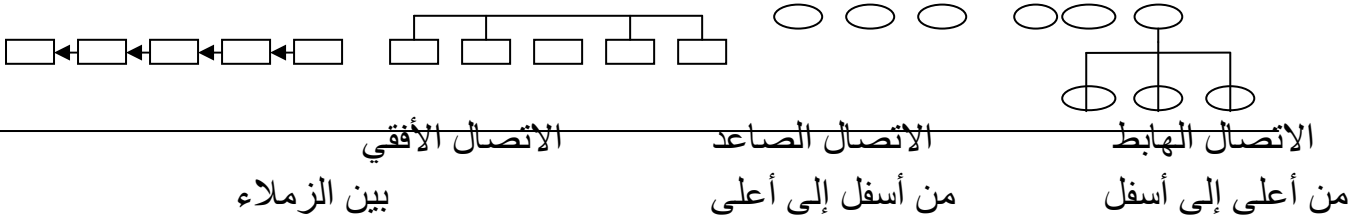
• **شبكات الاتصال بين الجماعات الكبيرة** : تأخذ شبكات الاتصال بين الجماعات الكبيرة أحد الأنماط التالية :



(1) - هاني عبد الرحمان صالح الطويل : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم ، ط2، دار وائل ، عمان ، 2001 ، ص ، ص:231-232.

(1) - جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس : مرجع سابق ، ص، ص:225 - 226.





الاتصال الأفقي

بين الزملاء

الاتصال الصاعد

من أسفل إلى أعلى

الاتصال الهابط

من أعلى إلى أسفل

### شكل رقم (14) : أنماط شبكات الاتصال الرسمية بين الجماعات الكبيرة

المصدر محمد الصريفي: مرجع سابق ، ص:114.

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نمط من هذه الأنماط:

– **الاتصال الهابط ( من أعلى إلى أسفل )** : ويعني تدفق المعلومات والمقترحات والتوجيهات

والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين<sup>(123)</sup> ولهذا النمط عدة أغراض منها :

- توضيح أهداف المنظمة وسياساتها - التعريف بتاريخ المنظمة تقدمها ومستقبلها - تغطية

المعلومات اليومية حول العمليات - توجيه وتدريب وتحفيز وتقييم العاملين وحل المشاكل العائدة والمرتبطة بعملهم<sup>(124)</sup>.

– **الاتصال الصاعد ( من أسفل إلى أعلى )** : ويشير إلى ما يرسله المرؤوسين إلى مديرهم من

تقارير حول أعمالهم ومشاكلهم ، وعرض الأفكار الشخصية والشكاوي والمظالم ، إضافة إلى طرح

المقترحات المتعلقة بتحسين العمل ، إضافة إلى جعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم أو طموحاتهم

، كما أن من بين أغراضها : - المشاركة في اتخاذ القرارات - طلب الإرشاد - عرض الأسئلة

المتعلقة بطريقة وإجراءات العمل<sup>(125)</sup>.

– **الاتصال الأفقي** : وهي اتصالات تحدث بين نظراء العمل أو بين من هم من نفس المستوى

الوظيفي مثل الاتصالات التي يمكن أن تجري بين رؤساء الأقسام أو بين عمداء الكليات أو بين نواب

الرئيس وهذا النوع من الاتصالات ، يوفر الوقت والجهد ويزيد من فاعلية النظام ويوفر دعما اجتماعيا

وعاطفيا خاصة في حالة تلاقي وجهات نظر المتصلين ، ويمكن أن يحقق هذا النوع من الاتصال

الأهداف التالية : - تنسيق المهمة - حل المشكلة - المشاركة في المعلومات - فض النزاعات - تكوين

علاقات شخصية .

– **الاتصال القطري ( المحوري )** : وهي اتصالات تتم بين أفراد من مواقع مختلفة وغير متساوية

أو متناظرة في النظام ، وهذه مقصورة على الاتصالات التي لا تتعدى ما يترتب عليها ما هو منصوص

عليه في قوانين وأنظمة وتعليمات النظام المعين كأن يتصل مدير مكتب رئيس الجامعة بعضو هيئة

التدريس ليذكره بضرورة تقديمه لتقرير عن زيارته التي قام بها ، إن مثل هذا النوع من الاتصال

وضمن إطار محدداته يمكن أن يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الغاية والتقليل من رتابة الأمور وروتينيتها

غير

المبررة<sup>(126)</sup>.

(1) - جودت عزت عطوي : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، ط 1، دار الثقافة ، عمان ، 2004 ،

ص:96.

(2) - صباح حميد على غازي ، فرحان أبو زيتون : الاتصالات الإدارية ( أسس ومفاهيم وممارسات الأعمال ) ، ط 1، دار الحامد ، عمان ،

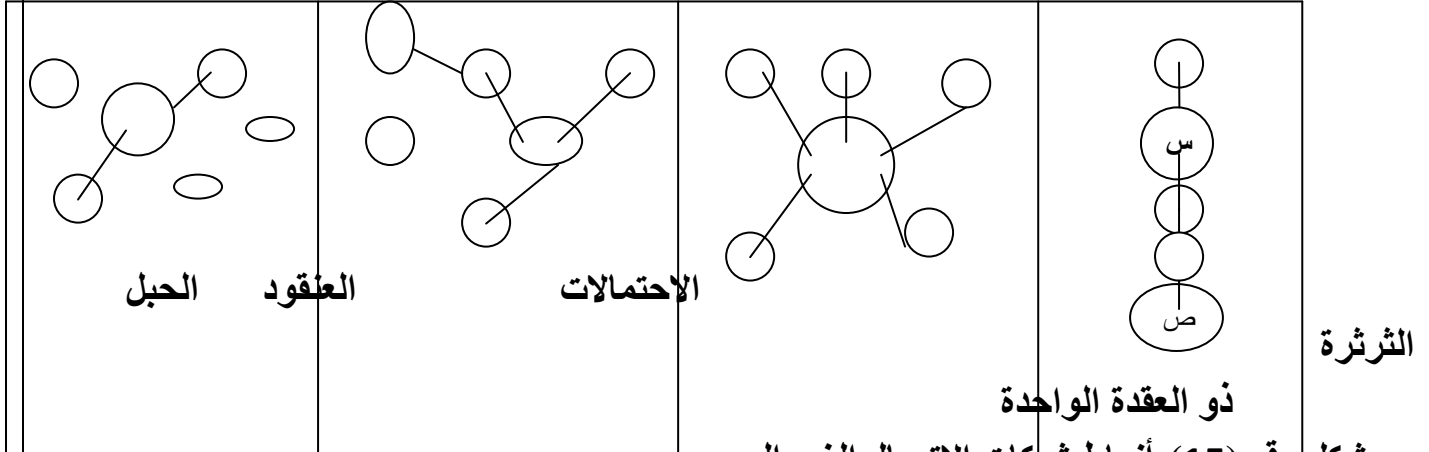
الأردن ، 2007 ، ص:28 .

(125) - صباح حميد على غازي ، فرحان أبو زيتون: المرجع السابق ، ص:28.

(126) - هاني ثابت عبد الرحمان الطويل : مرجع سابق ، ص، ص: 236-237.

ب - شبكات الاتصال الغير الرسمية: بالرغم من أن شبكات الاتصال الغير الرسمية تتكون أثناء فترات الراحة القصيرة من العمل بتناول القهوة مثلا ، وفي اللقاءات والاجتماعات التي تستمر لساعات ، فإنها تعتبر كذلك قنوات اتصال هامة في أي جماعة أو منظمة ، وتتميز هذه الشبكات الاتصالية بأن لها تأثيرا على كل من محتوى وشكل تدفق أو انسياب البيانات (127).

وقد توصل كيث دافيز Kith Davis إلى عدة مسارات لشبكة الاتصال الغير الرسمية وهي :



شكل رقم (15): أنماط شبكات الاتصال الغير الرسمي.

المصدر: محمد الصريفي: مرجع سابق، ص: 134.

إن شبكة الحبل ذو العقدة الواحدة يتم فيها اتصال (س) بفرد واحد (ص) من خلال عدد من الأفراد الموجودين على الحبل ، وفي شبكة الثرثرة يقوم الفرد بالاتصال بالجميع دون استثناء ، أما في شبكة الاحتمالات فإن اتصال فرد بالآخرين يتم عشوائيا طبقا لقوانين الاحتمالات ، وأخيرا فإنه في شبكة العقود فإن الفرد لا يتصل إلا بمن يثق فيهم فقط .

وبصفة عامة فإن أنماط الاتصال الغير رسمية ستأخذ أشكالا عدة عندما :

- يتحدث الأفراد أكثر عندما تكون الأبناء حديثة .
- يتحدث الأفراد عن تلك الأشياء التي تؤثر في عملهم .
- يتحدث الأفراد عن هؤلاء الذين يعرفونهم (128).

وخلاصة القول أن جميع شبكات الاتصال مهمة في أي مؤسسة ، وعلى المدير أن يختار أنسبها عند التعامل مع موقف معين ، وقد توصلنا من خلال هذا العنصر أن شبكة النجمة تعتبر الأنجع عند التعامل مع المشكلات الصعبة والمعقدة ، لما لها من دور في جعل العمال يشاركون في اتخاذ القرارات إلى جانب الرؤساء ، مما يقضي على اوتوقراطية اتخاذ القرار ويسود المؤسسة جو من التفاهم بين الإدارة والعمال

ثانيا: وسائل ونظريات الاتصال ومعوقاته:

### 1 - وسائل الاتصال :

عند قيامنا بعملية الاتصال داخل المؤسسة فإننا نعتمد على مجموعة من الوسائل التي تسهل علينا هذه العملية وتحقق فعالية وجودة فيها ، حيث أن الشخص المرسل الذي يريد نقل المعلومات يفكر في كيفية نقل هذه الأخيرة ، وبذلك فهو يحتاج إلى عدة وسائل تساعد في التعبير عما يريد نقله ، وقد

(2) - برنت روبن : الاتصال والسلوك الإنساني ، ترجمة : نخبة من أعضاء قسم تكنولوجيا التعليم لكلية التربية جامعة الملك سعود ، دط ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، 1999 ، ص: 396.  
(128) - محمد الصريفي: مرجع سابق ، ص ، ص : 134 - 135.

تنوعت هذه الوسائل المستعملة بتنوع قنوات الاتصال الإداري داخل المؤسسة ، ويمكن إجمال هذه الوسائل في الوسائل الاتصالية المكتوبة والشفوية والمصورة .

#### 1 - الوسائل الاتصالية المكتوبة : تتخذ أشكال متنوعة منها :

• **التقارير :** تعتبر من الوسائل الأساسية في العمل الإداري حيث تعمل على تنسيق الأعمال الخاصة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة إلى جانب تحديد الأدوار المنوطة بكل فرد كما تشرف على السير الحسن لهذه العمليات ، ويمكن تصنيف التقارير إلى عدة أنواع مختلفة فهناك تقارير متعلقة بالوظائف التي يطلب القيام بها داخل المؤسسة ، ومنها تقارير تشغيلية حول معرفة مدى التقدم في أداء الأعمال ، كما يمكن تصنيف التقارير تبعا للمصدر الوظيفي الذي تصدر عنه فنقول أنها استشارية قانونية وتنفيذية ، وهناك تقارير دورية تصدر في مواعيد منظمة وتعتبر بمثابة الأرشيف التاريخي للمؤسسة ، وتقارير غير دورية خاصة بمسائل محددة ، فالتقارير عماد لأي مؤسسة وكفاءتها مرهونة بمدى دقة صياغتها وتبويبها ، كذاك تميزها بالتسلسل المنطقي الذي يحكمها .

• **التلخيص :** فمن مميزاته أنه مكتوب ومسجل ، فهو لهذه الناحية أفضل من التلفون لأنه يشكل وثيقة قابلة للحفظ ، وهو مضمون الوصول إلى المستقبل ، ولذلك فهو أفضل من البرقية التي يمكن أن تضيع ، وأسرع من كليهما في الاتصالات الخارجية ، ونظرا لمبدأ اختصار الكلفة المالية الذي يحكمه فإنه يوفر الكثير من وقت المدير (129) .

• **لوحة الإعلانات :** تفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة ، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل ، وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهريا مثلا) ، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.

• **المجلة :** تستخدم المجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة ، أو كانت أخبار رسمية أو رياضية أو ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة ، من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها (130) .

ومن بين وسائل الاتصال المكتوبة ما يلي :

- الأوامر والتعليمات كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية .
- الرسائل الخاصة : مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين .
- بيان الأجرة وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات .
- مرجع أو دليل العاملين : وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها نحو ذلك .
- الأدلة : وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل ، وقد يكون شكلها ثابت ، أو قد يكون قابلا للتعديل والتطوير وهي تشبه اللوائح.
- دليل الجمهور أو المستفيد ، وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين .

(1) - مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط 1 ، دار الطليعة ، لبنان ، 1982 ، ص ، ص : 152 - 153 .

(130) - أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، دط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص ، ص : 67-68 .

- صندوق الاقتراحات : عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها (131).

ب - وسائل الاتصال الشفوية : من أمثلة الاتصال الشفوية مايلي :

• **الهاتف** : يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوي ، حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفير وقت كبير ، وبواسطة الهاتف يستطيع المدير أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات السريعة بمختلف الأطراف ونتيجة للتطور الذي شهده جهاز الهاتف أصبح يرتبط بمراكز الحسابات الآلية والحصول على المعلومات المخزنة فيها ، لاستخدامها في مختلف أغراض التخطيط واتخاذ القرارات (132).

• **الاجتماعات** : تعتبر من الوسائل اللفظية وتعتمد على المناقشات ، يتم فيها انعقادها بصورة دورية ، أو في حالات استثنائية إذا استدعى الأمر لذلك ، وما يميزها عن المحاضرات والندوات أن العبء الأكبر من حيث العدد والدراسة والمناقشة يقع على عاتق الأعضاء ، وتختلف هذه الأخيرة من حيث عدد المشاركين فيها ، فقد تكون بصورة محددة العدد كاجتماعات مجالس الإدارة أو مجالس الآباء والمعلمين واجتماعات اللجان المختصة كما يمكن أن يكون في إحدى المؤسسات أو اجتماعات أعضاء جمعية عضوية.

• **المقابلات الجماعية** : تكون في شكل هيئة اجتماعات ، كما قد تعقد في صورة ندوات أو مؤتمرات .... ، وتساعد المقابلات الجماعية على إتمام الاتصال الجماعي وما يتبعه من الفوائد الناتجة عن تبادل الآراء والعمق في الدراسة ، كذلك الإحاطة الكاملة بجوانب الموضوعات ، وقد أصبح لهذه الطريقة في الوقت الحاضر أهمية قصوى لا يمكن إغفالها لكونها تعمل على ضم جميع الرؤساء دون إعطاء الأهمية للتفاوتات في المكانة الاجتماعية أو اختلاف الدرجات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بذلك تعمل المقابلات الجماعية على فتح المجال أمام العمال للإدلاء بأرائهم وكل الأفكار الجديدة القابلة للتنفيذ ، باعتبار مصدرها هم القائمون على عملية التنفيذ (133).

• **المقابلات الشخصية** : وهي وسيلة اتصال تحدث وجها لوجه يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة ايجابية ، ومن هنا كانت أهم وسائل الاتصال فعالية وأقواها أثر وأقدرها على إقناع الآخرين بوجهة نظرنا ، أو اقتناعنا بوجهة نظرهم (134).

ومن بين وسائل الاتصال الشفوية الأخرى نذكر مايلي :

- إصدار الأوامر والتعليمات .
- نظام الاستشارات للعاملين ( كحل المشكلات ونحوها ) .
- البرامج التدريبية : وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة .
- إيضاح ومراجعة أداء بعض أقسام الإدارة أو المنظمة .
- اللجان سواء داخل المنظمة أو خارجها .
- الحلقات والزيارات مثل : لقاءات الرئيس بالمرووسين لحل المشكلات .

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، دط، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص : 269.

(132) - مصطفى حجازي : مرجع سابق ، ص : 156.

(1) - محمد رفعت عبد الوهاب ، إبراهيم عبد العزيز شيجا : أصول الإدارة العامة ، دط ، دار المطبوعات الجامعية مصر ، 1998 ، ص :

**ج - الاتصال المصور:** تولي المؤسسات لهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة ، يتضح ذلك من خلال استعماله في مختلف ميادين أعمالها ، والذي يتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الاتصال ، ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها: التلفزيون والسينما والصور التي يتم نشرها في الصحف والمجلات والإعلانات (135).

**د - الاتصال الإلكتروني :** وهو الذي يتم عن طريق الانترنت والاجتماعات عن بعد ، وتعتبر شبكة الانترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم ومن أهم الأسباب في الوصول إلى طريق المعلومات السريع وهي شبكة اتصالات عالمية تربط بين الآلاف من شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية (136).

من خلال عرض وسائل الاتصال المختلفة يتضح مدى أهمية كل وسيلة على حدى في نقل أي معلومة ، سواء أكانت مكتوبة أو شفوية أو مصورة .....

**2 - نظريات الاتصال في الفكر الإداري :** هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي منها : النظرية التقليدية وهي تضم مدرسة الإدارة العلمية ، ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة البيروقراطية ، ثم جاءت النظرية الحديثة والتي تضم العديد من المدارس والدراسات الحديثة.

**1 - النظريات التقليدية:** ومن أهمها مدرسة الإدارة العلمية ، ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة البيروقراطية.

**- مدرسة الإدارة العلمية :** استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي توظف دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية ، والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً ، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي (137).

ونتيجة لتلك الدراسات والتجارب توصلت حركة الإدارة العلمية والتي تقترن بالكاتب الأمريكي فريدريك ونسلو تايلور (Frederik winslon Taylor) بشكل أساسي إلى أربعة مبادئ وهي (138):

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل الحدس والتخمين.

- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية .

- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي .

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ .

وهذه المبادئ التي نادى بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمر يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة في الجهاز الإداري عامة إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة من أجل تنسيق وتوجيه مختلف الأعمال المنوطة بها (139).

(135) - محمد رفعت عبد الوهاب ، إبراهيم شيحا : مرجع سابق ، ص: 274.

(136) - محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، مجلد 1، دار الفجر، 2003، ص: 65-66.

(1) - خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة ، ط1، دار المسيرة ، عمان، 2000، ص: 44.

(138) - حسن حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003 ، ص: 21.

(1) - ناصر داداي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دط ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2004 ، ص: 23.

– المدرسة البيروقراطية : وفقا لماكس فيبر يجب أن تتصف البيروقراطية بخصائص معينة كما يوضحها الجدول رقم (01)<sup>(140)</sup>:

الوصف	الخاصية
<p>- استخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة والتحكم في كل تصرفات العاملين.</p> <p>- قواعد موضوعية غير شخصية - يجب تجنب المحاباة أو المحسوبية ويجب ان تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية</p> <p>- تقسيم كل الواجبات إلى مهام متخصصة يقوم بأدائها أفراد يملكون المهارات الملائمة المطلوبة.</p> <p>- ترتب المناصب بصورة واضحة وفقا للمستوى التنظيمي بحيث تتسلسل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.</p> <p>- تدرج السلطة.</p> <p>- إن الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع الشخص في الهيكل التنظيمي فالفرد له سلطة على من هم أدنى منه في الموقع أو المرتبة .</p>	<p>- قواعد وأنظمة رسمية</p> <p>- تقسيم العمل .</p> <p>- هيكل تنظيمي هرمي .</p> <p>- تعهد بالالتزام الدائم للمنظمة</p> <p>- يعتبر التوظيف مهنة دائمة تعهد دائم من قبل المنظمة والعاملين فيه .</p> <p>- المنظمة ملزمة بتحقيق غاياتها بأكثر الطرق كفاءة .</p> <p>- الرشد</p>
<p>ولقد قام دافيد جوسلين D.Goslin بأحد المحاولات الجادة التي سعت لتحليل وتفسير الخصائص البيروقراطية العامة ، التي وضعها ماكس فيبر داخل البناءات التنظيمية للمدارس ، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:</p> <p>- زيادة التخصص وتقسيم العمل داخل المدارس على المستويين الإداري والتدريسي ، حيث يتطلب هذين المستويين تعيين أفراد كثيرون لشغل هذه الوظائف بالمدارس مما يجب ضرورة الاهتمام بسياسات التعيين والترقية لها .</p> <p>- تطور التسلسل الإداري مما يتطلب المزيد من الاهتمام بأنساق السلطة وتصميم قنوات الاتصال في المدارس.</p> <p>- التزايد التدريجي لقواعد معينة من الإجراءات التي تعطي كثيرا من المظاهر التعليمية والأكاديمية داخل المدرسة أو النظام التعليمي والذي يتطلب أيضا الاهتمام بعدد من البرامج التعليمية ، وتغطية مقررات متنوعة أخرى مثل : العلوم الحديثة ، الدراسات الاجتماعية.....</p>	<p>- تعهد بالالتزام الدائم للمنظمة</p> <p>- الرشد</p>

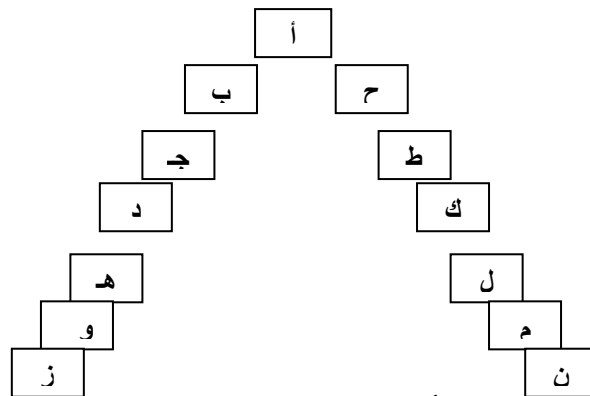
- عدم التأكيد على العلاقات الشخصية بين التلاميذ والمدرسين أو بين المدرسين والإداريين ، ونتيجة لذلك يجب إعادة توجيه هذه العلاقات بصورة أكثر إلى ما يعرف بعلاقات الدور الحيادية الفعالة والرسمية .

- التأكيد على خاصية العقلانية في جميع أنحاء التنظيم المدرسي والعمليات الداخلية لهذا التنظيم ، وهذا ما يجب أن يهتم به خاصة المدارس الثانوية ، باعتبار أن المدارس تعد نوعا من التنظيمات الاجتماعية مثلها مثل التنظيمات الإدارية الحكومية أو الشركات .

- بالإضافة إلى الخصائص السابقة ، إن وظائف الأعضاء التي يحصلون عليها داخل التنظيم (المدرسة) تنتمي إلى هذا التنظيم ، وليس للأفراد كأشخاص<sup>(141)</sup> .

وعليه من خلال هذه النقاط التي وضعها دافيد جوسلين تبين لنا كيفية تجسيد مبادئ البيروقراطية داخل المدرسة باعتبارها تنظيم.

- **مدرسة العملية الإدارية:** ويطلق عليها أيضا مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية) ، فاهتمام هذه الأخيرة بمختلف وظائف المؤسسة ، وان لم تذكر بشكل مفصل وظيفة الاتصال<sup>(142)</sup> إلا أن هنري فايول Henry Fayol رائد هذه المدرسة ، يقول بان هيرشية الإدارة تكون كالتطبيق العسكري حيث قام بتلخيصها في ثلاثة نقاط : - وحدة القيادة - الإدارة هي التي توجه وتسير الأفراد - ركز على مبدأ التخصص. فحسب فايول ضمان الحصول على الفعالية يكون بطريقة تسلطية<sup>(143)</sup> وغيرها من العناصر التي يوافق فيها مع تاييلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري<sup>(144)</sup> ، ولتحديد طريقة الأداء يقدم هنري فايول رائد هذه المدرسة ، مساهمة جديرة بالاهتمام ، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ، فوفق للشكل (17) ، يوضح فايول بأن لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ) ، (د) ، (ج) ، (ب) ، (ا) ، ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح) ، (ط) ، (ك) ، (ت) ، (م) ، وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستنديه أو مكتبية طويلة ومعقدة ، ويؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال ، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر لكل من الشخصية (و) ، (م) ، أي انه اقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة<sup>(145)</sup> .



شكل رقم (16) : مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية .

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع المدرسة ، دة، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2001 ، ص:ص: 118-191 .

(2) - Genvieve la cano: Gestion des Ressources humaines, casbah ,Editions : Alger , 2004 , p : 18.

(3) - ناصر دادبي عدون : مرجع سابق ، ص: 24.

(3) - أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص ، ص: 34-35

المصدر: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص: 24.

- **مدرسة العلاقات الإنسانية**: كانت دراسات التون مايو Elton Mayo تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل (إنارة - تهوية - ضوضاء - تلوث....) وعلاقتها بالإنتاج، وكذا تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف مختلفة للعمل، ثم ما لبثت أن حولت اهتماماتها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي. ومن أهم الأفكار المستمدة من تجارب هوثورن مايلي<sup>(146)</sup>:

- ركزت في دراستها على أن المنظمة هي عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية وليست بناء اقتصاديا محتسبا، وعليه فتركيز هذه النظرية يتمحور حول ما يعرف بالرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي، ولا يمكن النظر إلى العامل على أساس أن تعظيم الربح والحاجة للعمل هي أشياء أصيلة في طبعه.

- ركزت على الشكل الغير رسمي للمنظمة باعتباره جزء من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية، أي أن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين القمة والقاعدة ومن هنا تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم بكل طريقة فعالة.

- يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية<sup>(147)</sup>.

- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وإشعارهم بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، ووضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم.

- الفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحفز أو العائد وراء المشاركة والتعاون<sup>(148)</sup>.

**خلاصة النظريات الكلاسيكية**: إن نظريات كل من فيبر وتايلور وفايول وغيرهم بالرغم من أهميتها إلا أنها كانت ناقصة، فالمنظمة في الواقع هي نوع من التركيب أو البناء الذي يجمع بين القواعد البيروقراطية المصممة بشكل دقيق والاتصال بين جماعة الأقران، وهو الاتصال الذي ينمو أثناء عمل هؤلاء بعضهم مع البعض الآخر، فالأفراد في العمل يطورون شبكة من العلاقات تشمل الحب والكره والصدقة والعداة تؤدي إلى تأسيس قنوات للاتصال غير الرسمي لا علاقة لها بالخارطة التنظيمية التي تحدد بدقة خطوط نقل الرسالة.

وهكذا كشفت كل من تجارب هاوثورن عن أهمية الاتصال غير الرسمي في منظمات الأعمال الكبيرة، وتابع علماء الاتصال والإدارة شبكاته وأنواعه التي تحدث داخل المنظمة<sup>(149)</sup>.

ب - **النظريات الحديثة**: نذكر من بينها: المقاربة الوظيفية النظرية الموقفية، ونظرية المعلومات.

- **المقاربة الوظيفية**<sup>(150)</sup>: تعتبر المؤسسة ككل عضوي يقيم أدائه من خلال الوظائف الظاهرة والكامنة التي تؤديها مختلف عناصره، ومن خلال معوقات الرسالة، كما تعتبر الهيكل التنظيمي

(146) - ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص: 24.

(2) - صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاجتماعية**، مخبر علم الاجتماع للاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص: 153.

(3) - مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1994، ص: 103.

(149) - محمد ناجي الجوهر: **الاتصال التنظيمي**، ط 1، دار الكتاب، العين الإمارات العربية، 2000، ص: 72.



للمؤسسة وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة ، وهو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسببت في إنشائه وتغييره ، فالإتصال يعتبر مادة ملموسة تنتقل أفقيا وعموديا ( صعودا ونزولا ) داخل هيكل المؤسسة ، وأن للرسائل الاتصالية مواقع فضائية وزمنية مستقلة عن المرسل والمستقبل ، وعلى العموم وبالنسبة للموظفين فالواقع موجود لذاته ويكفي تحليله من الخارج لفهم مضمون العمليات الاتصالية ، ومن المواضيع الطليعة للتحليل الوظيفي في هذا المجال دراسة توزيع الأدوار ، الرسائل ، النماذج الاتصالية المؤسسية العالمية ، المعوقات.....

- **نظرية النظم** : وتعتبر من النظريات الحديثة قدمت مساهمات وبحوث خاصة حول الإتصال وهي تنظر إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفرادا أو أهدافا أو اتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد ، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ، وترى نظرية النظم :

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل ، تؤثر فيه وتتأثر به .  
- أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى ، وعملاء وموردين ، ومساهمين وغيرها .  
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه وأفراده.

- أنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الإتصال ، وموضوع الإتصال وغيرها ، يمكن أن يختلف نظام ووسائل الإتصال أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف .  
وهكذا فإن الإتصال يعتبر نظام متكامل للربط بين أجزاء النظام ككل .

- **النظرية الموقفية** : كامتداد لنظرية النظم ، تقدم النظرية الموقفية تأكيدا لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الإتصال ، وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو الإدارة ، وان هناك طرقا عديدة لذلك ، ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد ، والظروف المحيطة ، ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ، ونقلها وإفهامها للآخرين (المعنيين ) بالأمر أي لو أحسن استخدام الاتصالات .

