



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة.



قسم: علم النفس وعلوم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية

في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية
تخصص: إدارة وتسيير تربوي

إشراف الأستاذ الدكتور:
العربي فرحاتي

إعداد الطالب:
مختار بروال

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة باتنة	نور الدين جبالي	الدكتور:
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة	العربي فرحاتي	الدكتور:
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	نور الدين تاويريريت	الدكتور:
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	راجية بن علي	الدكتورة:

السنة الجامعية: 1429 - 1430 هـ - 2008 - 2009 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

العلمي والعلاقات الخارجية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية

في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي

مذكرة مكملته لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية
تخصص: إدارة وتسيير تربوي

إشراف الأستاذ الدكتور:

العربي فرحاتي

إعداد الطالب:

مختار بروال

أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور:	نور الدين جبالي	جامعة باتنة	رئيسا
الدكتور:	العربي فرحاتي	جامعة باتنة	مشرفا ومقررا
الدكتور:	نور الدين تاويريت	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
الدكتورة:	راجية بن علي	جامعة باتنة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 1429 - 1430 هـ - 2008 - 2009 م

تنشكر وتقدير

الحمد لله المنعم الكريم على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل

عظيم الشكر والامتنان والتقدير والاحترام للأستاذ الفاضل الدكتور العربي فرحاتي، الذي أشرف على هذا البحث من بدايته إلى نهايته، مشرفاً وناقداً ومرشداً وناقداً جزاك الله عنا كل خير.

خالص الشكر والتقدير والاحترام إلى كل أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية على المساعدة المقدمة ونخص بالذكر: الدكتور نورالدين جبالي، والدكتور يوسف حدوان ، والأستاذ محمد ختاش...

كما أتقدم بالشكر والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم قبول مناقشة هذه الرسالة وتوجيه النصح وبيان التقصير.

وأتوجه بعظيم الشكر إلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتكريم أداة هذه الدراسة وتوجيه نصحهم وملاحظاتهم.

كل معاني الحب والاحترام والامتنان.... للعائلة الكريمة نخص بالذكر والدتي العزيزة، والدي الفاضل، زوجتي الوفية، بنيتي الصغيرة، وكل أفراد العائلة..الذين كانوا ولا يزالوا سنداً وعموداً لي في حياتي العلمية والعملية.

وفي الختام لا يفوتني أن أشكر أسرة تخصص إدارة وتسيير تربوي، راجياً من المولى القدير التوفيق لكل أفرادها. وكل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور ولو بكلمة طيبة

ملخص البحث:

يندرج هذا البحث الموسوم بـ: "الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي" ضمن تخصص الإدارة والتسيير التربوي، في إطار البحوث البيداغوجية لمرحلة ما بعد التدرج من التعليم الجامعي، كما يندرج من جهة أخرى ضمن الدراسات الوصفية الاستكشافية التي تقوم على وصف الظاهرة وإبراز عناصرها ولفت النظر إلى أبعادها.

وتتلخص إشكالية هذه الدراسة في البحث عن شروط الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية، والنظر في مدى استيفاء الإدارة المدرسية لهذه الشروط وذلك من خلال الإجابة عن سؤالين اثنين طرحهما الباحث هما :

1- ما هي شروط الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية على المستوى المعياري؟ "دراسة نظرية"

2- هل استوفت الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية على مستوى (المرسل-الرسالة-الوسيلة-المتلقي) ؟ "بحث ميداني".

وانطلاقاً من هذا التحديد لإشكالية الدراسة صيغت فروض البحث على هذا النحو:

الفرضية التقريرية العامة:

نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية بدرجة عالية في نظر الأساتذة.

الفرضية الفرقية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بين الأساتذة في ضوء متغير الجنس.

الفرضية الفرقية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بين الأساتذة في ضوء متغير الخبرة.

وتم معالجة إشكالية وفرضيات البحث في دراسة نظرية وميدانية، حيث اشتملت الدراسة النظرية على ثلاثة فصول، في حين تمت الدراسة الميدانية على مرحلتين:

1-مرحلة الدراسة الاستطلاعية: وفيها تم:

- التعرف على ميدان الدراسة للتقليل من مشكلاته أو تفاديها
- بناء أدوات الدراسة وتجريبها.

2-مرحلة الدراسة الأساسية: تم تطبيق الدراسة الأساسية على عينة قوامها 81 فردا، حيث

استخدم الباحث استمارة " الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية" كأداة مناسبة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، ثم معالجتها إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وهذا بعد تفريغها وتبويبها بالشكل المناسب

منهج الدراسة: المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المناسب لوصف واقع الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة وفقا لفرضيات البحث إلى النتائج التالية:

نتائج اختبار الفرضية العامة: أظهرت نتائج الفرضية استيفاء الإدارة المدرسية - في نظر الأساتذة- لشروط كفاءتها التواصلية بدرجة متوسطة.

نتائج الفرضية الفرقية الأولى: أظهرت نتائج الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية في ضوء متغير الجنس لصالح الإناث.

نتائج الفرضية الفرقية الثانية: أظهرت نتائج الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية في ضوء متغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

وفي الأخير أكدت الدراسة على ضرورة وأهمية الاهتمام بموضوع الكفاءة التواصلية كشرط لا بد منه للكفاءة الإدارية في الإدارة المدرسية.

Résumé De la Recherche :

Cet exposé de « l'aptitude continue dans l'administration collégienne à la lumière des avis des enseignants secondaires. » se présente sous la spécialité de direction et de la gestion pédagogique, dans le cadre des exposés pédagogiques de poste graduation universitaire, comme il se présente aussi sous les études descriptives d'exploration basées sur la description du phénomène ainsi que la présentation de ses éléments.

La problématique de cette étude se résume dans la recherche des conditions de l'aptitude continue de l'administration collégienne, en répondant à deux questions posées par le chercheur :

1- Quelles sont les conditions de l'aptitude continue de l'administration collégienne au niveau normatif ? (étude théorique)

2- L'administration collégienne se disposera-t-elle des conditions d'aptitude continue au niveau de (destinateur, message, moyen et destinataire) ? (étude pratique)

A partir de cette étude précise, les hypothèses de l'exposé se présentent ainsi :

*L'hypothèse décisive générale : l'administration collégienne avait rempli les conditions de son aptitude continue, disent les enseignants .

*La première hypothèse différentielle : il y a des différences statistiques entre les conditions d'aptitude continue de l'administration collégienne et les enseignants du côté sexe.

*La deuxième hypothèse différentielle : il y a des différences statistiques entre les conditions d'aptitude continue de l'administration collégienne et les enseignants du côté expérience.

Ces hypothèses avaient été faites dans une étude théorique et pratique où l'étude théorique avait comporté deux chapitres tandis que l'étude pratique avait comporté deux étapes :

1/L'étape d'étude exploratoire : ses buts en générale sont :

-L'identification du domaine de l'étude pour diminuer ou éviter ses problèmes.

-Collection des informations sur l'étude ainsi que le choix et la préparation de l'outil d'exposé

Echantillon et outil d'étude : vu les vingt 20 questions posées aux enseignants et les rencontres faites avec les directeurs et à partir de l'étude théorique de l'aptitude continue de l'administration collégienne et les études précédentes, le chercheur avait établi une fiche d'aptitudes continues de l'administration collégienne comme un outil de collection d'informations sur le sujet d'étude .

Les paragraphes de cette fiche ont été formulés sous 90 paragraphes dans 04 dimensions

Programme d'étude : la programme utilisé dans cette étude est le programme descriptive approprié à la description de la communication et de l'intercommunication dans l'administration collégienne du côté des enseignants .

2/L'étape d'étude principale : cette étude avait été faite sur un échantillon de 81 individus à la lumière des résultats de l'étude exploratoire et après la préparation d'outil de l'exposé.

Le traitement statistique : consiste à mettre les informations pour l'obtention des degrés et leur classement selon le sexe et l'expérience où le chercheur a utilisé le programme statistique SPSS pour l'analyse des informations .

Cette étude a donné les résultats suivants, selon les hypothèses d'exposés :

-Résultats d'hypothèse générale : l'administration collégienne avait rempli les conditions, selon les enseignants, avec un degré moyen.

-Résultats de la première hypothèse différentielle : les différences statistiques qui existent entre les enseignants et l'administration collégienne du côté sexe favorisent les femmes .

-Résultats de la deuxième hypothèse différentielle : les différences statistiques qui existent entre les enseignants et l'administration collégienne du côté expérience favorisent ceux qui ont plus d'expérience .

Enfin cette étude exige la prise en considération de l'aptitude continue comme condition indispensable pour l'aptitude administrative dans l'administration collégienne.

فهرس الموضوعات

الصفحة

الموضوع

شكر وتقدير

ملخص البحث

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة

الفصل الأول:

التعريف بموضوع البحث وإشكاليته

- 04 1-1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....
- 05 1-2- فرضيات الدراسة
- 05 1-3- منهج الدراسة.....
- 06 1-4- أهداف الدراسة.....
- 06 1-5- أهمية الدراسة.....
- 07 1-6- الدراسات السابقة.....
- 14 1-7- مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني:

الإدارة المدرسية ومقارباتها النظرية

- 17 2-1- مفهوم الإدارة المدرسية.....
- 17 2-1-1- التعريف اللغوي للإدارة.....
- 17 2-1-2- التعريف الاصطلاحي للإدارة.....
- 19 2-1-3- التعريف الاصطلاحي للإدارة المدرسية
- 21 2-2- الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة العامة.....
- 22 2-2-1- مفهوم الإدارة العامة.....
- 22 2-2-2- مفهوم الإدارة التربوية.....

23 مفهوم الإدارة التعليمية.	3-2-2
23 أهداف الإدارة المدرسية.	3-2-3
24 وظائف وعمليات الإدارة المدرسية	4-2
26 أنماط الإدارة والقيادة المدرسية.	5-2
26 الإدارة الأوتوقراطية	1-5-2
28 الإدارة الديمقراطية.	2-5-2
30 الإدارة المتساهلة	3-5-2
30 الإدارة الدبلوماسية.	4-5-2
31 نظريات الإدارة المدرسية.	6-2
33 المدرسة التقليدية	1-6-2
33 النظرية البيروقراطية.	1-1-6-2
34 نظرية الإدارة العلمية.	2-1-6-2
35 نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية.	3-1-6-2
37 المدرسة السلوكية	2-6-2
37 نظرية العلاقات الإنسانية.	1-2-6-2
38 تنمية التنظيمات.	2-2-6-2
40 المدرسة الحديثة.	3-6-2
40 نظرية النظم.	1-3-6-2
41 نظرية الموقف.	2-3-6-2
41 نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.	3-3-6-2
44 نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار.	4-3-6-2
45 نظرية الإدارة كوظائف ومكونات.	5-3-6-2
47 التنظيم الإداري لمؤسسة التعليم الثانوي العام	7-2

الفصل الثالث:

الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

49 مفهوم الاتصال والتواصل	1-3
49 تعريف الاتصال والتواصل لغويا.	1-1-3
50 تعريف الاتصال والتواصل اصطلاحا.	2-1-3

543-1-3- الفرق بين الاتصال والتواصل
542-3- عناصر الاتصال والتواصل
573-3- أهمية الاتصال والتواصل
581-3-3- أهمية الاتصال والتواصل في الإدارة العامة
592-3-3- أهمية الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
594-3- وظائف الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
615-3- أهداف الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
626-3- أنواع الاتصالات في الإدارة المدرسية
621-6-3- الاتصالات الخارجية
622-6-3- الاتصالات الداخلية
621-2-6-3- الاتصالات الرسمية
652-2-6-3- الاتصالات غير الرسمية
667-3- أساليب التواصل ووسائله في الإدارة المدرسية
661-7-3- أساليب الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
661-1-7-3- الاتصال اللفظي
672-1-7-3- الاتصال غير اللفظي
682-7-3- وسائل الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
691-2-7-3- وسائل الاتصال الكتابي
702-2-7-3- وسائل الاتصال الشفوي
718-3- شبكات الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
721-8-3- أنواع شبكات الاتصال
749-3- معايير الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
783-10- نماذج الاتصال والتواصل
78	
781-10-3- التعريف بالنماذج
792-10-3- أهداف النماذج
793-10-3- أسس تصنيف نماذج الاتصال
4-10-3- أنواع النماذج

الفصل الرابع:

الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية

92	1-4- مفهوم الكفاءة التواصلية.....
92	1-1-4- التعريف اللغوي
92	2-1-4- التعريف الاصطلاحي
94	3-1-4- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الكفاءة.....
94	1-3-1-4- الجودة
94	2-3-1-4- التميز.....
95	2-4- شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية.....
95	1-2-4- شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل.....
103	2-2-4- شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة.....
111	3-2-4- شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي.....
114	4-2-4- شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الوسيلة.....
117	3-4- الاستنتاج العام

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية

128	1-5- الدراسة الاستطلاعية.....
128	1-1-5- أهدافها
128	2-1-5- مجالاتها.....
129	3-1-5- أداة الدراسة.....
131	- تجريب الاداة وحساب خصائصها السيكمترية.....
132	4-1-5- نتائج الدراسة الاستطلاعية.....
132	2-5- الدراسة الأساسية.....
132	1-2-5- مفاهيمها الإجرائية.....
132	1-1-2-5- مفهوم الإدارة المدرسية إجرائيا.....
132	2-1-2-5- مفهوم التواصل إجرائيا.....

133 مفهوم الكفاءة التواصلية إجرائيا
133 عينتها
133 خصائص العينة " في ضوء متطلبات التحقق من الفروض"
134 أدواتها
134 طريقة التفريغ والحصول على الدرجات الخام

الفصل السادس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

143 عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات في ضوء فرضيات البحث
143 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة
143 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى
149 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية
153 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة
155 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة
157 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الأولى
159 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الثانية
162 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء نظريات التواصل والدراسات السابقة
162 مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية العامة
163 مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الأولى
164 مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الثانية
165 المناقشة العامة
167 الخاتمة
168 الاقتراحات
169 المراجع
177 الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

الصفحة

الموضوع

الفصل الثاني

- شكل رقم (01) يوضح العلاقات بين أنواع الإدارات..... 23
- شكل رقم(02) يوضح: العلاقة بين وظائف الإدارة المدرسية الأربعة..... 26
- شكل رقم (03) يوضح: سلم ماسلو للحاجات..... 39
- شكل رقم (04) يوضح: نموذج جيتزلز..... 42
- شكل رقم(05) يوضح: نموذج قوبا Guba..... 43
- شكل رقم (06): نموذج جريفت Griffiths..... 45
- شكل رقم(07) يوضح: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة التعليم الثانوي..... 47

الفصل الثالث

- شكل رقم (08): يوضح عناصر عملية الاتصال..... 55
- شكل (09) يوضح: شبكة السلسلة..... 72
- شكل (10): يبين شبكة العجلة..... 73
- شكل (11): يوضح شبكة الدائرة..... 73
- شكل (12): يوضح شبكة النجمة..... 74
- شكل(13) يوضح: نموذج شانون وويفر..... 80
- شكل (14) يوضح: نموذج وليور شرام..... 82
- شكل رقم (15) يوضح: نموذج ديفيد بيرلو..... 84
- شكل رقم (16) يوضح: نموذج رومان جاكسون..... 86
- شكل(17) يوضح: نموذج بركروويزمان..... 87
- شكل(18) يوضح: نموذج روس..... 88

الفصل الرابع

- شكل رقم(19) يوضح صفات الرسالة الجيدة..... 111

الفصل الخامس

- 129 جدول (20) يبين نتائج التحكيم لبنود الاستمارة.....
- 133 جدول رقم (21) يوضح توزيع الاستثمارات حسب المؤسسات.....
- 133 جدول رقم (22) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والخبرة.....
- 135 جدول (23) يبين توزيع البيانات الخام.....
- 138 جدول رقم (24) يوضح توزيع الدرجات لكل فرد حسب مجالات الاستمارة.....

الفصل السادس

- 143 جدول (25) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي لكل مجال من مجالات بعد: شروط الكفاءة على مستوى المرسل.....
- 144 جدول (26) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط اللغوية والمعرفية.....
- 145 جدول (27) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط النفسية والاجتماعية.....
- 146 جدول (28) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الفنية والمادية.....
- 148 جدول (29) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الإنسانية والأخلاقية.....
- 149 جدول (30) التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي لكل مجال من مجالات بعد: شروط الكفاءة على مستوى الرسالة.....
- 150 جدول (31) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط اللغوية.....
- 151 جدول (32) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الأسلوبية.....
- 152 جدول (33) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الفنية.....
- 153 الجدول (34) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات شروط الكفاءة على مستوى المتلقي.....
- 155 الجدول (35) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات شروط الكفاءة على مستوى الوسيلة:.....

- والجدول (36) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي
- 156 بشكل إجمالي لشروط الكفاءة في الإدارة المدرسية.....
- جدول (37) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية بحسب كل بعد
- 157 ودرجة الكفاءة التواصلية التي حققها.....
- جدول (38) يوضح والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق
- 157 بين الجنسين في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية.....
- جدول (39) يوضح والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق
- 158 بين الجنسين في استيفاء المرسل لشروط الكفاءة التواصلية.....
- جدول (40) يوضح والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق
- 158 بين الجنسين في استيفاء الرسالة لشروط الكفاءة التواصلية.....
- جدول (41) يوضح والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير-شروط
- 159 كفاءة الإدارة المدرسية حسب الخبرة العملية.....
- 160 جدول (42) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير شروط كفاءة الإدارة المدرسية.....

مقدمة:

يعد الاتصال من أهم وظائف الإداري الضرورية، به يستطيع القيام بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والإشراف والتوجيه والمتابعة،...وفي غيابه يصعب القول بان هناك مؤسسة أو إدارة تسعى لتحقيق أغراضها وأهدافها.

والإدارة الحديثة الفعالة لأي مؤسسة أو جماعة إنما تقوم على نظام قوي للاتصال، كما أشار إلى ذلك **دانس مورفي** حيث يرى أن الاتصالات هي أساس كل تنظيم ناجح، والرئيس الناجح حسب وجهة نظره هو الذي يعرف كيف يتصل بموظفيه اتصالاً سليماً، ويدعم ذلك ما أثبتته العديد من الدراسات حول تأثير الاتصالات على أداء العاملين، إذ لوحظ أن النمط المستخدم في الاتصالات من قبل الإدارة يعد أول مبادئ الإنتاجية الفعالة¹

وفي الإدارة المدرسية تلعب الاتصالات دوراً حاسماً وبارزاً، وتأخذ طابعاً متميزاً لا سيما وأن العملية التعليمية التربوية في جوهرها هي عملية اتصالات، كما أن جميع الجهود والأنشطة المدرسية إنما تتم من خلال التواصل في جميع الاتجاهات، وإلى هذا نبه تشستر برنارد Chester Barnard حينما أكد على أهمية الاتصالات بالنسبة للقيادات الإدارية، وأشار إلى أن الوظيفة الأولى للمدير هي تطوير وإرساء نظام للاتصالات². حيث تمثل أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها ومراميها.

وبناء عليه إرتأينا أن نجعل من الاتصال موضوعاً للدراسة والبحث، وذلك من زاوية استكشاف ورصد مستوى كفاءة العملية التواصلية في إدارتنا المدرسية باعتبارها المسؤولة المباشرة على تنفيذ السياسة التربوية، وتحقيق الأهداف التعليمية. وقد تم دراسة الموضوع

في جانبين: **جانب نظري وجانب تطبيقي**

أ. **الجانب النظري:** ويضم الفصل الأول و الثاني، الثالث، والرابع، حيث تم في هذه الفصول التحليل النظري للمفاهيم بما أتيح لنا من مراجع ومصادر ومن ثمة تكوين التصور النظري للمشكلة وبناء الخلفية النظرية.

¹ بوحنية عبد القادر قوي، الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري، 2000م، رسالة الماجستير، جامعة الأردن، إشراف محمد عبد الفتاح ياغي ص3
² أميرة علي محمد، مهارات الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، 2008م، الدار العالمية، مصر، ص85



الفصل الأول: والمعنون بـ " التعريف بموضوع البحث وإشكاليته " يتضمن تحديد إشكالية الدراسة الحالية، فروض الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، المنهج المناسب للدراسة، وسرد ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة ثم التعليق عليها

الفصل الثاني: وعنوانه " الإدارة المدرسية ومقارباتها النظرية " وتضمن تحليل مفهوم الإدارة المدرسية، ووظائف الإدارة المدرسية وأهدافها وأنماطها، وأهم النظريات المفسرة لها

الفصل الثالث: "الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية" وتطرقنا فيه إلى مفهوم وعناصر الاتصال والتواصل والفرق بينهما، وإلى أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية ووظائفه، ثم تعرضنا إلى أنواع وأساليب الاتصال ووسائله في الإدارة المدرسية، لنختتمه بشبكات ونماذج الاتصال

الفصل الرابع: "الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية" وتناولنا فيه مفهوم الكفاءة التواصلية وعلاقته بمفاهيم الجودة ، التميز،..... إلى جانب شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل، الرسالة، الوسيلة ، المتلقي وذلك في ضوء الدراسات والبحوث السابقة وأراء الباحثين والمختصين.

ب. **الجانب التطبيقي:** واشتمل على الفصول التالية:

الفصل الخامس: " الدراسة الميدانية" حيث تضمن هذا الفصل على دراسة استطلاعية تم فيها تحديد وضبط أداة البحث وحساب خصائصها السيكمترية، كما اشتمل على الدراسة الأساسية التي تم من خلالها تطبيق الأداة على العينة النهائية، وتفريغ البيانات المجمعة، والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

الفصل السادس: " عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة" والذي تم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها، وتفسيرها.

وانتهت الدراسة بخاتمة بعد التأكيد على مجموعة من المقترحات والتوصيات ثم

الإشارة إلى المراجع المستعملة



الفصل الأول:

التعريف بموضوع البحث وإشكاليته

1.1. مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

2.1. فرضيات الدراسة

3.1. منهج الدراسة

4.1. أهداف الدراسة

5.1. أهمية الدراسة

6.1. الدراسات السابقة

7.1. مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

1-1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يؤدي الاتصال دور مهم وحيوي في عمل المؤسسات الإدارية، إذ أن فعالية التسيير والإدارة وكفاءتهما في أي جهاز إداري - كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات - تتوقف على كفاءة العملية التواصلية فيه ، وعلى مدى سيولة المعلومات وتدفقها بين وحداته الإدارية. ولذلك حظي موضوع الاتصال أو التواصل باهتمام خاص ومتزايد من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع والمهتمين بالسلوك التنظيمي،... إلا أن هذا الاهتمام سيطرت عليه التحليلات النظرية بصورة طغت على أشكال التقويم الإمبريقي¹. كما أن درجة هذا الاهتمام تتفاوت فيما بين العلوم المختلفة ، فعلى الرغم من وجود دراسات ميدانية عديدة تناولت بالدراسة والتحليل موضوع الاتصال بأبعاده المختلفة، وبشكل أخص في مجال الإعلام والاتصال ، إلا أنه توجد قلة واضحة في الدراسات التي تناولته في ميدان المؤسسات التربوية والإدارة المدرسية.

وإذا كان قد نال موضوع الاتصال هذا الاهتمام البالغ في ميادين مختلفة، فلا غنى للمؤسسة التربوية وعلى رأسها الإدارة المدرسية عن هذا الاهتمام، إذ كثيراً ما يواجه فيها المسكرون الإداريون بصفقتهم قادة للفعل التربوي والبيداغوجي مشكلات وصعوبات تتعلق بنظام الاتصال داخل المؤسسة وخارجها بسبب عدة عوامل متشابكة لعل أخطرها تلك المتعلقة بالكفاءة، حيث تطرح خاصة على مستوى عناصر عملية الاتصال (المرسل، الرسالة، الوسيلة والمتلقي). وقد أدرك الباحث مدى أهمية الاتصالات في تسيير وإدارة المؤسسة التربوية، إدارة رشيدة وفعالة، فهي - المؤسسة التربوية - لا يمكن لها أن تحقق أهدافها النبيلة وتؤدي رسالتها التربوية الشريفة في إعداد الأجيال وتأهيلهم معرفياً وتربوياً ما لم تعتمد التواصل وسيلة أساسية في التفاعل والتعامل مع جميع الأطراف التي تشاركها هذه الرسالة وهذا الذي يفرض علينا ضرورة القيام بدراسة علمية تهدف إلى استكشاف واقع الاتصال في الإدارات المدرسية الجزائرية لا سيما أن هذا الموضوع لم يحض بالدراسات الكافية في بلادنا.

و في هذا الإطار يأتي البحث كمحاولة لدعم الدراسات السابقة في الاتصال والتواصل بالبحث في شروط وعوامل الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية والوقوف على مدى استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة هذه. و بناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤالين اثنين هما:

1- ما هي شروط الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية على المستوى المعياري؟ " دراسة نظرية"

2- هل استوفت الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية على مستوى (المرسل - المتلقي - الرسالة - الوسيلة) ؟ "بحث ميداني"

1-2- فرضيات الدراسة:

¹ محمود عودة، السيد محمد خيرى، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، 1988م، دار النهضة العربية ، بيروت، ص (ز)

للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية يمكن أن نقترح صياغة الفرضيات التالية كتفسير وحل مؤقت للإشكالية المطروحة إلى حين اختبارهما والتأكد من مدى صحتها.

الفرضية التقريرية العامة:

نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية بدرجة عالية في نظر الأساتذة.

الفرضيات الفرعية:

1. نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى المرسل- بدرجة عالية في نظر الأساتذة.
2. نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى الرسالة- بدرجة عالية في نظر الأساتذة.
3. نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى الوسيلة- بدرجة عالية في نظر الأساتذة.
4. نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى المتلقي- بدرجة عالية في نظر الأساتذة.

الفرضية الفرقية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بين الأساتذة في ضوء متغير الجنس.

الفرضية الفرقية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بين الأساتذة في ضوء متغير الخبرة.

1-3- منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة الموضوع وإشكالية الدراسة وأهدافها استخدام آليات المنهج الوصفي الذي يقوم على "كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى، بهدف وصف هذه الظاهرة وصفا دقيقا شاملا من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة"¹ وصولا إلى تعميمات للموقف أو الظاهرة المدروسة.

ولما كان الهدف من دراستنا الوقوف على واقع التواصل في الإدارة المدرسية وتشخيصه وكشف طبيعته وتقدير مدى استيفاءه لشروط الكفاءة المطلوبة على جميع المستويات (المرسل، الرسالة، الوسيلة، المتلقي) وذلك في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي، تطلب الأمر تبني

¹ محمد شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، 2006م، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص105

المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذا الموضوع الاستكشافي، حيث يقتضي منا جمع البيانات والمعلومات اللازمة كما هي موجودة في الواقع أو ميدان الدراسة كما استعان الباحث من أجل بناء الخلفية النظرية للدراسة بالمنهج الوصفي الوثائقي الذي يعتمد على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع في الكتب والدوريات والرسائل العلمية والبحوث الجامعية من بيانات ومعلومات.

1-4- أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية
- وضع أداة لقياس كفاءة العملية التواصلية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الأساتذة
- إبراز الفروق بين الأساتذة في تقييم الكفاءة التواصلية في ضوء متغيري الجنس والخبرة.
- تبصير القائمين على إدارة المؤسسات التربوية وتسييرها بأهمية العملية التواصلية ودورها في توحيد الجهود المختلفة في التنظيم والتكامل بين الأنشطة ، والتنسيق بين الوحدات والمصالح المختلفة، ورفع معنويات العاملين، وإشعارهم بأهميتهم ، وإذكاء حماسهم وولائهم لمهنتهم ووظيفتهم، ورفع مستوى أدائهم ، والاستعانة بهم في اتخاذ القرار الرشيد
- الوقوف على أهم العقبات التي تعترض طريق التواصل بين الإدارة والأساتذة، وبذلك فهو يزود الإدارة المدرسية والتعليمية بمعلومات وتغذية راجعة حول واقع العملية التواصلية مما يدفعهم إلى تحسينها وتجويدها.
- إمداد المكتبة بمعلومات إضافية في مجال التواصل في الإدارة المدرسية مما قد يمهد لدراسات جديدة تبحث في هذا السياق.

1-5- أهمية الدراسة:

تتأكد أهمية البحث من خلال ما يكتسبه الفعل التواصلية من أهمية بالغة في تسيير وإدارة نشاطات الأفراد والجماعات عامة، والمؤسسات خاصة ، حتى قيل "يمكن تلخيص المشكلة الأولى التي يواجهها المدير اليوم في كلمة واحدة : الاتصال"¹ وما أثبتته الدراسات من " أن مدير المؤسسة يقضي 95% من وقته في الاتصال"²، كما تتجلى أهمية البحث أكثر في كونه:

- يبحث عن السبل التي تحفظ فعالية وكفاءة التواصل في الإدارة المدرسية
- يبحث من خلال الكفاءة عن عوامل الجودة في الإدارة المدرسية
- يقف على واقع العملية التواصلية في الإدارة المدرسية وما يعترضها من عقبات وعراقيل تحول دون تحقيق أهداف التواصل بين الفريق الإداري والتربوي في المؤسسات التربوية
- يقف على آراء الأساتذة وكيف ينظرون و يقيمون كفاءة الفعل التواصلية في الإدارة المدرسية

¹ محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، 2006م، دار العلوم للنشر، الجزائر، ص223

² احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، 2002م، دار الهنا للطباعة، الإسكندرية، ص249

- يستفاد من هذا البحث في معرفة أسباب الخلل وموانع كفاءة العملية التواصلية في الإدارة المدرسية حتى تتجنب الوقوع فيها
 - رغم تعدد البحوث التي تعالج موضوع الاتصال لكنها تفتقر إلى زاوية البحث عن الكفاءة في الاتصال
 - كما يستقي هذا البحث أهميته من أهمية المجال الذي يبحث فيه وهو: " الإدارة المدرسية"
- 1-6- الدراسات السابقة:**

نظرا لندرة الدراسات -في حدود علم الباحث- التي تطرقت لموضوع الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية، اضطر الباحث الاكتفاء بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاتصال خاصة في جانبه الإداري والتي استطاع الحصول عليها، سواء على المستوى الوطني أو المحلي؛ حتى يمكن الاستئناس بها في تحليل الواقع التربوي ونظمه الاتصالية، ثم محاولة استخلاص شروط كفاءة الاتصال أو التواصل في الإدارة المدرسية من خلال ما توصلت إليه الدراسات.

أولا: الدراسات الوطنية:

1-6-1- دراسة بوحنية عبد القادر قوي (2000م):1:

دراسة ميدانية بعنوان " الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري" هدفت إلى التعرف على واقع عملية الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية الجزائرية بناء على اتجاهات وآراء الموظفين فيها ، أي أنها دراسة استطلاعية للكشف عن أهم أشكال وأنماط الاتصالات السائدة في هذه الأجهزة وعن درجة رضا العاملين عن سير عملية الاتصال فيها

منهج الدراسة:

استند الباحث في إجراء دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات الاستكشافية.

عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين والموظفين في الوزارات الجزائرية عام 2000م التي يبلغ عددها 27وزارة متضمنة رئاسة الجمهورية، وقد قام الباحث بتغطية لـ15 وزارة واختار عينة مكونة من 1003 موظفا بنسبة 20% من المجتمع الأصلي وذلك بطريقة عشوائية طبقية.

أداة الدراسة:

جمع الباحث بيانات هذه الدراسة من خلال تصميم استبانته من 7 أبعاد هي: مفهوم عملية الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصال الإداري، أشكال وأنماط الاتصالات الإدارية، نماذج الاتصالات الإدارية، رضى العاملين عن عملية الاتصالات الإدارية، معوقات الاتصالات الإدارية، علاج معوقات الاتصالات الإدارية.

¹ بوحنية عبد القادر قوي، الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري، 2000م، رسالة الماجستير، جامعة الأردن، إشراف محمد عبد الفتاح ياغي

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى تأكيد النتائج التالية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مفهوم عملية الاتصالات السائدة في الأجهزة الحكومية الجزائرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للوسائل الشفوية والمكتوبة وأنماط الاتصالات ودرجة الرضا عن الاتصالات السائدة بالأجهزة الحكومية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تجاه خصائص نموذج الاتصالات الفعالة.
- توجد درجة عالية من المعوقات التي تعترض عملية الاتصالات الإدارية بمختلف أنواعها التنظيمية، النفسية الاجتماعية، والفنية المادية.

1-6-2-دراسة براري نعيمة (2004)¹:

تناولت الدراسة موضوع "واقع الاتصال في الإدارة المحلية- علاقة الإدارة بالمواطن" وتتدرج ضمن بحوث قسم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر، وهدفت إلى تقييم مدى نجاح أو فشل عملية الاتصال الداخلي والخارجي للإدارة العمومية المحلية الجزائرية، ومحاولة الكشف عن المعوقات والصعوبات التي تعيق تحقيق عملية اتصالية فعالة بين المواطن والمواطن من جهة، وبين المواطن والموظف من جهة أخرى، كما اهتمت بالتعرف على شكل الاتصال القائم في الإدارة الجزائرية ومدى نجاعته وفعالته في تحقيق تطور الإدارة. وتم انجاز هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2004/2003م بولاية البليدة وبلدياتها: البليدة-الشرية-مفتاح.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي الذي تراه يتلاءم مع طبيعة الموضوع وإشكاليته.

عينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة موظفي أربع إدارات: مقر الولاية(البليدة)، بلدية البليدة، بلدية الشريعة، بلدية مفتاح وكذا مواطني هذه الإدارات، واختارت الباحثة عينة بطريقة قصديه حجمها 144موظف من مجموع 819 موظف في الإدارات المذكورة، إلى جانب 214 مواطن من المواطنين الذين يقصدون هذه الإدارات.

أداة الدراسة:

وظفت الباحثة في جمع بيانات الدراسة أداة المقابلة التي استخدمتها مع الأمين العام للولاية ورؤساء المكاتب والمصالح بمقر الولاية، ومع الأمناء العوامون ورؤساء المصالح ورؤساء

¹ نعيمة براردي، واقع الاتصال في الإدارة المحلية، 2003م، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، إشراف عمور بن حليمة

المكاتب بالنسبة لبلدية البلدية بصفتها تضم مديريات، واستعملت هذه الأداة بالضبط قصد الحصول على معلومات محددة حول مجالات الدراسة (المجال المكاني والمجال البشري) وحول سير العمل الإداري والاتصال الداخلي والخارجي. كما استخدمت الباحثة أيضا إلى جانب المقابلة استمارة "استبيان" تتضمن أسئلة مغلقة، وأسئلة نصف مغلقة، وأخرى مفتوحة.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى وجود جملة من معيقات تعيق عملية الاتصال بين الإدارة والمواطن هي: عدم اهتمام الإدارة بالاتصال، عدم كفاءة الموظف، الروتين الذي يعيشه الموظف وطبيعة ظروفه، بعد المسافة بين الموظف والإدارة، وكذا ظروف عمل المواطن. و سجلت الدراسة قلة في الوسائل المستخدمة في الاتصال بين الإدارة والمواطن كعدم وجود سجل للملاحظات والتنظيمات على مستوى الإدارة....

1-6-3-دراسة الباحثان مقدم سهيل وقدر بن عباد هوارية(2005م)¹:

دراسة ميدانية بعنوان "خصائص الأستاذ الفعال في عملية الاتصال من وجهة نظر الطلاب" تهدف إلى التعرف على الصفات الايجابية والضرورية التي يرى الطالب الجامعي بحتمية توافرها لدى الأستاذ الجامعي لتحسين عملية التواصل، كما تسعى إلى التعرف على أولوية الخصائص أو ترتيب هذه الخصائص بما يخدم عملية الاتصال.

منهج وعينة الدراسة: استخدمت هذه الدراسة كغيرها المنهج الوصفي، وطبقت على عينة مؤلفة من 205 طالب وطالبة من جامعة وهران منهم 75 ذكرا بنسبة 36.58% و 130 أنثى بنسبة 63.41% موزعين على ثلاثة أقسام: قسم علم النفس(107مبحوث) وقسم البيولوجيا (67مبحوث) وقسم الفيزياء(31مبحوث).

أداة البحث:

استخدما الباحثان لجمع بيانات الدراسة استبيان خصائص الأستاذ الفعال في عملية الاتصال كما يريده طلابه، حيث يتكون من 20خاصية أو صفة، وذلك بعد أن طرحا الباحثان أسئلة مفتوحة على عينة استطلاعية وطلبا منهم تحديد الصفات التي يحبون أن تكون لدى أساتذتهم والصفات التي لا يحبون أن تكون لديهم.

نتائج الدراسة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن:

- الخصائص العشر التي نالت المراتب الأولى في اختيار الطلبة لها تتمثل في الخصائص المهنية.
- ونالت خاصية أو صفة الخبرة العالية المرتبة الأولى تقريبا لدى كل الطلبة.
- كما ألح طلبة كل التخصصات على ضرورة أن يكون الأستاذ عادلا في تعامله مع الطلبة وكذا في تقويمه لهم.

¹ مقدم سهيل وقدر بن عباد هوارية، خصائص الأستاذ الفعال في عملية الاتصال من وجهة نظر الطلاب، الملتقى الدولي الأول حول سيكولوجية الاتصال من 20 إلى 22 مارس 2005م بجامعة ورقلة، ص 279

- تأكيد أغلبية طلبة العينة على أهمية احترام الأستاذ لمشاعر وآراء الطلبة.

1-6-4- دراسة ليندة العابد (2005) 1

تحت عنوان "المعوقات الإدارية لعمليتي الاتصال واتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي" تم انجاز هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2003/2002 بمصنع النسيج - باتنة - وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوعية الاتصال المطبق في المؤسسة محل الدراسة ونوعية القرارات المتخذة ومدى فاعلية عمليتي الاتصال واتخاذ القرارات ثم الوقوف على أهم المعوقات التي تحقق حاجزا أمام تحقيق الفاعلية المبتغاة.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي تراه ملائما لتتبع ووصف المعوقات التي تصدر عن الإدارة وتعيق فعالية كل من عمليتي الاتصال واتخاذ القرارات.

أداة الدراسة

استعانت الباحثة لجمع بيانات الدراسة المذكورة بأدوات متنوعة منها الملاحظة حيث وظفتها في رصد أساليب الاتصال المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على بعض الوسائل المستخدمة في الاتصال ومعرفة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، كما استخدمت الباحثة أداة الاستمارة في تضم مجموعة من الأسئلة تم تبويبها إلى بيانات شخصية وبيانات تتعلق بعملية الاتصال وبيانات أخرى متعلقة بعملية اتخاذ القرارات واستخدمت الباحثة نوعين من الأسئلة المغلقة والمفتوحة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- للممارسة الإدارية علاقة بفاعلية الاتصال
- عدم التخطيط لعملية الاتصال على مستوى الأداة تعيق فاعلية الاتصال
- الاتصالات النازلة في التنظيم الصناعي محل الدراسة غالبية على الاتصالات الصاعدة
- تفشي التنظيم غير الرسمي في التنظيم الصناعي محل الدراسة وقامت مقام الاتصالات الرسمية
- تقفد الاتصالات الصاعدة لكثير من التخطيط
- النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الاتوقراطي الديكتاتوري
- الممارسة الإدارية التي تتضمن عدم توفير نظام كفيل لجمع المعلومات تعيق فعالية الاتصال وفعالية عملية اتخاذ القرار.

¹ ليندة العابد، المعوقات الإدارية لعمليتي الاتصال واتخاذ القرارات، 2003 م ، رسالة الماجستير جامعة باتنة، إشراف رشيد بوكرشة

ثانياً: الدراسات المحلية:

1-6-5-دراسة هزاع شبيب خالد السبيعي(2003م)¹:

دراسة ميدانية بعنوان " دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية" هدفت إلى التعرف على تقنيات الاتصالات الحديثة الأكثر استخداماً في جوازات منطقة الرياض، وتحديد مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات، والتعرف على مدى توافر مهارات الاتصالات لدى العاملين بجوازات منطقة الرياض، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ومن ثم التعرف على المقترحات التي تزيد من كفاءتها بهذه المنطقة.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تطبيق استبانته مكونة من (57) عبارة موزعة على خمسة محاور هي:

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في (208) عامل بجوازات منطقة الرياض بنسبة (21%) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (750) فرداً.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى:

- أن أكثر تقنيات الاتصالات الحديثة استخداماً في جوازات منطقة الرياض هي: (الحاسب الآلي-الهاتف-الفاكس-الصور الفوتوغرافية والملصقات)
- أن أكثر وسائل الاتصال الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي: الاتصالات الكتابية يليها الاتصالات الشفهية، ثم الاتصالات غير اللفظية، أما بالنسبة لوسائل الاتصالات المصورة فكانت ذات فعالية متوسطة في عملية اتخاذ القرارات
- أن أكثر المهارات توافراً لدى العاملين في جوازات منطقة الرياض هي: (القراءة المتأنية- الإنصات الجيد-اختيار الكلمات التعبيرية المناسبة والقدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة).

- أن أهم المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض على التوالي هي: المعوقات الشخصية، يليها المعوقات التنظيمية وأخيراً المعوقات البيئية.

- إن أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في : تنمية مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصالات، والاهتمام بالفروق بين العاملين، وعقد دورات ولقاءات بين الرؤساء والمروّوسين، وزيادة تحديث وسائل الاتصال،

1 هزاع شبيب خالد السبيعي، دور نظم الاتصال في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، 2003 م ، رسالة الماجستير، اشراف محمد بن دليم القحطاني جامعة نايف للعلوم الادارية

وتشجيع العاملين على إبداء الملاحظات والمقترحات التي من شأنها رفع كفاءة نظم الاتصالات ، وتوفير أدلة وكتيبات توضح سياسة الاتصال المتبعة، والاهتمام بالاتصالات الصاعدة.

1-6-6- دراسة موسى اللوزي (1999م)¹

تعرضت الدراسة لموضوع "الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية" وهدفت إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين العاملون فيها في ضوء متغيرات الجنس، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي.

عينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اختار الباحث عينة بطريقة عشوائية مكونة من 658 موظفا في المؤسسات الحكومية.

أداة الدراسة:

استعمل الباحث في دراسته أداة الاستبيان مكونة من أربعة أبعاد هي : انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال، توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب، التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم، اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي.

نتائج الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة أن تصورات الموظفين لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية ايجابية بشكل عام إذ حقق:

- مجال انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال أعلى مستوى في كفاءة الاتصالات الإدارية
- بينما حقق مجال توصيل المعلومات المرغوبة في الوقت المناسب المستوى الأدنى كما أظهرت الدراسة وجود أثر لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) وعدم وجود اثر معتبر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العملية في علاقتها مع كفاءة الاتصالات الإدارية.

1-6-7- دراسة المسعود (1999)²

اهتمت الدراسة بموضوع "العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال الإداري"، وسعت إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الإداري، وتحديد نمط وطبيعة الاتصالات، وكذا معرفة العلاقة بين فعالية الاتصال والعوامل المؤثرة عليه، كما هدفت أيضا إلى معرفة العلاقة بين العوامل الشخصية ورؤية الموظفين تجاه العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الإداري.

¹ موسى اللوزي، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، نقل عن " بوحنية عبد القادر قوي، الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري، ص18

² هزاع شبيب خالد السبيعي، مرجع سابق، ص7

منهج وأداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانته صممت خصيصا لهذا الغرض.

عينة الدراسة:

تكونت مفردات عينة الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى العديد من النتائج من أهمها مايلي:

(1) أهم العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مرتبة حسب أهميتها كما يلي:

أ. العوامل الفنية المتعلقة بالوسائل والأساليب المستخدمة في الاتصال

ب. العوامل التنظيمية

ج. العوامل البيئية

د. العوامل النفسية والسلوكية

(2) هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من العوامل التنظيمية والعوامل الفنية والسلوكية وفعالية الاتصال الإداري

(3) هناك علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل الشخصية ورؤية الموظفين تجاه العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال

(4) تعتبر العوامل التنظيمية والفنية أكثر العوامل تأثيرا على فعالية الاتصال.

1-6-8-دراسة محمد بن علي المانع(2006)¹:

تناولت موضوع " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء" وهدفت إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها، وصولا إلى تقديم مقترحات من شأنها أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وتعمل على تحسين واقع تقنيات الاتصال في الأمن العام.

منهج وعينة الدراسة:

ولجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقه على عينة عشوائية بسيطة حجمها يمثل نسبة(40%) من أفراد مجتمع الدراسة.

1 محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، 2006م، رسالة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الإدارية والأمنية، إشراف عبد الرحمن الشاعر، ص5

نتائج الدراسة:

لقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني أو متأخر
- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة جدا فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام
- أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا على أن من أهم هذه المعوقات التي تواجه استخدام التقنية ما يلي: قلة هذه الأجهزة وقدم المتوافر منها، وانخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام على استخدامها، بالإضافة إلى عدم صيانتها الصيانة الوقائية مما يؤدي بالتالي إلى كثرة أعطالها.

1-7- مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما بيناه في مشكلة الدراسة وفروضها ومن خلال ما رصدناه من دراسات سابقة أن هذه الدراسة ستستفيد بشكل واضح من هذه الدراسات في تحديد وضبط شروط الكفاءة التواصلية على كافة مستويات عناصر العملية الاتصالية، كما ستستفيد منها في بناء استمارة "الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية" وتتميز هذه الدراسة بـ :

أولاً: فروضها:

حيث اشتملت على فروض تقريرية وفرقيه إحصائية، فهي متنوعة.

ثانياً: الأدوات:

استعان الباحث بأداة الاستمارة بغرض استقصاء آراء الأساتذة حول درجة كفاءة الإدارة المدرسية ممثلة في المدير كمرسل للرسالة التواصلية، وإبراز الفروق ذات الدلالة بين الأساتذة في متغيري الجنس والخبرة.

ثالثاً: العينة:

اعتمد الباحث في اختياره لمجتمع الدراسة على عينة من الأساتذة بطريقة عشوائية.

رابعاً: مكانها:

تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية باتنة. و بناء عليه فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية واتفقت مع معظم هذه الدراسات في:

- استخدام المنهج الوصفي

- استخدام أداة الاستمارة

- الاهتمام بموضوع الاتصال وعوامل الكفاءة فيه

- الكشف عن العقبات التي تعترض سبيل التواصل الفعال في جميع الاتجاهات

أما الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فتمثل في:

- إهتم البحث الحالي بالاتصال في ميدان الإدارة المدرسية، في حين اهتمت الدراسات السابقة المذكورة بميادين ومجالات أخرى كالإدارة المحلية أو العامة والأجهزة الحكومية، والاتصالات في التنظيم الصناعي...
- تهدف الدراسة الحالية البحث في شروط وعوامل الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية ومدى استيفائها لهذه الشروط.

الفصل الثاني

الإدارة المدرسية ومقارباتها النظرية

- 1.2 مفهوم الإدارة المدرسية
 - 1.1.2 التعريف اللغوي للإدارة
 - 2.1.2 التعريف الاصطلاحي للإدارة
 - 3.1.2 التعريف الاصطلاحي للإدارة المدرسية
- 2.2 الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية والإدارة التعليمية
 - 1.2.2 مفهوم الإدارة العامة
 - 2.2.2 مفهوم الإدارة التربوية
 - 3.2.2 مفهوم الإدارة التعليمية
 - 3.2 أهداف الإدارة المدرسية
 - 4.2 وظائف وعمليات الإدارة المدرسية
 - 5.2 أنماط الإدارة والقيادة المدرسية
 - 1.5.2 الإدارة الأوتوقراطية
 - 2.5.2 الإدارة الديمقراطية
 - 3.5.2 الإدارة المتساهلة
 - 4.5.2 الإدارة الدبلوماسية
 - 6.2 نظريات الإدارة المدرسية
 - 1.6.2 المدرسة التقليدية
 - 2.6.2 المدرسة السلوكية
 - 3.6.2 المدرسة الحديثة
 - 7.2 التنظيم الإداري لمؤسسة التعليم الثانوي

2-1- مفهوم الإدارة المدرسية:

سنحاول قبل أن نتعرض لمفهوم الإدارة المدرسية أن نقف أولاً على تعريف مفهوم الإدارة بمعناها العام كما ورد في القواميس والمعاجم والمراجع؛ العربية والأجنبية على السواء. ثم نناقش بعدها مفهوم الإدارة المدرسية كتطبيق للأسس العامة للإدارة ونظرياتها وأصولها في ميدان المؤسسة التربوية.

2-1-1- التعريف اللغوي للإدارة:

الإدارة لغة: من دار يدور دوراً ودوراناً وأدار يدير، إدارة: جعل الشيء يدور، بمعنى سيره وساسه، وأحاط بالأمر، والإدارة: المركز الذي تدار منه الأعمال، والمدير هو الذي يتولى تدبير العمل¹ وفي المنجد الإدارة مأخوذة من فعل أدار بمعنى سير وشغل ووجه، ويقال أدار الأعمال، أي سيرها، والمدير هو الذي يدير ويسير ويقود مصلحته²

أما الإدارة في اللغة الإنجليزية "مصدر لفعل أدار Administer المشتق من الكلمة اللاتينية Administration وتعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين To serve"³.

2-1-2- التعريف الاصطلاحي للإدارة:

لا يوجد -كما هو الحال بالنسبة لجميع المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية- اتفاق بين العلماء والباحثين في ميدان الإدارة حول تعريف محدد جامع -لمفهوم الإدارة- يسهل جميع دلالات ومعاني هذا المفهوم من جهة، وينسجم مع مختلف وجهات نظر رجال الفكر الإداري من جهة أخرى.

وهكذا فقد ورد مفهوم الإدارة في التراث الإداري بصيغ متعددة وبتعبيرات متنوعة من حيث الفكرة والأسلوب، ومن أكثر التعاريف وروداً واستعراضاً في مراجع الإدارة العامة والإدارة المدرسية تعاريف: ستانلي Stanley، وفورست Forst، وفايول Fayol، وفوكس Fox، وجولفر Glover، وتايلور Taylor، فبر Weber، وموني Mooney، وشيلدون Sheldon، وبرنارد Barnard، وسيمون Simon، ومايو Mayo... وغيرهم⁴ كثير. ولهذا سنكتفي بعرض بعضها بما يعطي تصور واضح وكاف عن دلالات هذا المفهوم، وبما يخدم موضوع الدراسة وأهدافه:

ونبدأ بالتعريف الذي قدمه فريدريك تايلور F.Taylor في أوائل القرن العشرين، حيث عرف الإدارة بأنها "التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفاً الطرق"⁵ وواضح من هذا التعريف أنه يبرز لنا ويعكس فلسفة تايلور ونظرته العلمية للإدارة بأنها (أي الإدارة): تخطط وتحدد بدقة أهدافها من جهة أولى، ثم أنشطة العمال والخطوات الإجرائية التي يجب عليهم القيام بها من جهة ثانية، لتحصر

1 يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب: عربي-عربي، ط6، 2004م، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص193-194

2 صبحي حموي، وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط1، 2000م، دار المشرق، بيروت، لبنان، ص733

3 ليندة العابد، مرجع سابق، ص18

4 عزيزي عبد السلام، مفاهيم تربوية بمنظور سيكولوجي حديث، ط1، 2003م، دار ربحانة، الجزائر، ص45

5 إبراهيم محمد أبو فروة، الإدارة المدرسية، ط1، 1993م، الجامعة المفتوحة، طرابلس-ليبيا، ص21

وتتابع وتراقب تنفيذها بأعلى مستوى كفاءة ممكن وبأقل تكلفة من جهة ثالثة، وكل ذلك حفاظا على الجهد والوقت وكل موارد المؤسسة من الضياع والهدر.

وفي الاتجاه نفسه عرفها فورست **Forst** بأنها: "فن توجيه النشاط الإنساني"¹ أي أن الإدارة أداة في غاية الأهمية لاستثمار الجهد الإنساني إلى أقصى حد ممكن. والأمر ذاته أشار إليه **جون مي John Mee** في تعريفه للإدارة بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى الرواج والسعادة لكل من العاملين وصاحب العمل مع تقديم خدمة ممكنة للمجتمع"² واقترح أيضا في هذا الإطار "صلاح الدين جوهر" تعريفا للإدارة مفاده أنها: "عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف المحيطة"³.

أما هنري فايول **H.Fayol** نظر للإدارة من زاوية الوظائف التي تؤديها وعرفها بأنها جميع الأعمال التي تتضمن وظائف: "التنبؤ والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة"⁴ وهو ما ذهب إليه **دافيس Davis** أيضا عندما عرف الإدارة بأنها "تنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها وتحديد سياسات الأعمال، والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ"⁵ مع اختلاف بسيط في ترتيب وتحديد وظائف الإدارة، وفي السياق نفسه يقدم **سيسك Sicks** تعريفا للإدارة، إلا أنه اشمل نسبيا من السابقين: فالإدارة عنده هي "تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على أهداف محددة"⁶ أما **رالف دافيز R.Davis** فيعرف الإدارة على أنها "وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسة هي التخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة التنظيمية التي يتحمل المديرون مسؤوليتها والتي ترمي إلى تحقيق الأهداف العامة المشروعة"⁷ وواضح أن هذا التعريف لا يخرج في معناه عن معاني التعاريف السابقة، إذ أنه يهتم هو أيضا بالتخطيط والتنظيم والرقابة كوظائف أساسية للإدارة تشكل أهمية مركزية بالنسبة له، مشيرا إلى أنها-أي الإدارة- وظيفة قيادية بالدرجة الأولى، ومن الكتاب العرب الذين عرفوا الإدارة من خلال وظائفها "سيد الهواري" لما عرفها بأنها "تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتوجيه مجهوداتهم ورعايتهم"⁸ بينما يذهب كل من **عبد الكريم درويش** و**ليلى تكلان** أن "الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين"⁹.

1 إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، 2001م، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص95

2 عمرو غنايم، علي الشرفاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، 1981م، دار النهضة العربية، بيروت، ص20

3 إبراهيم محمد أبو فروة، مرجع سابق، ص22

4 احمد إبراهيم احمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، 2001م، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص10

5 عمرو غنايم، مرجع سابق، ص20

6 محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، 2000م، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص22

7 عمر محمد التومي الشيباني، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، ط1، 1992م، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ص19

8 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، 2002م، دار الهنا للطباعة، ص7

9 عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، 1998م، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص8

وهناك من عرف الإدارة ونظر إليها من خلال النظر إلى الظروف والعوامل البيئية الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تؤثر على عمل الإدارة فيها، فعلى سبيل المثال قدم روبرت البانيز تعريفا للإدارة يعكس هذه النظرة مفاده أن الإدارة هي "إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفاعلية"¹.

وعرفت الإدارة بالنظر إليها على أساس أنها نشاط يمارسه مجموعة من الأفراد تربطهم مصلحة أو هدف مشترك، كما جاء في تعريف براون **Brown** بأن الإدارة هي "مجموع الجهودات لجميع أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه"²، أو في تعريف عامر الكبيسي حين عرفها بأنها "عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول لهدف أو أهداف مشتركة"³. في حين ادمج البعض في تعريفه للإدارة بين النظر إليها من زاوية الوظائف التي تؤديها والنظر إليها على أنها نشاط كما يعكس ذلك تعريف **هارولد سميدي H.Smidy** الذي يرى أن الإدارة "تتبع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس"⁴ وواضح من هذا التعريف التعريف أن الإدارة نشاط مهني من ناحية وواجب قيادي يتضمن عمليات ووظائف التخطيط والتنظيم... الخ من ناحية أخرى.

وفي ضوء ما تقدم من التعاريف، يمكن أن نعرف الإدارة على أنها: "العملية المقصودة التي تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة واستثمار الظروف المحيطة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بأقل جهد واقصر وقت ممكنين.. عن طريق عمليات التخطيط والتنظيم و الرقابة والتقويم....."

2-1-3- التعريف الاصطلاحي للإدارة المدرسية :

قبل أن نصل إلى تحديد تعريف إجرائي مبسط للإدارة المدرسية، من المفيد أن نستعرض أولاً بعض ما جاء من التعريفات لهذا المفهوم مع الإشارة أن هناك تقاطعات وفروق دقيقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية من جهة وبينها وبين الإدارة التعليمية من جهة ثانية، ينتج عنها خلط شائع عند كثير من الناس وكل ذلك يحتاج إلى توضيح وتفصيل، نتوقف عنده لاحقاً، ونكتفي في هذا المقام ببيان مفهوم الإدارة المدرسية فقط.

عرف **جوردن Jordan** الإدارة المدرسية بأنها "جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لانجاز أهداف المجتمع التعليمية"⁵.

1 محمد فريد الصحن وآخرون ، مرجع سابق، ص22

2 عمرو غنايم، مرجع سابق، ص21

3 طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، 2001م، دار الفكر للطباعة والنشر، ص21

4 عمر محمد التومي الشيباني، مرجع سابق، ص19

5 إسماعيل محمد دياب، مرجع سابق، ص97

أما **نهلة الحمصي** فتعرف الإدارة المدرسية بأنها " جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهها كافيا لتحقيق الأهداف التربوية"¹ ويبدو من هذه التعاريف أنها أكثر عمومية.

في حين نجد **حسن مصطفى وزملاؤه** عرفوا الإدارة المدرسية في كتابهم " اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية" بصورة أكثر تفصيلا وتحديدا ودقة، فهي " مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه أو معاونيه (وكلاء) والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين الإداريين، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية ، وكل فرد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة، كما يعمل كل في دائرته بروح من التعاون والمشاورة وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة"² ويصاغ **محمد العميرة** تعريفا آخر للإدارة المدرسية محددًا إياها أنها " مجموعة عمليات (التخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة"³ أما **عمر التومي الشيباني** فيخلص إلى " أنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها"⁴.

ويعرفها **محمد أحمد عبد الهادي** بأنها " تلك الجهود المتسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم"⁵ ونختتم هذه التعريفات بما قدمه **ضياء الدين زاهر** كتحديد لمفهوم الإدارة المدرسية بأنها "منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية"⁶.

وتدقيق النظر في كل التعريفات السابقة، سواء الخاصة بالإدارة عامة أو الإدارة المدرسية يكشف لنا على وجود تشابه عام فيما بينها، ومن خلالها-التعاريف-يمكن استنباط مجموعة

1 إبراهيم محمد أبو فروة، مرجع سابق، ص23

2 عمر محمد التومي الشيباني، مرجع سابق ، ص21

3 محمد عبد القادر عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة، 2001م، دار الشروق، عمان، ص55

4 إبراهيم محمد أبو فروة، مرجع سابق ، ص25

5 عزيزي عبد السلام، مرجع سابق، ص48

6 محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص56

من الشروط تركز عليها الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة وبدونها لا وجود للإدارة. وهي كما ذكرها إبراهيم محمد أبو فروة في كتابه " الإدارة المدرسية":

1. أن الإدارة عملية تتفرع عنها مجموعة عمليات متشابكة فيما بينها من ذلك تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والإشراف والتوجيه. وعملية اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة.

2. أن الإدارة عملية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة.

3. أن الإدارة كعملية هادفة تعتمد أساسا على موارد بشرية ومالية ومادية، وتسعى إلى استخدام هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة.

4. يتطلب تحقيق الأهداف تنظيم جهود القوى البشرية وتوجيهها بواسطة أفراد آخرين

5. إن العملية الإدارية لا تتم في فراغ، بل تحدث في بيئة مادية واجتماعية وعليه تتضمن الإدارة تفاعلا بين أفراد المجتمع وثقافته وإمكانياته الاقتصادية وظروفه السياسية والاجتماعية والثقافية.

6. إن الموارد البشرية والمالية والمادية التي تعتمد عليها الإدارة يمكن استخدامها بطرق مختلفة، والإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق¹.

ونخلص من خلال ما سبق إلى تعريف إجرائي للإدارة المدرسية على هذا النحو:

الإدارة المدرسية: عملية مقصودة تشمل جميع الجهود التي يقوم بها المدير ومن معه من الإداريين والتربويين بغية تحقيق أهداف المجتمع التعليمية والتربوية عن طريق استغلال أمثل للموارد المتاحة واستثمار أفضل للظروف المحيطة بالمدرسة.

2-2- الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة العامة:

تعد الإدارة سمة العصر ووظيفة مهمة وأساسية تميز جميع مجالات العمل والإنتاج، وتختلف أنواع الإدارة ومسمياتها باختلاف المجالات التي توظف فيها، وفي مجال التربية والتعليم يوجد خلط كبير لدى كثير من الناس بصفة عامة، وعند التربويين بصفة خاصة، بخصوص التمييز بين الإدارة العامة والإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وعلاقة كل واحدة بالأخرى

ترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية وتقترب بها، كما تقترب الإدارة التعليمية بالإدارة التربوية والإدارة التربوية بالإدارة العامة، والعلاقة " المنطقية بين هذه الألفاظ هي علاقة تضمن أو شمول² أو هي " علاقة الأساس (الكل) بالفروع والجزئيات³ فالإدارة العامة اعم واشمل من الإدارة التربوية وهذه الأخيرة تتضمن الإدارة التعليمية التي تمثل الكل بالنسبة للإدارة المدرسية التي تمثل الجزء وفرع من فروعها،، وعليه لا يمكن الفصل أو استغناء إحدى الإدارات عن الأخرى لهذا الارتباط العضوي والوظيفي الموجود بينها.

1 إبراهيم محمد أبو فروة، مرجع سابق، ص 24، 25

2 محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، 2006م، دار العلوم للنشر، عنابة، ص 42

3 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 9

و حتى تتضح الصورة بشكل أكثر وضوحا وإضافة إلى مفهوم الإدارة المدرسية الذي قد سبق توضيحه، يتعين تحديد مفهوم ومجال عمل كل من الإدارة العامة و الإدارة التربوية والإدارة التعليمية.

