

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

عنوان المذكرة

معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية وأثرها على الأداء  
التربوي

دراسة ميدانية على عينة من المدارس الابتدائية بمدينة بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير تخصص اتصال وعلاقات عامة

اشراف الدكتورة:

- سامية جفال.

اعداد الطالبة

- رفيقة العايب

السنة الجامعية

2014/2013

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الصادق الأمين، وعلى آله  
وصحبه الطيبين الطاهرين، وبعد:

يسعدني أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم تقديري إلى أستاذتي الفاضلة

الدكتورة جفال سامية، لما أحاطتني به من كرم الأخلاق وسخائه، ولجهداتها العلمية القيمة  
التي أبدتها لي طيلة فترة إعداد هذه المذكرة، التي كانت بحق ومضات خيرة و إغناءات  
علمية بناءة بما جعل البحث أكثر رصانةً علميةً، فهي تستحق مني كل التقدير والاحترام،  
أطال الله في عمرها وأبقاها ذخرًا للعلم. كما اشكر كل من الأستاذة "سراي سعاد" والأستاذ  
"محمودي بشير" لقبولهم مناقشة هذه المذكرة . وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في  
إتمام هذه المذكرة.

الطالبة

العايب رفيقة

# أهداي

أهدي عملي هذا الى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما، وجعل وقتهما  
بذكر الله معمورة ، اللهم ارزقهما الجنة وما يقربهما إليها من قول أو عمل  
الى اخوتي وأخواتي والى زوجة اخي وخطيبة أخي وأزواج أخواتي ، و الى  
بنات أخي وأولاد اخواتي حفظهم الله.

الى اساتذتي الكرام في قسم العلوم الانسانية

إلى كل الأصدقاء والصديقات

الى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات .

الطالبة :

العابدة رفيقة

مقدمه





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



خاتمه



# المراجع



# الفهارس





اللا حقی



تعد المؤسسات التعليمية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، وما ذلك إلا لأن التعليم هو المدخل إلى التنمية الشاملة. وغايته لهذا فأن من أكثر الأمور تحدياً في الإدارة التعليمية المتنامية الحجم والتعدد هو تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته؛ فالإتصال من وظائف المؤسسة الضرورية مهما كانت طبيعتها. وهو المكون الذي يجعل نظامها ناجحاً. وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية. فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط، والتنسيق، والتقييم من خلال عملية الإتصال حتى أن من الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه أو مؤد إليه.

وترجع أهمية الاتصالات داخل المؤسسات التعليمية إلى أنها تستغرق الجزء الأكبر من وقت المدير، بل أنها الطريقة التي يتم من خلالها أداءه لمختلف وظائفه، حيث ينظر البعض إلى وظيفة المدير على أنها مجموعة من الأدوار التي تلعب الاتصالات فيها الدور الرئيسي، وبدون الاتصالات تفقد العملية الإدارية ديناميكيتها وفعاليتها، .

و ترتبط كفاءة المؤسسات بفعالية نظم الاتصالات، وترتبط كفاءة العاملين بقدرتهم على الإتصال الفعال، فإذا استطاع المدير إيصال جميع المعلومات اللازمة للعاملين بوضوح وفي الوقت المناسب، سوف يستطيع هؤلاء العمل بفعالية أكبر، وسيزول الغموض الذي يعيقهم عن الأداء الجيد، وعندما يشارك المدير العاملين معه في تبادل الآراء واتخاذ القرارات، فهم سيشعرون بأنهم جزء من المؤسسة ويعملون كفرقة عمل واحدة، فترتفع معنوياتهم وينشطون للعمل الجاد .

وبما أن المعلمين هم العنصر الأساسي في نجاح العملية التعليمية، فهم بحاجة إلى المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تعيق أدائهم من أجل التخلص منها، وتدعيم المواقف الإيجابية، وتعزيزها وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية كافة التي تدعمهم وتساعدهم على تحسين أدائهم. ولن يكون ذلك إلا بتوفير مناخ جيد في المؤسسة تقل فيه العوائق والحواجز التي تحول وممارسة الاتصال الجيد مع الأسرة التعليمية فيما بينها؛ لأن أي تأخير في وصول المعلومات أو عدم وضوح أو تشويه في المعنى فهي تحول والتفاعل الجيد إذ تعود لمعوقات الاتصال. من هنا جاءت دراستنا لتعالج هذا الموضوع والموسومة بـ"معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية و أثرها على الأداء التربوي" وقد تم تقسيمها إلى أربعة فصول، حيث احتوى:

**الفصل الأول** على موضوع الدراسة ومنهجيتها الذي يحاول الجمع بكل شروط البحث العلمي ويوضح كل عناصره والتمثلة في : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ،تحديد مفاهيم الدراسة، النظريات المؤطرة للدراسة، واستعنا ببعض الدراسات السابقة. ثم الاعتماد على عناصر الإطار المنهجي المكون هو كذلك من منهج الدراسة وأدواتها، حدود الدراسة ،ثم تحديد مجتمع الدراسة و عينتها.

في حين خصصنا **الفصل الثاني** للتعريف بالاتصال بين علوم الاتصال وعلوم التربية وتناولنا في : ماهية الاتصال وأنماطه ( مفهوم الاتصال ،عناصر الاتصال، أهمية الاتصال ، أنماط أو أشكال الاتصالات) ثم تناولنا الاتصال التربوي ووسائله ( مفهوم الاتصال التربوي ، أهمية الاتصال التربوي ، أنماط الاتصال التربوي ، وسائل الاتصال التربوي).

أما الفصل الثالث فكان بعنوان معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية، وقد قسمناه إلى ثلاثة أجزاء :معوقات الاتصال، ماهية الأداء التربوي وتقييمه، أثر الاتصالات على فاعلية الأداء في المؤسسة التعليمية.

في حين أن الفصل الرابع فخصصناه للجانب التطبيقي والتحليلي للدراسة بحيث أنه تضمن : تحليل الجداول البسيطة والمركبة ،نتائج الدراسة الميدانية التحليلية المتوصل إليها. وقد واجهتنا أثناء إجراء الدراسة عدة صعوبات مادية ووقتية منها:المدة الزمنية القصيرة التي سرعت من وتيرة أنجاز الدراسة بالإضافة إلى صعوبة التعامل مع المدارس مما جعلنا نأخذ وقت طويلا في توزيع الاستمارات .كذلك ندرة المادة التربوية خاصة فيما يخص متغير الأداء التربوي .

# الفهرس التحليلي

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة ومنهجيتها.</b>	
05	أولاً: موضوع الدراسة.....
06	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
07	2- أسباب اختيار الموضوع.....
08	3- أهداف الدراسة .....
08	4- أهمية الدراسة.....
09	5- تحديد مفاهيم الدراسة.....
11	6- النظريات المؤطرة للدراسة.....
15	7- الدراسات السابقة.....
20	ثانياً: منهجية الدراسة.....
20	8- منهج الدراسة .....
20	9- أدوات الدراسة.....
23	10- مجتمع الدراسة وعينتها.....

24	11حدود الدراسة.....
<b>الفصل الثاني: الاتصال بين علوم الاتصال وعلوم التربية</b>	
26	<b>أولا: ماهية الاتصال وأنماطه.....</b>
26	1- مفهوم الاتصال .....
27	2- عناصر العملية الاتصال.....
30	3- أهمية الاتصال .....
31	4- أنماط أو أشكال الاتصالات.....
33	<b>ثانيا: الاتصال التربوي ووسائله</b>
33	1- مفهوم الاتصال التربوي .....
35	2- أهمية الاتصال التربوي .....
36	3- وسائل الاتصال التربوي.....
40	4- أنواع الاتصال التربوي.....
<b>الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية</b>	
45	<b>أولاً:معوقات الاتصال.</b>
45	1- معوقات شخصية.....
47	2- معوقات تنظيمية .....
49	3- معوقات اجتماعية وثقافية .....
52	<b>ثانيا: ماهية الأداء التربوي وتقييمه</b>
52	1- مفهوم الأداء التربوي .....
54	2- أساليب تقييم الأداء التربوي.....
56	3- أهداف تقييم الأداء التربوي للمعلم.....
56	4- الأسس التي يقوم عليها الأداء التدريسي الجيد.....
58	<b>ثالثاً:أثر الاتصالات على فاعلية الأداء في المؤسسة التعليمية .....</b>

**الفصل الرابع : نتائج الدراسة الميدانية.**

65	- تحليل الجداول البسيطة والمركبة.....
106	- النتائج العامة للدراسة.....
110	.....خاتمة
113	.....قائمة المراجع
120	.....الملاحق
126	.....فهرس الجداول
129	.....فهرس الأشكال
131	.....الفهرس التحليلي

## أولا :موضوع الدراسة

### 1-الإشكالية:

أكد معظم الباحثين والدارسين في المجال التربوي على أهمية الاتصال في المؤسسات التعليمية، ويتوقف استمرار هذه المؤسسات ومدى نجاحها على استمرارية هذا الاتصال ومدى فعاليته فيها، ومن ثم فإن تواجد جميع عناصر الاتصال داخل المؤسسات التعليمية بشكل متكامل ومتربط من شأنه ان يحقق الأهداف التعليمية المنشودة . بحيث يشكل الاتصال والتفاعل المدرسي الإيجابي الركيزة الأساسية للعملية التعليمية التعلمية، كما أكدت الكثير من الدراسات على أن الأعضاء العاملين داخل المدرسة الذين لا يتقنون مهارات الاتصال والتفاعل المدرسي يصعب عليهم النجاح في مهماتهم التعليمية ، وأثبتت نتائج عديد من الدراسات أن مدير المدرسة الناجح والفاعل هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي بمستوى كفايته وفعاليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم المدرسي. وذلك لاقتناعه التام بأهمية هذه العملية في تحقيق أهداف المدرسة.

كما أن أهمية العملية الاتصالية في المؤسسات التعليمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء التربوي ، وذلك لأنه عادة ما يتم ربط الكفاءة التعليمية بمدى فعالية الاتصال داخل هاته المؤسسات ،وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء المعلم في المؤسسة التعليمية وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال إن العملية الاتصالية داخل هاته المؤسسات تواجه العديد من العوائق والعراقيل التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية ، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة العلاقة بين الاتصال والأداء التربوي داخل مؤسساتنا التعليمية بمدينة بسكرة، للوقوف أو التعرف على أنماط الاتصال ووسائله الأكثر استخداما من



وجهة نظر المعلمين والمدراء فيها، و تحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أداء المعلمين الجيد داخل هذه المؤسسة.

تركز هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير معوقات الاتصال على الأداء التربوي في المؤسسة التعليمية ؟

كما تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما معوقات الاتصال الشخصية داخل المؤسسة التعليمية وأثرها على الأداء التربوي ؟
- ما معوقات الاتصال التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية وأثرها على الأداء التربوي ؟
- ما معوقات الاتصال الاجتماعية الثقافية داخل المؤسسة التعليمية أثرها على الأداء التربوي ؟

## 2-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار معوقات الاتصال كموضوع للدراسة ،هو محاولة لإيجاد العلاقة بينها وبين الأداء التربوي داخل المؤسسات التعليمية .باعتباره العنصر الأساسي في تطور ورفي ونجاح المستوى التعليمي ،وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في :

### أسباب ذاتية :

- رؤية الباحثة إلى أن هذا الموضوع من بين الموضوعات المهمة والتي تستحق الدراسة .
- محاولة إثراء المعرفة العلمية حول أهمية الاتصال في العملية التعليمية من أجل الارتقاء بها بمختلف عناصرها وفعاليتها.

### أسباب موضوعية:

- أنها تتناول موضوعاً لم ينل نصيباً كافياً من البحث والدراسة في مجتمعنا الجزائري- في حدود علم الباحثة - .خاصة في المؤسسات التعليمية الابتدائية.

- قد تفيد المديرين والمعلمين من خلال تعرفهم على معوقات الاتصال التي تجري بينهم، وسبل مواجهتها.
- قد تسهم في رفع كفايات كل من المديرين والمعلمين في استخدام مهارات الاتصال التربوي الفعال.
- قد تشكل هذه الدراسة حافزا لإجراء دراسات أخرى لتطوير العلاقة المهنية والاجتماعية والإنسانية بين المديرين والمعلمين، وجسر الفجوة بينهم .

### 3- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على أهم أساليب الاتصال المستخدمة في المدارس الابتدائية بمدينة بسكرة .
- الوقوف على المعوقات (التنظيمية، الشخصية، الاجتماعية والثقافية) التي تحد من فاعلية العملية الاتصالية بين المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة بسكرة .
- التعرف على مدى تأثير معوقات الاتصال على الأداء التربوي .

### 4- أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تساعد هذه الدراسة في تحديد أساليب الاتصال السائدة والتعرف على أكثر الوسائل المستخدمة في المدارس الابتدائية بمدينة بسكرة وأكثرها فاعلية، مما ينعكس هذا ايجابيا على أدائها التربوي.
- كما تساعد هذه الدراسة في تحديد أهم معوقات الاتصال التي تواجهها المدارس الابتدائية بمدينة بسكرة محاولة لتفاديها .
- وتفيد هذه الدراسة أيضا في التعرف على مدى تأثير معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية على الأداء التربوي بمدينة بسكرة .

## 5- تحديد مفاهيم الدراسة :

في هذا الجانب من الدراسة ،سنحاول ضبط المصطلحات الأساسية التي تحدد الإطار العام لموضوع الدراسة،" معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية أثرها على الأداء التربوي ".

### أ-معوقات الاتصال:

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين ، إلا أنه يمكن تعريف تلك المعوقات كما أشار سيزلاقي وولاس هي"مجموعة العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال ،ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت ،والكم الهائل من المعلومات"<sup>1</sup> أما التعريف الإجرائي لمعوقات الاتصال :وهي تلك العقبات الإدارية والبشرية والفنية والتنظيمية التي تقف أمام العملية الاتصالية.

**بينما معوقات الاتصال في المجال التعليمي :** هي تلك العقبات والصعوبات التي تقف حائلاً أمام المديرين والمعلمين، فتمنعهم من التفاعل والتفاهم والمشاركة فيما بينهم، مما يعيق تحقيق أهداف المدرسة المرجوة.

### ب-التأثير :

ويعرفه المختصون على انه " نتيجة تفاعل اجتماعي بين عاملين وهما المؤثر و المتأثر بحيث يخلق لدى المؤثر عليه رد فعل معين."<sup>2</sup>

**أما التعريف الإجرائي فيقصد بالتأثير في عملية الاتصال ،**هو حدوث استجابة للمستهدف من هذه العملية ،وتتمثل هذه الاستجابة في تغيير سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد لفترة معينة في اتجاه معين.

<sup>1</sup> . سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد،معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص363.

<sup>2</sup> . محمد منير حجاب ،المعجم الإعلامي ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ،2004،ص114.

### ج- الأداء التربوي:

الأداء في الاصطلاح: ويعرف كالتالي " الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية"<sup>1</sup>

أما تعريف الأداء في المجال التربوي فهو كل ما يقوم به المعلم من مهام ومسئوليات داخل قاعات التدريس أو في أي موقف أو نشاط تعليمي، وذلك في ضوء أهداف وتوقعات مدرسته ومجتمعه.

د- المؤسسة التعليمية: وتعرف على الشكل التالي "هي امتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها مهمة تربية و التعليم و التكوين العلمي وعلى هذا الأساس فان المدرسة هي الخلية الأساسية في المنظومة التربوية و تعد التربية باعتبارها استثمارا إنتاجيا واستراتيجيا من الأولوية الأولى للدولة التي تسهر على تجنيد الكفاءات والوسائل الضرورية للتكفل بالطلب الاجتماعي للتربية الوطنية والاستجابة لحاجيات التنمية الوطنية وهذا طبقا لأحكام القانون التوجيهي للتربية الوطنية 04-08 المؤرخ في 23 / 01 / 2008 فهي مؤسسة عمومية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1)، نوفمبر 2001، ص 86 .

<sup>2</sup> مزبان الشيخ، ميزانية المؤسسة التربوية ، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسات التربوية لولاية الجلفة يوم : 15 / 11 / 2011 بثانوية بن خلدون عبد الرحمان - الجلفة -ص3.

## 6- النظريات المؤطرة للدراسة :

نظرا لتعدد الظواهر الطبيعية والإنسانية وتعقدها فالنظرية العلمية تعد نقطة البداية الأولى والهامة ،حيث تمد الباحث بإطار تصوري يساعد على تحديد الأبعاد والعلاقات التي عليه ان يدرسها ،وتمهد له الطريق لجمع معطيات وتنظيمها وتصنيفها وتحديد ما بينها من ارتباطات وتداخلات.

وانطلاقا من هذا يمكن ان نستخدم مجموعة من النظريات في التأطير لدراستنا ومن بين هذه النظريات ما يلي:

### أ-نظرية البنائية الوظيفية:

إن الفكرة الأساسية التي تنطلق منها هذه النظرية هي اعتبار المجتمع نسقا اجتماعيا مترابطا ترابطا داخليا يشمل نظاما متداخلة ومترابطة بعضها ببعض، ينجز كل منها وظيفة محددة من خلال تفاعلها فيما بينها باعتبارها مكونات النسق الاجتماعي العام . حيث تعتقد النظرية البنائية الوظيفية التي كان روادها كل من هربرت سبنسر وتالكوت بارسونز وروبرت ميرتون و هانز كيرث وسي رايت ملز بستة مبادئ أساسية متكاملة ،كل مبدأ يكمل المبدأ الآخر . وهذه المبادئ هي على النحو الآتي<sup>1</sup>:

-يتكون المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات ،مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة واحدها مع الأخرى.

-المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلا بنويا وظيفيا إلى أجزاء وعناصر أولية ،أي ان المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.

<sup>1</sup>. طلعت ابراهيم لطفي ،النظريات المعاصرة في علم الاجتماع .القاهرة : دار غريب، 2009،ص35.

-ان كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنيوية تابعة من طبيعة الجزء . وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فان هناك درجة من التكامل بينها .لذا فوظائف البنى المؤسسية مختلفة ولكن على الرغم من الاختلاف فان هناك تكاملا واضحا بينهما. فمثلا وظيفة المدرس أو الأستاذ في المؤسسة التربوية تختلف عن وظيفة الطالب . ولكن وظائف كل منهما تكمل بعضها البعض ،فالأستاذ لا يستطيع أداء وظائفه التعليمية والتربوية دون ان يكون هناك طلبة كما ان الطالب لا يستطيع تلقي العلوم و المعرفة والتربية دون ان يكون هناك مدرس ، لذا فالاختلاف والتفاضل في المراكز هو شي وظيفي للتماسك والتكافل الاجتماعي في المؤسسة التربوية أو التعليمية.

- وجود نظام قيمى أو معياري تسيير البنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله. فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه،كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين . إضافة إلى تحديده لماهية الأفعال التي يكافأ عليها الفرد أو يعاقب -تعتقد النظرية البنيوية الوظيفية بنظام اتصال أو علاقات إنسانية التي تمرر عن طريقه المعلومات والأوامر من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية أو من المراكز الأخيرة إلى المراكزالقيادية

- تعتقد النظرية البنيوية الوظيفية بنظامي السلطة والمنزلة .فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر القرارات والأوامر إلى الأدوار الوسطية أو القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ ،فهناك في النظام ادوار تصدر الأوامر وهناك ادوار تطيعها .أما نظام المنزلة فهو النظام الذي يقضي بمنح الامتيازات والمكافآت للعاملين الجيدين لشدهم<sup>1</sup> والآخرين من زملائهم إلى العمل الذي يمارسونه ، علما بأن الموازنة بين نظامي السلطة والمنزلة هي شيء ضروري لديمومة وفاعلية المؤسسة أو النظام أو النسق.

<sup>1</sup>. حسن ماهر محمد صالح ،القيادة : أساسيات و نظريات و مفاهيم .الأردن : دار الكندي، 2004،ص80.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

تقف هذه النظرية في صف العنصر البشري، وتتشكل أفكارها من نتائج دراسات هأوثورن والأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو وميتشجن، وتتلخص فحوى هذه الأفكار فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن العنصر الإنساني هو أهم العناصر، والإنسان في تركيبه المعقد وجوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل .

- إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، بل إن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.

- إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتئمون فيه، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، وبالتالي على دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم، مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين.

- إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup>. سعد بشايبية، علم اجتماع العمل : الأسس و النظريات و التجارب .قسنطينة : دار حامد للنشر ، 2002،ص104.

### ج-نظرية التفاعلية الرمزية:

لقد اهتم "جورج هيرت ميد" رائد هذه النظرية بالتفاعل الإنساني في دراسة العمليات الاتصالية بين الأفراد ومواضيع الاتصال وطرق الاتصال ورموزه، حيث ينتج الاتصال المستمر داخل الجماعات رموزا وقوانين خاصة بها ، وبمجرد تكون هذه الجماعة تبدأ الرموز والقوانين وشفرات الاتصال المتنوعة في الظهور فتصبح قياسية أو معيارية أي متعارف عليها بين الأفراد.حيث انه أثناء تفاعل الأفراد فيما بينهم فان هناك مجموعة من الخصائص التي تتدخل في عملية التفاعل هذه فتؤثر في أفعالهم وسلوكهم وردود أفعالهم ،ومن هذه الخصائص شخصية أطراف الاتصال ومستوياتهم التعليمية وكفاءتهم وخلفياتهم الاجتماعية وهوايتهم ومناصبهم وأدوارهم وقيمهم ومبادئهم وعاداتهم وطبائعهم وخصائصهم النفسية وغيرها مما يتدخل في عملية التفاعل والتي يمكن ان توجه العملية الاتصالية وتؤثر في مسارها ونتائجها وأهدافها.<sup>1</sup>

وانطلاقا من هذا نجد بان المدرسة هنا هي عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من الأجزاء أو عناصر (المدير ،الإداريين ،المعلمين....)،ولكل عنصر من هذه العناصر دور مهم في إحداث التكامل والانسجام فيما بينهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تفعيل الاتصال و الذي بدوره هو الآخر يؤدي إلى نجاح المدرسة و تحقيق أهدافها. وهذا ما يعني أن على مدير المدرسة ان يقوم بتنظيم نشاط هذه العناصر (المعلمين) بشكل متكامل وذلك للحفاظ على التوازن و ضمان استمراريته واستقراره.

كذلك أنه إلى جانب عوامل نجاح الاتصال في المدرسة، كحسن التنظيم وتحديد المسؤوليات وتوفير الإمكانيات المادية والطاقات والكفاءات ، فان هناك عوامل أخرى تؤدي إلى فعالية الاتصال في المدرسة هي مدى تفهم مديرها والعاملين معه من معلمين و إداريين لبعضهم البعض وتوثيق العلاقات الودية فيما بينهم ، وتماسكهم تماسكا جيدا ، وبهذا يصبح

<sup>1</sup>.انظر ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره.ص46-47.



الجو المدرسي جو تسوده العلاقات الإنسانية السليمة التي تعمل على تماسك الجماعة المدرسية ، كما أن هذا التماسك يتيح للمدير أن يتعرف على معلمي المدرسة والعاملين معه ويتعرف على قدراتهم وميولهم واستعداداتهم بحيث ينعكس أثر ذلك على أدائهم.

كما ان التفاعل في المدرسة هو محرك العملية الاتصالية باعتباره نتيجته الأساسية ، والتفاعل أعمق من الاتصال ، فالإتصال يمكن ان يكون من طرف واحد فقط في اتجاه طرف آخر دون انتظار أي استجابة منه بينما التفاعل هو حالة التأثير والتأثر بين المرسل والمرسل إليه (من المدير إلى المعلمين، أو من المعمين إلى المدير) بحيث يكون هذا التفاعل من خلال استخدام ألفاظ وعبارات يسهل على الطرف الآخر فهمها. وبالتالي نجد انه عدم وجود تفاعل بين عناصر المدرسة يؤدي حتما إلى إعاقة العملية الاتصالية داخلها

## 7- الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

دراسة زياد احمد خليل الدعس بعنوان "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين.
- الكشف عن الاختلاف في استجابات كل من المديرين والمعلمين تجاه معوقات الاتصال والتواصل التربوي تبعاً لمتغير كل من (الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة - نوع المرحلة التعليمية - نوع المهنة (الوظيفة)).
- التعرف على سبل مواجهة معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

وقد تبلورت مشكلة هذه الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

- ما معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين ؟

- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \mu$ ) بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين تجاه معوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير (الجنس- المؤهل العلمي -عدد سنوات الخدمة - نوع المرحلة التعليمية - نوع المهنة ) (الوظيفة)؟

- ما سبل مواجهة معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبيان للكشف عن هذه المعوقات، وجاء هذا الاستبيان على شكل صورتين إحداها للمدير والأخرى للمعلم، واشتمل على ( 70 ) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي كالتالي : المعوقات المتعلقة ب: مدير/ة المدرسة ، المعلمين والمعلمات ، الرسالة الاتصالية التواصلية ، وسيلة الاتصال والتواصل ، البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية.

أهم نتائج الدراسة :

-إن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي : المرتبة الأولى المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية ، وحصلت على وزن نسبي مقداره ( 48.7 % ) عند المديرين و ( 45.2 % ) عند المعلمين ، يليها في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، وحصلت على وزن نسبي مقداره ( 48.2 % ) عند المديرين و ( 45 % ) عند المعلمين، يليها في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، وحصلت على وزن نسبي مقداره ( 48 % ) عند المديرين و ( 43.2 % ) عند المعلمين ، ثم يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين ، وقد حصلت على وزن نسبي مقداره ( 37.3 % ) عند المديرين و ( 43.3 % ) عند المعلمين.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \mu$ ) في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير جنس المدير، ومتغير المؤهل العلمي للمدير، ومتغير خدمة المدير في الإدارة المدرسية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \mu$ ) في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير نوع المرحلة التعليمية التي يعمل بها المدير لصالح مديري المدارس الأساسية الدنيا.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \mu$ ) في استجابات المعلمين بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم، وإلى متغير عدد سنوات خدمة المعلم في التعليم.

### الدراسة الثانية :

- دراسة زياب سعد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ،حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

-التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري على مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

-التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة.

-محاولة الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة أساليب الاتصال الإداري في المدرسة.  
-توضيح العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الاتصال الإداري والتي يمكن أن تعزى لمتغيرات التالوية(المؤهل ، الخبرة ، سنوات العمل مع المدير الحالي).

معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها. عن طريق إعداد إستبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب

المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل ارتباط (معامل بيرسون) وتحليل التباين الأحادي.

أهم نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات.

- أظهرت النتائج أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة وهو سهولة الاتصال عند الحاجة.

- أظهرت النتائج أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة لمعلمين.

- أظهرت النتائج أن أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تمثل في المبالغة في السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة ورثة بورويس ، طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمتوسطات بلديتي جمورة و برانيس". فتمثل حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة أساليب الاتصال وقنواته المستخدمة بهذه المؤسسات

- معرفة طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسة التربوية .

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

كما تم استخدام المنهج الوصفي، والأدوات المستخدمة هي : الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة .

- نتائج الدراسة :

- تستخدم المؤسسات التربوية مجال الدراسة عدة وسائل اتصالية من بينها الاجتماعات والتي تعتبر أهمها حيث على الجميع حضورها والاستفادة منها .

-ان طبيعة الاتصال بين أعضاء المؤسسات التربوية كانت عموماً جيدة حيث عبر عليها اغلب الباحثين وتجسدت في مبدأ الإخلاص في العمل .

### التعقيب على الدراسات السابقة:

إن موضوع الاتصال التربوي ورغم أهميته داخل المؤسسات التعليمية لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء التربوي لدى المعلمين ، وقد ركز معظم الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع إما على دراسة طبيعة الاتصالات داخل المؤسسة التربوية أو على فاعلية أساليبها ومعوقات وأهمها محاور أساسية كعلاقتها وارتباطها بالأداء التربوي كمتغير تابع مهم .

وقد وجدت الباحثة خلال إطلاعها من الأدبيات، وعلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال بين المدير والمعلمين بمختلف أبعاده، أن هنالك الكثير من الدراسات، والأبحاث التي تناولت مهارات الاتصال عند مديري المدارس، ولكن لم تجد ولا دراسة على حد علمها تناولت أثر مهارات الاتصال ومعوقاته بين المدير والمعلم على كفاءة الذاتية لدى المعلم.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- في بناء موضوع الدراسة و إشكالياتها.

-تحديد منهج الدراسة.

-إعداد أداة الدراسة.

-إجراءات الدراسة.

## ثانيا:منهجية الدراسة

### 1-منهج الدراسة:

إن عملية تحديد منهج الدراسة يعتبر من العمليات في البحث ،وعليه ان المنهج "عبارة إخضاع الباحث لنشاطه البحثي إلى تنظيم دقيق،في شكل خطوات معلومة يحدد فيها مساره البحثي ،من حيث نقطة الانطلاق وخط السير ونقطة الوصول .مما جعل العديد من الباحثين يشبهون المنهج بالطريق الواضح المحدد المراحل".<sup>1</sup>

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم .واستناداً إلى كتب المنهجية فان المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها ،ومنه فالمنهج الوصفي "يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كفيها أو تعبيراً كمياً".<sup>2</sup>

ويرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>3</sup> وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على العلاقة بين معوقات الاتصال والأداء التربوي .

### 2-أدوات الدراسة :

تتم عملية جمع البيانات الميدانية من مجال الدراسة ،عن طريق أدوات معينة ،وقد استخدمنا في بحثنا هذا جملة من الأدوات المضبوطة علمياً ومنهجياً لجمع المعلومات والبيانات التي تخص بحثنا ،وذلك بمراعاة توافقها مع منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)

<sup>1</sup> . احمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ،2003،ص283.

<sup>2</sup> . إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، عمان : دار وائل، 2009،ص45.

<sup>3</sup> . محمد شفيق ، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث،1985،ص80. نقلاً عن عمار بوحوش، عمار بوحوش،محمد محمود الذنبيات،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،

2011،ص139.