- **نظرية المعلومات** : تقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات في نظرية الاتصالات ، فهي ترى أن الاتصالات عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات ، وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها وعرضها وعلى هذا فان هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي ( في شكل أحاديث أو تقارير أو غيرها ) إلى رموز معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات ، وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات ، كما تهتم نظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الإتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي ، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع<sup>(151)</sup> .

### 3- معوقات الإتصال :

(2) - فضيل دليو : إتصال المؤسسة - أشهر - علاقات عامة مع الصحافة - ، ط3، دار الفجر ، القاهرة ، 2003 ، ص ، ص : 15-16.

(151) - احمد ماهر : مرجع سابق ، ص ، ص : 37-38.

العوامل الظرفية الإنسانية والتقنية التي قد تشكل عائقا للعملية الاتصالية تتبسط وتتعدد داخل جماعة معينة ، وهناك أيضا عدة اعتبارات تتداخل بشكل كبير وتكون بعيدة عن تحكم الأفراد وتحكم النظام الاتصالي وتؤثر في سيرورة المعلومات وفي فعالية الموقف الاتصالي<sup>(152)</sup> . ويمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها: الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطّلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها ، وبالتالي تشتت المعلومات وتشويهاها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب ولذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال<sup>(153)</sup> ، ومن أهم هذه المعوقات مايلي :

#### • المعوقات التنظيمية : من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال وتعرقل

أدائها نجد:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق .
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم ، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال مما يعرض إلى الأداء الغير جيد.
- نقص في تحديد المسؤوليات لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية .
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم ، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال<sup>(154)</sup> .
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات وجميع الاتجاهات.

• **المعوقات النفسية والاجتماعية:** ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر ، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ، ومشكلة التعصب الأعمى والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات وترشيحها ، ومشكل الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل وتباين الإدراك بينهما ، وشعور أحدهما بأنه يعرف كل شيء ، ومشكل القصور في أجهزة الاتصال كالنطق أو السمع ومشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر<sup>(155)</sup> ، بالإضافة إلى أن عدم الثقة بين الأفراد يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها<sup>(156)</sup> .

#### • المعوقات البيئية : تنجم عن المجتمع الذي نعيش فيه سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه

المعوقات مايلي :

- اللغة : إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة ، وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل ، بعكس ما قصده المرسل ، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد ، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها<sup>(157)</sup> .

(2) - فتحية أو هايبية ، نوري أمال : الاتصال الجمعي - أشكاله - أجياله - وسائله - وتقنياته - أهدافه ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد: 9 ،

مارس 2006 ، دار الهدى ، عين مليلة ، ص: 243.

(153) - علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، ط 1 ،

دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص : 70.

(154) - ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص: 83.

(155) - ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي : مرجع سابق ، ص : 159 .

(3) - <http://www.ecoworld.mag.com/Dtail.asp?In News/tent D=2666320 VU LE 15-01-09> 9:00

(157) - محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص: 253.

- ويذكر براون أن الصعوبات الأساسية التي تقف دون تحقيق الاتصالات الجيدة تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي : عامل الزمن وعامل المكان ، والسماة الطبيعية للبناء . ويتمثل عامل الزمن في المؤسسات الصناعية التي تتبع نظام النوبات ، حيث أن كل نوبة من العمال بعد أن تنتهي من عملها ، تذهب بسرعة إلى بيوتها دون أن تتصل بعمال النوبة الموالية ، وهذا ما يخلق نوعا من تراكم المشكلات ، وبالتالي فشل كل جماعة بإمداد الجماعات الأخرى بالمعلومات والمواد التي تحتاجها لسير العمل في الوقت المناسب ، أما عامل المكان فيتمثل في انتشار أقسام وفروع المؤسسة في جميع مناطق المدينة ، وتؤدي هذه العزلة المكانية للفروع والأقسام إلى عزلة اجتماعية بحيث تعجز المؤسسة عن تحقيق التآزر والترابط الاجتماعي بين مختلف فروعها ، أما العامل الثالث : فيتمثل في التقسيمات الطبيعية للبناء فقد يحدث ألا يكون هناك تنسيق وتعاون بين فروع وأقسام المصنع<sup>(158)</sup> .

### خلاصة :

من خلال ما سبق يتبين لنا أنه كلما انتهجت المؤسسة نهج تدعيم العلاقات الاتصالية والإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد ، وخلق جو صحي وودي ، بين العاملين والمديرين والمشرفين ، فإن ذلك يؤدي إلى تجنب حدوث الصراع وتضارب في المصالح الذي من شأنه أن يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة ، وبالتالي تحسين في قنوات الاتصال بهذه المؤسسة ، وتعزيز فرص تحقيق أهدافها .

### تمهيد :

ترجع أهمية الاتصال إلى أننا لا نستطيع انجاز أي جهد أو نشاط في أي جانب من الأمور التعليمية والإدارية في المدرسة بدون إجراء الاتصالات ، ولذلك فإن توافر نظم الاتصالات في المدارس يعتبر شرطا رئيسيا ولازما لوجود المدرسة واستمرارها لأن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال هذه الاتصالات ، وإذا كانت الاتصالات مهمة في المؤسسات غير التعليمية لأنها تمثل عملية أساسية من العمليات الإدارية بهذه المؤسسات ، فهي أكثر أهمية في المؤسسات التعليمية حيث لا تمثل عملية إدارية فقط ، بل إنها تمثل الوسيلة التعليمية والتربوية في المدرسة ، بالإضافة إلى أنها أداة لتحقيق المهام الإدارية ، وسنتناول في هذا الفصل التطرق إلى الإدارة المدرسية كونها مجموعة عمل متكامل من خلال عرض لأهم خصائصها ثم التعرف على وظائفها ومقوماتها ، وأنماط الإدارة ، ثم نتطرق إلى العلاقات الاتصالية داخل المدرسة وأهم وسائلها والأسس العلمية والوظيفية التي يقوم عليها الاتصال التربوي.

**أولا: الإدارة المدرسية:** بما أننا سندرس الاتصال في المؤسسة التربوية فإننا حاولنا التطرق إلى العناصر الآتية:

#### 1- خصائص المدرسة:

المدرسة هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر العملية التعليمية ومثال لمجموعة عمل متكامل ، تتضافر في إتمامه جهود الفريق من العاملين ، هي في حقيقتها مثل واضح لتكامل الخبرة

(1) - حسان جيلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، دط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 1985 ، ص ، ص:80-81.

التربوية إدارية كانت أم فنية ، ومن ثم فإن الجهود المبذولة هي جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل ، فهناك الإدارة المدرسية ممثلة في هذه المدرسة أو ناظرها ووكيل المدرسة أو وكلائها ، وهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي وهناك المعلمون وهؤلاء يمثلون حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها وهناك الإداريون والفنيون أولئك الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبيرة في إتمام العمل المدرسي ، وهناك رجال الصف الثاني من المستجدين والعمال ، أولئك الذين يشاركون في العمل بجهود ملموسة ، انه فريق عمل بينهم علاقات وثيقة ، ويجمعهم رباط مقدس وهو رباط العمل ، والعمل من اجل النشء وبناء البشر يعتبر أعلى أعمال الإنسان لأنه يهدف إلى إنضاج أعلى الثمار ، وأنفع ثروات الوجود وأبقاها ، إنها الأجيال المتعاقبة إنهم بناء المستقبل وصناع الحياة (159)

وعندما نحلل المدارس الحاضرة نجدها تتميز بمميزات خاصة منها :

- تتميز المدرسة بنظام سياسي واضح التحديد ، فطريقة التفاعل الاجتماعي التي تتمركز حول القيام بالتعليم واستقباله تحدد النظام السياسي للمدرسة ، كذلك العملية التعليمية داخلها تتكون من حقائق ومهارات واتجاهات وقيم أخلاقية .

- المدرسة نقطة التقاء عدد كبير من العلاقات الاجتماعية المتداخلة و المعقدة ، هذه الأخيرة هي المسالك التي يتخذها التفاعل الاجتماعي والقنوات التي يجري فيها التأثير الاجتماعي حسب كانت E.Kant وعلى النطاق التربوي لابد للفرد أن يكون مؤدبا لا يواكب الوحشية مثقف في مختلف المجالات ، ويمكن تحليل العلاقات الاجتماعية المركزة في المدرسة على أساس الجماعات المتفاعلة فيها ، والمتمثلة في المدرسين والتلاميذ ، والتأثير الاجتماعي الذي تمارسه المدرسة هو نتيجة تأثير هذه الجماعات على الفرد وعلى شخصيته.

- إن المدرسة تتميز عن العالم المحيط بها بالروح التي تسودها وهي الشعور "بالنحن" ، فأولئك الذين يرتبطون بالمدرسة يشعرون أنهم جزء منها .

- إن المدرسة مؤسسة متخصصة داخل المجتمع ، ولها وظائفها الخاصة المناسبة لها ، وعندما تحاول المدرسة أن تعكس كل أوجه النشاط الموجودة في المجتمع ، تكون النتيجة درجة عالية من السطحية و نوع من التمثيل (160).

## 2-وظائف ومقومات الإدارة المدرسية:

### أ- وظيفة الإدارة المدرسية:

هناك وظائف للإدارة المدرسية والتي تتناسب مع معطيات ومتطلبات العصر ومن بين هذه الوظائف ما يلي (161) :

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه ، بمعنى أن المدرسة أصبحت معنية بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه من خلال التقارب والمشاركة والتواصل بين المدرسة

(159) - إبراهيم أحمد إبراهيم: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، ص:28.

(1) - عبد الوافي بوسنة : ماهية المدرسة كمؤسسة اجتماعية ، مجلة دفاتر مخبر ، العدد الأول ، القدس ، بسكرة ، 2005 ، ص ، ص:181-190.

(2) - محمد حسن المعايرة : مبادئ الإدارة المدرسية ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، 1999 ، ص، ص: 56-57 .

والمجتمع ، وبناء على ذلك قام المجتمع بتقديم الإمكانيات والمساعدات التي يمكن أن تساهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها.

- أصبحت المدرسة تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية ، وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.

- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.

- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من اجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة ، ويمكن الارتفاع بمستوى أداء المعلمين من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعرفة وسائل وطرق تدريس ، وذلك من خلال تدريبهم أثناء الخدمة ، وعقد الندوات والدورات لهم.

أما بـلقيس فقد أورد مجموعة مبادئ ، تؤدي إلى إبراز أهمية الإدارة التربوية إذا ما قامت بها ، ومن هذه المبادئ مايلي:

-ينبغي أن تكون الإدارة الفاعلة ذات أبعاد ثلاثة : فكري معرفي ، فني أدائي ، اجتماعي إنساني ، فهي تتطلب الفكر والعلم والمعرفة ، كما تتطلب الكفاية العلمية وإتقان المهارات الأدائية إضافة إلى المهارات الإنسانية والاجتماعية.

- يتوقف نجاح الإدارة التربوية وحسن أدائها لمهامها أو سوءه ، على قدرة المدير أو الهيئة الإدارية على تنظيم جهود أعضاء المؤسسة ومواردها في توافق وانسجام نحو تحقيق الغاية أو مجموعة الغايات التي تسعى إليها.

- إن ازدياد ضخامة الأعمال والنظم والمؤسسات التربوية في العصر الحديث فضلا عن ازدياد تعقد مسؤولياتها ، يجعل الإدارة أكثر أهمية الآن من أي عصر مضى ويجعل صلاحها شرطا لتحقيق الكفاية في العمل والنظام أو المؤسسة.

- الإدارة التربوية الفاعلة هي التي يمكنها ترجمة النظريات والفلسفات من مجرد الفكر والكلام إلى الإجراء والتطبيق الفعلي بصورة منظمة وينبغي أن يقوم عمل الإدارة ويطور باستمرار في ضوء الفكر أو الفلسفة أو النظرية التي تخدمها وتعبر عنها.

- الإدارة التربوية الناجحة تعمل على مساعدة التغيير على الحدوث وتعمل على توافق هذا التغيير واستمراره في الاتجاه المرغوب فيه<sup>(162)</sup>.

### ب- مقومات الإدارة المدرسية.

تتمثل الصفات القيادية لناظر أو مدير المدرسة فيما يلي:

- القدوة الطيبة: من حيث التمسك بأسباب دينه وإيمانه واعتزازه به ، وفي مظهره وخلقه وسيرته وأبوته وأخوته لمعلمي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور.

- الثقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات ، فان الثقة بالمدرسين وكافة الموظفين والعمال والطلاب بناظرهم من الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية .

- خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة ، وحسن التفاهم ، والبعد عن العنف والخلافات والتباغض ، والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة ، ثم اليقظة التامة.
- التعرف على العاملين وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم ، وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى بالإضافة إلى تركية المجدين وتشجيعهم ، والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.
- توزيع الاختصاصات : تفويض مدير المدرسة للعاملين معه ، لبعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات ، مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات ، وتعريف كل معلم بملكياته للمدرسة وبأنه جزء منها<sup>(163)</sup>.

### 3- صعوبات أو مشكلات العمل في الإدارة المدرسية :

يمكن أن تصنف الصعوبات والمشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي<sup>(164)</sup>:

- أ- صعوبات ذات الصلة بالعملية التعليمية: وتتمثل فيما يلي:
  - انخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية النقص في بعض هيئات التدريس.
  - تنوع سلوكيات المعلمين.
  - وجود بعض الطلاب الغير الأسوياء.
  - تفشي الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.
  - عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات .
  - عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة.
  - عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتعارض الاختصاصات أحيانا بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية.
- ب- صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

### ج- صعوبة العمل: و تتمثل فيما يلي:

- تجاوز نسبة القبول.
- تجاوز الكثافات المقررة للقبول.
- الضغوط لقبول صغار السن.
- عدم إتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.

### 4- أنماط الإدارة في المؤسسة التربوية:

في سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة ، حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي ، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة ، ويتوقف هذا على الدور الفعال

(163) - احمد إبراهيم احمد : الإدارة المدرسية في مطاع القرن الحادي والعشرين ، مرجع سابق ، ص :33.

(164) - المرجع نفسه ، ص : 30 .

للقيادة الإدارية داخل المؤسسة ، ونمط القيادة لأية مؤسسة هو مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته.

وفي هذا العنصر يمكن شرح وتوضيح القيادة الإدارية في المؤسسات عامة والإدارة التعليمية خاصة ، من حيث الأنماط السائدة للإدارة وفيما يلي أهم السمات والخصائص لكل نمط :

#### أ- النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري):

تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية وتعني حكم الفرد الواحد ، ولذلك تعني خضوع العاملين في المنطقة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها ، وفي هذه الإدارة يعمل المدير على:

- تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ، ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسي ، بينما يكون دور المعلمين العاملين ثانوي.

- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد ، فعلى سبيل المثال : على المعلم التنفيذ ولاحق له في إبداء الآراء والمناقشة ، ومن ثم يعمل هذا المدير على الاستبداد بالرأي وتجارب الآراء الأخرى<sup>(165)</sup>.

- الإنفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، وكذلك في العمليات الإدارية مثل : التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف وغيرها ، ولهذا لا يتوفر التخطيط السليم أو التنظيم الجيد في هذه الإدارات بينما تظهر المبالغة في التفويض والأوامر والنواهي بسبب و بدون سبب ، وتعقب الأخطاء من أجل تقرير الجزاءات.

- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة العوامل الإنسانية لمشاعر المعلمين ومتطلباتهم وظروفهم وقدراتهم... الخ.

- الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، فالمدير يخطط بينما الوكلاء والمعلمون يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية آراء أو ملاحظات.

- رفض مبدأ التفويض.

- عدم الاهتمام بالاتصالات داخل المنظمة والاجتماعات المدرسية ويمكن أن تعقد بصورة مفاجئة لهدف إعطاء الأوامر أو العلم بالقرارات الفردية ، دون الاهتمام بمناقشتها من قبل العاملين بالمدرسة ، ولذلك تكون مدة الاجتماع قصيرة ولا يوجد جدول أعمال مسبق يمكن أن يوزع على العاملين بالمدرسة... الخ.

- عدم مراعاة الفروق الفردية ، وبالتالي عدم مراعاة العلاقات الإنسانية للمعلمين والتلاميذ في المدرسة ( مثل: عدم احترام شخصية المعلم والتلميذ كأفراد لهم آراء وميول وقدرات داخل المدرسة ).

- التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره ، بدون مراعاة العلاقات الإنسانية داخل العمل<sup>(166)</sup>.

(165)- فاروق عبد فليح ، محمد عبد المجيد: مرجع سابق ، ص: 232.

(1)- المرجع نفسه ، ص: 233.

وبناء على ما سبق يعتبر النمط الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر لأنه يهدم من شخصية العاملين ، ويعوق بناءها ونموها ويسبب القلق والاضطراب في نفوس العاملين ، وتنعدم فيه وحدة العمل الإنساني ، وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة.

### النمط الديمقراطي<sup>(167)</sup>:

إن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار ، بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذها بطريقة حكيمة ، كما انه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية فالتعليمات الغير واضحة ، والأعمال الغير محددة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عن الأعضاء ، ويهتم المدير الديمقراطي بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل ، فالديمقراطي يقود المعلمين في جو من الأمن والطمأنينة.

ومن بين خصائص الديمقراطية مايلي:

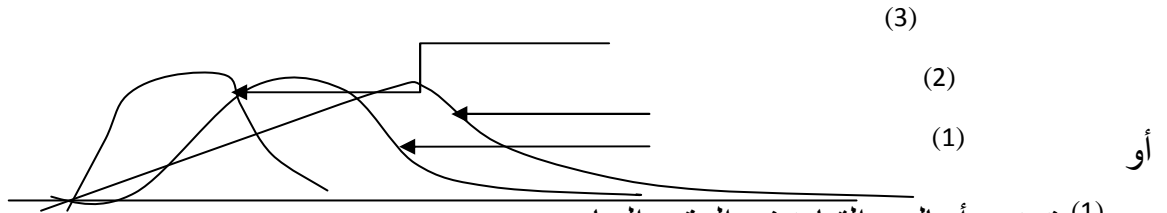
- إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون ولديهم المقدرة على الابتكار ولذلك لا يجوز العمل بدقة وإلزامهم.
- المدير الديمقراطي ليس المسؤول الوحيد عن تنفيذ العمل ، فالمدرسة عائلة كبيرة تسودها علاقات الحب والاحترام والمشاركة ، فالمعلمون يشتركون في تخطيط ووضع الأهداف وتقويم العمل ، ويفكر كل منهم في كيفية تحقيق المدرسة لأهدافها بدل من التفكير في هدف عمله فقط ، ونتيجة لذلك يشعر كل عامل بملكيتة للمدرسة ، وبأنه جزء منها.
- تشجيع التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس بطرق مرغوبة ، فهي تسعى إلى التعرف على الفروق الفردية في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات والمهارات ، وتعهدهم بالأعمال التي تساعد على إبرازها وإظهارها وتنميتها.
- المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج ، حيث تتطلب الإدارة المدرسية الديمقراطية أن يشارك مدير المدرسة جميع التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية في تحديد السياسات والبرامج ، بدلا من الأفراد بهذا العمل، فمثل هذه المشاركة تهيئ لهم الفرصة لتحسين النظام في المدرسة.
- إن الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية ، هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح ، بعيدا عن القلق والتوتر ، فالهدف إذن هو تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع المعلمين.
- تشجيع المناخ الديمقراطي على التجريب والبحث وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين.
- يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجات اجتماعية سيكولوجية ، لا بد من التشجيع والمدح لإثارته للعمل.
- يعالج المدير الأخطاء على أساس أنها أخطاء طبيعية ، فالكل يخطئ ولا ضرورة لإلحاق الأذى ، ولا يجب التفتيش المفاجئ لأنه يخرج شعور المعلمين.



- يقوم مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس في التنظيم الديمقراطي بإنشاء برنامج العلاقات العامة ، يهدف إلى تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة ، وما تقترحه المدرسة من وسائل للتغلب عليها ، ويكون المدير الديمقراطي فعالا ، إذا كان المعلمون مؤهلين ويتحملون المسؤولية<sup>(168)</sup>.

ويعتبر هذا الأسلوب الديمقراطي أكثر الأساليب فعالية ، كما ينبغي على قادة المستقبل أن يستخدموا هذا الأسلوب الديمقراطي ، بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في المؤسسات والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات ، ومن ثم عليه أن يستعين بمروسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة ، وذلك لزيادة فرص الابتكار والإبداع.

وقد بين جري Garay وستاركي Starke في دراستهما على بعض المؤسسات تطور ممارسة أساليب القيادة واطهر انه مع مرور الزمن يتجه الميل إلى استخدام الأسلوب الديمقراطي بشكل اكبر كما هو موضح في الشكل التالي:



- (1) توزيع أساليب القيادة في الوقت الحاضر.  
(2) توزيع أساليب القيادة في الماضي.  
(3) احتمال توزيع أساليب القيادة في المستقبل.

### شكل رقم (17) تطور أساليب القيادة.

المصدر: فاروق عبد فلية ، محمد عبد المجيد : مرجع سابق ، ص : 236 . ج- النمط التراسلي:

هناك تسميات عديدة أطلقت على هذا الأسلوب أهمها:

- النمط الفوضوي: لكونه يقوم على ترك الفرد الذي يعمل في ظلها ، يفعل ما يشاء حيث تبدو القيادة كأنها غير موجودة تتولى توجيه العاملين فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى فوضى في التنظيم.

- النمط المنطلق : على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد.

- النمط الغير موجه : أو قيادة إطلاق العنان أو دعه يمر.....الخ<sup>(169)</sup>.

واهم خصائص هذا النمط ما يلي:

(1) - المرجع نفسه : ص ، ص : 26- 27.  
(1) - تيسير الدويك وآخرون : مرجع سابق ، ص: 47.

- لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه من كل منهم فهو يستمع إلى كل مدرس بصبر وابتسامة دائمة وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المدرسون.

- يدعو المدير أعضاء هيئة المدرسة إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة وبدون إعداد مسبق لجدول الأعمال ، وبالتالي تطول مدتها وتكثر المناقشات حول أمر من الأمور ويترك أمر هام يستحق البحث والدراسة.

- لا يحاول مدير المدرسة من هذا النوع أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم .

- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم للعمل والتنسيق بين العاملين والرقابة على مجهوداتهم ، وبالتالي فإن هذا النظام في الإدارة يسبب الاضطراب والفوضى والخلل.

- لا يكسب هذا النمط من الإدارة العاملين الخبرات والمهارات الجديدة ، ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني ويشعرون بالضيق وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة أو النصح من جانب الرئيس الإداري.

- المدير مسؤول عن نقل تعليمات دائرة التربية إلى المعلمين فهو ساعي بريد فقط ويحمل رؤسائه مسؤولية كل شيء ، أما هو فلا يخطط ولا يراقب.

- يفضل العاملون مثل هذا النوع من المدراء لأنهم يفعلون ما يشاؤون فهو لا يدفعهم إلى العمل ولا يحملهم المسؤولية.

- لا يعتبر أن الأخطاء مهمة إلا إذا أوقعت في مسؤولية شخصية ، أما الأخطاء التي لا تؤدي إلى تحميله أية مسؤولية فلا يعتبرها أخطاء ، كما انه لا يتسبب بعقوبة لأحد بل يرفع القضية إلى المسؤولين لتأتي العقوبة من غيره<sup>(170)</sup>.

وعليه يتبين لنا أن النمط التراسلي هو فعلا نمط فوضوي ، ويترك العنان لكل المرؤوسين للعمل كيف يشاءون، دون مراعاة المبادئ الضرورية للعمل ، وبالتالي فإن هذا النمط ليس نمطا بناء بل بالعكس من ذلك ، يهدم الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين ، وبالتالي يأتي دائما بنتائج عكسية وتعوق تحقيق الأهداف المرغوبة.

وبعد عرضنا للأنماط السابقة للإدارة ، يتبين لنا أن النمط الديمقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة التدريس ، ويظهر مواهبهم واستعداداتهم ، وقد زاد الاتجاه نحو إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية نتيجة لعدة عوامل منها انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيق هذه الفلسفة على العمل في المدارس ، ولقد أظهرت البحوث في مجال علم النفس الاجتماعي على أن الناس يعملون سويا بطريقة أفضل وبفاعلية أعظم حين يشتركون في وضع الأهداف ، وفي وضع طرق العمل وأوضحت التحليلات لنتائج متعددة من القيادة قيادة تعاونية تنبع من الجماعة وتعمل معها<sup>(171)</sup>.

## ثانيا:الاتصالات المدرسية ووسائلها.

### 1-الاتصال والتواصل التربوي:

إن مجتمع المدرسة يتكون من الذين يعطون العلم ويستقبلونه ، أي أن هذا المجتمع له استقراره النسبي وتنظيمه الاجتماعي ، الذي يظهر بصورة واضحة من توزيع أفرادها على أساس العمر الزمني بين الطلاب من جانب والمعلمين من جانب آخر، أيضا عملية توزيع أفرادها على أساس الوظائف التي

(170) - جودت عزت عطوي : مرجع سابق ، ص ، ص:28- 29 .

(171) - المرجع نفسه:ص:29.

يقومون بها والأدوار التي يؤديونها ، وجميع العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة تحدث على أساس هذا التنظيم ، ويضم هذا الإطار التنظيمي الاجتماعي جميع العلاقات الإنسانية القائمة بين أفراد وأعضاء المجتمع المدرسي ، والتي تقوم جميعها من أجل تحقيق أهداف فردية وجماعية مختلفة ، ويتم حدوثها عن طريق التفاعلات الاتصالية بأنواعها المتعددة ، والتي يكون لها الأثر الكبير على التعاون والترابط والعيش بسلام بين أفرادها<sup>(172)</sup> والاتصالات بين الأطراف الفاعلة والمتعاملة مع المؤسسة كثيرة ومتنوعة نذكر منها:

#### أ- اتصال المدير مع نائب المدير للدراسات:

باعتبار ذراعه الأيمن بحكم مهامه وصلاحياته ، يساعده في النشاطات الإدارية والتربوية ، كما ينوب عنه في حالات التعذر في جميع المهام باستثناء الأمر بالصرف ، وعلى هذا الأساس يقدم هذا الأخير تقارير وعروض حال دورية عن النشاطات الجارية في المؤسسة.

كما ترتبط بنائب المدير للدراسات علاقات مع مقتصد المؤسسة في المجالين التربوي والبيداغوجي والمادي والمالي ، وتربطه أيضا علاقات مع مستشاري التوجيه الذين يساعده في مختلف النشاطات الإدارية ، التربوية والبيداغوجية ، ويقدمون له تقارير يومية وعروض حال عن نشاطات الفاعلين في المؤسسة من التلاميذ والأساتذة

كما أن لنائب المدير للدراسات علاقات مع التلاميذ وأوليائهم في ظل متابعة نشاطاتهم ونتائجهم المدرسية ، وتبقى علاقاته مع الأساتذة وطيدة ومباشرة إذ يتابع نشاطاتهم التربوية ومواظبتهم في العمل وتنفيذ التوجيهات والتعليمات التربوية ، أما علاقته بالسادة مفتشي التربية والتكوين فهي علاقة محدودة جدا ، تتمثل في تقديم معلومات عن الأساتذة ونشاطاتهم التربوية<sup>(173)</sup>.

#### ب- العلاقة الاتصالية مع المقتصد:

علاقة المدير بالمقتصد علاقة متينة لكونه يساعده في تسيير المستخدمين تحت إشرافه وأعاون الخدمات ، كما تقدم له تقارير وعروض حال دورية في إطار ممارسة مهامه وصلاحياته : ويعمل على توفير كل الظروف المادية والتعليمية والاجتماعية ، ومسك الحسابات وتأمين الهياكل وتوظيفها كما يسهر على متابعة العمليات التقنية ، وهو عضو في المجالس الإدارية والبيداغوجية باستثناء الأقسام.

ولهذا الأخير علاقات مع نائب المدير للدراسات ومستشاري التربية في المجالات التربوية والمالية وتحسين الظروف المالية والمعنوية التي يتم فيها التمدن ، وكذا الحياة الداخلية وصيانة المرافق التربوية والاجتماعية ، وله أيضا علاقات بالأساتذة والتلاميذ كتوفير الإمكانيات والوسائل التعليمية ، أما التلاميذ فتتمثل علاقته بهم ، في متابعة حقوق التمدن والمنح المدرسية والجمعية الثقافية والرياضية ، وأما علاقاته بالهيئات الاجتماعية والاقتصادية تتمثل في الصفقات وتمويل المؤسسة بمختلف المواد وكذا الحماية المدنية والمراقبة المالية.

#### ج- الاتصال مع المستشار في التربية:

(2) - عمر عبد الرحيم نصر الله : مرجع سابق ، ص ص : 266 - 267.

(1) - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، وحدة التسيير الإداري ، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والإكمالي ، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش ، الجزائر ، دس ، ص:107.