2-2-1- مفهوم الإدارة العامة:

الإدارة العامة هي "الإدارة الأم والمرآة التي تعكس السياسة العامة للدولة في مختلف مرافقها ووزاراتها الكثيرة وقطاعاتها المتعددة التي تشرف عليها الحكومة بما فيها قطاع التعليم، ممثلا بوزارة التربية والتعليم (الإدارة التربوية) التي تسهم في تحقيق أهداف الدولة وطموحات المجتمع"¹ أو هي التي " تختص أو تقوم بالأعمال العامة لجميع أفراد المجتمع عن طريق الأجهزة والهيئات والمنظمات التابعة للدولة "² أي أنها تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تتصل بتنفيذ السياسة العامة للدولة، وهي بهذا تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها³ سواء ما تعلق منها بالشؤون المدنية أو العسكرية، الصحية والخدمية، ومختلف أوجه النشاط الإنساني

2-2-2- مفهوم الإدارة التربوية:

الإدارة التربوية هي "مجموعة الإجراءات التي تتبناها القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين، وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية، والعمل على تنفيذ تلك السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة."⁴ وتلتقي وتتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الإطار العام وفي الخطوط العامة لأسلوب العمل من حيث التخطيط والتوجيه وتختلف معها في التفاصيل وأهداف كل منهما، حيث تشتمل الإدارة التربوية أهدافها من مجال عملها فهي ترمي "من خلال إدارات التعليم والمؤسسات التعليمية المختلفة (وحدة الإدارة المدرسية) وكذا بقية مؤسسات المجتمع (المسجد، وسائل الإعلام بعمومها .. النوادي الثقافية والرياضية..الخ) إلى تربية الناشئة، وتأهيل الكبار لمواكبة متطلبات الحياة، والمساهمة في عملية التنمية بمختلف أبعادها ومستوياتها"⁵.

و يتضح مما سبق أن الإدارة التربوية تشمل إدارة مؤسسات التربية النظامية والتي يطلق عليها كما سنرى الإدارة التعليمية، وتشتمل أيضا إدارة التربية غير النظامية والتي من مؤسساتها: الأسرة ودور العبادة والنوادي التربوية والثقافية والرياضية ومختلف وسائل الإعلام....

1 عبد الصمد الاغبري، الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، 2000م، دار النهضة العربية ، بيروت، ص28

2 احمد محمد الطيب ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، 1999م،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص36

3 محمد حسن العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، 1999م، دار المسيرة، الأردن، ص16

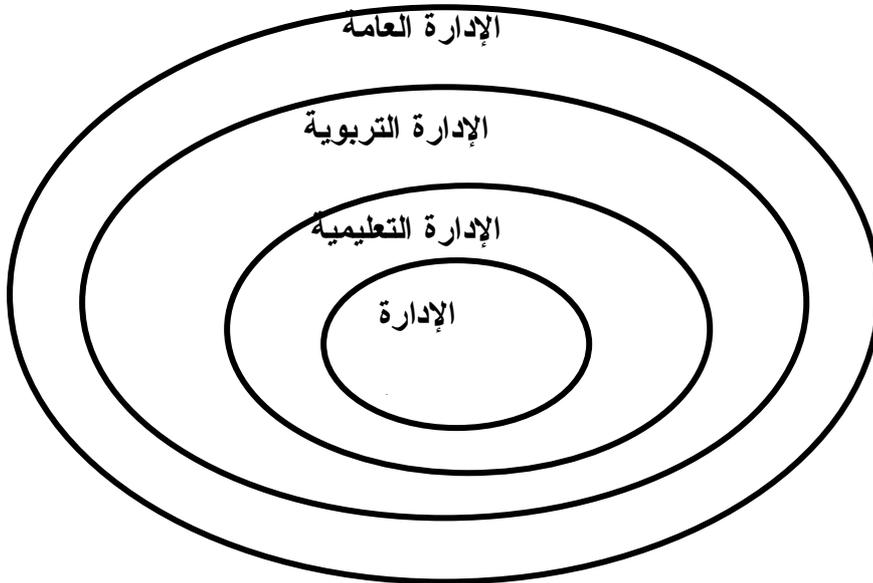
4 عبد الله بالقاسم العرفي وزميله ، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، 1996م، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي، ص 27

5 عبد الصمد الاغبري، مرجع سابق ، ص33

2-2-3- مفهوم الإدارة التعليمية:

باعتبار أن التربية اعم واشمل من التعليم فان الإدارة التعليمية جزء من الإدارة التربوية وهي "الجهة التي تمثل حلقة وصل بين المستويات الإدارية العليا (الإدارة التربوية - ممثلة بوزارة التربية والتعليم) والمؤسسات التعليمية المختلفة من التعليم العام (وحدة الإدارة المدرسية - بمديري...) وذلك من خلال عملية الإشراف والتوجيه والمتابعة لمختلف المؤسسات التعليمية وتزويدها بالإمكانات المالية والبشرية والمادية، بغية التأكد من سلامة تنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسات واللوائح المنصوص عليها"¹ ويعني هذا أن الإدارة المدرسية وظيفتها تنفيذ السياسة التعليمية التي تحددها الإدارة العليا المتمثلة في الإدارة التعليمية التي تقوم على مساعدتها ماديا وفنيا لإتمام هذا التنفيذ على أحسن وجه. وفي الجزائر تتجسد الإدارة التعليمية في ما يسمى بمديرية التربية والتعليم الموجودة على مستوى كل ولاية، أما الإدارة المدرسية فوحدتها المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية) والتي يترأس جهازها الإداري مدير وظيفته تحقيق أهداف المدرسة؛ التربوية والإدارية و البيداغوجية... وعلى العموم يمكن التعبير عن هذه العلاقات الموجودة بين الأنواع الأربعة للإدارات بهذا الشكل الهندسي:

شكل رقم (01) يوضح العلاقات بين أنواع الإدارات²



المصدر: (محمد بن حمودة، ص43)

2-3- أهداف الإدارة المدرسية:

توجد جملة من العوامل تؤثر في تحديد أهداف الإدارة المدرسية تتعلق بحجم المدرسة وشخصية مديرها وطبيعة الإدارة التعليمية التي ترتبط بها الإدارة المدرسية وفلسفة المجتمع الذي تنتمي إليه... الخ، وقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية

1 عبد الصمد الاغبري، المرجع نفسه، ص33

2 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص43

إلا انه لا يوجد تصنيف محدد لأهداف الإدارة المدرسية يتفق مع جميع الرؤى... وعلى العموم وإضافة إلى الأهداف التقليدية للإدارة المدرسية المتمثلة في حسن تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط التلاميذ وتطبيق اللوائح والقرارات الصادرة عن الإدارة التعليمية، تهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق جملة من الأهداف التربوية وثقافية واجتماعية وحتى اقتصادية نذكرها في ما يلي:

1. توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية¹.
2. تقوية الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول لكي تسود العلاقات والروح الطيبة².
3. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل: عقليا، وجسما، وروحيا، واجتماعيا، ونفسيا.³
4. تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد، وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم⁴.
5. المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه⁵ والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع.
6. توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدما⁶.
7. توفير قدوة حسنة للتلاميذ.
8. إعداد التلاميذ لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل⁷.

2-4- وظائف وعمليات الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية كما هو واضح من مفهومها وكغيرها من الإدارات عبارة عن مجموعة من المهام والوظائف والمسؤوليات تتطلب من الفريق الإداري عامة ومسئولها الأول خاصة إنجازها بأحسن صورة ممكنة، حتى تتمكن المدرسة من تحقيق الأهداف التربوية المنتظرة منها. وتختلف وتتباين هذه الوظائف من عصر إلى آخر، ومن بيئة جغرافية إلى أخرى، تبعا لتطور المجتمع وتغير طموحاته وتبعاً للظروف المحيطة ببيئة المدرسة وكذا تقدم الأبحاث التربوية والنفسية وما تكشفه من معارف جديدة ووسائل وطرق حديثة.....

وقد اختلف علماء الإدارة في تحديد وظائف الإدارة والمدير، فهنري فايول H. Fayol يحددها في ست وظائف هي "التنبؤ، التخطيط، والتنظيم، إصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة"⁸ وكذلك الحال بالنسبة لدروكر Drucker حيث حددها أيضا في ست وظائف

1 محمد حسن العميرة، مرجع سابق، ص56

2 إسماعيل محمد دياب، مرجع سابق، ص114

3 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص62

4 عبد الصمد الاغبري، مرجع سابق، ص36

5 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص62

6 إسماعيل محمد دياب، مرجع سابق، ص114

7 عبد الصمد الاغبري، مرجع سابق، ص36

8 محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص28

لكنها تختلف في مضمونها عن التي حددها فايول وهي "تحديد الأهداف، التنظيم، التحضير، الاتصال، تحليل أداء المنظمة، وتنمية العاملين"¹ أما سيرز الذي كان أول من درس موضوع وظائف الإدارة في مجال التعليم فقد حددها في "التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والتحكم"² في حين حددها جوليك Gulick في سبعة عناصر "التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والتنسيق، التقارير والمتابعة، وأعمال الميزانية"³ بينما حصرها دافس Daves في ثلاث وظائف هي "التخطيط، التنظيم، الرقابة"⁴ ومنهم من يزيد عليهم ويحددها في عشر وظائف كما هو عند "سكلر هيدسون" وهي "تحديد الأهداف والسياسات، والتنظيم وتقسيم العمل، وتخطيط ووضع البرامج، وتنظيم العلاقات الوظيفية، وتحقيق الرقابة والمحاسبة، وتحديد المسؤوليات والسلطات، وتحديد طرق وإجراءات العمل وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتحقيق التنسيق بين الأقسام والأفراد"⁵. كما أن منهم من يصنفها - خاصة وظائف الإدارة المدرسية- إلى وظائف إدارية ووظائف فنية بحيث يخدم كل منهما الآخر⁶.

ونخلص مما سبق انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين ورجال الفكر الإداري بشأن تحديد وظائف الإدارة المدرسية ومهامها الأساسية، وكل واحد من هؤلاء ينظر إليها من خلال وجهة نظره مركزا على وظائف يراها مهمة ومهملا أخرى واعتبارها ثانوية. إلا أن معظمهم يجمع على أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي أربع: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه (الإشراف)، والتقييم.

وباعتبار ما سبق فإنه يمكن أن تصنف وظائف الإدارة المدرسية والتي يمكن أن يقوم بها كل فرد من أفراد الإدارة وخاصة مدير المدرسة إلى أربع مجموعات فرعية للعملية الإدارية. وهي: التخطيط المدرسي، والتنظيم المدرسي، والتوجيه المدرسي، والتقييم المدرسي. والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المجموعات :

1 عبد الله بالقاسم العرفي وزميله، مرجع سابق، ص39

2 إسماعيل محمد دياب، مرجع سابق، ص378

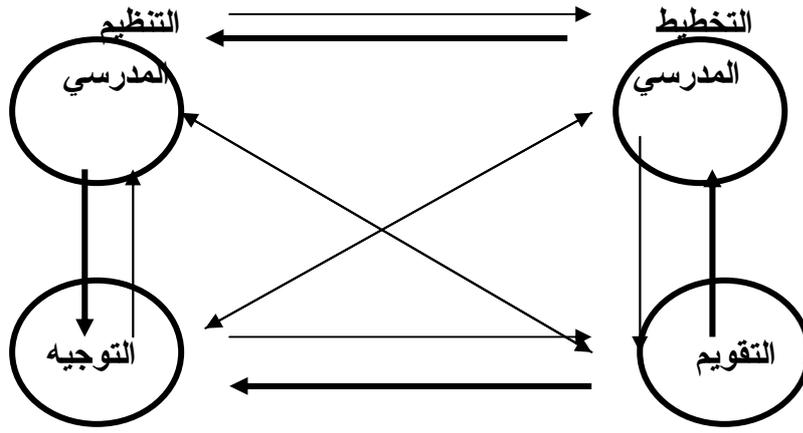
3 إسماعيل محمد دياب، المرجع نفسه، ص378

4 عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص39

5 إبراهيم محمد أبو فروة، مرجع سابق، ص103

6 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص63

شكل رقم (02) يوضح: العلاقة بين وظائف الإدارة المدرسية الأربعة¹



يعني الحركة المستمرة بين العناصر
يعني وجود تغذية راجعة بين العناصر

المصدر: (إسماعيل محمد دياب، ص 381)

ويمكن التعرف أكثر على وظائف الإدارة المدرسية - في الجزائر خاصة - من خلال الوقوف على الوظائف الإدارية والتربوية والتنشيطية والمالية... المسندة لمدير الثانوية ومساعديه (نائب المدير للدراسات، مستشار التربية، المسير المالي) كما نصت عليها اللوائح التشريعية والنشرات الرسمية. و سيتم تفصيل ذلك بوضوح لاحقا في إطار الحديث عن وسائل الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

2-5- أنماط الإدارة والقيادة المدرسية:

حدد الأدب التربوي أنماط الإدارة المدرسية بناء على معيار العلاقات في أربعة أنماط هي:

2-5-1- الإدارة الأوتوقراطية:

يتسم أسلوب الإداري في هذا النمط بمجموعة من الخصائص والصفات تعكس نظريته التسلطية في العمل والتسيير، فنجده يحصر جميع السلطات والصلاحيات في يده دون أن يخولها أو يفوضها لأحد من مرؤوسيه، بل يعد من يفعل ذلك دليل على نقص كفاءته الإدارية، ومدير المدرسة في ظل هذا النمط يعمل على متابعة المدرسين والعاملين والتفتيش عن كل صغيرة وكبيرة، وتوجيههم وفقا لرغباته وقناعاته، ويفرض "عليهم طاعته وطاعة ما يصدره من أوامر، ولا يفسح لهم المجال لمناقشة أوامره. ويقوم بمحاسبة من يعارضها، فما عليهم سوى التنفيذ"² كما ينفرد في اتخاذه للقرارات المتعلقة بعمل المدرسة ويصدر الأوامر لتنفيذها، بعد تحديد الطرق والوسائل والإجراءات التي يستوجب إتباعها. والفكرة الأساسية التي تقوم عليها نظريته في الإدارة هي نزعة الزعامة والسيطرة.

واجتماعات الإدارة المدرسية في ضوء هذا النمط "قصيرة"، يعطي فيها مدير المدرسة ما يريد إعطائه من بيانات وتعليمات للمدرسين بسرعة وإيجاز، ينصرفون بعدها لأعمالهم، ولا يخطط في العادة لمثل هذه الاجتماعات، بل تسيير من وحي الساعة حين يرغب المدير في

1 إسماعيل محمد دياب، مرجع سابق، ص 381

2 عبد الله بلقاسم وزميله، مرجع سابق، ص 75

ذلك، ويتناول مدير المدرسة عادة كل ما يتعلق بالمدرسين والتلاميذ، بالمناقشة الخاصة مع من يصطفيهم من أعضاء هيئة التدريس، ويصدر قراراته في هذه الأمور الهامة نتيجة لهذه المناقشة أو بدونها¹.

وتشير الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن المسئول التسلطي يتسم بالصفات الآتية:

1. صارم
2. لا يعطي كثيرا من الحرية في العمل لمروؤوسيه، ويتدخل في عملهم عن قرب
3. غير ودي في أسلوبه.
4. غامض في تعليماته وأوامره.
5. يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يحدد عنها.
6. لا يصدر الأوامر مطبوعة ولا يوزعها على مروؤوسيه² (يكتفي بإصدار الأوامر الشفوية في الغالب).

وتقوم الإدارة الأوتوقراطية على عدة أسس³ هي :

1. التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير يتبع مسئولا أعلى منه في مديرية التربية والتعليم، ويأتمر بأوامره وتوجيهاته، ثم انه يوجه تعليماته وأوامره للمدرسين وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها .
2. الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم المقررات وغيرها من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة، ويكلف المديرون المدرسين والمرؤوسين بتنفيذها دون أن يكون لهم حظ في التخطيط والتقييم.
3. سيادة مظاهر الولاء الشخصي الظاهري للمدير من قبل المعلمين والمرؤوسين، وللرئيس الأعلى من قبل المديرين نتيجة حرص كل مرؤوس على طاعة رئيسه، فنظهر بذلك مظاهر النفاق والمداهنة من المرؤوسين لرؤسائهم.
4. غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسيه من المدرسين وغيرهم الملزمين بإتباعها والخضوع لها، ويتم تقييمهم وفقا لمدى ذلك (أي مدى إتباعهم والخضوع لها). ويتم انتهاج الطريقة نفسها من قبل المدرسين نحو طلبتهم.
5. غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية، وبالانفراد في تحديد طريقة ذلك وفي اتخاذ القرارات. ويلزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون أو يودون القيام به، مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين وعدم احترامها، وعدم احترام فرديتهم

1 منير مرسى، وهيب سمعان ، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، 1975م، عالم الكتب، القاهرة، ص10

2 إبراهيم محمد أبو فروة، مرجع سابق ، ص28

3 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق ، ص68

وخصوصياتهم، وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وقلة الانتماء للمهنة لدى المعلمين.

6. غياب احترام شخصية التلاميذ وفرديتهم نتيجة إلزامهم بإتباع طرق محددة في التعلم والسلوك، وتحريم الخروج عليها وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها.

7. التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية، العاطفية، والنفسية، والاجتماعية، والجسمية المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ، واتجاهاتهم واستعداداتهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

وعليه يتولد ويترتب عن هذا الأسلوب في العمل والإدارة كما رأينا، سيادة مشاعر القلق والاضطراب ومظاهر النفاق و الاحترام الزائف وعدم تحمل المسؤولية من قبل المدرسين والمرؤوسين، وتدني مستوى رضاهم الوظيفي، ظهور الانقسامات وانتشار العلاقات السلبية بين العاملين وبذلك تقل إنتاجيتهم رغم ما يبدو للعيان من أن المدير يحكم السيطرة ويفرض النظام. ومما تجدر الإشارة والتنبيه إليه أن "تمط الإدارة التسلطية من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر، وان التربية المعاصرة هي الأخرى رفضته أيضا، لأنه لا يهتم بشخصية العاملين ويعوق نموها وتطورها لانعدام روح التعاون بين المدير والعاملين وتأثير ذلك على طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة التربوية"¹.

2-5-2- الإدارة الديمقراطية:

المبدأ الأساسي الذي تقوم وتعتمد عليه الإدارة الديمقراطية وتؤمن به هو مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها، إيماننا منها بان مشاركة المدرس أو المرؤوس في صنع القرار تجعله أكثر الملتزمين والحريصين على تنفيذه فضلا على أن " هذه المشاركة تزيد من روح التعاون بين العاملين وترفع معنوياتهم وتساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين"².

ويتسم سلوك المسؤول الإداري في ظل هذا النمط من الإدارة باهتمام جاد وواضح بالعلاقات والمشاعر الإنسانية وبمشكلات وهموم العاملين، ويبدل ما يستطيع من أجل توفير بيئة مناسبة للعمل، ويترك للعاملين حرية إبداء رأيهم، كما يراعي قدراتهم وطاقاتهم في توزيع الأعمال والمسؤوليات عليهم، ويثق فيهم ويشجعهم على التطوير والتجديد والإبداع، وبذلك فعلاقاته مع متعامليه ودية ووظيفية، ومعايير المكافأة والمحاسبة عنده معلنة لجميع المدرسين غير خفية.

وقد ذكر جيمس منزيس بلاك James M.Black في كتابه " كيف تكون مديرا ناجحا" أن من صفات المدير الديمقراطي الناجح انه "يتميز بالثقة بالنفس ويضبطها، ويمتلك موهبة

1 عبد الله بلقاسم، وزميله، مرجع سابق، ص 77

2 عبد الله بلقاسم، وزميله، المرجع نفسه، ص 78

ومهارات جيدة، ولديه اطلاع واسع في مجال عمله، ويعمل على تدريب العاملين وتوجيههم توجيهها ناجحاً... ويتميز بحسن المعاشرة، والمهارة في الاتصال والصدق والطموح والمثابرة والاتزان الانفعالي والمهارة في إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين¹ وعليه فالإدارة الديمقراطية تقوم على عدة أسس مغايرة تماماً للأسس التي تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية. وهي كما وردت عند عبد المؤمن فرج الفقي²:

1. تفهم الفروق الفردية بين المدرسين والتلاميذ والآباء واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية والتفاعل معها بطرق علمية إنسانية.

2. تنسيق جهود المدرسين والتلاميذ للتعاون والعمل كجماعة واحدة أو كاسرة واحدة تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف المدرسة - وجعل الجميع يشعرون أن المدرسة ملكا لهم.

3. مشاركة المدرسين والتلاميذ في رسم سياسة وخطة المدرسة والالتزام بتنفيذها.

4. تفويض بعض السلطات للمدرسين حسب إمكانياتهم ومنحهم السلطة المتكافئة معها.

5. وضع كل مدرس في المكان المناسب له من حيث الفصل والمادة التي يفضلها ويحبها .

6. تحديد مسؤولية المدرسين في الأعمال المسندة إليهم وعدم تعارضها مع زملائهم .

7. مراعاة التوازن بين الآراء ووجهات النظر المختلفة للمدرسين واحترامها ومنح الفرصة لمن يقوم بتقديم ابتكارات جديدة.

8. توثيق العلاقة بالمجتمع المحلي بإنشاء برنامج علاقات عامة مزودة بقائمتين للاتصال بين المدرسة واليها أو الاتصال المتبادل بين المدرسة ومجتمعها واستعمال وسائل إعلامية مناسبة. يضاف إليها³:

9. تأكيد المصلحة العامة على المصالح الشخصية، ولهذا توضع المصلحة العامة في المقدمة، ويكون الولاء للجماعة وليس للأفراد(كالمدير)

10. الاهتمام بتوفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة ومن أهمها الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية.

2-5-3- الإدارة المتساهلة:

ويطلق عليها مسميات أخرى كالمترسلة والسائبة والحرية.. حيث يتميز هذا النمط من الإدارة بالإفراط والمغالاة في إطلاق الحرية للمدرسين والعاملين فينفذون ما يريدون وبالأسلوب الذي يرونه مناسباً وملائماً، كما يتميز مدير المدرسة أو المسئول الإداري في هذا النمط من الإدارة بشخصيته المرححة وباطلاع واسع غزير في النواحي الفنية التي تتعلق

1 نقلا عن : عبد الله بلقاسم وزميله، المرجع نفسه، ص 79

2 عبد المؤمن فرج الفقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة، ط1، 1994م، منشورات جامعة فان يونس، بنغازي، ص 112، 113

3 إسماعيل محمد دياب، مرجع سابق ، ص 304

بمهارته، ويعمل على إرضاء المرؤوسين بأي شكل من الأشكال، ويرى -المدير- أن "دوره يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس وقيام التلاميذ بالتعلم وفق الأسلوب الذي يرونه مناسباً وفعالاً دون أي تدخل أو تقييد لحريتهم.. وينظر للمعلمين على أنهم مستشارون ويعاملهم جميعاً على قدم المساواة، فيتيح لكل فرد حرية الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة، مما يجعل المدرسين والمرؤوسين غير مدركين لموقفهم منه، أو موقفه منهم"¹.

ومن خصائص هذا النمط أنه إذا حدث وأن دعا المدير المدرسين إلى اجتماعات فإنها تطول حتى أنها تصل إلى الساعتين وثلاث أو أكثر "وتنفض في غالب الأحيان دون اتخاذ قرارات، وإذا اتفق أعضاء المجلس على رأي من الآراء، فإن هذا الرأي لا يكون له أثر كبيراً في توجيه العمل بالمدرسة"² كما أن المدير في هذا النمط لا يهتم بضبط الأعمال الإدارية بمؤسسته (كتابة التقارير، إحصاء الغيابات) بل يفوضها لغيره من المرؤوسين ولا يسأل ويعمل على متابعتها.

وينتج عن هذا الإطلاق غير المنضبط للحريات وعن سياسة الباب المفتوح المنتهجة في هذا النوع من الإدارة حالة من الفوضى الإدارية والتسيب، وغالباً ما نجد هذا النمط يتعرض إلى نقد لاذع وشديد من السلطة الإدارية المركزية³ ولذا يعتبر من "أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل. ذلك أن تحقيق أهداف المدرسة متروك للحظ فقط؛ وكثيراً ما يجد المدرسون أنفسهم -في ظل هذا النمط الإداري- عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح أو التوجيه والإرشاد من جانب الإدارة، مما يكون له في الغالب آثار سلبية في شخصياتهم، وفي علاقاتهم بالإدارة المدرسية"⁴.

2-5-4- الإدارة الدبلوماسية:

يتميز هذا النمط من الإدارة بممارسة أسلوب يتسم بالدبلوماسية واللباقة، حيث يحرص المدير ويبذل ما يستطيع ليظهر علاقات طيبة وحسنة مع الأساتذة وجميع المرؤوسين ويغتنم كل فرصة ليفتخر بها، ويسعى "جاهداً لاستمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المدرسين كسباً لموافقتهم ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة الكاذبة، وقبل عرض أعمال الاجتماعات تناقش الإدارة الموضوعات المطروحة للنقاش مع بعض المدرسين والإداريين من ذوي النفوذ للوقوف على آرائهم ومحاولة كسب تأييدهم واعتماد رأي الإدارة في موضوعات الاجتماعات، وفي حالة الشعور بوجود معارضة من المدرسين للآراء المعتمدة تقوم الإدارة بتأجيل المناقشة أو تمييعها"⁵.

1 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 71

2 منير مرسي وزميله، مرجع سابق، ص 11

3 عبد الله بلقاسم وزميله، مرجع سابق، ص 82

4 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 71 (بتصرف)

5 إبراهيم محمد أبو فروة، مرجع سابق، ص 32 (بتصرف)

كما يتميز هذا النوع من الإدارة" بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه ، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ، بل انه لا يكاد يجد غضاضة في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقة، ليرهن على صحة آرائه وتنبؤاته، وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية"¹.

وهكذا يتضح من خلال استعراض الأنماط الإدارية السابقة، أن النمط الإداري الديمقراطي هو النمط المفضل في العمل الإداري. وقد زاد الاتجاه نحو استخدام هذا النمط نتيجة عوامل عديدة من أهمها ما يلي²:

1. انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقها في مجال العمل بالمؤسسات التربوية وخاصة المدارس .

2. ما أظهرته نتائج الأبحاث في مجال علم النفس الاجتماعي في أن الناس يعملون بطريقة أفضل ،وبفاعلية أكثر عندما يشتركون في وضع الأهداف ، وفي اختيار الطرق والوسائل المناسبة لتحقيقها .

3. ما أظهرته نتائج الدراسات في مجال ديناميات الجماعة ، من أن القيادة المفروضة على الجماعة من الخارج تؤدي دائما إلى تكوين قيادات مضادة في هذه الجماعة .

4. ما أظهرته التحليلات لنتائج الأبحاث المتعلقة بأنواع القيادة من أن الأفراد يشعرون بالسعادة والارتياح بشكل أكثر ويقدمون إنتاجا أوفر وأفضل عندما تكون القيادة نابعة من الجماعة وتتسم بكونها تعاونية .

2-6- نظريات الإدارة المدرسية:

يرد مصطلح "النظرية" بمعاني مختلفة، ويستخدم باستخدامات متعددة، وفي ميدان الإدارة يعرف مور Moore النظرية"بأنها مجموعة الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة"³. وتفيد النظرية الإدارية رجل الإدارة من خلال ما تزوده من توجيهات تمكنه من العمل بانسجام كبير وتكيف عال مع الظروف المحيطة به، وتساعد على كشف أسباب المشكلات التي تعترضه في عمله الإداري، وتمده بأدوات وسبل مواجهتها، وهو ما أشار إليه تومبسون Thompson في تعبيره عن أهمية النظرية إلى "أن النظرية المناسبة تساعد المديرين على الاستمرار في النمو، وذلك من خلال تزويدهم بأفضل الطرق لتنظيم خبراتهم، وبتأكيد ترابط الظواهر. فالنظرية تجعلهم يقظين للنتائج غير المتوقعة لأعمالهم، وتجنبهم التفسيرات غير الملائمة للأعمال الناجحة، وتنبههم إلى الظروف والمواقف المتغيرة التي قد تتطلب تغييرا في أنماط سلوكهم"⁴. وبالنسبة لمدير المدرسة تمثل

1 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق ، ص70

2 عبد الله بلقاسم وزميله ، مرجع سابق ، ص84

3 محمد عبد القادر عابدين مرجع سابق ، ص23

4 عبد الله بلقاسم وزميله، مرجع سابق ، ص89

النظرية وسيلة أو "إطاراً مرجعياً له يضع من خلالها نظاماً لسلوكياته الإدارية وسلوك من لهم علاقة به من المدرسين، والعاملين والتلاميذ، وأولياء الأمور بشكل مجرد من العواطف الشخصية والميول، والرغبات الذاتية، وفي غياب ذلك الإطار المرجعي يصبح عمل المدير عشوائياً وارتجالياً بما لا يساعد على تعميق الفهم المتبادل وتحقيق الأهداف المرجوة"¹.

وفي ميدان التربية والإدارة المدرسية والتعليمية، ورغم ما طرأ على المؤسسات التربوية من توسع كبير ومن تزايد وتعقد نشاطاتها، يعتبر "الاهتمام بالنظرية بمعناها العلمي الدقيق حديثاً، ويفسر ذلك جريفيت Griffiths بان الإدارة التعليمية كانت تتجه نحو الجانب العملي التطبيقي، وابتداء من سنة 1945م حدثت تطورات ساعدت على تكوين الاهتمام بالنظرية"²، كما أن الإدارة المدرسية لم تعرف نظريات خاصة بها، بل إن "المشتغلين بالتعليم وإدارته قد استفادوا من كتابات الباحثين في علوم الإدارة والاقتصاد والنفوس وغيرها وطوعوا المبادئ والنظريات الإدارية لتوافق البيئة المدرسية"³.

وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة، أفرزت العديد من الأفكار والآراء تبلورت في شكل نظريات ومداخل. وتعددت هذه المداخل أو المنطلقات التي اعتمدت في دراسة الإدارة، كما اختلف الباحثون والمختصون في تصنيفها. فيقسمها "نواف كنعان مثلاً إلى مدخلين هما : مدخل النظريات التقليدية المتضمنة نظريات الإدارة العلمية، والبيروقراطية، ومدخل النظريات الحديثة المتضمنة نظريات العلاقات الإنسانية والتنظيم الاجتماعي، والتوازن التنظيمي. ويصنفها عمر عقيلي ضمن خمس مدارس رئيسية هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية التي اعتبرها امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة، في حين يقسمها فؤاد الشيخ سالم وزملاؤه (1992) إلى ثلاثة مداخل أسموها مدارس الإدارة وهي (1) المدرسة التقليدية وتشمل نظرية الإدارة العلمية، ونظرية المبادئ (التقسيمات) الإدارية، ونظرية البيروقراطية. (2) المدرسة السلوكية وبرز عناصرها : حركة العلاقات الإنسانية ثم تنمية التنظيمات. (3) المدارس الحديثة وتضم مجموعة متنوعة من المداخل والنظريات منها مدرسة بحوث العمليات، ومدرسة النظم، والمدرسة الظرفية، والإدارة بالأهداف"⁴.