أ- **الملاحظة:** تعد الملاحظة أساس الدراسة الميدانية، وتعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية وتكمن أهمية تلك الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط السلوك التي لا يمكن دراستها إلا بواسطة تلك الأداة<sup>1</sup>.

ولقد اعتمدنا على هذه الأداة في هذه الدراسة من أجل جمع بعض المعلومات عن طريق رصد بعض سلوكيات المدير و المعلمين داخل المؤسسة، وكذا التواجد الشخصي في بعض المقابلات التي تدار من طرف المدير في مكتبه مع المعلمين ، أيضا اعتمدنا عليها بشكل كبير لملاحظة أهم الوسائل الاتصالية والأساليب التي يعتمدها المدير أثناء اتصاله بالمعلمين ، ومن النقاط التي وجب علينا ملاحظتها كانت بعض العلاقات الموجودة ضمن شبكة العلاقات داخل المؤسسة التربوية وكيف تؤثر على أداء المعلم وكذا تأثيرها بطريقة غير مباشرة على تحصيل التلاميذ .

ب- **استمارة الاستبيان:** إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف **الإستمارة** بأنها: "تموج يضم مجموعة من أسئلة موجهة إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث"<sup>2</sup>. وتعرف أيضا بأنها "وسيلة للاتصال بالمبحوثين واستفسارهم واحدا واحدا ، وبشكل مماثل ، وهي تقنية مباشرة لتقصي المعلومات من الأشخاص تسمح باستفسارهم مباشرة ، قصد الحصول على علاقات رياضية وعقد مقارنات كمية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. نبيل احمد عبد الهادي، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، لبنان :الأهلية للنشر والتوزيع، 2006، ص55.

<sup>2</sup>. رشيد زرواتي ، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، الجزائر: دار هومة للنشر ، 2002، ص123.

<sup>3</sup>. Maurice Angers. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**. Algérie : Edition

نقلا عن ميرفت على خفاجة ، **أسس ومبادئ البحث العلمي** ، الاسكندرية :مكتبة الاشعاع الفنية، 2002، ص64. 64، P 146، CASBAH، 1997.

ولقد تضمنت استمارة الاستبيان قسمين من الأسئلة<sup>1</sup>:

**القسم الأول** حيث وضعنا فيه أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للمبحوث، كالجنس والسن وعدد سنوات التدريس ووضعنا فيه عددا من الأسئلة قصد التعرف على جزئيات المبحوثين خاصة من ناحية طبيعة التكوين الأكاديمي (المؤهل العلمي)، ذلك أن كل ما تم السؤال عنه عوامل لها تأثيرها في الإجابة سواء على الأسئلة المفتوحة أو المغلقة، لكل أفراد العينة.

**أما القسم الثاني** فتضمن ثلاث محاور فيها جملة من الأسئلة بلغ عددها أربع والعشرون سؤالاً، مع تنوع في الأسئلة المفتوحة والمغلقة والأسئلة ذات الاحتمالات، وهذا حتى نترك للمعلم المجال ليعطي رأيه دون قيد وكان الهدف من ذلك الرغبة في اكتشاف نقاط لم ننتبه إليها قبلاً. و قسم هذا الجزء إلى أربعة محاور حسب عدد التساؤلات الفرعية التي وضعناها سابقاً، إذ أدرجنا لكل محور جملة من الأسئلة تقيس المؤشرات الموضوعية في الدراسة.

وبعد الدراسة الاستطلاعية ومعرفة عدد المعلمين الذين يدرسون في المراحل الابتدائية والذين تم اختيارهم تمت عملية توزيع الاستمارات، وبعد جمعها لم يتوفر العدد كله ، لنحصل في الأخير على 46 استمارة من أصل 54 استمارة تم توزيعها. وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> حكمت الاستمارة من طرف : الأستاذ محمودي بشير "أستاذ بقسم العلوم الإنسانية"، و الأستاذة بلقواس زرفة "أستاذة بقسم علم الاجتماع".



اسم المدرسة الابتدائية	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
عبد الحميد بركات	12	12
رقاز محمد بن محمد	11	8
تمامي لخضر	17	12
بركات العرافي	14	14
المجموع	54	46

### الجدول رقم -1- يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

#### 3-مجتمع الدراسة وعينتها:

ونقصد به الأفراد الذين سيتم التعامل معهم والذين ستجري عليهم الدراسة، ويعرف مجتمع البحث حسب مادلين قرافيت "انه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خاصيات مشتركة تميزها عن العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي".<sup>1</sup>

تتمثل عينة الدراسة في معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية والمقدر عددهم بـ54 معلم ومعلمة موزعة على 4 مدارس، حيث أن اختيار هذه الأخيرة (المدارس الابتدائية) كان على أساس التوزيع الجغرافي لها أي :

المنطقة الشمالية :تم اختيار ابتدائية عبد الحميد بركات"حي الدالية".

المنطقة الشرقية :تم اختيار ابتدائية رقا محمد بن محمد"العالية".

المنطقة الجنوبية : تم اختيار ابتدائية بركات العرافي "بسكرة القديمة".

المنطقة الغربية : تم اختيار ابتدائية تمامي لخضر"الكورس".

<sup>1</sup>. مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي آخرون، الجزائر: دار القصة، 2006، ص62.

وكان توزيع المعلمين في هذه المدارس على النحو التالي:

الرقم	اسم الابتدائية	عدد المعلمين
1	عبد الحميد بركات	12
2	رقاز محمد بن محمد	11
3	تمامي لخضر	17
4	بركات العرافي	14
	المجموع	54

الجدول رقم 2- يوضح عدد المعلمين الموزعين على الابتدائيات المختارة

#### 4- حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على معوقات الاتصال في المدارس الابتدائية وما مدى تأثيرها على الأداء التربوي في مدينة بسكرة .

**الحدود المكانية :** تم الجزء الميداني من الدراسة في مدينة بسكرة حيث بدأنا باستطلاع المجال الجغرافي للمؤسسات التعليمية قصد تحديد أماكن تواجدها. ثم اقتصرنا هذه الدراسة على عينة من مدارس المرحلة الابتدائية في أماكن متفرقة التابعة لقطاع التعليم العام في مدينة بسكرة .

**-الحدود الزمنية :** تم تطبيق الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السداسي الثاني للسنة الثانية

ماستر (أي من 20 مارس إلى غاية 07 أفريل).

## أولاً: ماهية الاتصال و أنماطه

### 1 مفهوم الاتصال:

من الناحية اللغوية: إن كلمة اتصال ( Communication ) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك ،" إن المدلول اللفظي لكلمة اتصال يدل على أن أصلها في اللغة العربية (وصل)، فيقال وصل فلان للشيء بمعنى بلغة وانتهى إليه، ومنه وصل الخبر"<sup>1</sup> ..

في حين ورد مدلول كلمة الاتصال في المعجم الوسيط في مادة وصل "يصل فلان وصولاً... ووصل للشيء عليه وصولاً، " واتصل به اتصالاً"، بمعنى بلغة وانتهى إليه<sup>2</sup> .  
من الناحية الاصطلاحية : لقد اختلفت وتعددت تعريفات الاتصال باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ:

- بحيث عرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة"<sup>3</sup>.

- وعرفه تشارلز موريس بأنه "أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين"<sup>4</sup>

- ويعرفه سيزلاقي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات"<sup>5</sup>

- و تعرفه الجمعية الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>. المنجد في اللغة و الأعلام .بيروت : دار المشرق , 2003,ص89.

<sup>2</sup>. معجم الطلاب الوسيط .لبنان : الكتب العلمية , 2006 , ص44.

<sup>3</sup>. إحدادن زهير ، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007،ص13.

<sup>4</sup>. جمال مجاهد،شدوان شيبية ،طارق الخليفة، مدخل إلى الاتصال الجماهيري،الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية،2013،ص24.

<sup>5</sup>. سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو القاسم احمد،معهد الإدارة العامة، السعودية،1991، ص332.

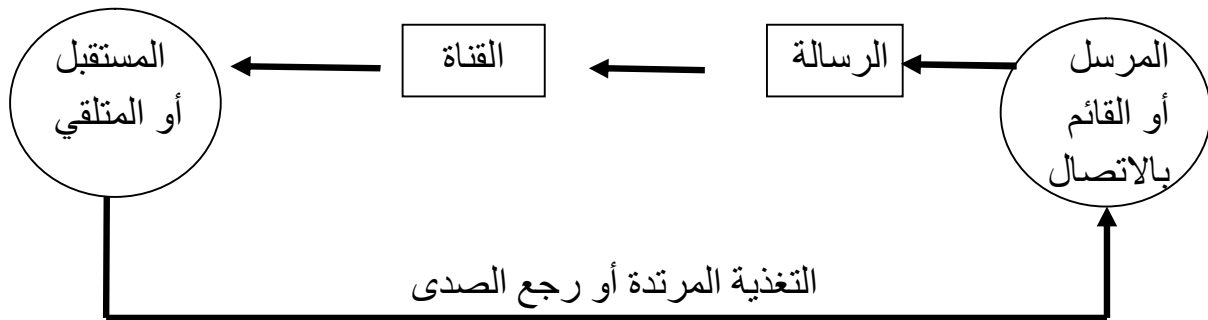
<sup>6</sup>. عيد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامى ، مقدمة في العلاقات العامة، الأردن : دار اليازوري للنشر، 2011،ص65.

وكذلك أكدت جيهان رشتي على أن "الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها ملئقى ومرسل الرسالة -كائنات حية أو بشرا أو آلات -في مضامين اجتماعية معينة ،وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية وعينة أو معنى مجرد أو واقعه معين".<sup>1</sup>

وقد استعمل علماء الاجتماع مفهوم التفاعل الاجتماعي للدلالة على الاتصال الذي ينطوي على حالة التأثير والتأثر بين طرفين أو أكثر ،أما علماء النفس فيركزون على الاتصال في العالم الداخلي للأفراد والآليات التي يتصل بها الأفراد مع أنفسهم وكيف يحاورونها وما هي رموز هذه المحاورة وكيف يتفاعلون مع أنفسهم ومع هذه الرموز.<sup>2</sup>

## 2- عناصر الاتصال:

على الرغم من تنوع تعريفات الاتصال وتعددتها بحسب الأطر النظرية المستخدمة او حسب منظورات معينة ،فإنها تتضمن جميعا خمسة عناصر رئيسية هي المرسل و المتلقي و أداة النقل و الرسالة و رجع الصدى ،وهذه العملية يمكن توضيحها في الشكل التالي:<sup>3</sup>



الشكل رقم ( 01 ) عناصر عملية الاتصال

<sup>1</sup> جمال مجاهد، شدون شبيبة ،طارق الخلفي، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> ينظر ناصر قاسيمي،الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية"، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،2011، ص8.

<sup>3</sup> ينظر خيرى خليل الجميلى، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث .الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1997،ص32.

و نشير هنا إلى أن عملية الاتصال لا تتم دائما بهذه السهولة إذ قد يعترض الرسالة بعض المعوقات التي تمنع أو تعوق وصولها إلى المستقبل وهو ما يعرف بالتشويش ،وفيما يلي نوضح عناصر عملية الاتصال بطريقة أكثر تفصيلا:

## 2-1- المرسل (القائم بالاتصال):

" وهو الجهة التي تصدر منها الرسالة و التي يريد صاحبها أن يوصلها إلى المستقبل وقد يكون المرسل شخصا أو هيئة أو مؤسسة أو جمعية"<sup>1</sup>

وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة .كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة -موضوع الاتصال - بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.<sup>2</sup>

## 2-2- الرسالة:

"هي الأفكار أو المعلومات أو الآراء أو المشاعر التي يرسلها المرسل، إذ يعبر عنها برموز لفظية أو غير لفظية أو بهما معا".<sup>3</sup>

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال .ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غريب عبد السميع غريب ،الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر،الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة للنشر،2003،ص18.

<sup>2</sup> ينظر عبيد عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال و الرأي العام : الأسس النظرية و الإسهامات العربية ،لقاهرة : دار الفكر العربي، 1999،ص25.

<sup>3</sup> غريب عبد السميع غريب،مرجع سبق ذكره،ص19

<sup>4</sup> ينظر الجوهر محمد ناجي ،الاتصال التنظيمي ،العين : الكتاب الجامعي، 2000 .ص43.

## 2-3- الوسيلة:

"وهي القناة التي يتم من خلالها نقل رسالة من المرسل إلى المستقبل "وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها وإمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي وحجم المتلقين وانتشارهم وحدود المسافة بين المرسل والمستقبل"<sup>1</sup>. ولا توجد وسيلة أفضل من الأخرى، إذ يحدد الموقف الاتصالي الوسيلة المثلى للاتصال. وكلما تعددت الوسائل التي تقدم من خلالها الرسالة كانت الرسالة أكثر تأثيرا عما لو جرى تقديمها من خلال وسيلة واحدة.<sup>2</sup>

## 2-4- المستقبل أو المتلقي:

"وهو الذي يستقبل من المرسل الرسالة عبر الوسيلة. وتؤثر خصائصه الديموغرافية والسيكولوجية والثقافية في عمليات التعرض للرسالة وإدراكها وتفسيرها وتذكرها. ويعد أهم حلقة في عملية الاتصال، وهو إما أن يكون فردا أو جماعة أو مؤسسة أو جمهورا واسعا".<sup>3</sup>

والمقصود به الشخص المراد وصول الرسالة إليه ويلعب دورا كبيرا في تحديد صفات وخصائص الرسالة حتى يمكن وضع الرسالة المناسبة التي تؤدي إلى إحداث التأثير المطلوب.

## 2-5- التغذية المرتدة أو رجع الصدى:

"والمقصود بذلك ردة الفعل -سواء بالرموز اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا- التي تصل من المستقبل إلى المرسل تجاه الرسالة".<sup>4</sup>

ولرجع الصدى أنواع هي:<sup>5</sup>

أ- رجع الصدى الإيجابي: ويشجع المرسل على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة.

ب- رجع الصدى السلبي: ويتطلب أن يعدل المرسل شكل أو محتوى الرسائل التالية.

ج- رجع الصدى الفوري: كمقاطعة المرسل أثناء كلامه بسؤال أو تعليق.

<sup>1</sup> جمال مجاهد، شدون شبيبة، طارق الخليفي، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> ينظر الجوهر محمد ناجي، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>3</sup> خيرى خليل الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>4</sup> عبيد عاطف عدلي العبد، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>5</sup> ينظر عبيد عاطف عدلي العبد، مرجع سبق ذكره، ص26-27.

د- رجع الصدى المؤجل: ويتأخر وصوله إلى المرسل كما يحدث في وسائل الاتصال الجماهيري.

إذن يبدأ الاتصال حيث يجري التعبير عن رسالة بواسطة المرسل، إذ يضع الرسالة في شكل رموز، وينقلها إلى المستقبل بوسيلة معينة، فيقوم المستقبل بفك الرموز وتفسيرها، ثم يصدر إشارات تدل على أنه فهمها أو لم يفهمها.

### 3- أهمية الاتصال:

ترجع أهمية عملية الاتصال والتواصل إلى المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به ، كما" أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة"<sup>1</sup>، ان أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي <sup>2</sup>:

- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله ،و أوضحت معظم الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و (15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة .

- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية -ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95 من وقت المديرين ، هذا فضلاً عن أعمال مدير المنظمة التي تعتبر كلها اتصالات

- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطفى، الاتصال والعلاقات العامة، عمان : دار صفاء، 2005، ص35.

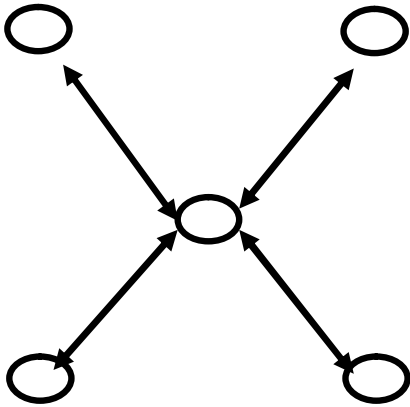
<sup>2</sup> زينظر حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، القاهرة : دار الفجر، 2007، ص193-194.

- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي والعاملين في المنظمة ، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود في المنظمة .
- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة .
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين في المنظمة.
- وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

#### 4-أنماط أو أشكال الاتصالات:

"ربما يستعمل العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها ،وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق، حيث أن أنماط الاتصال جميعها تقريبا تستند على الأنماط الأربعة التالية"<sup>1</sup>:

#### - النمط الأول (شكل العجلة):



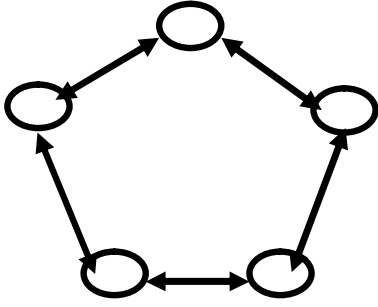
الشكل -2-

" وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف ) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير".

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب ، نظريات الاتصال و الإعلام: المفاهيم -المداخل النظرية -القضايا، الإسكندرية : د.م. الجامعية، 2006. ص22.



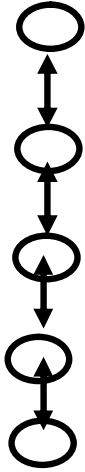
- النمط الثاني(الشكل الدائري):



الشكل-3-

"وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً".<sup>1</sup>

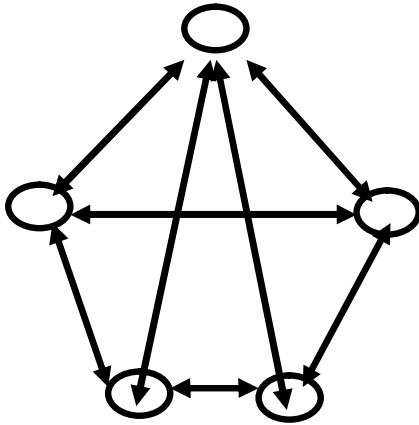
- النمط الثالث (شكل السلسلة):



الشكل-4-

"وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي".<sup>2</sup>

- النمط الرابع(الشكل المتكامل):



الشكل-5-

"في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

<sup>2</sup> دليو فضيل، مدخل إلى الاتصال الجماهيري. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال 2003، ص 34.

<sup>3</sup> جمال محمد أبو شنب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## ثانيا :الاتصال التربوي ووسائله

### 1. مفهوم الاتصال التربوي :

إن مفهوم الاتصال التربوي ما يزال يعاني من الضبابية وعدم وضوح المرجعية حتى داخل الأوساط العلمية التربوية والتعليمية التي تمثل الساحة الأساسية للنشاط الاتصالي التربوي ، وهو ذلك شأنه شأن المصطلحات التربوية التي يكثر فيها التعريف والتفسير، ومن بين هذه التعريفات ما يلي :

حيث عرف الاتصال في التربية بأنه:"عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر،حتى تعم هذه الخبرة وتصبح مشاعة بينهم مما يترتب عليه إعادة تشكيل أو تعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشاركة في هذه العملية، أي أن عملية التعليم ليست عملية إلقاء أو تلقين معلومات ولكنها لقاء خبرتين حول موضوع الدرس ، وهي خبرة المعلم التي اكتسبها نتيجة مروره بمواقف متعددة أكسبته هذه الخبرة وخبرة الطفل التي إما أنها معدومة أو جزئية ولكنها غالبا لا تساوي خبرة المعلم ، ومن الضروري على المعلم أن يهيئ الفرصة للطفل لينمي مجال خبرته حتى تشبه أو تقترب من خبرة المعلم بالتفاعل بينهما وهنا يتحقق الاتصال " .<sup>1</sup>

ويذهب تيسير الدويك وآخرون الى أن الاتصال التربوي هو " الاحتكاك المباشر بين المدرسة والمجتمع المحلي الذي توجد فيه و إقامة علاقات ايجابية معه " .<sup>2</sup>

كما يعرف الاتصال التربوي كذلك على أنه "عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من المدير إلى المعلمين أو بالعكس أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى، أو من

<sup>1</sup> .حصة محمد ال مساعد،أحلام العقباوي، مهارات الاتصال والتفاعل، القاهرة: عالم الكتب للنشر، 2011،ص197.

<sup>2</sup> . أميرة علي محمد،الاتصال التربوي ، السعودية ،الدار،شارع الملك فيصل: العالمية للنشر،2006،ص25.

المدرسة إلى الإدارة التعليمية وبالعكس ،وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي مما يؤدي في النهاية الى وحدة الجهود لتحقيق أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية <sup>1</sup>

ويعرف كذلك : "انه نشاط مقصود وليس اعتباطيا تحدد معالمه المؤسسة التربوية والمؤسسات التي المساندة لها ،والعاملون في إطارها من معلمين أو إداريين أو باحثين أو أولياء أمور أو غيرهم ، والتي تشترك معها في الأهداف التربوية ،كما تحدد آلياته ومحتواه وأهدافه طبقا لمنهج تشاركي تفاعلي ،يعتمد نتائج البحث العلمي في ميادين علوم الإعلام والاتصال والتربية والاجتماع بصورة خاصة ،والتطورات الحاصلة في الميادين الأخرى والمجاورة بشكل عام ،وذلك مع مراعاة خصوصيات الزمان والمكان وظروف البيئة التي يجري فيها هذا النشاط " <sup>2</sup>.

ومن بين التعريفات المهمة للاتصالات في مجال التربية بصفة عامة والإدارة التعليمية بصفة خاصة تعريف هاني عبد الرحمان والذي عرفها بأنها "تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية ،ولهذا فان الاتصالات المدرسية يمكن أن تعرف بأنها عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية " <sup>3</sup>.

ويرى علماء التربية أن الاتصال "عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية لان موضوعات التعليم ليست كسلع التي يمكن نقلها من مكان لآخر أو يمكن أن تنتقل بين الأفراد نقلا ماديا كما تنتقل الأشياء إنما يتحقق التعليم وتتم المشاركة في الأفكار والمهارات والعادات وما أشبه ،نتيجة عملية تفاعل بين الأفراد أي عن طريق عملية الاتصال" <sup>4</sup>

1 . مصطفى نمر دعمس،إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ،لأردن ،عمان: دار غيداء للنشر،2008،ص73.

2. حارث عبود،الاتصال التربوي ،الأردن ،عمان:دار وائل للنشر ، ،2009،ص65.

3. أميرة علي محمد ، مرجع سبق ذكره،ص26.

4. غريب عبد السميع غريب ،مرجع سبق ذكره ، ص14.

وأخيرا يمكننا تعريف الاتصال التربوي في هذه الدراسة" بأنه يعني نقل أو توصيل وتبادل المعلومات والآراء التربوية والتعليمية بين العاملين في المجال التربوي لغرض تحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين المشرفين على هذه العملية والقائمين بها فعلا".

أي هو العملية المحددة التي يتم فيها توجيه رسالة لفظية او غير لفظية ،تحمل خبرات او توجيهات او معلومات او أفكار او مهارات او رموز وإشارات من طرف لآخر أو من مجموعة لأخرى داخل المدرسة .

## 2-أهمية الاتصال التربوي:

تمثل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات المختلفة بشكل عام ،والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص،والاتصال التربوي متنوع فهناك اتصال داخلي على مستوى المؤسسة التعليمية كالذي يتم بين مدير المدرسة والمعلمين ،وبين المعلمين بعضهم البعض ، وهناك اتصال خارجي كالذي يتم بين مديري المدارس بعضهم بعضا او بين مدير المدرسة وإدارة التعليم ،أو بين مدير المدرسة وأولياء الأمور ،<sup>1</sup> ولعل ابرز مبررات أهمية الاتصال في المجال المدرسي هو :<sup>2</sup>

- إنشاء علاقات ودية وإنسانية بين أفراد الأسرة المدرسية .
- تنظيم الموارد المادية والبشرية بطريقة فعالة تحقق أعلى كفاءة .
- توثيق وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- توجيه الأفراد داخل المدرسة وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.
- اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والرشيده .
- كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المدرسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها"

<sup>1</sup> ينظر رافدة الحريري، فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية ، الأردن، عمان: دار الفكر للنشر ، 2010، ص17.

<sup>2</sup> . MARIE DURU-BELLAT ، SOCIOLOGIE DE L'ECOLE ،PARIS : ARMAND COLIN, 2011,p86.

" كما انه يساعد على تحقيق أهداف المدرسة من خلال المتابعة والتوجيه وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء أسرة المدرسة ،وهو أيضا يساعد المؤسسة التعليمية او المدرسة على معرفة المستجدات التربوية والاستفادة منها ما أمكن وذلك " .<sup>1</sup>

وللاتصال التربوي أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف وفاعلية الأداء التربوي وتخفيض تكلفة العمالة ،فمن خلاله يمكن خلق نوع من الاستجابة تجاه التنظيم وربط أجزاء المؤسسة المدرسي وتعميق مبدأ التناسق في الأداء وهذا يمكن المدرسة من تحقيق الكفاءة والفاعلية .

### 3- وسائل الاتصال التربوي:

تتعدد وسائل الاتصال في المؤسسات التعليمية ، ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة أو الرسالة بين المدير والمعلمين او بين المعلمين أنفسهم .ومن أهم هاته الوسائل ما يلي:

أ-المجالس التربوية : "وهي تؤدي دوراً مهماً في العملية التربوية عن طريق التنسيق بين الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية ، والمجالس الاستشارية مهمتها تقديم المشورة والنصح في الموضوعات المطروحة ، وتسهم بأفكارها مساهمة إيجابية في تحديد الشكل الذي سيكون عليه القرار ، ونظراً لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس من كفاءة عالية فإنه يشترط في أعضائها أن يكونوا من المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة المتنوعة، ومثل هذه المجالس : مجالس التخطيط على مستوى الوزارة أو المديرية ، مجالس المعلمين، مجالس الآباء أو أولياء الأمور وغيرها " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر ،عمان ،الأردن ،2008،ص98-99.  
<sup>2</sup> . علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، محمد محمود العوده الفاضل ،الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،2006،ص67.

ب- اللجان التربوية : "واللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين، أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة، وتمارس نشاطاتها عادة في صورة اجتماعات دورية ، وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة.<sup>1</sup>

#### وإن من أهم مميزات اللجان التربوية:

- جماعية القيادة وعدم انفراد شخص واحد باتخاذ القرار .
- التنسيق بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة.
- إلقاء الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يمهّد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها.
- الدراسة العلمية للموضوع بما يسهم به الأعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة.في دراسة وتحليل المشاكل.

#### أما عيوبها:

- أ - تشتت المسؤولية وتجزئتها والتهرب منها.
- ب - الحلول التي تصل إليها هي حلول الوسط وتبتعد عن الحلول المتطرفة والتي قد تكون مفيدة.
- ج -البطء الشديد في العمل لكثرة المناقشات والمداومات وعدم الاتفاق.
- د -سلبية بعض الأعضاء ، وخاصة إذا لم يتم تشكيلها ب شكل سليم بعيد عن المجاملة والمحسوبة.
- هـ -كثرة النفقات التي تصرف على أعضاء اللجان.<sup>2</sup>

#### ج-المقابلات:

" والمقابلة تعد من أوضح وسائل الاتصالات لأنها عادة ما تكون وجها لوجه ، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد والتحليل والتفاهم ، ولذلك تعقد عادة مع

<sup>1</sup> . ختام العناتي ، د.على العياصرة،الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي . عمان :دار الحامد للنشر، 2007،ص117.

<sup>2</sup> . ينظر أميرة على محمد،مرجع سبق ذكره.ص39-40.

الرؤساء والمديرين ، كل حسب موقفه وظروفه ، وبذلك تتم مناقشة الموضوعات والخطط والأمور الغامضة، وحتى تنجح المقابلة وتحقق غرضها يجب مراعاة الأمور التالية<sup>1</sup> :

- احترام وتقدير الشخص الذي أمامه ، وأن يأتيه من الجانب الذي يقبله ، ولا يقدم له أسئلة محرجة أو يضعه في مواقف صعبة ، بل يجب أن يتحاشى مثل هذه الأسئلة والمواقف.

- أن يستخدم طابع الهدوء والبساطة والمرح ، وأن يجعل الشخص يحس بقيمته وقيمة إجاباته ، وأن يصغى إليه بجدية.

- أن يقدم جمل الاستحسان ، وعذب الكلام ، والبساطة في الأسئلة ، وعدم الخروج عن

الموضوع ، وعدم مقاطعة المتكلم ، وأنه يسعى لخدمته ، وأن كلامه سيؤخذ بعين الاعتبار ، وأنه استفاد من مقابلته ، وأن كلامه إنما هو خدمات يقدمها للآخرين.

ورغم أن المقابلة سهلة من جانب إلى أنها صعبة من جوانب أخرى لحاجتها للقائد الكفاء ذو خبرة واسعة لإدارة مثل هاته المقابلات ."

#### د. الاجتماعات:

"تلعب الاجتماعات دورا هاما في الإدارة التربوية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير"<sup>2</sup> ، "ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في زيادة فعالية الإشراف ومقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج، وأول ما ينبغي مراعاته في إعداد الاجتماعات أن تتناول الموضوعات التي تهم المدرسة بصورة عامة من طلاب ومدرسين وعاملين ومرافق ومناهج وغيرها، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس ، والاجتماعات قد تتم قبل بدء اليوم المدرسي أو في نهايته أو خلاله بحيث تخصص فترة معينة للاجتماع ، ويستحسن الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات

<sup>1</sup>..علي عبد الرحمن عياصرة ، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي ، مرجع سبق ذكره.ص68

<sup>2</sup>.. مرجع نفسه.ص71.

المدرسية يسجل فيه أسماء المجتمعين وتاريخ الاجتماع ومكانه وما دار فيه ويوقع عليه جميع المشتركين في الاجتماع"<sup>1</sup>.

وحتى تكون الاجتماعات ناجحة يجب أن:

- يحدد جدول الأعمال مسبقاً ويشارك في الإعداد المشاركين .
- إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء .
- إن يسود الاجتماع جو الألفة والاحترام المتبادل وحسن الاستماع أثناء المناقشة.<sup>2</sup>

#### هـ - التقارير:

وتقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى، ويجب أن يراعى عند كتابة التقارير ما يلي:<sup>3</sup>

أ- أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الفرد أو الهيئة المرسل إليها التقرير.