تتمثل علاقته بالمدير في النشاطات التربوية والبيداغوجية وتنظيم الحياة بالمؤسسة ومتابعة نشاطات التلاميذ ، ويقدم له تقارير وعروض حال دورية عن نشاطات التلاميذ والأساتذة ، وله علاقة بنائب المدير للدراسات في المجالات التربوية ، والبيداغوجية والإدارية ، كما له علاقة بالمقصد في تحسين الظروف المادية والمعنوية للتلاميذ ومحاربة الإلتلاف.

أما علاقته بالتلاميذ فتتجلى في متابعة مواظبتهم وسلوكهم ونتائجهم ، كما أن له علاقة بالأساتذة من حيث متابعة غيابات التلاميذ وفرض انضباطهم واستدعاء أوليائهم عند الطلب ، ورصد علاقاتهم في الكشوف ، زيادة على هذا علاقاته اليومية المبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين. وله علاقة أيضا بمساعدي التربية باعتبارهم أعوانه ومساعدوه في تأطير التلاميذ وتربيتهم ، وهم بدورهم يقومون بنشاطات تربوية وبيداغوجية وينسق معهم العمل ويبلغهم كل التعليمات والتوجيهات التي استقاها من النصوص المعمول بها ، ومن تجربته الخاصة ويسهر كذلك على تكوينهم<sup>(174)</sup>.

#### د- علاقة المدير بالمعلمين والاتصال بهم<sup>(175)</sup>:

إن العلاقة التي تربط بين مدير المدرسة مع المعلمين والطلاب يتحدد عليها مدى تطور المدرسة بصورة عامة وتطور المعلمين المهني والاجتماعي ، والعلاقة مع مدراء المدارس تتكون وتتطور على أساس مراكزهم التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها في المجتمع المدرسي، حيث من الصعب أن يكون اتصال المدير بصورة مباشرة مع جميع المعلمين والطلاب ، بل تأخذ أشكالا مختلفة تكون في معظم الحالات غير مباشرة ، وهذه العلاقة تتأثر بنوعيتها في العوامل الذاتية مثل : السن والخبرة والتجربة الشخصية التي مر بها ويمر بها كل شخص ، ويجب على المدير ألا يقلل من وضع المعلمين وجهودهم وأدوارهم ومكانتهم كأعضاء في الهيئة التدريسية التعليمية ، وفي المقابل يجب ألا يحط المعلمين من قيمة المدير ومركزه وأساليبه الإدارية أو يعملوا على عرقلة قراراته وإضعافها. وحتى نضمن عدم حدوث مثل هذه الأمور والأحداث ، يجب أن تكون علاقة المدير والمعلمين علاقة زمالة وأخوة ، وتقوم على أساس ضمان حرية الجميع واحترامهم ، ويجب التذكر دائما أن مدير المدرسة هو القائد والموجه للمعلمين وجميع الجماعات المدرسية ، لذا يطلب منه أن يكون ذلك القائد الناجح الذي يعي ويدرك جميع وظائف القيادة . وحتى يستطيع المدير القيام بالوظائف التي يجب عليه القيام بها على أفضل ما يكون يجب أن يتصف بالمهارات الأساسية الآتية:

- مهارة تكوين العلاقات والقيام بالاتصالات التي تحقق الأهداف التي يسعى إليها المدير في المدرسة ، وهذا يعني أن على المدير أن يتصف بمهارة كسب وقبول المعلمين له ، والقدرة على تكوين علاقات واتصالات بينه وبين المعلمين على أساس مهني ايجابي ، وهذا إذا كان أهلا لمنصب المدير لمؤسسة تربوية تعليمية ، أيضا يتوجب على المدير أن يعمل على مساعدة المعلمين وإرشادهم ويسعى إلى تطويرهم ونموهم المهني والشخصي ، وإذا كان يملك القدرات المهنية التي على أساسها يساعد المعلمين والطلاب ، ويحافظ على كرامة كل واحد منهم ، ويعمل على تقوية العلاقة والترابط بينهم ، بالإضافة إلى ما ذكر يجب أن تكون لديه المهارة التي تقوي العلاقات و الاتصالات الإنسانية بينهم ويجعلهم يتقبلون بعضهم البعض ويعملون على انجاز ما فيه مصلحة المدرسة ومعلميها وطلابها .

(174) - المرجع نفسه : ص ، ص : 106 - 107 .

(2) - عمر عبد الرحيم نصر الله : مرجع سابق ، ص ، ص : 277 - 278 .

- مهارة الاشتراك مع الجماعة : وهذا يعني أن على مدير المدرسة أن تكون لديه مهارة تحديد الفروق التفسيرات والتعديلات ، التي لها علاقة بدوره في الجماعة المدرسية ، أي أن على المدير أن يشرح للمعلمين جميع آرائه التربوية ويفسرها لهم بصورة واضحة ، كما ويجب على مدير المدرسة أن يخبر المعلمين بالتعديلات التي تكون ضرورية وتخدم مصلحة العمل ، وكذلك على مدير المدرسة أن يقوم بمساعدة المعلمين على التخلص من الاتجاهات السلبية التي من الممكن أن تعطل أداءهم للعمل بأفضل ما يكون ، وأن تكون له القدرة الاتصالية والاجتماعية التي تمكنه من حل المشاكل التي تنشأ بين المعلمين أو بين الطلاب أو بين المعلمين أو الطلاب .

- مهارة الاستفادة من إمكانات المدرسة : وتعني أن المدير يستطيع الاتصال مع المعلمين ، ويساعدهم على معرفة الموارد والإمكانات التي يستفيدون منها في تحقيق نشاطهم المدرسي ، بالإضافة إلى مساعدتهم على الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الجهات والمؤسسات الأخرى للمدرسة<sup>(176)</sup> ، أيضا إذا كان يملك الخبرة والمعرفة والقدرة على الاتصال المثمر مع الجهات والمسؤولين الإداريين فيجب عليه أن يساعد المعلمين على معرفة حقوقهم والحصول عليها.

- مهارة التقويم : إن هذه المهارة ضرورية ولازمة ، ويجب أن تكون من الصفات التي يتصف بها مدير المدرسة حتى يستطيع تسجيل نمو وتطور الهيئة التدريسية من خلال متابعتها لجهودها. أيضا يجب أن تكون التقارير التي يكتبها عن المدرسين بعيدة عن الأغراض والتوجيهات والرغبات الشخصية ، وإنما يجب أن تكون موضوعية وغير حاقدة بحيث يستطيع المعلم أن يحصل على حقوقه كاملة<sup>(177)</sup>.

#### هـ- الاتصالات بين المعلمين:

إن عملية تحضير جميع التقارير و الملفات بصورة كاملة يعطي المعلمين الذين يعملون سوية الفرصة ليكونوا كفريق واحد يعمل بصورة مشتركة في تخطيط التدريس والعلم والقيام بالاتصال مع بعضهم البعض ومع الطلاب والعاملين الآخرين وهذا العمل يوفر لكل منهم المعلومات اللازمة والضرورية للقيام بعمله المستقبلي والذي يعتمد على ما يوفره المعلمين الآخرين من معلومات عن الطلاب الجدد ، ومدى صحتها وواقعيتها خصوصا عند مناقشة أحوال الطلاب خلال السنة الدراسية . كما يمكن القول أن العلاقة بين المعلمين تتشكل وتقوم على الأسس التالية:

- الدور القيادي الذي يقومون به في العملية التعليمية والاتصالية فهم يقومون من خلال عملهم واتصالهم مع بعضهم البعض ، يقدمون العلم والمهارات والمعرفة على أنواعها للطلاب ، ويزودونهم بالخبرة المهدبة لهم أثناء تواجدهم داخل غرفة الصف وخارجها ، ومن خلال عملهم وعلاقاتهم المشتركة أيضا يقومون بالعمل على تكييف خطة الدرس والدراسة لظروف الطلاب وحاجاتهم النفسية والضرورية ، والتي تلعب الدور الفعال في توجيه عملية الاتصال والتفاهم والتفاعل الذي يقومون به ، بالإضافة إلى تكييف هذه الخطة مع ضغوط المجتمع الخارجي على المدرسة ، والذي يكون له في العادة دورا لا بأس به ، ويستطيع التأثير بصورة واضحة على ما يحدث داخل المدرسة في الحالات التي<sup>(178)</sup> يكون فيها الاتصال دائم ومباشر مع المدرسة والتي من خلاله يأخذ المجتمع دورا فاعلا في تخطيط الدراسة والمواضيع التي يتعلمها الطلاب ، لذلك يجب أن تقوم العلاقة بين المدرسة والمجتمع على

(1) - المرجع نفسه : ص ، ص : 278 - 279.

(2) - المرجع نفسه : ص : 280 .

(1) - المرجع نفسه : ص ، ص : 171 - 172.

أساس الرغبة في العمل المثمر الذي يتمثل في التخطيط المشترك ، والقيام بالتنفيذ السليم والاستقبال في نفس الوقت ، وجميع هذه الجوانب تنطبق على العلاقات التي تجمع بين المعلمين في المدرسة.

- يجب على المعلمين أن يسعوا دائما إلى إقامة علاقات ود وتعاون ومشاركة في تحمل مسؤوليات العمل ، بدلا من العلاقات التي تقوم على أساس التنافر والعداء أمام الطلاب ، بالإضافة إلى إقامة قنوات اتصالية مباشرة صريحة وواضحة لا تترك مجالا أمام أي إنسان للتدخل والعمل على إفساد العلاقات الاجتماعية الشخصية الجديدة التي تجمع بينهم ، لأنه من الضروري أن نذكر هنا أن الطلاب يرون في المعلمين المثل الأعلى الذي يقلدونه في معظم الأحيان ، الأمر الذي يؤثر بصورة واضحة في تكوين الاتجاهات لديهم ويؤثر على أنماط السلوك التي تصدر منهم.

- يؤثر اختلاف المؤهلات والتخصصات والمراكز على بناء وإقامة العلاقات بين المعلمين ، وخصوصا المعلمين من ذوي النفوس الضعيفة الذين يعانون من عقدة الدوني وعدم المقدرة على التكيف والتواصل مع الآخرين والوقوف أمام الضغوط المهني ، فمثلا نرى أن المعلمين من نفس التخصص ، توجد بينهم علاقات واتصالات تختلف عن العلاقات التي تربطهم مع معلمين آخرين<sup>(179)</sup>.

أيضا هناك المعلمين الذين توجد لديهم نفس المؤهلات التعليمية ، تجمعهم علاقات واتصالات والتي تختلف اختلافا واضحا وملحوظا عن العلاقات التي تربطهم مع معلمين تكون مؤهلاتهم التعليمية أعلى أو أقل.

كذلك الأمر بالنسبة للعلاقات التي تكون بين المعلمين أصحاب المراكز القيادية والوظائف المختلفة والتي تجمعهم علاقات تختلف في جوهرها ومضمونها عن علاقاتهم مع بقية المعلمين وعليه فإن العلاقات بين المعلمين تتباين وتتوتر إلى الحد الذي يؤثر فيه على نشاطهم وفعاليتهم العملية ، بالدرجة التي تنعكس آثارها على الطلاب ، وحتى نتغلب على جميع هذه المشاكل والصعاب يجب العمل على تهيئة الفرصة للزيارات خارج المدرسة في المناسبات المختلفة ، لأن مثل هذه الزيارات والفعاليات تؤدي إلى تقوية العلاقة وتطويرها بين المعلمين ، مما ينعكس إيجابا على المدرسة وطلابها ، ويؤدي بصورة مباشرة إلى رفع المستوى التحصيلي لديهم.

#### و- الاتصال مع التلاميذ:

يعتبر التلاميذ محور لعملية التربوية، إذ يجب الاهتمام بهم من حيث متابعة الدروس والمواظبة عليها وتهذيب سلوكياتهم ، ونظرا لهذه الأهمية يعمل المدير على تكييف الاتصالات بهم ، وتحسيسهم بمدى حرصه على مصلحتهم ، وتتجلى علاقته بهم من خلال مجالس الأقسام ونتائجهم المدرسية والنشاطات الثقافية المنظمة لصالحهم ، كما لهؤلاء التلاميذ علاقات بمستشاري التربية ومساعدتي التربية ، تتجلى في المواظبة وحسن السلوك وتوفير الظروف المادية والمعنوية لهم. كما لهم علاقات بالمقتصد من خلال المنح المدرسية والحقوق المثبتة على العائلات والجمعية الثقافية والرياضية .

كما لهم علاقات بالأساتذة في متابعة الدروس المنظمة والنتائج المدرسية المتعلقة بهم ، وحسن السلوك وتبادل الاحترام والتقدير ، وتبقى علاقاتهم وطيدة مع نائب المدير للدراسات ومدير المدرسة ، والمتمثلة في التسجيلات وتوفير الظروف المادية والمعنوية وتنظيم مختلف الأنشطة الثقافية والرياضية.

#### ز- الاتصال مع جمعية أولياء التلاميذ:

تعتبر الجمعية همزة وصل بين المدرسة والأسرة ، وتتمثل علاقتها بالمؤسسة في دعمها المادي والمعنوي ، والمساهمة في حل بعض المشاكل ، وفي ترقية جو العمل بها في إطار التنسيق والتشاور المستمرين.

### ح- الاتصال بهيئة التفيتش:

تتمثل العلاقة بالسادة المفتشين من خلال متابعة نشاطات الأساتذة والإداريين ومتابعة أعمالهم مع توجيههم وتكوينهم ، ومع السهر على تجسيد وترجمة إرشاداتهم وتوجيهاتهم ، وينعكس مجهودهم بالفائدة على الأشخاص والمؤسسة في آن واحد<sup>(180)</sup>.

### ط-مديرية التربية:

تعتبر مديرية التربية امتدادا طبيعيا لوزارة التربية وفي إطار اللامركزية الإدارية والمالية وعمليا تتمثل علاقته بها في تنفيذ التعليمات الصادرة عن مصالحها ، مع مراعاة احترام الرزنامة الإدارية ، وتقديم الأعمال في آجالها هذا ويكون الاتصال بالهيئات والسلطات خارج القطاع عن طريقهما.

### ط-النقابة:

علاقته بالفرع النقابي ، صاحب التمثيل القانوني للموظفين والعمال بالمؤسسة ، والتي لها حق الممارسة النقابية في القضايا الاجتماعية والمهنية تقتضي منه توفير كل الظروف المادية والمعنوية وتقديم التسهيلات اللازمة لممارسة نشاطها طبقا للقانون.

**وخلص:** هذا العنصر هو انه نستطيع أن نقول أن العلاقات الاتصالية والمهنية تكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسات التربوية ، والمدير البارع هو الذي يسهر على بناء وتنمية العلاقات بين الفاعلين والشركاء بخلق جو تسوده المحبة والتعاون والانسجام وفي المجالس البيداغوجية والتربوية والإدارية إلى جانب مهامها الإنسانية فهي عبارة عن خلايا هامة ومجال خصب لتوطيد هذه العلاقات وإرساء أسسها<sup>(181)</sup>.

## 2-أنواع وسائل الاتصال المدرسي:

داخل المدرسة تتم اتصالات متنوعة في الاتجاهات المختلفة ، والتي تتم من خلال وسائل اتصالية متعددة ، ومن بين الوسائل المهمة داخل المدرسة مايلي:

### أ- المجالس التعليمية:

تشكل المجالس في الأساس لغرض الاتصال وتبادل وجهات النظر وتتميز المجالس بغرض التبادل بين الرأي والرأي والآخر ، وتبادل الخبرات المتنوعة وتناول المشكلات من عدة أبعاد.

وفي المؤسسة التربوية هناك مجالس المدارس التي يوحى بوجودها مشاركة الأطراف المختلفة في شؤون المدرسة ، وبالاتجاه التعاوني الذي يخلق وعيا مشتركا بتحمل المسؤولية ، ويعزز الانتماء إلى المدرسة ومجتمعها ، مثال ذلك: مجلس إدارة المدرسة ويتألف من المدير والهيئة التدريسية والمرشد النفسي والاجتماعي ومسؤول النشاط ، ويبحث في أمور النظام والدراسة الأكاديمية ، والنشاط المدرسي والامتحانات وما إلى ذلك<sup>(182)</sup> ، وكمثال آخر للمجالس داخل المدرسة نجد مجلس النشاط التربوي والذي

(1) - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ، وحدة التسيير الإداري ، مرجع سابق ، ص ، ص: 107 - 108.

(1) - المرجع نفسه: ص : 109 .

(2) - أميرة علي محمد : مرجع سابق ، ص: 114.

يتكون من مدير المدرسة رئيسا ومجموع معلمي المدرسة ومفتش التربية والتعليم المشرف على القطاع الذي تنتمي إليه المدرسة والمستشار التربوي ورئيس جمعية أولياء التلاميذ ومن بين المهام لهذا المجلس : تقديم اقتراحات بخصوص المشروع التربوي للمؤسسة وتحليل التعليمات التربوية والبرامج الرسمية قصد تكييفها وتطبيقها....الخ<sup>(183)</sup>.

**ب- التقارير:** التقارير في الإدارة المدرسية كثيرة منها مايقوم المدير بكتابته عن عمل المعلم ويرسله إلى المفتش ، أو ما يقوم المفتش بكتابته عن المعلم والمدير ، أو مايقوم الموجه بكتابته عن المعلمين تقارير أسبوعية أو شهرية ، وهذه التقارير تكون عن مدير المدرسة والمدرسين بعد كل زيارة يقوم بها للمدرسة ، وهذه التقارير ترسل إلى الجهات المعنية والتي تهتم في وضع المدرسة والمعلم ، وخصوصا قيام المعلم بأداء عمله بصورة جيدة ومقبولة ، وفي بعض الأحيان تكون تقارير موجهة فقط لعملية الإرشاد والتوجيه للمعلم ، لكي يقوم بعمله بالشكل والصورة المطلوبة أو المرغوب فيها. وبما أن هذا النوع من التقارير يلعب دورا فعالا في تحديد مستقبل المعلمين واستمرار عملهم ، لذلك يجب أن يكون موضوعي وبعيد عن التأثيرات الشخصية<sup>(184)</sup>.

### ج- الاجتماعات:

تلعب الاجتماعات في المدرسة دورا هاما لتبادل الاتصالات ، وتبادل لمعلومات والخبرات وبحث المشكلات التي كثيرا مايستفيد منها المعلمون في النمو بعملهم ، ويقدم فيها القدامى خبراتهم ويوظف من خلالها المدير المعلومات والتعليمات في خدمة العملية التعليمية. وتلعب الاجتماعات المدرسية دورا هاما ، فهي من الوسائل الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير أو الناظر أو الموجه أو غيرهم ، في ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم ، ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها وفي سيادة فعالية الإشراف وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني في البناء ، وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، ويدلي فيها ذوا لمعرفة الآراء الحافزة والمثيرة ، وفيها أيضا تتاح الفرص لتعرف المدرسين على أحوال العمل في ميدان التربية<sup>(185)</sup>.

### د- المقابلات المدرسية:

تحدث داخل المدرسة العديد من المقابلات المدرسية ، التي من أهمها المقابلة التي تتم بين المدير والمعلم وبين المعلم والتلميذ ، وبين المدير وولي الأمر ، ويمكن استخلاص الكثير من الأمور الهامة في جوانب المقابلة بين المدير وأحد تلاميذه ، وتوضح أهمية المقابلة من عدة أمور أهمها:  
- تستخدم المقابلات الشخصية للتعرف على المشكلات التعليمية والتربوية التي تتعلق بحالات فردية ( معلمين أو تلاميذ ) لمحاولة التوصل إلى أفضل الحلول ولهذا

(3) - عبد الرحمان بن سالم: المرجع في التسيير المدرسي الجزائري ، ط3 ، دار الهدى ، عين مليلة ، 2000 ، ص ، ص : 179 - 180.

(1) - عمر عبد الرحيم نصر الله : مرجع سابق ، ص : 253.

(185) - أميرة علي محمد : مرجع سابق ، ص ، ص : 120 - 121.



تتسم المقابلات عن غيرها من أنواع الاتصالات الإدارية بأهميتها لدراسة مشكلات وأمر فردية وليست جماعية.

- تسهم المقابلات الشخصية في المساعدة في حل الكثير من المشكلات التعليمية ، والتعرف على أسبابها سواء أكانت مدرسية أو نفسية أو اقتصادية أو عائلية ، ولهذا تعتبر المقابلة الشخصية من وسائل الاتصال الهامة داخل المدرسة ، عندما تظهر بعض المشكلات أو الأمور الخاصة بأحد أفراد المدرسة ( معلم ، تلميذ ) والتي تتضمن الكثير من الأمور الشخصية التي لا يمكن الكشف عنها أمام أكثر من شخص.

- تعمل المقابلات الشخصية الناجحة على محاولة حل العديد من المشكلات التربوية داخل المدرسة بدلا من تصعيدها إلى مستويات إدارية أعلى مثل ( الإدارة التعليمية أو المنطقة التعليمية)<sup>(186)</sup>.

#### ه- النشرات الداخلية واللوحات النشر والإعلام:

هي وسيلة من وسائل الاتصال التي يعتمد عليها رئيس المؤسسة لتبليغ مختلف التعليمات والتوجيهات الصادرة منه أو من السلطات السليمة إلى الموظفين قصد تنفيذها والعمل بمقتضاها.

#### و- المجلة المدرسية والنوادي الثقافية:

تعد هي الأخرى أداة هامة للتبليغ والاتصال في أوساط التلاميذ والموظفين ، شريطة أن تحظى بالعناية والتأطير الكفاء الذي يضمن لها الدوام والاستمرار ويجعلها تعبر حقا عن حياة المؤسسة وانشغالات التلاميذ وأعضاء الجماعة التربوية ،

ونفس الدور يمكن أن تلعبه مختلف النوادي الثقافية والرياضية في التحسيس ونشر الوعي في الوسط المدرسي والمحافظة على المحيط<sup>(187)</sup>.

#### ح- اللجان التربوية:

وهذه من وسائل الاتصال المعروفة في الإدارة التعليمية ، واللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة ، وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية ، وقد تكون اللجان التربوية استشارية أو تنفيذية ، ودائمة لمتابعة النظر في موضوع ما ، أو مؤقتة لدراسة مشكلة معينة ذات طابع وقتي ، وهناك عناصر كثيرة مشتركة ومتشابهة بين اللجان التربوية والمجالس التعليمية<sup>(188)</sup>.

ويمكن كذلك أن يتحقق الاتصال الفعال داخل المدرسة وخارجها مع البيئة المحلية باستخدام عدة أدوات أخرى منها :

- المكالمات الداخلية والخارجية ومذكرات العمل الداخلية<sup>(189)</sup>.

(1) - محمد حسنين العجمي: مرجع سابق ، ص: 140 .

(1) - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، وحدة النظام التربوي ، سند تكويني لفائدة مديري مؤسسات التعليم الثانوي والإكمالي ، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش، الجزائر ، ص: 56.

(2) - طارق عبد الحميد البديري : مرجع سابق ،

ص: 152.

(3) - محمد بن حمودة : مرجع سابق ، ص: 225.

- الدراسات العلمية والتقارير التي يرفعها المعلمون إلى مدير المدرسة.
- المجلات والصحف المدرسية والتي تستطيع الإدارة المدرسية نشر ما تود نشر فيها من توجيهات وتعليمات.
- الزيارات الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلمين داخل الصفوف الدراسية.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الوسيلة المناسبة يعود إلى عدة أمور أهمها:

- السرعة المطلوبة في الاتصال.
- السرية الواجب توفرها خلال عملية الاتصال
- عدد الأفراد المطلوب الاتصال بهم.
- طبيعة الرسالة الاتصالية ودرجة أهميتها<sup>(190)</sup>.
- وأخيرا يمكن القول بأن وسائل الاتصال في المدرسة تشكل دعامة أساسية لها وعليه يجب على مدير المدرسة أن يلم بهذه التقنيات المأما واسعا بما يساعده على حسن توظيف آلياته وتقنياته واستغلالها بما يعود بالفائدة على المؤسسة.

### - 3- نحو اتصال تربوي على أسس علمية ووظيفية:

- قام الدكتور "إميل فهمي" بتحديد معالم اتصال تربوي على أسس علمية ووظيفية وتمثل هذه المعالم فيما يلي<sup>(191)</sup>:
- إن استقرار العمل في المدرسة وتحديد معالمه جيدا وسيادة التعاون بين أسرة المدرسة ، وقوة أواصر الصداقة بين العاملين فيها ، كل ذلك يؤدي إلى عملية اتصال سهلة وفعالة ، وقد أثبتت دراسة "فهمي" أن عمر المدرسة وعراقتها يؤثر في عملية الاتصالات وشكلها ، فإذا كانت المدرسة مازالت تقوم بتحديد شكلها وأهدافها أو أسلوب عملها التربوي والتعليمي وجب أن تكون شبكة الاتصالات ضعيفة والعكس صحيح بالمقابل .
- إن انسياب المعلومات والحقائق من الإدارة المدرسية إلى المعلمين أو العكس يحقق هدف الاتصال ، سواء أكان الهدف يتعلق بالعملية التربوية أو التعليمية أو المناهج... الخ ، وبذلك يصبح الاتصال هو الذي ينسق بين أوجه النشاط الفعلي للمعلمين والعاملين في المدرسة كفريق واحد.
- الاتصال هو الذي يحدد ويعين الأعمال التي يجب إنجازها للوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة ، أي هو الذي يوضح ماذا يفعل وكيف ومتى ، وهذا يتناسب طرديا مع حجم المدرسة ، أي انه كلما كبر حجم المدرسة كانت عملية الاتصال أكثر صعوبة وتعقيدا ، ولذلك فانه من الضروري أن يكون في المدارس الكبيرة مصدرا واحدا للمعلومات والتعليمات ، وان تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح.
- إن اتجاهات المدراء نحو المعلمين ونحو القيادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمدرسة ، فالمدراء الذين يتبعون النمط التسلطي والدكتاتوري في الإدارة قلما يقبلون المشاركة في الرأي والنصح وهذا يؤثر في عملية الاتصال بالمدرسة وقد يؤدي إلى توقف العملية أو عدم أدائها لوظيفتها وعلى العكس من ذلك من القيادة الديمقراطية.

(1)- صلاح عبد الحميد مصطفى : مرجع سابق ، ص: 147.

(2)- عبد الحافظ محمد سلامة : وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، سلسلة المصادر التعليمية ، رقم : 06 ، دار الفكر ، الأردن ،

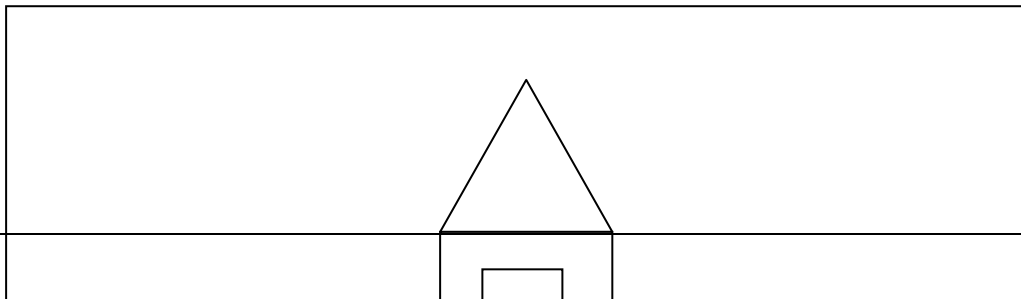
- مدير المدرسة الناجح هو الذي ينفق الجزء الأكبر من وقته في الاتصالات بصورها المختلفة لما لذلك من اثر ايجابي على عملية الاتصال.
- من خلال عملية الاتصال يمكن للمدراء والمعلمين ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب الذي يؤدي إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية لأسرة المدرسة وتحسين طرق أدائهم للأعمال وتشكيل سلوكهم بما يتفق وأهداف العملية التربوية والتعليمية.
- إن الاختلاف في البيئة الاجتماعية وما يترتب على ذلك من اختلاف القيم والعادات والتقاليد يؤثر ذلك في عدم إتمام الاتصال بنجاح<sup>(192)</sup>.

### خلاصة:

من منطلق العرض التحليلي لهذا الفصل ، اتضح ما للاتصال المدرسي الفعال من دور في أداء المهام الوظيفية وتحقيق الأهداف ، حيث تعرضنا في هذا الفصل إلى الإدارة المدرسية من خلال تحليل العناصر الآتية: التعرف على المدرسة كونها مجموعة عمل متكامل أي أنها مشكلة من فريق واحد يعمل مع بعضه البعض بصورة متكاملة ، وأيضا تطرقنا إلى إبراز كل من وظيفة ومقومات الإدارة المدرسية وأهم الصعوبات للعمل في الإدارة المدرسية ، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى أنماط الإدارة وكيف أن النمط الديمقراطي يعتبر الأنسب لتحقيق الأهداف.

ثم تعرضنا إلى تحليل عنصر الاتصالات المدرسية ووسائلها ، من خلال التطرق إلى عنصر التواصل التربوي والذي بينا فيه العلاقات الاتصالية داخل المدرسة ، ثم أهم الوسائل الاتصالية المستعملة فيها ، وأخيرا تعرضنا إلى أهم الأسس العلمية والوظيفية التي يجب إن يقوم عليها الاتصال التربوي الفعال.