وبما أن الإدارة المدرسية تركز في نظرياتها على ما توصل إليه الباحثون في علوم الإدارة الأخرى، فمن المفيد عرض بعض النظريات الإدارية والتعريف بها. لما في ذلك من انعكاسات على الإدارة المدرسية. ولما لا يتسع المجال هنا لذكر جميع الاجتهادات النظرية التي وضعها علماء الإدارة عامة والإدارة المدرسية خاصة. سنكتفي بذكر بعضها وفق التصنيف الأخير (مدرسة التقليدية - المدرسة السلوكية - المدرسة الحديثة).

1 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 76

2 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص 93

3 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 76

4 محمد عبد القادر عابدين، المرجع نفسه

2-6-1- المدرسة التقليدية:

وتدعى أيضا بالمدرسة الكلاسيكية، وهي من أقدم المدارس في الفكر الإداري، التي تناولت المحاولات الأولى للمنظرين الإداريين، وتتضوي تحتها مجموعة من النظريات:

2-6-1-1- النظرية البيروقراطية:

رائد هذه النظرية عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber، ومفهوم البيروقراطية مصطلح متعدد الدلالات وكثيرا ما وُظف في غير محله المقصود، وعكس ما يعني به ماكس فيبر.

مصطلح البيروقراطية Bureaucracy يتكون من كلمتين، الأولى Bureau ومعناها مكتب، والثانية Cracy وتعني حكم، وبذلك يكون معنى المصطلح هو سلطة المكتب، أو حكم المكتب¹.

يعتمد مفهوم البيروقراطية أساسا على مبدأ أو فكرة الرسمية من خلال وضع مجموعة مبادئ وأسس إدارية لضمان السير الفعال للمؤسسات وتحقيق أكبر فاعلية إنتاجية، وذلك بما يتميز به الهيكل التنظيمي في ضوء هذه النظرية من تحديد بصورة قطعية للمراكز والمسؤوليات وطبيعة العلاقات بينهما، فلا يتولى فرد مسؤولية ما أو مركز معين ما لم تتوفر فيه مؤهلات فنية وقدرات إدارية تتناسب مع هذا المركز، والعلاقات تكون بين المراكز لا بين الأفراد، كما أن لكل عمل أو نشاط في التنظيم طريقة وأسلوب، محدد في شكل قواعد وإجراءات مكتوبة لا ينبغي لأحد تجاوزها... وبذلك "تستهدف البيروقراطية إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها أو تقييم هذا الأداء"².

وعلى العموم تقوم الإدارة البيروقراطية على مجموعة من الخصائص هي³:

- تدرج الوظائف حسب الاختصاصات والسلطات ضمن هيكل تنظيمي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف وفي قاعدته تنفيذ الإجراءات والأعمال.
- توزيع الأعمال بناء على التخصص وبما يتوافق مع الشخص المنوط به العمل ووفقا لمعايير ولوائح رسمية للعمل لضمان تحقيق الكفاءة في العمل.
- وجود قواعد وتعليمات دقيقة عن الوظيفة ومرجعيتها وكيفية أدائها بما يحقق الوحدة وعدم التباين ويحمي المرؤوسين من التعسف.
- الإدارة المهنية واستخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم في العمل الإداري وليس حسب المحسوبية والعلاقات الشخصية.
- وجود نظام خدمة خاص بالأفراد ينظم الحياة الوظيفية للعاملين (التعيين والراتب والترقية والتقاعد).

1 عبد الصمد الاغبري، مرجع سابق، ص 44

2 محمد فريد الصحن وزملاؤه، مرجع سابق، ص 66

3 محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 93

- التدوين الكتابي للأوامر والقرارات والتعليمات، والاحتفاظ بجميع الوثائق والمستندات بشكل مرتب يسهل استخراجها وقت الحاجة.
- التدريب.
- السرية في العمل والالتزام بها.
- خدمة الجمهور: أي أن خدمة الجمهور وتسهيل قضاء حاجاته هدف يسعى إليه البيروقراطي.

ورغم هذه الخصائص والميزات إلا أنه يعاب على هذا النموذج أو النظرية إهماله " لتأثير التنظيم غير الرسمي كما أنه ركز اهتمامه على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدراً من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيصيب الجهاز كله بطابع من الجمود وأصبحت الإدارة في ظل هذا النموذج مرادفة للبطء وتأخير الانجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء"¹ وهذا الذي استدركه الباحثون من بعده، وأضافوا لدراسة "ويبر" Weber أبعاداً جديدة كالأهتمام بالعنصر البشري والعوامل البيئية.

2-1-6-2- نظرية الإدارة العلمية:

والتي نادى بها المهندس الأمريكي فريدريك تايلور F.Taylor في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أصدره سنة 1911م بين فيه مبادئ نظريته التي تركز في ما يلي²:

1. إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد، بمعنى أن يتم استخدام الوسائل العلمية التي تعتمد على ملاحظة وتصنيف وتحليل الأنشطة داخل التنظيم ثم تبسيط هذه الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على كل العاملين بدلاً من الاعتماد على طريقة التجربة والخطأ .

2. الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة ، وقد ركز تايلور على اختيار العاملين على أساس المهارة والمقدرة اللازمتين لتأدية كل عمل بالطريقة العلمية المحددة له ،بمعنى أن العمل الذي ينطوي على مهارة عالية يتم اختيار الأفراد المؤهلين لتأدية ذلك العمل 3. تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية ،وقد قدم تايلور مبدأ هاماً في مجال الإدارة وهو الاعتماد على التدريب وتنمية المهارات على أسس علمية بدلاً من الاعتماد على الطريقة التقليدية .

4. تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية أكبر في التخطيط وتنظيم العمل بينما يقوم العاملون بتنفيذ هذا العمل .

وما يعاب على نظرية الإدارة العلمية بقيادة تايلور أنها ركزت على النواحي والجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، واعتبرتهما الهدف الرئيس للإدارة متجاهلة

1 احمد إبراهيم احمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مرجع سابق ، ص47

2 محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص51:52

العنصر البشري، وانصب جل اهتمامها على تخفيض تكلفة العمل، والحد من الإسراف والهدر، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية¹.

2-6-1-3- نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية:

أو نظرية التنظيم الإداري كما يحلو للبعض أن يسميها، والتي نادى بها المهندس الفرنسي هنري فايول H.Fayol ونشرها في كتابه المعنون بـ "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916م ضمنه أفكاره ونظراته للإدارة. حيث قسم أوجه نشاط المنظمات أو المؤسسات إلى ستة مجموعات وهي²:

1. النشاط الفني: ويشمل عمليات الإنتاج والتصنيع والعمليات التحويلية .
 2. النشاط التجاري: ويشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة
 3. النشاط المالي: ويشمل البحث عن الأموال (رأس المال) وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار .
 4. النشاط الوقائي والضمان: وهو المتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.
 5. النشاط المحاسبي: ويشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف كما يشمل أيضا الإحصاء.
 6. النشاط الإداري: وهو المتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. هذا وقد ركز فايول على أهمية المجموعة الأخيرة - الأنشطة الإدارية- كونها أكثر الأنشطة إهمالا في المنظمات والمنشآت، واعتبرها كوظائف أساسية للإدارة. ونادى بضرورة تدريس الإدارة معتبرا أن الكفاية أو القدرة الإدارية يتم تحصيلها وتميئتها مثلها مثل القدرة الفنية، ولذلك وجه عنايته واهتمامه للمديرين ووظائفهم. وللإدارة في رأي فايول أربعة عشر مبدأ بناها وفقا لخبرته الشخصية وممارساته، وهي³:
1. مبدأ تقسيم العمل: رفع الكفاية الإنتاجية عند فايول مقترن بتقسيم الأعمال حسب التخصصات.
 2. مبدأ السلطة والمسؤولية: يرى فايول أن السلطة مرتبطة بالمسؤولية بحيث تتبع هذه الأخيرة من الأولى وهي نتيجة لها، ويشير هنا إلى نوعين من السلطة، السلطة الرسمية المستمدة من المنصب، والسلطة الشخصية النابعة من الخبرة والذكاء والخبرات السابقة والخلق الحسن والالتزام بالقواعد.
 3. مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك: يشير هذا المبدأ إلى أهمية طاعة الأوامر واحترام النظم واللوائح، وعدم الانضباط يرتبط بنظام التأديب أو الضبط.

1 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 24

2 عمرو غنايم، مرجع سابق، ص 38

3 احمد محمد الطبيب، مرجع سابق، ص 28 (بتصرف)

4. مبدأ وحدة القيادة: في هذا المبدأ يرى فايول ضرورة أن يقاد المرؤوسون من رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات تفاديا للتضارب في الأوامر و التقليل من الفوضى
 5. وحدة التوجيه: كل مجموعة لها نشاطات يجب أن تكون لها رئاسة واحدة توجهها، وخطة واحدة، وهدف واحد.
 6. مبدأ المصلحة العامة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية أو الخاصة.
 7. المكافآت: المكافآت والأجور يجب أن تكون كافية وعادلة لتحقيق الرضا للعاملين.
 8. المركزية: مبدأ يشير إلى توزيع السلطة أو تركيزها.
 9. تدرج السلطة: مبدأ المركزية يفرضي إلى انه من الضروري الالتزام بتدرج السلطة أي لا يتخطى الموظف والعامل رئيسه المباشر في الاتصالات.
 10. النظام: يقود هذا المبدأ إلى ضرورة أن يوضع كل شيء وكل شخص في مكانه المناسب.
 11. العدالة (المساواة): بمعنى أن تعمل الإدارة على معاملة العمال بعدالة ومساواة لرفع معنوياتهم وتحقيق رضاهم.
 12. الاستقرار الوظيفي: عدم استقرار العاملين أي دوران العمل يرجع إلى سوء الإدارة، وهو يكلف الوقت ويضيع الجهد ويقلل المنتج .
 13. المبادرة: ويعني انه عند إعداد الخطط من الضروري إتاحة الفرصة للعمال للمشاركة فيها والمشاركة في اتخاذ القرارات .
 14. روح الفريق (مبدأ التعاون): يؤكد فايول على أهمية العمل الجماعي ، وبت روح التعاون ، وذلك بواسطة الاتصالات الفعالة .
- وفي إطار المقارنة بين أفكار تايلور وأراء فايول فانه يمكن القول بان "الأول اهتم بالإدارة على المستوى الأدنى (مستوى التنفيذ) والثاني اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى دون التدخل في الجزئيات. وبذلك تكون أفكارهما - في مجملهما - تكمل بعضهما البعض"¹.

2-6-2- المدرسة السلوكية:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل وكان نقاد ومواجهة لنواقص المدرسة التقليدية التي ركزت باهتمام بالغ على الإنتاج والعوامل المادية وأهملت في مقابل ذلك العوامل الإنسانية وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمداخل.

2-6-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت في الثلاثينات من القرن الماضي، وتعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، إذ كان لها اثر كبير في تأكيد الاهتمام بالعامل الإنساني والاهتمام بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل. ومن ابرز روادها:

1. ماري باركر فوليت: Marry p Foleet الأمريكية الأصل، وتعتبر من أوائل من اهتم بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة، والأخذ بالإجراء الجماعي في حل المشكلات الإدارية.

2. جورج التون مايو George Elton Mayo وهو رجل الفكر الإداري الذي ارتبطت هذه المدرسة باسمه، ..أجرى العديد من التجارب والأبحاث في شركة ويسترن اليكترونيك بمصنع هاوثورن ، ..وذلك بغية معرفة اثر العوامل غير المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين¹.

أما عن أهم الأفكار التي جاءت بها حركة العلاقات الإنسانية فيمكن تلخيصها في ما يلي:

1. تؤثر العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين في الروح المعنوية لهم ، وتزيد من حماسهم للعمل بدرجة كبيرة ، وهي لا تقل أهمية عن العوامل المادية والفسولوجية .

2. فضلا عن الحوافز الاقتصادية، فان سلوك العاملين يتأثر بدرجة عالية بالعديد من العوامل غير الاقتصادية مثل: التقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات...وغير ذلك من الأمور التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية.

3. إضافة إلى التنظيم الرسمي، يتولد تلقائيا تنظيم غير رسمي بين العاملين، يساعد على إشباع الحاجات النفسية ، ويعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق الاتصال، والسلطة الرسمية ، ويحتل أهمية كبيرة في التأثير في اتجاهات العاملين وتحديد مستوى إنتاجيتهم وسلوكهم في المؤسسة².

4. هناك أهمية كبيرة لتدريب المشرفين والرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين .

5. العاملون (المرؤوسون يواجهون سياسة الإدارة كأعضاء في جماعات (من خلال تجمعات وتنظيمات غير رسمية لها قواعد سلوك خاصة بها تلقى قبولا عاما من أفرادها)

6. للتنظيمات غير الرسمية اثر على سلوك أعضائها وبالتالي على مستويات الإنتاج³.

وعلى الرغم من ايجابيات المدخل الإنساني في الإدارة إلا انه وجه بانتقادات يمكن إجمالها في الآتي⁴:

إن المغالاة في تقدير العوامل النفسية وإعطاء الاعتبار الأول للعلاقات الإنسانية وسيادة المشاعر الأسرية قد يؤدي ذلك إلى التراخي في أداء الواجب وعدم الانضباط وبالتالي الإهمال والتسيب مما يجعل عملية رفع الإنتاج غير ممكنة، كما أن التركيز على الروح المعنوية للعامل لا يمكن أن يتم إلا في إطار الأهداف العامة للتنظيم.

1 عبد الصمد الاغبري، مرجع سابق، ص50،

2 عبدالله بلقاسم وزميله، مرجع سابق، ص196

3 محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق، ص30

4 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص91

2-2-6-2- تنمية التنظيمات:

والتي تعتبر امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية، وأنصار هذا الاتجاه معظمهم من علماء النفس والاجتماع والمتخصصين في العلوم السلوكية، حيث اهتموا بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل في سبيل تحسين وتطوير العمل الإداري وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما اهتموا أيضا بحاجات ودوافع العاملين الفطرية والغريزية وأشاروا إلى أهمية إشباعها وإرضائها.

ومن النظريات التي تتدرج تحت هذا الاتجاه : نظريتا ماكريغور Megregor، ونظرية ماسلو Maslaw للحاجات، ونظرية ذات العاملين، ونظرية الشبكة الإدارية¹ ويمكن توضيح بعضها بشكل موجز في ما يلي:

أ- نظريتا دوجلاس ماك جريجور D. Megregor :

تمثلت أعمال ماك جريجور في إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته وتوضيح الاختلافات الظاهرة بين افتراضات الإدارة العملية والعلاقات الإنسانية ، وأطلق على افتراضاته هذه (نظرية y) تمييزا عن النظرية الكلاسيكية والتي تتميز بالنظرة السلبية للعامل أطلق عليها (نظرية X) ، وفيما يلي توضيح لافتراضات كل نظرية² :

نظرية X	نظرية y
1- أن الإنسان المتوسط بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.	1- يعتبر بذل الجهد الجسماني أو العقلي في العمل أمرا طبيعيا مثله في ذلك مثل الراحة أو ممارسة الرياضة البدنية . فالعمل يمكن أن يكون مصدرا للرضا أو مصدرا للعقاب .
2- وكنتيجة للافتراض السابق ،فان معظم الأفراد لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤديوا عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم .	2- لا يمكن اعتبار الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق أهداف التنظيم. فالإنسان إذا ما التزم بأهداف محددة فإنه سيمارس الرقابة الذاتية ليحقق هذه الأهداف.
3- أن الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه باستمرار ،ولا يرغب في تحمل أي مسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.	3- أن الالتزام بتحقيق أهداف محددة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط بالانجاز ، وإن أهم عامل للجزاء هو تحقيق انجاز الذات والذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف التنظيم .
	4- أن الإنسان العادي المتوسط يتعلم ويسعى

1 محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ،ص31

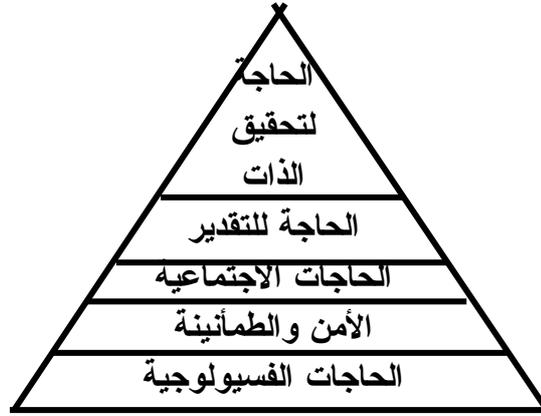
2 محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق ،ص81

إلى تحمل المسؤولية (تحت ظروف صحيحة وطبيعية)، وان تفادي المسؤولية ونقص الطموح والتركيز على الأمان هو نتيجة للخبرات التي يكتسبها وليست طبيعة إنسانية 5- أن الطاقة المتاحة لممارسة درجة عالية من التخيل والابتكار والإبداع لحل المشاكل التنظيمية موجودة في مجموع الأفراد بصورة واسعة.

ب- نظرية ماسلو للحاجات Maslaw:

وتقوم هذه النظرية على أساس أن السلوك يصدر من الإنسان بسبب وجود خمس حاجات وهي: تحقيق الذات، الشعور بالتقدير والاحترام، الشعور بالانتماء، الشعور بالأمن والسلامة، والحاجات الفيزيولوجية. وهذه الحاجات غير مشبعة، ومتدرجة، وتحدث وتترتب بشكل هرمي، وعند إشباع بعضها يندفع الإنسان إلى إشباع حاجات أخرى أعلى منها. ويمكن تمثيل ذلك بالشكل رقم (3) أدناه:

شكل رقم (3) يوضح: سلم ماسلو للحاجات¹



المصدر: (خليل محمد حسن الشماع، ص 135)

وبناء على هذه النظرية فإن دافعية الإنسان ليست قوة نابذة من الخارج بل هي قوة داخلية نابذة من ذاته ورغبته في تحقيق طموحاته وحاجياته، واعتباراً لذلك فإن التنظيم أو الإدارة الناجحة هي التي تراعي حاجيات العاملين وتبذل جهودها في إشباعها.

ج- نظرية ذات العاملين:

رائد هذه النظرية فريدريك هيرزبرغ F.Herzberg الذي اهتم بمعرفة اثر ونوع العوامل التي تؤثر في شعور وأداء المرؤوسين والعاملين وتحفزهم للنمو والعمل وللمزيد من العطاء. ونتيجة لدراسة أجراها هيرزبرغ صنفت هذه العوامل إلى: عوامل دافعة وعوامل وقائية.

والعوامل الدافعة بحسب هيرزبرغ هي عوامل ذاتية تشعر الفرد بالرضا وتدفعه ليسلك سلوكا ايجابيا نحو المزيد من بذل العمل والعطاء، وتشمل الشعور بالانجاز وإدراك الفرد لقيمة جهده، وأهمية العمل الذي ينجزه... أما العوامل الوقائية فترتبط بالظروف المحيطة بالعمل وتفيد في كونها تمنع تسرب مشاعر عدم الرضا إلى نفس وشعور العامل، وتشمل سياسة المؤسسة، نمط الإدارة والتسيير، العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين، الظروف المادية والمركز الاجتماعي والراتب....

وعليه ووفقا لهذه النظرية فان "العوامل الدافعة هي التي يمكن أن تحفز الأفراد وتثير فيهم دافعيتهم الداخلية للعمل، بينما العوامل الوقائية يمكن أن تمنع عدم الرضا فقط، وهو شيء يختلف عن الدافعية. وتقابل العوامل الوقائية الحاجات الدنيا في سلم ماسلو للحاجات، بينما تقابل العوامل الدافعة الحاجات العليا في قمة هرم ماسلو"¹.

ووظيفة الإدارة في ضوء هذه النظرية هي الاهتمام بإيجاد وترتيب الأعمال والوظائف بشكل يثير التحدي ويولد لدى العامل الشعور بأهمية ما يعمل وينجز.

2-6-3 المدرسة الحديثة:

يُدرج تحت مسمى المدرسة الحديثة مجموعة كبيرة من المداخل والنظريات الإدارية التي نشأت حديثا. نكتفي بالإشارة إلى بعضها في ما يلي:

2-6-3-1- نظرية النظم:

تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية متصلة ومتأثرة ببعضها البعض وان النظام (الكل) أكبر من مجموع الأنظمة المكونة له (الأجزاء)، ومن الخطأ دراسة أي جزء من أجزاء النظام بمعزل عن الأجزاء الأخرى، لان ذلك لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة عن المؤسسة. وهذا النظام يتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة به، مؤثرا فيها ومتأثرا بها. ووظيفة الإدارة ملاحظة هذه العلاقات والتعامل مع المشكلات التي تعترضها في ارتباطها مع بعضها البعض بدل التعامل معها كأجزاء منفصلة.

ومفهوم النظام "يحتاج - دائما - إلى مدخلان من البيئة، وينتج - دائما- مخرجات إلى البيئة ، إضافة إلى أن مخرجات النظام تختلف عن مدخلاته في بعض الخصائص التي يمكن اكتشافها"¹.

وبذلك فهي تهتم بمعرفة وتحليل العلاقات المتعددة والمتبادلة بين الأنظمة الفرعية والأجزاء المكونة للمؤسسة أو النظام، والتركيز على الصورة الكلية الشاملة للمؤسسة بدل الاهتمام بأجزائها وتهدف من وراء ذلك إلى "معرفة مدى كفاءة النظم وإنتاجيتها"².

2-3-6-2- نظرية الموقف:

ترتبط هذه النظرية بالعالم فيدلر Fiedler، وتقوم على فكرة أو مبدأ انه لا يوجد أسلوب إداري معين أو نظرية إدارية ماصالحة للتطبيق في كل المواقف والظروف، وان فعالية أسلوب ما في موقف من المواقف لا يعني بالضرورة فعاليته في مواقف وحالات أخرى. أي هناك "علاقة وثيقة بين القرارات والتصرفات الإدارية والبيئة وخصائص الموقف الذي تتخذ فيه القرارات"³. وبهذا فان هذا الاتجاه يعطي مرونة كبيرة للمدير في التعامل مع العاملين والمرؤوسين وفقا لطبيعة الموقف وخصائص وظروف كل من الرئيس والمرؤوس.

2-3-6-3- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

تعتبر هذه النظرية "من أشهر النظريات المعاصرة في مجال الإدارة التعليمية"⁴ وتعود بداياتها إلى الأعمال والدراسات التي أنجزها كل من جوبا Guba وبارسونز Parsons إلا أن الفضل الأول يعود إلى رائدها يعقوب جيتزلز J. Getzels.

أ- نموذج جيتزلز:

يعتبر هذا النموذج من أشهر النماذج المعروفة في الإدارة التعليمية والمدرسية، وينظر جيتزلز إلى الإدارة كعملية اجتماعية على أنها عبارة عن "تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ضمن إطار اجتماعي . وهذا التسلسل هو من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها لتحقيق أهداف النظام الاجتماعي"⁵ الذي يتكون-أي النظام الاجتماعي- من جانبين أو بعدين بحيث يعتبر السلوك الاجتماعي وظيفته لهما. وهما:

- البعد التنظيمي: ويشمل ما يتعلق بالمؤسسة والأدوار التي تقوم بها والتوقعات المنتظرة منها

- البعد الشخصي: أي ما يتعلق بالأفراد وشخصياتهم وحاجاتهم.

والدور هو مجموعة المهام الموكلة والأهداف المطلوب تحقيقها، ولكل دور توقعات تتم بأداء أو سلوك معين، ومن ثم يمكن التأكد من مدى انجاز الفرد لدور معين من خلال مطابقة

1- عبد الله بالقاسم العرفي وزميله، مرجع سابق، ص 120

2- محمد حسن العميرة، مرجع سابق، ص 37

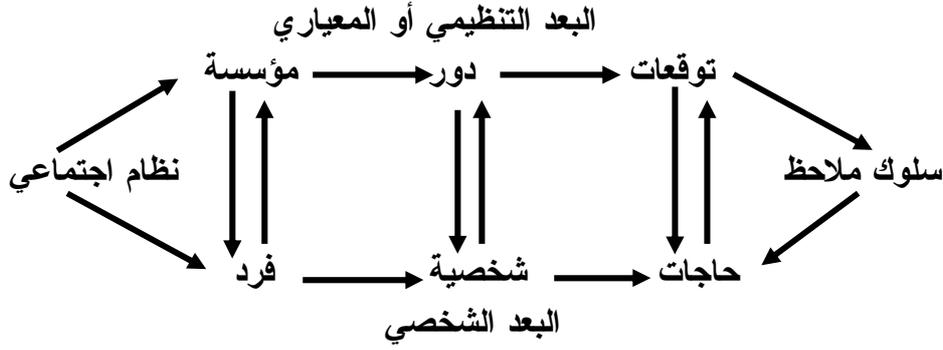
3 محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 94

4 عبد الصمد الاغبري ، مرجع سابق، ص 68

5 عبد الله بالقاسم العرفي وزميله، مرجع سابق، ص 103

أدائه لتوقعات هذا الدور. كما أن الأدوار "تعمل بصورة تكاملية، أي أن كل دور يستمد معناه وحقيقته من الأدوار الأخرى"¹.

ويرتبط السلوك الاجتماعي في الإدارة بالدور وبالشخصية التي تقوم بهذا الدور. ويوضح جيتزلز ذلك بالمعادلة التالية²: س=د*ش، حيث: س=السلوك الملاحظ. د=الدور. ش=الشخصية التي تلعب الدور. والشكل التخطيطي المقابل يوضح هذا النموذج:
شكل (4) يوضح: نموذج جيتزلز³



المصدر: (احمد محمد الطيب، ص55)

ب- نموذج قوبا Guba:

يرى قوبا انه يمكن "النظر إلى علم الإدارة على انه علم إدارة السلوك البشري، وان رجل الإدارة يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها"⁴ ويمثل المركز الذي يشغله المدير أو الإداري القوة أو السلطة الرسمية، بينما تمثل المكانة الشخصية السلطة غير الرسمية، والقوة "الرسمية توجد لدى كل المديرين لأنها مخولة من سلطات عليا، لكن القوة الشخصية لا توجد لدى كل المديرين، لذلك فانه من الواجب على رجل الإدارة أن يحظى ويتمتع بالسلطة وقوة التأثير، وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة"⁵ والشكل التخطيطي أدناه يوضح ذلك:

1 احمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص55

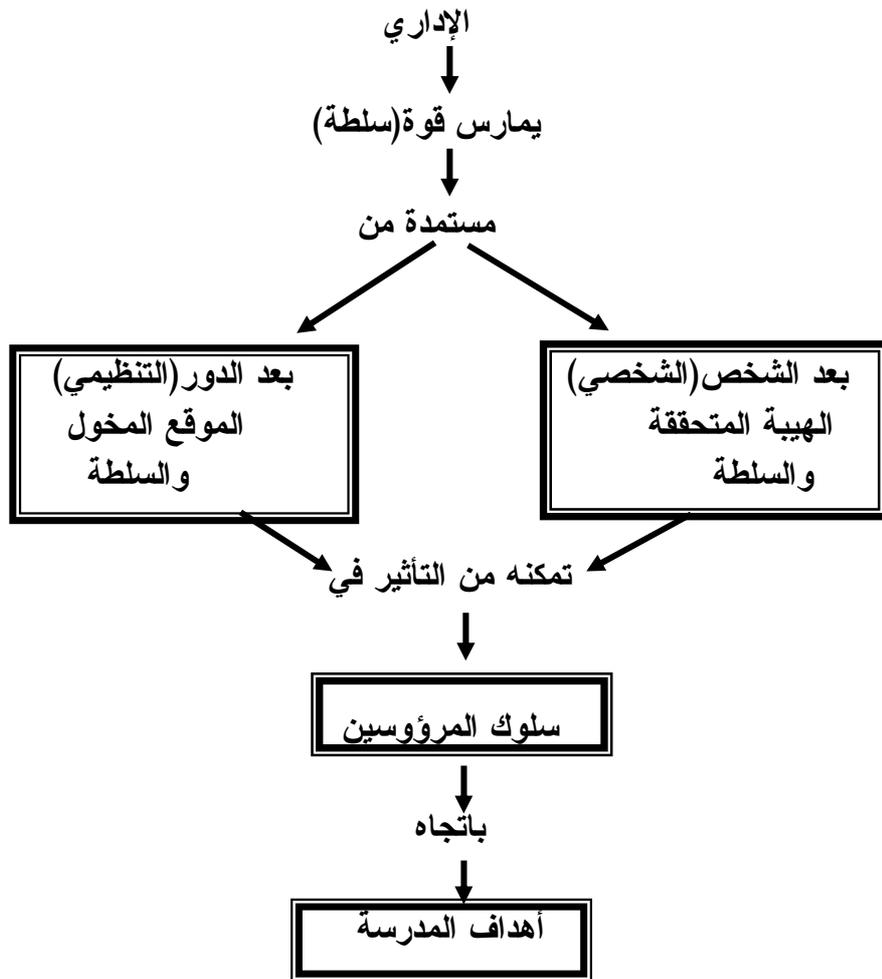
2 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص98

3 احمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص55

4 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص98

5 احمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص57

شكل رقم (5) يوضح: نموذج قويا Guba¹



المصدر: (عبد الله بالقاسم العرفي، ص 101)

ج- نموذج تالكوت بارسونز T.Parsons:

ينظر بارسونز إلى التنظيم كالمؤسسة التربوية مثلا نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة، كما أن التنظيم نفسه يعتبر نسق فرعي داخل نسق اجتماعي أكبر منه هو المجتمع وجميع التنظيمات الاجتماعية ينبغي أن تحقق أربع مسائل أو مطالب رئيسة حتى تضمن وجودها وفعاليتها. وهي²:

-المواءمة: هذا المطلب يستدعي ضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد بشرية كانت أم مادية ضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

-مطلب تحقيق الأهداف: يشير إلى حشد الموارد والوسائل من أجل تحقيق أهداف التنظيم وغاياته....

-مطلب التكامل: يشير إلى العلاقات بين الوحدات والتي تشير إلى التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

1 عبد الله بالقاسم العرفي، مرجع سابق، ص 101

2 ليندة عابد، مرجع سابق، ص 67

-**مطلب الكمون:** يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.

وحتى تنجح المؤسسة في إدارتها وعملها وتجاوز مشكلاتها، ينبغي أن تكسب ولاء العاملين وتثير حماسهم ونشاطهم ، وتعمل على التنسيق بين وظائف أجهزتها وفروعها أو مصالحها. لذلك يميز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية في التركيب الهرمي للتنظيمات الإدارية الرسمية، هي¹:

-**المستوى المهني أو الفني:** وأفراد وأعضاء هذا المستوى تكون مهمتهم الرئيسية متعلقة بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالعمال في مصانعهم والأطباء في المستشفيات والمدرسين في المدارس.

- **المستوى الإداري:** ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها.