ب - أن تتسم بالوضوح والبساطة والتحديد والبعد عن استخدام العبارات الإنشائية الطنان.

ج - أن تلتزم بالدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ.

د - أن يكون التقرير معروضاً بطريقة منظمة متكاملة تبرز المشكلة بوضوح ، وتظهر عناصرها وأبعادها.

هـ - أن يكون التقرير في نقده ايجابياً بناء لا سلبياً هداماً، وهذا يعني أن التقرير في

عرضه للعيوب أو المآخذ ينبغي أن يشير إلى العلاج والإصلاح.

#### و- لوحة الإعلانات :

"إن العديد من المدارس تستخدم لوحة الإعلانات لتوصيل المعلومات والبيانات والتعليمات

إلى العاملين بها ويجب أن توضع لوحة الإعلانات في مكان بارز للجميع وتكون أخبارها

متجددة ويجب اخذ موافقة المدير قبل نشر أي إعلان على هذه اللوحة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حصة محمد آل مساعد، مرجع سبق ذكره ص199.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1997، ص143-144.

<sup>3</sup> ينظر عمر عبد الرحيم نصر الله مبادئ، الاتصال التربوي والإنساني. الأردن : دار وائل، 2001، ص65.

<sup>4</sup> ابراهيم محمد صالح، الإدارة والإشراف التربوي : دراسة تربوية، الأردن : المستقبل للنشر والتوزيع، 2011، ص87.



### ز - الإذاعة المدرسية:

"تعتبر الإذاعة المدرسية من أدوات الاتصال التربوي السهل والسريع في توصيل الأخبار والمعلومات والآراء والتوجيهات للعاملين في المدرسة ،وهي وسيلة اتصال يمكن لمدير المدرسة أن يوظفها للاتصال بالعاملين لتبليغهم الأمور الهامة في وقت واحد".<sup>1</sup>

### ح - مجلة المدرسة :

"وهي مجلة تصدرها المدرسة في نهاية كل عام وتحتوي على أخبار المدرسة والمعلمين ونشاط الطلاب ،ويشارك فيها مدير المدرسة والمعلمين وبعض التلاميذ مما يرفع من روحهم المعنوية ويجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة تنتمي لديهم شعور الانتماء والاعتزاز نحو المدرسة والفخر بها .ومن بين من يوزع عليهم هذه المجلة أعضاء المجتمع المحلي ".<sup>2</sup>

## 4-أنواع الاتصال التربوي :

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ،حيث يمكن تبويب الاتصال الإنساني والتربوي في عدة أنواع نوجزها كما يلي:

### 4-1.أنواع الاتصال حسب الأسلوب:

#### أ- الاتصال اللفظي :

" وهو الاتصال الذي يتخذ من الألفاظ والكلمات وسائلاً لانتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهو نوعان :الاتصال الشفوي، ويتم عن طريق الكلام والحديث بين المرسل والمستقبل، والاتصال الكتابي يتم عن طريق الكتابة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،مرجع سبق ذكره.ص154.

<sup>2</sup> . حصة ال مساعد،مرجع سبق ذكره.ص200.

<sup>3</sup>.هند كابور "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية"دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق

الرسمة-الحلقة الأولى- تعليم أساسي"مجلة جامعة دمشق- المجلد - 26 ملحق 2010 ،ص291.

ب- الاتصال غير اللفظي :

"وهو الاتصال الذي لا تكون مادته الكلمة المقروءة أو المسموعة، وقد يستخدم المرسل هذا النوع من الاتصال جنباً إلى جنب مع الاتصال اللفظي، سواء الشفوي منه أو الكتابي، ومن أنماط هذا الاتصال: الأيدي حيث يستخدم المرسل حركة اليد للتعبير عن موقف معين، أو حالة انفعالية معينة، وحركة الجسم كحركة الرأس، أو الضرب بالقدم، كل هذه الحركات لها دلالات ثابتة وأثر بالغ عند المستقبل والوجه الذي يعتبر أكثر أجزاء الجسم نقلاً للمعنى، ومعبراً عن المشاعر والانفعالات، ويذكر أحد خبراء الاتصال أن الوجه قادر على عكس (250.000) تعبير مختلف".<sup>1</sup>

4-2. أنواع الاتصال حسب طبيعة التنظيم الإداري :

4-2-1. الاتصالات الرسمية:

يتكون هذا النظام الاتصالي من قنوات ووسائط للاتصال، والاتصالات الرسمية هي تلك الاتصالات التي يتضمنها التنظيم الرسمي للمنظمة، وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، ويغلب على الاتصال الرسمي أسلوب الاتصال الشخصي أو المواجهي (وجهاً لوجه)، سواء أكان الاتصال الشخصي ثنائياً كالحوار والمحادثة بين الزملاء في العمل أو مع المدير، أو كان الاتصال جماعياً من خلال اللقاءات واجتماعات الأقسام. وتزداد أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فعال للاتصال معهم، خاصة وأنها تعيش عصر المؤسسات حيث تعمل المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح لنقل الرسائل والمعلومات من وإلى جمهورها. وقد تكون داخلية (داخل المدرسة) وقد تكن خارجية (مع مدارس أخرى).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص31.

<sup>2</sup> ينظر حسين جلوب، مهارات الاتصال "الاتصال مع الآخرين". عمان: دار كنوز المعرفة للنشر، 2009، ص27.

وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي<sup>1</sup> :

**الأول:الاتصالات العمودية :** وتنقسم إلى:

**أ- اتصالات نازلة:**

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين...الخ)، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاليم والمنشورات واللقاءات الجماعية، ، وغالبًا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

**ب- اتصالات صاعدة:**

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

**الثاني:الاتصالات الأفقية:**

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصًا إذا ما ركز على : تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات والتقليل من حدة الصراعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

<sup>1</sup> ينظر رافدة الحريري، فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره.ص110-111.

### الثالث:الاتصالات المتقابلة أو المحورية:

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمًا ( مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى )، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

#### 4-2-2.الاتصالات غير الرسمية:

"وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ( تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي) ، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسيًّا بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75 % من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية , 2004،ص34.

## أولاً: معوقات الاتصال

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب حدوثه .على الرغم من اتفاق العلماء على أهمية معوقات الاتصال وخطورة تأثيرها على تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات ، إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال إلى آخر، ومن جهاز إلى جهاز آخر، ومن بيئة لأخرى ، وكذلك تختلف تصنيفات وتقسيمات تلك المعوقات ، من مكان لآخر ، حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات، ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

### 1- معوقات شخصية :

ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل من عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا ونعزو هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له ، ومن هذه المعوقات ما يلي :

-تباين الإدراك : وهي إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى مختلف المعاني التي يعطونها للأشياء ، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر " .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> على عياصرة ،محمد محمود الفاضل،مرجع سبق ذكره،ص71.

## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

-**الفروق الفردية:** "اختلاف الناس في رغباتهم واتجاهاتهم وميولهم وقدراتهم يجعل هناك تبايناً في إدراك الرسالة وفهمها، فكلما زادت القدرة على إدراك وفهم الرسالة كلما نجحت عملية الاتصال والعكس صحيح".<sup>1</sup>

-**خصائص المتلقي:** "قد تكون الطريقة التي يستجيب بها الأشخاص المختلفون لنفس الرسالة متباينة تماماً لأسباب أو دوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها".<sup>2</sup>

-**معوقات نفسية:** "إن تدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين يحددها درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوسين، فالرئيس الذي يتضجر ويضيق من الاتصالات مرؤوسيه يجعلهم يحجمون عن تزويده بالمعلومات".<sup>3</sup>

-**الإفراط في الاتصال:** "إن الإفراط في الاتصال يعيق عملية الاتصال لما فيه عبء على المتصل وقد يفوق طاقته الاستيعابية".<sup>4</sup>

- **القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث:** "يقوم الفرد باستيفاء كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المحتوى، ولكنه يفشل في استخدام حركاته وصوته بصورة تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدراكهم له، كذلك المبالغة في الاتصال حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضع الواحد عدة مرات مما يفقد عملية الاتصال أهميتها وتأثيرها في كلا الحالتين".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات : مدخل وظيفي، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية، 2000، ص748.

<sup>2</sup> سيزلافي وولاس، مرجع سبق ذكره، ص366.

<sup>3</sup> محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري : مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، عمان : دار الفكر، 2007، ص59.

<sup>4</sup> أميرة على محمد، مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>5</sup> مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة : دار المجموعة العربية، 2009، ص65.

-عدم الرغبة في الاتصال: "إن الرغبة في الاتصال والمشاركة في التفاعل مع الآخرين من مقومات الاتصال الناجح"<sup>1</sup>، لذا فإن انعدام تلك الرغبة يحول دون فعالية الاتصال .

## 2- معوقات تنظيمية :

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لانجاز المهام والواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة .ومن تحديد للاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين وتوضيح لخطوط السلطة والمستويات التنظيمية، ويعين مدى مركزية اتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات، فإن فعالية الاتصال تتوقف على مدى مرونة وتحديث الهياكل التنظيمية، وفيما أبرز المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الاتصال:

-انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي: تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي، وربما يرجع أوجه القصور هنا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي، الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>.

-حجم المؤسسة: "كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال وتطلبت نظاما خاصا للاتصال ووسائل متماشية مع كبر حجم المؤسسة، ويتفاوت حجم المؤسسات فيوجد منها المؤسسات متعددة الفروع في المستوى القطري أو المستوى العالمي وهذه الوضعية تتطلب أيضا نظاما للاتصال يتناسب مع هذه الوضعية بحيث يضمن المرونة وسهولة انسياب وتبادل المعلومات وفعالية تسييرها "<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. أميرة على محمد، مرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الأردن : دار أسامة، 2008، 134.

<sup>3</sup>. ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص73.

-عدم وضوح سياسة الاتصال: يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال مثل: سياسة باب المغلق هذه تشكل حاجزا بين العاملين وزملائهم أو بين القادة والمرؤوسين بما يعوق تدفق المعلومات.<sup>1</sup> كما ان عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية والأهداف المرغوبة، وكذلك عدم تحديد قنوات الاتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقق فعالية الاتصال حيث يساعد ذلك في تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين والقيادات تجاه الاتصال مما لو كانت هناك سياسة واضحة ومحددة للاتصال.

-تعدد مسؤوليات المدير: تعدد مسؤوليات المدير تعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات، نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال، فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراد وشعور المدير بعدم القدرة على انجاز العمل في الوقت المحدد، فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في انجاز العمل مما يؤدي إلى تسرب المعلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناجمة عن قلة الاتصالات.<sup>2</sup>

-قلة خبرة وكفاءة العاملين: "حيث أن خبرات وكفاءة العاملين ترتبط ارتباطا وثيقا بحدثة أو قدم العمل من حيث أن العاملين حديثي العهد بالعمل لديهم خبرات قليلة بالمقارنة مع القدامى، كذلك فإنهم لا يتميزون بالكفاءة عند التحاقهم بالعمل وحتى وان توفرت لديهم بعض الخبرات لان طبيعة المناخ التنظيمي والتقنيات المتبعة في كل جهاز و منظمة سوف تختلف تبعا لطبيعة العمل بالجهاز. وكذلك الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها".<sup>3</sup> ولذلك كان من الضروري التعرف على خبرات وكفاءة العاملين عند التحاقهم

<sup>1</sup> الجوهري محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، العين: الكتاب الجامعي، 2000، ص85.

<sup>2</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص136.

<sup>3</sup> أميرة على محمد، مرجع سبق ذكره، ص78.



## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

بالعمل والتأكد من مدى ملاءمة تلك الخبرات للعمل بالجهاز الذي يعملون فيه كذلك السعي نحو تطوير تلك الخبرات بغية تحقيق كفاءة الأداء في تلك المؤسسة.

- **البيئة المحيطة بعملية الاتصال:** والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها ، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء (الأصوات ، المسافة البعيدة) ، وحيث أن المنظمة تعد نظاما مفتوحا فإنها تتأثر بكافة الظروف البيئية المحيطة بها بدرجات متفاوتة<sup>1</sup>، حيث تمارس المنظمة أنشطتها تحت تأثيرات خارجية (البيئة المحيطة) وتأثيرات داخلية (بيئة العمل) ويؤدي تفاعل عوامل البيئة الخارجية والداخلية إلى التأثير سلبا أو إيجابا في عملية الاتصال .

- **ضغوط الوقت:** يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ، ودائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ، "ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كان يصدر المدير أمرا شفويا لأحد الموظفين لانجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات ، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلا في ذهن المدير"<sup>2</sup>.

### 3- معوقات اجتماعية ثقافية

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير ، وذلك انه قد يتجاهل العاملون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وثقافتهم المختلفة ، وهذا الانتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل ويشكل

<sup>1</sup> أميرة على محمد، مرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>2</sup> سيزلافي وولاس، مرجع سبق ذكره، ص369.

عائقا مهما من المعوقات الاجتماعية الثقافية للاتصالات. ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:

-**المشكلات اللغوية** : تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال حيث أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، ففهم معاني الكلمات المستخدمة في الاتصالات من العوامل الهامة المرتبطة بفعالية الاتصال والخطأ الذي يقع فيه الفرد عادة هو افتراضه ان الآخرين يفهمون معنى كلماته طالما هو يفهمها، وهذا افتراض غير صحيح ، فالكلمة الواحدة تعني أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد ويرجع ذلك الاختلاف بسبب اختلاف المستويات التعليمية للأفراد والى المناطق الجغرافية التي يأتي منها الأفراد واختلاف لغاتهم ولهجاتهم وهذا مصدر أساسي من مصادر تعويق الاتصالات وعدم فعاليتها , و إضافة إلى ذلك فان استخدام بعض الأفراد لكثير من الكلمات في رسائلهم دون حاجة لذلك يجعل الرسالة تزداد تعقيدا أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها".<sup>1</sup>

-**الإدراك الانتقائي** : "حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل ، فالمستقبل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته و إهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات أي تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والقيم والخلفية العلمية والثقافية والخبرة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. سيزلافي وولاس، مرجع سبق ذكره، ص366 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص367 .

-الاتجاهات السلبية :تؤدي اتجاهات العاملين دورا مهما في عملية الاتصال فاتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم بنقله ،نحو مستقبلي الرسالة ونحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور الأساسية المؤثرة في تحقيق فعالية الاتصال <sup>1</sup>، وهذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم والاتجاهات السالبة تعني وجهات نظر وعارضة لشخص أو موقف ،وغالبا ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال.

-الانطواء : "يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي وعادة ما يعود ذلك إلى الاختلاف الموجود في القيم والمعتقدات والاتجاهات بينه وبين الآخرين ،أو لعدم الرغبة في الاحتكاك ،أو عدم الرغبة في العمل الجماعي " <sup>2</sup>، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال.

-افتقاد إدارة المعلومات: "مما لا شك فيه أن فعالية العملية الاتصالية واتخاذ القرارات يتوقف على كمية المعلومات والبيانات المتاحة و المتوفرة،<sup>3</sup> لذا فان المنظمات في اشد الحاجة إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم ،وعدم وجود مثل هذه العمليات سوف تعوق فعالية الاتصال.

<sup>1</sup> محمد علي شمس الدين، مرجع سبق ذكره،ص61.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، القاهرة: الدار الجامعية، 1989،ص275

<sup>3</sup> إبراهيم محمد صالح ، الإدارة والإشراف التربوي : دراسة تربوية، الأردن : المستقبل للنشر والتوزيع، 2011،ص85.

## ثانياً: ماهية الأداء التربوي وتقييمه

### 1- مفهوم الأداء التربوي :

**المعنى اللغوي للأداء :** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر للفعل أدى ويقال "أدى دينه:قضاه"،وأدى الشيء: قام به، وتشير بعض الكتابات إلى أن "الأداء هو أداء مهارة ،القدرة على عمل شئ ما ، أداء العمل <sup>1</sup>.

### **المعنى الاصطلاحي للأداء :** تعددت تعريفات الأداء حيث :

- عرف احمد زكي ومحمد كامل الأداء" هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به " <sup>2</sup> .

- ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء إذ يرى " أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز،أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا".<sup>3</sup>

- ويمكن تعريف الأداء كذلك على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".<sup>4</sup>

وعرف أيضا على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية"<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. ابن منظور ،لسان العرب ،دار صادر ،بيروت ،المجلد 14،ص26.

<sup>2</sup>. احمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ،معجم مصطلحات القوى العاملة ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية، 1984،ص166.

<sup>3</sup>.صلاح الدين عبد الباقي ، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ،الدار الجامعية ،مصر ،2005،ص175.

<sup>4</sup> .J.Barraux , entreprise et performance globale , évaluation et pilotage , édition economica , 2000 .p120.

<sup>5</sup>الكساسبة وصفي عبد الكريم، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان : اليازوري ، 2011،ص23.

## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

هذه التعاريف هي بالنسبة لمفهوم الأداء بشكل عام ، أما الأداء التربوي فيختلف مفهومه بحسب اختلاف وجهة النظر إليه على أنه أداء يقوم به المعلم فقط أو أداء يشترك فيه المعلم والتلميذ :

أ- فيعرفه المفتي بأنه:"الممارسات التي تؤدي في أثناء عملية التعلم داخل حجرة الدراسة بقصد التأثير المباشر في أداء التلميذ ؛ لتعديله ، وبالتالي تيسر حدوث التعلم ".<sup>1</sup>  
ب- ويعرف كذلك الأداء التربوي على انه: " السلوك الذي يقوم به المعلم أثناء التدريس ، وهذا يشمل أداءه العقلي داخل الموقف التعليمي ، وما قام به من إعداد لهذا الموقف ".  
ج- وعرفه البعض: " بأنه مجموع العمليات والإجراءات والأساليب التي يقوم بها المعلم أثناء التدريس ، وهي تشكل في مجموعها نمطاً مميزاً لسلوك المعلم في التدريس ".<sup>2</sup>  
د- وهناك من يعرفه بأنه: " مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين ، وتكون قابلة للملاحظة والقياس وفق معايير سبق تحديدها " وبذلك يكون (الأداء هو ما يقاس من السلوك ) .<sup>3</sup>

وبعد عرض التعريفات السابقة فإنه يلاحظ الآتي:

- تركز بعض هذه التعريفات على أداء المعلم دون التلاميذ
  - يركز بعضها على أداء المعلم ويغفل الأنشطة التربوية وتنوع استراتيجيات التدريس
  - تغفل بعض هذه التعريفات تحديد كيفية ملاحظة هذا الأداء وكيفية قياسه .
- حيث يقصد به كذلك "مدى تنفيذ المعلم للدرس حيث يتطلب من المعلم : ربط موضوع الدرس بالواقع الاجتماعي للطلاب واستخدام طرق تدريس متنوعة ، واستخدام الوسائل

<sup>1</sup> . فاروق شوقي البوهي ، التخطيط التعليمي : عملياته-مداخله-التنمية البشرية-تطوير أداء المعلم، القاهرة : دار القباء، 2001،ص93.

<sup>2</sup> كمال عبد الحميد زيتون ،التدريس (نماجه ومهاراته)، القاهرة : عالم الكتب للنشر ،2005،ص55-56.

<sup>3</sup> عبد الحافظ حبيب ،تقويم وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء أهداف المؤسسة الجامعية،

<http://www.ksu.edu.sa/sites/colleges/Arabic>

## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

التعليمية المناسبة وربط المادة العلمية بمشكلات الطلاب اليومية وتعميق معلومات المدرس أكثر مما بالكتاب المدرسي".<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن تعريفه في البحث الحالي: . على انه مصطلح يشير إلى سلوك المعلم أثناء مواقف التدريس سواء داخل الفصل أو خارجه ،ويلاحظ أن هذا الأداء هو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال ، واستراتيجيات في التدريس ، أو في إدارته للفصل ، أو مساهمته في الأنشطة المدرسية ، أو غيرها من الأعمال أو الأفعال التي يمكن أن تسهم في تحقيق تقدم في تعلم التلاميذ.

### 2- أساليب تقييم أداء المعلم :

يقصد بتقييم الأداء التربوي هو "تقييم أداء المعلم داخل الفصل، وبيان مدى إتقانه واستخدامه لمهارات التدريس اللازمة لنجاحه في عملية التدريس من استراتيجيات وأساليب تدريسية وأنشطة متعددة، ومدى قدرته على إدارة الفصل، والقيام بكافة الأنشطة التربوية"<sup>2</sup>.

هناك عدة أساليب للتقييم تنتمي إلى اتجاهات ثلاثة رئيسة هي:<sup>3</sup>

أ- تقييم أداء المعلم بناءً على مخرجات التعليم : ويركز هذا الاتجاه على معيار الإنتاجية حيث يرى في تعلم التلاميذ مؤشراً صادقاً لأداء المعلمين.

ب- تقييم أداء المعلم بناءً على سلوك المعلم : ويركز هذا الاتجاه على ملاحظة المهارات التدريسية التي يقوم بها المعلم داخل الفصل ويتم القياس في هذه الحالة ببطاقة الملاحظة.

<sup>1</sup>.كمال عبد الحميد زيتون ،مرجع سبق ذكره،ص56.

<sup>2</sup>. عبد الوهاب النجار، أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، الموقع: <http://www.facuty.ksu.edu.sa/aljarf>

<sup>3</sup>. جابر عبد الحميد جابر، اتجاهات و تجارب معاصرة في تقويم أداء التلميذ و المدرس، القاهرة : دار الفكر العربي، 2002،ص126.

## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

ج- تقييم أداء المعلم بناءً على سلوك المتعلم: ويهتم هذا الاتجاه بمدى قدرة المعلم على تهيئة البيئة التعليمية التي تتيح للمتعلم وتساعد على اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات التي تظهر نتائجها على سلوك التلاميذ من خلال ممارسة الأنشطة التعليمية .

وهناك أساليب أخرى أشار إليها الباحثون وهي:<sup>1</sup>

- تقييم المعلم في ضوء آراء التوجيه الفني، وهو السائد غالباً.
- تقييم أداء المعلم عن طريق أخذ آراء تلاميذه، وهو فعال إذا تم ضبطه جيداً.
- التقييم الذاتي للمعلم عن طريق مراجعته لأدائه وتعديل سلوكه التدريسي في ضوء ما يكتسبه من معلومات وتوجيه .
- تقييم المعلم عن طريق أخذ آراء زملائه فيه، ويكون هذا الأسلوب من خلال تقديم استبانة إلى الزملاء المعلمين بقصد التعرف على أحكامهم تجاه مستوى زميلهم، ولكن قد يتدخل في هذا الأسلوب العوامل الذاتية وعدم الموضوعية .

وهناك من يرى أن تقييم الأداء التدريسي للمعلم يعتمد على ثلاثة معايير هي:<sup>2</sup>

- الأول معيار المعرفة :** ويتضمن الحقائق والمبادئ ، والتصميمات والمفاهيم المتوقع توافرها لدى المعلم و لتقييم هذا الجانب يتم تطبيق اختبار تحصيلي في الجوانب المعرفية المرتبطة بتنمية مهارات التدريس من خلال اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية.
- الثاني معيار الأداء :** وهو سلوك المعلم التدريس داخل الفصل، ولتقييم هذا الجانب يتم تطبيق بطاقة ملاحظة الأداءات التدريسية لمعلم اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية.

<sup>1</sup> هند كابور، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup> مصطفى نمر دممس، استراتيجيات تطوير المناهج و أساليب التدريس الحديثة، عمان : دار غيداء، 2007.ص35.

الثالث معيار النتائج أو المخرجات :وهذا المعيار يرتبط بمدى ما يحققه المعلم في نمو تلاميذه.

### 3-أهداف تقييم الأداء التربوي للمعلم:

حددت الأبحاث والدراسات السابقة وأيضاً الأدبيات في هذا المجال عدة أهداف من تقييم الأداء التربوي:<sup>1</sup>

- تزويد المعلمين بتغذية راجعة حول أدائهم التدريسي لأغراض التقويم والتوجيه الذاتي نحو تعديل الأهداف التدريسية، ومحتوى التدريس، استراتيجيات التدريس وغيرها من عناصر منظومة التدريس، وليكون لدى المعلم وعياً كاملاً بكفايته ومستواه المهني، لكي يبذل جهوده ويعمل على تطوير ذاته وتنمية مستواه المهني.

- تزويد القائمين على العملية التعليمية بتغذية راجعة عن كفاية المعلم في وظيفته وذلك بغرض تعديل مناهج إعداد المعلمين، ووضع برامج التدريب أثناء الخدمة لتتلافى النقص في الإعداد.

- تحديد المعلمين غير الفعالين تدريسياً بغرض تحسين مستواهم ورفع كفايتهم.
- التعرف على مستويات التلاميذ في إطار الأهداف التي يرجى تحقيقها.
- اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة الخاصة بأعمال الترقية والمكافأة أو النقل ، وغير ذلك مما فيه صالح العمل.

### 4-الأسس التي يقوم عليها الأداء التدريسي الجيد:

ينبغي أن يعتمد التدريس الجيد على أسس علمية يلتزم بها حتى يحقق الأهداف المحددة له سلفاً .مثل النشاط الذاتي والمشاركة الإيجابية للمتعلم ، و التي من خلالها قد يقوم بالبحث مستخدماً مجموعة من الأنشطة والعمليات العلمية ؛ كالملاحظة ووضع

<sup>1</sup>عبد الحافظ حبيب،مرجع سبق ذكره.



## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

الفروض ، والقياس ، وقراءة البيانات والاستنتاجات وغيرها ؛ مما يمكنه من التوصل إلى المعلومات المطلوبة بنفسه ، وتحت إشراف المعلم وتوجيهه وتقويمه <sup>1</sup> .

من ناحية أخرى يرى البعض أن التدريس الجيد هو " الذي يعكس براعة المعلم في عرض مادته ، وتعزيز العلاقات الشخصية بين التلاميذ وبينه ، وخلق الإثارة العقلية لدى المتعلمين وعقد الصلة الإيجابية معهم وتنمية أنماط العواطف والعلاقات التي تثير دافعيتهم ، لبذل أقصى الأداء. " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ينظر عبد الحافظ حبيب، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> بشير محمد عربيات، إدارة الصفوف و تنظيم بيئة التعلم، عمان : دار الثقافة، 2007، ص70.

### ثالثاً: أثر الاتصالات على فاعلية الأداء

" إن تبادل المعاني والمعلومات يشكل مطلباً إنسانياً، وهو في المنظمات يعتبر أمراً حيوياً للعاملين فيه ، إذ كلما تم كبح الاتصال أو الحجز عليه أو التقليل منه أو اصطبع بالغموض انعكس ذلك سلباً على أداء العاملين وعلى قناعاتهم بالعمل. كما أن الاتصال بشكل جيد يعد الأداة الفعالة الهامة للقائد الحقيقي، ذلك من خلال الاتصال بالشكل المناسب باستمرار، سواء في الأوقات الجيدة أو السيئة، وهذا سوف يعمل على تحسين النتائج، ويخلق منظمة ناجحة".<sup>1</sup> وتبرز أهمية الاتصال كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للموظفين، فالاتصال الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة .

ويعد الاتصال داخل المدرسة وخارجها عملية هامة جداً ، بحيث يتم من خلاله تزويد المعلمين والعاملين بها بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تحقيق كفاية العملية التربوية، كذلك فهو عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة فالعمل الجيد في الاتصال الجيد ، وان عدم وجود نظام فعال للاتصالات يؤدي إلى شللها مهما توافر لديها من إمكانيات مادية أو بشرية أو مالية لان الاتصال عصب المنظمة وحياتها والدافع لتحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

كما يعد الاتصال جزءاً من العمل اليومي لمدير المدرسة ووظيفة أساسية في العملية الإدارية ، إذ لا يمكن قيام نظام إداري فعال بدون نظام اتصالات سليم فهو يمثل القدرة على التفاعل والتفاهم مع العاملين وعلى خلق روح العمل كفريق واحد بين الأفراد في التنظيم. وبالتالي هنا يقع على عاتق المدير دوراً مهماً في عملية تسهيل الاتصال في المدرسة. حيث أن القدرة على تحقيق الاتصال بفاعلية هي من أكثر المهارات أهمية للمدير في عمله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العناتي و العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص260 .

<sup>2</sup> ينظر رافدة الحريري، فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>3</sup> ينظر هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية : مفاهيم... وآفاق، الأردن : وائل، 1999. ص75.