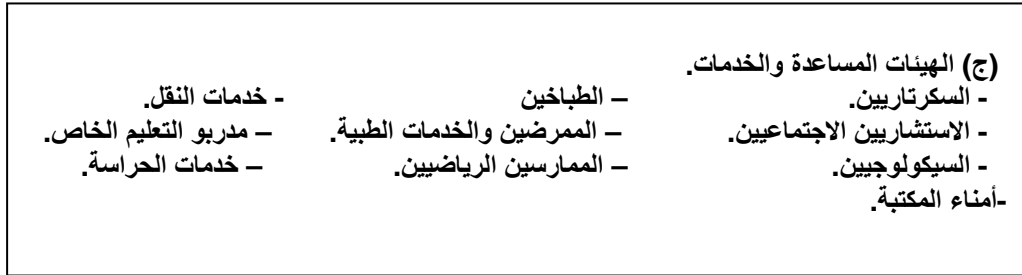
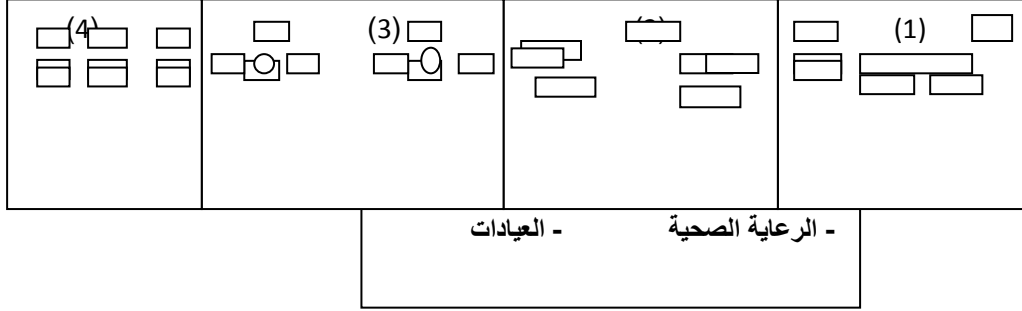
### شكل رقم (18): البناء الفيزيقي للمدرسة:





(أ) المدخل

مكتب مدير المدرسة  
ونظارة المدرسة والمساعدين.



المصدر : عبد الرزق

تمهيد :

تلعب الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية ، وتعمل على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري ، وخاصة الهدف الرئيسي وهو معرفة واقع الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية ، فالدراسة الإمبريقية من أهم الوسائل الضرورية التي تستخدم في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة ، فمن خلال طبيعة الموضوع وأهدافه يتحدد لنا المنهج المناسب ، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية ، فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة لأنها تقي البحث من اللاموضوعية ، وخصوصا بالنسبة للمنهج وأدوات جمع البيانات .

ولقد تم إبراز الآتي في هذا الفصل : مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني ، وأيضا المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، وكذا أساليب المعالجة الإحصائية ، وأخيرا خلاصة الفصل.

### 1 : مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني : ويتمثل بمتوسطات بلديتي جمورة والبرانيس ، والمقدر عددهم بأربعة متوسطات موزعة كما يلي :

• بلدية جمورة : وتوزع فيها المتوسطات كما يلي :

- منطقة جمورة (المركز): وتضم كل من متوسطة هادف أحمد ، والتي تم إنشاؤها في

1984/11/04. وتعتبر الأقدم من حيث النشأة ، كما تضم هذه المنطقة المتوسطة الجديدة جمورة والتي

فتحت أبوابها للدراسة خلال الموسم الدراسي 2009/2008 وهي متوسطة حديثة النشأة ويتولى تسييرها نائب مدير مكلف.

- **قرية قديلة** : وهي تابعة لبلدية جمورة والتي تبعد عنها بحوالي 5 كم ، وتضم قرية قديلة متوسطة لخضر شنشونة بن الدراجي ، والتي تم إنشاؤها سنة 1995.

• **بلدية البرانيس** : وهذه الأخيرة تحد بلدية جمورة من الجنوب : وتضم هذه البلدية المتوسطة الحي الجديدة البرانيس ، وهذه الأخيرة أنشئت بتاريخ 2008/09/01 وهذا بالنسبة للمبنى فقط ، أما بالنسبة للطاقم الإداري وأيضا الأساتذة يعتبر نفسه حيث انتقل إلى هذه المتوسطة الجديدة بعدما تم تحويل السابقة إلى مدرسة ابتدائية.

ب- **المجال البشري** : والمتمثل في مديري المتوسطات وأعضاء الإدارة المدرسية من مساعدين تربويين والمسيرين الماليين والمقدر عددهم ب 26 إداريا ، وقد تم اختيار الأعضاء الدائمين أي (المرسمين) بمعنى أنه تم استثناء فئة عقود ما قبل التشغيل ، كما ضم المجال البشري الفريق البيداغوجي والمتمثل في المدرسين والمقدر عددهم ب 83 أستاذ.

**والجدول رقم (02) : التالي يوضح عدد الإداريين والأساتذة بكل المتوسطات:**

البلدية	اسم المتوسطة	عدد الإداريين	عدد المدرسين
جمورة	هادف أحمد	09	29
	الجديدة جمورة	05	19
	الأخضر شنشونة قديلة	05	17
البرانيس	الحي الجديدة برانيس	07	18
المجموع		26	83

وعليه فإن مجال دراستنا يشمل على 109 مفردة ( 83 أستاذ و 26 إداريا ) ، وانطلاقا من كون الدراسة تهدف إلى الوقوف على طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوي مجال الدراسة ، ونظرا لقلة المبحوثين فقد تم استخدام المسح الشامل ، الذي يأخذ جميع مفردات مجتمع البحث بعين الاعتبار.

ج- **المجال الزمني** : إن الدراسة الميدانية تتم بعد إعداد الجانب النظري ، والإجراءات المنهجية ، حيث دامت مرحلة إعداد الجانب النظري بين أكتوبر 2008 إلى غاية مارس 2009 ، وبعد ذلك بدأت مرحلة العمل الميداني حيث تم الذهاب إلى مديرية التربية وجلب الإحصائيات المتعلقة بالمتوسطات مجال الدراسة ( بدليل المؤسسات التربوية ) ، وقد تم استرجاع الجانب النظري و الاستمارة من عند الأستاذ المشرف يوم 2009/04/24 ، ثم بعد ذلك تم تعديل الاستمارة وإعادة توزيعها على الأساتذة المحكمين وكان ذلك يومي 28 و 29 أفريل 2009 وتم استعادتها من عند المحكمين يوم 2009/05/10 ، ثم بعد ذلك تم تعديلها في صورتها النهائية ، وبعدها تم تطبيق المقابلة مع المدراء ماعدا مدير متوسطة شنشونة بن الدراجي فقد تأخرت إلى غاية 2009/06/15 وذلك راجع لكونه مدير مركز الإمتحانات بالنسبة لإمتحانات شهادة التعليم الأساسي وأيضا امتحانات المتعلقة بشهادة التعليم الثانوي ( البكالوريا) و توزيع الاستمارات على جميع المتوسطات وتم استعادتها في فترة امتدت من 2009/05/19 و

2009/05/30 ، وبعدها تمت كتابة الفصل الخامس والمتضمن الإطار المنهجي ، ثم بعدها تم تفرغ البيانات في جداول إحصائية وتحليلها واستخلاص النتائج العامة للدراسة والتي استغرقت طيلة شهري جوان و جويلية.

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة :

إن منهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وأهدافها ، والدقة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهجا ملائما لموضوع بحثه ، وقد يستعين الباحث بأكثر من منهج واحد في دراسة ظاهرة معينة ، وينظر إلى المنهج العلمي "على أنه الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة والتوصل إلى نتائج موثوق فيها ووضع توصيات قابلة للتطبيق" (193).

وكلمة "منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث . و المنهج ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما ، انه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاح ، بأكثر أو أقل دقة ، في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك" (194).

إذن فالمنهج هو مجموعة خطوات مترابطة بدءا من المفاهيم ، شرح المفاهيم الإجرائية ، تحديد إطار الدراسة ووصلا إلى تحديد مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات وتوضيح مجال الدراسة ، فهو بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث العلمية.

ومن هذا المنطلق فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية ، وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ويمهد المجال للتعلم فيها. ويعرف المنهج الوصفي بأنه : "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة ، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها تعبيرا إما كلفيا أو كليا . تعبيرا كلفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، وتعبيرا كلفيا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر" (195).

وتماشيا مع أهداف طبيعة موضوع الدراسة ، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف واقع الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية مجال الدراسة وذلك من خلال وصف خصائص الأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة وأيضا وصف طبيعة العلاقات الاتصالية بين الإداريين فيم بينهم من جهة وبينهم وبين المدرسين من جهة أخرى وأيضا العلاقة الاتصالية التي تربطهم بمدرائهم ، ثم تحليل أهم المعوقات سواء أكانت نفسية أو اجتماعية أو تنظيمية. التي يمكن أن تحد من العملية الاتصالية داخل المؤسسات التربوية مجال الدراسة ، كما تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي وذلك بترجمة المعطيات المتصل في الميدان إلى أرقام يمكن التعليق عليها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

(1)- أحمد عبد الله اللحح ، مصطفى محمود أبو بكر : البحث العلمي - تعريفه - خطواته - مناهجه - المفاهيم الإحصائية ، دط ، الدار الجامعية ، تانيس ، 2002 ، ص:42.

(194) - مورييس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية ، - ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، دط ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص: 99 .

(195) - أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، دط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص: 81.

**3- أدوات جمع البيانات :** تعتبر الأدوات البحثية من ضرورات أي بحث والإلمام بها ضروري لأي باحث ، فهي تعبر بمنطقية عن المنهج البحثي وتتضمن دلالات هامة بدونها لا يستقيم تحليل البحث<sup>(196)</sup> ، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد استعين بأدوات البحث التالية :

**ا- الملاحظة البسيطة :** ويقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية ، دون إخضاعها للضبط العلمي ، ودون استعمال أدوات دقيقة للقياس والتحليل<sup>(197)</sup> . ويمكن تقسيمها إلى نوعين حسب أساليب استخدامها وهما الملاحظة بدون مشاركة والملاحظة بالمشاركة ، والملاحظة بدون مشاركة هي التي تهتم موضوعنا حيث يقوم فيها الباحث دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة ، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في ملاحظة الأفراد أو الجماعات التي يتصل أعضاؤها ببعض اتصالا مباشرا ومن مزاياه أنه يهيئ للباحث فرصة ملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية، وكما تحدث في مواقف الحياة الحقيقية<sup>(198)</sup> .

وقد مكنتنا الملاحظة في هذه الدراسة من ملاحظة وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسات التربوية مجال الدراسة ، سواء أكانت كتابية أو شفوية ، حيث تم الاطلاع على لوحة الإعلانات ومحتواها من معلومات وتعليمات ورسائل إدارية ، بالإضافة إلى الاتصال الصاعد الذي يتم من الأساتذة إلى المدير ، والاتصال الأفقي بين الأساتذة فيما بينهم أو الإداريين فيما بينهم .

**ب- المقابلة :** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث ، والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية وقد عرف انجلش المقابلة بأنها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد ، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج"<sup>(199)</sup> . والمقابلة أنواع : المقننة والتي يحدد فيها الباحث أسئلة كل محور في المقابلة ، وغير المقننة وهي التي لا يضع فيها الباحث الأسئلة ولكن يحدد فقط محاور الموضوع<sup>(200)</sup> .

ولقد تم إجراء مقابلات مقننة محددة فيها أسئلة كل محور مع مديري متوسطات بلديتي جمورة والبرانيس ، وجاءت موزعة على الشكل التالي :

**- أسئلة فرعية :** من 1 إلى 6 تمثل البيانات الشخصية والأولية وذلك لوصف خصائص المبحوثين من المديرين ، حيث شملت : السن ، الجنس ، المؤهل العلمي ، الأقدمية في العمل ، عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية .

**- أسئلة رئيسية: وتضمنت :**

**المحور الأول:** بيانات خاصة بالأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة التربوية مجال الدراسة ، وتضمنت الأسئلة من (07 إلى 22) .

(196) - سليمان المشوخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي ، دط ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2002، ص:73.

(197) - بلقاسم سلاطنية ، حسان جيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004 ، ص:273.

(3) - غريب عبد السميع غريب: البحث العلمي الاجتماعي بين النظرية والإمبريقية ، دط ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص:184.

(199) - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

، 1999، ص:75.

(200) - رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، الجزائر، 2002 ، ص ، ص : 148-

**المحور الثاني :** بيانات خاصة بطبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات التربوية وتضمنت الأسئلة من (23 الى 28).

**المحور الثالث :** بيانات متعلقة بالمعوقات التي يمكن أن تحد من العملية الاتصالية وتضمنت أسئلة فرعية من (29 إلى 34).

**ج- الاستثمار :** وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية<sup>(201)</sup>. ولقد تم اختيار الاستثمار في هذا البحث لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية ، واستبيانات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ووزعت على مفردات مجتمع البحث من أفراد الإدارة المدرسية ( الإداريين والأساتذة ) ، وشملت هذه الاستثمار مجموعة من العبارات التي تمت صياغتها لتعكس واقع الاتصال وطبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء الإدارة المدرسية بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة وكذلك أهم المعوقات التي يمكن أن تعوق العملية الاتصالية بها ، واشتملت الاستثمار الموجهة لأفراد مجتمع البحث من الإداريين والأساتذة على المحاور الآتية :

1 - **البيانات الأولية ( الشخصية ) :** من ( 01 إلى 07 ) للتعرف على خصائص مفردات مجتمع البحث وتحتوي على : السن ، الجنس ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الأقدمية في العمل ، عدد سنوات العمل بالمؤسسة الحالية وأيضا نطاق السكن للمبحوثين.

- **المحور الأول :** بيانات خاصة بالأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة التربوية مجال الدراسة ، وتضمنت الأسئلة من (08 إلى 21) .

- **المحور الثاني :** بيانات خاصة بطبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسات التربوية وتضمنت الأسئلة من ( 22 الى 34).

- **المحور الثالث :** بيانات متعلقة بالمعوقات التي يمكن أن تحد من العملية الاتصالية وتضمنت أسئلة فرعية من (35 إلى 37).

ولقد تم عرض الاستثمار وأسئلة المقابلة على الأستاذ المشرف بعدما تم تعديلها عدة مرات ، ثم بعد ذلك تم عرض أسئلة الاستثمار والمقابلة على المحكمين ( أستاذ من قسم علم الاجتماع ، وأستاذ من قسم الإعلام والاتصال ) وذلك بهدف تقديم ملاحظات من حيث الشكل والمضمون . ثم بعد ذلك تم إدخال بعض التعديلات اللازمة ، وكمثال على ذلك فقد تم تغيير صيغة السؤال رقم(12) الموجود في المقابلة من - هل يتم استثمار المخصصات المالية المتوافرة لديكم من أجل توفير وسائل اتصال حديثة؟ إلى هل لديكم اعتماد مالية مخصصة لاقتناء وسائل اتصال حديثة ؟ ، وأيضا بالنسبة للسؤال رقم (6) تم تغيير موقعه بعدما كان رقمه (4) ، وأيضا بالنسبة للسؤال (17) في الإستثمار فقد تم تغيير صيغة السؤال من - هل يتم تزويدكم بالمواد العلمية (البنود) المتعلقة بالاجتماع؟ إلى - هل يتم تزويدكم بجدول الأعمال المتعلق بالاجتماع؟ وبالنسبة لبقية الأسئلة فكانت ملمة إلى حد ما بالموضوع حسب رأي المحكمين .



د- الوثائق والسجلات : وهي سجلات لأحداث ماضية قد تكون مطبوعة أو مكتوبة ، وقد تكون رسائل أو يوميات ، أو سجلات كسجلات الضرائب مثلا ، وقد تكون أيضا خرائط ، صحف ومجلات أو سجلات محاكمة أو وقائع رسمية أو أنظمة وقوانين<sup>(202)</sup> .

وقد ساعدتنا الوثائق في معرفة معلومات عامة حول المؤسسات التربوية مجال الدراسة فيما يخص: الموقع ، المساحة ، النشأة ، وعدد الإداريين والأساتذة.

هـ أساليب تحليل البيانات : اعتمدت الدراسة على أساليب لتحليل البيانات التي جمعت بالأدوات التي تم اختيارها كالاتي :

- عرض البيانات في جداول إحصائية .
- استخدام التكرارات والنسب المئوية للكشف عن إجابات المبحوثين إحصائيا.
- الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات وعرض النتائج.

### خلاصة :

لقد تم عرض الإطار المنهجي في هذا الفصل من خلال تحديد مجالات الدراسة والمكاني والبشري والزمني ، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي ، وكذلك الأدوات المعتمدة لإجراء الدراسة الميدانية ، والتي تم تحديدها وفقا لطبيعة وأهداف الدراسة وطبيعة المنهج المختار ، كالمقابلة المقننة والتي تمت مع ثلاث مديرين بالإضافة إلى نائب المدير المكلف ، والاستمارة الموجهة للإداريين والأساتذة ، كما تم الاعتماد على الوثائق والسجلات وفي الأخير تم تحديد الأساليب التحليلية للبيانات .

### تفريغ وتحليل البيانات:

جدول رقم (3): يبين أسماء المتوسطات وعدد الاستثمارات الموزعة ونسبة الاسترجاع :

الاسم	عدد الاساتذة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع %ع
هادف	38	25	65.79
أحمد			
الجديدة	24	17	70.83

يتضح  
خلال  
أن نسبة

			جمور ة	
68.18	15	22	الأخذ ضر شنشو نة	0 3
76	19	25	الحي الجديد ة براني س	0 4
	76	109	المجموع	

من  
الجدول

الاسترجاع بناء على عدد الاستثمارات الموزعة في كل متوسطة تعتبر عالية نوعا ما ، بين 76% كحد أقصى و 65.79% كحد أدنى .

وتأسيسا على ما تقدم ، نستنتج تجاوب الأساتذة والإداريين ( مسؤولين ، مستشاري التربية ، المساعدين التربويين ، المسيرين الماليين ، والكتاب ) ، في هذه المتوسطات بخصوص إجراء هذه الدراسة ، وهذا دليل واضح على الوعي المتزايد لدى هذه الشريحة من المجتمع بضرورة إجراء مثل هذه البحوث ، وبأهمية البحث العلمي في تقدم وازدهار المجتمع.

#### 1- تحليل دليل المقابلة المتعلق بالمدراء:

##### -أولا: البيانات الشخصية:

تعتبر البيانات الشخصية بمثابة البيانات الأولية لأي بحث اجتماعي بهدف التعرف على مدى ارتباط الجوانب الاجتماعية والتعليمية والمهنية للمبحوث بموضوع الدراسة.

#### جدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الفئات	ك	%
45 -	02	50
51 -	02	50
المجموع	04	100

يتبين من خلال الجدول أن أعمار المبحوثون مقسمة على فئتين ، حيث أن أعمار الفئة الأولى تقع ما بين 45 إلى 50 سنة ، في حين تقع أعمار الفئة الثانية ما بين 51 إلى 56 سنة ، وهذا يدل أن جل المديرين لهم خبرة في سلك التربية والتعليم وبالتالي تكون لديهم أفكار حول كيفية القيادة والتعامل مع جميع العاملين بالمؤسسة التربوية .

#### جدول رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	ك	%
------------	---	---

100	04	ذكر
00	00	أنثى
100	04	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع المدراء بما فيهم نائب المدير المكلف من جنس الذكور ، ويفسر ذلك أن الذكور كان لهم الحظ أكثر من المرأة في الحصول على مثل هذه المناصب حيث أن المرأة اقتحمت مجال الشغل فقط في الآونة الأخيرة بسبب الظروف المعيشية التي فرضتها تجليات العولمة .

#### جدول رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

الاحتمالات	ك	%
جامعي	03	75
دون جامعي	01	25
المجموع	04	100

يتبين من المعطيات الكمية أن نسبة 75% من المبحوثين لديهم المؤهل الجامعي ، في حين أن نسبة 25% وهي تمثل مدير واحد لديه مستوى دون جامعي ولقد تم الحصول على هذه الوظيفة انطلاقاً من خلال عامل الترقيّة والذي يتم الحصول عليه عن طريق الخبرة حسب التشريع المدرسي.

#### جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الاحتمالات	ك	%
أقل من 5 سنوات	01	25
من 05 إلى 10 سنوات	00	75
أكثر من 10 سنوات	03	00
المجموع	04	100

يبين الجدول أن أغلب المبحوثين لديهم خبرة في ميدان العمل بأكثر من 10 سنوات ، حيث تقدر نسبتهم 75% ، وبالتالي ستكون لديهم خبرة واسعة في كيفية التعامل مع جل العاملين بالمؤسسة ، في حين أن نسبة 25% والتي تمثل مبحوث واحد فإن خبرته في ميدان العمل تقل عن 05 سنوات وبالتالي سوف نلاحظ الفرق حول كيفية سير العملية الاتصالية بين أولئك الذين لديهم خبرة مع الذي تقل خبرته عن 05 سنوات .

#### جدول رقم (08) يبين سنوات العمل بالمؤسسة الحالية

الاحتمالات	ك	%
أقل من 05 سنوات	03	75
من 05 إلى 10 سنوات	01	25

00	00	أكثر من 10 سنوات
100	04	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 75% من المبحوثين لديهم أقدمية العمل بالمؤسسة الحالية تقل عن 05 سنوات ، من بينهم مبحوثين لديهم خبرة في ميدان العمل قدرت بأكثر من 10 سنوات كما أوضح الجدول السابق ، في حين أن نسبة 25% قدرت عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة الحالية ما بين 05 إلى 10 سنوات وأن هذا المبحوث لديه خبرة في ميدان العمل مقدرة بأكثر من 10 سنوات . أي أن هذا المبحوث لديه مدة معتبرة سواء في الأقدمية في العمل أو في عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية ، وعليه بما أن هناك مبحوثين لديهم خبرة في ميدان العمل تقدر بأكثر من 10 سنوات فإن ذلك يعني امتلاكهم للخبرة وبالتالي سيسهل عليهم العمل بالمؤسسات الحالية.

#### جدول رقم (09) يبين السكن للمبحوثين

الاحتمالات	ك	%
داخل البلدية	02	50
خارج البلدية	02	50
المجموع	04	100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 50% تسكن داخل نطاق البلدية وهي تتمثل في المدير ونائب المدير المكلف ، وأيضا نفس النسبة أي 50% من يقطنون خارج نطاق البلدية ، ومن خلال هذا المتغير نستطيع أن نستنتج إذا كان المسكن الأصلي للمدير سوف يؤثر على نظام العلاقات الاتصالية بينه وبين العاملين بالمؤسسة .

**ثانياً: بيانات خاصة بالأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة التربوية**

**جدول رقم (10) يبين وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة وفقاً لأهميتها**

الاحتمالات	المرتبة
الاجتماعات	01
اللوحات الإعلانية	02
المقابلات الشخصية	03
الندوات	04
التعليمات والأوامر المكتوبة	05
الإستدعاءات والدعوات	06
أخرى تذكر	00

وعليه نلاحظ أن الوسيلة الاتصالية التي احتلت المرتبة الأولى تمثلت بالاجتماعات ثم تلتها اللوحات الإعلانية في المرتبة الثانية ثم تلتها المقابلات الشخصية في المرتبة الثالثة ، وفي المرتبة الرابعة كانت الندوات ثم رتبت في الخامسة والسادسة كانت لكل من التعليمات والأوامر المكتوبة والإستدعاءات على الترتيب.

**جدول رقم (11) استخدام المؤسسة لأجهزة الكمبيوتر**

الاحتمالات	ك	%
وسيلة تكنولوجية حديثة	00	00
السرعة في الإنجاز	01	25
أرشفة المعلومات	02	50
أخرى تذكر	01	25
المجموع	04	100

من خلال الجدول يتبين أن 50% من المدراء يرون بأن استخدام جهاز الكمبيوتر في المؤسسة يساعد على أرشفة المعلومات وقلل استخدام السجلات المعهودة بينما ترى نسبة 25% أن استخدام هذه الوسيلة المتطورة تساعد على انجاز العمل بسرعة وربح الكثير من الوقت ، في حين ترى نسبة 25% الباقية أن هذا الجهاز يعتبر وسيلة تكنولوجية حديثة وهو وسيلة جد متطورة ولا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال نظرا لإملاكه العديد من المزايا ، والملاحظ عند زيارتنا لهذه المؤسسات أن كل من متوسطات هادف أحمد والأخضر شنشونة والجديدة برانيس كلها تمتلك أجهزة الكمبيوتر بوفرة حتى أنه في فترة الامتحانات والتي يحتاج الأساتذة لمثل هذه الأجهزة من أجل تفريغ نقاط التلاميذ المتحصل عليها كانوا يعملون بكل ارتياح ، في حين أن المتوسطة الجديدة جمورة لاحظنا نقص هذه الأجهزة مما يؤدي إلى تأخير انجاز الكثير من الأعمال وخاصة بالنسبة للأساتذة .

#### جدول رقم (12) يبين استخدام شبكة الانترنت بالمؤسسة

الاحتمالات	ك	%
نعم	01	25
لا	03	75
المجموع	04	100

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين أن نسبة 75% من المؤسسات لا تمتلك الاتصال بشبكة الإنترنت ، في حين أن نسبة 25% أي ما يعادل مؤسسة واحدة وهي متوسطة هادف أحمد تمتلك الاتصال بشبكة الانترنت وذلك طبعا نظرا لأقدميتها من بين مجموع المتوسطات الأخرى، وبالتالي سيعطي فرصة للعاملين بهذه المؤسسة للدخول إلى عالم الانترنت والحصول على كل ما هو جديد كما يمكنهم التواصل عن طريق البريد الإلكتروني .

#### جدول رقم (13) استخدام جهاز الفاكس بالمؤسسة

الاحتمالات	ك	%
نعم	03	75
البريد الإلكتروني	00	00
الاتصال المباشر عن طريق الهاتف	01	25
وسائط أخرى	00	00
المجموع	04	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 75% من المؤسسات تستخدم جهاز الفاكس ، في حين أن 25% أي ما يعادل مؤسسة واحدة لا تستخدم هذا الجهاز وإنما تلجأ إلى الاتصال المباشر عن طريق الهاتف ، كما تستخدم البريد العادي في حالة المراسلات وذلك بحكم أنها مؤسسة حديثة النشأة.

#### جدول رقم (14) يبين استخدام أجهزة العرض بالمؤسسة

الاحتمالات	ك	%
نعم	03	75
لا	01	25
المجموع	04	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن 75% من المؤسسات التربوية تستخدم أجهزة العرض ، حيث يرى جميع المدراء أنها ضرورية إذ أنهم يحتاجونها كوسيلة لتعليم التلاميذ ، كما أنه في حالة تنظيم المؤسسة لمحاضرة معينة فإن الذي يتم استدعاؤه لإلقاء محاضرة حول موضوع ما سيستعين بهذا الجهاز ليزيد من التوضيح لما يتم شرحه وبالتالي يكون التواصل فعالا ، في حين أن نسبة 25% لا تملك هذا الجهاز بحكم النشأة الجديدة لها.

#### جدول رقم (15) يبين امتلاك المؤسسة اعتمادات مالية مخصصة لاقتناء وسائل اتصالية حديثة

الاحتمالات	ك	%
نعم	03	75
لا	01	25
المجموع	04	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من المؤسسات تمتلك مخصصات مالية من أجل اقتناء وسائل حديثة ومتطورة بما فيها الوسائل الاتصالية ، في حين أن

نسبة 25% والتي تمثل مؤسسة واحدة لا تمتلك اعتمادات مالية لاقتناء مثل تلك الوسائل مما يصعب عليها أداء الأعمال بسرعة بما فيها العمليات الاتصالية وذلك طبعاً بحكم النشأة الحديثة لها.

#### جدول رقم (16) يبين وسيلة الاتصال السائدة

الاحتمالات	ك	%
مباشرة	01	25
غير مباشرة	03	75
المجموع	04	100

يتبين من خلال الجدول أنه يتم استخدام وسيلة الاتصال الغير مباشرة وذلك بنسبة 75% ، إن اعتماد المؤسسات التربوية على الاتصالات غير المباشرة وبالأخص الاتصالات المكتوبة يرجع إلى مصداقيته ولأنه أقل عرضة للتغيير والتحريف ، كما صرح أحد المدراء بأنه يفضل الوسيلة الغير مباشرة وذلك لتفادي أي إحراج ، في حين أن نسبة 25% تفضل الاتصال المباشر وخاصة مع العمال المهنيين ، حيث بالرغم من أن لديهم جدول الأعمال الزمني ، إلا أنه يكون دائماً هناك اتصال بهم وذلك من أجل التأكيد على انجاز الأعمال الموكلة إليهم كالتسقي والنظافة الدائمة للمراحيض.....، مما يعني أنه لا يمكن أن ننفي وجود الاتصال الشفوي لما له من مزايا منها الاختصار في الوقت والجهد وإيصال المعلومات في الوقت المناسب.