- **مستوى المصلحة العامة:** وهو ما يرتبط بالنظام الاجتماعي الخارجي. ويوضح بارسونز العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة بأنها "ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما علاقة متبادلة باستمرار، بيد أن هناك انفصالا واضحا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاثة.."²

2-3-4- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

يرى كل من جريفت Griffiths وسيمون Simon كأهم رواد هذا الاتجاه أن لب العملية الإدارية وهدفها النهائي يتمثل في اتخاذ القرار، كما لخص ذلك سيمون في قوله "إن النظرية العامة للإدارة يجب أن تحتوي على مبادئ للتنظيم تضمن سلامة اتخاذ القرارات بالقدر الذي تحتوي فيه على مبادئ تضمن كفاءة التنفيذ"³ وان القرار الإداري في نظره- سيمون- يتكون من عنصرين رئيسيين هما "تكلفة القرار ونتائج هذا القرار. وتعني تكلفة القرار، حجم وقيمة عملية اتخاذ القرار من بداية مرحلة الإعداد وتجميع المعلومات وتصنيفها واختيار البدائل وتقويمها ، وما يصاحب ذلك من وقت وجهد ومال ، أما نتائج القرار فهي الأهداف النهائية التي تحققت سواء كانت أرباحا أم خدمات عامة"⁴ أما جريفت فقد طور مفهوم الإدارة كعملية اتخاذ قرار الذي اقترحه سيمون، وعدله ليطبق في مجال الإدارة التعليمية. فوضع أربعة فروض لنظرية الإدارة التي تقوم على عملية اتخاذ القرارات. هي⁵:

-**الفرض الأول:** الإدارة نوع من السلوك يوجد في كافة التنظيمات الإنسانية... أي أن تشابه أنواع الإدارات أكثر من اختلافها.

1 احمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص60

2 محمد بن حمودة، مرجع سابق ، ص99

3 عبد الله بالقاسم العرفي، مرجع سابق، ص93

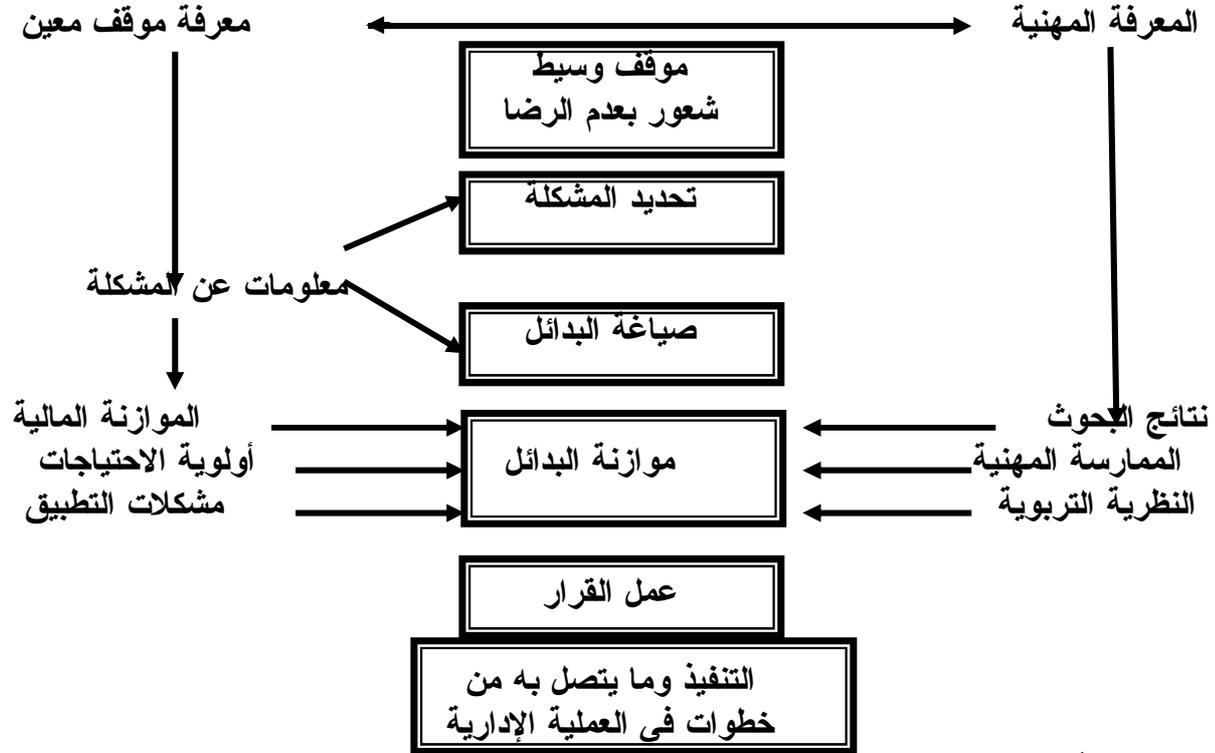
4 عبد الصمد الاغبري، مرجع سابق، ص72

5 محمد بن حمودة، مرجع سابق ، ص100

ويقول بأنه لا ينبغي أن نتصور - مثلاً - بان هناك خلافاً جوهرياً بين إدارة المدرسة الابتدائية وإدارة المدرسة الثانوية. ولهذا فإنه لا يمكننا دراسة الإدارة التعليمية دراسة تعزلها عن أنواع مجالات الإدارة الأخرى

- **الفرض الثاني:** الإدارة عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية
 - **الفرض الثالث:** الوظيفة المحددة للإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة
 - **الفرض الرابع:** يعمل المدير مع جماعات أو أفراد لهم ارتباط جماعي وليس مع أفراد مستقلين بذواتهم
- ويخلص الشكل التخطيطي المقابل مراحل وخطوات اتخاذ القرار وطبيعة المعارف والمعلومات المطلوبة لذلك:

الشكل رقم (6): نموذج جريفتس Griffiths¹ عملية اتخاذ القرار



المصدر: (أحمد محمد الطيب، ص 61)

2-6-3-5- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

وتتضمن هذه النظرية ثلاثة أنواع من النظريات هي:

أ- **نظرية سيرز Sears:** يعتبر سيرز من أوائل الباحثين الذين اهتموا بدراسة الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دراسة واسعة² حيث أشار في كتابه المعروف "طبيعة العملية الإدارية الذي نشره سنة م 1950 أن العملية الإدارية تشمل على: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والضبط"³ وبذلك فهو تأثر بمن سبقوه من الباحثين في الإدارة العامة أمثال تايلور Taylor وفايول Fayol وغيرهما، إلا أنه حاول تطبيق مبادئ الإدارة التي

1 احمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص 61

2 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص 95

3 هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية: مفاهيم... ووافق، ط3، 2006م، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ص 11

تعلمها من الآخرين في ميدان الإدارة المدرسية والتعليمية. ويتضح مما سبق أن الإدارة في نظر سيرز تستمد من "طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها"¹.

ب- نظرية المكونات الأربعة:

وتسمى أيضا بنظرية هالبين Halpin، الذي يرى أن الإدارة سواء كانت في مجال التربية، أم الصناعة (إدارة الأعمال)، أم في الحكومة (الإدارة العامة). تتكون من أربع مكونات أساسية هي²:

- المهمة أو العمل: وهو أساس وجود وبقاء أي منظمة إدارية، حيث تنتهي بانتهائه.
- المنظمة الرسمية: والتي تشمل توصيف الوظائف وتفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات وبناء هياكل تنظيمية يوضح فيها التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية ونطاق الإشراف فيها.
- جماعة العمل: وهم الأفراد المنوط بهم إنجاز العمل في المنظمة
- القائد: وهو الشخص الذي يتولى توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.

ج- نظرية الأبعاد الثلاثة:

وتتمثل امتدادا لما جاء به كل من سيرز وهالبين، وهي "ثمرة البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية (C.P.E.A) في الولايات المتحدة الأمريكية"³ الذي نتج عنه صدور كتاب مهم في الإدارة المدرسية بعنوان "أفضل الأساليب للإدارة المدرسية" سنة 1955م. ومفهوم الإدارة في ضوء هذه النظرية هي "مجموعة من العناصر والمكونات وليست مركزا وظيفيا. أو هي مجموعة مهارات ومهام يضطلع بها الإداري، ويحاول من خلالها التكيف والتأقلم مع الوسط الاجتماعي بما من شأنه إنجاز العمل الإداري"⁴، وتؤكد نظرية الأبعاد الثلاثة كما هو واضح من مسماها على ثلاثة عوامل أساسية في تحليل مفهوم الإدارة. هي:

- الوظيفة: والتي تتحدد من خلال ثلاثة عناصر "محتواها، والعملية، والتتابع الزمني"⁵ ففي الإدارة المدرسية مثلا، قد يتمثل محتوى الوظيفة في تحسين ظروف العاملين والأساتذة، وتطوير مستواهم، وتقديم لهم التسهيلات اللازمة لممارسة وظيفتهم على أكمل وجه
- رجل الإدارة: ويمكن تصنيف جوانب رجل الإدارة في ما يلي "طاقة رجل الإدارة الجسمية والعقلية والعاطفية، سلوكه من حيث دراسة المشكلة وما يرتبط بها من جمع بيانات وتنبؤ وتنفيذ ومراجعة، التتابع الزمني"⁶.
- الجو الاجتماعي: ويتمثل في مجموع العوامل والمؤثرات والضغوط الاجتماعية التي تؤثر على قرار رجل الإدارة.

2-7- التنظيم الإداري لمؤسسة التعليم الثانوي العام:

مؤسسة التعليم الثانوي العام - كما تنص على ذلك المادة (2) من المرسوم رقم (72) المؤرخ في 16.4.1976م المتعلق بتنظيم وتسيير مؤسسات التعليم الثانوي بالجزائر-

1 احمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص 65

2 عبد الصمد الاغبري، مرجع سابق، ص 74

3 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص 96

4 عبد الصمد الاغبري، مرجع سابق، ص 74

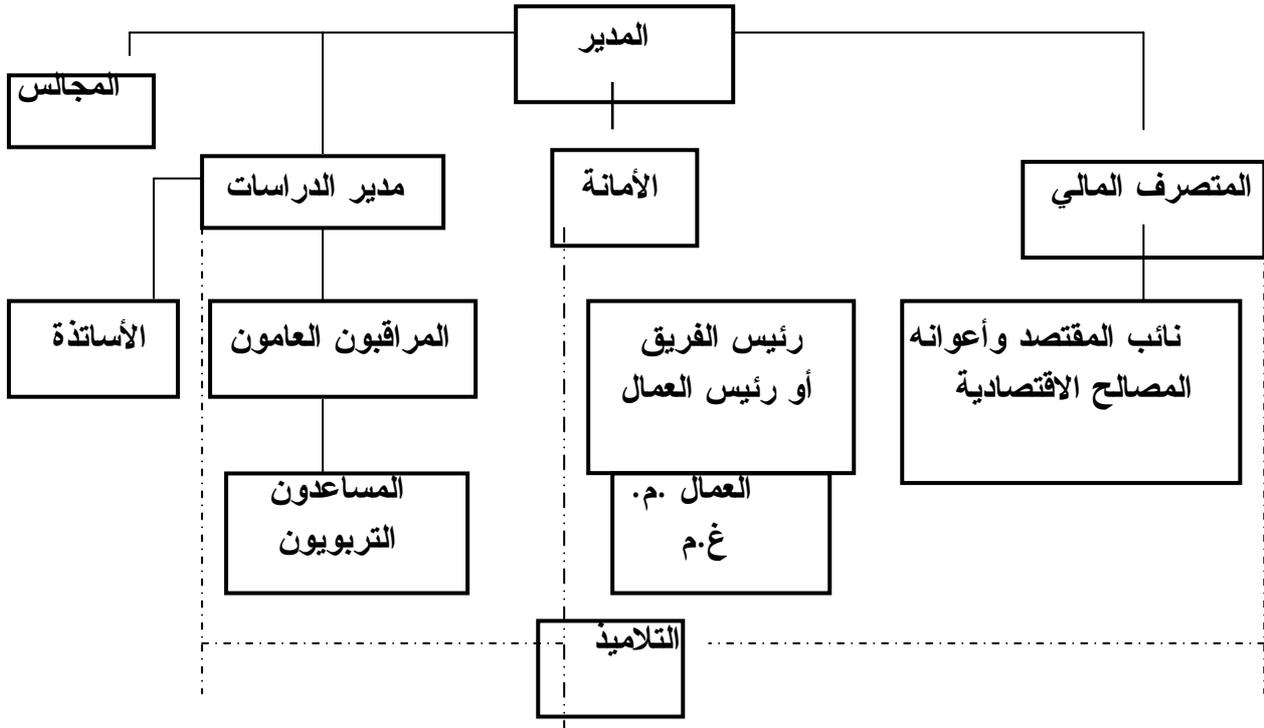
5 محمد بن حمودة، مرجع سابق، ص 96

6 احمد محمد الطيب، مرجع سابق، ص 67

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

هي "مؤسسة عمومية للتعليم ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية.." والتعليم الثانوي "معد لاستقبال التلاميذ بعد نهاية التعليم الأساسي على أساس الشروط التي يحددها الوزير المكلف بالتربية..¹، ويسير مؤسسة التعليم الثانوي" مدير يعينه الوزير المكلف بالتربية ويساعده مجلس توجيه وتسيير وثلاثة مساعدين على الأقل هم: مدير الدراسات والمتصرف المالي في المؤسسة والمراقب العام. وينظم لذلك مصالح إدارية وتربوية ومالية² و باختصار يمكننا توضيح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة التعليم الثانوي برسم تخطيطي على هذا النحو:

شكل رقم (07) يوضح: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة التعليم الثانوي³



1 المادة (33) من الامر رقم (35) المؤرخ في 4.16.1976م

2 المادة (5) من المرسوم رقم (72) المؤرخ في 4.16.1976م

3 زرهوني الطاهر، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، 1991م، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 18

الفصل الثالث

الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

- 1.3- مفهوم الاتصال والتواصل
- 1.1.3- تعريف الاتصال والتواصل لغويا
- 2.1.3- تعريف الاتصال والتواصل اصطلاحا
- 3.1.3- الفرق بين الاتصال والتواصل
- 2.3- عناصر الاتصال والتواصل
- 3.3- أهمية الاتصال والتواصل
- 4.3- وظائف الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
- 5.3- أهداف الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
- 6.3- أنواع الاتصالات في الإدارة المدرسية
 - 1.6.3- الاتصالات الخارجية
 - 2.6.3- الاتصالات الداخلية
 - 1.2.6.3- الاتصالات الرسمية.
 - 2.2.6.3- الاتصالات غير الرسمية
- 7.3- أساليب التواصل ووسائله في الإدارة المدرسية
- 8.3- شبكات الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
- 9.3- معوقات الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية
- 10.3- نماذج الاتصال والتواصل

3-1-1- مفهوم الاتصال والتواصل:

موضوع التواصل أو الاتصال من المواضيع التي استرعت اهتمام الباحثين والعلماء في مختلف حقول المعرفة الإنسانية (النفسية والاجتماعية، الإعلامية، التربوية، واللغوية) وتعددت الكتابات التي تناولته بالتحليل والدراسة من زواياها المتعددة، مما أسهم في جلاء معناه وبيان أبعاده بصورة أوضح، وفي الوقت نفسه تعددت تعاريفه، ولهذا سنقتصر على بعضها بما يخدم موضوع البحث فقط.

3-1-1- تعريف الاتصال والتواصل لغوياً:

تفيد كلمة الاتصال في اللغة العربية كما ورد في معجم علوم التربية: الإبلاغ والإطلاع والإخبار أي (نقل خبر ما من شخص إلى آخر وإخباره به وإطلاعه عليه). ويعني التواصل والتوصيل أي إقامة علاقة مع شخص ما أو شيء ما، كما يدل على الشيء الذي يتم تبليغه، والوسائل التقنية التي يتم التواصل بها. ومن ثمة فالتواصل هو عبارة عن نقل للمعلومات من مرسل إلى متلقي بواسطة قناة بحيث يستلزم ذلك النقل من جهة وجود شفرة، ومن جهة أخرى تحقيق عمليتين اثنتين "ترميز المعلومات، وفك الرمز". كما ورد في نفس المعجم أن التواصل هو الآلية التي يحدث بها التفاعل والعلاقات الإنسانية، وتشمل كل رموز الذهن والإيماءات (هيات وحركات ومتغيرات الجسم)¹

ورد في قاموس المصطلحات الإعلامية أن الاتصال هو: انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد² أما في لسان العرب، اتصل الشيء بالشيء، لم ينقطع. والتواصل ضد التصارم (التقاطع)³، وجاء في المعجم الوسيط في مادة وصل "يصل فلان وصولاً ويصل الشيء وصولاً، ووصله وصلاً، أي بلغه وانتهى إليه، والوصلة من الاتصال، ويقال بينهما وصلة"⁴. كما ورد في مختار الصحاح أن كلمة اتصال مأخوذة من الوصل أي البلوغ- وصل إليه وصولاً - أي بلغ قال تعالى "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق" أي يتصلون- وتوصل إليه أي تلتطف في الوصول إليه ووصله توصيلاً، إذا أكثر من الوصول⁵. أما في المنجد: وصل وصولاً بلغ موضعاً معيناً أو مقصوداً، واتصل: ارتبط والتصق؛ واتصال: التصاق وتقارب، واشتراك في الحدود، تواصل: اتصالية، صفة ما هو متصل "تواصل في عمل" تتابع، عدم انقطاع⁶.

¹ عبد الطيف الفارابي وآخرون: معجم علوم التربية. نقلاً عن " فرحاتي العربي، الاتصال والتواصل في الجماعات الصغرى، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة ورقلة

² محمد فريد عزت: محمد فريد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، جدة، ص86

³ ابن منظور، لسان العرب، ج11، ط1، دار صادر، بيروت، ص726

⁴ احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص246

⁵ عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، ج1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ص302

⁶ صبحي حموي، وآخرون: مرجع سابق ص1533-1534

وفي اللغة الإنجليزية كلمة الاتصال "Communication" مشتقة من الأصل اللاتيني communis ومعناه Common أي عام أو شائع أو مألوف¹، وورد في قاموس المصطلحات الإعلامية: أن كلمة "اتصال (Communication) في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغة الجمع (Communications) فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال"². أما في المعجم اللساني فنجد: "أن التواصل هو انتقال معلومة من نقطة إلى أخرى (مكان أو شخص)، وعملية نقل هاته المعلومة تتم من خلال خطاب يحمل شكلا وسنا محددًا"³.

3-1-2- تعريف الاتصال والتواصل اصطلاحا:

أما المعنى الاصطلاحي للاتصال فقد تناوله عدد من الباحثين والمتخصصين واستخدمه علماء التربية الأوائل كجون ديوي J.Dewey وتشارلز كولي C.Cooly، بل من الباحثين من يرجعه إلى العصر الإغريقي ومنهم الباحث "برنت روبن" الذي يعتبر أن الاتصال كان يدرس باعتباره جزء من العلوم الإنسانية والفنون وهو بذلك يشبه إلى حد كبير دراسة الفلسفة والفنون والأدب، وفي هذا الصدد أدرج الكاتب تعريف أرسطو للاتصال بأنه "عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة في شكل قول للسامعين أو الجمهور وهدف المتحدث أن يعكس صورة ايجابية عن نفسه وأن يشجع أفراد الجمهور على استقبال الرسالة"⁴.

وعرف نجرو Nigro: الاتصال العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين⁵.

أما ميلر G.Miller: فيرى أن الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر⁶.

ويعرفه عاطف عدلي العبد: فيعرفه بأنه نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية⁷

وعرفت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه: أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى⁸ أما الجمعية القومية لدراسة الاتصال فتعرفه بأنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني⁹.

1 نرجس حمدي وآخرون: تكنولوجيا التربية، 2008م، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص 95

2 محمد فريد عزت: مرجع سابق، ص 85

3- عيساني رحيمة، مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، 2007م، مطبوعات الكتاب والحكمة-باتنة-الجزائر، ص 16

4 بوحنية احمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 28

5 إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، 1993م، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 383

6 سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، 2000م، مركز وايد سيرفيس، ص 25

7 عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، ط1، 1993م، دار الفكر العربي، ص 15

8 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 26

9 عصام موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، ط1، 1986، مكتبة الكتاني، لبنان، ص 18

ويلاحظ على هذه التعاريف أنها تركز على وظائف الاتصال واعتباره عملية ديناميكية يتم بها نقل وتبادل المعلومات أو الرسائل من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى دون أن تشير إلى عناصر ومكونات هذه العملية وآلياتها أو إلى أهدافها.

في حين عرفه **اندرسون** : بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات¹ أما **فليبو فيري** أنه : تصرف إقناعي لحث الآخرين على تفسير الأفكار بالطريقة المقصودة لدى المتحدث أو الكاتب²

وعرف **سكينر**: الاتصال بأنه السلوك الشفهي أو الرمزي للمراسل للتأثير على المستقبل³ ويذهب **كارل هوفلاند C.Haufland** إلى القول بان الاتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد الذي يقوم بنقل المثير - وغالبا ما تكون رموز شفوية- لتعديل سلوك الآخرين⁴ ويرى **تشارلس موريس** أن مصطلح الاتصال حين نستخدمه بشكل واسع النطاق، فإنه يتناول أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين، ولكن موريس يقصر الاتصال على استخدام الرموز لكي تحقق شيوعا ومشاركة لها مغزى⁵.

أما **محمد الجوهري** فيعرفه: بالعملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المرسل أو المرسلون) بعض الرسائل الكلامية أساسا وذلك من أجل التأثير في سلوك أفراد أو جماعات أخرى (المتلقي أو المتلقون) وتغييره.

كما عرفه **صلاح الشنواني** بأنه: إيصال المعلومات والفهم بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين⁶.

ويتضح من هذه التعاريف أنها تؤكد على أهداف الاتصال والمغزى منه، وتتفق على أن التواصل نقل للمعلومات والبيانات بين طرفين احدهما مرسل والآخر مستقبل، وترتكز على أهمية عنصر التأثير والإقناع وتغيير سلوك المستقبل تبعا لمضمون الرسالة.

وفي مقابل هذا ركزت تعاريف أخرى على الوسائل المستخدمة في التواصل وإبراز عناصره الأساسية وعلى البعد الاجتماعي للاتصال ونظرت إليه من زاوية التفاعل الإنساني والعلاقات الناتجة عن هذا التفاعل بين أطراف العملية التواصلية، واعتبرته آلية للتفاهم والتقارب والانسجام. كما بين ذلك **تشارلز كولي C.Cooly**، حيث يفيد التواصل عنده " الميكانيزم الذي بواسطته توجد العلاقات الانسانية وتتطور، وانه يتضمن كل رموز الذهن مع وسائل تبليغها عبر المجال، وتعزيزها في الزمان، وتتضمن كذلك تعابير وهيئات (الجسم) والحركات، ونبرة الصوت، والكلمات، والكتابات، والمطبوعات، والقطارات، والتلغراف، والتلفون، وكل ما يشمله آخر ما تم من الاكتشافات في الزمان والمكان"⁷.

1 إبراهيم عبد العزيز شبيحا، مرجع سابق، ص383

2 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص27

3 سعيد يس عامر، المرجع نفسه، ص27

4 عزيزي عبد السلام، مفاهيم تربوية، ط1، 2003، دار ربحانة، الجزائر، ص41

5 - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، 1998م، الدار المصرية اللبنانية، ص24

6 - احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص246

7 - محمد ايت موحى، دينامية الجماعة التربوية، ط1، 2005، منشورات عالم التربية، المغرب، ص82

وعرف ولبر شرام التواصل بأنه : المشاركة في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات¹.

وفي نفس السياق عرفته **جيهان رشتى**: العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة -كائنات حية، أو بشر، أو آلات- في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد، أو واقع معين².
وتعرفه منظمة **تدريب المشرفين الأمريكيين**: بأنه تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة إلى إحداث علاقات إنسانية طيبة³.

أما الاتصال عند **إبراهيم إمام فيراه**: حامل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار و تغيير حياته، ونقل أشكالها ومعناها من جبل إلى جبل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم⁴.

وينظر **يس عامر** للتواصل على انه: ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال، المشتملة على نقل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة⁵.

• مفهوم الاتصال والتواصل في مجال الإدارة:

أما الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموماً فقد عرفه "وليم جوليك": عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها⁶ وعرفه **إبراهيم أبو عرقوب** بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"⁷.

كما عرفه **محمد علي محمد**: بأنه عملية مهمة في التفاعل داخل التنظيم فهو أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات⁸.

وفي قاموس الإدارة العامة أورد **زكي غوشة** تعريفاً للاتصال بأنه: نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية⁹.

ويرى **سيد عليوة** أن الاتصال في مجال الإدارة يشمل إنتاج أو توفير أو جمع البيانات والمعلومات اللازمة لسير العملية الإدارية بما تنطوي عليه من تخطيط وتنظيم وتوجيه

1 - عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص14

2 - جيهان رشتى، الأسس العلمية لنظرية الاعلام ، ط2، دار الفكر، القاهرة، ص15

3 - احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص246

4 - ابراهيم امام، الاعلام والاتصال بالجمهير، ط1، 1989، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ص27

5 - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص27

6 - بوخنية احمد عبد القادر، مرجع سابق، ص28

7- فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه -نظرياته-وسائله، ط1، 2003م، دار النشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، ص17

8 - بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ، ص35

9 - بوخنية احمد عبد القادر، مرجع سابق، ص28

ورقابة وذلك لنقل وتبادل أو إذاعة البيانات والمعلومات بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم¹

أما محمد عبد الفتاح ياغي فقد عرفه بأنه عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها إلى جهة تحتاجها لانجاز عمل أو لاتخاذ قرار أو لتغيير سلوك ..أو غيرها²

• مفهوم الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية:

وفي مجال الإدارة المدرسية يقصد به: نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة إلى المعلم والعكس، بأشكاله المختلفة وبأساليب معينة ليتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة³

وعرفه أيضا هاني عبد الرحمن الطويل : العملية الدينامية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو من غير قصد على مدركات شخص آخر، أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية. أي أنها عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية الإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية⁴.

• استنتاج عام:

يتضح من كل التعريفات السابقة على الرغم من الاختلاف الموجود بين الباحثين أن هناك اتفاق عام حول معنى: الإبلاغ وانتقال المعلومات الذي يتضمنه مفهوم التواصل وان الاتصال يتضمن على الأقل وجود طرفين يكون احدهما مرسل والآخر مستقبل، ويتطلب توفر وسائل وقنوات يتم بها نقل الرسالة؛ التي يستلزم وجودها لغة رمزية مشتركة ومفهومة لدى الطرفين، كما تؤكد التعريفات السابقة أن التواصل عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل، لها فعل ورد فعل، هادفة تقصد الإقناع والتأثير والتغيير في سلوك المتلقي، تسعى إلى تبادل الأفكار والآراء بين طرفين أو بين العاملين والأقسام والمستويات الإدارية حين نتحدث عن الاتصال في ميدان الإدارة ، وان العملية التواصلية تمثل جوهر العلاقات الإنسانية.

ويقترح "هنت" اعتبار الأفكار الآتية لتفهم عملية الاتصال⁵:

1. يتضمن الاتصال إبداع معنى أو قصد معين لدى المنصت: وتقوم هذه الفكرة على محاولة الرسائل تكوين معنى أو قصد بعقل المستقبل يشابه المعنى بذهن الراسل ويعتبر من المستحيل تطابق المعاني والمقاصد بالضبط، نظرا لاختلاف التكوين الإنساني من شخص لآخر.

2. يتضمن الاتصال نقل المعلومات: وتبدأ عملية الاتصال بمقتضى هذه الفكرة عندما يحاول شخص ما تمرير معلومات من شخص إلى آخر، ويتم نقل هذه المعلومات باستعمال رموز، قد تكون شفوية أو غير شفوية أو كليهما معا.

1 - سيد عليوة ، مهارات التفاوض، ط2، 1987م، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ص12

2 - محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، 1988م، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ص212

3 - احمد إبراهيم احمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص46

4 - أميرة علي محمد، مهارات الإدارة المدرسية والتربوية، ط1، 2008م، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، ص92

5 - سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص26

3. يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات المحتملة: وتحتوي عملية الاتصال وفق هذه الفكرة على أي عدد من المثيرات والمنبهات والمحفزات، وتأخذ مثل هذه الإشارات صورة رسالة عندما يحددها الشخص في المعنى أو القصد.

3-1-3- الفرق بين الاتصال والتواصل:

من خلال التعاريف السابقة، ولبيان أكثر وضوح لمفهومي الاتصال والتواصل، فإن كلمة الاتصال بالرغم من تداولها الواسع، تحمل معانٍ مختلفة¹ وتتضمن مدلولات متنوعة، إذ تستخدم بمعنى الإعلام، وسائل الاتصال الجماهيري، كما تستخدم أيضاً بمعنى التواصل، رغم الفروق الدقيقة الموجودة بين الاتصال والتواصل من حيث الدلالة، فالإتصال من فعل اتصل يتصل ويفيد أن المبادرة تكون من اتجاه واحد أي أن الإتصال أحادي الخطية في حين التواصل من فعل تواصل، يتواصل ويقضي ذلك تبادل ومشاركة ورغبة من الطرفين لقيام العلاقة التواصلية... لذلك "يفضل بعض الباحثين والمتخصصين في مجال الإتصال استخدام مصطلح التواصل بدل الإتصال. ويقولون إن التواصل كما توحى به الكلمة نفسها يدل على أن هناك طرفين في العلاقة، بينما يفهم من الإتصال بأنه أحادي الجانب. والتواصل عندهم يعني نقل المادة الإعلامية أو غيرها عبر القنوات أو الأوعية المختلفة من شخص إلى آخر، مع إمكانية حدوث تغذية راجعة من المستقبل"² كما يتضمن مفهوم التواصل إضافة إلى ما ذكر؛ معنى الاستمرارية في تبادل الرسائل الاتصالية، أي أن التواصل "انفتاح الذات على الطرف الآخر في علاقة حية متينة لا تنقطع وإذا انقطعت فترة عادت من جديد"³. ورغم ذلك نجد أغلب الباحثين لا يعيرون أي اهتمام لهذا الفارق الدقيق بين مفهوم الإتصال ومفهوم التواصل، واستخدموا في دراساتهم لفظ الإتصال على أساس أنهم يقصدون به معنى التواصل أو العكس. ولذلك فإننا في بحثنا هذا ننتهج نهجهم ونتحدث عن الإتصال والتواصل دون الاهتمام بهذه الفروقات.

3-2- عناصر الإتصال والتواصل:

تشتمل عملية الإتصال أو التواصل كما يتبين من خلال تحليل مفهوم التواصل على أربعة عناصر رئيسية هي المرسل، الرسالة، والوسيلة والمتلقي، وهناك من يضيف إليها رد فعل المتلقي كما هو الشأن عند كولمان ومارش الذي يرى أن: الإتصال عملية مكونة من خمسة عناصر: الشخص المرسل، مضمون الرسالة، الوسيلة، والمستقبل، واستجابة الأخير⁴. (أنظر الشكل رقم (08)).