كما إن الاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوحد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف ، ولذا يجب على إدارة المدرسة أن تحدد قنوات الاتصال الرسمية وتتعرف على قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل تحسن الاستفادة منها في تدفق المعلومات ، ولهذا فإن نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوقف على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الأشخاص الآخرين على تفهم المدير حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.<sup>1</sup>

"وإن تقويم المدير لاتصالاته مع المعلمين يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعدهم على الأداء الجيد ويعمل على تحفيزهم . فالمدير الفعال كما يشير الدارسين هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل".<sup>2</sup>

كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المدرسة تعبر فيها عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام التربوية والأهداف المرغوبة ، وكذلك عدم تحديد قنوات الاتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقق فعالية الأداء فيها، مما يترتب عليه أحياناً تشويه في المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها والاستفادة منها ، أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها ، وهذا ما يؤثر على العنصر البشري المحرك

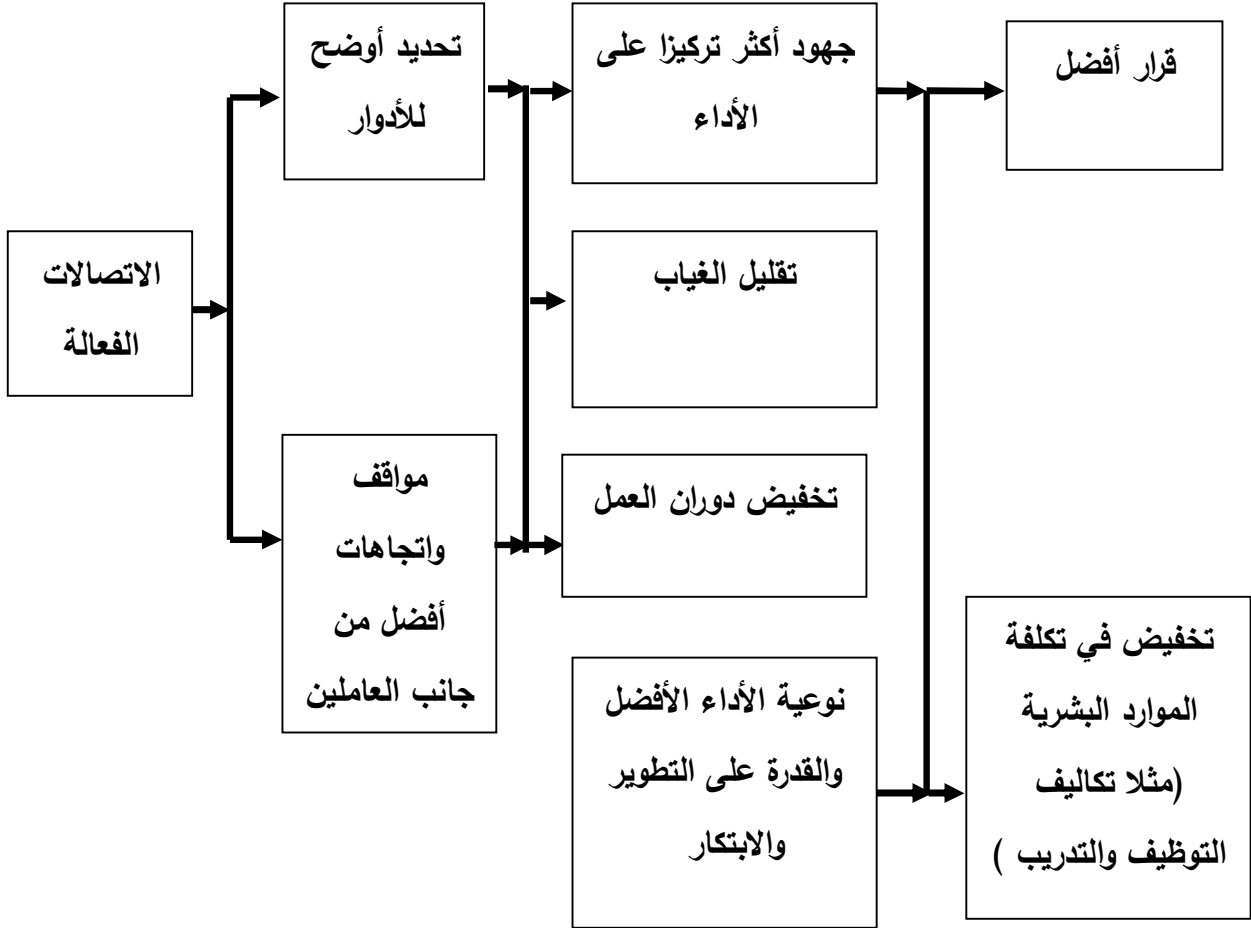
<sup>1</sup>. ينظر عزب محسن تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. الإسكندرية: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية للنشر ، 2008، ص200.

<sup>2</sup>. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات ، مرجع سبق ذكره، ص43.

## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح أهمية الاتصالات وأثرها على فاعلية الأداء.<sup>2</sup>



### الشكل رقم 6- يوضح أهمية الاتصالات وأثرها على الأداء

ومن المؤكد أن إتمام عملية الاتصال، يحتاج إلى مجموعة من المهارات، وقد تفنقر عملية الاتصال إلى أهم شروط نجاحها أو فعاليتها بدونها، ومن هذه المهارات<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ينظر حارث عبود، مرجع سبق ذكره، ص66.

<sup>2</sup> ينظر رافدة الحريري، فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان: دار الفكر للنشر، 2010، ص17.

<sup>3</sup> ينظر ختام العناتي، على العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص120.

## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

1- مهارة التحدث :وهي قدرة المدير في توصيل المعلومات، والقرارات أو الآراء إلى المعلمين بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف، لجذب انتباه السامعين من المعلمين.

2- مهارة الاستماع :وتساعد هذه المهارة المدير على فهم المعلمين، وما يقترحونه من أفكار وآراء، والاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل من المدير والمعلم الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخر.

3- مهارة الكتابة :وهذه المهارة تساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة للمستقبلين؛ ومن وسائل الكتابة، الكتب الرسمية، والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة.

4- مهارة القراءة :فالكثافة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلًا أم مستقبلًا؛ لا يتقن مهارة القراءة).

(فإذا ما اتصل المدير مع المعلم عن طريق الكتابة، فإن الرسالة قد تصل مشوهة للمعلم

الذي لا يتقن مهارة القراءة).

"فالمرسل لا يتمكن من إتمام عملية الاتصال بنجاح، حتى تتوفر لديه عدة مهارات أساسية، مهارتان متصلتان بموضوع الفكرة، وهما الكتابة والتحدث، و مهارتان متصلتان بترجمة الفكرة، وهما القراءة والاستماع، إذ تسمح هذه المهارات للمرسل أن يسمع ويتحدث عن فكرته بدقة ووضوح تمنع التحريف، أو التشويه في ( المعنى المقصود)"<sup>1</sup>.

وهذا يفرض على مدير المدرسة، أن يمتلك المهارات والاتجاهات والمعارف التي تساعد على حسن صياغة الرسالة، بما تتطلبه من مهارات التحدث، والكتابة والقراءة

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة : رؤية معاصرة، عمان : دار الواصل للنشر ، 2011، ص70.

## الفصل الثالث: معوقات الاتصال والأداء التربوي في المؤسسة التعليمية

---

والتفكير وغيرها .وأن تكون قنوات اتصاله بالقوى البشرية بمدرسته وبالبيئة والإدارة التعليمية متعددة خالية من العقبات، التي تحول دون وصول الرسالة أو تحريفها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>ينظر أحمد اسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم : النظرية و الممارسة في الفصل و المدرسة، القاهرة : دار الفكر العربي للنشر، 2000،ص390.

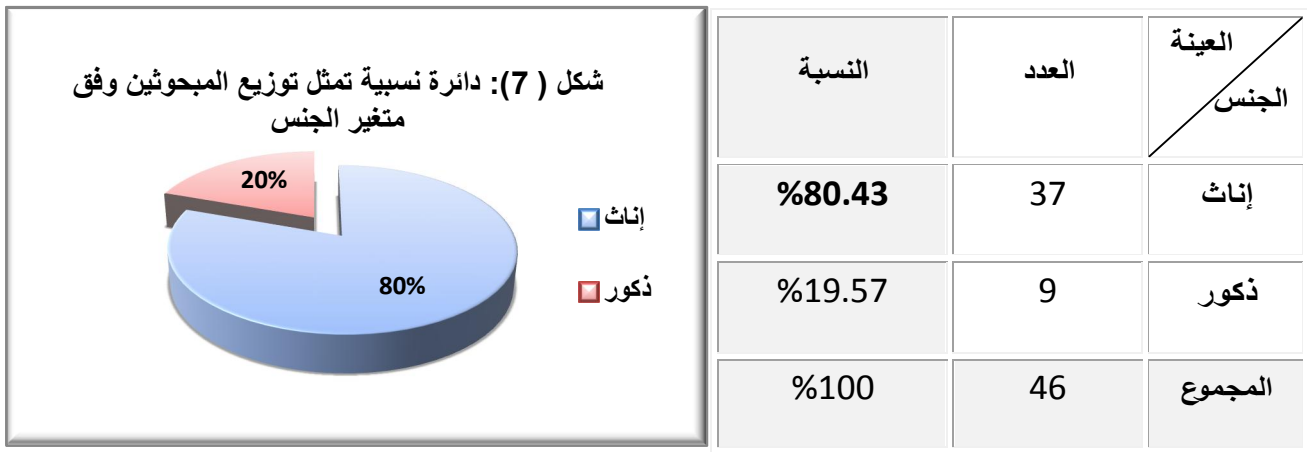
بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة تم الحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة البحث بالمدارس الابتدائية -بمدينة بسكرة- حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ورسم الدوائر النسبية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

## تفريغ الأسئلة في جداول

### أولاً: الجداول البسيطة:

#### أسئلة عامة:

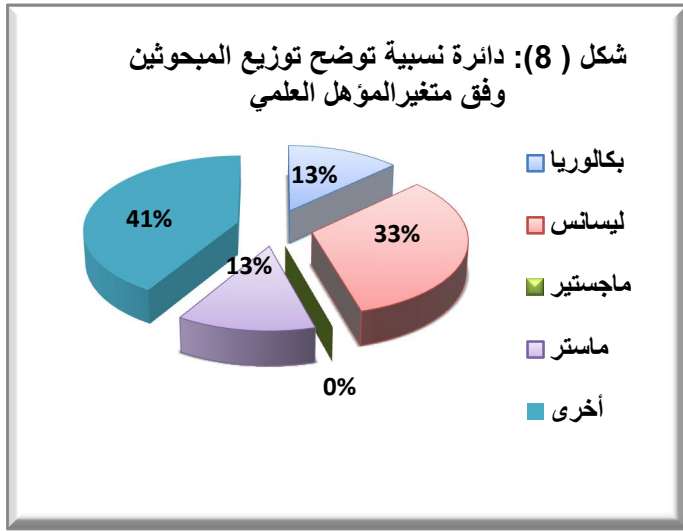
#### الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس



تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس؛ و من خلال الجدول رقم 03 و الشكل رقم 07 يتضح بأن نسبة الإناث اللواتي يزاولن نوعية هذا العمل تقدر بـ : **80،43%**. بينما تقدر نسبة الذكور الذين يعملون بهذا المجال من إجمالي عينة البحث بـ : **19،57%** ، وبمقارنة هاتين النسبتين نجد أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور . وهي نتيجة منطقية لأن الغالبية العظمى من الطلبة الذين يزاولون هذا النوع من التخصص هم إناث ، كما أن احتياجات قطاع التربية لهم كبيرة بسبب طبيعة الطفل التي تتطلب تعامل شبيه بمعاملة الأم خاصة في المرحلة الابتدائية التعليم .



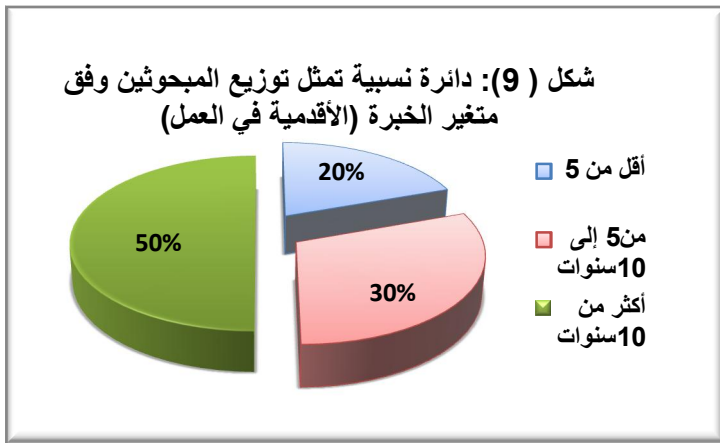
**الجدول رقم 04: يوضح توزيع الباحثين وفق متغير المؤهل العلمي**



المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريا	6	13.04%
ليسانس	15	32.61%
ماجستير	0	0%
ماستر	6	13.04%
أخرى	19	41.30%
المجموع	46	100%

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 04 والشكل رقم 08 أن الحصة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من خريجي المعاهد أو المدارس العليا وذلك بنسبة (41.30%) ، بينما قدرت نسبة المتحصلين على البكالوريا بـ: (13.04%) ثم تليها ذوي المستوى الجامعي (32.61%، 13.04%) أي مستوى ليسانس و الماستر على الترتيب . وعليه فأننا نقول أن المؤهل العلمي هنا مرتبط بمتغير سنوات العمل أي الأقدمية في العمل وأخذنا هذا المتغير باعتبار الدور الذي يلعبه في عملية الاتصال أو الاحتكاك بالآخرين وفي التأثير على الأداء.

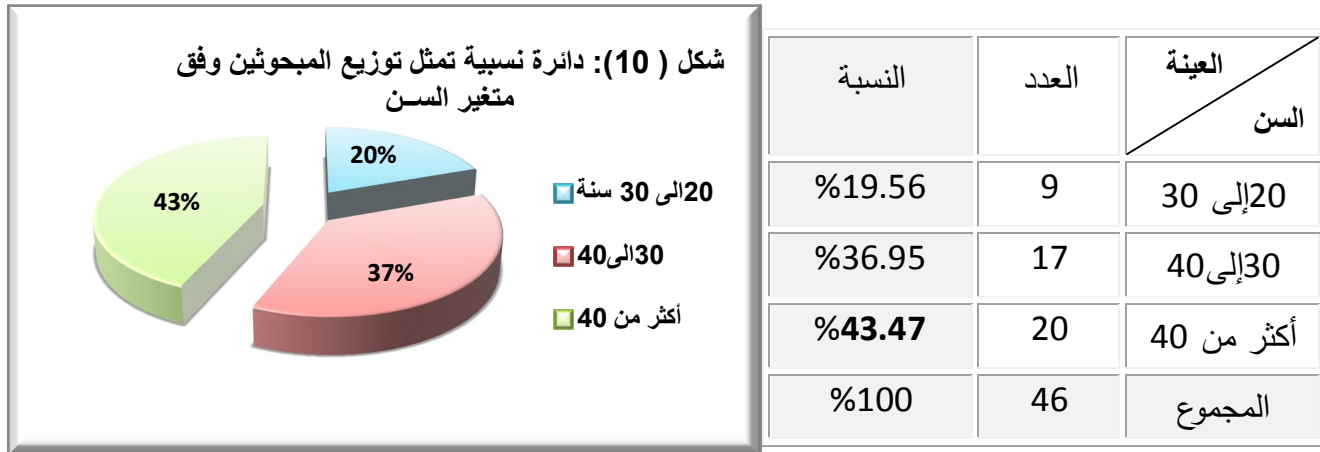
**الجدول رقم 05: يوضح توزيع الباحثين وفق متغير الخبرة (الأقدمية في العمل)**



الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	19.56%
من 5 إلى 10 سنوات	14	30.43%
أكثر من 10 سنوات	23	50%
المجموع	46	100%

تشير نتائج الجدول رقم 5 والشكل رقم 9 والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الخبرة (الأقدمية في العمل) إلى أن فئة المبحوثين الذين لهم أقل من 5 سنوات عمل يمثلون نسبة تقدر بـ: 19.56% من إجمالي عينة البحث وهم من الموظفين الجدد من خريجي الجامعات ، يليها فئة المبحوثين الذين تتراوح فترة عملهم بين 5-10 سنوات بنسبة 20.45% ، أما الفئة التي كانت لها أكثر من 10 سنوات عمل فقدرت نسبتها بـ: 50% هذه الأخيرة تمثل الفئة الأكبر بين الفئات السابقة وهي تستحق الاهتمام و التشجيع لقدراتهم المهنية، مما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء .فهذه الفئة هي القاعدة العريضة التي تقوم عليها العملية التعليمية ،وهي تبدو أنها الفئة التي مثلت من قبل نسبة (41.30) من خريجي المعاهد والمدارس العليا.

**الجدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن**

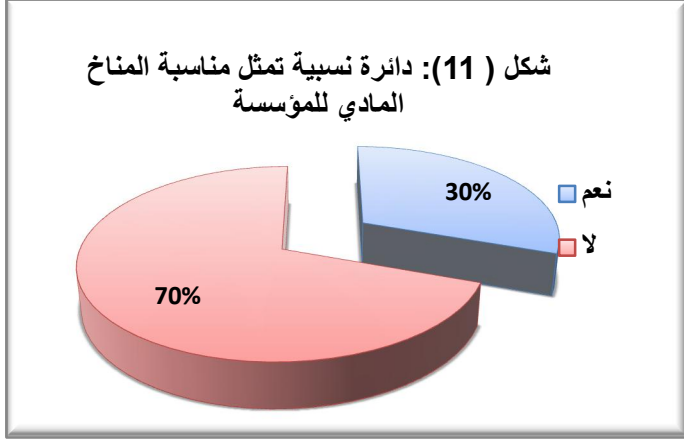


من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 10 يظهر جلياً أن أغلبية أفراد عينة البحث هم من فئة الكهول الذين قدرت أعمارهم بـ: أكثر من 40 سنة حيث تمثل هذه الفئة نسبة 43.47% من إجمالي المبحوثين ،وهذا منطقي في مجال التربية بالنظر إلى سنوات العمل، ثم تليها نسبة 36.95% للفئة التي تتراوح أعمارها بين 30-40 سنة ،هذا يعني أن هذه الفئة هي الفئة المتوقع أنها تميل إلى تحسين معارفها و مهاراتها عن طريق آلية التكوين، هذه الخصوصية في تركيب عينة الدراسة والذي يتعلق بالسن له تأثير مباشر و كبير على طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، وعلى مخرجاتها عموماً وهو ما قد يؤثر على النتائج اللاحقة خاصة فيما يتعلق

بالمتغير التابع ( الأداء التربوي) لهذه الدراسة، أما فئة المبحوثين أقل من 30 سنة وأكثر من 20 سنة فقدرت نسبتهم بـ % 19.56. وهم من عموم خريجي الجامعات والموظفون عن طريق الإدماج والمسابقات.

## (2) المحور الثاني: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب التنظيمي وأثرها على الأداء

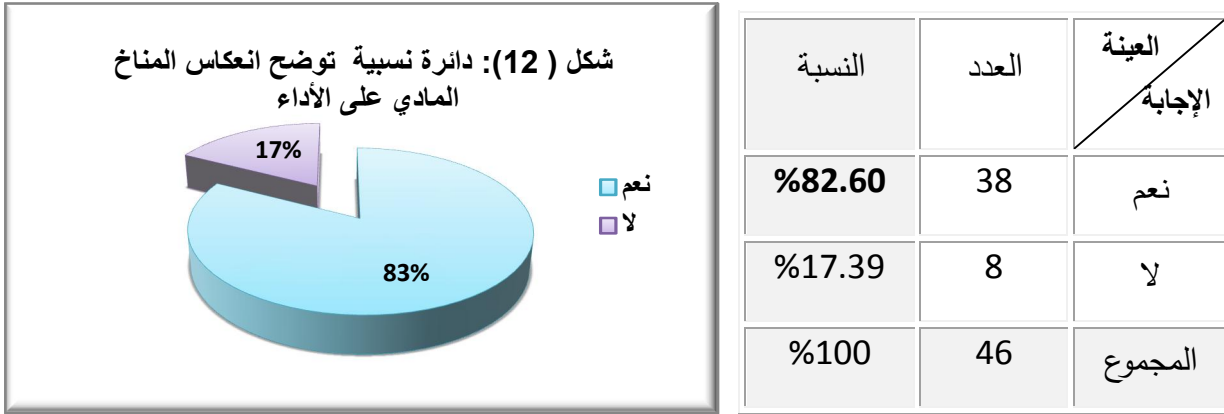
الجدول رقم 07: يوضح مناسبة المناخ المادي للمؤسسة



العينة الإجابة	العدد	النسبة
نعم	14	%30.43
لا	32	%69.56
المجموع	46	%100

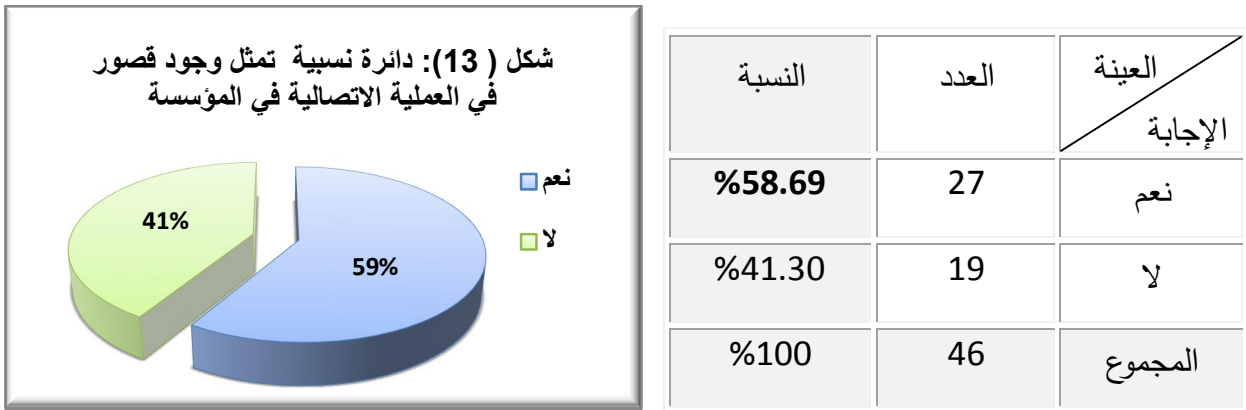
تبين نتائج الجدول أعلاه رقم 07 والشكل رقم 11 أن غالبية أفراد العينة (الديهم توجه سلبي) والمقدرة نسبتهم بـ 56,69 و يؤكد هؤلاء على أن المناخ المادي للمؤسسة التي يعملون بها غير مناسب تماما ولا يساعد على أداء العملية التعليمية بأكثر فعالية. وتعود هذه النتيجة إلى قلة المرافق التربوية المتوفرة في المدارس ( كقاعة خاصة للأساتذة ومكتبة وقاعة للنشاطات الرياضية والثقافية. المكيفات الهوائية... وغيرها) وإضافة إلى ذلك فأنا نجد بأن المناخ المدرسي العام يلعب دورا كبيرا في توفير الجو المناسب الايجابي لمزاولة العملية التعليمية داخل المدرسة. وتحقيق الأهداف المنوطة بها.

**الجدول رقم 08: يوضح انعكاس المناخ المادي على الأداء**



نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم 08 والشكل رقم 12 أن معظم أفراد العينة يرون بأن المناخ السائد في المدرسة له تأثير على أدائهم التربوي داخل القسم وذلك بنسبة قدرت بـ: 82.60%. وهذه النتيجة تبين أن فعالية الأداء في المدرسة أي العملية التعليمية تتوقف على مدى قدرة المدرسة في توفير مناخ مدرسي مادي كالمرافق التربوية والوسائل البيداغوجية ملائم وهذا الأخير سينعكس على فعالية العملية الاتصالية بالمدرسة. إذ نجد أن فعالية الأداء تتأثر بالعوامل التنظيمية والبيئية .

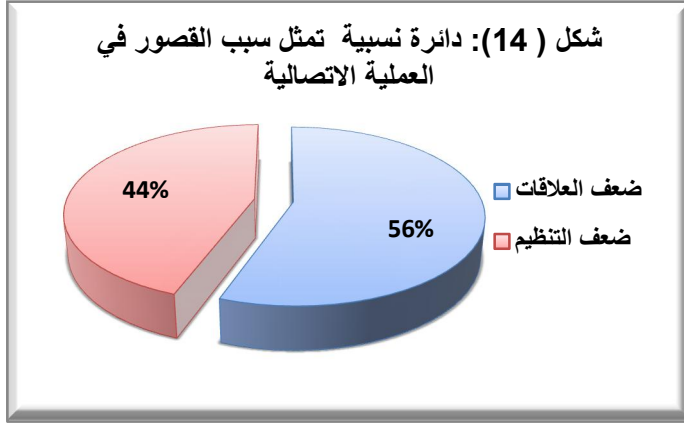
**الجدول رقم 09: يوضح وجود قصور في العملية الاتصالية في المؤسسة**



تدل النتائج الإحصائية المتعلقة بقصور العملية الاتصالية داخل المدرسة (اي بين المعلمين والمدير) والمدونة بالجدول رقم 09 والشكل رقم 13 أن مايزيد عن نصف المبحوثين بنسبة تقارب 60% يؤكدون على أنه هناك قصور في العملية الاتصالية ، وفي هذه النقطة يمكن أن نشير إلى أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح خطوط الاتصال من شأنه أن يعيق العملية الاتصالية. بالإضافة إلى الأثر الذي يتركه النمط القيادي المستخدم من

قبل المدير في المدرسة ، والذي يساهم بشكل كبير في خلق جو ملائم لأنسياب الإتصالات في جميع الإتجاهات. أما النسبة المتبقية والتي تقارب 40% فهي ترى عكس الفئة الأولى .

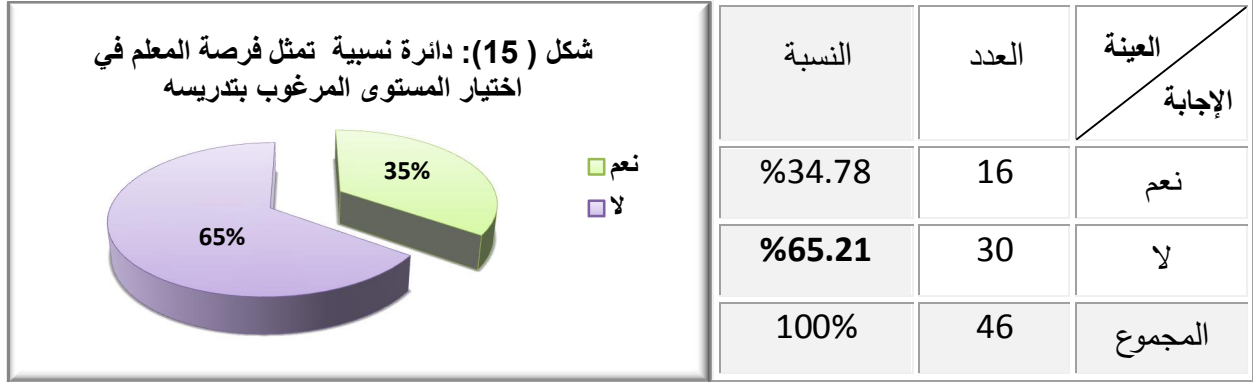
**الجدول رقم 10: يوضح سبب القصور في العملية الاتصالية**



النسبة	العدد	العينة الإجابة
%55.55	15	ضعف العلاقات
%44.44	12	ضعف التنظيم
%100	27	المجموع

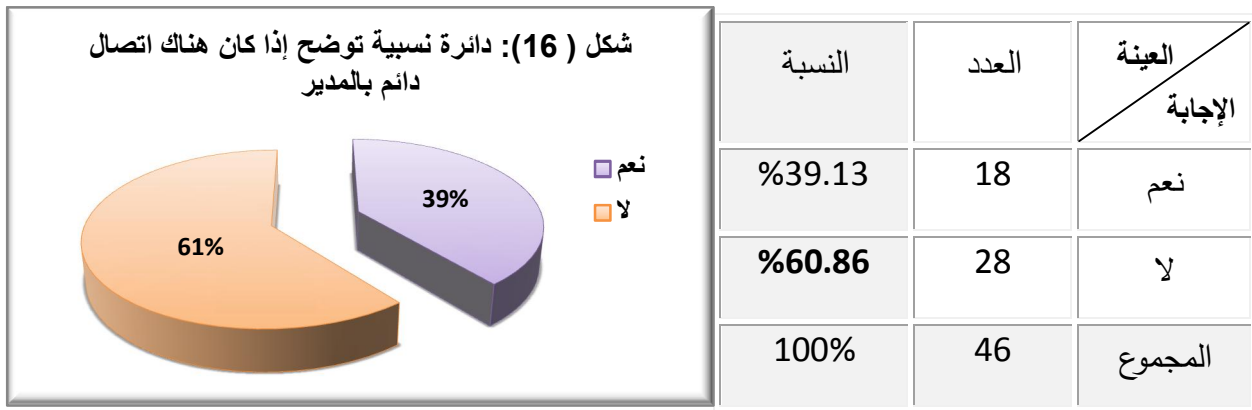
يوضح الجدول أعلاه رقم 10 والشكل رقم 14 أن النسب متقاربة نوعا ما بين الإيجابتين . حيث كانت نسبة 55,55% من الذين عزوا سبب القصور في المدارس إلى ضعف العلاقات (سواء كان بين المدير والمعلمين أو بين المعلمين أنفسهم) أما بالنسبة للذين عزوا سبب القصور في الاتصال إلى ضعف التنظيم تمثلت نسبتهم بـ44,44%، لذلك فإن نجاح العملية الاتصالية في المدرسة يتوقف على مدى تفهم المدير والعاملين معه لبعضهم البعض وتوثيق العلاقات فيما بينهم ، وبهذا يصبح الجو المدرسي جو تسوده العلاقات الانسانية التي تعمل على تفسير العملية الاتصالية بسهولة . إضافة إلى دور التنظيم أو الهيكل التنظيمي في توضيح سياسة الاتصال كاستخدامه سياسة الباب المفتوح .