**جدول رقم (17) يبين الكيفية التي من خلالها يتم التبليغ عن كل ما هو جديد**

الاحتمالات	ك	%
الاجتماعات	02	50
التقارير	01	25
أخرى تذكر	01	25
المجموع	04	100

يبين الجدول أن نسبة 50% تركز على الاجتماعات نظرا لأهميتها ، وخاصة عندما تكون هناك حالات طارئة ، كما صرح أحد المدراء تحديد الاجتماع الخاص بالتنسيق بالنسبة لأعضاء المادة الواحدة حيث تكون هذه الاجتماعات دورية وشهرية وذلك بعدما يتم تحديدها من خلال رزنامة سنوية وفقا لكل مادة ، وهنا يتضح جليا الاتصال الأفقي بين أساتذة المادة الواحدة إضافة إلى لقاءاتهم مع بعضهم أثناء فترات الراحة في قاعة الأساتذة ، كما يتم تحديد الاجتماعات الخاصة بمجلس الأقسام.

وتلجأ الإدارة إلى الاجتماعات كوسيلة للاتصال الشفهي التي من خلالها يستطيع الأساتذة والإداريين التعبير والإدلاء بأرائهم واقتراحاتهم ، كما أنها تقوي روح التعاون والصدقة.

وبالنسبة للتقارير فإنها تكون كتابية خاصة ما تعلق منها بالجانب البيداغوجي والمراسيم التي تأتي من الوصاية ، حيث يتم إعلان الأساتذة بها ، من خلال تصويرها وتوزيع كل نسخة عليهم ، كما صرح المدير بأنه في حالة ما إذا كان هناك استدعاء خاص بأستاذ معين حول ترقية أو ندوة مثلا .. ، فإنه يتم استدعاء ذلك الأستاذ ويمضي ضمن سجل خاص بالاتصال والذي يبرهن بأنه قد استلم الوثيقة ويتم تحديد التاريخ.

وبالنسبة للملصقات فقد لاحظت الطالبة الباحثة بأن هناك لوح معلق موجود في قاعة الأساتذة عرض فيه مايلي:

- **مذكرات العمل :** والتي تتضمن رزنامة الندوات التربوية ، ومذكرات عمل حول جلسات التنسيق وأيضا منشور حول ترقية الحس الوطني في الناشئة.

- **النصوص التشريعية والتنظيمية :** ويتضمن برنامج حصص الدعم للسنة الرابعة وقرار متعلق بنظام الجماعة التربوية في المؤسسات التربوية والتكوينية وأيضا ملاحق ( قائمة الاختبارات مدتها ومعاملاتها ) ، وتعليمات داخلية ( تحية العلم – محاربة العنف في الوسط المدرسي ) .

- **متفرقات مثل :** رزنامة الإمتحانات المدرسية والامتحانات والمسابقات المهنية.

إذن فالملصقات هي من وسائل الاتصال الكتابي أهمية في المؤسسة التربوية ، فهي وسيلة غير مباشرة وتسمح بإخبار الأساتذة أو التلاميذ.... بالأمر العاجلة التي تحدث.

وعليه فإن لكل من هذه الوسائل دور هام في المؤسسة التربوية ولا يمكن الاستغناء عن أي منها ، وكما صرح أحد المدراء أن كل واحد منها تستعمل حسب الظروف.

**جدول رقم (18) يبين الوسيلة المفضلة :**

الاحتمالات	ك	%
------------	---	---



50	02	شفاهية
50	02	كتابية
100	04	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبتين متساويتين لكلا الوسيلتين (الشفاهية- الكتابية ) وفي التصريح حول أسباب تفضيل الوسيلة الشفاهية فإنها مختصرة للوقت نظرا لكونها تكون وجها لوجه كما أنها تمتاز بالسرعة ويتم إدراك الرسالة مباشرة حيث انه إذا كان هناك لبس ما فإنه يتم الاستفسار عنه مباشرة أمام المدير .

وعن تفضيل الوسيلة المكتوبة فيرجع لكون أنها تمتاز بالرسمية وخاصة في حالة ملاحظة خطأ ما فيفضل المدير إرسال تقرير مكتوب لتفادي أي خلل يمكن أن يحدث. وعليه فإن كلتا الوسيلتين تعد ضرورية نظرا لما تمتاز به كل منهما.

#### جدول رقم ( 19 ) يبين الاتصال الصاعد والنازل بالمؤسسة التربوية

الاحتمالات	ك	%
صاعد	01	25
نازل	03	75
المجموع	04	100

من خلال تصريح أحد المدراء والذي يمثل نسبة 25% ويصف لنا الاتصال الصاعد الذي يتجسد من خلال وظيفة كل من المقتصد والمساعدين التربويين ، فالمقتصد يقوم بإعداد تقارير يومية حول عيوب أو أخطاء يلاحظها أو في حالة عدم انجاز أعمال معينة مثال : ملاحظة الستائر أو بعض الإتلافات ...، كما أن المساعدين التربويين يعملون على مراقبة غيابات التلاميذ والذين تمادوا في الغياب أكثر من يومين ، حيث يتم إعلام المدير ويعمل على إرسال استدعاء إلى الأولياء ويتم الانتظار لمدة أسبوع فإذا لم يلتحق الولي فإنه يتم إرسال رسالة مضمنة له قبل اتخاذ إجراءات قانونية بخصوص التلميذ.

كما أن الإتصال الصاعد نلاحظه من خلال رد المعلمين على المديرين وكذلك مقترحاتهم ووجهة نظرهم حول موضوعات مختلفة ، وهذا النوع من الاتصال قليل الانتشار لأن هناك مركزية في النظام الإداري المتبع.

وأما نسبة 75% فقالت بأن الاتصال النازل فيكون من خلال الأمانة حيث يتم إشعار جميع الأساتذة بالمؤسسة بكل ما هو جديد، كما أنه في حالة غياب لأستاذ ما فإنه يتم الإعلان عنه مسبقا من خلال لوحة الإعلان حتى يكون التلاميذ على علم بذلك.

وبالنسبة للاتصال الأفقي فإنه يمس جميع الأساتذة فيما بينهم خلال أوقات الراحة والفراغ وأيضا من خلال الاجتماعات التنسيقية للمادة الواحدة . كما نلمس الاتصالات الأفقية بين المساعدين التربويين فيما بينهم . وما هو ملاحظ فإن العلاقات الملاحظة بينهم كلها مودة وتعاون وأخوة بين الأساتذة و حتى بينهم وبين المساعدين التربويين في متوسطتي كل من هادف أحمد ومتوسطة الحي الجديد البرانيس.

وعليه فإن كل من الاتصال الصاعد والنازل يعتبران مكملان لبعضهما البعض وذلك من حيث نقل المعلومات والآراء والمقترحات حول العمل ، ويقويان روح المسؤولية ويحققان الذات واستغلال الخبرات لتحسين الأداء.

#### جدول رقم ( 20 ) العمل بمبدأ التفويض لبعض الصلاحيات

الاحتمالات	ك	%
نعم	03	75
لا	00	00
المجموع	04	100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 75 % تعمل بمبدأ التفويض لبعض الصلاحيات وذلك وفقاً لما نص به التشريع المدرسي ، فانطلاقاً من تراكم الأعمال فإنه لزاماً على المدراء أن يعملوا بمبدأ التفويض ، بدلاً من تمركز جل الأعمال للمدير وحده فقط ، أما نسبة 25% من المدراء فإنها تقر بأنها لا تعمل بمبدأ التفويض وقد يعود ذلك لقلّة المهام بالمؤسسة حديثة النشأة.

#### جدول رقم (21) يبين مدى تطبيق التوجيهات والأوامر الواردة من الجهات المعنية

الاحتمالات	ك	%
نعم	04	100
لا	00	00
المجموع	04	100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 100% للمبحوثين يعملون على تطبيق التوجيهات والأوامر الواردة من الجهات المعنية ، حيث يصرح أحدهم " انه علينا أن نطبق القوانين حرفياً ، حتى لا نتعرض لأي نقد يمكن أن نقع فيه" وطبعاً هذه الطريقة تقودنا إلى ما وضعه ماكس فيبر في نموذج الفيري من الإلتباع لحرفية القوانين

#### جدول رقم (22) نوعية القيادة الممارسة بالمؤسسة

الاحتمالات	ك	%
متساهلة	01	25
ديمقراطية	02	50
صارمة	01	25
المجموع	04	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 50% من المبحوثين الذين يرون بأن قيادتهم للمؤسسة ديمقراطية أي لا وجود للتسلط أو الدكتاتورية ، وإنما يجب أن يتم العمل كما ينبغي، في حين أن نسبة 25% من المبحوثين ترى بأن قيادتها متساهلة ، حيث صرح المدير : بأن القيادة تكون حسب الظروف، وفي الحقيقة هذا ملاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة التربوية ، حيث أن الجميع يتحدث معه بطلاقة ، إضافة إلى أن المكتب الخاص بالمدير كان مفتوحاً دائماً ويدخل إليه كل من يشاء في أي وقت ، بينما نجد نسبة 25% الباقية تركز على الصرامة كأسلوب للقيادة .

وعليه فإن القيادة ليست بالأمر الهين ، فعلى القائد الكفاء أن يدرك جيدا جل محددات العملية الاتصالية ، وأيضا مبدأ الفروقات الفردية حتى يتسنى له التواصل الجيد مع جميع العاملين بالمؤسسة التربوية بما يخدم دائما أهدافها .

### ثالثا: البيانات الخاصة بطبيعة العلاقات الاتصالية

جدول رقم (23) يبين علاقة المدير بأعضاء الإدارة المدرسية

الاحتمالات	ك	%
حسنة	01	25
جيدة	03	75
سيئة	00	00
أخرى تذكر	00	00
المجموع	04	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 75% من المبحوثين علاقتهم جيدة مع جميع أعضاء الإدارة المدرسية ، حيث أن كل واحد منهم يقوم بدوره كما ينبغي ، وإذا ماحدث خلل فإنه يتم تعديل ذلك الخلل عن طريق الحوار والنقاش البناء لإيجاد الحلول ، ويصرح أحد المبحوثين قائلا : إن علاقتي بالجميع جيدة ، وأنا دائما أبتسم معهم ، ولا أعمل على تعقيد الأمور ، و معاملتي معهم تكون من خلال هذا الشعار " ليونة من غير ضعف وشدة من غير عنف "

في حين أن نسبة 25 % من المبحوثين ترى علاقتها حسنة مع جميع العاملين وقد صرح بأنها تكاد تكون متوسطة حيث يقول: "نحن لا نخرج عن إطار القانون وما نص به التشريع ، ونحب العمل ، فالذين يعملون بجد ستكون نظرتهم لي جيدة والعكس بالنسبة للآخرين ، والمهم هو التحفظ من أي نقد قد نتعرض له من قبل الجهات المعنية " ، وهذا يعني الالتزام بحرفية القانون وبالتالي نلمس نوع من الصرامة. والذي يؤدي بدوره إلى خنق الروح الإبداعية ولا داعي للنقاش في قضايا معينة ، وأيضا ينجم عن ذلك تكريس العمل الروتيني وإهمال الجانب الإنساني.

جدول رقم (24) التركيز على العلاقات الإنسانية

الاحتمالات	ك	%
نعم	دائما	02
	أحيانا	02
	نادرا	00
لا	00	00
المجموع	04	100

من القراءة الكمية للجدول يتبين لنا أن 50% من المبحوثين يركزون على العلاقات الإنسانية دائما ، في حين أن نفس النسبة تركز عليها أحيانا ، ويصرح أحد المبحوثين بأنه يتم التركيز عليها أكثر عن طريق الاتصال اللفظي من خلال الثناء على المجهودات المبذولة من قبل العاملين بالمؤسسة ، وأيضا من خلال إظهار الطيبة لهم ، ومحاولة إظهار الاتزان النفسي وتوفير مناخ صحي من الأمن والطمأنينة

بين العاملين بما يساعد على وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوسين<sup>(203)</sup> ، وهذا ماتوصلت إليه دراسة حول واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم المتوسط ، ويجب أيضا مساعدة الجميع على النحو الكامل و الشامل ومد يد العون لهم وارشادهم وتوجيه النصائح لهم عند مواجهة أية مشكلة حتى تتوفر بيئة يعمها الشعور بالأمن والتقدير والإحترام<sup>(204)</sup> .

وعليه فإن التركيز على العلاقات الإنسانية تعتبر غاية في الأهمية حيث بينت تجارب هوثورن من خلال النتائج المتوصل أن إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وإشعارهم بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين ، ووضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم<sup>(205)</sup> . والعمل على إشعار أعضاء الفريق العامل بالمؤسسة بالوحدة و التضامن للانخراط في مشروع المدرسة و ذلك بالاستجابة إلى حاجيات الأشخاص رغم اختلافاتهم التي تتغير حسب الشخص و الوضعية و السن و الجنس.

#### جدول رقم (25) يبين كيفية التنبيه للأخطاء عند ملاحظتها

الاحتمالات	ك	%
نعم	01	25
	01	25
	02	50
لا	00	00
المجموع	04	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 50% من المبحوثين ترى بأنه في حالة تكرار الخطأ فإنه يتم إرسال استفسار حوله ، بينما ترى نسبة 25% من المبحوثين بأنه يتم التحدث إليهم مباشرة من أجل إحداث التأثير المطلوب ، في حين ترى نسبة 25% الأخرى يعتمد على التلميح أثناء الاجتماع . وعليه فالجميع يلجأ دائماً من أجل التغيير فعن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه؛ وذلك أضعف الإيمان. رواه مسلم<sup>(206)</sup>.

#### جدول رقم (26) يبين مناقشة المشكلات التي تحدث بالمؤسسة

الاحتمالات	ك	%
نعم	04	100
لا	00	00
المجموع	04	100

(203) - أحمد ابراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، مرجع سابق ، ص : 224.

(1) - ابراهيم حامد الأسطل ، فريال يونس الخالدي ، مهنة التعليم وأدوار المعلم في مدرسة المستقبل ، ط1 ، دار الكتاب الجامعي ،

الإمارات العربية ، 2005 ، ص : 88 .

(205) - مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص: 103 .

(1) - الإمام النووي : الأربعون النووية ، دط، دار الإستقامة ، دب، دس ، 40.

من خلال الجدول يتبين أن جميع المبحوثين يعملون على مناقشة مختلف المشكلات التي تحدث بالمؤسسة ، وذلك من خلال إعطاء فرصة المناقشة والإدلاء بالرأي من أجل الوصول إلى أنجع الحلول. ولقد صرح أحد المبحوثين ، بأنه كانت هناك العديد من المشكلات التي تمس بعض العاملين بالمؤسسة لدرجة لا يتصل أحدهم بالآخر الذي هو متخاصم معه ، وتم إجراء الصلح في كثير من الأحيان بينهم حيث يقول عز من قائل: (لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة، أو معروف، أو إصلاح بين الناس) (207) النساء 114

فعن النعمان بن بشير رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ، قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى سائر الجسد بالسهر والحمى" مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ (208)

وعليه فإن الاتصال و التواصل بين الأعضاء ككل في المؤسسة التربوية يجب أن يتجسد بكل معانيه حتى يتم تضافر الجهود وتحقيق أداء أفضل .

### جدول رقم (27) يوضح كيفية تشكيل العلاقات الغير الرسمية

الاحتمالات	ك	%
بين أعضاء المنطقة الواحدة	02	50
وفقا للتخصص	00	00
وفقا للسن	00	00
أخرى تذكر	02	50
المجموع	04	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 50% من المدراء ترى بأن هناك تنظيمات غير رسمية بالمؤسسة وأن تشكيلها يتم خاصة بين أعضاء المنطقة الواحدة ( الذين يقطنون داخل نطاق البلدية ) وهذا ما أكده الجدول رقم (42) حول متغير السكن والذي يبين بأن أغلب المبحوثين يقطنون داخل نطاق البلدية ، وبالتالي تكون العلاقات جيدة فيما بينهم وتتناقل الأخبار فيما بينهم بسرعة ، كما صرحت 25% أنها تشكلت على أساس الزمالة ، في حين أن 25% الباقية أقرت بأنه لا توجد هنا أي تنظيمات غير رسمية .

(2) - القرآن الكريم : سورة النساء ، الآية:114.

جدول رقم (28) يبين تأثير مثل تلك العلاقات الغير الرسمية على نظام الاتصال بالمؤسسة

الاحتمالات	ك	%
نعم		00
		00
		00
	03	75
	01	25
المجموع	04	100

يوضح الجدول أن الاتصالات الغير رسمية لها أثر على نظام الاتصالات بالمؤسسة التربوية ، حيث أقرت نسبة 75% من المبحوثين أن التأثير يكون من خلال جميع الاحتمالات المعروضة عليهم من خلال تسرب المعلومات قبل الإعلان عنها ، ونشر الإشاعات المختلفة من خلال تسرب أسرار إدارية من الوصاية ويتم الحصول عليها من قبل الأعضاء بالمؤسسة التربوية وذلك طبعا قبل وصول الوثيقة الإدارية حول تلك المعلومة إلى المدير نفسه ، ومن أمثلة ذلك : الإعلام مسبقا حول ترقية أستاذ ما ، أو الزيادة في الرواتب ، بالإضافة إلى هذا فإن التنظيم الغير رسمي نلحظه فيما بين الأساتذة وما يحدث بينهم من علاقات مختلفة.

وهكذا نستنتج تأثير التنظيم الغير رسمي على نظام الاتصال بالمؤسسة التربوية من حيث نقلها لبعض المعلومات قبل وصولها للتنظيم الرسمي.

جدول رقم (29) يبين رأي المبحوثين في كون العلاقات الغير رسمية تساعد على توصيل المعلومات بسرعة

الاحتمالات	ك	%
نعم	01	25
لا	02	50
أخرى تذكر	01	25
المجموع	04	100

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 25% من المبحوثين ترى بأن هذه الطريقة مفيدة لتوصيل المعلومات بسرعة وذلك قبل الإعلان عنها سواء من الإدارة أو من الوصاية ، بينما ترى نسبة 50% من المبحوثين بأنها غير مفيدة وأنها لا تحافظ على السر المهني ، وأن ضررها أكثر من نفعها. وحول أهمية التنظيم الغير رسمي توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الغير رسمي للمنظمة يعتبر جزء من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية ، وأن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما

يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين القمة والقاعدة ومن هنا تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم بكل طريقة فعالة (209).

#### جدول رقم (30) إجراء أنشطة متنوعة بالمؤسسة التربوية

الاحتمالات	ك	%
نعم	01	25
	02	50
	01	25
لا		00
المجموع		100

من خلال الجدول يتبين أن جميع المؤسسات التربوية تهتم بإقامة أنشطة متنوعة حيث أن 50% منها تركز على إقامة مسابقات ثقافية وأيضاً رحلات مدرسية في حين تركز نسبة 25% بالإضافة إلى ما ذكر على إحياء المناسبات الوطنية وإقامة النوادي المختلفة منها نادي الرياضة والنادي العلمي وأيضاً نادي البيئة كما تهتم أيضاً بالنادي الإذاعي.

وعليه فإن جل المؤسسات التربوية مجال الدراسة تركز على الأنشطة المتنوعة وخاصة ( الرحلات المدرسية والمسابقات الثقافية) ، إلا أن هناك مؤسسة واحدة فقط تركز على الأنشطة الأخرى المذكورة سابقاً ، وبالتالي ستكون الأجواء في هذه المؤسسة دائماً حيوية وبالتالي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجميع ، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات الاتصالية بين الكل .

#### جدول رقم (31) يوضح ضرورة مثل تلك الأنشطة لتعزيز التواصل بين أعضاء الإدارة المدرسية داخل المؤسسة التربوية

الاحتمالات	ك	%
نعم	04	100
لا	00	00
المجموع	04	100

يتبين من خلال الجدول أن جميع المدراء يرون أن إحياء مثل هذه الأنشطة يعد أمر ضروري وهو مفيدة من كل الجوانب ، في حين يرى أحدهم أنه تكون مفيدة ومشوقة أكثر في حالة توافر المنشط الجيد.

#### رابعاً: المعوقات التي تحد من العملية الاتصالية

جدول (32) يبين إذا كانت كثرة المسؤوليات تقلل من اتصالات المدير بالعاملين في المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
نعم	02	50
لا	02	50
المجموع	04	100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 50% من المبحوثين يرون أن كثرة المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم تؤدي إلى التقليل من الاتصال بالآخرين في المؤسسة ، في حين أن نسبة 50% منهم يرون بأنها لا تقلل من الاتصال بهم ، إلا أن احدهم صرح

قائلاً : " أنا هنا في مكنتي أنجز أعالي وأيضاً الآخرين مشغولون في أعمالهم " ، مما يعني أن اتصالاته بالآخرين محدودة أو تكون من خلال العمل فقط.

جدول رقم ( 33 ) يبين إذا كانت هناك بعض المفاهيم الخاطئة التي تحد من العملية الاتصالية

الاحتمالات	ك	%
نعم	01	25
لا	03	75
المجموع	04	100

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 75% من المبحوثين يرون بأنه لا توجد أي مفاهيم خاطئة قد تحد من العملية الاتصالية في المؤسسة ، في حين نجد أن نسبة 25% ترى بأن عدم المحافظة على السر المهني تؤدي إلى حدوث خلل في الاتصالات ، وهذا ما أكده الجدول رقم (28) حول تأثير العلاقات الغير الرسمية على نظام الاتصال بالمؤسسة من خلال تسرب المعلومات ونشر الإشاعات المختلفة...

جدول رقم (34) يبين الصعوبات التي قد تعترض العملية الاتصالية بالمؤسسة

الاحتمالات	ك	%
------------	---	---



25	01	سوء التسيير
00	00	خلل في وسائل الاتصال
25	01	عدم فهم المشاكل الحاصلة
50	02	عدم احترام تعليمات العمل
00	00	أخرى تذكر
100	04	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة 50% من المبحوثين ترى أن عدم احترام تعليمات العمل تؤدي إلى خلل في طبيعة العملية الاتصال بالمؤسسة ، وذلك رغم أن نسبة 98.15% من فئة الأساتذة ونسبة 86.36% من فئة الإداريين تقر على أنها تعمل وفقا لمبادئ وقوانين النظام العام بالمؤسسة كما هو مبين في الجدول رقم (64) ، مما يعني ولاءهم لها، في حين ترى نسبة 25% أن سوء التسيير يؤدي إلى الفوضى وعدم وجود توازن داخل النظام ، وبالتالي يحدث خلل في العملية الاتصالية ، في حين ترى نسبة 25% الباقية ترى أن عدم فهم المشاكل الحاصلة يؤدي إلى حدوث الخلل وهذا يرجع إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد .

جدول رقم (35) يبين رأي المبحوثين في طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسة التربوية عموما

الاحتمالات	ك	%
حسن	01	25
سيئ	00	00
جيد	02	50
أخرى تذكر	01	25
المجموع	04	100

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 50% من المبحوثين يقرون بأن الاتصال عموما بالمؤسسة جيد بين الأعضاء ، في حين تقر نسبة 25% أن الاتصال حسن بين الجميع ، بينما ترى نسبة 25% الباقية أن الاتصال متوسط وخاصة مع بعض العاملين حيث يفضل الاتصال بهم كتابيا بدلا من الاتصال اللفظي.

جدول رقم (36) يبين رأي المبحوثين في الاتصال وضرورته لتحسين الأداء بالمؤسسة التربوية

الاحتمالات	ك	%
نعم	04	100
لا	00	00

من خلال الجدول يتبين وعي المبحوثين بضرورة الاتصال بالمؤسسة التربوية حيث تفر بذلك نسبة 100% من المبحوثين فهو ضروري وينعكس على المردود المدرسي كلما كانت علاقات العمل بين أعضاء المجموعة التربوية حسنة كلما زاد

المردود المدرسي ، وبالتالي تكوين وتنشئة أجيال نموذجية في الإتصال مع الآخرين وأيضا يخلق الراحة النفسية داخل المؤسسة وبالتالي العمل بروح الفريق الواحد ، كما يؤدي إلى أخذ الإنطباع الحسن عن المؤسسة ، وبالتالي المساهمة في كل ما هو بناء ومفيد بالنسبة للساحة المدرسية والتلميذ بصفة خاصة.

## 2 - تحليل استمارة كل من الأساتذة و الإداريين

أولا : البيانات الشخصية للمبحوثين

جدول رقم (37) يبين توزيع المبحوثين وفقا للسن

الاحتمالات	أساتذة	إداريين	نسبة الأساتذة	نسبة الإداريين
34 – 23	33	12	61.11	54.54
46 - 35	12	07	22.22	31.82
58 - 47	09	03	16.67	13.64
المجموع	54	22	100	100

يؤدي عامل السن دورا كبيرا في فعالية الفرد وقدرته على الأداء ، ويعبر عن الديناميكية و النشاط في ميدان العمل ، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 61.11% من فئة الأساتذة تتراوح أعمارهم بين ( 23 – 34 سنة) ثم تليها فئة ( 35 – 46) بنسبة 22.22% ، وفئة ( 47 - 58) بنسبة 16.67% وهي تمثل أدنى فئة بالنسبة للأساتذة..

كما يوضح الجدول نفسه أن نسبة 54.54% من الإداريين تتراوح أعمارهم بين ( 23 – 34 سنة) والتي تعد أكبر نسبة ، بينما تقدر نسبة أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين (35 – 46 سنة) ب 31.82% ، في حين تقدر نسبة الذين تتراوح أعمارهم بي ( 47 – 58 سنة) 13.64%.

إن أكبر فئة بالنسبة للأساتذة والإداريين على التوالي هي 61.11% و 54.54% للذين تتراوح أعمارهم بين ( 23 - 34) سنة و هي تمثل فئة الشباب وهذا دليل على توفر فرص التوظيف ببلادنا ، كما أن خروج العديد من الأساتذة من سلك التعليم نتيجة بلوغ سن التقاعد خلق مناصب جديدة لفئة الشباب .

جدول رقم (38) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	أساتذة	النسبة	إداريين	النسبة
ذكر	22	40.74	10	45.45
أنثى	32	59.26	12	54.55
المجموع	54	100	22	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تعتبر الأعلى لكلا الفئتين ، حيث تقدر ب 59.26% بالنسبة لفئة الأساتذة ، في حين تقدر نسبة الذكور لنفس الفئة ب 40.74% ، وبلغت نسبة الإناث بالنسبة لفئة الإداريين 54.55% في حين نسبة الذكور لهذه الفئة قدرت ب 45.45%.

ومنه نستنتج أن العنصر النسوي هو الغالب في مجتمع الدراسة ، وهذه النتيجة يؤكدتها الواقع المعاش والمشاهد في مؤسساتنا التربوية في الوقت الراهن. ويفسر التحاق المرأة بميدان العمل إلى عدة عوامل أهمها طبيعة العمل الذي لا يتطلب جهدا عضليا ، تعقد الظروف المعيشية وأيضا زيادة متطلبات الحياة وخصوصا الاقتصادية منها حيث أصبح تعاون الرجل والمرأة ضروريا ولا غنى عنه لسد الحاجيات المختلفة ، بالإضافة إلى

الاعتقاد السائد في المجتمع والذي يشجع عمل المرأة في ميادين معينة دون غيرها مثل: التعليم والصحة....الخ<sup>(210)</sup>.

#### جدول رقم ( 39 ) يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
جامعي	42	77.78	9	40.91
دون جامعي	12	22.22	13	59.09
المجموع	54	100	22	100

يشكل المستوى التعليمي متغيرا هاما يؤثر على سلوك الفرد أثناء عمله وعلى جودة اتقانه لعمله. و يبين الجدول أعلاه أن نسبة 77.78% من الأساتذة لديها المؤهل الجامعي في حين أن نسبة 22.22% منهم دون جامعي ، أما بالنسبة لفئة الإداريين فتقدر نسبة الذين لديهم المؤهل الجامعي ب 40.91% ، في حين تقدر نسبة دون الجامعي ب 59.09%.

وطبعا الحصول على الوظائف بالنسبة للذين لا يملكون المؤهل الجامعي يمكن إرجاعه إلى الطرق المعتمدة في التوظيف المميزة للمراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة التربوية الجزائرية ، كذلك عدم وجود شروط واضحة للتوظيف في تلك الفترة عكس ما هو معمول به الآن.

#### جدول رقم (40) يبين توزيع المبحوثين وفقا للأقدمية في العمل

الاحتمالات	أ لأ س أ تذ	%	الإدا ريين ن	%

			ة	
50	11	5 7 · 4 1	3 1	أقل من 05 سنوات
4.55	01	7 · 4 1	0 4	من 05 إلى 10 سنوات
45.45	10	3 5 · 1 8	1 9	أكثر من 10 سنوات
100	22	1 0 0	5 4	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 57.41% من فئة الأساتذة لديها اقدمية في العمل تقل عن 05 سنوات ، في حين نجد نسبة 7.41% ممن لديهم اقدمية تتراوح بين 05 إلى 10 سنوات، بينما نجد نسبة 35.18% ممن تتراوح اقدمية العمل لديهم بأكثر من 10 سنوات. وبالنسبة لفئة الإداريين فتعتبر نسبة 50% ممن يمتلكون خبرة تقل عن 05 سنوات ، ونسبة 45.45% من لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات . وعليه فإن هذه النسب ستساعدنا في معرفة واقع الاتصال بالمؤسسات التربوية محل الدراسة من خلال الخبرات المختلفة لكل من الفئتين .