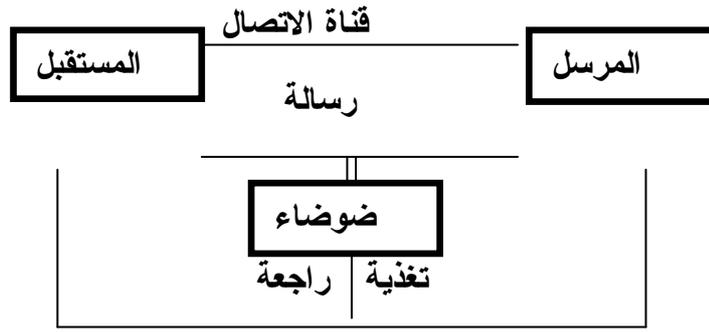
1 - فضيل دليو، مرجع سابق، ص15

2 - ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، 1999م، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص28

3 - نعيم الظاهر، عبد الجابر تيم، وسائل الإتصال السياحي، ط1، 2001م، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص143

4 - عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص13

شكل رقم (08): يوضح عناصر عملية الاتصال¹



المصدر: (نرجس حمدي وآخرون، ص 104)

3-2-1- المرسل: يمثل المرسل الركن الأساسي في العملية التواصلية، ومنشئ الرسالة الاتصالية، وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال، ويسمى بمسميات عديدة: مصدر المعلومات، القائم بالاتصال، المتصل.. الخ.

ويعرف على انه كل من يبعث بمجموعة من المعلومات لفظية وإيمائية تحمل معنى محددًا أو أكثر بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي.. وكل مصدر يبعث معلومات ليس فيها قصد التواصل لا يمكن أن نعهده مرسلًا، ويصدق ذلك على كل ظواهر الطبيعة² ففي الإدارة المدرسية مثلاً يشكل مدير المؤسسة أو الناظر حين ما يكون باعثًا ومبلغًا للمعلومات مرسلًا. ويأخذ المرسل أشكالًا أو أدوارًا كثيرة منها³:

- المعلم أو المدرس أو المحاضر الذي يعطي دروسًا تعليمية ومحاضرات للتلاميذ والطلبة، وهو مرسل لرسالة مضمونها المادة التعليمية أو الثقافية، وبشكل عام فإن العملية التعليمية أو التدريسية في حد ذاتها هي عملية اتصال وتواصل
- المؤلف أو الكاتب.. وعادة يكون مسئولًا عن محتوى ومضمون المادة المرسله للقارئ، فهو يرسل رسائل عديدة من خلال ما يكتبه أو كتبه.
- الفنان سواء أكان رسامًا أو موسيقياً.. أو ما شابه ذلك من الأنشطة الفنية المختلفة التي تجعل من الفنان مرسلًا للمادة الفنية ليتذوقها المستمع أو المشاهد (المستقبل)
- المتحدث عبر الإذاعة أو التلفزيون. سواء أكان مذيعة أم شخصية اجتماعية أو سياسية أو علمية تتحدث في احد البرامج الإذاعية أو التلفزيونية
- أي شخص آخر مسؤول عن مضمون رسالة ويرسلها إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص.

3-2-2- المتلقي: وهو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة، والذي يجب عليه فك رموزها وتفسير محتواها وفهم مضمونها، ويسمى المستقبل، المستلم، المرسل إليه،.. ويمثل العنصر الثاني في العملية الاتصالية، وهو المقصود بالرسالة، وتتوقف "فاعلية الاتصال على

1 - نرجس حمدي وآخرون، مرجع سابق، ص 104

2 - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، 2000م، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص 27

3 - ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 28

استقباله للرسالة على الصورة التي قصدتها المرسل، وعلى ترك هذه الرسالة للأثر المناسب عليه، وكلما كان يقضا، راغبا في استقبال الرسالة، قادرا على ذلك، كان هناك احتمال تحقيق اتصال فعال¹. ويمكن للمتلقي أن يأخذ صور وأشكال عديدة: التلميذ، القارئ المشاهد، المستمع،.. وفي الإدارة المدرسية يعد الأستاذ مثلا متلقي حين ما يكون المدير مرسلا. ويعتبر المتلقي أهم حلقة في عملية الإعلام والاتصال؛ فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث. ويجب أن يضع المرسل في اعتباره طبيعة المتلقي ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة².

3-2-3- الرسالة: الرسالة هي محتوى الموضوع أو المعنى المراد توصيله من قبل المرسل إلى المتلقي وترجمة لما يرغب المرسل في توصيله إلى المتلقي من خبرات ومهارات وحقائق وقيم وعادات واتجاهات في شكل لفظي أو مكتوب أو مرسوم أو صور أو حركات أو تعبيرات أو إشارات تتناسب مع مضمون الرسالة وهدفها³. وهي الركن الثالث في العملية التواصلية، وتمثل "النتاج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكره في رموز (Code) معينة"⁴.

وللرسالة في الإدارة المدرسية صور عديدة وأشكال مختلفة منها: الكلام المنطوق كالتعليمات والتوجيهات اللفظية التي يصدرها المدير للأساتذة ولجميع المرؤوسين من أجل الحفاظ على التنظيم المعمول به في المؤسسة سواء في الاجتماعات الرسمية أو اللقاءات والمقابلات غير الرسمية،... أو الكلام المكتوب في شكل إعلان أو استدعاء يوضح فيه موعد وجدول أعمال الاجتماع مثلا. ..، الصور والرموز المختلفة، ملامح الوجه، تعابير الجسد، مختلف الإيماءات والإشارات...

3-2-4- الوسيلة: نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل يتطلب وجود وسيلة أو قناة يتم من خلالها هذا النقل، حيث يتوقف اختيار الوسيلة على طبيعة الرسالة، وإمكانات المرسل، واستعدادات المتلقي. والوسيلة هي: "الرمز أو الشكل أو اللغة التي يستخدمها المرسل ليحبر عن رسالته أو ما يرغب في توجيهه من أفكار أو معلومات أو ما شابه ذلك.. للمتلقي"⁵ وتؤثر الوسيلة بشكل كبير في الرسالة فهي "الأداة التي يمكن من خلالها توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء بين شخصين أو يكون المرسل شخص والمستقبل جماعة، أو بين جماعتين، أو بين مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية"⁶

وتتعدد أنواع الوسائل - خاصة في الإدارة المدرسية- بتعدد أشكال الاتصال وأنواعه، فهناك الوسائل الشفوية كالاجتماعات والمقابلات والمناقشات ومختلف اللقاءات

1 - عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، ط1، 2003م، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ص201

2 - عيساني رحيمة، مرجع سابق، ص77

3 - نرجس حمدي وآخرون، مرجع سابق، ص108

4 - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، 2005م، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص50

5 - خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، 1997م، المكتب العالمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص21

6 - لبنيدة العابد، مرجع سابق، ص38

المباشرة،..وهناك الوسائل المكتوبة كالكتب والخطابات والنشرات والتقارير والوثائق والمراسلات الإدارية...كما أن هناك الوسائل السمعية كالهاتف والبصرية كالرسوم والتلفزيون أو السمعية البصرية،.. هذا وقد أضاف التقدم العلمي والتكنولوجي الكثير إلى وسائل الاتصال، كالوسائل الالكترونية الحديثة (البريد الالكتروني، والناسخ أو الفاكسميلي، الانترنت..). كما تصنف الوسائل بحسب درجة رسميتها، فهناك الوسائل الرسمية والوسائل غير الرسمية

3-2-5- التغذية المرتدة: ويطلق عليها أيضا التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة أو رجع الصدى وكلها تعبر على معنى واحد، حيث يقوم المتلقي بناء على المعلومات التي تلقاها وإدراكه وتفسيره لفحوى الرسالة التي استلمها بالرد عليها وينقلب إلى مرسل والمرسل إلى متلقي. ويقصد بالتغذية المرتدة " الإجابة أو الرسالة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل أو هي الاستجابة التي تبدو على المستقبل نتيجة لوصول الرسالة التي يرغب المرسل في توصيلها له، ويظهر الرجوع في انساق حركية أو لفظية كأن يقول المستقبل نعم.. هذا صحيح أو يهز رأسه علامة على الموافقة"¹.

وينضاف إلى هذه العناصر التي ذكرناها عناصر أخرى كالتشويش وبيئة الاتصال، التأثير، الهدف،.... الخ

3-3- أهمية الاتصال والتواصل:

يكتسي التواصل أهمية بالغة في حياة الأفراد والجماعات، إذ يعتبر أول سلوك صدر من الإنسان يوم ولد ليعبر من خلاله عن ذاته وحاجياته من طعام وشراب وملبس،... كما أن استمرار وجوده متوقف على تواصله مع بيئته وبني جنسه ومدى تفاعله معهم. وهذا ما جعل جون ديوي يقول: الاتصال أعجب شؤون الإنسان قاطبة²، والصلة هي الأساس والأصل في حياتنا والانقطاع هو الوضع الشاذ، "والفعل الإنساني في أساسه تواصل مع ما يحيط به من ذوات، لذلك يعد الاتصال النشاط الرئيسي للإنسان" ومقوم أساسي من مقومات وجوده..ويدرج ضمن الحاجات الأساسية لبني البشر³، وأساس حياته اليومية، وسبب تفوقه على غيره من المخلوقات غير العاقلة.

وكثيرا ماتعزى أسباب مشكلات الإنسان-النفسية والاجتماعية - اليوم إلى سوء الاتصال⁴ الذي يؤثر حتى على صحته البدنية والنفسية بالمرض والانحراف، وما حالات الاكتئاب المنتشرة بين المنطويين على أنفسهم إلا صورة مجسدة لذلك. وفي المقابل " الشخص السوي هو ذلك الشخص الذي يستطيع إقامة اتصالات مستمرة مع الآخرين دون أن تؤدي هذه الاتصالات إلى شقائه أو شقاء الآخرين"⁵.

1 خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 22

2 عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 28

3 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 12-13-14

4 هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، ط2، 1996م، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان، ص 184

5 محمد احمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، 1991م، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 29

وتبدو أهمية التواصل أيضا.. في كونه عملية شاملة لجميع ظواهر الجماعة لأنه يجسد التفاعل الاجتماعي في معناه العام¹ ويزود الفرد بالمعلومات الخاصة ببيئته الاجتماعية مما يساعد على التقارب بين الأفراد ودعم التفاعل بينهم وإرساء دعائم التفاهم والترابط والتعاون وتقوية العلاقات فيما بينهم والتماسك الاجتماعي وتوحيد جهودهم في اتجاه تطوير حياتهم الجماعية. كما أن "تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات التواصل المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة إلى سائر الكائنات"².

وعمليات الاتصال والتواصل أساس وجود واستمرار حياة الإنسان الاجتماعية؛ حيث العلاقات والصلات ومختلف التفاعلات بين بني البشر، فهي "الحامل للعمليات الاجتماعية ووسيلة يملكها الإنسان لتطويع حياته"³ وتطويرها، ويندر أن يعيش الإنسان وحيدا منعزلا دون أن يتفاعل مع مكونات محيطه وبيئته، بل إن استمرار الجنس البشري في الوجود لا يتم إلا بتكوين علاقات اتصالية إنسانية.

وتتجلى أهمية التواصل أكثر بالنسبة للمجتمعات البشرية، إذ لا يمكن لها نقل تراثها الفكري والثقافي والحضاري من جيل إلى آخر والحفاظ على هويتها إلا من خلال ما تستخدمه من أساليب ووسائل الاتصال الكفأة. ومنزلة الإنسان وموقعه في الزمان والمكان⁴ تتحدد بما يعقده من اتصالات وصلات تعود عليه بالتخلف عن الركب أو التقدم، خاصة في هذا الزمن الذي يكتنئ بعصر الاتصالات، حيث "لم يعد هناك فرد أو مؤسسة أو مجتمع يستطيع العيش والعمل في عزلة"⁵ وصار إتقان فن التواصل ضرورة لكثير من المتخصصين المتخصصين في وقتنا الحاضر (الكاتب، المعلم، خبراء العلاقات الاجتماعية...).

وقد "تنبهت المنظمات الدولية الإنسانية كاليونسكو إلى الاتصال بصفته حقا إنسانيا مشروعا للفرد في كل العالم.. والتفت المفكرون في كل أنحاء أوربا إلى أهمية الاتصال في معاهد الإدارة العامة والمحاكم والمؤسسات التربوية فعدوه علما اجتماعيا جديدا"⁶.

3-3-1- أهمية الاتصال والتواصل في الإدارة العامة:

وفي مجال إدارة المنظمات والمؤسسات العامة نجد العملية التواصلية تمثل الوظيفة الأهم في وظائف الإدارة، بل هي لب هذه الوظائف.. "وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقرب من (75%) من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة، وبدونها تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها.."⁷

1 محمد ايت موحى، مرجع سابق، ص 81

2 جعفر ربيعة، تزولت حورية، أهمية التواصل البيداغوجي في التفاعل الصفّي، الملتقى الدولي الأول حول "سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية" من 20 إلى 22 مارس 2005م، جامعة ورقلة، ص 302

3 عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 12

4 محمد احمد النابلسي، مرجع سابق، ص 29

5 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 12

6 راشد علي عيسى، مهارات الاتصال، ط1، 2004م، دار الكتب القطرية، الدوحة، قطر، ص 38

7 ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 37

كما أن كفاءة وبقاء أي منظمة أو مؤسسة واستمراريتها وتطورها ومقاومتها لعوامل الهدم مرتبط بكفاءة الاتصال داخلها "والتنظيم الناجح إنما يحقق نجاحه عبر وسائل الاتصال التي يوفرها نظام الاتصال الدقيق"¹ بها. فالاتصالات تشكل أهمية مركزية في كل تنظيم، ولا ينبغي النظر إليها على إنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة من حيث هي مؤسسة.. وهي بالنسبة للمنظمة "كالجهاز العصبي في الإنسان وتتوقف سلامة المنظمة وسلامة العمل داخلها على سلامة هذا الجهاز من الاتصالات"².

3-3-2- أهمية الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية:

يعد الاتصال في مجال الإدارة المدرسية "الوسيلة التي يتم في ضوءها ربط أجزاء المنظومة التعليمية والمدرسية فيما بينها، حيث يؤدي وظيفة دفع النظام إلى القيام بالوظائف الخاص بها، ولولا الاتصال ما كان هناك عملية تعليمية من أساسها"³ ونجاح الإدارة المدرسية في انجاز أهدافها ومشاريعها والقيام بوظائفها المختلفة متوقف على كفاءتها في التواصل مع العاملين توجيها وتحفيزا وتدريباً، فالاتصالات تمثل وسيلة الإدارة في نقل المعلومات وتبادل الأفكار والتوجيهات المتصلة بأهدافها المنشودة، وأداتها في تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك تبرز أهمية الاتصالات ... في كونها أداة فعالة للتحكم والتأثير في السلوك الوظيفي للأساتذة والمرؤوسين وتوجيه سلوكهم، ورفع الروح المعنوية لديهم وتنمية روح الفريق عندهم وإقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوطيد العلاقات بينهم، وتقوي عندهم الشعور بانتمائهم للتنظيم، كما أنها تعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود فعلهم تجاه أهداف التنظيم وسياسته، فهي-الاتصالات-أداة كفاءة في يد القائد لبناء علاقات إنسانية ايجابية وفهم مشترك وانسجام عال بين العاملين واستمالتهم لتحقيق النجاح وانجاز الأهداف المدرسية المشتركة بكفاءة وجودة عالية.

كما تتجلى أهمية الاتصالات في أثرها الفاعل على سير العمل في الإدارة المدرسية، وإحداث التكامل بين وظائفها الإدارية المختلفة، إذ تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية والتربوية من تخطيط ورقابة، تنظيم، توجيه، تنسيق، متابعة واتخاذ القرار،... الخ.

3-4- وظائف الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية:

تؤكد أهمية الاتصالات في الإدارة المدرسية أكثر من خلال وظائفها المتنوعة والعديدة والتي يمكن إيجازها في التالي:

الاتصال ووظيفة التخطيط: يسهم الاتصال في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة والتي تعتمد عليها عملية التخطيط في الإدارة المدرسية بشكل رئيسي للتنبؤ ووضع الخطط والبرامج المناسبة لتحقيق الأهداف الإدارية والتربوية للمؤسسة. فالدخول المدرسي مثلا لا يكون ناجحا ما لم تستعد له إدارة المدرسة أو المؤسسة استعدادا مناسباً وكاملاً من

1 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 244، 243

2 أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة والتنظيم: المفاهيم -الوظائف-العمليات، 2001م، مكتبة مدلولي، مصر، ص 230

3 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 244

خلال ما توفر لديها من بيانات تفصيلية ومعلومات حقيقية عن عدد التلاميذ والأساتذة، وحجم الهياكل المتوفرة،..ولا يتأتى لها ذلك إلا عن طريق اتصال فعال ومحكم بكل من له علاقة بذلك

الاتصال واتخاذ القرارات:القرار عملية اختيار بين مجموعة من البدائل وتعتمد القرارات الرشيدة على قدر وافر من المعلومات السليمة والبيانات الدقيقة عن الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ قرار فيها .

وللاتصال في الإدارة المدرسية دور جوهري في عملية اتخاذ القرار المناسب، إذ عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد¹، وبه تتعرف الإدارة المدرسية على مقترحات الأساتذة وتعمل على إشراكهم في القرار المتخذ، وبالالاتصال أيضا تستطيع أن تشرح وتوضح للأساتذة وللعاملين معها ملابسات وظروف سلوك قرار ما.

الاتصال والرقابة : ويقصد بها "متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها وإسقاطها والوصول إلى اكبر كفاءة ممكنة"² وتتعلق الرقابة بمتابعة كل الأنشطة المدرسية الثقافية والتربوية والتنظيمية، التي خطط لها وتم تنظيمها وضبطها كما تشمل متابعة أداء الموظفين والأساتذة في كافة المجالات الإدارية،التربوية، الثقافية والمالية ..وتساهم "الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة"³.

الاتصال والتوجيه: يشمل التوجيه ممارسة الإرشاد والإشراف على أداء الأساتذة والعاملين وتتطلب هذه الممارسة إلمام المدير ومعرفة بالكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم وفهم السياسة التربوية⁴، وباستخدام وسائل الاتصال المتاحة لديه يستطيع تبصيرهم بمواطن النقص لديهم، وإعلامهم بالواجبات المتوقعة منهم،وتذكيرهم بالأهداف والغايات التربوية المنوطة بهم وبالإدارة المدرسية .

الاتصال والتنسيق:التنسيق "عملية توحيد وتنظيم الجهد البشري والمادي لتحقيق الهدف العام للمدرسة"⁵حتى لا تتداخل الجهود وتتضارب. والتنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المدرسة⁶ أو المؤسسة، ويعكس علاقات التواصل والانسجام والروح الجماعية التي يتمتع بها فريق العمل.

1 أبو مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص 230

2 طارق البدرى، مرجع سابق، ص 47

3 ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 37

4 عبد الله بالقاسم العرفي وزميله، مرجع سابق، ص 46

5 عبد المومن فرج الفقي ، مرجع سابق، ص 224

6 أبو مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص 231

الاتصال ودعم العلاقات الإنسانية: لا أحد يستطيع أن ينفي دور المعاملة الإنسانية في إدارة وتسيير الموارد البشرية سواء في المدرسة أو في أي مؤسسة إدارية أخرى، فالإنسان هو المحرك الرئيسي للعمل الإداري فان لم يحظ بالتقدير والاحترام والاهتمام تنخفض روحه المعنوية فينخفض إنتاجه وتقل فاعليته ويتأثر سير العمل ويتعثر.. وتضيع الجهود والأموال، وتفشل المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها¹ وبآلية الاتصال والتواصل يتعرف المدير على احتياجات وأراء العاملين والأساتذة، ويتفهم مشكلاتهم وظروف عملهم، ويتعاطف ويقرب منهم.

الاتصال وحل المشكلات: لا شك أن تحديد المشكلة وتجميع المعلومات حولها يتطلب مهارات عالية في الاتصال والتواصل مع من لهم علاقة بالمشكلة كما أن تحليل المشكلة إلى عناصرها الأولية المكونة لها يحتاج إلى مهارة التشاور والتواصل مع من لهم خبرة في ذلك، وكل ذلك يؤكد الأهمية المحورية للاتصال في أي مدرسة أو مؤسسة تربوية فضلا عن أي إدارة أو تنظيم

3-5- أهداف الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية:

إلى جانب ما ذكرنا من الوظائف العديدة التي تحققها الاتصالات في الإدارة المدرسية، تساهم الاتصالات أيضا في تحقيق جملة من الأهداف تتعدد بتعدد أبعاد الاتصال الاجتماعية، الثقافية، التعليمية والترفيهية - نذكرها مختصرة في ما يلي:

- تعريف العاملين في الجهاز التعليمي بالأهداف المراد تحقيقها والسياسة التعليمية التي تقررت، والبرامج والخطط الإدارية والتربوية، والمسؤوليات والاختصاصات لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والهيئات التعليمية والإدارية على جميع المستويات بالمنظمة².
- إعلام القيادة الإدارية بما تم انجازه من العمل وما لم يتم انجازه، وبحجم ونوع المشكلات والعراقيل التي اعترضت طريقه.
- تزويد العاملين بالمعلومات والإجراءات المتعلقة بأسلوب انجاز عملهم على أحسن وجه ممكن.

- رفع مقترحات العاملين ووجهات نظرهم في السياسة الإدارية المتبعة إلى رؤوسهم.
 - تنمية خبرات العاملين وتطوير مواهبهم، وتوجيه سلوكهم، والتأثير في اتجاهاتهم، وبناء فهم مشترك بين العاملين، وترسيخ قناعاتهم وإيمانهم بقيمة وأهمية العمل الذي ينجزونه.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم والتنفيس عنهم، وإشباع حاجاتهم، ودعم التفاعل والتفاهم بينهم، إذ أن "الاتصال شرط أساسي لحدوث التفاعل"³
 - تبصير العاملين بنواتهم وحقيقة طبائعهم، خاصة وأن "مفهوم الذات لدى الإنسان ينبثق من خلال تنمية وتطوير الاتصال بالآخرين"⁴
- وقديما ذكر أرسطو الفيلسوف الإغريقي القديم أن الهدف الأساسي من الاتصال هو الإقناع... ثم ظهر بعد ذلك تقسيم آخر يرى أن هناك أهدافا ثلاثة لعملية الاتصال، وهي:

1 عبد الله بالقاسم العرفي وزميله، مرجع سابق، ص 199

2 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 251

3 محمد احمد النابلسي، مرجع سابق، ص 31

4 حسين خريف، المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، 2005م، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، ص 25

أهداف معرفية، أهداف إقناعية، أهداف ترويقية¹ وهذه الأهداف تتعلق بالاتصال بصفة عامة أو الاتصال الإنساني. أما الاتصال في ميدان الإدارة فان أهدافه مشتقة من الأهداف السابقة وهي أيضا "ثلاثية الأبعاد وهي : 1- الاستعلام والتحري، 2- الإخبار، 3- التأثير.

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام)، وتزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة (إخبار)، ويدعم الاتجاهات (التأثير)²

3-6- أنواع الاتصالات في الإدارة المدرسية:

ينقسم الاتصال في مجال الإدارة المدرسية وفقا لمعيار (خارجي-داخلي) إلى نوعين، اتصال خارجي واتصال داخلي، وقد كان محور اهتمام الإدارة في المدرسة التقليدية الاهتمام فقط بالاتصالات داخل المنظمة، إلا أن النظريات الحديثة في الإدارة خرجت عن هذا النطاق وذلك بالنظر إلى المنظمة على أنها جزء من البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها³

3-6-1- الاتصالات الخارجية: ومن نماذجها في الإدارة المدرسية:

- ❖ الاتصال بالأسر والأولياء
- ❖ الاتصال بالمؤسسات التربوية الأخرى
- ❖ الاتصال بالمؤسسات الاقتصادية
- ❖ الاتصال بالمنظمات والمجتمع المدني

وهذا النوع من الاتصالات لا نوليه اهتماما كبيرا في هذا البحث

3-6-2- الاتصالات الداخلية:

أما بالنسبة للاتصالات الداخلية في الإدارة المدرسية فهي تتم كما هو الحال في جميع التنظيمات الإدارية بطرق مختلفة وأشكال متنوعة وتتدفق البيانات والمعلومات بين أجزاء التنظيم الإداري عبر شبكة من القنوات والوسائل الرسمية وغير الرسمية

3-6-2-1- الاتصالات الرسمية :

ونقصد بالاتصالات الرسمية "الاتصالات التي تتم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقررها التنظيم ويتطلبها، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو نظامه الأساسي أو جرى العرف في التنظيم على إتباعها"⁴

وتتميز الاتصالات الرسمية بدقة التعليمات ورسميتها وبصحة البيانات والمعلومات الواردة عن طريقها وبوضوح مسارها ومصدرها. وفي المقابل يعاب عليها استغراقها في الانضباط باللوائح والمراسيم القانونية مما يترتب عليه ضياع الوقت والفرص.

1 عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 93-94 (بتصرف)

2 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، 1997م، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 506

3 أبو مصطفى عبد الكريم، مرجع سابق، ص 230

4 إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 395

ويساهم الاتصال الرسمي في "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين، والتعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة"¹

ويتم هذا النوع من الاتصال بوسائل وأساليب عديدة كتابية وشفوية كاجتماعات، التقارير، القرارات، النشرات، اللوائح، التعليمات والأوامر.....تشكل محتوى الرسالة الاتصالية

➤ أنواع الاتصالات الرسمية:

صنف الباحثون وعلماء التنظيم² الاتصالات الرسمية وفقا لاتجاه الرسالة المكتوبة أو الشفهية إلى ثلاث أنواع هي:الاتصال الرأسي الهابط،الاتصال الرأسي الصاعد، والاتصال الأفقي".

أ. الاتصال الرأسي الهابط :

وهو الاتصال الذي يتم "من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى"³ وهو من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا، وعن طريقه يتم نقل السياسات والتوجيهات والقرارات والمعلومات والتعليمات والبيانات من الرؤساء إلى المرؤوسين، وعادة ما تأخذ صيغة الإلزام، وغالبا ما تعتمد الإدارة التسلطية ذات النمط المركزي في التسيير على هذا النوع من الاتصالات بصفة أساسية⁴

وقد حدد كاتز وكاهن (Katz and Kahn:440-1978) أغراض الاتصالات الهابطة فيما يلي:

- توفر التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.
- توفر المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية
- تمد المرؤوسين بالتغذية المرتدة عن أداءاتهم
- تقدم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.

ب. الاتصال الرأسي الصاعد :

ويمثل الاتصالات التي ترد من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من المستويات الإدارية الدنيا للتنظيم إلى أعلى المستويات في هرم السلطة، كالتالي يجريها الأستاذ أو العامل الإداري مع مدير المؤسسة أو هذا الأخير مع مدير التربية، "ويعتبر الاتصال الصاعد مكملا للاتصال الهابط فتفتح الإدارة بذلك طريقا ذا اتجاهين بينها وبين موظفيها"⁵ وكلما كانت الاتصالات

1 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص58

2 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص58

3 رحيمة عيساني، مرجع سابق، ص 45

4 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 258

5 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص61

الصاعدة أكثر من النازلة دل ذلك على الكفاءة الإدارية للمؤسسة، وعلى تجاوب المرؤوسين وتفاعلهم مع ممارسات الإدارة المسؤولة¹.

ويساعد هذا النوع من الاتصال "المدراء على تفهم احتياجات العاملين وتزويدهم... بالتغذية العكسية حول فاعلية الاتصالات المنحدرة من أعلى إلى أسفل"² كما انه "يفيد المرؤوسين في تحقيق ذواتهم ويريحهم من التوتر العاطفي ويجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة"³.

◆ محتويات الاتصال الرأسي الصاعد:

يتضمن الاتصال الصاعد شكاوى واستفسارات ومقترحات المرؤوسين ونظرتهم إلى سياسة الإدارة وأسلوبها في التسيير والعمل، وقد صنف ليزلي رو وليود Lelie rue et Lloyd المعلومات التي تنتقل من الأسفل إلى الأعلى على النحو التالي :

-معلومات حول آراء المرؤوس ومدى تقدمه.

-مشكلات العمل التي تحتاج إلى حلول.

-أفكار واقتراحات حول تحسين سبل العمل.

-معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة⁴.

ج. الاتصال الأفقي : وهو الاتصال الذي يحدث بين المستويات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي أو إشرافي واحد، أو بين الرؤساء أو المرؤوسين الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في التنظيم الرسمي، فالإتصال بين الأساتذة أو بين مديري الثانويات أو مديري مديريات التربية...كلها اتصالات أفقية ويتكون الاتصال الأفقي من مجموع "الرسائل المتداولة بين العاملين بنفس التسلسل في المستوى الإداري"⁵ الواحد.

ويفيد الاتصال الأفقي في الحصول على معلومات يتعذر الحصول عليها بواسطة الاتصال الرأسي، خاصة في المؤسسات التي تنتهج المركزية أسلوبا في الإدارة والقيادة، كما يفيد في التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، وقد "أثبتت الدراسات أن تدفق المعلومات يزداد، وإمكانية التنسيق تتحسن في الاتصال الأفقي أكثر منه في الاتصال الرأسي"⁶ ويساهم أيضا في نشوء علاقات إنسانية قوية بين الأفراد العاملين في مستوى إداري واحد، مما يدعم الروح المعنوية لديهم، ويفعل عمل الإدارة ويحل المشكلات التي تعترض طريقها ويخفف من

1 أميرة علي محمد، مرجع سابق، ص 118

2 بوخنية أحمد عبد القوي، مرجع سابق، ص 44

3 احمد محمد المصري، العلاقات العامة، 2001م، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 45

4 طريف شوقي، محمد فرج، المهارات الاجتماعية والاتصالية، 2003م، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ص 187

5 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 64

6 سعيد يس عامر، المرجع نفسه، ص 64

حدثها، لذلك يؤكد هنري فايول على "ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة"¹

ومن وسائله اللقاءات الشخصية والمحادثات الشفوية بين المتصلين والاجتماعات والتقارير والمذكرات.... الخ

د. الاتصال القطري:

أو المتقاطع وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد المنتسبين إلى مستويات إدارية مختلفة، ويساهم في زيادة تدفق المعلومات بسرعة أكثر مما لو تدفقت عبر قنواتها المحددة سلفاً، كما يساهم في تنسيق الجهود أكثر وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ممكنة، ويكون مائلاً غير عمودي ولا أفقي. ولتجاوزه القنوات الرسمية يصنفه بعض الباحثين ضمن الاتصالات غير الرسمية، ومثال ذلك في الإدارة التربوية اتصال مدير التربية بالأستاذ مباشرة متجاوزاً مدير المؤسسة التربوية .

3-2-2-6-3-الاتصالات غير الرسمية :

ونعني بالاتصالات غير الرسمية كما جاء في قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية "النقل غير الرسمي للمعلومات"² وهي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والتفاعلات اليومية التي تحدث بين العاملين باعتبار الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يكتفي بالتفاعلات الناتجة عن العلاقات الوظيفية التي يحددها الهيكل التنظيمي ،كما تستمد قوتها من قوة هذه العلاقات، ولا تخضع لتخطيط وتنظيم الإدارة المشرفة .