**الجدول رقم 11: فرصة المعلم في اختيار المستوى المرغوب بتدريسه**



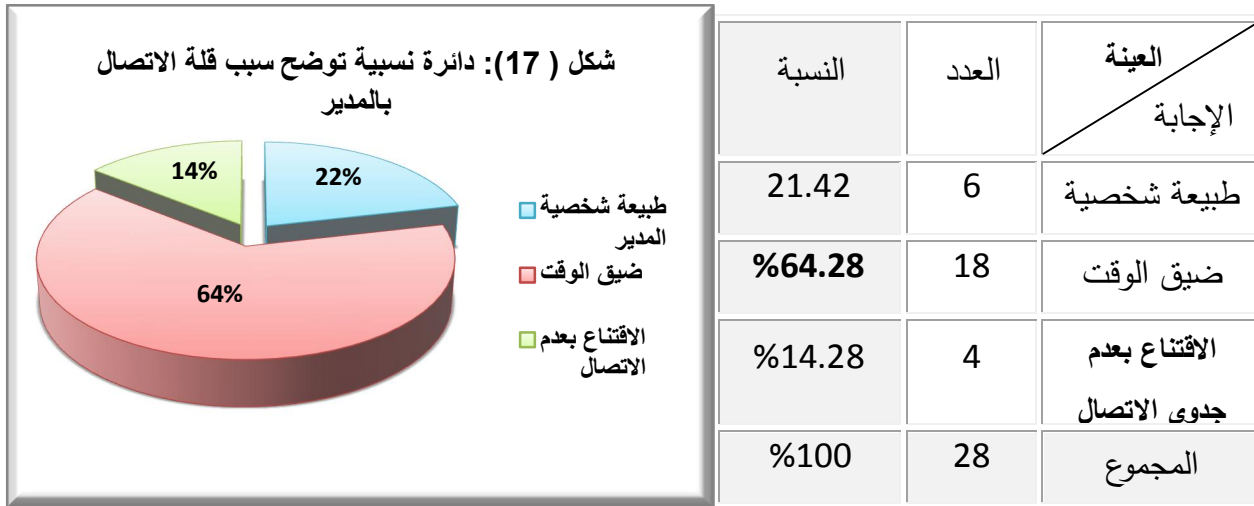
يتضح لنا من الجدول أعلاه رقم 11 والشكل رقم 15 أن فرصة المعلمين في اختيار المستوى المرغوب بتدريسه قليلة جدا و التي مثلت بنسبة 34.78%، في حين تقابلها نسبة 65،21% من الذين لم تتح لهم الفرصة في اختيار المستوى التدريسي المرغوب به . ومن خلال هاته النتائج نجد أن المدير هنا لا يهتم برغبات المعلمين. مما قد يؤثر على عملية التواصل ويزيد من ومعوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية وتأثير ذلك على الأداء التربوي

**الجدول رقم 12: يوضح إذا كان هناك اتصال دائم بالمدير**



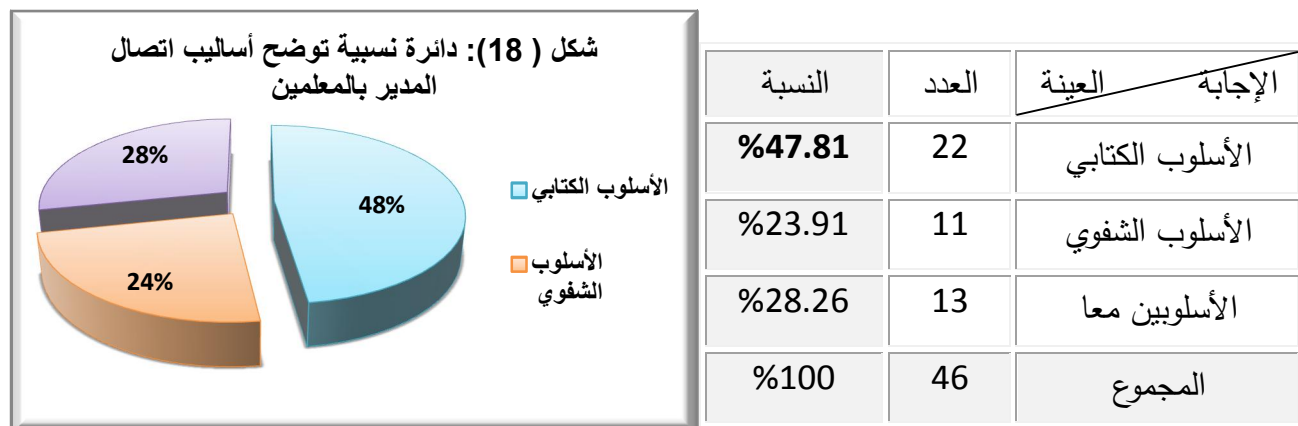
تظهر بيانات الجدول رقم 12 والشكل رقم 16 أن ما يزيد على نسبة 60% تقريبا من أفراد العينة ليسوا على اتصال دائم بالمدير ، مقابل نسبة 39.13 من الذين يداومون الاتصال بالمدير . حيث أن التفاوت بين هذه النسب يعود إلى قلة الوعي لأهمية الاتصال من قبل كل من طرفي العملية الاتصالية سواء كان من قبل المعلمين أو من قبل المدير، كذلك يمكن أن يعود هذا الفارق إلى طبيعة العلاقات الموجودة داخل المدرسة .

**الجدول رقم 13:** يوضح سبب قلة الاتصال بالمدير



تبين نتائج الجدول رقم 13 والشكل رقم 17 أن اغلب أفراد الدراسة يعززون سبب قلة اتصالهم بالمدير إلى ضيق الوقت وذلك بنسبة تقدر **64.28%** ويعود ذلك إلى ضغوط فترة تدريس المعلمين . ثم يليه طبيعة شخصية المدير كعامل في قلة اتصال المعلمين بمديرهم التي تمثل نسبتهم بـ 21.42% ، وهو ما يؤكد بأن شخصية المدير لها دور كبير في تفعيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات داخل المدرسة. كما تدل النتائج الإحصائية أعلاه أن نسبة 14.28% من المبحوثين الذين عزوا سبب قلة اتصالهم بالمدير إلى الاقتناع بعدم جدوى الاتصال و ذلك يعود إلى الأسلوب القيادي و الاتصالي للمدير مع المعلمين.

**الجدول رقم 14:** يوضح أساليب اتصال المدير بالمعلمين

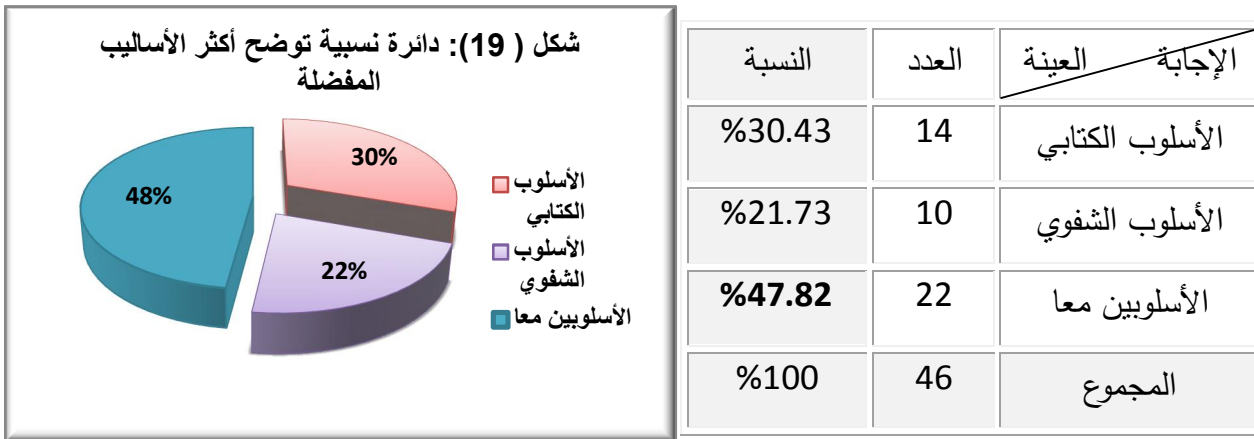


يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم 14 والشكل رقم 18 بأن الأسلوب الكتابي هو الأكثر استخداما من قبل المدير أثناء اتصاله بالمعلمين بحيث قدرت نسبة بـ **47.82%** ، كما تدل

النتائج أعلاه أن عدد المبحوثين (11) بنسبة 23.91% ممثلة للذين يتم الاتصال بهم من قبل المدير بالأسلوب الشفوي هذا ما يؤكد على حرص المدير في التعامل مع المعلمين شخصيا على اعتبار أن ذلك أكثر فاعلية من التعامل معهم بالأسلوب الكتابي.

ثم يليه استخدام الأسلوب الكتابي والشفوي معا بنسبة 28.26% ويعود ذلك إلى تنوع المدير في أساليب اتصاله من أجل نجاح العملية الاتصالية. أما هذه النسبة من المبحوثين % 28.26 اقروا باستخدام الأسلوبين معا (الكتابي و الشفوي) أثناء اتصال المدير بهم ،مما قد يكون لها اثر فعال على أداء المعلمين.

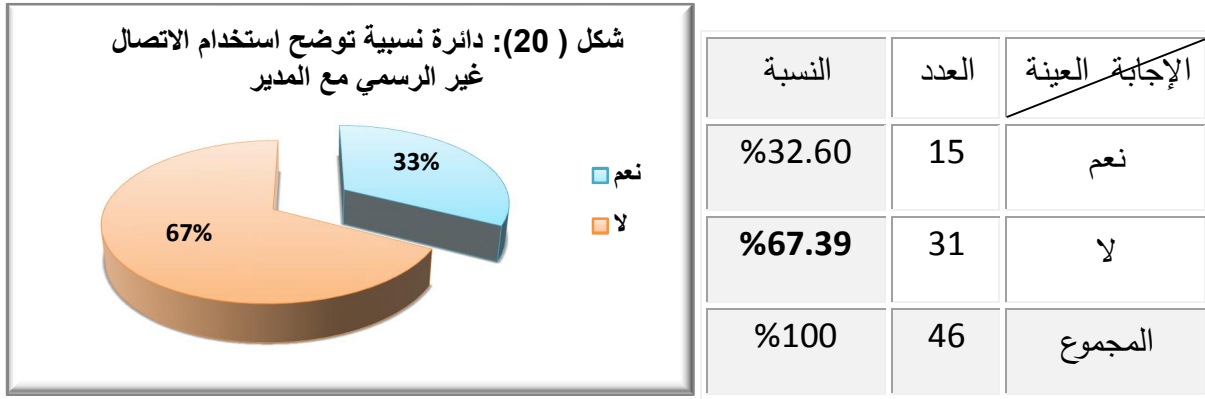
#### الجدول رقم 15: يوضح أكثر الأساليب المفضلة



ان الأساليب التي يستخدمها المدير في الإدارة عموما ومع المعلمين على وجه الخصوص تتمثل في دورها الفعال في نجاح الاتصال داخل المدرسة، وأن استخدام أسلوب الاتصال المناسب يسهل وصول الرسالة في بيئة تنظيمية بتفاعلية ايجابية، وعليه فإن طرح هذه الفكرة على أفراد البحث افرز نتائج الجدول رقم 15 والشكل رقم 19 حيث أن معظم أفراد العينة بنسبة تقارب 50%، يؤكدون على تفضيلهم للأسلوبين معا (الكتابي والشفوي) أثناء اتصال المدير بهم ويعود ذلك إلى اعتبار أنهما أسلوبين مكملين لبعضهما البعض وأنه من خلال هاذين الأسلوبين معا يتم توضيح أكثر للرسالة المرسله. في حين تقدر نسبة المبحوثين الذين فضلوا الأسلوب الكتابي والشفوي فقط بـ: (30.43% ، 21.73%) على الترتيب وهي نسب صغيرة نوعا ما مقارنة مع الذين فضلوا الأسلوبين معا، ويؤكد هذا الفارق على ضرورة استخدام المدير الأسلوبين معا .



**الجدول رقم 16: يوضح استخدام الاتصال غير الرسمي مع المدير**

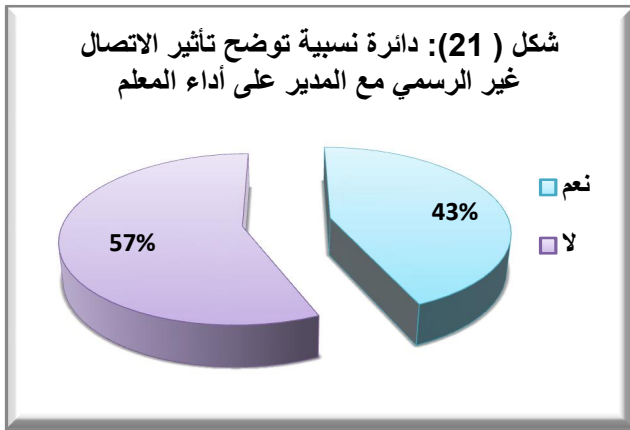


تؤكد نتائج الجدول رقم 16 والشكل رقم 20 والمتعلقة باستخدام المعلمين للاتصال غير الرسمي مع المدير، أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة (67.39%) من لا يستخدمون هذا النوع من الاتصال مع المدير، وتفسر هذه النتيجة أن طبيعة شخصية المدير ونوعية العلاقة الموجودة هي التي تحدد وجود مثل هذه الأنواع من الاتصالات داخل المدرسة . في حين تشير نسبة 32.60% من المبحوثين من يستخدمون الاتصال غير الرسمي مع مديرهم.

هذا ما توصلت إليه دراسة وردة بورويس بعنوان " طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية " <sup>1</sup> حيث توصلت إلى أن للاتصال غير الرسمي داخل المؤسسات التربوية دور في تفعيل العملية الاتصالية والذي ينعكس بدوره على تحسين مردودية المؤسسة.

<sup>1</sup> ينظر وردة بورويس ، " طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية " .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2011.

**الجدول رقم 17: يوضح تأثير الاتصال غير رسمي مع المدير على أداء المعلم**

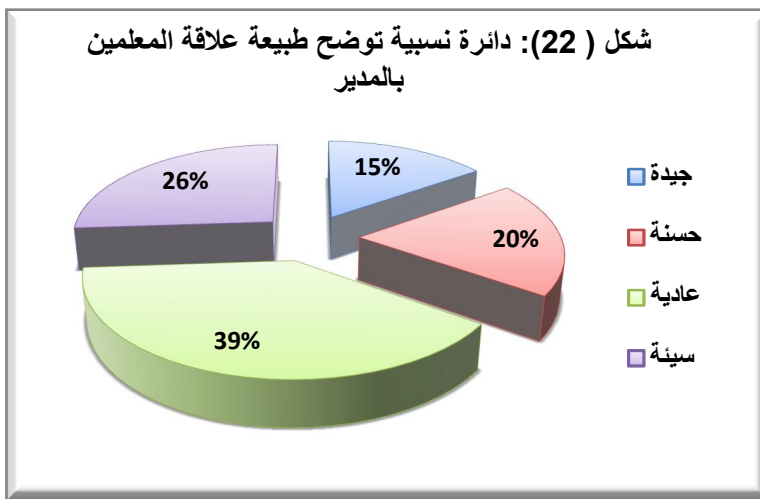


الإجابة	العدد	النسبة
نعم	20	%43.47
لا	26	%56.52
المجموع	46	%100

تبين نتائج الجدول رقم 17 والشكل رقم 21 أن ما يقارب 60% من الباحثين من يرو بأنه لا يوجد تأثير للاتصال غير الرسمي مع المدير على أدائهم التربوي ، وهذه النسبة جاءت موافقة لإجابات الباحثين على السؤال السابق المتعلق باستخدام الاتصال غير الرسمي مع المدير . بينما كانت النسبة الثانية والمقدرة بما يقارب بـ40% متقاربة للأولى إذ أنها ترى بأن هناك تأثير للاتصال غير الرسمي مع المدير على أداء المعلمين. ويمكن تفسير هذه النتائج بتأثير العوامل الذاتية مثل السن والخبرة والتجربة الشخصية التي يتمتع بها كل شخص.

**المحور الثاني : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الشخصي وأثرها على الأداء**

**الجدول رقم 18 : يوضح طبيعة علاقة المعلمين بالمدير**

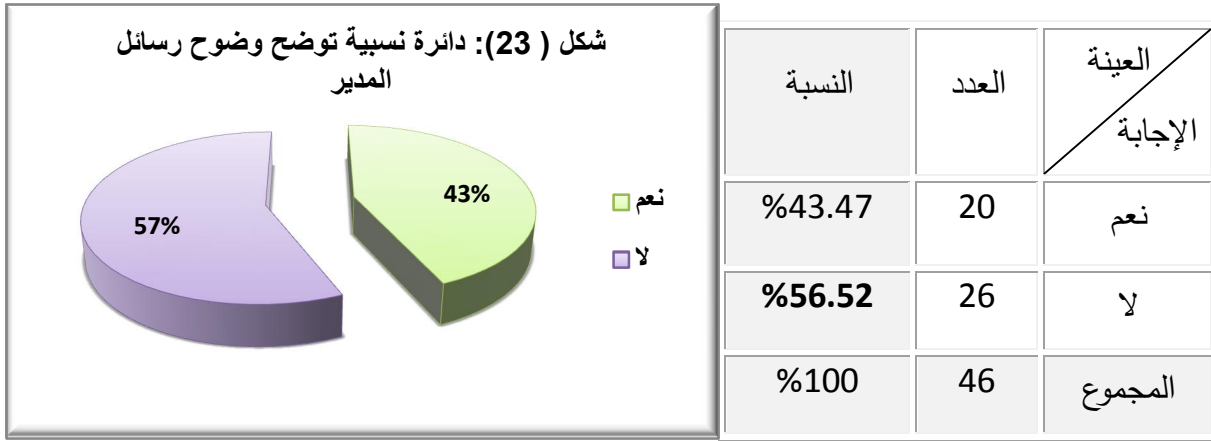


النسبة	العدد	العينة
15.21	7	جيدة
%19.65	9	حسنة
%39.13	18	عادية
%26.08	12	سيئة
%100	46	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه رقم 18 والشكل 22 أن النسب 15.21% ، 19.65% على الترتيب أي بمجموع 34.68% تقر بأن هناك علاقة جيدة إلى حسنة مع المدير داخل المدرسة

وهذا ما يفسر وجود علاقات متبادلة نوعا ما مقبولة، يفسر ذلك بأن للمدير مهارة تكوين العلاقات، في حين نجد نسبة 39.13% من لهم علاقة عادية مع المدير، ونجد كذلك نسبة 26.08% من المبحوثين الذين يقرون بأن هناك علاقة سيئة مع المدير، وهذا ما يحدث غالبا في ارض واقع إدارة العملية التعليمية .

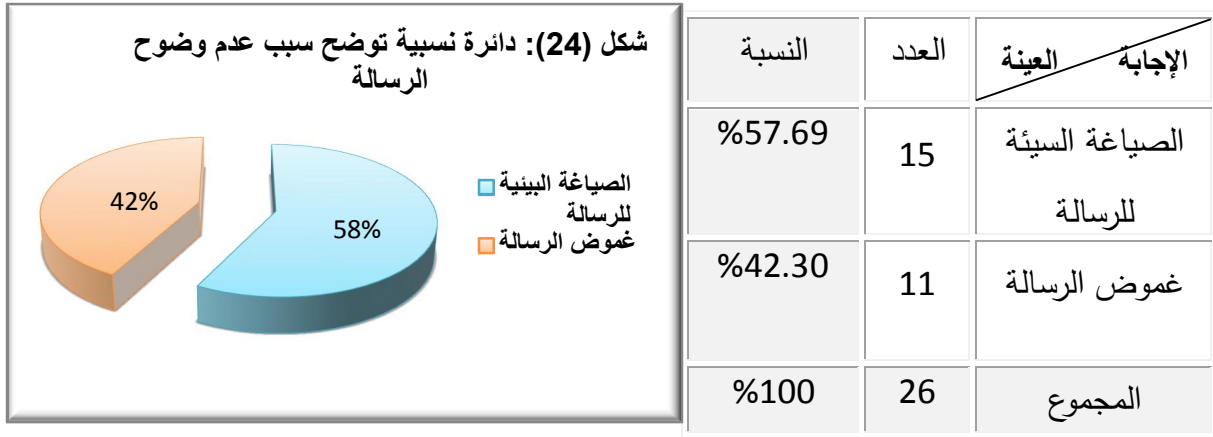
#### الجدول رقم 19: يوضح وضوح رسائل المدير



تبين نتائج الجدول رقم 19 والشكل رقم 23 أن ما يفوق بقليل نصف أفراد العينة يقرون بأن رسائل المدير غير واضحة وذلك بنسبة تقدر بـ 56.52%، وهي تعد نسبة كبيرة جدا بالنسبة لهذا العنصر، وقد ويعود ذلك إلى غياب المهارة الكتابية للمدير في انتقاء الكلمات المناسبة والبعيدة عن الغموض والتشكيك. بحيث أن هذه المهارة تساعد على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة .

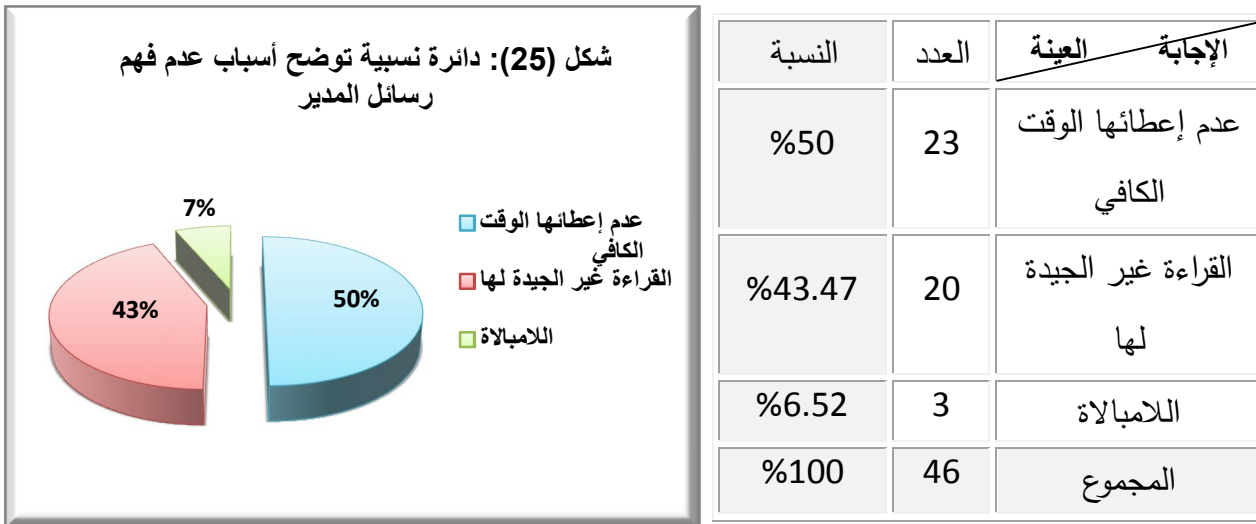
في حين تدل النتائج الإحصائية أعلاه أن عدد المبحوثين (20) بنسبة 43.47% للذين يجدون أن رسائل المدير تكون واضحة وهذا يدل على أن المدير يتصف بمهارات كتابية متوسطة في صياغة عباراته وانتقاء كلماته المناسبة والمفهومة .

**الجدول رقم 20: يوضح سبب عدم وضوح الرسالة**



تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بأسباب عدم وضوح رسائل المدير الموجهة للمعلمين أن أغلبية أفراد العينة المقدر عددهم بـ 15 معلم أي بنسبة 57.69% ( من أصل 26 معلم الذين اقرؤا في السؤال السابق بعدم وضوح رسائل المدير ) اعزوا ذلك إلى الصياغة السيئة لها وهذا ما يؤكد ما تم ذكره في السؤال السابق وهو غياب المهارة الكتابية للمدير في صياغة الرسائل مما يدل أن المعوقات هنا مرتبطة بالمرسل.

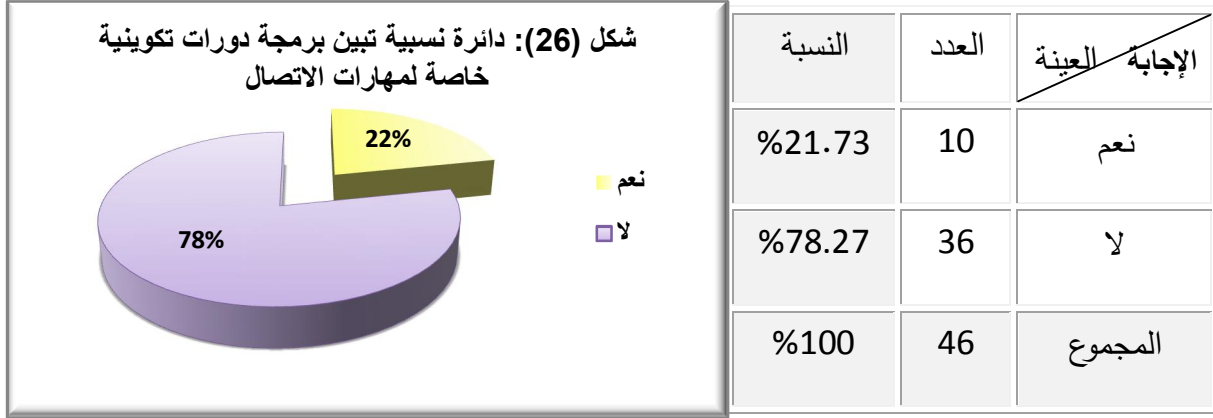
**الجدول رقم 21: أسباب عدم فهم رسائل المدير**



تؤكد نتائج الجدول رقم 21 والمتعلقة بأسباب عدم فهم المعلمين لرسائل المدير أن نصف أفراد العينة (50%) يعزون عدم فهمهم لرسائل المدير إلى عدم إعطائها الوقت الكافي وهذا ما يفسر وجود قصور من قبل المستقبل (المعلم) ، إضافة إلى أن نسبة 43.47% من المبحوثين الذين اعزوا كذلك عدم فهمهم لرسائل المدير إلى القراءة غير الجيدة لها ، وهذا ما يؤكد كذلك

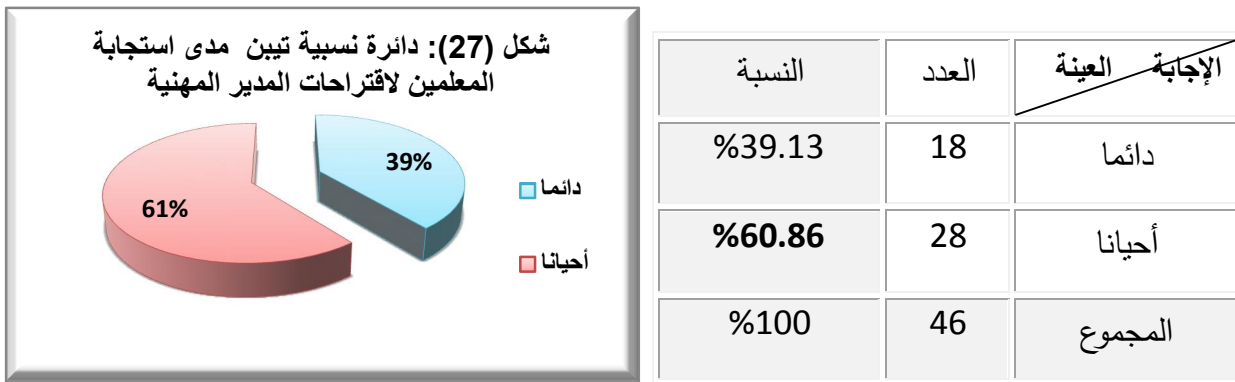
غياب مهارة القراءة بالنسبة للمعلم فالكثافة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها إذا كان الشخص الذي يتلقاها لا يتقن مهارة القراءة.

### الجدول رقم 22: يوضح برمجة دورات تكوينية خاصة لمهارات الاتصال



توضح نتائج الجدول رقم 22 والشكل رقم 25 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 78.27% الذين أجابوا بأنه لا يتم برمجة دورات تكوينية خاصة بالمهارات الاتصالية. ونسبة 21.73% من أفراد العينة من أجابوا بأنه تم برمجة دورات تكوينية خاصة بمهارات الاتصال للمعلم ،هذا ما يفسر أن الجهات الوصية لهذا القطاع (مديرية التربية و مستشاريها.....) لا تدرك أهمية هذا العنصر في نجاح العملية التعليمية.

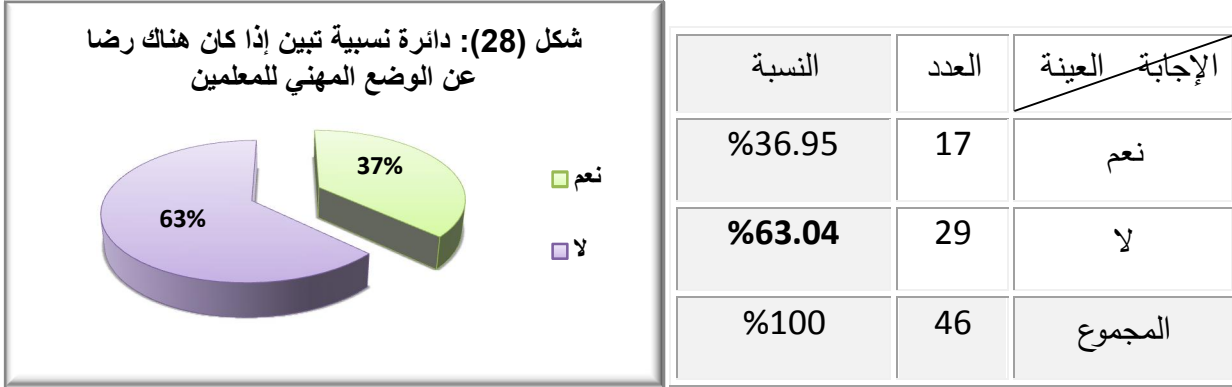
### الجدول رقم 23: يوضح مدى استجابة المعلمين لاقتراحات المدير المهنية



تبين نتائج الجدول رقم 23 أن ما يقارب بـ61% من المبحوثين الذين يستجيبون لاقتراحات المدير المهنية بصورة غير دائمة في المقابل نسبة 39.13% من المبحوثين الذين هم دائمي الاستجابة لاقتراحات المدير ، وهذا ما يفسر على أن المدير يعمل على مساعدة المعلمين وإرشادهم ويسعى إلى تطويرهم ونموهم المهني ، أي أنه يسعى على العمل بمهارة الاشتراك مع

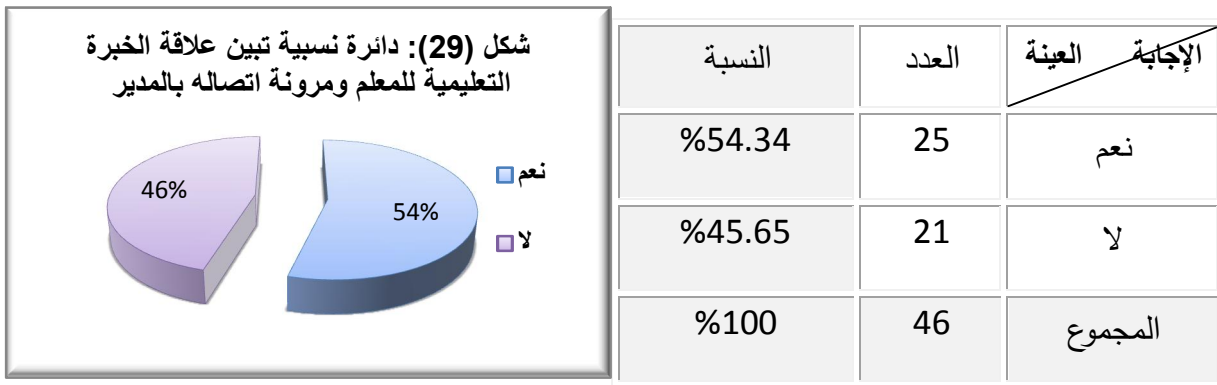
الجماعة أي أنه يعمل أن تكون لديه تحديد التفسيرات والتعديلات التي لها علاقة بدوره في الجماعة المدرسية.<sup>1</sup>

**الجدول رقم 24:** يوضح إذا كان هناك رضا عن الوضع المهني للمعلمين



تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمسجلة بالجدول رقم 24 أن اغلب أفراد العينة بنسبة تقارب 63% يؤكدون على أنهم غير راضين عن وضعهم المهني في المدرسة ، بينما نجد أن بقية الباحثين بنسبة 36.95% لهم رد معاكس للفئة الأولى وإيجابي على هذه العبارة . وتفسير هذه النتيجة أن رضا المعلمين عن وضعهم المهني له التأثير الإيجابي على أدائهم وذلك بتنمية وتوطيد العلاقة بينهم وبين مؤسساتهم . بحيث يشعرون بأنهم أبناء هذه المؤسسة وهم مستعدون لخدمتها والدفاع عن سمعتها ما دام هناك عطاء متبادل بينهما .