#### جدول رقم (41) يبين أقدمية العمل بالمؤسسة الحالية

الاحتمالات	أ لأ س أ تأ	%	الإدا ري ن	%

			ة	
59. 10	13	6 4 . 8 1	3 5	أقل من 05 سنوات
4.5 4	01	5 . 5 6	0 3	من 05 إلى 10 سنوات
36. 36	08	2 9 . 6 3	1 6	أكثر من 10 سنوات
100	22	1 0 0	5 4	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 64.81% من الأساتذة لديهم اقدمية العمل بالمؤسسة الحالية بأقل من 05 سنوات وهي تمثل أعلى نسبة ، في حين نجد نسبة 29.63% من الأساتذة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بالمؤسسة الحالية ، في حين نجد نسبة 5.56% تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات. وبالنسبة لفئة الإداريين نجد نسبة 59.10% ممن لديهم اقدمية عمل بالمؤسسة الحالية تقل عن 05 سنوات ، بينما نجد 36.36% ممن لديهم أكثر من 10 سنوات اقدمية للعمل بالمؤسسة الحالية. إن أعلى نسبة وقعت في الفئة الأولى وذلك بحكم المناصب الجديد حيث أن العمل بالمؤسسة الحالية لم يتجاوز الخمس سنوات ، ثم تلتها مباشرة الفئة الثالثة أي الذين لديهم خبرة عمل بالمؤسسة الحالية قدرت بأكثر من 10 سنوات. وعليه فإن هذه النسب تعد ايجابية من أجل دراسة واقع الاتصال الإداري بين أعضاء المؤسسة التربوية .

#### جدول رقم (42) يبين توزيع المبحوثين وفقاً لنطاق السكن

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
داخل نطاق البلدية	41	75.92	17	77.27

22.73	05	24.08	13	خارج نطاق البلدية
100	22	100	54	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 75.92% من فئة الأساتذة تقطن داخل نطاق البلدية ، في حين أن نسبة 24.08% من نفس الفئة تقطن خارج نطاق البلدية ، بينما فئة الإداريين نجد نسبة 77.27% يقطنون داخل نطاق البلدية ، في حين أن نسبة الذين يقطنون خارج نطاق البلدية فتقدر نسبتهم بـ 22.73% .  
وعليه فإن أغلب المبحوثين في هذه الدراسة تقطن داخل نطاق البلدية وهذه الوضعية تساعد كل من الأساتذة والإداريين على الالتحاق بالعمل في الوقت المحدد ، وبالتالي بعث نوع من الانضباط والمواظبة على العمل ، كما تؤدي إلى سهولة الاتصال بينهم نتيجة للقرب.

**ثانياً: بيانات خاصة بالأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة التربوية**  
**جدول رقم (43) يبين الوسائل الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة التربوية وفقاً لأهميتها**

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
الاجتماعات	27	50	06	27.27
اللوحات الإعلانية	11	20.37	05	22.73
الندوات	06	11.11	00	00
المقابلات الشخصية	02	3.70	07	31.82
التعليمات والأوامر المكتوبة	03	5.56	03	13.64
الإستدعاءات والدعوات	05	9.26	01	4.54

00	00	00	00	الهاتف
00	00	00	00	أخرى تذكر
100	22	100	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوسيلة الأكثر أهمية تمثلت في الاجتماعات حيث احتلت المرتبة الأولى وذلك بنسبة 50% بالنسبة لفئة الأساتذة ، أما اللوحات الإعلانية فكانت في المرتبة الثانية بنسبة 20.37% ثم تلتها الندوات في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 11.11% ، وفي المرتبة الرابعة جاءت الإستدعاءات والدعوات بنسبة 9.26% وفي المرتبة الخامسة كانت التعليمات والأوامر المكتوبة بنسبة 5.56% وفي الأخير جاءت المقابلات الشخصية بنسبة 3.70%.

أما بالنسبة لفئة الإداريين فنجد المقابلات الشخصية هي التي احتلت المرتبة الأولى وذلك بنسبة 31.82% ثم تلتها في المرتبة الثانية الاجتماعات بنسبة 27.27% ، والوسيلة التي احتلت المرتبة الثالثة تمثلت في اللوحات الإعلانية وذلك بنسبة 22.73% ، وفي المرتبة الرابعة نجد التعليمات والأوامر المكتوبة وذلك بنسبة 13.64% ، وفي المرتبة الخامسة فكانت الإستدعاءات والدعوات بنسبة 4.54% .  
وعليه نلاحظ اختلاف في أهمية الوسائل الاتصالية بين كل من فئة الأساتذة والإداريين ، إلا أنه يمكننا أن نرتب هذه الوسائل وفق لأهميتها بناء على الجدول رقم (43) كما يلي : - الاجتماعات - المقابلات الشخصية - اللوحات الإعلانية - التعليمات والأوامر المكتوبة - الندوات - الإستدعاءات والدعوات .

#### جدول رقم (44) يبين استخدام أجهزة الكمبيوتر

%	الإداريين	%	الأساتذة	الاحتمالات	نعم
	ن		ة	وسيلة	
54.5	12	59.2	32	تكنولوجيا	
4		6		حديثة	
36.3	08	25.9	14	السرعة	
6		3		في	
				الإنجاز	
9.10	02	14.8	08	أرشفة	
		1		المعلوما	
				ت	
00	00	00	00	لا	
100	22	100	54	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 59.26% من فئة الأساتذة ترى بأن استخدام أجهزة الكمبيوتر يعود لكونه وسيلة تكنولوجية حديثة ، في حين أن نسبة 25.93% ترى بأن ايجابيته تكمن في كونه سريع في الإنجاز، بينما ترى نسبة 14.18% بأنه يعد وسيلة هامة لأرشفة المعلومات .

أما بالنسبة لفئة الإداريين فقد ركزت نسبة 54.54% على أن هذا الجهاز يعد وسيلة تكنولوجية حديثة ، وركزت نسبة 36.36% على انه سريع في الإنجاز ، بينما ركزت نسبة 9.10% على أنه وسيلة هامة لأرشفة المعلومات.

وعليه من خلال هذا الجدول يتبين إدراك المبحوثين أهمية جهاز الكمبيوتر وضرورته في أي مؤسسة من خلال أنه وسيلة تكنولوجية حديثة وسريع الإنجاز كما يتم من خلاله أرشفة المعلومات وغيرها من المزايا التي يتحلى بها هذا الجهاز.

#### جدول رقم (45) يبين استخدام شبكة الانترنت بالمؤسسة

%	الإداريين	%	الأساتذة	الاحتمالات	
				نعم	لا
9.10	02	16.67	09	نعم	نعم
00	00	3.70	02	لا	
90.90	20	79.63	43	لا	
100	22	100	54	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك مؤسسة واحدة فقط تستخدم شبكة الانترنت ، ونجد فيها نسبة 16.67% من فئة الأساتذة تعمل على استغلالها ، ونسبة 3.70% من نفس الفئة لتستغل وجود شبكة الانترنت بمؤسستها ، بينما نجد نسبة 79.63% من المتوسطات محل الدراسة لا تمتلك أصلا شبكة الانترنت.

وبالنسبة لفئة الإداريين فنجد نسبة 9.10% من الإداريين يستغلون وجود شبكة الانترنت بمؤسستهم ، في حين نجد نسبة 20% من الإداريين لا يستخدمون شبكة الانترنت بحكم عدم امتلاكهم لها بمؤسساتهم ، وأيضا تدخل في هذه النسبة الإداريين الذين ينتمون إلى المؤسسة التي لديها شبكة الإنترنت لكنهم لا يستغلونها.

وطبعا المؤسسة التي تمتلك شبكة الانترنت تعتبر الأقدم والأعرق مما سمح بأن يكون لديها مخصصات مالية لإدخال هذه الشبكة بمؤسسة ، وهذا ما صرح به مدير المؤسسة أثناء إجرائنا للمقابلة الخاصة بالمدرء.

#### جدول رقم (46) استخدام جهاز الفاكس

%	الإداريين	%	الأساتذة	الاحتمالات	
				نعم	لا
81.8	18	75.9	41	نعم	
1	00	3	00		
00	00	00	00	البريد الإلكتروني	لا
13.65	03	24.0	13	الهاتف	
		7			



4.54	01	00	0	أخرى تذكر	
10 0	22	1 00	54	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع المؤسسات التربوية محل الدراسة تمتلك جهاز الفاكس ماعدا مؤسسة واحدة وذلك بحكم النشأة الحديثة لها حيث أقرت نسبة 75.93% من مجموع الأساتذة أنه يتم استخدام جهاز الفاكس بمؤسساتهم ، في حين أن نسبة 24.07% تقرر باستخدام الوسيلة المباشرة والمتمثلة في الهاتف ، في حين أن فئة الإداريين نجد أن نسبة 81.81% تقرر باستخدام جهاز الفاكس بمؤسساتهم ، بينما تقرر نسبة 13.65% باستخدام الهاتف بدلا من الفاكس ، وتقرر نسبة 4.45% باستخدام البريد العادي لاستلام كل ما هو جديد.

#### جدول رقم (47) استخدام أجهزة العرض

%	إداريين	%	أساتذة	الاحتمالات
81.81	18	75.93	41	نعم
18.19	04	24.07	13	لا
100	22	100	54	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 75.93% من فئة الأساتذة تقرر باستخدام أجهزة العرض بمؤسساتهم ، في حين تقرر نسبة 24.07% بعدم وجود هذا الجهاز بمؤسساتهم . وبالنسبة لفئة الإداريين نجد نسبة 81.81% تقرر باستخدام هذا الجهاز بمؤسساتهم ، ونسبة 18.19% تقرر بعدم وجوده بمؤسساتهم.

وعليه نستخلص من الجداول (44) و (45) و (46) و (47) أن جميع المؤسسات محل الدراسة تمتلك كل من أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الفاكس وأيضا أجهزة العرض ، ماعدا المؤسسة الجديدة جمورة لأن لديها نقص في أجهزة الكمبيوتر ، وأيضا عدم امتلاكها كليا لجهازي الفاكس والعرض . ونلاحظ من خلال هذه الجداول السالفة الذكر أن إجابات المبحوثين تطابق ما صرح به المدراء مما يعني وعي كل من فئتي الأساتذة والإداريين جيدا بمختلف الأجهزة التي تمتلكها مؤسساتهم وأيضا ادراكهم لأهمية كل جهاز على حدى .

#### جدول رقم (48) يبين وضوح التقارير المرسله للمبحوثين

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
نعم	تتصف بالشمولية	25.93	04	18.18
	وضوح الأفكار	31.48	07	31.82
	بسيطة	12.96	03	13.63
	تصف الواقع جيدا	14.82	05	22.73
	أخرى تذكر	00	00	00
لا	08	14.81	03	13.64
المجموع	54	100	22	100

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 31.48% من فئة الأساتذة ترى بأن التقارير المرسلّة من الإدارة تتسم بوضوح أفكارها ثم تليها نسبة 25.93% ترى بأن التقارير مفهومة حيث أنها تتصف بالشمولية ، في حين أقرت نسبة 14.82% بأنها تصف الواقع جيدا ، وأقرت نسبة 12.96% بأنها بسيطة وبالتالي يؤدي إلى فهمها بسهولة. وأقرت نسبة 14.81% بأنه لا يتم فهم الرسائل الواردة من الإدارة إلا بصعوبة. وبالنسبة لفئة الإداريين نجد أن أغليبيتهم يقرون بأن الرسائل الإدارية تتسم بان أفكارها واضحة وذلك بنسبة 31.82% وأيضا كونها تصف الواقع جيدا جاءت بنسبة 22.73% ، في حين هناك من يرى بأنها تتصف بالشمولية وذلك بنسبة 18.18% ، وبالنسبة لفئة الإداريين الذين يرون بأن الرسائل الإدارية غير واضحة فقد جاءت بنسبة 13.64% . وبالتمعن في نسب كل من فنتي الأساتذة والإداريين نجد أن هذه النسب متقاربة مع بعضها البعض.

وعليه نجد أن التقارير الإدارية بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة تتصف بكونها واضحة الأفكار وشاملة كما أنها تصف الواقع جيدا وبسيطة . وهذه النتيجة توصلت إليها الدراسة السابقة حول بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الإتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية والتي أعدها الأستاذان رياض ستراك وعمر الخرابشة يرى أن الموظفين يحددون أهداف رسائلهم بوضوح ، ويركزون على الدقة في وصفهم للواقع عند إعدادهم للتقارير والمذكرات ، واتصافها بالشمولية ، وتركيزهم على وضوح الأفكار في أذهانهم قبل صياغتها ومراعاتهم للمستوى العلمي لجمهورهم عند صياغة الرسائل ، واعتمادهم في إنجاح عملية الاتصال على قدرة الرسالة في إحداث التأثير المطلوب في المستلم<sup>(211)</sup>.

جدول رقم (49) مدى الحرص على حضور الاجتماعات

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
دائما	38	70.38	12	54.54
أحيانا	13	24.07	07	31.82
نادرا	01	1.85	00	00
لا	02	3.70	03	13.64
المجموع	54	100	22	100

يتضح من الجدول أن اغلب الأساتذة يحرصون على حضور الاجتماعات ، إلا أن هذا الحضور يختلف بينهم ، فنجد نسبة 70.38% يحرصون على حضورها دائما ، بينما نجد نسبة 24.07% ممن يحضرها أحيانا ، ونسبة 1.85% نادرا ما يحضرونها .

أما بالنسبة لفئة الإداريين فنجد نسبة 54.54% يحرصون على حضور الاجتماعات دائما ، في حين نسبة 31.82% من تحرص على حضورها أحيانا ، بينما نجد نسبة 13.64% ممن لا يحرصون على حضور هذه الاجتماعات .

إن اغلب المبحوثين يحرصون على حضور الاجتماعات مما يدل على وعيهم بأهميتها في زيادة المردود المدرسي من خلال مناقشة المسائل المهمة وغيرها ، بينما نجد نسبة من المبحوثين لا تبالي حضور الاجتماعات حيث ترى بأنها لا تستفيد منها وهذا ماسيوضحه الجدول التالي .

جدول رقم (50) يبين مدى الاستفادة من هذه الاجتماعات

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
نعم	48	88.89	19	86.36
لا	06	11.11	03	13.64
المجموع	54	100	22	100

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 88.89% من فئة الأساتذة تقر بأنها تستفيد من هذه الاجتماعات في حين أن نسبة 11.11% تقر بأنها لا تستفيد من هذه الاجتماعات بينما نجد ضمن فئة الإداريين نسبة 86.36% تقر بأنها تستفيد من هذه الاجتماعات ونسبة 13.64% تقر بأنها لا تستفيد من هذه الاجتماعات .

وعليه فإن اغلب المبحوثين يحرصون على حضور الاجتماعات والاستفادة منها ، وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها واحترام الآراء والمقترحات التي تطرح فيها.

جدول رقم (51) يبين المعرفة المسبقة بجدول الأعمال المتعلق بالاجتماع

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
------------	----------	---	-----------	---

	ن		ة		
31.8	07	42.5	23	شفاه	نعم
2		9		ة	م
45.4	10	42.5	23	كتابة	
5		9			
22.7	05	14.8	08	لا	
3		2			
100	22	100	54	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أنه تكون هناك معرفة مسبقة لجدول الأعمال المتعلق بالاجتماع ، وذلك سواء أكانت بالطريقة الشفوية أو الكتابية وقد جاءت نسبة كليهما متساوية بالنسبة لفئة الأساتذة وقدرت ب 42.59% ، بينما تقر نسبة 14.82% من نفس الفئة بأنه لا يكون لها علم مسبق بجدول الأعمال المتعلق بالاجتماع.

أما فيما يتعلق بفئة الإداريين فتقر نسبة 45.45% بأنه يتم استخدام الوسيلة الكتابية للتعرف على جدول الأعمال المتعلق بالاجتماع ، في حين نجد الوسيلة الشفهية تقرها نسبة 31.82% من الإداريين. بينما تقر نسبة 22.73% بأنها لا يكون لديها علم مسبق بجدول الأعمال المتعلق بالاجتماع. وعليه نستنتج استخدام الاتصال الشفوي والكتابي للتعريف بجدول الأعمال المتعلق بالاجتماع.

#### جدول رقم (52) مدى إتاحة الفرصة للجميع لطرح أفكارهم أثناء الاجتماع

%	الإداريين	%	الأساتذة	الاحتمالات	
68.18	15	87.04	47	نعم	
22.73	05	5.55	03	نعم	لا
9.09	02	7.41	04	لا	
100	22	100	54	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 87.04% من فئة الأساتذة يتاح لها الفرصة لطرح أفكارهم واقتراحاتهم ، بينما نجد نسبة 5.55% من نفس الفئة يرون بأنه يتم مباشرة تنفيذ ما يأتي من تعليمات وأوامر من طرف الجهات المعنية ، أما نسبة 7.41% فهي ترى بأنه لا يتم إتاحة الفرصة لإبداء أي رأي . بينما نجد في فئة الإداريين نسبة 68.18% تقر بأنه يتم إتاحة الفرصة للإدلاء بالآراء والمقترحات ، وتقر نسبة 22.73% بأنه لا يتم إعطاء أية فرصة للمناقشة وإنما الاكتفاء بما جاء في الأوامر والتعليمات الصادرة من الجهات المعنية . وأقرت نسبة 9.09% بأنه لا يتم إتاحة الفرصة للحوار والإدلاء بالآراء ولا يعملون على تنفيذ ما جاء بالأوامر والتعليمات الصادرة من الجهات المعنية وإنما يتصرفون وفقا للمواقف التي تحدث..

من خلال ما سبق نستنتج بأنه يتم توفير جو المناقشة والحوار البناء لمختلف القضايا الهامة ، إلا انه يتم أحيانا الالتزام بحرفية الأوامر والتعليمات الصادرة من الجهات المعنية فالقرارات الفوقية والتي تطبق تطبيقا حرفيا على الأساتذة والإداريين سيؤدي إلى عدم مشاركتهم في صنع القرارات و بالتالي عدم احترام آرائهم ومقترحاتهم مما يؤدي إلى إهمال العامل الشخصي لأعضاء هيئة المدرسة ، وإهمالها للحاجات الاجتماعية يتولد عنه انخفاض في الروح المعنوية والشعور بعدم الرضا والارتياح في جو ملائم للعمل وهذا ما توصلت إليه دراسة رياض ستراك و محمد مصطفى ريب الله حول المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية في وهران. كما توصلت الطالبة الباحثة أسماء بن التركي في دراستها حول القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية إلى أن قيمة المشاركة الجماعية هي أقل الدرجات ممارسة من خلال مثلا المشاركة في اتخاذ القرارات ، فتح مجال للتشاور والتحاور خاصة في المشكلات المتعلقة بالإدارة والتعاون بين أعضاء إدارة المدرسة<sup>(212)</sup>.

### جدول رقم (53) يبين حدوث إختلافات أثناء الاجتماع وأسباب ذلك

الاحتمالات		ا	ا	%	%
		لا	أ	لا	أ
		س	ت	دا	ر
		ا	ة	ر	ي
		ت		ي	ن
		ة		ن	
التعصب للرأي	0	4	7	0	0
	0	4	1	0	0
	6	2	5	1	5
	8	6	9	5	8
الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف	0	1	1	0	0
	0	1	8	0	0
عدم الاستماع لآراء الآخرين	0	1	1	0	0
	0	1	5	0	0
التحيز لطبيعة الأمور	4	6	1	0	1
	.	6	1	1	.

5		.		
5		1		
		1		
0	0	0	0	أخرى تذكر
0	0	0	0	
2	0	2	1	لا
7	6	0	1	
.		.		
2		3		
7		7		
1	2	1	5	المجموع
0	2	0	4	
0		0		

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لحدوث اختلافات كانت بسبب الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف وذلك بنسبة 59.26% كحد أعلى لدى فئة الأساتذة ، ثم تليها نسبة 11.11% بسبب التحيز لطبيعة الأمور ونسبة 7.41% حول التعصب للرأي ، في حين جاءت نسبة عدم الاستماع لآراء الآخرين ب 1.85% كحد أدنى ، بينما أقرت نسبة 20.37% بأنه لا تحدث اختلافات مطلقا .

وبالنسبة لفئة الإداريين نجد أن سبب الخلاف الرئيسي يعود إلى الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف وقد جاءت بنسبة 68.18% كحد أعلى ثم تلاها سبب التحيز لطبيعة الأمور وذلك بنسبة 4.55% ، بينما أقرت نسبة 27.27% من نفس الفئة بأنه لا تحدث خلافات أثناء الاجتماع.

وعليه فإن الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف يعتبر معوق شخصي بسببه تحدث اختلافات أثناء الاجتماع وهذا ما توصلت إليه دراسة حول معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، والتي أعدها الدكتور علي حمزة هجان إضافة إلى معوقات أخرى كسوء العلاقة بين الأفراد وعدم الاستماع إلى آراء الآخرين والتحيز الشخصي لطبيعة الأمور.

#### جدول رقم (54) تأثير الإختلافات على العلاقات الاتصالية

الاحتمالات	الإداريين	الأساتذة	%	%
دائما	00	02	4.65	00
أحيانا	04	11	25.58	25
نادرا	01	05	11.63	6.25
لا	11	25	58.14	68.75
المجموع	16	43	100	100

في الجدول أعلاه تم أخذ فقط آراء الذين عبروا في السؤال السابق بحدوث خلافات أثناء الاجتماع ، وبالنسبة لتأثير الخلافات على العلاقات الاتصالية وجد أن نسبة 25.58% من فئة الأساتذة بأن تأثيرها يكون أحيانا ، ونسبة 11.63% ب نادرا ، في حين وجد نسبة 4.65% بينما عبرت نسبة 58.14% بأنها لا تؤثر على العلاقات الاتصالية بينهم .

وبالنسبة لفئة الإداريين نجد نسبة 25% الذين صرحوا بأنه أحيانا تحدث تؤثر الاختلافات على العلاقات الاتصالية بينهم ، ونسبة 6.25% تؤثر نادرا ، بينما وجد نسبة 68.75% لا تؤثر على العلاقات الاتصالية بينهم .

وعليه نستنتج أن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الخلافات أثناء الاجتماع مهما كانت شخصية أو اجتماعية أو ثقافية تؤثر على العلاقات الاتصالية بين الأطراف المختلفة.

### ثالثا: طبيعة العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة التربوية

#### أ- العلاقة الاتصالية بمدير المؤسسة:

#### جدول رقم (55) يبين نوعية العلاقة الاتصالية بالمدير

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
حسنة	24	44.44	07	31.82
جيدة	28	51.85	13	59.1
سيئة	02	3.71	01	4.54
أخرى تذكر	00	00	01	4.54
المجموع	54	100	22	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 51.85% من فئة الأساتذة عبرت عن علاقتها الجيدة مع مديرها ، في حين عبرت نسبة 44.44% من نفس الفئة على أن العلاقة حسنة ، وأقرت نسبة 3.71% على أن علاقتها بمديرها سيئة .

وبالنسبة لفئة الإداريين نجد نسبة 59.1% علاقتها جيدة مع مديرها ، ونسبة 31.82% علاقتها بمديرها حسنة ، في حين عبرت نسبة قدرت ب 4.45% على العلاقة سيئة والنسبة الأخرى علاقتها بمديرها متوسطة .

وعليه نجد أن النسب التي أخذت الحظ الأكبر تمثلت في أن العلاقة بالمدير جيدة وأيضا حسنة ، وأما تلك التي عبرت بأن علاقتها سيئة أو متوسطة فقد يعود إلى أن الخلل يكمن في المبحوثين أنفسهم من خلال عدم احترام التعليمات والقوانين ، حيث نجد من خلال الجدول رقم (34) يوضح أنه من بين الصعوبات التي قد تحد من العملية الاتصالية صعوبة عدم احترام التعليمات والقوانين بالمؤسسة .

#### جدول رقم (56) يبين مدى اعتبار مدير المؤسسة كقدوة حسنة من حيث الالتزام والانضباط

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
نعم	53	98.15	21	95.45
لا	01	1.85	01	4.55
المجموع	54	100	22	100

يلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين سواء كانوا أساتذة أو إداريين يعتبرون أن مدراءهم يمثلون قدوة حسنة من حيث الانضباط والالتزام وجاءت بنسبة 98.15% بالنسبة للأساتذة ، و95.45% بالنسبة للإداريين ، في حين أن نسبة 1.85% من فئة الأساتذة ، ونسبة 4.55% من الإداريين أقروا العكس من ذلك .

وعليه نخلص إلى أن مدراء هذه المؤسسات يعتبرون المثال النموذجي من حيث الانضباط والتفاني في العمل .

جدول رقم (57) يبين التأخر في الوصول إلى العمل وأسباب ذلك

الاحتمالات		أ	ب	أ	ب
		لا	سدا	تذ	ة
صعوبة التنقل	25.93	1	4	0	90
بعد المسافة	25.27	1	4	0	27
الكسل وعدم الانضباط	12.18	0	7	0	18
أخرى تذكر	5.45	0	3	0	4
لا	2.09	1	6	0	09
المجموع	100	5	4	1	00

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك من يصل متأخرا إلى العمل وقد تعددت الأسباب لذلك حيث نجد نسبة 25.93% لديهم صعوبة التنقل ، ونفس النسبة من فئة الأساتذة لديها صعوبة بعد المسافة عن المؤسسة التربوية حيث يتم الذهاب إليها سيراً على الأقدام ، في حين أن نسبة 12.96% يرجع السبب إلى الكسل وعدم الانضباط ، ونسبة 5.25% تقول نتيجة ظروف معينة .  
 أما نسبة الذين لا يتأخرون في الوصول إلى العمل فقدرت نسبتهم بـ 29.63%.  
 وبالنسبة لفئة الإداريين نجد نسبة 40.90% لديهم صعوبة التنقل ، ونسبة 27.27% نتيجة لبعده المسافة يحدث التأخر ، ونسبة 18.18% يرجعون سبب التأخر إلى الكسل وعدم الانضباط ، ونسبة 9.09% تكون لديهم ظروف أخرى معينة.



وعليه يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يصلون إلى العمل متأخرين نتيجة لأسباب متعددة منها صعوبة التنقل وبعد المسافة والكسل وعدم الانضباط...، أي هناك نقص لمبدأ التفاني في العمل والمحافظة على الموعد المحدد للعمل.

#### جدول رقم (58) يبين كيفية الاستجابة من طرف المدير في حالة التأخر

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
إنذار	04	10.53	00	00
مراعاة الظروف	10	26.31	14	70
الاستفسار	18	47.37	06	30
الخصم	06	15.79	00	00
أخرى تذكر	00	00	00	00
المجموع	54	100	20	100

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 47.37% يستفسر لها المدير عن أسباب التأخر ، في أقرت نسبة 26.31% بأن المدير يعمل على مراعاة الظروف بينما أقرت نسبة 15.79% بأنه يتم الخصم إلا أن أحد المدراء صرح بأن الخصم يتم فقط في حالة الغياب ليومين أو أكثر .  
بينما نجد نسبة 70% من فئة الإداريين يقرون بأن المدير يراعي ظروفهم في حالة التأخر ، ونسبة 30% يعمل المدير على الاستفسار عن أسباب التأخر.  
وعليه نجد من خلال هذا الجدول أن المدراء لديهم أسلوب وفن الحوار من خلال أنهم غير متسرعين في إصدار أحكامهم عن الهيئة التدريسية أو الإدارية في حالة التأخر.

#### جدول رقم (59) يبين كيفية تقييم المدير للعمل

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
التحفيز لتحسين العمل	39	72.22	17	77.27
التركيز على نقاط الضعف	15	27.78	05	22.73
أخرى تذكر	00	00	00	00
المجموع	54	100	22	100

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 72.22% من فئة الأساتذة تقر بأن المدير يعمل على التحفيز أكثر وخاصة التحفيز المعنوي ، بينما أقرت نسبة 27.78% بأنه يتم التركيز على نقاط الضعف .

في حين تقرر نسبة 77.27% من فئة الإداريين بأن المدير يركز على التحفيز من أجل تحسين العمل أكثر ، وتقرر نسبة 22.73% على أنه يركز على نقاط الضعف. إن المبحوثين الذين أقرروا بأن المدير يلجأ إلى التركيز على نقاط الضعف سوف ينعكس ذلك سلبيًا على إنتاجيتهم ، حيث يجب على المدراء التركيز على أسلوب الحوافز سواء أكانت حوافز مادية أو معنوية ، ولقد وجد من خلال دراسات فريدريك تايلور أن من بين المبادئ التي نادى بها اعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي<sup>(213)</sup>.