**الجدول رقم 25:** يوضح علاقة الخبرة التعليمية للمعلم ومرونة اتصاله بالمدير



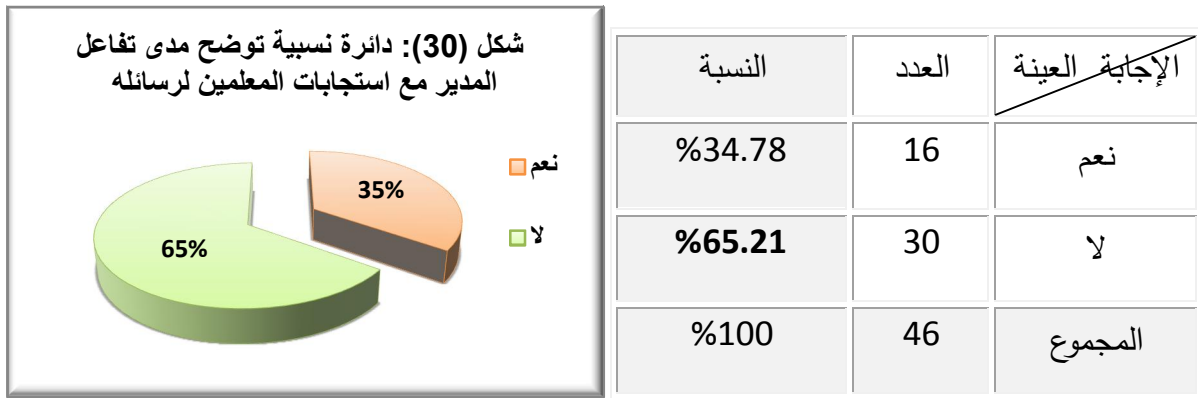
تؤكد النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة أعلاه بالجدول رقم 25 أن نصف الباحثين تقريبا بنسبة 54.34% يرون بأن هناك علاقة بين الخبرة التعليمية

<sup>1</sup> ينظر عمر عبد الرحيم نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 279.

للمعلم ومرونة اتصاله بالمدير . بينما جاءت النسبة الثانية مقدرة ب 45.65% معاكسة للأولى إذ ترى أنه لا توجد علاقة بين الخبرة التعليمية ومرونة الاتصال بالمدير ومنه يمكن القول أن هذه النتائج دائماً بالاعتماد على العوامل الشخصية والعوامل النفسية والاجتماعية التي لها الأثر الكبير على العملية الاتصالية .

### المحور الثالث: معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي الاجتماعي وأثرها على الأداء

#### الجدول رقم 26: مدى تفاعل المدير مع استجابات المعلمين لرسائله



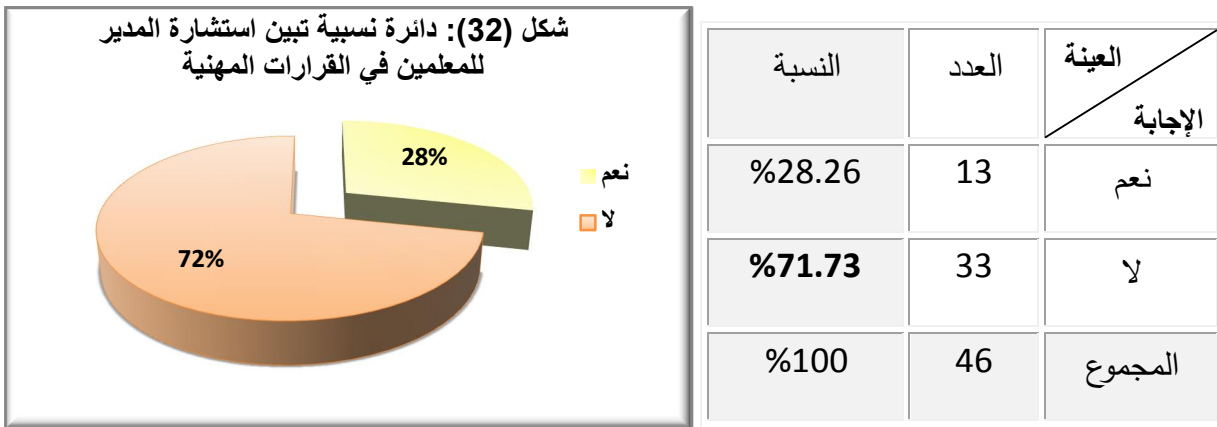
من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 26 يتضح أن اغلب المبحوثين لا يتفقون بنسبة تقدر 65.21% أنه لا يوجد تفاعل للمدير مع استجابات المعلمين للرسالة، في حين نجد أن النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة 34.78% ترى عكس الفئة الأولى ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن اغلب المدرء من يهتمون بإيصال الرسالة إلى المعلمين أكثر من تلقي الاستجابات منهم . وهذا ما يؤكد كذلك على أن المديرين يستخدمون الاتصال عادة ما يؤثر بالسلب على أداء المعلمين من خلال أن المدير هنا لا يهتم باستجابات المعلمين تجاه القرارات أو التعليمات التي يصدرها .

**الجدول رقم 27: يوضح سبب عدم تفاعل المدير لاستجابات المعلمين لرسائله**



تشير النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم 27 أن ردود أفراد المبحوثين الذي أجابوا بأنه لا يوجد تفاعل من قبل المدير لاستجاباتهم والمقدر عددهم بـ 30 معلم ، حيث أن منهم من يعزو عدم التفاعل هذا إلى الفجوة المعرفية وكان هذا بنسبة 30% بينما كانت النسبة 23.33% ممثلة للفئة الذين يرون أن عدم التفاعل هذا يعود إلى الفرق في المستوى التكويني أما الفئة الثالثة فقدرت نسبتها بـ 46.66% وهي ترى بأن الاختلاف في الأفكار والعادات بين المدير والمعلمين وهو السبب في عدم تفاعله مع استجابات المعلمين لرسائله.

**الجدول رقم 28: يوضح استشارة المدير للمعلمين في القرارات المهنية**

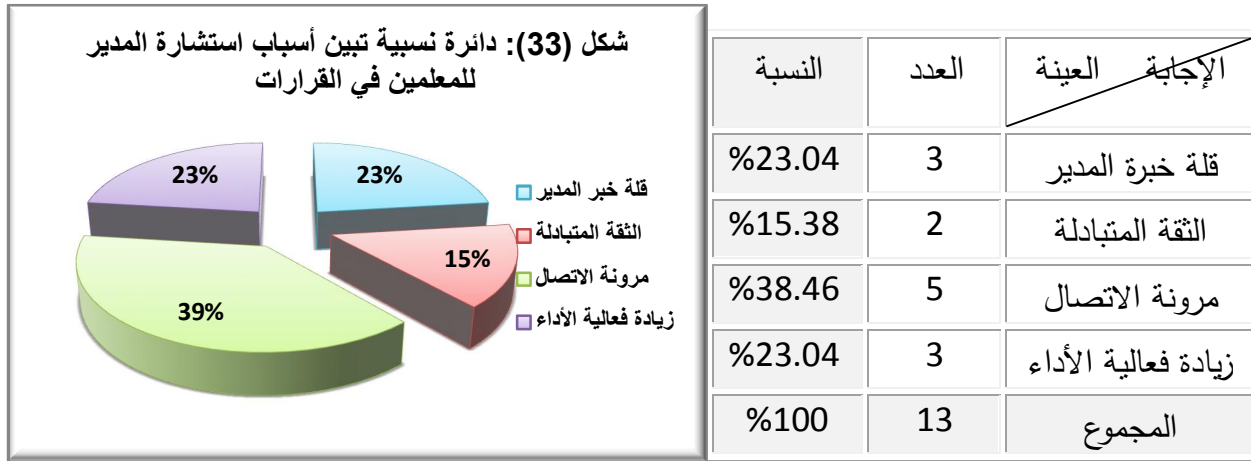


توضح نتائج الجدول رقم 28 أن جل المبحوثين كانت إجاباتهم سلبية فيما يتعلق باستشارة المدير لهم في القرارات المهنية حيث قدرت هذه النسبة بـ 71.73% أما بقية المبحوثين بنسبة 28.26% فإن لهم نظرة مغايرة للفئة الأولى من زملائهم . حيث أن هذه الشواهد الإحصائية



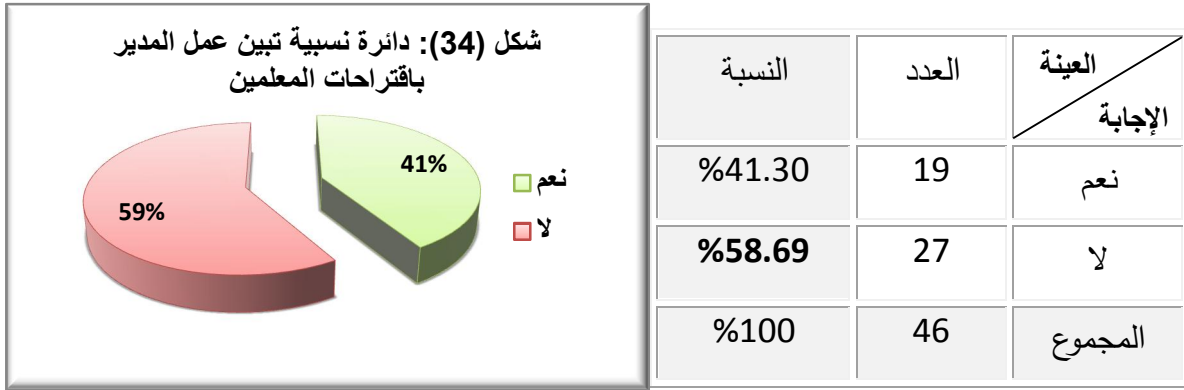
تدل على اهتمام المدير بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المهنية وكذلك تدل على أن المدير لا يعتمد على أسلوب المشاركة والتعاون ، وقد لاحظنا كيف أن معوقات الاتصال هي معوقات التعاون . حيث أن عدم الرغبة في التعاون والمشاركة تبدأ من عدم الرغبة في الاتصال ومن مؤشرات التعاون والمشاركة كثافة الاتصال بين المدير والمعلمين .

**الجدول رقم 29: يوضح أسباب استشارة المدير للمعلمين في القرارات**



يبين الجدول أعلاه رقم 29 أن عدد المبحوثين 5 من أصل 13 من أعزو سبب استشارة المدير لهم بنسبة 38.46% في القرارات هو لمرونة الاتصال الذي يتبعه إذ أن استخدام هذا النمط أو الأسلوب في المشاركة يرجع إلى مدى وعي وتفهم المدير لأهمية هذا الأسلوب في القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين عن طريق الحوار وتبادل المعلومات بينما كانت النسبة 23.04% هي ممثلة للفئة التي أعزت سبب استشارة المدير إلى قلة خبرته ولزيادة فاعلية الأداء بالتساوي . حيث أن مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات المهنية للمدرسة تشعره بالانتماء. أي أن لأسلوب المشاركة دور كبير جدا في التحسين من أداء المعلم التربوي.

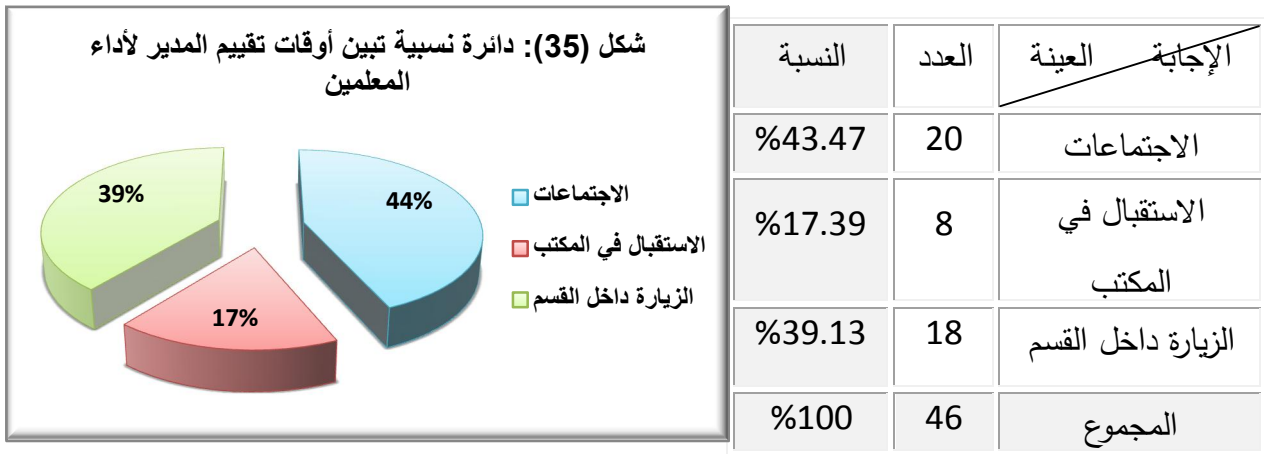
**الجدول رقم 30:** يوضح عمل المدير باقتراحات المعلمين



يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها والمدونة بالجدول رقم 30 أن معظم المبحوثين بنسبة تقارب 59% كانت إجابتهم بـ "لا" في عمل المدير باقتراحات المعلمين ، أما الفئة الثانية من أفراد العينة فكانت إجابتهم بـ "نعم" على هذه العبارة بنسبة تقارب 41% .

وهذه النتائج تفسر بأن المدير لا يشجع على التفاعل الايجابي بينه وبين المعلمين وذلك بعدم إتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم ،أي أنه لا يشجع أساليب الاتصال المتجهة من أسفل إلى أعلى مع المعلمين وهذا ما يدل على إضفاء النمط الأوتوقراطي في قيادة المدير وفي هذه الحالة على المدير أن يتخلص من هذا النمط القيادي وذلك لنجاح عملية الاتصال في المدرسة والتخلص من المعوقات التي من الممكن أن تعطل الأداء فيها .

**الجدول رقم 31:** يوضح أوقات تقييم المدير لأداء المعلمين

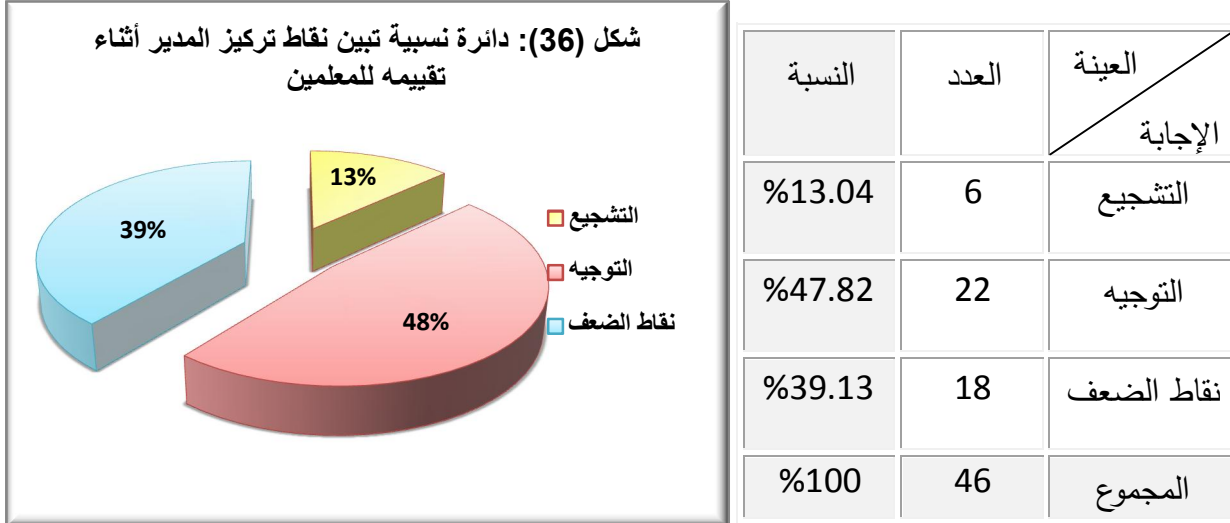


تشير النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم 31 أن ردود أفراد العينة كانت متباينة بين من يقر بأن تقييم المدير لأداء المعلم يكون أثناء الاجتماعات وذلك بنسبة 43.47% وهي

النسبة الغالبة . بينما كانت النسبة 17.39% ممثلة للفئة التي تقر بأن تقييم المدير لأدائهم يكون أثناء الاستقبال في المكتب . أما الفئة الثالثة فقدرت نسبتها بـ39.13% وهي تجيب بأن تقييم المدير لأدائهم يكون في الزيادة داخل القسم ، ويمكن تفسير هذه النتائج والتي تراوحت أغلبها بين الاجتماعات والزيادة داخل القسم فيما يتعلق بأوقات تقييم المدير لأداء المعلم ، وهذا التوقيت له الدور الكبير في تعديل وتحسين الأداء .

بحيث أن التوقيت الأول أثناء الاجتماعات يكون من خلال الاستعانة بآراء الزملاء باعتبار أنهم الأكثر احتكاكا به . أما فيما يخص التقييم أثناء الزيارة داخل القسم وهذا لاعتماده "الملاحظة المنظمة أي ملاحظة المعلم في فترات معينة أثناء التدريس"<sup>1</sup> ، و تقييم المدير للمعلم أثناء استقباله في المكتب ذلك لفهمه مشاكله وجميع أوضاعه الاجتماعية والشخصية التي يمر بها والتبادل مع الآراء ويقوم بتقديم النصائح له.

### الجدول رقم 32: يوضح نقاط تركيز المدير أثناء تقييمه للمعلمين

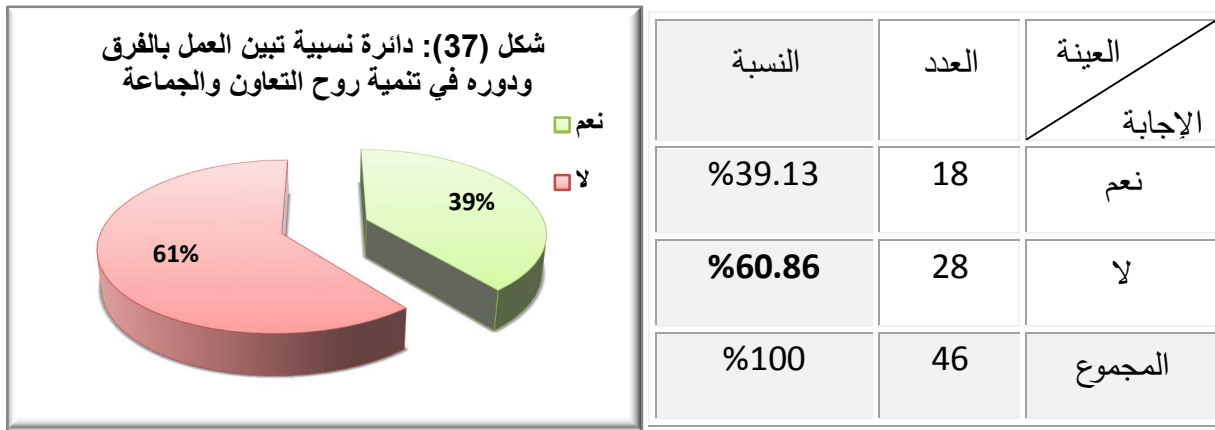


توضح نتائج الجدول 32 أن إجابات أفراد العينة كانت متباينة بين من يؤكد أن تركيز المدير أثناء تقييمه لأداء المعلم يكون على نقاط التوجيه أكثر وذلك بنسبة 47.82% (تقارب نصف المبحوثين) ، وهذا يجب أن يتصف به مدير المدرسة حتى يستطيع تحقيق ونمو وتطور الهيئة التدريسية من خلال متابعتها لجهودها وتقييمها . بينما كانت نسبة 13.04% من

<sup>1</sup> نبيلة بلوية:فايزة رويم،رضا المعلمين عن نمط التدريس بالكفايات وعوامل انسجامهم معه.ملتقى التكوين بالكفايات في التربية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)،ص668.

المبحوثين يرون بأن تركيز المدير أثناء تقييمه لاداء المعلم يكون للتشجيع . أما بقية المبحوثين بنسبة 39.13% فلم ينظروا مغايرة للفئة الأولى والثانية من زملائهم ، حيث يرون بأن أهم النقاط التي يركز عليها المدير أثناء تقييمه لهم هي نقاط الضعف وهذا ما يؤكد عدم اكتساب المدير لمهارة التقييم .

### الجدول رقم 33: يوضح العمل بالفرق ودوره في تنمية روح التعاون والجماعة

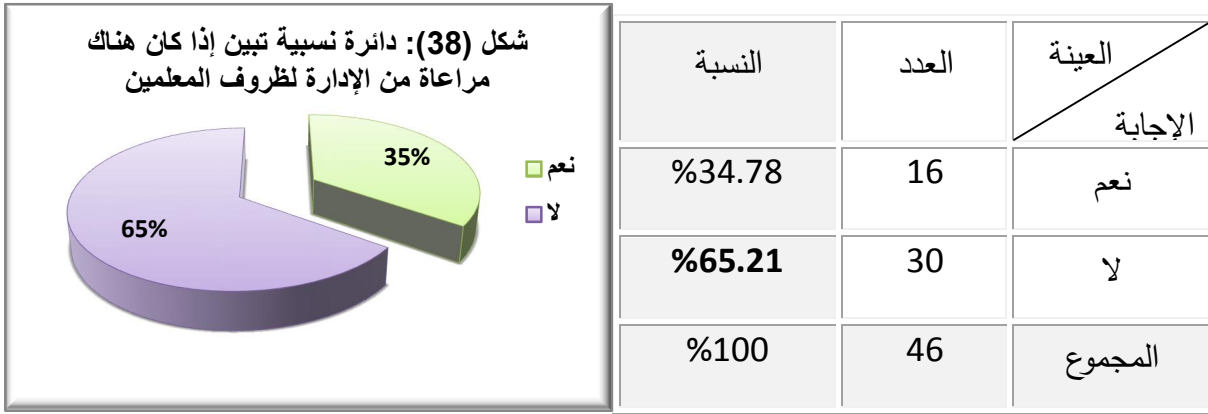


يتضح من المعطيات المبينة في الجدول 33 أن ما نسبته 60.86% من المبحوثين لا يعملون بالفرق وهي النسبة الغالبة، فيما أن نسبة 39.13% من يعملون بها ، وهذا ما يدل بأنه هناك غياب تام لمثل هذه الأعمال ويمكن أن يعود ذلك إلى بعض الخصائص الشخصية كالسن و الأقدمية والمستوى التعليمي والعوامل النفسية والاجتماعية لهؤلاء المبحوثين داخل وخارج المؤسسة .

وفي هذا الشأن يرى على السلمي " أن للعمل الجماعي دور حيوي في رفع كفاءة وفعالية المنظمة من خلال أنها تشكل بوتقة للجهود الفردية وتمازجا لآراء الأفراد ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup> ، وبالتالي يمكن الحصول على مجال للتفاعل التنظيمي الايجابي المبني على سلامة ومرونة الاتصال.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم . القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2007، ص83.

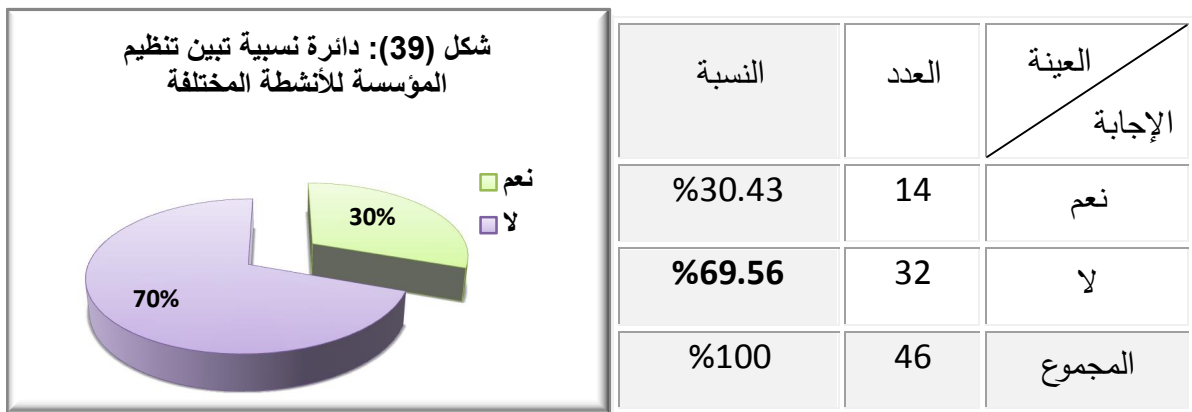
**الجدول رقم 34 :** يوضح إذا كان هناك مراعاة من الإدارة لظروف المعلمين



تشير النتائج المتحصل عليها والمسجلة بالجدول رقم 34 أن اغلب أفراد العينة بنسبة تقارب 65% يؤكدون أن الإدارة لا تراعي ظروفهم الاجتماعية ، وبذلك من خلال عدم إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا العامل في رفع من معنويات المعلمين من خلال إدراكهم باهتمام الإدارة لانشغالهم ولكل المشاكل التي تعترض أدائهم . وهذا ما يؤكد قلة تفعيل الاتصال الصاعدة في المدارس الابتدائية .

بينما جاءت النسبة الثانية مقدرة ب 34.78% معاكسة للأولى وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى . ومنه يمكن القول أن هذه النتائج دائما بالاعتماد على النمط القيادي المتبع وكل أنواع الأساليب الاتصالية التي لها الأثر الكبير على نفسية الموظف أثناء أداء عمله .

**الجدول رقم 35:** يوضح تنظيم المؤسسة للأنشطة المختلفة



من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 35 يتضح أن اغلب المبحوثين يتفقون بنسبة تقدر ب69.56% أن المؤسسة لا تنظم أنشطة (ثقافية ، علمية، ترفيهية.... ) في حين نجد أن

النسبة المتبقية من المبحوثين والمقدرة بـ 30.43% ترى عكس الفئة الأولى ، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة أن اغلب المدارس لا تهتم بهذه الأنشطة، حيث أن لهذه الأنشطة دور كبير وفعال في الرفع من مستوى الأداء التربوي للمعلم .

ويتفق هذا الجزء من الدراسة والمتعلق بأهمية الأنشطة الاجتماعية في تحسين الأداء مع دراسة "ملياني عبد الكريم"<sup>1</sup> الذي توصل إلى أن هناك اثر كبير للأنشطة المدرسية في رفع مستوى أداء للمعلم .

---

<sup>1</sup> عبد الكريم ملياني، فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى أداء المؤسسة التربوية. دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2012.

## ثانياً: الجداول المركبة:

### الجدول رقم 36: يوضح علاقة المتغيرات بمدى مناسبة المناخ المادي للمدرسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	10.56%	05	8.69%	04	الجنس	ذكر
80.43%	37	<b>58.69%</b>	27	21.73%	10		أنثى
100%	46	69.56%	32	30.43%	14	المجموع	
13.04%	6	8.69%	4	4.34%	2	المؤهل العلمي	بكالوريا
32.61%	15	23.91%	11	8.69%	4		ليسانس
0%	0	0%	0	0%	0		ماجستير
13.04%	6	6.52%	3	6.52%	3		ماستر
41.30%	19	30.43%	14	10.86%	5		أخرى
100%	46	69.56%	32	30.43%	14	المجموع	
19.56%	9	6.52%	3	13.04%	6	البلد	أقل من 5 سنوات
30.43%	14	23.91%	11	6.52%	3		من 5 إلى 10 سنوات
50%	23	39.12%	18	10.86%	5		أكثر من 10 سنوات
100%	46	69.56%	32	30.43%	14	المجموع	

يتضح لنا من هذه البيانات أن نسبة الإناث التي قدرت بـ **58.69%** من يرون بأن هناك مناخ مادي غير مناسب في المؤسسة ، في حين توافقها نسبة 10.26% من الذكور الذين لهم نفس الرؤية ، وتقابلها نسبة 30.43% من المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (خارجي المعاهد والمدار العليا ) ، ونسبة 39.12% للمبحوثين الذين تفوق خبرتهم في العمل 10 سنوات ، وهذا ما يدل على أن اغلب المبحوثين لهم نفس الرؤية تجاه المناخ المادي الموجود وذلك باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي، الخبرة) .

ومن خلال هذه النتائج يمكننا أن نفسر بأن للمناخ المادي (المرافق التربوية) في المدرسة دور وتأثير مرتفع على فعالية العملية الاتصالية والتعليمية كذلك .

**الجدول رقم 37: يوضح علاقة المتغيرات بانعكاس المناخ المادي على الأداء**

المجموع		لا		نعم		الإيجابية	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	6.52%	3	13.04%	6	ذكور	الجنس
80.43%	37	10.86%	5	69.55%	32	إناث	
100%	46	17.39%	8	82.60%	38	المجموع	
13.04%	6	2.17%	01	10.86%	5	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	8.69%	04	23.91%	11	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	4.34%	02	8.69%	4	ماستر	
41.30%	19	2.17%	01	39.12%	18	أخرى	
100%	46	17.39%	8	82.60%	38	المجموع	
19.56%	9	6.52%	03	13.04%	6	أقل من 5 سنوات	الخدمة
30.43%	14	8.69%	04	21.73%	10	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	2.17%	01	47.82%	22	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	17.39%	8	82.60%	38	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 39.12% من المبحوثين الذين لديهم المؤهل العلمي (خريجي المعاهد والمدارس العليا) يؤكدون بأن هناك اثر كبير للمناخ المادي على أدائهم ، والتي توافقت بنسبة 47.82% من المبحوثين الذين خبرتهم تفوق 10 سنوات ، وهذا ما يدل أن هاته الفئة لها وعي كبير بأهمية هذا المناخ على أداء المعلم مثلا ، وفي زيادة المردود المدرسي من خلال توفير قاعة خاصة للأساتذة هذا ما يساعد على كثرة اتصالاتهم واحتكاكهم ببعض وتبادل الآراء والمعلومات بسهولة مما يؤدي إلى تحسين الأداء .

وفي هذه النقطة نجد أن هذه النتيجة من الدراسة والمتعلقة بتأثير المناخ المادي على الأداء تتفق مع نتيجة التي توصلت إليها دراسة سابقة للباحث "ناصر محمد إبراهيم السكران"<sup>1</sup>، والتي تؤكد على أن هناك توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو تأثير المناخ التنظيمي أو المادي على أدائهم الوظيفي ، وهذا ما يدعم النتيجة المتحصل عليها في هذه النقطة .

<sup>1</sup> ينظر ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2004.



**الجدول رقم 38: يوضح علاقة المتغيرات بالقصور في العملية الاتصالية بالمدرسة**

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	8.69%	04	10.86%	05	ذكر	الجنس
80.43%	37	32.61%	15	47.82%	22	أنثى	
100%	46	41.30	19	58.82	27	المجموع	
13.04%	6	4.34%	02	8.69%	04	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	13.04%	06	19.56%	09	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	6.52%	3	6.52%	03	ماستر	
41.30%	19	17.38%	8	23.91%	11	أخرى	
100%	46	41.30	19	58.69	27	المجموع	
19.56%	9	8.69%	04	10.86%	05	أقل من 5 سنوات	الخبرة
30.43%	14	8.69%	04	21.73%	10	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	23.91%	11	26.08%	12	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	41.30%	19	58.69%	27	المجموع	

تشير نتائج الجدول بأن نسبة 10.86% من الذكور يرون بأن هناك قصور في الاتصال داخل المدرسة ونسبة 8.69% من نفس الفئة يرون بأنه لا يوجد قصور في الاتصال داخل المدرسة وهنا نجد بأن النسب متقاربة هذا يعني بأن فئة الذكور تستخدم الاتصال بكثرة داخل المدرسة وخاصة أن فئة الإناث هي الغالبة هذا يدل على قلة الاتصال بين الجنسين ، في حين تدل نسبة 26.08% للفئة التي لها أكثر من 10 سنوات خبرة على أنه هناك قصور في العملية الاتصالية وهذا ما يوضح بأن هاته الفئة نظرا لخبرتها وتعاملها مع أنماط قيادية مختلفة بإمكانها تحديد إذا كان هناك قصور أم لا ، أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فلا توجد فروق كبيرة في استجابات أفراد العينة . وهذا ما يوضح أن للخبرة دور في تحديد قصور العملية الاتصالية أو لا .

من خلال هذه النتائج نستنتج بأن أغلبية المدارس الابتدائية تعاني من قصور في العملية الاتصالية وهذا ما يحد من تحقيق الأهداف المرغوبة.

**الجدول رقم 39:** يوضح علاقة المتغيرات بسبب القصور في العملية الاتصالية

المجموع		ضعف التنظيم		ضعف العلاقات		الإيجابية	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
18.51	05	7.40%	02	11.11%	03	ذكر	الجنس
81.49	22	37.03%	10	44.44%	12	أنثى	
100%	27	44.44%	12	55.55%	15	المجموع	
14.8	04	7.40%	02	7.40%	02	بكالوريا	المؤهل العلمي
33.32	09	14.81%	04	18.51%	05	ليسانس	
0	0	0%	0	0	0	ماجستير	
11.1	03	3.70%	01	7.40%	02	ماستر	
40.73	11	18.51%	05	22.22%	06	أخرى	
100%	27	44.44%	12	55.55%	15	المجموع	
18.51	05	11.11%	03	7.40%	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة
37.03	10	22.22%	06	14.81%	04	من 5 إلى 10 سنوات	
44.44	12	11.11%	03	33.33%	09	أكثر من 10 سنوات	
100%	27	44.44%	12	55.55%	15	المجموع	

تبين نتائج الجدول رقم 39 أن نسبة الذكور المقدر بـ 11.11% تعزو سبب القصور في العملية الاتصالية إلى عامل العلاقات ، في حين أن نسبة 7.4% للذكور ونسبة 37.03% للإناث تعزو السبب إلى ضعف التنظيم المتواجد في المدرسة ، وهذا ما يفسر بأن عامل الجنس يرى أهمية للعلاقات في فعالية العملية الاتصالية ، بينما فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات ترى بأن ضعف التنظيم هو السبب في قصور العملية الاتصالية ، وذلك يعود إلى انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي من خلال عدم متابعة لسياسة الاتصال المتبعة .

وهذا ما يفسر بأن نجاح الاتصال في المدرسة إلى جانب توفير الإمكانيات المادية والطاقات هو حسن التنظيم من خلال توضيح قنوات الاتصال وتوثيق العلاقات الودية. ذلك لجعل الجو المدرسي تسوده علاقات إنسانية سليمة تسهل عملية الاتصال.

**الجدول رقم 40: يوضح علاقة المتغيرات بفرصة اختيار المستوى المرغوب بتدريسه**

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	13.04%	06	6.52%	03	ذكر	الجنس
80.43%	37	52.16%	24	28.25%	13	إناث	
100%	46	65.21	30	34.78	16	المجموع	
13.04%	6	8.69%	04	4.34%	02	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	21.73%	10	10.86%	05	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	4.34%	02	8.69%	04	ماستر	
41.30%	19	30.43%	14	10.86%	05	أخرى	
100%	46	65.21	30	34.78	16	المجموع	
19.56%	9	13.04%	06	6.52%	03	أقل من 5 سنوات	الزمن
30.43%	14	15.21%	07	15.21%	07	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	36.95%	17	13.04%	06	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	65.21%	30	34.78%	16	المجموع	

بين الجدول أعلاه أن نسبة 13.04% من فئة الذكور لا يتاح لها الفرصة في اختيار المستوى المرغوب بتدريسه ، في حين توافقها الرأي نسبة 52.16% من فئة الإناث .

بينما نجد فئة المبحوثين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات لديهم نسبة 13.04% من الذين لديهم فرصة اختيار المستوى التدريسي . وهذا ما يدل على أنه هناك توافق كبير على عدم إعطاء فرصة للمعلمين باختيار المستوى المرغوب بتدريسه . وأنه لا وجود لتأثير العوامل الشخصية على ذلك ، ولكن ما يمكن تفسيره من خلال هاته النتائج أن استخدام المدير لهذا الأسلوب من شأنه أن يعود بالسلب على أداء المعلمين .

**الجدول رقم 41: يوضح علاقة المتغيرات بديمومة اتصال المعلمين بالمدير**

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%19.57	9	%10.86	05	%8.69	04	ذكر	الجنس
%80.43	37	%49.99	23	%30.43	14	أنثى	
%100	46	60.86	28	39.13	18	المجموع	
%13.04	6	%6.52	03	%6.52	03	بكالوريا	المؤهل العلمي
%32.61	15	%17.38	08	%15.21	07	ليسانس	
%0	0	%0	0	%0	0	ماجستير	
%13.04	6	%4.34	02	%8.69	04	ماستر	
%41.30	19	%32.60	15	%8.69	04	أخرى	
%100	46	60.86	28	36.13	18	المجموع	
%19.56	9	%6.52	03	%13.04	06	أقل من 5 سنوات	الفترة
%30.43	14	%15.21	06	%17.39	08	من 5 إلى 10 سنوات	
%50	23	%41.29	19	%8.69	04	أكثر من 10 سنوات	
%100	46	60.86%	28	39.13%	18	المجموع	

تشير بيانات الجدول رقم 41 أن نسبة 10.86% ونسبة 49.99% الممثلة للذكر والأنثى على التوالي من هم ليسو دائمي الاتصال مع المدير ، في حين أن نسبة المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ليسانس و الماستر ) والمقدرة نسبتهم ب 15.21% و 8.69% على التوالي ، لهم اتصال دائم بالمدير ، أي يقابلها نسبة 13.04% من الفئة التي لها اقل من 5 سنوات عمل ، وهذا ما يوضح على أنه هذه الفئة حديثة العمل وعليها أن تتواصل بالمدير من اجل تثبيتها والمحافظة على منصبها ، وذلك من خلال استشارتها للمدير لكيفية أو أساليب التعامل مع المادة العلمية و مع التلاميذ أنفسهم محاولة الاستعانة بتوجيهات المدير .

**الجدول رقم 42: يوضح علاقة المتغيرات بسبب قلة الاتصال بالمدير**

المجموع		الاقتناع بعدم جدوى الاتصال		ضيق الوقت		طبيعية شخصية المدير		الإيجابية	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%19.57	9	3.57%	01	%7.14	02	%7.14	02	ذكور	الجنس
%80.43	37	10.71%	03	%	16	%14.28	04	إناث	
<b>100</b>	<b>46</b>	<b>%14.28</b>	<b>04</b>	<b>64.28</b>	<b>18</b>	<b>21.42</b>	<b>06</b>	المجموع	
%13.04	6	%0	0	%3.57	01	%7.14	02	بكالوريا	المؤهل العلمي
%32.61	15	10.71%	03	%	03	%7.14	02	ليسانس	
%0	0	0%	0	%0	0	%0	0	ماجستير	
%13.04	6	%0	0	%0	02	%0	0	ماستر	
%41.30	19	3.57%	01	%	12	%7.14	02	أخرى	
<b>100</b>	<b>46</b>	<b>%14.18</b>	<b>04</b>	<b>64.18</b>	<b>18</b>	<b>21.42</b>	<b>06</b>	المجموع	
%19.56	9	3.57%	01	%3.57	01	%3.57	01	أقل من 5 سنوات	الفترة
%30.43	14	0%	0	%	04	%10.71	03	من 5 إلى 10 سنوات	
%50	23	%10.71	03	%	13	%7.14	02	أكثر من 10 سنوات	
<b>%100</b>	<b>46</b>	<b>%14.28</b>	<b>04</b>	<b>%</b>	<b>18</b>	<b>21.42%</b>	<b>06</b>	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم 42 أن أعلى نسبة لفئة الذكور أعزت قلة اتصال بالمدير إلى طبيعة شخصية وإلى ضيق الوقت وذلك بنسبة 7.14% ، أما بالنسبة لفئة الإناث كانت أعلى نسبة لها في سبب ضيق الوقت والمقدرة ب 57.13%. في حين تقابلها أعلى نسبة في فئة المبحوثين الذين لديهم المؤهل العلمي (خريجي المعاهد والمدارس العليا) بنسبة 42.85% التي أعزت قلة اتصالها بالمدير إلى ضيق الوقت كذلك.

حيث يلاحظ أنه من بين أهم المعوقات أو المشكلات الاتصالية هو ضيق الوقت . إذ يلاحظ أن عدم تواجد المعلمين مع مدرائهم فترة كافية ينتج عنه تأخر الاتصال إذ يقوم المعلم بتدريس حصته ثم يخرج مباشرة هذا ما يعوق الاتصال الشخصي المباشر بين المدير والمعلم .

بينما كانت نفس النسبة للفئة التي مؤهلها العلمي (بكالوريا ، ليسانس، خريجي المعاهد والمدارس العليا ) التي أعزت السبب في قلة الاتصال إلى طبيعة شخصية المدير بنسبة %7.14 . حيث أن " الخوف الذي يسيطر على المعلمين بسبب الوضع الداخلي للمدرسة أو بسبب شخصية المدير والسياسة المتبعة داخلها من شأنها أن تشعر العاملين أو المعلمين بالخوف من التحدث مع المدير أو بطرح المواضيع العامة والخاصة لأن ردت الفعل تكون دائما بالصورة أو بالشكل السلبي"<sup>1</sup>، إذ أن طبيعة شخصية المدير لها دور كبير في ضعف العلاقات داخل المدرسة والتي هي من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء ، إذ أن ضعف هذه العلاقة تؤدي إلى العزلة وشعور المعلمين أن الذي يربطهم بالمدير هو العمل ليس إلا .

**الجدول رقم 43: يوضح علاقة المتغيرات بأساليب اتصال المدير بالمعلمين**

المجموع		الأسلوبين معا		الأسلوب الشفوي		الأسلوب الكتابي		الإيجابية	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
%19.57	9	2.17%	01	86.10%	05	%6.52	03	ذكر	الجنس
%80.43	37	26.08%	12	13.04%	06	%41.29	19	أنثى	
100	46	%26.28	13	23.41	11	47.22	22	المجموع	
%13.04	6	2.17%	01	%6.52	03	%4.34	02	بكالوريا	المؤهل العلمي
%32.61	15	8.69%	04	%4.34	02	%19.56	09	ليسانس	
%0	0	0%	0	%0	0	%0	0	ماجستير	
%13.04	6	%4.34	02	%6.52	03	%2.17	01	ماستر	
%41.30	19	%13.04	06	%6.52	03	%21.73	10	أخرى	
100	46	%28.26	13	23.91	11	47.82	22	المجموع	
%19.56	9	4.34%	02	%6.52	03	%8.69	04	أقل من 5 سنوات	الزمن
%30.43	14	%4.34	02	%4.34	02	%21.73	10	من 5 إلى 10 سنوات	
%50	23	%19.56	09	%13.04	06	%17.38	08	أكثر من 10 سنوات	
%100	46	%28.86	13	%23.91	11	47.82%	22	المجموع	

يتضح لنا من خلال هذه البيانات بأن نسبة الإناث التي قدرت بـ %41.29 كانت قد أوضحت بأن الأسلوب الكتابي هو الغالب في الاستخدام من قبل المدير وهي اعلي نسبة لها

<sup>1</sup> على عياصرة ، مرجع سبق ذكره ص123.

في المقابل نسبة الذكور التي قدرت بـ 10.86% الذين أجابوا بأن الأسلوب الشفوي هو أكثر الأساليب التي يستخدمها المدير في الاتصال بهم. وهذا يعود إلى التوافق بين الجنسي (إذ أن المدارس التي تم اختيارها للدراسة كانوا مديريها من جنس الذكر). بينما قدرت نسبة 21.73% من فئة المؤهل العلمي (خريجي المعاهد والمدارس العليا) الذين يرون بأن الأسلوب الطاغي في معاملة المدير للمعلمين هو الأسلوب الكتابي. ثم تليها نسبة 19.58% لفئة ليسانس التي كانت لها نفس الرؤية مع الفئة السابقة.

ويفسر هذا الفارق بأن النمط القيادي المستخدم من قبل المدير هو الذي يحدد نوع الأسلوب المستخدم. وهذا ما تؤكدته دراسة الدكتور علي عياصرة<sup>1</sup> العلاقة بين القيادة والاتصال

1»

#### الجدول رقم 44: يوضح علاقة المتغيرات باستخدام الاتصال غير الرسمي مع المدير

المجموع		لا		نعم		الإجابية	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	15.12%	7	4.34%	2	ذكور	الجنس
80.43%	37	52.17%	24	28.25%	13	إناث	
100%	46	67.39%	31	32.60%	15	المجموع	
13.04%	6	8.69%	4	4.34%	2	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	23.91%	11	8.69%	4	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	4.34%	2	8.69%	4	ماستر	
41.30%	19	30.43%	14	10.86%	5	أخرى	
100%	46	67.39%	31	32.60%	15	المجموع	
19.56%	9	6.52%	3	13.04%	6	أقل من 5 سنوات	الخدمة
30.43%	14	21.73%	10	8.69%	4	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	39.12%	18	10.86%	5	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	67.39%	31	32.60%	15	المجموع	

<sup>1</sup> علي عياصرة، مرجع سبق ذكره ص 185.

تشير بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 52.17% للإناث ونسبة 15.21% الممثلة للذكور من هم ليسوا مستخدمى الاتصال غير الرسمي مع المدير ، في حين أن نسبة المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ( الماستر ) والمقدرة نسبتهم بـ8.69% يستخدمون الاتصال غير الرسمي مع المدير ، أي ما يقابلها نسبة 13.04% من الفئة التي لها اقل من 5 سنوات عمل ، وهذا ما يوضح أن العوامل الشخصية للمدير والمعلمين له دور في وجود نوع هذا الاتصال .وعلى المدير أن يهتم به باعتبار أن له أهمية كبيرة في التحسين من أداء المعلمين . "وحول أهمية الاتصال غير الرسمي في المؤسسة توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الاتصال غير الرسمي يعتبر جزء من طبيعة والطبيعة البشرية .وأن تجاهل الاتصالات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين القمة والقاعدة ومن هنا تصبح الاتصالات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم خاصة والمؤسسة عامة بكل طريقة فعالة" <sup>1</sup>

**الجدول رقم 45: يوضح علاقة المتغيرات بتأثير الاتصال غير الرسمي مع المدير على الأداء**

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	15.12%	7	4.34%	2	ذكر	الجنس
80.43%	37	52.17%	24	28.25%	13	أنثى	
100%	46	67.39	31	32.60	15	المجموع	
13.04%	6	8.69%	4	4.34%	2	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	23.91%	11	8.69%	4	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	4.34%	2	8.69%	4	ماستر	
41.30%	19	30.43%	14	10.86%	5	أخرى	
100%	46	67.39	31	32.60	15	المجموع	
19.56%	9	6.52%	3	13.04%	6	أقل من 5 سنوات	العمر
30.43%	14	21.73%	10	8.69%	4	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	39.12%	18	10.86%	5	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	67.39%	31	32.60%	15	المجموع	

<sup>1</sup> أحمد ماهر ،مرجع سبق ذكره.ص24.



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما يقارب نسبة 50% للإناث ترى بأن استخدام الاتصال غير الرسمي مع المدير لا يؤثر على أدائها. بينما نسبة 13.04% الممثلة للذكور من يرو بأن استخدام الاتصال غير الرسمي مع المدير له تأثير على أدائهم التربوي. في حين أن نسبة الباحثين ذوي المؤهل العلمي (البكالوريا) والمقدرة نسبتهم بـ8.69% من يجدون بأن هناك تأثير للاتصال غير الرسمي في أدائهم، وهذا ما يؤكد أنه ليس دائما للاتصال غير الرسمي مع المدير تأثير على أداء المعلمين.

**الجدول رقم 46 : يوضح علاقة المتغيرات بطبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين**

المجموع		سيئة		عادية		حسنة		جيدة		الإجابة المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%19.57	9	6.52	3	8.69	4	4.36	2	0	0	لجنس ذكر أنثى
%80.43	37	17.38	8	30.43	14	15.28	7	15.12	7	
%100	46	26.08	12	39.13	18	19.65	9	15.12	7	<b>المجموع</b>
%13.04	6	2.17	1	4.34	2	0	0	6.51	3	المؤهل العلمي بكالوريا ليسانس ماجستير ماستر أخرى
%32.61	15	13.04	6	8.69	4	4.36	2	6.51	3	
%0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
%13.04	6	2.17	1	2.17	1	6.55	3	2.17	1	
%41.30	19	8.69	4	23.91	11	8.73	4	0	0	
%100	46	26.08	12	39.13	18	19.65	9	15.12	7	<b>المجموع</b>
%19.56	9	0	0	4.34	2	6.55	3	8.69	4	الخبرة اقل من 5سنوات من 5إلى 10سنوات أكثر من 10سنوات
%30.43	14	8.69	4	8.69	4	8.73	4	4.34	2	
%50	23	17.38	8	26.08	12	4.36	2	2.17	1	
%100	46	26.08	12	39.13	18	19.65	9	15.21	7	
<b>المجموع</b>										

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة ذكور علاقتهم عادية مع المدير والمقدرة بـ8.69%. وتقابلها نسبة 30.34% من فئة الإناث التي لها نفس الرؤية. وكما نجد أن نسبة

المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ليسانس هم أكثر فئة علاقتها سيئة بالمدير وذلك بنسبة 13.04%.

كما يتضح لنا أن نسبة الإناث التي علاقتها مع المدير سيئة قدرت بـ 17.38% وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة الذكور التي علاقتها مع المدير التي قدرت بـ 6.52% وهذا ما يوضح أن متغير الجنس للمبحوثين له اثر على نوعية العلاقة بالمدير. لأن المدير يعيش مع الشعور الدائم أن المعلمين يعملون ضده ولا يحبونه مما يسبب له الخوف والقلق ، لأنه يعرف حق المعرفة أنه ليس أهلا لهذا المنصب ووضع فيه لأسباب ما .وهذا ما يجعل لا يقوم بالاتصالات التي تحقق الأهداف التي يسعى إليها ، إذ نجد أنه على المدير في هذه الحالة أن يتصف بمهارة كسب وقبول المعلمين له<sup>1</sup>

#### الجدول رقم 47 : يوضح علاقة المتغيرات ببرمجة دورات تكوينية خاصة لمهارات الاتصال

المجموع		لا		نعم		الإيجابية	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
%19.57	9	%13.04	6	%6.51	3	ذكور	الجنس
%80.43	37	%65.22	30	%15.22	7	إناث	
%100	46	<b>78.27</b>	36	21.73	10	المجموع	
%13.04	6	%8.69	4	%4.34	2	بكالوريا	المؤهل العلمي
%32.61	15	%26.09	12	%6.15	3	ليسانس	
%0	0	%0	0	%0	0	ماجستير	
%13.04	6	%8.69	4	%4.34	2	ماستر	
%41.30	19	%34.78	16	%6.51	3	أخرى	
%100	46	<b>78.78</b>	36	21.73	10	المجموع	
%19.56	9	%15.21	7	%4.34	2	اقل من 5 سنوات	الفترة
%30.43	14	%23.91	11	%6.51	3	من 5 إلى 10 سنوات	
%50	23	%39.13	18	%10.86	5	أكثر من 10 سنوات	
%100	46	<b>78.27%</b>	36	<b>21.73%</b>	10	المجموع	

<sup>1</sup> ينظر عمر عبد الرحيم نصرالله، مرجع سبق ذكره، ص 278.

تبين النتائج المدونة بالجدول أعلاه أن نسبة الإناث اللاتي أوضحت بأنه لم يتم برمجة أي دورة تكوينية مخصصة لمهارات الاتصال قدرت ب65.22%. ونفس الجواب بالنسبة لفئة الذكور التي قدرت ب13.04%. في حين أوضحت كذلك الفئة التي لها أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 15.21% على أنه لم يتم برمجة دورات تكوينية خاصة بمهارات الاتصال. إلى أن هاته النسبة في أمس الحاجة لمثل هذه الدورات التكوينية باعتبار أنها حديثة العمل وخبرتها قليلة في العمل .

وهذا ما يؤكد ويوضح أن الدورات التكوينية التي يتم إجراؤها لا تهتم بالجانب الاتصالي مطلقا ويتم إغفاله بنسبة كبيرة من قبل المكونين ، إذ نجد أن لها دور كبير وفعال في امتلاك المعلمين للمهارات الاتصالية سواء كان داخل الفصل أو خارجه (بالمحيط المدرسي الداخلي) ، والذي من شأن هاته المهارات أن تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تعديل وتحسين أداء المعلم .

#### الجدول رقم 48: يوضح علاقة المتغيرات برضا المعلمين عن وضعهم المهني

المجموع		لا		نعم		الإيجابية	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	13.04%	6	6.52%	3	ذكور	الجنس
80.43%	37	49.99%	23	30.95%	14	إناث	
100%	46	63.04%	29	36.95%	17	المجموع	
13.04%	6	4.34%	2	8.69%	4	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	19.56%	9	13.04%	6	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	2.17%	1	10.86%	5	ماستر	
41.30%	19	36.95%	17	4.34%	2	أخرى	
100%	46	63.04%	29	36.95%	17	المجموع	
19.56%	9	8.69%	4	10.86%	5	أقل من 5 سنوات	الزمن
30.43%	14	10.86%	5	19.56%	9	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	43.47%	20	6.52%	3	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	63.04%	29	36.95%	17	المجموع	

تشير بيانات الجدول الإحصائية أنه ما يقارب نسبة 50% من الإناث غير راضية على وضعها المهني في المدرسة. وتقابلها نسبة 13.04% بالنسبة للذكور الذين لهم نفس التوجه مع الإناث. وهذا ما يوضح أن نسبة 63.04% من المبحوثين غير راضين عن وضعهم المهني سواء كانوا من فئة الإناث أو من فئة الذكور.

إلا أننا نجد بأن فئة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (ماستر) راضية عن وضعها المهني حيث قدرت بنسبة 10.86% .

وفي هذا الصدد وحسب بعض المهتمين في هذا المجال نجد أن للرضا الوظيفي اثر كبير على أداء العاملين إذ يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه لعمله . وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة وعمله.<sup>1</sup>

**الجدول رقم 49: يوضح علاقة المتغيرات بالعلاقة بين الخبرة التعليمية للمعلم ومرونة الاتصال بالمدير**

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	8.69%	4	10.86%	5	ذكور	الجنس
80.43%	37	36.95%	17	43.47%	20	إناث	
100%	46	45.65	21	54.34	25	المجموع	
13.04%	6	2.17%	1	10.86%	5	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	15.21%	7	17.38%	8	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	6.52%	3	6.52%	3	ماستر	
41.30%	19	21.73%	10	19.56%	9	أخرى	
100%	46	45.65	21	54.34	25	المجموع	
19.56%	9	13.04%	6	6.52%	3	أقل من 5 سنوات	العمر
30.43%	14	13.04%	6	17.38%	8	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	19.56%	9	30.43%	14	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	66.45%	21	54.34%	25	المجموع	

<sup>1</sup> ينظر مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار النشر والتوزيع، 1986، ص122.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 54.34% من المبحوثين يرون بأن هناك علاقة بين الخبرة التعليمية لهم وبمرونة اتصالهم بالمدير . حيث كانت أعلى نسبة موافقة على هذا الطرح هي نسبة الإناث والمقدرة بـ 43.47% . ثم تليها فئة المؤهل العلمي (خريجي المعاهد والمدارس العليا ) بنسبة 19.56% . أي التي لها أكثر من 10 سنوات خبرة .

أي أن الخبرة التعليمية للمعلم تكسب المعرفة والقدرة على الاتصال الفعال مع أنواع مختلفة من المدراء باعتبار أنه عمل مع مدراء متعددين ومختلفي الشخصيات .

#### الجدول رقم 50: يوضح علاقة المتغيرات بتفاعل المدير مع استجابات المعلمين لرسائله

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	6.52%	3	13.02%	6	ذكور	الجنس
80.43%	37	58.68%	27	21.17%	10	إناث	
100%	46	65.21%	30	34.78%	16	المجموع	
13.04%	6	8.69%	4	4.34%	2	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	19.56%	9	13.02%	6	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	2.17%	1	10.86%	5	ماستر	
41.30%	19	34.77%	16	6.52%	3	أخرى	
100%	46	65.21%	30	34.78%	16	المجموع	
19.56%	9	6.52%	3	13.02%	6	أقل من 5 سنوات	الزمن
30.43%	14	19.56%	9	10.86%	5	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	39.12%	18	10.86%	5	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	65.21%	30	34.78%	16	المجموع	

نجد من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور التي ترى بأن هناك تفاعل من قبل المدير مع استجاباتهم لرسائله تمثلت بـ 13.02% وهي أعلى نسبة في فئة المبحوثين الذكور . في حين توافقها الرأي نسبة 21.17% من فئة المبحوثين الإناث.

وهذا ما يفسر لنا كذلك أن المدير لا يعتمد على أسلوب المشاركة داخل المدرسة أي أنه لا يدرك أهمية آراء المعلمين. إضافة إلى أن إهمال استجابات المعلمين وردود أفعالهم من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مشاكل عديدة وإلى قلة فعالية أدائهم. من خلال إحساسهم بعدم أهميتهم ودورهم داخل المدرسة التي ينتموا لها .

**الجدول رقم 51 : يوضح علاقة المتغيرات باستشارة المدير للمعلمين في القرارات المهنية**

المجموع		لا		نعم		الإيجابية	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	13.04%	6	6.52%	3	ذكور	الجنس
80.43%	37	58.68%	27	21.73%	10	إناث	
100%	46	71.73%	33	28.26%	13	المجموع	
13.04%	6	8.69%	4	4.34%	2	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	26.08%	12	6.52%	3	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	6.52%	3	6.52%	3	ماستر	
41.30%	19	30.43%	14	10.86%	5	أخرى	
100%	46	71.73%	33	28.26%	13	المجموع	
19.56%	9	13.04%	6	6.52%	3	أقل من 5 سنوات	العمر
30.43%	14	15.21%	7	15.21%	7	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	43.47%	20	6.52%	3	أكثر من 10 سنوات	
100%	46	71.33%	33	28.26%	13	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين أكدوا على أنه لا يتم استشارتهم في القرارات المهنية من قبل المدير وذلك بنسبة 71.73% . حيث تمثلت إجابة الإناث هنا بنسبة 58.68% . في حين تقابلها نسبة 13.04% من الذكور نفس الإجابة . وتقابلها أعلى نسبة لفئة المؤهل العلمي (خريجي المعاهد والمدارس العليا) بنسبة 30.34% . أي ما يقابل نسبة 43.47% للفئة التي لها أكثر من 10 سنوات خبرة.