#### جدول رقم (60) الجهة التي يتم الاتصال بها عند التعرض لمشكل معين

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
المدير	17	31.48	08	36.36
أحد الزملاء	37	68.52	14	63.64
أخرى تذكر	00	00	00	00
المجموع	54	100	22	100

يبين الجدول أن أعلى نسبة قدرت من فئة الأساتذة بـ 68.52% حيث يعمل هؤلاء على الاتصال ببعضهم عند حدوث مشكلات معينة من أجل إيجاد حل لها فيما بينهم (اتصال أفقي) ، في حين جاءت نسبة 31.48% أنه يتم تفضيل الاتصال بالمدير مباشرة (اتصال صاعد). وبالنسبة لفئة الإداريين نجد نسبة 63.64% من الإداريين يفضلون بدورهم الاتصال ببعضهم البعض لحل المشكلات ، بينما جاءت نسبة 36.36% أقرروا بأن الاتصال يكون مباشرة بمدير المؤسسة. وعليه نقول أنه في حالة حدوث مشكل معين فإن أغلب المبحوثين يفضلون الاتصال بأحد الزملاء بدلاً من الاتصال بالمدير مباشرة ، وهذا هو ما يعرف بالاتصال الأفقي والذي يعمل على ، توفير الوقت والجهد ويزيد من فاعلية النظام ويوفر دعماً اجتماعياً وعاطفياً خاصة في حالة تلاقي وجهات نظر المتصلين ، ويمكن أن يحقق هذا النوع من الاتصال الأهداف التالية : - تنسيق المهمة - حل المشكلة - المشاركة في المعلومات - فض النزاعات - تكوين علاقات شخصية . أما الذين يفضلون الاتصال بالمدير مباشرة فيعود ذلك إلى تفضيل إيجاد حل المشكل بطريقة جد رسمية ، وذلك من أجل تفادي حدوث مشاكل أكبر منها.

#### جدول رقم (61) يبين مدى المشاركة في اتخاذ القرار بخصوص مشكل معين

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
نعم	45	83.33	19	86.36
لا	09	16.67	03	13.64

(1) - خليل محمد حسن الشماع : مرجع سابق ، ص:44.

100	22	100	54	المجموع
-----	----	-----	----	---------

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 83.33% من فئة الأساتذة تقر بأنه يتم المشاركة في اتخاذ القرارات حول مشاكل معينة ، بينما أقرت نسبة 16.67% أنه لا يتم المشاركة في اتخاذ القرارات .  
في حين أقرت نسبة 86.36% من فئة الإداريين أنه يتم أيضا السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ قرارات حول مشاكل معين ، وأقرت نسبة 13.64% بأنه لا يتم المشاركة في اتخاذ القرارات .  
ومن خلال تحليل الجدول رقم (26) نجد تصريح جل المدراء بأنه يتم فتح باب الحوار للإدلاء بالأفكار والمقترحات ، حيث صرح أحد المدراء ، بأنه كانت هناك العديد من المشكلات التي تمس بعض العاملين بالمؤسسة لدرجة لا يتصل أحدهم بالذي هو متخاصم معه ، وتم إجراء الصلح بينهم في كثير من الأحيان بينهم .

#### جدول رقم (62) يوضح مدى التصرف وفقا لقوانين وضوابط النظام العام بالمؤسسة

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
نعم	53	98.15	19	86.36
لا	01	1.85	03	13.64
المجموع	54	100	22	100

يتبين خلال الجدول أن نسبة 98.15% من فئة الأساتذة تقر بأنها تعمل وفق لقوانين وضوابط النظام العام بالمؤسسة ، بينما أقر مبحوث واحد فقط من نفس الفئة بأنه العكس .  
في حين نجد فئة الإداريين نسبة 86.36% تقر بأنها تخضع لمبادئ النظام العام بالمؤسسة ، بينما أقرت نسبة 13.64% بأنها العكس من ذلك .  
إن أغلبية المبحوثين يعملون وفقا لمبادئ وقوانين النظام العام المعمول به بالمؤسسة التربوية مما يدل على ولائهم التام لها .

#### جدول رقم (63) يبين نوعية القيادة السائدة بالمؤسسة

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
متساهلة	12	22.22	07	31.82
ديمقراطية	22	40.74	06	27.27
صارمة	20	37.04	09	40.91
المجموع	54	100	22	100

تعتمد المؤسسة في إدارة وتنظيم نشاطها اليومي على نمط قيادي معين يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فإذا ما نظرنا إلى المؤسسات التربوية مجال الدراسة ومن خلال

لغة الأرقام في الجدول رقم (63) فإننا نجد تضاربا في الآراء حول النمط القيادي السائد. حيث نجد أن نسبة 40.74% من فئة الأساتذة تقر بأن نوعية القيادة الممارسة هي ديمقراطية ، في حين أقرت نسبة 37.04% بأنها صارمة وأقرت نسبة 22.22% أنها متساهلة. بينما أقرت نسبة 40.91% من فئة الإداريين بأن نوعية القيادة السائدة هي صارمة، وأقرت نسبة 31.82% بأنها متساهلة ، وأن القيادة ديمقراطية جاءت بنسبة 27.27% من نفس الفئة. إن الجدول رقم (22) يصرح فيه المديرين بأن نوعية القيادة السائدة ديمقراطية بنسبة 50% ومتساهلة بنسبة 25% و صارمة بنسبة 25% ، إلا أنه من خلال إجابات جل المبحوثين نجد أن القيادة السائدة هي القيادة الصارمة ، ثم تليها الديمقراطية ثم المتساهلة.

#### ب- طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء الإدارة المدرسية

جدول رقم (64) يبين الأساس الذي من خلاله يتم تكوين علاقات اتصالية بالمؤسسة

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
التخصص	21	38.89	04	18.18
المؤهل العلمي	06	11.11	03	13.64
السن	15	27.78	09	40.91
أخرى تذكر	12	22.22	06	27.27
المجموع	54	100	22	100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38.89% من فئة الأساتذة تقيم اتصالاتها مع الغير وفقا للتخصص في حين جاءت نسبة 27.78% أنه يتم إقامة العلاقات وفقا للسن بينما جاءت نسبة 22.22% بأنه يتم إقامة العلاقات الاتصالية على أساس الاحترام والتقدير والأخوة والزمالة في إطار العمل وجاءت أدنى نسبة للمؤهل العلمي بنسبة 11.11%.

وبالنسبة لفئة الإداريين فقد قدرت نسبة 40.91% لمتغير السن كحد أعلى لإقامة العلاقات الاتصالية ثم تلتها نسبة 27.27% للذين يقيمون علاقاتهم الاتصالية على أساس التقدير والاحترام والأخوة والزمالة

، ثم جاءت نسبة 18.18% للذين يقيمون علاقاتهم على أساس التخصص بينما جاءت نسبة المؤهل العلمي بنسبة 13.64% كحد أدنى.

وعليه نستنتج بأن عاملي السن والتخصص يعتبران ذا أهمية في تكوين العلاقات الاتصالية بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة ، كما نجد أيضا أن الكثير من المبحوثين يراعون مبدأ الاحترام والتقدير والتعاون كأساس لإقامة العلاقات الاتصالية وسنوضح في الجدول التالي أكثر الأسس السابقة من خلال متغير الجنس .

**جدول رقم (65) يبين الأساس الذي من خلاله يتم تكوين علاقات اتصالية بالمؤسسة وفقا لمتغير**

**الجنس**

الإحتمالات	الأساتذة		الإداريين		المجموع	%
	ذكور	إناث	ذكور	إناث		
التخصص	1	2	02	02	25	32.89
المؤهل العلمي	0	1	01	02	09	11.84
السن	0	4	05	04	24	31.59
أخرى تذكر	0	5	04	02	18	23.68
المجموع	2	2	12	10	76	100
%	28	20	15.79	13.16	100	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بالنسبة لفئة الأساتذة أن 12 مبحوث من جنس الذكور يفضل أن تكون علاقته على أساس التخصص في حين أن هذا الأساس تفضله 09 مبحوثات ( جنس الإناث) ، كما

نلاحظ أن أساس السن يأخذ 11 مبحوثة أي من جنس الإناث في مقابل ذلك نجد 04 من الذكور يفضل هذا الأساس ، ونلاحظ في الخيار الأخير أن 07 من جنس الإناث يفضلون إقامة علاقاتهم الإتصالية على أساس الأخوة والزمالة والتقدير والإحترام و05 من الذكور يفضل هذا الأساس ، وفي الأخير كانت 05 من جنس الإناث فضلت أساس المؤهل العلمي لإقامة علاقاتها الإتصالية وفي مقابلها كان مبحوث واحد من جنس الذكور يفضل أيضا المؤهل العلمي .

وبالنسبة لفئة الإداريين نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأساس السن حيث جات ب05 مبحوثات أي من جنس الإناث و 04 من جنس الذكور ، ثم تلاها أساس الأخوة والزمالة والإحترام ب 04 من جنس الإناث و 02 من جنس الذكور ، ثم جاء أساس التخصص وكان متساويا لكل من الجنسين حيث قدر ب02 من الذكور و02 من الإناث ، وفي الأخير جاء أساس المؤهل العلمي ب 02 من جنس الذكور و 01 من جنس الإناث .

وعليه نستنتج أن كل من التخصص والسن وأيضا مبدأ الأخوة والزمالة والتقدير والإحترام يعتبرون من المبادئ المهمة لإقامة العلاقات الإتصالية داخل المؤسسة التربوي .

**جدول رقم (66) يبين مدى الاتصال بين الأساتذة لتكييف خطة للتدريس بحيث تتناسب مع حاجات التلاميذ النفسية الضرورية**

الاحتمالات	الأساتذة	%
نعم	38	70.37
أحيانا	11	20.37
لا	03	5.56
نعم	02	3.70
لا	54	100
المجموع		

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 70.37% من الأساتذة يقرون بأنه يتم تكييف خطة للتدريس بحيث تتناسب مع حاجات التلاميذ النفسية الضرورية ، وأقرت نسبة 20.37% بأنه لا يكون ذلك دائما وإنما أحيانا ، بينما أقرت نسبة 5.56% بأنه لا يتم ذلك وإنما يتم فقط الاكتفاء بما جاء في الكتاب المدرسي . وأقرت نسبة 3.70% بأنه لا يتم التواصل من أجل إعداد خطة للتدريس دون سبب الاكتفاء بما جاء في الكتاب المدرسي.

إن أغلب المبحوثين يقرن بأنه يتم التواصل من أجل تكييف خطة للتدريس بحيث تتناسب مع احتياجات التلاميذ النفسية الضرورية. ولقد صرح أحد المدراء بأن ذلك يتم خاصة أثناء الاجتماع المتعلق بالتنسيق لأساتذة المادة الواحدة.

**جدول رقم (67) إجراء الأنشطة المتنوعة بالمؤسسة**

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
رحلات مدرسية	10	18.5	03	13.6
مسابقات ثقافية	23	42.5	16	72.7
نعم				
م				

4.54	01	24.0 8	13	أخرى تذكر	
9.09	02	14.8 1	08	لا	
100	22	100	54	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن هناك نشاطات مختلفة تقوم بها المؤسسات مجال الدراسة ، حيث نجد أن نسبة 42.59% من فئة الأساتذة تقر على أن النشاطات المتعلقة بالمسابقات الثقافية هي الأكثر ممارسة بمؤسستهم ، في حين نجد نسبة 18.52% من نفس الفئة تقر بان هناك نشاط آخر يتم ممارسته والمتمثل في الرحلات المدرسية ، كما أن هناك أنشطة متعددة جاءت بنسبة 24.08% ، بينما نجد نسبة 14.81% يرون بأن هناك انعدام لمثل هذه النشاطات وأنه يلاحظ تحرك طفيف لنشاط المجلة الحائطية في أواخر الأيام الدراسية (نهاية السنة).

بينما جاءت نسبة 72.73% من فئة الإداريين تؤكد هي الأخرى بأن المسابقات الثقافية هي الأكثر شيوعاً وممارسة ، وجاءت نسبة 13.64% بأن هناك أيضاً الرحلات المدرسية ، في حين أن ممارسة نشاطات أخرى مختلفة جاءت بنسبة 4.54% ، بينما أقرت نسبة 9.09% عم وجود نشاطات ممارسة بالمؤسسة.

وعليه نستنتج وجود حيوية وديناميكية بالمؤسسات مجال الدراسة من حيث قيامها بمسابقات ثقافية مختلفة وذلك باستغلال إحياء الذكريات والمناسبات الوطنية المختلفة ، كما أنها عرفت خلال هذا العام (2008 / 2009) القيام برحلات متنوعة لمختلف ولايات الوطن ، كما أن هناك أنشطة مختلفة تقوم بها ممثلة بالمقابلات الرياضية محاضرات ، وأيضاً تنشيط النادي الرياضي العلمي ونادي البيئة والنادي الإذاعي واستخدام المجالات الحائطية.

#### جدول رقم (68) أهمية الأنشطة لتعزيز العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
نعم	53	98.15	22	100
لا	01	1.85	00	00
المجموع	54	100	22	100

يتضح من خلال الجدول التالي أن نسبة 98.15% من فئة الأساتذة تقر بأن إجراء مثل هذه الأنشطة مهمة لتعزيز العلاقات الاتصالية بين الأساتذة والإداريين والمدير ، بينما أقر أستاذ واحد فقط بأن ليس لهذه الأنشطة أهمية بالغة من أجل أن يكون التواصل بين أعضاء المؤسسة .

وبالنسبة لفئة الإداريين نجد نسبة 100% أي جميعهم يؤكدون على أهمية هذه الأنشطة في زيادة التواصل بين أعضاء المؤسسة التربوية.

وعليه نستنتج أن الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة التربوية تؤدي إلى زيادة التواصل بين أعضائها حيث من خلالها يكون هناك جو مفعم بالحيوية ويحلو فيه النقاش والتواصل أكثر وخصوصاً في حالة توفر المنشط الجيد كما أقر أحد المدراء .

#### جدول رقم (69) مدى زيارة الزملاء خارج إطار العمل

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
	ة		ن	

9.09	02	11.1 1	06	الأعياد	عم
18.1 8	04	22.2 2	12	التهاني	
18.1 8	04	14.8 2	08	التعازي	
40.9 1	09	27.7 8	15	أخرى تذكر	
13.6 4	03	24.0 7	13	لا	
100	22	100	54	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يعملون على زيارة زملائهم خارج إطار العمل حيث جاءت نسبة 27.78% بأنهم لديهم مناسبات مختلفة ومتنوعة لزيارة الزملاء إضافة إلى المقترحات المطروحة ضمن الجدول ، وجاءت نسبة 22.22% بأنه تتم الزيارة في حالة التهاني ، وجاءت نسبة 14.82% أن الزيارة خارج إطار العمل تكون من خلال التعازي ، في حين أن الزيارة في الأعياد جاءت بنسبة 11.11% بينما أقرت نسبة 24.07% بأنها لا تقوم بأداء أي نوع من الزيارات خارج إطار العمل

وبالنسبة لفئة الإداريين فقد جاءت نسبة 40.91% تقر بأن الزيارات متنوعة في حين قدرت التهاني والتعازي بنفس النسبة والتي تعادل 18.18% ونسبة 9.09% لمناسبة الأعياد ، ونسبة الذين عدلوا عن الزيارات خارج إطار العمل قدرت ب 13.64%.

ولقد توصلت دراسة حول واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي<sup>(214)</sup> ، بأن اللقاءات الغير رسمية (المناسبات الأعياد الزيارات ، التهاني ، التعازي) تعتبر من الأساليب الضرورية لتدعيم العلاقات الإنسانية والتي تدعم بدورها العلاقات الاتصالية.

#### جدول رقم (70) يبين زيارة الزملاء لبعضهم البعض وفقاً لمتغير الجنس

%	المجموع	الإداريين		الأساتذة		الإجابات
		أنثى	ذكور	أ	ذكور	
7	57	08	0	2	21	نعم
5			7	1		
0						

(214) - إبراهيم أحمد إبراهيم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، مرجع سابق ، ص: 177.



0						
2	19	04	0	1	01	لا
5			3	1		
0						
0						
1	76	12	1	3	22	الم
0			0	2		جم
0						وع
	100	15.79	13.16	42.11	28.94	%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك تقارب كبير جدا بين الجنسين لزيارة بعضهم البعض مهما اختلفت المناسبات ، فبالنسبة لفئة الأساتذة نجد تساوي بين الذكور والإناث في موافقتهم التامة لإجراء الزيارات لبعضهم البعض ، وكذلك نلاحظ تقارب لفئة الإداريين بين الجنسين حيث أن فئة الإناث تفوق فئة الذكور بمبحوث واحد ، أما بالنسبة للذين يمتنعون عن تلکم الزيارات فنلاحظ أن هناك أستاذا و03 إداريين ذكور ، وبالنسبة للإناث فنجد 11 أستاذا و 04 إداريات وهذا طبعا لأن عدد الإناث في مجتمع هذه الدراسة أكثر من عدد الذكور .  
وعليه نستنتج أن هناك تقارب بين الجنسين سواء بالنسبة لفئة الأساتذة أو بالنسبة لفئة الإداريين لتبادل الزيارات بين بعضهم البعض .

رابعاً : المعوقات التي تحد من العملية الاتصالية  
جدول رقم (71) الحواجز التي تحول والاتصال بالزملاء

%	الإداريين	%	الأساتذة	الاحتمالات	
18.19	04	1.85	01	حواجز نفسية	نعم
4.54	01	18.52	10	حواجز اجتماعية	
4.54	01	5.56	03	حواجز ثقافية	
9.09	02	00	00	أخرى تذكر	
36.64	14	74.07	40	لا	

100	22	100	54	المجموع
-----	----	-----	----	---------

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (69) الموضح للحوازر التي تحول و الاتصال بالزملاء ، نجد نسبة 74.07% لفئة الأساتذة تقر بأنه ليس لديها أية حواجز في حين نجد نسبة 18.52% لديها حواجز اجتماعية ، بينما نجد نسبة 5.56% تعاني من حواجز ثقافية ، ونسبة 1.85% حواجز نفسية.

أما بالنسبة لفئة الإداريين نجد نسبة 36.64% ليس لديها أي حواجز قد تمنع من الاتصال بالآخرين ، في حين نجد نسبة 18.19% لديها حواجز نفسية ، ونسبة 4.54% لكل من الحواجز الاجتماعية والثقافية

وعليه نجد أن أغلبية المبحوثين لا يعانون من أية حواجز والتي قد تعوق من الاتصال بغيرهم من الزملاء بالمؤسسة ، إلا انه هناك نسب متفاوتة لبعض المبحوثين والذين يعانون من حواجز نفسية واجتماعية وثقافية .

#### جدول رقم (72) مفاهيم خاطئة تحد من الاتصال بين الأعضاء في المؤسسة

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
نعم	18	33.33	08	36.36
لا	36	66.67	14	63.64
المجموع	54	100	22	100

من خلال لغة الأرقام الواردة في الجدول (70) يتبين أن نسبة 66.67% تقر بأنه لا ترى بأن هناك مفاهيم خاطئة قد تحد من العملية الاتصالية ، في حين أقرت نسبة 33.33% بأنه هناك مفاهيم تعيق العملية الاتصالية .

بينما أقرت نسبة 63.64% من فئة الإداريين انه لا توجد أي نوع من هذه المفاهيم وأقرت نسبة 36.36% من نفس الفئة بأنه توجد بعض المفاهيم التي يمكن أن تحد من العملية الاتصالية داخل المؤسسة

إذن أغلبية المبحوثين يقرون على أنه ليس هنا ما يمكن أن يعوق العملية الاتصالية بينهم من مفاهيم خاطئة ، بينما أولئك الذين اقرروا بوجود هذه المفاهيم فإنها تتمثل في عدم التوازن في المستويات الفكرية حيث يقر أحد المبحوثين بأنه هناك جيلين ، وأيضا قد تكون نتيجة لخلافات سابقة واللوم الدائم .....

#### جدول رقم (73) يبين الصعوبات التي قد تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسة

الاحتمالات	الأساتذة	%	الإداريين	%
------------	----------	---	-----------	---

13.64	03	22.22	12	سوء التسيير
13.64	03	20.37	11	خلل في وسائل الاتصال
22.72	05	29.63	16	عدم فهم المشاكل الحاصلة
50	11	27.78	15	عدم احترام تعليمات العمل
00	00	00	00	أخرى تذكر
100	22	100	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 29.63% لفئة الأساتذة تقر بأن عدم فهم المشاكل الحاصلة قد يعوق العملية الاتصالية ، في حين قدر السبب الثاني بنسبة 27.78% حول عدم احترام تعليمات العمل ونسبة 22.22% حول سوء التسيير ، وقدرت نسبة 20.37% لخلل في وسائل الاتصال أما بالنسبة لفئة الإداريين فقد جاءت نسبة 50% بعدم احترام تعليمات العمل ونسبة 22.72% حول عدم فهم المشاكل الحاصلة ، في حين جاءت نسبة 13.64% حول كل من سوء التسيير و خلل في وسائل الاتصال.

وعليه نجد أن العملية الاتصالية أهم الصعوبات التي قد تعترض العملية الاتصالية هي عدم فهم المشاكل الحاصلة وأيضا عدم احترام تعليمات العمل .

## 2- نتائج الدراسة :

تهدف أي دراسة إلى التوصل لنتائج ذات قيمة علمية وذلك قصد الإجابة عن التساؤلات أو البرهنة عن الفرضيات التي وضعها الباحث في بداية البحث، وبعدها قمنا بعملية تفريغ البيانات وتحليلها من منظور سوسيولوجي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي لها علاقة بمشكلة البحث.

### السؤال البحثي الأول : الأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة التربوية:

من خلال هذا المحور نستطيع التعرف على أهم الأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسات التربوية قيد الدراسة ، وقد تم التوصل إلى ما يلي :

- إن المؤسسات التربوية قيد الدراسة تستخدم أساليب مختلفة وقد بينت الدراسة أن الاجتماعات تعتبر أهمها حيث يحرص الجميع على حضور الاجتماعات والاستفادة منها ، وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها واحترام الآراء والمقترحات التي تطرح فيها ، وجاءت في الرتبة الثانية اللوحات الإعلانية ثم تلتها في المرتبة الثالثة المقابلات الشخصية وفي المرتبة الرابعة الندوات ثم التعليمات والأوامر المكتوبة.

كما توصلنا من خلال المقابلة التي أجريت مع المدراء أن الاجتماعات والتقارير كوسيلتين للاتصال الشفهي والكتابي يعتبران الأفضل ، ذلك كون أن الاتصال الشفهي والكتابي لهما ميزات إيجابية .

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن جميع المؤسسات التربوية قيد الدراسة تستخدم أجهز الكمبيوتر وكذلك جهاز الفاكس وأجهزة العرض وبالتالي فهي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة لما لهذه الوسائل من ايجابيات ، ماعدا مؤسسة واحدة فقد لوحظ فيها نقص أجهزة الكمبيوتر وكذلك عدم امتلاكها لجهازي الفاكس والعرض وذلك بحكم النشأة الجديدة لها ، وبالنسبة لشبكة الانترنت فهناك مؤسسة واحدة فقط تعمل على استخدامها ( هادف أحمد جمورة) وتعتبر هذه الأخيرة الأقدم من بين المؤسسات الأخرى محل الدراسة.

- هناك أنشطة متنوعة تقوم بها المؤسسات التربوية منها ( تنظيم مسابقات ثقافية ورحلات مدرسية ، إقامة النوادي المختلف كنادي الرياضة والنادي العلمي ونادي البيئة والنادي الإذاعي) ، وتعتبر مثل هذه الأنشطة ضرورية لبعث التواصل بين الجميع.

- بالنسبة للاتصال الصاعد فإنه يتجسد من خلال الدور الذي يقوم به كل من المقتصد والمساعدين التربويين ، حيث يقوم المقتصد بإعداد تقارير يومية حول الأحداث التي تجري بالمؤسسة وتقديم الملاحظات عليها ، كما أن المساعدين التربويين يقومون بإعداد تقارير حول غيابات التلاميذ والذين تبادوا في الغياب .

- وأما بالنسبة للاتصال النازل فيتجسد بواسطة الأمانة التي يتم من خلالها إشعار جميع الأساتذة بكل ماهو جديد وقد توصلنا أن التقارير التي تكون من طرف الإدارة تتسم بأنها واضحة وبسيطة وشامل وتفهم بسهولة للجميع ، كما يتم استخدام لوحة الإعلانات سواء في قاعة الأساتذة أو لإعلام التلاميذ عن غياب أستاذ ما.

- إن جل المدراء يعملون وفقا لمبدأ التفويض لبعض الصلاحيات وذلك وفقا لما نص به التشريع المدرسي ، أي أنهم يلتزمون بالقوانين والأوامر الصادرة من الجهات المعنية .

- بالنسبة للاتصال الغير رسمي فقد وجد بأنها تشكلت بين أعضاء المنطقة الواحدة باعتبار أن أغلب المبحوثين هم من نفس المنطقة التي تتواجد بها المؤسسة التربوية ، وأيضا من خلال الزمالة في إطار العمل ، ولقد وجد بأن هذه التنظيمات لها تأثيراتها المختلفة حيث تؤدي إلى تسرب المعلومات قبل وصولها أو الإعلان عنها من قبل الإدارة ، وأيضا تؤدي إلى نشر الإشاعات المختلفة ، ويعتبر أحد المدراء أن مثل هذه التنظيمات ليست لها فائدة في توصيل المعلومات بسرعة وإنما ضررها أكثر من نفعها .

### السؤال البحثي الثاني: طبيعة العلاقة الاتصالية بين أعضاء الإدارة المدرسية.

إن الهدف من هذا المحور هو التعرف على نوعية العلاقات الاتصالية التي تربط بين المدراء وأعضاء الإدارة المدرسية وأيضا التعرف على العلاقات فيما بين الأساتذة والإداريين ، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج حول هذا المحور منها :

#### أ- طبيعة العلاقة الاتصالية بين المدراء وأعضاء الإدارة المدرسية ( إداريين - أساتذة).

- إن نوعية العلاقة الاتصالية التي تربط بين المدراء وأعضاء الإدارة المدرسية كانت عموما جيدة حيث أقرت نسبة 51.85% من فئة الأساتذة وكذلك نسبة 59.1% من فئة الإداريين وجاءت نسب الذين عبروا أن علاقتهم حسنة مع مديرهم ب 44.44% من فئة الأساتذة ونسبة 31.82% من فئة الإداريين ، كما أنه من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مدراء المؤسسات التربوية محل الدراسة تبين أن نسبة 75% منهم يقرون بأن علاقتهم جيدة مع أعضاء الإدارة المدرسية في حين أن نسبة 25% علاقتهم حسنة معهم.

- من خلال الجدول رقم (56) يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يعتبرون مدراءهم نموذج مثالي وقدوة حسنة من حيث الانضباط والالتزام والتفاني في العمل ، حيث عبرت عن ذلك نسبة 98.15% من فئة الأساتذة و95.45% من فئة الإداريين.

- هناك أسباب متعددة تجعل أعضاء الإدارة المدرسية تتأخر في الوصول إلى المؤسسة التربوية في الوقت المحدد ، وأهم هذه الأسباب هي صعوبة التنقل حيث قدرت بنسبة 25.93% من فئة الأساتذة و40.90% من فئة الإداريين ، بينما يتمثل السبب الثاني في بعد المسافة عن المؤسسة التربوية وهذا ملاحظناه أثناء إجرائنا للدراسة الميدانية بهذه المؤسسات ، وعلى الرغم من أن التأخر يكون لهذه الأسباب وغيرها إلا أن الاستجابة من طرف المدراء غالبا ماتكون بالاستفسار عن السبب والتي قدرت بنسبة 47.37% لفئة الأساتذة و30% لفئة الإداريين ، كما أقرت نسبة 26.31% من فئة الأساتذة و70.00% من فئة الإداريين على أن مدراءهم يراعون الظروف ، كما توصلنا من خلال إجرائنا للمقابلة مع المدراء .أنهم عند ملاحظتهم لأخطاء معينة فإنهم يلجؤون إلى الاتصال بهم مباشرة أو التلميح أثناء الاجتماع أو إرسال استفسار إليهم ، وكل هذا طبعا من أجل عدم تعريضهم لأي نوع من أنواع الإحراج .

- إن المدراء يعملون على التحفيز لأعضاء الإدارة المدرسية وخاصة التحفيز المعنوي حيث أقرت بذلك نسبة 72.22% من فئة الأساتذة ونسبة 77.27% من فئة الإداريين .

وعليه من خلال النتيجة الأخرتين يتبين لنا أن المدراء يركزون على عامل العلاقات الإنسانية من خلال إظهار الطيبة لهم وإظهار الاتزان النفسي وتوفير مناخ صحي من الأمن والطمأنينة بين العاملين بما يساعد على وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

- عند حدوث مشكلات معينة فإن أغلبية المبحوثين يتصلون ببعض لإيجاد حلول لها ( اتصال أفقي) حيث جاءت بنسبة 68.52% لفئة الأساتذة و63.64% لفئة الإداريين ، بينما هناك من يفضل الاتصال مباشرة بالمدير حيث جاءت بنسبة 31.48% لفئة الأساتذة و36.36% لفئة الإداريين.

- هناك مشاركة قوية بين أعضاء الإدارة المدرسية بخصوص اتخاذ قرارات أو طرح أفكار واقتراحات حول مشاكل معين حيث أقرت بذلك نسبة 83.33% لفئة الأساتذة و86.36% لفئة الإداريين ، كما ان جل المدراء يقرون بمناقشة المشكلات التي تحدث.

- إن أغلبية المبحوثين يعملون وفقا لضوابط وقوانين النظام العام بالمؤسسة التربوية مما يسهل عمل المدراء أكثر ، حيث أقرت بذلك نسبة 98.15% لفئة الأساتذة ونسبة 86.36% لفئة الإداريين .