ومن هنا نستنتج غياب مبدأ المشاركة وتبادل الآراء تجاه اتخاذ القرارات من طرف المدير. إذ يعتمد على اتخاذ القرارات بشكل فردي. "حيث أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ينعكس على العمال والمؤسسة. إذ أن مشاركة المرؤوسين يساعد على زيادة الثقة في النفس، وينمي المهارات الشخصية، ويقضي على الصراعات داخل المنظمة. إضافة إلى أن الموظف أو العامل، مهما يكن، عندما يستشار في عملية صنع القرارات أو حل المشكلات الإدارية، خصوصاً تلك القرارات أو المشكلات التي تتعلق بإدارته أو قسمه أو وحدته أو جهازه، يشعر بأهميته وثقة مديره وكذلك ثقة مؤسسته"<sup>1</sup>.

**الجدول رقم 52 : علاقة المتغيرات بنقاط تركيز المدير أثناء التقييم**

المجموع		نقاط الضعف		التوجيه		التشجيع		الإيجابية	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغيرات	
19.57%	9	8.69%	4	10.86%	5	0%	0	ذكر	الجنس
80.43%	37	30.43%	14	36.95%	17	13.04%	6	أنثى	
<b>100</b>	<b>46</b>	<b>39.13%</b>	<b>18</b>	<b>47.82%</b>	<b>22</b>	<b>13.04%</b>	<b>6</b>	<b>المجموع</b>	
13.04%	6	6.52%	3	4.34%	2	2.17%	1	بكالوريا	المؤهل العلمي
32.61%	15	13.04%	6	17.38%	8	2.17%	1	ليسانس	
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	ماجستير	
13.04%	6	0%	0	4.34%	2	8.69%	4	ماستر	
41.30%	19	19.56%	9	21.73%	10	0%	0	أخرى	
<b>100</b>	<b>46</b>	<b>39.13%</b>	<b>18</b>	<b>47.82%</b>	<b>22</b>	<b>13.04%</b>	<b>6</b>	<b>المجموع</b>	
19.56%	9	8.96%	4	2.17%	1	8.69%	4	أقل من 5 سنوات	الخدمة
30.43%	14	23.91%	11	2.17%	1	4.34%	2	من 5 إلى 10 سنوات	
50%	23	6.52%	3	43.47%	20	0%	0	أكثر من 10 سنوات	
<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>39.13%</b>	<b>18</b>	<b>47.82%</b>	<b>22</b>	<b>13.04%</b>	<b>6</b>	<b>المجموع</b>	

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: اليازوري، 2010، ص67.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 10.86% من الذكور يجيبون بأن نقاط تركيز المدير أثناء تقييمه تكون للتوجه. وتوافقها نسبة 36.95% من الإناث ونسبة 21.73% من نسبة ذوي المؤهل العلمي (متخرجي المعاهد والمدارس العليا).

حيث أن المبحوثين الذين اقرروا بأن المدير يلجأ إلى التركيز على نقاط الضعف أثناء تقييمه سينعكس ذلك سلباً على أدائهم حتماً ، إذ يجب على المدراء التركيز على أسلوب التشجيع سواء كان عن طريق حوافز مادية أو معنوية ، ولقد وجد من خلال دراسات فريدريك تايلور أن من بين المبادئ التي نادى بها هو اعتماد الحوافز في تشجيع الأداء الإنتاجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ينظر خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 1999، ص44.



## النتائج العامة للدراسة:

- النتائج المتعلقة بالمحور الأول: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب التنظيمي وأثرها على

الأداء:

1- عدم توفر المناخ المادي الجيد للمدرسة، وكان ذلك بنسبة 69.56% (موضح في الجدول رقم 7) وهذا من وجهة نظر المعلمين، بحيث أن لهذا العنصر دور في تفعيل العملية الاتصالية وفي أثره على الأداء وهذا ما تؤكدته النسبة 82.60% (الجدول رقم 9) والمتعلقة بمدى انعكاس المناخ المادي للمدرسة على أداء المعلمين.

2- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح سياسة خطوط الاتصال المتبعة، وفي استخدام الأسلوب الاتصالي المناسب، مما يؤدي إلى القصور في العملية الاتصالية بحيث أن نسبة 44.44% من المعلمين الذين عزوا سبب القصور في العملية الاتصالية داخل المدرسة إلى ضعف التنظيم .

من هنا فإن فعالية العملية الاتصالية لا تقتصر على طرفيها فقط ( المدير والمعلمين ) بل تشتمل المجال الذي تجري فيه هاته العملية، والعوامل التي تحيط بها.

- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: معوقات الاتصال الشخصية و أثرها على الأداء:

1- وجدنا بأن لطبيعة العلاقات الموجودة في المدرسة دور في فعالية الاتصال وعلى الأداء كذلك. بحيث أن مدى تفهم كل من المدير والمعلمين لبعض البعض وتوثيق العلاقات الودية فيما بينهم من شأنه أن يفعل الاتصال ويحسن الأداء. إلا أن هذه الدراسة أثبتت بأن هناك علاقات متوترة داخل المدرسة (بين المدير والمعلمين).

- كذلك من بين المعوقات الشخصية الموجودة في المدرسة هو عدم وضوح للرسائل المرسلة للمعلمين من طرف المدير ،حيث وجدنا بأن السبب في عدم وضوحها يعود إلى معوقات في المرسل(المدير) من خلال سوء الصياغة لها وذلك بنسبة 56.52% ،ثم تليها معوقات في المستقبل(المعلمين)من خلال عدم إعطائها الوقت الكافي لقراءتها.وهذا ما يوضح بأنه هناك ضعف في المهارات الاتصالية من ناحية الكتابة والقراءة.

- وتوصلنا كذلك إلى أنه هناك نقص في تكوين المعلمين في مهارات الاتصال ،وذلك يعود إلى قلة البرمجة لها في الدورات التكوينية المنظمة من قبل المكونين في السلك التعليمي ،وقلة وعي المكونين لما لهذا العنصر(مهارات الاتصال) من أهمية في كفاءة الأداء المعلمين وفي فعالية العملية التعليمية.

### 3- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث:معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي والاجتماعي و أثرها على الأداء:

- أوضحت الدراسة بأن غياب تفاعل المدير مع استجابات المعلمين لرسائله يعود في الغالب إلى الاختلاف في الأفكار والعادات الموجودة بينه وبين المعلمين .

- كما توصلت الدراسة كذلك بأن هناك غياب تام لأسلوب العمل بالفرق للمعلمين داخل المدرسة .إذ نجد بأن لهذا الأسلوب دور في تنمية روح التعاون والجماعة ،وتعود أهمية هذا العنصر في جعل المعلمين يشعرون بالرضا عن عملهم وفي ارتفاع الروح المعنوية لهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء.

- ووجدنا كذلك من خلال الدراسة إلى عدم مراعاة الظروف الاجتماعية للمعلمين من قبل الإدارة وذلك بنسبة 65.21 %، أي ما يؤكد أسلوب التعامل السائد في المدرسة والنمط القيادي المستخدم، من خلال عدم الاهتمام بالظروف المحيطة للمعلمين وما مدى اثر ذلك على أدائهم.

إن هذا الموضوع الموسوم بـ"معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية وأثرها على الأداء التربوي" خلصت فيه إلى النتائج التالية :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

وللاتصال التربوي أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف وفاعلية الأداء التربوي، فمن خلاله يمكن خلق نوع من الاستجابة تجاه التنظيم وربط أجزاء المؤسسة المدرسية وتعميق مبدأ التناسق في الأداء وهذا ما يمكن المدرسة من تحقيق الكفاءة والفاعلية.

ويعد الاتصال داخل المدرسة وخارجها عملية هامة جدا ، بحيث يتم من خلاله تزويد المعلمين والعاملين بها بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تحقيق كفاية العملية التعليمية، كذلك فهو عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة فالعمل الجيد في الاتصال الجيد ، وان عدم وجود نظام فعال للاتصالات يؤدي إلى شللها مهما توافر لديها من إمكانات مادية أو بشرية أو مالية لان الاتصال عصب المنظمة وحياتها والدافع لتحقيق أهدافه.

ولابد أن نشير إلى أن عملية الاتصال تواجهها عدة معوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها وتؤثر على فاعليتها ، وتتجسد أهم هذه المعوقات في أن هناك كثير من الرسائل

الاتصالية لا تصل بفاعلية لأن مستقبل الرسالة يكون أقل اهتماماً باستقبالها، وغالبا ما يكون هذا راجع إلى طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة بين الرئيس والمرؤوسين .

إضافة إلى القصور في نظام الاتصال السائد، إذ يعود ذلك لعدم الاستقرار التنظيمي وهذا ما يوحى إلى ضعف التنظيم في توفير المناخ الملائم للاتصال الجيد. كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

# قائمة المراجع

## أ. الكتب العربية:

1. أبو النصر مدحت ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين .مصر ، القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2009.
2. أبو شنب جمال محمد ، نظريات الاتصال و الإعلام: المفاهيم -المدخل النظرية - القضايا، الإسكندرية : د.م. الجامعية، 2006 .
3. أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2004.
4. إبراهيم محمد صالح ، الإدارة والإشراف التربوي : دراسة تربوية. الأردن : المستقبل للنشر والتوزيع , 2011.
5. إحدادن زهير ، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال .الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007.
6. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي. عمان : دار وائل للنشر، 2009.
7. بن مرسللي احمد ،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003.
8. البوهي فاروق شوقي ، التخطيط التعليمي : عملياته-مداخله-التنمية البشرية-تطوير أداء المعلم، القاهرة : دار القباء, 2001.
9. جابر عبد الحميد جابر ، اتجاهات و تحارب معاصرة في تقويم أداء التلميذ و المدرس. القاهرة : دار الفكر العربي, 2002.

10. جرادات عبد الناصر، الشامي لبنان هاتف ، مقدمة في العلاقات العامة. الأردن : دار اليازوري للنشر، 2011.
11. جلوب حسين ، مهارات الاتصال "الاتصال مع الآخرين". عمان: دار كنوز المعرفة للنشر، 2009.
12. الجميلي خيري خليل ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999 .
13. حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة . القاهرة : دار الفجر , 2007.
14. حجي أحمد إسماعيل ، إدارة بيئة التعليم و التعلم : النظرية و الممارسة في الفصل و المدرسة. القاهرة : دار الفكر العربي للنشر، 2000.
15. حسين محمد رواية ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية،الدار الجامعية ،2003.
16. حنفي عبد الغفار ، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية , 2000.
17. دعمس مصطفى نمر، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ،الأردن ، عمان: دار غيداء للنشر، 2008.
18. دعمس مصطفى نمر ، استراتيجيات تطوير المناهج و أساليب التدريس الحديثة. عمان : دار غيداء, 2007.
19. الدليمي عبد الرزاق محمد ، العلاقات العامة : رؤية معاصرة. عمان : دار الوائل للنشر ، 2011 .
20. دليو فضيل ، الاتصال : مفاهيمه - نظرياته - وسائله. القاهرة : دار الفجر للنشر , 2003.

21. دليو فضيل، مدخل إلى الاتصال الجماهيري. قسنطينة : مخبر علم اجتماع الاتصال 2003.
22. ربحي مصطفى عليان ،الاتصال والعلاقات العامة. عمان : دار صفاء للنشر , 2005.
23. زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية .الجزائر:دار هومة للنشر ،2002.
24. زيتون كمال عبد الحميد ،التدريس (نماذجه ومهاراته). القاهرة :عالم الكتب للنشر ،2005.
25. شمس الدين محمد علي ، السلوك الإداري : مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية. عمان : دار الفكر، 2007.
26. طلعت إبراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم . القاهرة:دار غريب للنشر والتوزيع،2007.
27. الطويل هاني عبد الرحمن صالح ،الإدارة التعليمية : مفاهيم ... وآفاق. الأردن : وائل، 1999.
28. عاشور أحمد صقر ،السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة :الدار الجامعية ،1989
29. عبد الباقي صلاح الدين ، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية.الدار الجامعية ،مصر ،2005.
30. عبد الهادي نبيل احمد ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية . لبنان :الأهلية للنشر والتوزيع،2006.
31. العبد عبيد عاطف عدلي ، مدخل إلى الاتصال و الرأي العام : الأسس النظرية و الإسهامات العربية . لقاهاة : دار الفكر العربي للنشر , 1999.
32. عربيات بشير محمد ، إدارة الصفوف و تنظيم بيئة التعليم. عمان : دار الثقافة , 2007



- 33.العلاق بشير،نظريات الاتصال "مدخل متكامل".الأردن،عمان:دار اليازوري للنشر،2003.
- 34.علي محمد أميرة،الاتصال التربوي . السعودية،شارع الملك فيصل: الدار العالمية للنشر،2006.
- 35.عمار بوحوش،محمد محمود الذنبيات،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2011.
- 36.عزب محسن،تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة.الإسكندرية:المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية للنشر، 2008.
- 37.غريب عبد السميع غريب،الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر.الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة للنشر،2003.
- 38.قاسيمي ناصر،الاتصال في المؤسسة"دراسة نظرية وتطبيقية". الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية،2011.
- 39.الكساسبة وصفي عبد الكريم، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان : اليازوري ، 2011.
- 40.مجاهد جمال،شدوان شيبية،طارق الخلفي، مدخل إلى الاتصال الجماهيري.الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية،2013.
- 41.محمد ال مساعد حصة،العقاوي أحلام مهارات الاتصال والتفاعل القاهرة :عالم الكتب للنشر،2011.
- 42.مدحت أبو النصر ،مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين القاهرة : دار المجموعة العربية 2009.
- 43.ناجي الجوهر محمد ،الاتصال التنظيمي .العين : الكتاب الجامعي للنشر , 2000.

44. نصر الله عمر عبد الرحيم ، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني .الأردن : دار وائل ، 2001.

45. وولاس سيزلاقي ، السلوك التنظيمي والأداء . ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، السعودية :معهد الإدارة العامة ، 1991 .

## II . المعاجم والقواميس :

46. بدوي احمد زكي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 .

47. حجاب محمد منير ، المعجم الإعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر

48. ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 14 .

## III . المجلات والملتقيات :

49. الشيخ مزيان ، ميزانية المؤسسة التربوية ، ملتقى تكويني لمسيري المؤسسات التربوية لولاية الجلفة يوم : 15 / 11 / 2011 بثانوية بن خلدون عبد الرحمان - الجلفة - .

50. عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (1) ، (نوفمبر 2001) .

51. كابور هند ، "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية" دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية-الحلقة الأولى - تعليم أساسي "مجلة جامعة دمشق- المجلد - 26 ملحق 2010 .

51. نبيلة بلوية :فايزة روبم، رضا المعلمين عن نمط التدريس بالكفايات وعوامل انسجامهم معه. ملتقى التكوين بالكفايات في التربية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).

## .IV. الرسائل الجامعية

52. بورويس وردة ، "طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية". دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
53. السكران ناصر محمد إبراهيم ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
54. ملياني عبد الكريم ، فاعلية النشاط الاجتماعي المدرسي في رفع مستوى أداء المؤسسة التربوية .دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2012.

## .V. المراجع باللغة الأجنبية:

55. J.Barraux , **entreprise et performance globale** , évaluation et pilotage , édition economica , 2000
56. MARIE DURU-BELLAT ، **SOCIOLOGIE DE L'ECOLE** ،PARIS : ARMAND COLIN, 2011.
57. Maurice Angers ، **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** ،Algérie : Edition CASBAH ،1997 .

## .VI. المقالات الالكترونية:

58- حبيب عبد الحافظ ، تقويم وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء أهداف المؤسسة الجامعية،<http://www.ksu.edu.sa/sites/colleges/Arabic>.

59- النجار عبد الوهاب ، أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، الموقع:  
<http://www.faculty.ksu.edu.sa/aljarf>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية

استمارة بعنوان:

## معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية وأثرها على الأداء التربوي

"دراسة ميدانية على عينة من المدارس الابتدائية بمدينة بسكرة"

أخي المعلم، أختي المعلمة : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

وتتدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في أهم المعوقات التي تحد من فاعلية العملية الاتصالية داخل المدارس الابتدائية وعلاقتها بالأداء التربوي لديك، وذلك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير - تخصص - اتصال وعلاقات عامة، ولذا فإن نجاح هذا البحث يركز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية .و شكرا على حسن تعاونكم.

**ملاحظة:** من فضلك ضع علامة ( x ) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.

إشراف الدكتورة :

- د.سامية جفال

إعداد الطالبة :

-رفيقة العايب

السنة الجامعية 2013-2014

## بيانات عامة .

1. الجنس :  أنثى  ذكر
2. المؤهل العلمي :  بكالوريا  ليسانس  ماجستير  ماستير
- أخرى اذكرها : .....
3. سنوات العمل (الخبرة) :  اقل من 5سنوات  من 5الى10سنوات  أكثر من 10سنوات
- السن:  بين 20-30 سنة  بين 30-40سنة  40 سنة فأكثر

## المحور الأول : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب التنظيمي أثرها على الأداء.

1- هل المناخ المادي في المؤسسة مناسب(مثل المرافق التربوية)؟

نعم  لا

-هل ينعكس ذلك على أدائك؟.....

.....  
.....

2- هل هناك قصور في العملية الاتصالية في مؤسستك:

نعم  لا

-في حالة الإجابة "نعم" هل يعود ذلك إلى :

ضعف العلاقات  ضعف التنظيم

3- هل للمعلم فرصة في اختيار المستوى المرغوب بتدريسه؟

نعم  لا

4- هل أنت دائم الاتصال بالمدير ؟

نعم  لا

-في حالة الإجابة بـ "لا":هل ذلك يعود إلى:

- طبيعة شخصية المدير  - ضيق الوقت

- الافتتاح بعدم جدوى الاتصال

5- ما أكثر أساليب اتصال المدير بالمعلمين؟

كتابيا  شفويا  الأسلوبين معا

أي الأساليب تفضل؟.....

.....

6- هل تستخدم الاتصال غير الرسمي مع المدير ؟

نعم  لا

هل لهذا الاتصال تأثير على أدائك : نعم  لا

**المحور الثاني : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الشخصي أثرها على**

**الأداء:**

1- ما طبيعة علاقتك بالمدير ؟

جيدة  حسنة  عادية  سيئة

2- هل رسائل المدير تكون واضحة ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" هل ذلك يعود إلى :

\_ الصياغة غير الجيدة للرسالة

\_ غموض الرسالة

3- هل عدم فهمك لرسائل المدير يعود إلى :

\_ عدم إعطائها الوقت الكافي

\_ القراءة غير الجيدة لها

\_ اللامبالاة

4- هل يتم برمجة دورات تكوينية خاصة بمهارات الاتصال؟

نعم  لا

5- هل تستجيب لاقتراحات المدير المهنية ؟

دائماً  أحياناً

6- هل أنت راض عن وضعك المهني في المؤسسة ؟

نعم  لا

7- هل تمنحك الخبرة التعليمية مرونة في الاتصال بالمدير؟

نعم  لا

**المحور الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي الثقافي أثرها على**

**الأداء :**

1- هل يتفاعل المدير مع استجابات المعلمين لرسائله؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" هل يعود ذلك :

\_ الفجوة المعرفية  الفرق في المستوى التكويني  اختلاف الأفكار والعادات

2- هل يستشيرك المدير في القرارات المهنية ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب"نعم" هل يعود ذلك لـ :

قلة خبرة المدير  الثقة المتبادلة  مرونة الاتصال  زيادة فاعلية الأداء

3- هل يعمل المدير باقتراحات المعلمين؟

نعم  لا

4- متى يقوم المدير بتقييم أدائك : أثناء

-الاجتماعات  -الاستقبال في المكتب  الزيارة داخل القسم

- عند تقييم المدير لأدائك هل يركز على :

التشجيع  التوجيه  نقاط الضعف

5- هل ينمي العمل بالفرق لديك روح التعاون والجماعة ؟

نعم  لا

6- هل تراعي الإدارة ظروفك الاجتماعية؟

نعم  لا

7- هل تنظم المؤسسة أنشطة مختلفة (ثقافية .ترفيهية....) ؟

نعم  لا



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	يوضح عدد المعلمين الموزعين على الابتدائيات المختارة .....	الجدول رقم 01 :
24	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.....	الجدول رقم 02 :
65	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس.....	الجدول رقم 03 :
66	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي.....	الجدول رقم 04 :
66	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة (الأقدمية في العمل) ..	الجدول رقم 05 :
67	يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن.....	الجدول رقم 06 :
68	يوضح مناسبة المناخ المادي للمؤسسة .....	الجدول رقم 07 :
69	يوضح انعكاس المناخ المادي على الأداء.....	الجدول رقم 08 :
69	يوضح قصور في العملية الاتصالية في المؤسسة.....	الجدول رقم 09 :
70	يوضح سبب القصور في العملية الاتصالية.....	الجدول رقم 10 :
71	يوضح فرصة المعلم في اختيار المستوى المرغوب بتدريسه .....	الجدول رقم 11 :
71	يوضح إذا كان هناك اتصال دائم بالمدير.....	الجدول رقم 12 :
72	يوضح سبب قلة الاتصال بالمدير.....	الجدول رقم 13 :
72	يوضح أساليب اتصال المدير بالمعلمين .....	الجدول رقم 14 :
73	يوضح أكثر الأساليب المفضلة.....	الجدول رقم 15 :
74	يوضح استخدام الاتصال غير الرسمي مع المدير.....	الجدول رقم 16 :
75	يوضح تأثير الاتصال غير رسمي مع المدير على أداء المعلم.....	الجدول رقم 17 :
75	يوضح وضوح رسائل المدير.....	الجدول رقم 18 :
76	يوضح سبب عدم وضوحها.....	الجدول رقم 19 :
77	يوضح أسباب عدم فهم رسائل المدير .....	الجدول رقم 20 :
77	يوضح برمجة دورات التكوينية خاصة لمهارات الاتصال .....	الجدول رقم 21 :
78	يوضح مدى استجابة المعلمين لاقتراحات المدير المهنية.....	الجدول رقم 22 :
78	يوضح إذا كان هناك رضا عن الوضع المهني للمعلمين.....	الجدول رقم 23 :
79	يوضح إذا كان هناك مراعاة من الإدارة لظروف المعلمين.....	الجدول رقم 24 :

# الفهارس

79	يوضح إذا كان هناك رضا عن الوضع المهني للمعلمين.....	الجدول رقم 25 :
80	يوضح علاقة الخبرة التعليمية للمعلم ومرونة اتصاله بالمدير.....	الجدول رقم 26 :
81	يوضح مدى تفاعل المدير مع استجابات المعلمين لرسائله.....	الجدول رقم 27 :
81	يوضح سبب عدم تفاعل المدير لاستجابات المعلمين لرسائله.....	الجدول رقم 28 :
82	يوضح استشارة المدير للمعلمين في القرارات المهنية.....	الجدول رقم 29 :
83	يوضح أسباب استشارة المدير للمعلمين في القرارات.....	الجدول رقم 30 :
83	يوضح عمل المدير باقتراحات المعلمين.....	الجدول رقم 31 :
84	يوضح أوقات تقييم المدير لأداء المعلمين.....	الجدول رقم 32 :
85	يوضح نقاط تركيز المدير أثناء تقييمه المعلمين.....	الجدول رقم 33 :
86	يوضح العمل بالفرق ودوره في تنمية روح التعاون والجماعة.....	الجدول رقم 34 :
86	يوضح تنظيم المؤسسة للأنشطة المختلفة.....	الجدول رقم 35 :
88	يوضح علاقة المتغيرات بمدى مناسبة المناخ المادي للمدرسة.....	الجدول رقم 36 :
89	يوضح علاقة المتغيرات بانعكاس المناخ المادي على الأداء.....	الجدول رقم 37 :
90	يوضح علاقة المتغيرات بالقصور في العملية الاتصالية بالمدرسة.	الجدول رقم 38 :
91	يوضح علاقة المتغيرات بسبب القصور في العملية الاتصالية.....	الجدول رقم 39 :
92	يوضح علاقة المتغيرات بفرصة اختيار المستوى المرغوب بتدريسه.....	الجدول رقم 40 :
93	يوضح علاقة المتغيرات بديمومة اتصال المعلمين بالمدير.....	الجدول رقم 41 :
94	يوضح علاقة المتغيرات بسبب قلة الاتصال بالمدير.....	الجدول رقم 42 :
95	يوضح علاقة المتغيرات بأساليب اتصال المدير بالمعلمين.....	الجدول رقم 43 :
96	يوضح علاقة المتغيرات بنقاط تركيز المدير أثناء التقييم.....	الجدول رقم 44 :
97	يوضح علاقة المتغيرات بتأثير الاتصال غير الرسمي مع المدير على الأداء.....	الجدول رقم 45 :
98	يوضح علاقة المتغيرات بطبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين.....	الجدول رقم 46 :
99	يوضح علاقة المتغيرات ببرمجة دورات تكوينية خاصة بمهارات الاتصال.....	الجدول رقم 47 :
100	يوضح علاقة المتغيرات برضا المعلمين عن وضعهم المهني.....	الجدول رقم 48 :

# الفهارس

- الجدول رقم 49 : يوضح علاقة المتغيرات بالعلاقة بين الخبرة التعليمية للمعلم ومرونة الاتصال بالمدير.....
- الجدول رقم 50 : يوضح علاقة المتغيرات بتفاعل المدير مع استجابات المعلمين لرسائله.....
- الجدول رقم 51 : يوضح علاقة المتغيرات باستشارة المدير للمعلمين في القرارات المهنية.....
- الجدول رقم 52 : يوضح علاقة المتغيرات باستخدام الاتصال غير الرسمي مع المدير.....

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	يوضح عناصر عملية الاتصال.....	الشكل رقم 01:
31	يوضح النمط الاتصال الأول (شكل العجلة) .....	الشكل رقم 02:
32	يوضح النمط الاتصال الثاني (الشكل الدائري).....	الشكل رقم 03:
32	يوضح النمط الاتصال الثالث (شكل السلسلة).....	الشكل رقم 04:
32	يوضح النمط الاتصال الرابع (الشكل المتكامل).....	الشكل رقم 05:
60	يوضح أهمية الاتصالات وأثرها على الأداء.....	الشكل رقم 06:
65	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس.....	الشكل رقم 07:
66	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي.....	الشكل رقم 08:
66	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير الخبرة (الأقدمية في العمل).....	الشكل رقم 09:
67	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين وفق متغير السن.....	الشكل رقم 10:
68	دائرة نسبية توضح مناسبة المناخ المادي للمؤسسة .....	الشكل رقم 11:
69	دائرة نسبية توضح انعكاس المناخ المادي على الأداء.....	الشكل رقم 12:
70	دائرة نسبية توضح قصور في العملية الاتصالية في المؤسسة.....	الشكل رقم 13:
71	دائرة نسبية توضح سبب القصور في العملية الاتصالية.....	الشكل رقم 14:
71	دائرة نسبية توضح فرصة المعلم في اختيار المستوى المرغوب بتدريسه .	الشكل رقم 15:
72	دائرة نسبية توضح إذا كان هناك اتصال دائم بالمدير.....	الشكل رقم 16:
72	دائرة نسبية توضح سبب قلة الاتصال بالمدير.....	الشكل رقم 17:
73	دائرة نسبية توضح أساليب اتصال المدير بالمعلمين .....	الشكل رقم 18:
74	دائرة نسبية توضح أكثر الأساليب المفضلة.....	الشكل رقم 19:
75	دائرة نسبية توضح استخدام الاتصال غير الرسمي مع المدير.....	الشكل رقم 20:
75	دائرة نسبية توضح تأثير الاتصال غير رسمي مع المدير على أداء المعلم.....	الشكل رقم 21:

75	دائرة نسبية توضح وضوح رسائل المدير .....	الشكل رقم 22
76	دائرة نسبية توضح سبب عدم وضوحها.....	الشكل رقم 23
77	دائرة نسبية توضح أسباب عدم فهم رسائل المدير .....	الشكل رقم 24
77	دائرة نسبية توضح برمجة دورات تكوينية خاصة لمهارات الاتصال .....	الشكل رقم 25
78	دائرة نسبية توضح مدى استجابة المعلمين لاقتراحات المدير المهنية.....	الشكل رقم 26
78	دائرة نسبية توضح إذا كان هناك رضا عن الوضع المهني للمعلمين.....	الشكل رقم 27
79	دائرة نسبية توضح إذا كان هناك مراعاة من الإدارة لظروف المعلمين....	الشكل رقم 28
79	دائرة نسبية توضح إذا كان هناك رضا عن الوضع المهني للمعلمين.....	الشكل رقم 29
80	دائرة نسبية توضح علاقة الخبرة التعليمية للمعلم ومرونة اتصاله بالمدير.....	الشكل رقم 30
81	دائرة نسبية توضح مدى تفاعل المدير مع استجابات المعلمين لرسائله..	الشكل رقم 31
81	دائرة نسبية توضح سبب عدم تفاعل المدير لاستجابات المعلمين لرسائله.....	الشكل رقم 32
82	دائرة نسبية توضح استشارة المدير للمعلمين في القرارات المهنية.....	الشكل رقم 33
83	دائرة نسبية توضح أسباب استشارة المدير للمعلمين في القرارات .....	الشكل رقم 34
83	دائرة نسبية توضح عمل المدير باقتراحات المعلمين.....	الشكل رقم 35
84	دائرة نسبية توضح أوقات تقييم المدير لأداء المعلمين .....	الشكل رقم 36
85	دائرة نسبية توضح نقاط تركيز المدير أثناء تقييمه المعلمين.....	الشكل رقم 37
86	دائرة نسبية توضح العمل بالفرق ودوره في تنمية روح التعاون والجماعة .	الشكل رقم 38
86	دائرة نسبية توضح تنظيم المؤسسة للأنشطة المختلفة.....	الشكل رقم 39