#### **ب- العلاقات الاتصالية بين أعضاء الإدارة المدرسية ( أساتذة – إداريين)**

- إن أي فرد من أفراد الإدارة المدرسية يقيم علاقته مع غيره على أساس معين حيث جاءت نسبة 38.89% لفئة الأساتذة ونسبة 18.18% لفئة الإداريين أنهم يقيمون علاقاتهم بغيرهم على أساس التخصص ، في حين جاءت نسبة 27.78% لفئة الأساتذة ونسبة 40.91% لفئة الإداريين أنها تقيم علاقاتها على أساس السن ، في حين جاءت نسبة 22.22% لفئة الأساتذة ونسبة 27.27% بأن علاقاتهم تكون على أساس الاحترام والتقدير والأخوة والزمالة في إطار العمل.

- أقرت نسبة 70.37% من فئة الأساتذة بأنها تعمل على الاتصال فيما بينها من أجل تكييف خطة للتدريس بحيث تتناسب مع احتياجات التلاميذ النفسية الضرورية ، في حين أقرت نسبة 20.37% من نفس الفئة بأن ذلك يكون أحيانا.

- هناك اللقاءات الغير رسمية التي تتم خارج إطار العمل ، حيث(المناسبات الأعياد الزيارات, التهانى , التعازي ، السؤال عن الصحة .....).

### السؤال البحثي الثالث: المعوقات التي تحد من العملية الاتصالية :

على الرغم مما سبق استنتجته من ايجابيات حول العملية الاتصالية بالمؤسسات التربوية محل الدراسة ، إلا أنها قد تتعرض لبعض المعوقات منها:

- هناك حواجز نفسية واجتماعية وثقافية تعترض العملية الاتصالية ، حيث وجد بالنسبة لفئة الأساتذة نسبة 18.52% لديها حواجز اجتماعية ، بينما وجد أن نسبة 5.56% تعاني من حواجز ثقافية ، ونسبة 1.85% لديها حواجز نفسية، وبالنسبة لفئة الإداريين نجد أن نسبة 18.19% لديها حواجز نفسية ونسبة 4.54% لديها حواجز اجتماعية وأيضا نفس النسبة للحواجز الثقافية.

- بالنسبة لسؤال حول انتشار بعض المفاهيم الخاطئة التي تكون بين أعضاء الإدارة المدرسية وجد أن نسبة 33.33% من الأساتذة ونسبة 36.36% من الإداريين يرون بأن هذه المفاهيم تحول و الاتصال بين بعضهم ، منها على سبيل المثال : قد تكون نتيجة لخلافات سابقة ، وأن هناك اللوم الدائم من قبل البعض، كما أن هنا عدم التوازن بين المستويات الفكرية حيث يرى أحد المبحوثين بأن هناك جيلين ، وهذا ملاحظ من خلال الجدول الذي خصص لتوضيح توزيع المبحوثين وفقا للسن. كما أقر أحد المدراء من خلال إجرائنا لمقابلة معه بأن عدم المحافظة على السر المهني يعد مشكلة تعوق الاتصال الرسمي من خلال تسرب الإشاعات والمعلومات قبل الإعلان عنها رسميا.

- هناك بعض الصعوبات التي قد تعترض العملية الاتصالية منها: سوء التسيير و وعدم فهم المشاكل الحاصلة وعدم احترام تعليمات العمل وتعد الأخيرتين أهمها حيث قدرت الأولى بنسبة 29.63% بالنسبة لفئة الأساتذة وبنسبة 22.72% بالنسبة لفئة الإداريين ، بينما جاءت الثانية بنسبة 27.78% للأساتذة ونسبة 50% لفئة الإداريين.، كما أنه من خلال إجرائنا لمقابلة مع المدراء توصلنا إلى نسبة 50% من المدراء أقروا بأن عدم احترام تعليمات العمل تؤدي إلى خلل في طبيعة العملية الاتصالية ، كما صرحت نسبة 50% من المدراء أن كثرة المسؤوليات تعوق الاتصال بالآخرين بالمؤسسة .

- بالرغم من تعدد النشاطات التي يتم إقامتها بالمؤسسات التربوية محل الدراسة إلا أن إحياءها زاد أكثر تنشيطا مع نهاية الموسم الدراسي .

- هناك أسباب مختلفة أدت إلى حدوث اختلافات أثناء الاجتماع ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى الاختلاف بين الأفراد في إدراكهم للمواقف حيث قدرت بنسبة 59.26% بالنسبة لفئة الأساتذة ونسبة 68.18% لفئة الإداريين . وقد وجد أن هذه الخلافات تؤثر على العلاقات الاتصالية بين الأفراد حيث جاءت بنسبة 25.58% لفئة الأساتذة والتي ترى بأن تأثيرها يكون أحيانا ، ونسبة 11.63% من نفس الفئة التي ترى بأن تأثيرها يكون نادرا ، أما بالنسبة لفئة الإداريين فجاءت بنسبة 25% يكون التأثير أحيانا ونسبة 6.25% يكون التأثير نادرا.

### وعموما نخلص الى أن :

انطلاقا من معطيات الجانب النظري وكذا النتائج المتوصل إليها بناء على الدراسة الميدانية والتي مكنتنا من الإجابة على التساؤلات ، تم التوصل الى نتائج تعبر عن أهمية وقوة العملية الاتصالية داخل المؤسسات التربوية مجال الدراسة.

تستخدم المؤسسات التربوية مجال الدراسة عدة وسائل اتصالية من بينها الاجتماعات والتي تعتبر أهمها حيث يحرص الجميع على حضور الاجتماعات والاستفادة منها ، وتنفيذ القرارات التي تصدر

عنها واحترام الآراء والمقترحات التي تطرح فيها ، وأيضا اللوحات الإعلانية و المقابلات الشخصية و الندوات و التعليمات والأوامر المكتوبة والتقارير ، كما أنها تستخدم أجهزة مختلفة تساعدها في تأدية الأعمال بسرعة وبالتالي توفير الوقت والجهد كأجهزة الكمبيوتر وجهاز الفاكس و أجهزة العرض ، كما توصلنا الى أن جل المدراء يعملون بمبدأ التوويض كأسلوب لتسهيل أداء الأعمال .

إن طبيعة العلاقات الإتصالية بين أعضاء المؤسسات التربوية كانت عموما جيدة حيث عبر عليها أغلب المبحوثين وتجسدت في مبدأ التفاني والإخلاص في العمل سواء للمدراء أو أعضاء الإدارة المدرسية وأيضا أعضاء الهيئة التدريسية ، كما نلمس العلاقات الإتصالية من خلال المناقشة بينهم عند حدوث مشكلات معينة ، إضافة إلى أن أغلبية الأساتذة يتصلون ببعضهم البعض من أجل تكييف خطة للتدريس بحيث تتناسب وإحتياجات التلاميذ النفسية والإجتماعية .....

وبالنسبة للمعوقات التي يمكن أن تحول دون اتمام العملية الإتصالية بشكل جيد فقد تم التوصل الى أن النسب التي تم الحصول عليها في هذا المحور كانت ضعيفة الى حد ما ، وخاصة ماتعلق بالمعوقات النفسية والإجتماعية والثقافية إلا أنه وجد بأن الإختلاف بين الأفراد في ادراكهم للمواقف يؤثر على العلاقات الإتصالية وجاء هذا التأثير بنسبة ضعيفة أيضا حيث قدرت ب25.58٪ لفئة الأساتذة ونسبة 25٪ حيث ترى بأن ذلك يحدث أحيانا ، وبالنسبة للناحية التنظيمية فقد وجد بأن عدم فهم المشاكل الحاصلة وعدم احترام تعليمات العمل تعتبران كمعوقين رئيسيين لعملية الإتصال بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة .

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إنها مشكلة اتصال

إن معظم مشكلاتنا اليوم - ليست في عالم الأشياء -  
ولكن في عالم الأشخاص  
إن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال - هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه -



## إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأرضاهما عني وأمهما  
بالصحة والعافية وطول العمر  
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء  
إلى طلبة الماجستير فرع تنمية الموارد البشرية  
بجامعة بسكرة  
إلى جميع الذين يسلكون طريق العلم للوصول إلى الحقيقة  
ويرغبون في العمل للوصول إلى الأمل  
أهدي هذا العمل المتواضع سائلة الله عز وجل أن يعلمنا  
ماينفعنا ، وينفعنا بما علمنا ويزيدنا علما.

# شكر

الشكر لله عز وجل صاحب الفضل ومسدي النعم  
ثم إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور عبد العالي دبله على  
توجيهاته القيمة طيلة انجاز هذا العمل  
إلى كل الأساتذة والعاملين الإداريين بمتوسطات بلديتي  
جمورة والبرانيس وعلى رأسهم مدراء هذه المتوسطات  
دون أن ننسى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة من  
قريب أو من بعيد لإنجاز هذا البحث العلمي المتواضع  
وبالله التوفيق

## فهرس المحتويات

إهداء .	-
شكر.	-
فهرس المحتويات.	-
قائمة الجداول .	-
قائمة الأشكال.	-
مقدمة ..... أ،ب،ج، د	-
<b>أولا : الجانب النظري :</b>	
<b>الفصل الأول : موضوع الدراسة</b>	
مشكلة الدراسة.....07	-1
أسباب اختيار الموضوع.....09	-2
أهمية الموضوع.....09	-3
أهداف الدراسة.....10	-4
تحديد مفاهيم الدراسة .....10	-5
الدراسات السابقة والمشابهة.....20	-6
<b>الفصل الثاني : في طبيعة الاتصال وعناصر العملية الاتصالية</b>	
<b>أولا : طبيعة الاتصال وأهميته وأهدافه</b>	
1 - طبيعة الاتصال.....70	

2 - أهمية الاتصال.....72

3 - أهداف ووظائف الاتصال.....74

ثانيا : عناصر العملية الاتصالية ومحدداتها وتقنياتها

1- عناصر العملية الاتصالية.....76

2- محددات العملية الاتصالية.....80

3- تقنيات الاتصال.....82

**الفصل الثالث : عملية الاتصال في المؤسسة**

أولا : نماذج وأنواع الاتصال وشبكاتة

1- نماذج الاتصال.....88

2- أنواع الاتصال.....97

3- شبكات الاتصال.....106

ثانيا : وسائل ونظريات الاتصال ومعوقاته

1- وسائل الاتصال.....112

2- نظريات الاتصال في الفكر الإداري.....116

3- معوقات الاتصال.....125

**الفصل الرابع : الإدارة المدرسية والاتصال المدرسي الفعال**

أولا : الإدارة المدرسية

1- خصائص المدرسة.....129

2- وظيفة ومقومات الإدارة المدرسية.....131

3- صعوبات العمل في الإدارة المدرسية.....133

4- أنماط الإدارة المدرسية.....134

ثانيا : الاتصالات المدرسية

1- الاتصال والتواصل التربوي.....141

2- أنواع وسائل الاتصال المدرسي.....150

3- نحو اتصال تربوي على أسس علمية ووظيفية.....154

ثانيا: الجانب الميداني :

**الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة**

أولا- مجالات الدراسة.....159

ثانيا- المنهج المستخدم للدراسة.....161

ثالثا- أدوات جمع البيانات.....163

**الفصل السادس : تحليل البيانات ونتائج الدراسة**

أولا- تفرغ البيانات وتحليلها.....169

ثانيا- نتائج الدراسة.....233

- خاتمة وتوصيات الدراسة.....241

- قائمة المراجع.....244
- ملخص الدراسة
- الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
118	خصائص البيروقراطية كما وضحها فيبر	01
160	عدد الأساتذة والإداريين بكل المتوسطات	02
169	عدد الاستثمارات الموزعة ونسبة الاسترجاع	03
<b>تحليل دليل المقابلة المتعلق بالمدراء</b>		
<b>البيانات الشخصية</b>		
170	توزيع المبحوثين حسب السن	04
170	توزيع المبحوثين حسب الجنس	05
171	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	06
171	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	07
172	توزيع المبحوثين حسب اقدمية العمل بالمؤسسة الحالية	08
173	منطقة السكن للمبحوثين	09

## الوسائل والأساليب الإتصالية المستخدمة بالمؤسسة التربوية

174	وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة وفقا لأهميتها	10
175	استخدام أجهزة الكمبيوتر بالمؤسسة	11
176	استخدام شبكة الانترنت	12
176	استخدام جهاز الفاكس	13
177	استخدام أجهزة العرض	14
177	امتلاك المؤسسة التربوية اعتمادات مالية مخصصة لاقتناء وسائل اتصالية حديثة	15
178	وسيلة الإتصال السائدة	16
179	الكيفية التي من خلالها يتم التبليغ عن كل ماهو جديد	17
180	وسيلة الاتصال المفضلة	18
181	الاتصال المساعد والنازل بالمؤسسة التربوية	19
182	العمل بمبدأ التفويض لبعض الصلاحيات	20
183	مدى تطبيق التوجيهات والأوامر الواردة من الجهات المعنية	21
183	نوعية القيادة السائدة	22
<b>بيانات متعلقة بطبيعة العلاقات الإتصالية</b>		
184	علاقة المدير بأعضاء الإدارة المدرسية	23
185	التركيز على العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية	24
186	كيفية التنبيه للأخطاء عند ملاحظتها	25
187	مناقشة المشكلات التي تحدث بالمؤسسة	26
188	كيفية تشكيل العلاقات الغير رسمية	27
189	تأثير مثل تلك العلاقات الغير رسمية على نظام الإتصال بالمؤسسة	28
190	رأي المبحوثين في كون العلاقات الغير رسمية تساعد على توصيل المعلومات بسرعة	29
191	إجرا أنشطة متنوعة بالمؤسسة التربوية	30
192	ضرورة مثل تلك الأنشطة لتعزيز التواصل بين أعضاء الإدارة المدرسية	31
<b>المعوقات التي تحد من العملية الإتصالية</b>		

192	تبيين إذا كانت كثرة المسؤوليات تقلل من الاتصال بالعاملين في المؤسسة	32
193	تبيين إذا كانت هناك بعض المفاهيم الخاطئة التي تحد من العملية الاتصالية	33
194	الصعوبات التي قد تعترض العملية الاتصالية بالمؤسسة	34
195	رأي المبحوثين في طبيعة العلاقات الاتصالية بين العاملين بالمؤسسة التربوية عموماً	35
195	رأي المبحوثين في الاتصال وضرورته لتحسين الأداء بالمؤسسة التربوية	36
<b>تحليل استمارة كل من الأساتذة والإداريين</b>		
<b>البيانات الشخصية</b>		
196	توزيع المبحوثين حسب السن	37
197	توزيع المبحوثين حسب الجنس	38
198	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	39
199	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	40
200	توزيع المبحوثين حسب اقدمية العمل بالمؤسسة الحالية	41
201	تبيين منطقة السكن للمبحوثين	42
<b>بيانات خاصة بالأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة</b>		
202	وسائل الاتصال المستخدمة بالمؤسسة وفقاً لأهميتها	43
203	استخدام أجهزة الكمبيوتر بالمؤسسة	44
204	استخدام شبكة الانترنت	45
205	استخدام جهاز الفاكس	46
206	استخدام أجهزة العرض	47
207	يبين وضوح التقارير	48
208	مدى الحرص على حضور الإجتماعات	49
209	مدى الإستفادة من هذه الإجتماعات	50
210	المعرفة المسبقة بجدول الأعمال المتعلق بالإجتماع	51

211	مدى اتاحة الفرصة للجميع لطرح أفكارهم أثناء الاجتماع	52
212	حدوث إختلافات أثناء الاجتماع وأسباب ذلك	53
213	تأثير الإختلافات على العلاقات الإتصالية	54
<b>طبيعة العلاقات الإتصالية داخل المؤسسة التربوية</b>		
<b>أ- العلاقة الإتصالية بمدير المؤسسة</b>		
214	نوعية العلاقة الإتصالية بالمدير	55
215	مدى اعتبار المدير كقدوة حسنة من حيث الإنضباط والإلتزام	56
216	التأخر في الوصول الى العمل وأسباب ذلك	57
217	كيفية الإستجابة من طرف المدير في حالة التأخر	58
218	كيفية تقييم المدير للعمل	59
219	الجهة التي يتم الإتصال بها عند التعرض لمشكل معين	60
220	مدى المشاركة في اتخاذ القرار بخصوص مشكل معين	61
221	مدى التصرف وفقا لقوانين وضوابط النظام العام بالمؤسسة	62
221	نوعية القيادة السائدة	63
<b>طبيعة العلاقات الإتصالية بين أعضاء الإدارة المدرسية</b>		
223	الأساس الذي يتم من خلاله تكوين علاقات اتصالية بالمؤسسة	64
224	الأساس الذي يتم من خلاله تكوين علاقات اتصالية بالمؤسسة وفقا لمتغير الجنس	65
225	مدى الإتصال بين الأساتذة لتكليف خطة للتدريس بحيث تتناسب مع احتياجات التلاميذ النفسية الضرورية	66
226	إجراء أنشطة متنوعة بالمؤسسة التربوية	67
227	أهمية الأنشطة لتعزيز العلاقات الإتصالية داخل المؤسسة التربوية	68
228	مدى زيارة الزملاء خارج اطار العمل	69
229	مدى زيارة الزملاء خارج اطار العمل وفقا لمتغير الجنس	70
<b>المعوقات التي تحد من العملية الإتصالية</b>		
230	الحواجز التي تحول والإتصال بالزملاء	71

231	مفاهيم خاطئة تحد من الإتصال بين الأعضاء بالمؤسسة	72
232	الصعوبات التي قد تعترض العملية الاتصالية داخل المؤسسة	73

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
80	عملية الاتصال	01
82	محددات العملية الاتصالية	02
85	تقنيات الاتصال	03
89	نموذج لاسويل	04
91	نموذج روس	05
92	نموذج شانون وويفر	06
94	نموذج شرام	07
95	نموذج بيرلو	08
96	نموذج الاتصال عند دافيز	09
99	نموذج الاتصال في اتجاه واحد	10
100	نموذج الاتصال في اتجاهين	11
103	نموذج الاتصال الرسمي والغير الرسمي	12
107	نموذج أنماط شبكات الاتصال الرسمية للجماعات الصغيرة	13
109	نموذج أنماط شبكات الاتصال الرسمية للجماعات الكبيرة	14
111	نموذج أنماط شبكات الاتصال الغير الرسمي	15
121	نموذج المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية	16



# الباب الأول: القسم النظري

# الباب الثاني:

## القسم الميداني

### الفصل الأول

#### موضوع الدراسة

- 1- تحديد مشكلة الدراسة.
- 2- أسباب اختيار الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### في طبيعة الاتصال وعناصر العملية الاتصالية

تمهيد

أولاً: مفهوم الاتصال:

1- طبيعة الاتصال.

2- أهمية الاتصال.

3- أهداف ووظائف الاتصال.

ثانياً: عناصر العملية الاتصالية ومحدداتها وتقنياتها:

1- عناصر العملية الاتصالية.

2- محددات عملية الاتصال.

3- تقنيات الاتصال.

خلاصة

# الفصل الثالث

## عملية الاتصال في المؤسسة

تمهيد

أولاً: نماذج وأنواع الاتصال وشبكاتة.

1 - نماذج الاتصال.

2 - أنواع الاتصال.

4- شبكات الاتصال.

ثانياً: وسائل ونظريات الاتصال ومعوقاته.

1 - وسائل الاتصال.

2 - نظريات الاتصال في الفكر الإداري .

3 - معوقات الاتصال.

خلاصة

# الفصل الرابع

## الإدارة المدرسية والاتصال المدرسي الفعال.

تمهيد

أولاً: الإدارة المدرسية:

1- المدرسة مجموعة عمل متكامل.

2- وظيفة ومقومات الإدارة المدرسية.

3- صعوبات العمل في الإدارة المدرسية

4- أنماط: الإدارة المدرسية.

ثانيا:الاتصالات المدرسية

- 1- الاتصال والتواصل التربوي.
  - 2- أنواع وسائل الاتصال المدرسي
  - 3- نحو اتصال تربوي على أسس علمية ووظيفية
- خلاصة

## الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً- المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً- أدوات جمع البيانات.

خلاصة

# الفصل السادس

جمع وتحليل البيانات والنتائج

أولاً: تفريغ وتحليل البيانات

ثانياً: نتائج الدراسة.

- خاتمة.

- الاقتراحات.

# المراجع

# الملاحق

## الخاتمة

الاتصالات الإدارية عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المؤسسات أو المنظمات لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين وللعالم الخارجي ، واختلاف طرق الاتصالات الإدارية يبين المهارة التي يجب توافرها في القائمين على مركز الاتصالات الإدارية في اختيار الوسيلة المناسبة للشخص المناسب مع المعلومة المناسبة ، فالاتصال يعتمد على مبادئ للاتصال الفعال لكي يحقق الأهداف ، لذا يجب معرفة هذه المبادئ وجعلها واقع معاش يشعر به العاملين ، أيضا يجب أن يوحى الاتصال لأعضاء المؤسسة التربوية أنهم أسرة واحدة من خلال الاتصالات الاجتماعية لكي يستشعر الأفراد أن المؤسسة التربوية جزء منهم وهم جزء منها وبالتالي بذل أقصى طاقتهم ، وهذا هو الاتجاه القيمي الحديث في المنظمات الناجحة ، لذا لا يمكن التقليل من شأن الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص عندما نعلم أن 80% هي اتصالات بطريقة أو بأخرى. وكلما قامت المؤسسة التربوية بانتهاج أساليب لتدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد وخلق جو صحي وودي بين الطاقم الإداري والمدرسين ، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها ، وسوف تكون من أوائل المؤسسات التربوية تفوقا بكل جدارة واقتدار.

وعليه توصلنا إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد في فعالية الإتصال الإداري بالمؤسسات التربوية:

## التوصيات

1- ضرورة تصميم وإعداد وتنفيذ خطة لتدريب وتطوير وتنمية قدرات ومهارات الاتصال لدى الإداريين ، حيث يقترح أن تركز الخطة على جميع العناصر التي تتكون منها عملية الاتصال ، سواء ما يتعلق منها بأساليب وقنوات الاتصال ، أو مهارات الاتصال الفعال بما فيها من مهارة الكتابة بأسلوب فعال ومهارة الإنصات الجيد ، ومهارة التفكير ، ومهارة القراءة السريعة السليمة ، إضافة إلى التطرق إلى العوامل التي تعيق الاتصال وتحد من فاعليته للتغلب عليها .

2 - فتح خدمة الإنترنت في مديريات التربية والمتوسطات ، والعمل مستقبلاً على أن تكون هناك شبكة إنترنت تربط كل مديرية بالمدارس التابعة لها ، بحيث يكون لكل مدرسة موقع معين ، مما يمكن من إرسال النشرات التربوية والتعاميم وغيرها عبر هذه المواقع بين المدارس والمديرية ، وكذلك بين المديريات والوزارة .

3- تزويد مديرية التربية في الإدارتين التعليمية والمدرسية بمصادر المعرفة العلمية المتخصصة ، ونتائج الأبحاث والدراسات المختلفة المتعلقة بميدان الإدارة التربوية وخاصة المدرسية ليتمكنوا من متابعة التطورات التربوية .

4 - التوسع في تطبيق أسلوب اللامركزية في المؤسسات التربوية ، بحيث تعطى أماكن العمل المنتشرة جغرافياً حرية التصرف دون الرجوع إلى المركز إلا في حالات الضرورة ، وفي الأمور الهامة والتي تتطلب اتخاذ القرار مركزياً .

5- إجراء دراسة مماثلة ولكن على مراحل تعليمية أخرى كالمرحلة الثانوية والمرحلة الابتدائية .

يعتبر توافر نظم الإتصالات في المؤسسات التربوية شرطاً رئيسياً ولازماً لوجودها واستمرارها ، حيث أنه لا يستطيع إنجاز أي جهد أو نشاط في أي جانب من الأمور الإدارية أو التعليمية بدون إجراء اتصالات ، وإذا كانت الإتصالات مهمة في المؤسسات غير التعليمية لأنها تمثل عملية أساسية من العمليات الإدارية فهي أكثر أهمية في المؤسسات التربوية حيث لا تمثل عملية إدارية فقط بل انها تمثل الوسيلة التعليمية والتربوية في المدرسة بالإضافة إلى أنها أداة لتحقيق المهام الإدارية .

وعلى اعتبار المؤسسات التربوية الجزائرية تسعى إلى مساهمة التطور الاجتماعي والثقافي الحاصل فهي بحاجة إلى التطرق بالدراسة والتحليل لكل ما تتضمنه المؤسسة التربوية من أبعاد وأهمها عملية الإتصال. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة لتسلط الضوء على عملية الإتصال الإداري في المؤسسة التربوية انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي : ما هي طبيعة الإتصال الإداري في المؤسسات التربوية ؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهي أساليب الإتصال التي يتم الإعتماد عليها في المؤسسات التربوية ؟

- ماهي طبيعة العلاقات الإتصالية بين أعضائها ؟



- وهل هناك معوقات تحد من فعالية الإتصال بهذه المؤسسات؟

وقد احتوت الدراسة على جانبين نظري وميداني ; فالجانب النظري تناول أربعة فصول تضمن الفصل الأول مشكلة الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه ثم تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع والدراسات السابقة والمثابفة. وفي الفصل الثاني حاولنا التعمق في طبيعة الإتصال وأهميته وأهدافه ووظائفه ، وأيضا عناصر العملية الإتصالية ومحدداتها وأهم تقنياتها .في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى عملية الإتصال في المؤسسة من خلال عرض لأهم نماذج الإتصال وأنواعه وشبكاتة ووسائله وأهم لنظرياته في الفكر الإداري ، ومعوقات العملية الإتصالية . بينما حاولنا في الفصل الرابع التطرق إلى الإدارة المدرسية والإتصال المدرسي الفعال من خلال عرض خصائص المدرسة باعتبارها مجموعة عمل متكامل ووظائف ومقومات الإدارة المدرسية وصعوبات العمل بها وأهم أنماط الإدارة المدرسية ، وبعدها تطرقنا لأنواع الإتصال والتواصل التربوي والوسائل الإتصالية المدرسية ، وأيضا الأسس العلمية والوظيفية التي يجب أن يقوم عليها الإتصال التربوي. أما الجانب الميداني للدراسة فتضمن فصلين : الفصل الخامس والذي تمحور حول الإطار المنهجي للدراسة وتم تحديد مجالات الدراسة من مجال جغرافي وبشري ومجال زماني ، وبالنسبة للمنهج المستخدم فقد استخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف واقع الإتصال الإداري في المؤسسات التربوية مجال الدراسة ، وذلك من خلال وصف خصائص الأساليب والقنوات الإتصالية المستخدمة وأيضا وصف طبيعة العلاقات الإتصالية بها ، ثم تحليل أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من العملية الإتصالية ، ومن أجل جمع البيانات من الميدان استخدمنا عدة أدوات أهمها الإستمارة والمقابلة.

ولقد توصلت الدراسة إلى إجابات حول التساؤلات الفرعية والتي بدورها تعتبر أجابة للتساؤل الرئيسي : تستخدم المؤسسات التربوية مجال الدراسة عدة وسائل اتصالية من بينها الاجتماعات والتي تعتبر أهمها حيث يحرص الجميع على حضور الاجتماعات والاستفادة منها ، وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها واحترام الآراء والمقترحات التي تطرح فيها ، وأيضا يتم استخدام اللوحات الإعلانية و المقابلات الشخصية و الندوات و التعليمات والأوامر المكتوبة والتقارير ، كما أنها تستخدم أجهزة مختلفة تساعدها في تادية الأعمال بسرعة وبالتالي توفير الوقت والجهد كأجهزة الكمبيوتر وجهاز الفاكس و أجهزة العرض ، كما توصلنا الى أن المدراء يعملون بمبدأ التفويض كأسلوب لتسهيل أداء الأعمال . إن طبيعة العلاقات الإتصالية بين أعضاء المؤسسات التربوية كانت عموما جيدة حيث عبر عليها أغلب المبحوثين وتجسدت في مبدأ التفاني والإخلاص في العمل سواء للمدراء أو أعضاء الإدارة المدرسية وأيضا أعضاء الهيئة التدريسية ، كما نلمس العلاقات الإتصالية من خلال المناقشة بينهم عند حدوث مشكلات معينة ، إضافة إلى أن أغلبية الأساتذة يتصلون ببعضهم البعض من أجل تكييف خطة للتدريس بحيث تتناسب وإحتياجات التلاميذ النفسية والاجتماعية .....

وبالنسبة للمعوقات التي يمكن أن تحول دون اتمام العملية الإتصالية بشكل جيد فقد تم التوصل الى أن النسب التي تم الحصول عليها في هذا المحور كانت ضعيفة الى حد ما ، وخاصة ماتعلق بالمعوقات النفسية والاجتماعية والثقافية إلا أنه وجد بأن الإختلاف بين الأفراد في ادراكهم للمواقف يؤثر على العلاقات الإتصالية وجاء هذا التأثير بنسبة ضعيفة أيضا حيث قدرت ب25.58% لفئة الأساتذة ونسبة 25% لفئة الإداريين حيث ترى بأن ذلك يحدث أحيانا ، وبالنسبة للناحية التنظيمية فقد وجد بأن عدم فهم المشاكل الحاصلة وعدم احترام تعليمات العمل يعتبران كمعوقين رئيسيين لعملية الإتصال بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة . وبعدها تطرقنا إلى الخاتمة وأهم التوصيات التي يمكن الإستفادة منها.