وتتميز بأنها تسير في جميع الاتجاهات وتتخطى مستويات السلطة، وتشبع الحاجات الاجتماعية لأعضاء الجماعة بالإضافة إلى أنها تسهل انجاز المهام³ أو لا تعيق انجازها.

كما تؤثر على انجازات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم ببعضهم وبالإدارة⁴ وعلى قرارات التنظيم الرسمي

وعلى الرغم مما يعاب على الاتصالات غير الرسمية حيث تنتشر الشائعات الكاذبة والمعلومات المزيفة والأخبار المشوهة؛ تؤثر سلبيًا على الأداء الفردي والجماعي وعلى العلاقات القائمة بين العاملين... إلا أن لها جملة من الفوائد يلخصها كاتز وكاهن (1978)⁵ (1978)⁵ في ما يلي:

1 مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، 1992م، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص148
2 مصلح الصالح، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، 1999م، دار عالم الكتب، المملكة العربية السعودية، ص102
3 ماجدة العتيبة، سلوك المنظمة، ط1، 2003م، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، ص 175
4 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 110
5 مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص149

1-الاتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا ،وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي .

2-عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها فان الاتصال اللارسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.

3-يمتاز الاتصال اللارسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

والإدارة الناجحة تدرك أهمية الاتصالات اللارسمية وتقر بها كما تقر بالرسمية وتعمل على استثمارها لصالح التنظيم، وتنمية ودعم العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية لفريق العمل في سبيل تجويد عمل المؤسسة

3-7-أساليب التواصل ووسائله في الإدارة المدرسية:

3-7-1-أساليب الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية:

يتم نقل المحتوى الاتصالي للرسالة من المرسل إلى المستقبل في مختلف أنواع الاتصالات السابقة الرسمية وغير الرسمية؛ العمودية والأفقية... وفق شكلين، هما:

2-7-1-1-الاتصال اللفظي:

إن ما يميز الإنسان عن غيره من المخلوقات قدرته على تعلم اللغة واستخدامها في التعبير عن أفكاره وحاجاته ورغباته، وفي التفاهم والتواصل مع غيره.

والاتصال اللفظي هو الذي يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها اللغة سواء كانت مكتوبة أو مسموعة أو منطوقة ويشمل كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل المعاني، إلا أن اللفظ ذاته يدخل فيه أيضا التنوع والاختلاف، مثل درجة وشدة وحدة الصوت أو النغمة وبنط الكتابة أو وضوح الصورة¹ وتبعاً لذلك فهو يعتمد "وسائل أو طرق تتكون أساساً من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة مثل المذكرات والخطابات والتقارير والكتب والمحادثات التلفونية والمناقشات والمناظرات"² وينقسم إلى:

أ. الاتصال اللفظي الشفوي: وهو الاتصال الذي يتم عن طريق "استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل"³ وهو على نوعين:

1 منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، 2002م، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص32

2 محمد عمر الطنوني، نظريات الاتصال، ط1، 2001م، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ص27

3 ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 95

مباشر: وجها لوجه بين المرسل والمستقبل دون وجود قنوات وسيطة، وغير مباشر: حيث تنتقل الرسالة الملفوظة عبر قنوات كالهاتف مثلا. ومن صورته المقابلات واللقاءات والاجتماعات والمحادثات الهاتفية والندوات والمحاضرات .. وله مزايا عديدة منها¹:

1-الاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء.

2-أفضلية مواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في الفهم والمشاعر.

3-خلق جو من الألفة والصدقة وروح التعاون في العمل.

4-تشجيع توجيه الأسئلة والإجابة عليها.

5-زيادة درجة العلم والمعرفة بأحوال ظروف العمل والعاملين في المؤسسات عن طريق تيسير الكشف عن بواطن الأمور وتوضيح ما خفي منها.

6-إزالة المعوقات وكسر حدة الحواجز بين التخطيط والتنفيذ وبين الرئيس والمرؤوس.

7-ممارسة الديمقراطية في العمل وتعود المرؤوسين على تحمل المسؤولية.

8-التدريب على المصارحة في المناقشة.

9-تهيئة فرصة المشورة المشتركة في العمل وبخاصة في الأمور والقضايا المستعصية.

10-تنقية جو العلاقات الإنسانية من شوائب سوء الفهم والظن.

ويرى (glueek) أن المدرسين يفضلون الاتصال شفويا إلى حد ما للأسباب التالية² :

1-كونه أسرع من الاتصال الكتابي.

2-كونه يستخدم الكلمات غير اللفظية والتي يشعر من خلالها المدراء أنها تساعدهم على الاتصال بسهولة اكبر من الاتصالات الكتابية.

ب. الاتصال اللفظي الكتابي:

من أكثر أشكال الاتصال المستخدمة في مجال الإدارة، كالإدارة المدرسية، ويتم باستخدام اللغة المخطوطة-بأنواعها المختلفة وأشكالها المتعددة (الكتابة الأبجدية، المقطعية، نوع وحجم الخط...) ³ - كأداة لتوصيل الأفكار والمعاني والمعلومات ومختلف الرسائل الاتصالية من المرسل إلى المرسل إليه"المستقبل"، وجميع التنظيمات الإدارية تعتمد كأسلوب اتصالي ناجح"فعال"في نقل الرسالة، وتوثيقها، والاحتفاظ بها.

¹ ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، المرجع نفسه، ص 96

² ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، المرجع نفسه، ص 97

³ محمد مقداد، علم نفس الاتصال، 2004م، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر، ص 70

ومن مزاياه انه "يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف، ويعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت ومال وجهد الإدارة"¹ كما يعطي فرصة للمرسل أن يختار الكلمات والألفاظ المناسبة لصياغة الرسالة بشكل واضح ومفهوم .

وتتأكد أكثر أهمية هذا الأسلوب من الاتصال عندما يكون الجمهور المقصود بالرسالة واسعاً، أو أن محتوى الرسالة يتضمن كم كبير من المعلومات حيث "يعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى انه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة، كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات...وتقديمها بصورة تفصيلية واضحة"² إلى المتلقي.

ومن صورته في الإدارة المدرسية التقارير والتعليمات، اللوائح ، الإعلانات، وجميع المطبوعات والنشرات ومختلف المراسلات (المكتوبة) بين إدارة المؤسسة ومديرية التربية أو بينها وبين الأساتذة وكل العمال بها.

3-7-1-2-الاتصال غير اللفظي:

ويشمل كل أنواع الاتصال التي تستخدم اللغة غير اللفظية كالأشارات والإيماءات ومختلف حركات البدن وتعبيرات الوجه..التي تختلف دلالاتها ومعانيها من ثقافة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وعرفه(مارك كنب 1978 knapp) بأنه يمثل كل وقائع الاتصال الإنساني التي تتجاوز الكلمات المنطوقة أو المكتوبة"³ ، ويسمى اللغة الصامتة.

والتصنيفات المختلفة للاتصال غير اللفظي تشمل "لغة الأيدي (haptic)، ولغة العيون (optic)، ولغة القرب المكاني (proxemic)، ولغة الشفاه (labic)، ولغة الأرجل (pedic)، ولغة الألوان (chromatic)"⁴.

وفي ميدان الإدارة المدرسية نجد الممارسات الاتصالية مزيج من التعبيرين اللفظي وغير اللفظي، حيث اتضح عند مقارنة الاتصال اللفظي بالاتصال غير اللفظي أن "الأول يعبر عن حوالي 7% من الأفكار والمشاعر، بينما يعبر الثاني عن حوالي 93% من الأفكار والمشاعر، فتعابير الوجه لوحدها يمكن أن تعبر عن حوالي 55% من الأفكار والمشاعر."⁵. وتتجسد بعض مظاهر الاتصال غير اللفظي في الإدارة المدرسية من خلال ما نلاحظه من حركات وإيماءات يظهرها المدير تعبر عن رضاه أو سخطه، وعن أسلوب تواصله وتفاعله مع مرؤوسيه

وبخصوص علاقة الاتصال اللفظي بالاتصال غير اللفظي فقد أشار إليها "مارك كنب" mark knapp عندما تعرض لمهام الاتصال غير اللفظي وحددها على النحو التالي⁶:

1- التكرار أو الإعادة: حيث يقوم الاتصال غير اللفظي بإعادة ما قلناه لفظياً، ومثال ذلك حين نذكر لشخص عن وجود شيء ما بالقول "هنا" ثم نشير إلى مكان هذا الشيء.

2- التناقض: يمكن للسلوك غير اللفظي ان يناقض السلوك اللفظي..مثل المدير الذي يطلب من موظف أن يحضر أوراقاً معينة أمام احد العملاء، ثم يعطي الموظف إشارة ما بعدم

1 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 259 (بتصرف)

2 احمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 45

3 بلحسيني وردة، ميسون سميرة، مهارات الاتصال غير اللفظي في العلاقة الإرشادية، الملتقى الدولي الأول حول سيكولوجية الاتصال، مرجع سابق، ص 110

4- إيزابيل فيفر، الإشراف التربوي على المعلمين، ترجمة محمد عيد ديراني، ط1، 1993، مكتبة الجامعة الأردنية، الأردن، ص 273

5- محمد مفقاد، مرجع سابق، ص 93

6- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 28، 29

إحضار هذه الأوراق ، ويعود الموظف ليخبر المدير انه لم يجد تلك الأوراق..في هذه الحالة تلقى الموظف رسالتين ..أولاهما :لفظية .والثانية:غير لفظية.

3-البديل:يمكن للاتصال غير اللفظي أن يكون بديلا للاتصال اللفظي، فتعبيرات الوجه أحيانا تعني عن الاتصال اللفظي.

4-مكمل أو معدل:يمكن للاتصال غير اللفظي أن يكون مكملا للاتصال اللفظي، مثل الابتسامة بعد أن نطلب شيئا من شخص أو التجهم.

5-التأكيد:مثل أن يقوم الشخص بالتركيز صوتيا على كلمات معينة للتأكيد على الرسائل اللفظية، وقد يصاحب ذلك تعبيرات الوجه الدالة على التأكيد.

6-التنظيم: يمكن للاتصال غير اللفظي أن ينظم الاتصال بين المشاركين مثل:حركة الرأس أو العينين أو تغيير المكان ، أو إعطاء إشارة لشخص ليكمل الحديث أو يتوقف عنه، وكلها وظائف تنظيمية يقوم بها الاتصال غير اللفظي.

3-7-2- وسائل الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية:

أسهمت التكنولوجيا الحديثة في تطوير وتنويع وسائل الاتصال، وكان لهذا التطور أثره الواضح على سرعة الرسالة الاتصالية ووضوحها ودقتها، مما ينبغي أن تكون له آثاره في تجويد الأداء التعليمي والإداري في المؤسسات التربوية أيضا¹. وتنقسم وسائل الاتصال عموما إلى قسمين على أن اختيار احدهما متوقف على عدة اعتبارات منها " السرعة المطلوبة في إجراء الاتصال وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم ونوع الرسالة(المحتوى) المطلوب نقلها أهميتها، ومدى وضوح الرسالة أو غموضها، وحاجتها إلى الشرح والتفسير، ودرجة السرية الواجب توافرها، والتكلفة المالية للوسيلة المستخدمة"²

3-7-2-1- وسائل الاتصال الكتابي:

وتشمل هذه الوسائل كل من الرسائل المراسلات والقرارات والتقارير والإعلانات والدعوات والاستدعاءات وطلبات الغياب والاستفسار....

أ. **الرسائل:** وعادة ما تكون من الأعلى إلى الأسفل، أو بشكل أفقي، كالخطابات الإدارية وأوامر التنفيذ أو التحويل ورسائل الشكر والامتداح...

ب. **المراسلات الإدارية:** المراسلة أو الرسالة الإدارية هي الرسالة المكتوبة والمتبادلة بين المصالح أو بين المصلحة وأشخاص. وبالرغم من تطور وسائل الاتصال العصرية من هاتف وانترنت وغيرهما فان المراسلة المكتوبة تبقى أداة جارية وأكثر استعمالا في العلاقات الإدارية، وتتطلب الرسالة الإدارية عند إعدادها الالتزام بضوابط تتعلق بالمضمون وأخرى بالشكل³.

ج. **التقارير:**تعتبر التقارير عرض للحقائق الخاصة بمصلحة أو مشكلة ما عرضا تحليليا مفصلا، وتكون متجهة عادة من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوس إلى الرئيس، وهي حاوية لجميع جوانب موقف ما⁴. وتهدف التقارير إلى تحقيق أغراض تختلف بحسب المواضيع والمعلومات المراد تبليغها إلى المسؤول ومنها: بيان حالة المصلحة في فترة زمنية

1 السيد سلامة الخميسي، مرجع سابق، ص104

2 محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص182

3 مجموعة باحثين، وحدة التسيير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر، ص48

4 خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص139

معينة، تحليل وضعية من الوضعيات، استقصاء معلومات وإحصاءات، وصف حادثة أو واقعة، التبليغ عن حادثة طارئة، التشخيص وطرح مشكلة¹

* أنواع التقارير:

- **التقارير اليومية:** تعدها الإدارة المدرسية بمثابة المرآة العاكسة للمؤسسة خلال 24 ساعة فهي تبرز مواظبة التلاميذ والمساعدين التربويين، وتنقل بأمانة وصدق مجريات الدراسة والعمل خلال اليوم وتعكس الحياة الداخلية للمؤسسة من حيث التدريس والإطعام والنوم وما يعترى ذلك من أنشطة وأعمال مختلفة وتشمل التقارير اليومية عدة ميادين كالتقرير اليومي للمصالح الاقتصادية، والتقرير اليومي للمكتبة وكذا التقرير اليومي للورشة، ولأعوان الأمن²..

- **تقرير الدخول وتقرير الخروج:** إلى جانب التقارير اليومية، تتعامل الإدارة المدرسية بما يسمى بالتقارير السنوية كتقرير الدخول الذي يتضمن خلاصة مقتضبة عن الظروف التي تم فيها الدخول المدرسي وأهم الصعوبات التي تعوق تدرّس التلاميذ في المجال التربوي والبيداغوجي والمادي. وتقرير الخروج الذي يتناول مجموعة من المحاور منها نتائج مجالس الأقسام لنهاية السنة، تحضير الدخول المدرسي القادم، رزنامة مجالس الأقسام ومجالس التعليم وخلاصة المقترحات المنبثقة عنها³....

ويضاف إلى ما ذكرنا من أنواع التقارير: تقرير مدير المؤسسة المتعلق بالميزانية، وتقرير رئيس المؤسسة المتعلق بالحساب المالي، والتقرير العام حول سير المؤسسة، تقرير الحوادث المتعلقة بالموظفين....وتقارير أخرى.

الإعلانات: وهي تلك المناشير التي تعلق بالحائط أو في الأماكن المخصصة لها ليطلع على محتواها الجميع (تلاميذ، عمال أساتذة،...) قصد إعلامهم بخبر هام متعلق بموعد العطلة أو الامتحانات، وملفات التسجيل، ومواعيد الاجتماعات،...

3-7-2-2- وسائل الاتصال الشفوي:

ويكون الاتصال فيه من فرد كالمدير إلى فرد آخر أو من فرد إلى جماعة وبصورة مباشرة كالمقابلات واللقاءات اليومية المباشرة، أو غير مباشرة عن طريق الهاتف والانترنت، وقد رأى المشرع المدرسي أن يرسخ هذه اللقاءات ويعززها أكثر لتيسير عمل المدير وذلك بإقرار عدة مجالس تساعد في القيام بمهامه. والمجالس وسائط اتصال معروفة تؤدي دورا كبيرا في العملية الإدارية، حيث من خلالها يتم التنسيق بين الأجهزة المختلفة لتحقيق أهداف محددة ومختلفة بحسب نوع وطبيعة المجلس ومن هذه المجالس:

أ. **مجلس التعليم:** وهو مجلس يجمع أساتذة المادة الواحدة، أو أساتذة المواد المتجاورة كالأدب العربي والعلوم الإسلامية والفلسفة، وذلك عندما لا يتجاوز عدد الأساتذة المدرسين لنفس المادة خمسة أساتذة، وينعقد في بداية السنة الدراسية لدراسة جميع قضايا التعليم للمادة المعنية وذلك بالاعتماد على النصوص الرسمية من المنشورات ومن خلاله يعطي المدير توجيهات مضبوطة دقيقة للأساتذة⁴

1 وزارة التربية، مرجع سابق، ص43

2 أحسن لبصير، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، 2002م، دار الهدى، الجزائر، ص155

3 وزارة التربية، مرجع سابق، ص44

4 انظر: مناشير وزارية وقرار رقم 991 المؤرخ في 15-09-1983م

ب. **مجلس الأقسام:** يكون فيه المدير رئيساً وبحضور مدير الدراسات ومستشار التربية، والأساتذة المكلفين بالتعليم في القسم الواحد ومن مهامه تقييم النشاط المدرسي والنتائج المدرسية¹

ج. **مجلس التوجيه والتسيير:** ويتألف من أعضاء شرعيين (الفريق الإداري) ومنتخبين من بقية أعضاء الجماعة التربوية، ويبت في الميزانية، كما يبدي رأيه في التنظيم العام للمؤسسة، ويسهر على حسن تطبيق التوجيهات الصادرة من سلطة الوصاية، ويقر النتائج المدرسية، ويقدم اقتراحات بخصوص جميع المسائل المتعلقة بالتربية²

3-8- شبكات الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

يشير مفهوم الشبكة إلى مجموع القنوات والطرق المعتمدة في انتقال المعلومات بين أجزاء وأفراد المؤسسة، فشبكات الاتصال هي تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر المعلومات وتنظيم منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة³ أو هي مفهوم يشير إلى "نظم للتواصل أو طرق للتواصلات المباشرة بين المراكز المختلفة في الجماعة"⁴.

وشبكات الاتصال على نوعين رسمية تتماشى مع طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمعلومات تناسب وتتدفق عبر القنوات المحددة في هذا التنظيم الإداري تبعاً لتسلسل السلطة، وغير رسمية لا تتضبط بالقواعد التنظيمية ولا بالعلاقات الوظيفية أو بالقنوات الرسمية، إنما تتم بناء على طبيعة علاقات الموظفين ببعضهم البعض.

وقد تزايد الاهتمام بشبكات الاتصال أكثر، خاصة في هذا العصر الذي أصبحت فيه المعلومة عملة جديدة تعكس قوة من يملكها، وتكمن أهمية شبكات الاتصال في طبيعة الأهداف التي تعمل على تحقيقها⁵:

◆ تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين

◆ تقديم خدمات اتصال أفضل:

- بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد ممكن من المستفيدين

- بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة

◆ الإفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصالات المتاحة حالياً

◆ زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصالات والقوى العاملة فيها

وقد أنجزت العديد من الدراسات بهدف الوقوف على طبيعة تأثير مختلف أنواع شبكات الاتصالات في عمل وأداء المنظمة، كالدراسات التي قام بها الباحثين

"perret" و "Bavelas" و "Leavit"

فبافيلاس "Bavelas" مثلاً افترض "أن بنية شبكة التواصلات تؤثر على عمل جماعة ما، وقام ببحوثه على جماعة مكونة من خمسة أفراد مركزاً في البداية على الخصائص الهندسية لمختلف شبكات التواصل. وتبين أن التواصل داخل الجماعة قد يتم بحسب مجموعة من النماذج يتخذ كل منها شكل معين ويشترط تفاعل أعضاء الجماعة ويحدد مكانتهم وإمكاناتهم

1 انظر القرار الوزاري رقم 992 المؤرخ في 15-09-1993م

2 مجموعة باحثين، مرجع سابق، ص 26

3 ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 77

4 محمد ايت موحى، مرجع سابق، ص 84

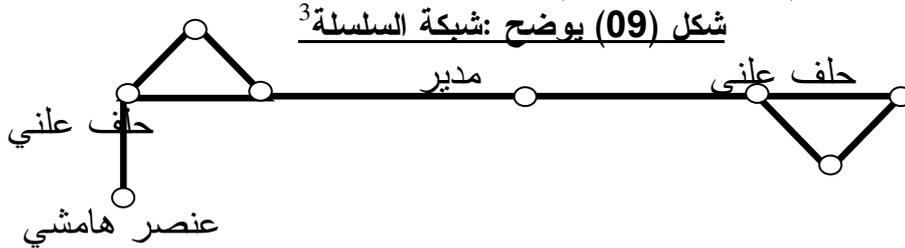
5- ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 78

وقدراتهم على التأثير في عمل الجماعة وفعاليتها... وقد لاحظ عموماً، أن بعض الأفراد يشكلون مواقع مركزية، توفر لهم تميزاً في عملية التواصل مع الآخرين.. كما استخلص أن بعض شبكات التواصل أكثر فاعلية من أخرى¹....

3-8-1- أنوع شبكات الاتصال:

3-8-1-1- شكل الهرم: وهي شبكة تنظيمية تقليدية، وفيها الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة صعوداً ونزولاً أو حتى أفقياً، والمعلومات تنتقل من أعلى الهرم إلى قاعدته أو العكس، تبعاً لخطوط السلطة الموضحة في التنظيم. وهذه الشبكة تميز النمط البيروقراطي في الإدارة، ويعاب على هذه الشبكة البطء في سريان المعلومة وانتقالها من مصادر القرار إلى مراكز التنفيذ وقد "تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية"²، غير أن من حسناتها احترام المستويات الإدارية والوظيفية، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات ومسارات المعلومات لا تمثل النموذج الوحيد المعتمد لطرق الاتصال بين أطراف المؤسسة ومستوياتها الإدارية المختلفة، إذ توجد طرق ونماذج أخرى نذكر منها:

3-8-1-2- شكل السلسلة: الاتصالات في هذا النموذج تتم بعشوائية واعتباطية، ولا يوجد نظام واضح ومحدد للاتصالات، ويميز هذا النموذج نمط الإدارة المتسببية، حيث نجد دور وتأثير المدير هامشي، وجميع الموظفين بإمكانهم إصدار قرارات وإرسال معلومات وتوجيه أوامر. كما يمكنهم التكتل فيما بينهم



المصدر: (مصطفى حجازي، ص 136)

3-8-1-3- شكل العجلة: في هذا النموذج تتمركز "علاقات الاتصال حول فرد في الجماعة يمكن للآخرين تبادل المعلومات معه، لكن لا يسمح لهم بتبادل معلومات مع بعضهم البعض"⁴، يتلاءم هذا النموذج مع الإدارات التي تنتهج المركزية المفرطة كخيار لها ويميز هذا النموذج "نمط الإدارة الاتوقراطية حيث... الرئيس هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ"⁵ أي أنه هو الذي يتحكم في عمليات الاتصال والتواصل ويقرر اتجاهها.

1 محمد ايت موحى، مرجع سابق، ص 84

2 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 133

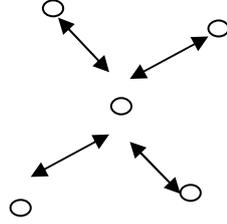
3 مصطفى حجازي، المرجع نفسه، ص 136

4 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 256

5 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 134

يسهل هذا النموذج حسب ما ذكر ميزونوف¹ الظهور السريع لتنظيم مستقر والمردودية عالية، في المقابل تقل المبادرة وتتخفف الروح المعنوية لفريق العمل (أنظر الشكل رقم (10))

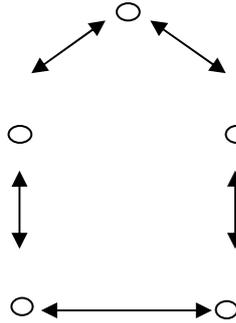
شكل (10): يبين شبكة العجلة²



المصدر: (محمد عبد الفتاح ياغي، ص220)

2-8-1-4- شكل الدائرة: في هذا النموذج يمكن لكل فرد أن يتواصل مع فردين مجاورين له دون الرجوع إلى الرئيس، مما يرفع الروح المعنوية لفريق العمل، ويوفر الوقت الضائع في الاتصالات من وإلى الرئيس، والإدارة في هذا النموذج أقل مركزية من النموذج السابق وتميل إلى اللامركزية.

شكل (11): يوضح شبكة الدائرة³

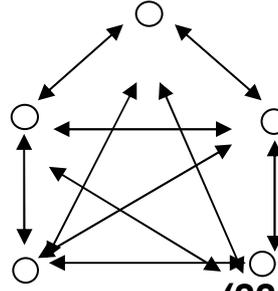


المصدر: (بوحنية عبد القادر، ص45)

3-8-1-5- شكل النجمة: في هذا النموذج الاتصالات تتم في جميع الاتجاهات، وبين جميع الأعضاء "وقنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الراسية والأفقية؛ كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى"⁴ دون المرور بالمركز الرئيسي، والروح المعنوية عند المرؤوسين عالية، كما أن شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة قوي، والتماسك بين أعضاء الفريق متين والإدارة في ظل هذا النموذج تتميز باللامركزية وبالمنط الديمقراطي في التسيير.

1 محمد ايت موحى، مرجع سابق، ص86 بتصرف
2 محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص220
3 بوحنية عبد القادر قوي، مرجع سابق، ص45
4 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص137

شكل (12): يوضح شبكة النجمة¹



المصدر: (محمد عبد الفتاح ياغي، ص 220)

3-9- معوقات الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية:

من بين أهم المواضيع التي شغلت تفكير الدارسين والباحثين، موضوع معوقات الاتصال، كونها تؤثر سلبا على فعاليته وكفاءته وتحول دون تحقيق الهدف المرجو منه، وتحرف أو تشوه محتوى الرسالة الاتصالية، وبذلك تتبدد الجهود وتضيع الأوقات ويتعثر الأداء.

ويقصد بمعوقات الاتصال "جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر ما بين المرسل أو المستقبل أو تعطّلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها"².

وقد تعددت واختلفت التصنيفات والتقسيمات لأسباب ومصادر هذه المعوقات من باحث إلى آخر، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمعوقات الاتصال في التنظيمات الإدارية كالمؤسسات التعليمية وإداراتها ويعود "هذا التنوع في تقسيم المعوقات إلى التداخل والتقارب بين أكثر من نوع من المعوقات، حيث لا يوجد حد فاصل بين أكثر من مجموعة، نظرا لعلاقات التداخل والتفاعل، والتأثير والتأثر المرتبطة بعناصر عملية الاتصال"³.

و فيما يلي أهم المعوقات* التي تعترض عملية التواصل الإنساني بصفة عامة والتواصل في الإدارة المدرسية خاصة:

3-9-1- المعوقات النفسية والاجتماعية: وتشمل مجموع العوامل ذات الطابع النفسي والاجتماعي التي تعزى إلى شخصية الفرد-سواء كان مرسلا أو مستقبلا- وتؤدي إلى التباين والتمايز بينهما في فهم محتوى الرسالة الاتصالية ويمكن أن نصنفها إلى:

أ. عوائق مرتبطة بالمرسل:

تواجه المرسل-كذات أو إدارة- مجموعة من الصعوبات تقف عائقا أمام كفاءته التواصلية منها⁴:

1 محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 220

2 ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 158

3 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 124

* تم ذكر هذه المعوقات دون التقيد بتصنيف محدد

4 محمد أحمد النابلسي، مرجع سابق، ص 43، 44

- عجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة.
 - تركيز تفكير المرسل حول ذاته وأفكاره ومعتقداته.
 - تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل .
 - تدخل اللاوعي في عملية الاتصال... وهذه التدخلات اللاواعية من شأنها أن تشوه الرسالة الأصلية وان تعيق عملية التفاعل الطبيعي مع المرسل.
 - قصور التخطيط لعملية الاتصال .
 - خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال"
- يضاف إلى ذلك:

- قلة الوعي بأهمية الاتصالات وخاصة في المجال الإداري.
- الصعوبات التي يلاقيها المرسل في التعامل مع الآخرين وإقامة أو إنشاء صلات معهم.
- عدم وضوح القصد والهدف من الاتصال لدى المرسل يترتب عنه صياغة غامضة وغير منظمة لمضمون الرسالة
- صياغة الرسالة بلغة لا تتناسب مع قدرة المستقبل على فهمها واستيعابها.
- عدم مراعاة الخصائص النفسية للمستقبل وحاجاته ودوافعه عند التواصل معه.

ب. عوائق مرتبطة بالمتلقي:

- ترتبط بالمتلقي مجموعة من العوائق تحول دون فهمه واستيعابه لمحتوى الرسالة كما يقصدها ويعنيها المرسل تتمثل في¹:
- سوء التقاط الرسائل والتسرع في تأويل المقصود بالحديث
 - إدراك انتقائي مفرط يؤدي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال
 - سوء إرجاع الأثر الذي يسترشد به المرسل ويتواصل من خلاله بفاعلية معه
 - التحيزات والأحكام المسبقة تجاه المرسل يترتب عليه تحريف لمعنى الرسالة وإدراك انتقائي يتفق مع هذه التحيزات

ويضاف إلى ذلك: حالات الشرود وعدم الانتباه التي تطرأ أحيانا على المستقبل لأسباب ذاتية وموضوعية، وحالات الخوف والقلق والاضطراب النفسي التي قد يمر عليها المستقبل، تؤثر كلها على استعداده للتواصل والتفاعل مع محتوى الرسالة الاتصالية.

بالإضافة إلى هذه المعوقات المرتبطة بكل من المرسل و المتلقي توجد صعوبات أخرى ناتجة عن تفاعلها مع بعضهما البعض تتلخص في:

- تباين الخبرات والإطار الذهني: يعتبر التجانس العقلي واحدا من أهم شروط التواصل بين المرسل والمتلقي، واضطراب هذا التجانس يؤدي إلى سوء تفسير الرسالة وبالتالي..يؤدي إلى سوء الاتصال¹

- اتساع فجوة الفروق الثقافية، اللغوية، الاجتماعية والفردية بين المرسل والمتلقي، يترتب عنه تباين في إدراك محتوى الرسالة.

- ضعف المصدقية وقلة الثقة بين المرسل والمتلقي وفي الميدان الإداري كالإدارة المدرسية يتجلى هذا العائق في سلوكيات الانطواء وتفضيل العمل الفردي، حبس المعلومات..المبالغة في الاتصال، الشعور بمعرفة كل شيء،الضغط على المرؤوسين وإغفال الطبيعة الإنسانية للموظفين²

- الشعور بالنقص والخوف من الانتقاد عند المرؤوسين يقابله الاستعلاء عند القيادات الإدارية وعدم استعدادهم النفسي للتعامل والتواصل مع المرؤوسين.

- مشكلات اللغة كاختلاف مدلولات الألفاظ أو العجز عن التعبير أو القراءة والكتابة عند أحد أطراف عملية الاتصالات (المرسل أو المستقبل أو كلاهما)³

- الحالة النفسية للمرسل والمستقبل وظروفهما الشخصية، تؤثر على انسياب المعلومات في القنوات السليمة، في الميعاد السليم، بالوضوح والدقة المطلوبة⁴

- طبيعة العلاقة بين المرسل والمتلقي

-الشخصية غير السوية والتعصب للرأي

3-9-2- المعوقات التنظيمية والإدارية:

وتشمل كل العقبات التي تنشأ من طبيعة التنظيم نفسه وسياساته، والتي تؤثر سلبا على الكفاءة التواصلية للتنظيم ومن أشكالها⁵:

1. تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب على ذلك من ازدواجية في خطوط الاتصال داخل المنظمة.

2. عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.

3. مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية...فالمركزية تحتم ضرورة الرجوع لمصدر الرسالة مما يترتب عنه ضياع الوقت وزيادة احتمالات تشويه وتحريف المعلومات والبيانات الواردة في الرسالة.

4. التباعد الجغرافي للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الاتصال الداخلي⁶

1 محمد أحمد النابلسي، مرجع سابق، ص 45

2 بوحنية عبد القادر قوي، مرجع سابق، ص 57

3 ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 158 بتصرف

4 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 139

5 بوحنية عبد القادر قوي، مرجع سابق، ص 55- 56 بتصرف

6 بوحنية عبد القادر قوي، المرجع نفسه، ص 55-56 بتصرف

ويمكن أن نستشف المعوقات التنظيمية كما يراها احمد إبراهيم احمد. في¹:

1. عدم استقرار التنظيم وتعدد طرق وأساليب الاتصال وعدم وضوحها.
 2. أسلوب القيادة حيث يؤثر نمط القيادة السائدة في التنظيم على كفاءة الاتصالات، وكلما كان النمط الديمقراطي هو الشائع كلما أدى ذلك إلى تحسين الاتصالات.
 3. كثرة المعلومات عن الحد المطلوب حيث أن زيادة طول وكمية الرسائل المبعوثة إلى السلطات تقلل من اهتمامات المسؤولين بها، كما يؤثر نقص المعلومات في فاعلية الاتصال.
 4. عدم توفر وتخصيص وقت كافي للاتصال.
- ويرى مصطفى حجازي أن أهم المعوقات التنظيمية للاتصال تتمثل في²:

1. غموض وعدم تحديد السلطة الأمرة ونطاق الإشراف.
2. معوقات ناشئة عن نوع شبكات الاتصال.
3. معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي، إذ انه يشكل اكبر واطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال.

3-9-3- المعوقات الفنية والتقنية:

- وتتعلق بيئة وطبيعة العمل والأدوات والوسائل التي تستخدم في الاتصال نذكر منها³:
- معوقات نقل الرسالة بالطرق التقليدية (عدم كفاءة الأساليب والوسائل المستخدمة في نقل الرسالة).
 - معوقات نقل الرسالة بوسائل الاتصال الحديثة..مثل انقطاع المكالمات التلفونية أو انقطاع التيار الكهربائي أو التشويش بسبب الأحوال الجوية
 - معوقات تحليل الرسالة و تخزينها واسترجاعها.

وفصل في ذلك أكثر مصطفى حجازي⁴ وحددها في:

- القصور الناتج عن قنوات الاتصال: الشبكات التلفونية وما تعانیه من أعطال وتقادم، صعوبات الحصول على تلكس، بطء البريد أو ضياعه، عدم وفرتها بالشكل الكافي، وسوء الاستفادة و استخدام المتوفر منها.
- مشكلة التشويش على القنوات المستخدمة (انقطاع الخط، ضوضاء، الاستغراق في التفاصيل الثانوية أو الجانبية عند تحرير الرسالة...)،
- سوء الصيانة للقنوات (تعطل التلكس أو سوء الطباعة مثلا...)،
- العجز عن اختيار القناة الملائمة لطبيعة الرسالة والجمهور المقصود...الخ

1 احمد إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 261

2 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 158، 159 بتصرف

3 ربحي مصطفى عليان و عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 160

4 مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 160، 161، 162-بتصرف

ومن هذه المعوقات أيضا ما ذكره عامر يس¹ تحت مسمى معوقات الاتصال المرتبطة بطبيعة وبيئة العمل :

- عدم وضوح المصطلحات اللاتي تتضمنها لوائح ونظم العمل.
- سوء روتين العمل
- عدم ملائمة المكان، من حيث الحجم، وطريق إعداده، مفتوح أو مغلق، وما يرتبط بالموقع الجغرافي للمنظمة ككل.
- عدم ملائمة الإضاءة ودرجة الحرارة.
- عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترات الراحة.
- سوء التهوية
- إهمال أهمية الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية في المنظمة.
- سوء قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الخارجية
- القيود والضغوط التي تفرضها اللوائح والقوانين المستحدثة، إلى أن يعود عليها العاملون.

3-10- نماذج الاتصال والتواصل:

لا يمكننا الاقتراب اكسر من فهم الظاهرة الاتصالية وإدراك جوانبها والكشف عن مكوناتها الأساسية ووصف آليات عملها والإحاطة بأبعادها المختلفة دون التعرض لأهم المقاربات والنماذج الدارسة لموضوع الاتصال.

ورغم أن الظاهرة الاتصالية قديمة كما هو الحال بالنسبة لجميع الظواهر المرتبطة بالحياة البشرية أو الطبيعية إلا أن "الاهتمام بموضوع الاتصال ودراسته علميا يعتبر حديثا نسبيا"² -في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات- ومع ذلك حدثت نقلات نوعية وظهرت نتيجة لهذا الاهتمام دراسات وفيرة "تحليلية لعملية الاتصال في شكل نماذج تحدد عناصرها الأساسية والعلاقة بينها"³ لدرجة يصعب فيها التعرض لجميع هذه النماذج والمفاهيم التي وظفتها - بحثا وتحليلا-

3-10-1- التعريف بالنماذج:

النموذج بصفة مختصرة "شكل رمزي، يقدم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثا أو نظاما معيناً"⁴ يساعدنا على فهم وتفسير واستيعاب أبعاد الظاهرة المدروسة

3-10-2- أهداف النماذج:

تخدم النماذج أربعة أهداف رئيسية هي⁵:

1. تنظيم المعلومات: فالنموذج يحاول إعادة خلق العلاقات التي يفترض وجودها بين الأشياء أو الظواهر التي ندرسها، وذلك في شكل رمزي.
2. تطوير الأبحاث العلمية: فالنموذج يصور أفكار الشخص الذي قام ببنائه عن المتغيرات المهمة في الظاهرة في شكل يتيح للمتلقي تحليل الأسلوب الذي تعمل بمقتضاه تلك المتغيرات

1 سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 142-143

2 ميلود حبيبي، الاتصال التربوي وتدریس الأدب، ط1، 1993م، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، ص 7

3 فضيل دليو، مرجع سابق، ص 21

4 خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام والاتصال، ط1، 2000م، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف، ص 167

5 حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 36-37

3. التنبؤ: هناك علاقة قوية بين الفهم والتنبؤ، وذلك لأننا بعد أن نفهم الظاهرة، سنحاول أن نستفيد من النتائج التي حصلنا عليها، أي نستنتج من العلاقة الوظيفية التي اكتشفناها نتائج أخرى، أو نحاول تطبيق ما توصلنا إليه على مواقف أخرى مشابهة

4. التحكم: بعد التنظيم والفهم والتنبؤ نصل إلى الهدف الأخير من أهداف النموذج... وذلك من خلال محاولة السيطرة على الظواهر واستخدامها لصالح الإنسان

3-10-3- أسس تصنيف نماذج الاتصال:

تتميز نماذج الاتصال فيما بينها من حيث البساطة والتعقيد وتختلف في "أحجامها كما تختلف في المتغيرات التي تظهرها أو تؤكدها"¹، وتوجد أسس عديدة في تصنيفها. تصنف على أساس الهدف منها إلى "نماذج بنائية تبين مكونات الشيء وهيئته أو الحدث وخصائصه الرسمية، ثم النماذج الوظيفية التي تحاول تبيان عمل الظاهرة وتشرح طبيعة المؤثرات عليها"²، وتصنف على أساس مستويات الاتصال إلى "نماذج الاتصال الذاتي، ونماذج الاتصال بين فردين، نماذج الاتصال الجمعي، ونماذج الاتصال الجماهيري"³ أما من حيث اتجاهها فتصنف إلى "نماذج خطية (أحادية الاتجاه) والنماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه)"⁴، ويرى بعض العلماء أن نماذج الاتصال تنقسم إلى أربعة أنواع رئيسية هي: نماذج لفظية، رياضية، رمزية، وتفسيرية، في حين ركز البعض الآخر عند تصنيفه لهذه النماذج على ثلاثة أصناف من المقاربات الدارسة لموضوع الاتصال هي⁵:

◆ **مقاربات تقنية إعلامية:** وترتكز على القناة بالأساس، من حيث هو وعاء مادي يلجا إليه المرسل لنقل رسالته، وهي مقاربات غالباً ما نجدتها حاضرة في دراسات المهتمين بالجانب الإعلامي أو لدى المنشغلين بحقل الاتصال حيث يطغى البحث في تقنيات الترجمة والترميز والنقل...

◆ **مقاربات لغوية لسانية تداولية:** درست هذه المقاربات العلاقات المتبادلة بين الرسالة والسنن المستثمر في نقلها، من حيث هو لغة وعلامات مشتركة بين المرسل والمستقبل، تظهر في شكل تركيب ودلالة وتداول، كما تناولت بالبحث العلاقة الثلاثية الموجودة بين السنن والمرجع والرسالة...

◆ **مقاربات تربوية، نفسية، اجتماعية:** حيث يشكل جانب القيم المشتركة بين المرسل والمستقبل موضوع دراسة هذه المقاربات والتأثير الذي يحدثه ذلك في الاكتساب والتعلم، وفي الأدوار والمواقع الاجتماعية لدى المتواصلين...

3-10-4- أنواع النماذج:

بغض النظر عن التصنيفات السابقة، ولأن هذه النماذج كثيرة فسنتقي بذكر بعضها دون التقيد بأي تصنيف

أولاً: نموذج "هارولد لازويل" (1948):

من أوائل النماذج التي شخصت العملية التواصلية، نموذج العالم السياسي هارولد لازويل الذي نشر عام 1948، ويتلخص في عبارته المشهورة التي تضمنت الأسئلة الخمسة "من

1 محمد عمر الطنوني ، مرجع سابق، ص 54

2 خضير شعبان، مرجع سابق، ص 168

3 محمد عمر الطنوني ، مرجع سابق، ص 61

3 حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق ، ص 37

5ميلود حبيبي، مرجع سابق ، ص 15

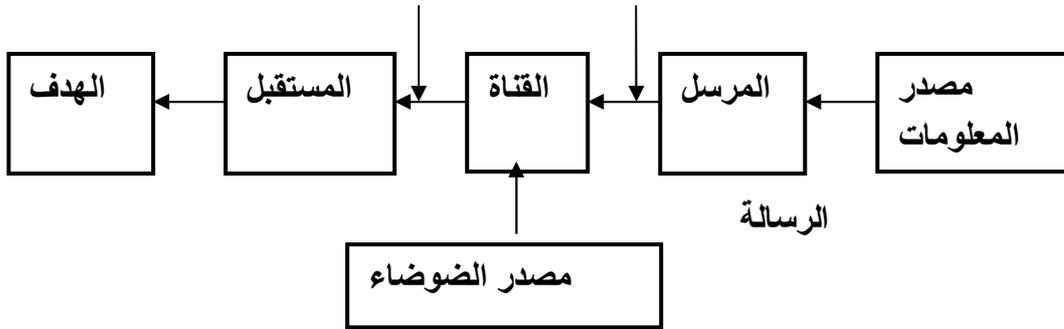
يقول، ماذا، لمن، بأي وسيلة، وبأي اثر؟¹ وواضح أن هذا النموذج يظهر خمسة عناصر للعملية الاتصالية: المرسل، الرسالة، المرسل اليه، القناة، التأثير، غير أن هارولد لازويل ركز على العنصر الأخير التأثير ذلك "لأن اهتماماته ودراسته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام فإذا لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة وان أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية"²

ويؤخذ على هذا النموذج إهماله لعامل رجوع الصدى، وانه ينظر إلى المستقبل كعنصر سلبي في عمليات الاتصال التي تسير-حسب هذا النموذج- في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، كما انه لم يعير أي اهتمام لتأثير التشويش على تبليغ الرسالة الاتصالية.

ثانيا: نموذج "شانون" و"ويفر" (1949):

يعد هذا النموذج أساسا للنماذج اللاحقة الذي يأتي ثمرة لنتائج البحث الذي أجراه شانون لصالح شركة "بيل" للهاتف، حيث أوليا فيه -شانون و"ويفر" - "بحكم اختصاصهم ، كمهندسين في الاتصال وكرياضيين إحصائيين، عناية خاصة لدراسة الجوانب التقنية المرتبطة بنقل المعلومات، بغض النظر عن المضامين المحمولة..³ ووصفا فيه شانون وزميله ويفر عمليات الاتصال من خلال ستة عناصر: (1) مصدر المعلومات (2) المرسل (3) القناة أو الوسيلة (4) المستقبل (5) الهدف (6) مصدر الضوضاء. واستطاعا ان يصورا نموذجهما كما هو مبين في الشكل (13)

شكل (13) بوضوح: نموذج شانون وويفر⁴
إشارة الإشارة المستقبلية



المصدر: (ربحي مصطفى عليان وزميله، ص 73)

ويرتكز النظام الاتصالي في هذا النموذج على مبدأ الترميز وفك الترميز حيث يختار مصدر المعلومات رسالة ما "يضعها في صيغة رمزية، ثم يبعث بها من خلال جهاز ارسال -خط تلفوني- أو اتصال لاسلكي، أو جهاز لنقل الصور، ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك شفرة الإشارات ويحولها إلى رسالة، يستطيع الهدف أن يستقبلها"⁵ وميزة هذا النموذج إدخاله لمصطلح الضوضاء الذي يفسر علة الاختلاف في فهم معنى الرسالة بين المرسل والمستقبل فالتغييرات والانحرافات "التي تطرأ على الرسالة في جهاز الإرسال وجهاز الاستقبال ترجع

1 فضيل دليو، مرجع سابق، ص 21

2 محمد عمر الطنوني، مرجع سابق، ص 84

3 ميلود حبيبي، مرجع سابق، ص 21

4 ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 73

5 عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 10

إلى التشويش الذي يشير إلى مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث اختلافات بين العلامات أو الإشارات التي تدخل جهاز الإرسال وتخرج من جهاز الإرسال¹ ومن النقد الموجه لهذا النموذج إغفاله للأثر الرجعي للرسالة، والفعل التواصلي فيه يتخذ مساراً خطياً واحدي الاتجاه لا يهتم إلا بالنقل الكمي للمعلومات من وجهة نظر المرسل، ويختزل هذا النموذج التعامل مع المتواصلين بالنظر إليهم كعناصر تقنية وظيفتها الترميز، كما يسلط الضوء على القناة ويهمل عناصر أخرى لها دورها الحاسم في النقل مثل السنن والمرجع² وهذا النموذج ينسجم مع نمط الاتصال العمودي والمركزي.

ثالثاً: نموذج "ولبور شرام" (1954):

وظف شرام في نموذجه الذي نشره في موضوع له تحت عنوان: "كيف يعمل الاتصال" عام 1954م، نفس العناصر التي ذكرها شانون و ويفر في نموذجهما، وأضاف إليهما عنصري التغذية الراجعة والخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل، وبذلك فإن العملية التواصلية عنده دائرية وليست ذات اتجاه واحد كما عند شانون و ويفر.

ومفهوم الخبرة المشتركة -الذي يعتبره "شرام" ضرورياً لنجاح العملية التواصلية واستيعاب الهدف لمعنى الرسالة كما قصده المصدر- يشير إلى مدى التشابه في الإطار الدلالي³ عند المرسل والمستقبل، فالرسالة "عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي، وكلما تشابه إطارها الدلالي زاد احتمال أن تعني الرسالة نفس الشيء لدى كل منهما... فالمرسل يستطيع أن يضع أفكاره في رموز encode، ويستطيع المتلقي أن يفك الكود decode، بناء على أساس خبرة كل منهما⁴.. وفي المقابل كلما تباين الإطار الدلالي والخلفيات الثقافية لكل من المرسل والمتلقي، كلما قل احتمال تفسير الرسالة بطريقة صحيحة.

أما التغذية الراجعة التي يعتبرها شرام ضرورية هي الأخرى لكل من المرسل والمستقبل، تخبرنا كيف فسرت الرسالة، وهل فسرت بالكيفية الصحيحة أم لا، كما أنها وسيلة للتغلب وواضح أن هذا النموذج يتفق مع نمط الاتصال الدائري الذي يهتم برودة فعل المتلقي على الرسالة التواصلية ويوظفها في الرسائل التالية. (أنظر الشكل (14))

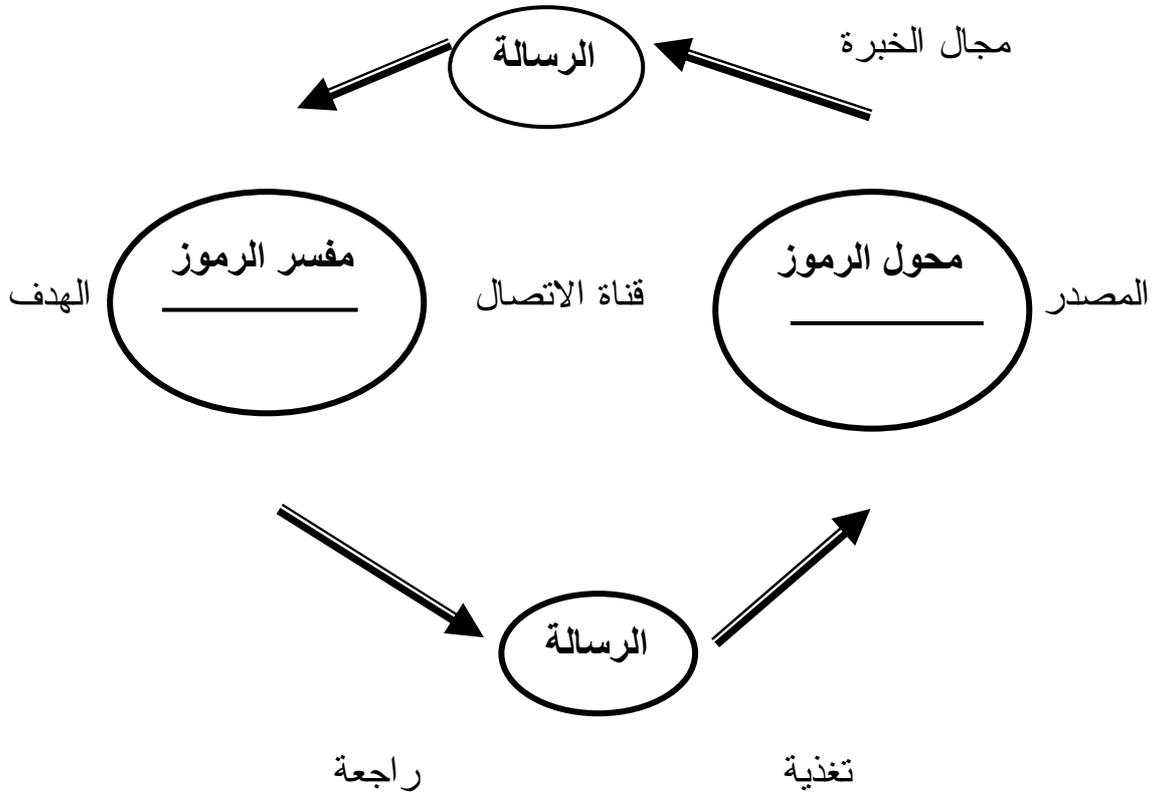
¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 39

² ميلود حبيبي، مرجع سابق، ص 25 بتصرف

* الأطار الدلالي: الخلفية الثقافية والتجربة المتراكمة عند المرسل والمتلقي الاتصال ونظرياته 42

⁴ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 42

شكل (14) بوضوح: نموذج وليور شرام¹



المصدر: (ربحي مصطفى عليان وزميله، ص74)

رابعا: نموذج "جورج جيربнер Gerbner" (1956):

وهو أكثر تفصيلا من نموذج لازويل، حيث أضاف إليه عناصر أخرى: كالسياق، التأثير، الموقف،... غير انه أهمل عنصر التشويش، ويتحدد في عشرة عناصر²:

- ◆ شخص ما
- ◆ يرى حدثا
- ◆ يستجيب
- ◆ في موقف ما
- ◆ ببعض الوسائل
- ◆ لتوفير مادة متاحة
- ◆ بشكل ما
- ◆ وفي سياق ما

¹ ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 74

² حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق ، ص 38

◆ ينقل مضمونا ما

◆ له بعض النتائج

خامسا: نموذج "برادوك" R.Braddock (1958):

بالنسبة "لبرادوك" أضاف في نموذجه أيضا على نموذج "لاسويل" -بعناصره الخمسة- عناصر مهمة في العملية التواصلية تتعلق **بالظرف** الذي تم فيه إرسال الرسالة، وهدف المرسل من إرساله للرسالة، غير انه اغفل عنصر رجع الصدى أو الأثر الرجعي للرسالة، ويتلخص نموذجه على النحو التالي¹:

من ماذا يقول؟
لماذا يقول؟
بأية وسيلة؟
من؟
تحت أي ظرف
لأي هدف
وبأي تأثير

وهذا النموذج ينسجم مع نمط الاتصال العمودي او الراسي الذي يهتم بتوجيه الرسالة إلى المتلقي دون الاهتمام بطبيعة استجابته.

سادسا: نموذج "تشارلز رايت" Wright (1960):

يعد نموذج رايت توسيع لنموذج لازويل، ويتعلق بالاتصال الجماهيري ولذلك يسمى بالنموذج الوظيفي للاتصال الجماهيري، وقد قدم رايت نموذجه في ثلاثة عناصر أساسية تتضمن تساؤلات وهي²:

1. التأثيرات: وهي تتوقف عند التساؤلات الآتية:

-المرامي المعلنة (المقصودة)

-المرامي الكامنة (غير مقصودة)

-الوظائف

-الوظائف المعيقة للاتصال الجماهيري

2. الوسائل: إذ تقوم وسائل الاتصال الجماهيري على ما يلي:

-الرقابة (الأخبار)

-الترباط (نشاط المحور)

-النقل الثقافي

-الترفيه

3. المتلقي: ويتلخص في انه:

-المجتمع

-الجماعات الفرعية

-الأفراد

-الأنظمة الثقافية

ويركز رايت في نموذجه على تأثير وسائل الإعلام وعلى المهام الظاهرة والكامنة للأخبار التي يتم نقلها عبر وسائل الإعلام وانعكاساتها على المجتمع والجماعات الفرعية

سابعا: نموذج "ديفيد بيرلو" D.Berlo (1960):

ويسمى أيضا بنموذج (S.M.C.R) التي تشير إلى الحروف الأولى للعناصر الأربعة التي يتكون منها نموذجه - الشكل (07) - وهي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المتلقي.

¹ ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 72

² سعيد جبير سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري ، ط1، 2008م، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص40

ويتميز نموذج "بيرلو" بتركيزه على عوامل نجاح الاتصال، ووضع "عوامل ضابطة أو محددات لكل عنصر من العناصر الاتصالية التقليدية الأربعة: المصدر، الرسالة، القناة والمستقبل"¹ فالمرسل يتصل كي يؤثر، ولا توجد عملية اتصال من دون هدف، ولا بد ان يكون الهدف واضحا ومحددا قبل بدأ الاتصال وقد حدد "بيرلو" أغراض وأهداف الاتصال في ثلاث هي²: الإعلام – والإقناع – والترفيه

ونجاح الاتصال في اعتبار "بيرلو" متوقف على المهارات الاتصالية التي يتمتع بها القائم بالاتصال، وعلى ثقافته وأرائه واتجاهاته نحو نفسه كمرسل، ونحو رسالته، والوسيلة التي يستخدمها، وكذا نحو جمهوره كمستقبلين لرسالته، وعلى مكانته الاجتماعية،... كما يتوقف نجاح الاتصال أيضا على بعض الاعتبارات ترتبط بالمرسل والرسالة والوسيلة. من سلبياته تجاهله لبعض العناصر المؤثرة على كفاءة العملية الاتصالية مثل الضوضاء

الشكل رقم (15) يوضح: نموذج ديفيد بيرلو D.Berlo

S	M	C	R
Source	Message	Channel	Receiver
المصدر	الرسالة	القناة	المستقبل
-المهارات الاتصالية	-المحتوى	-الرؤية	-المهارات الاتصالية
-الاتجاهات	-الصياغة	-السمع	-الاتجاهات
-المعرفة		-اللمس	-المعرفة
-النظام الاجتماعي		-الشم	-النظام الاجتماعي
-الثقافة		-التذوق	-الثقافة

المصدر: (محمد عمر الطنوني، ص 88)

ثامنا: نموذج "تيودور نيوكومب T.Newcoomb" (1961):

لم يهتم تيودور نيوكومب بالنواحي الكمية والرياضية لعملية الاتصال كما اهتمتا بهما شانون وويفر في نموذجهما، واهتم بالسلوك الإنساني ومتغيراته وعلاقاته، دون أن يغفل النواحي العاطفية والفنية للعملية الاتصالية، ويعتقد أن بيئة ووسط نقل المعلومات يؤثر على كفاءة الاتصال، لذلك نجد الرسالة المرئية أكثر تأثيرا من الرسالة المسموعة أو المكتوبة لان الرسالة المرئية تنقل معها العواطف والمشاعر الإنسانية المصاحبة للرسالة الاتصالية.

¹ فضيل دليو، مرجع سابق، ص 22

² محمد عمر الطنوني، مرجع سابق، ص..

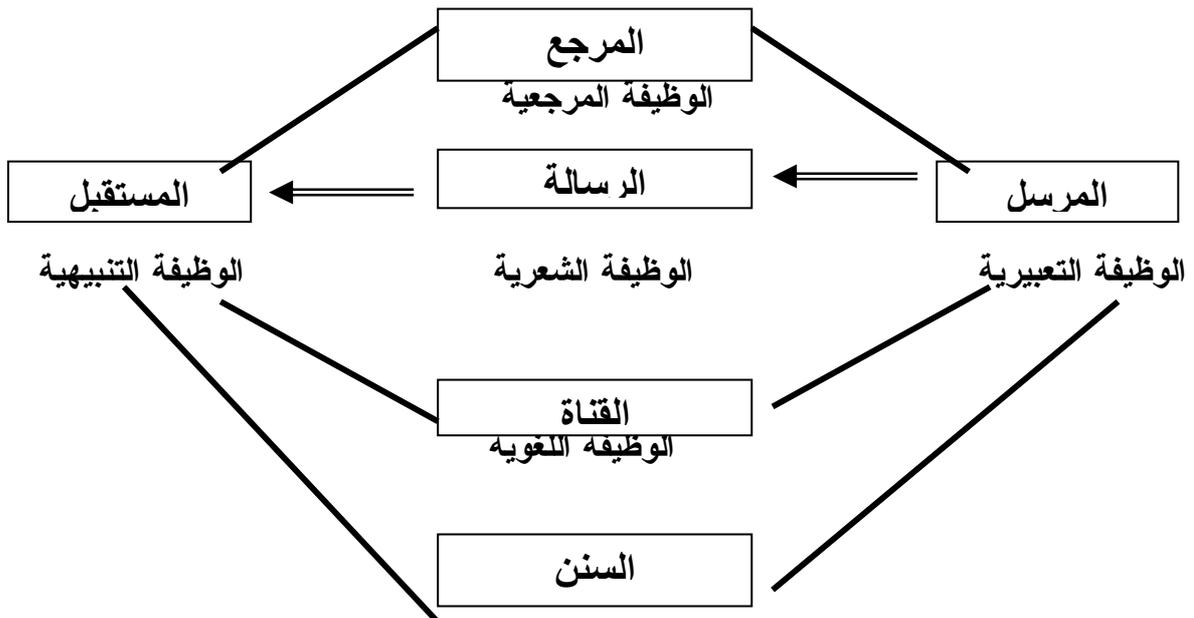
تاسعا: نموذج " رومان جاكبسون Roman Jakobson " (1964):

اعتبر جاكبسون في نمودجه أن اللغة وظيفتها الأساسية هي التواصل، و أن لهذا التواصل ستة عناصر وهي: المرسل والرسالة والمرسل إليه والقناة والمرجع واللغة. ولكل عنصر وظيفة لغوية خاصة: فالمرسل وظيفته انفعالية تعبيرية، والرسالة وظيفتها جمالية أو بلاغية، إنشائية، والمرسل إليه وظيفته تأثيرية وإنتباهية، والقناة وظيفتها حفاظية، والمرجع وظيفته مرجعية أو موضوعية، واللغة أو السنن وظيفتها لغوية أو وصفية. كما هو مبين في الشكل (16) أدناه.

وفيما يلي توضيح وتفصيل للوظائف الستة السابقة¹:

- **الوظيفة التعبيرية:** وترتبط بالمرسل بتمكينه من التعبير عن موقفه تجاه الرسالة وتجاه الموقف الاتصال ككل، وبالمقابل تكون الرسالة معبرة عن ذات المرسل وحاملة لانفعالاته وأحاسيسه وأفكاره.
- **الوظيفة التنبيهية:** وتقوم بإحداث تأثير في المستقبل وبإثارة انتباهه إلى مضمون الرسالة وإلى شكلها، عن طريق الطلب أو الأمر أو الإقناع
- **الوظيفة المرجعية:** وترتكز على مرجع الرسالة وتحيل على الموضوع المتناول، وقد يكون هذا المرجع موقفيا أو نصيا، واقعيا أو خياليا.
- **الوظيفة الشعرية:** وترتبط بشكل الرسالة وبدوالها وعلاماتها، أي بالجانب الجمالي في الرسالة نفسها.
- **الوظيفة اللغوية:** وترتكز على القناة المستعملة في الرسالة، بالحفاظ على الاتصال واستمراره بين المتواصلين، بغض النظر عن مضمون الاتصال ..
- **الوظيفة اللغوية الواصفة:** وتتعلق بالسنن من أجل تفسيره معجميا وتركيبيا ودلاليا..

شكل رقم (16) يوضح: نموذج رومان جاكبسون Roman Jakobson



¹ ميلود حبيبي، مرجع سابق، ص 57

الوظيفة اللغوية الواصفة

المصدر: (ميلود حبيبي 56)

وكما هو ملاحظ فإن ارتباط كل وظيفة بعنصر محدد لا يعني أن كل عنصر يستقل بوظيفة محددة، بل غالباً ما تكون الوظائف متداخلة عبر الرسائل الاتصالية، وقد عرف هذا النموذج انتشاراً واسعاً بين اللسانيين، إلا أنه تعرض للعديد من الانتقادات منها ما تطعن "في النموذج ككل وتذهب إلى اعتباره عائقاً ابستمولوجياً حقيقياً في دراسة الاتصال، ويتبين ذلك في كونه يظل حبيس النموذج الإعلامي¹ في مساره الخطي، حيث ينطلق من افتراض مؤداه أن الاتصال يتحقق من مرسل نحو المستقبل، وأن الأول هو الذي يملك المعرفة وهو الذي يقوم بنقل المعلومات، بشكل أحادي الاتجاه، إلى آخر لا يملكها...²

عاشراً: نموذج "بركرو ويزمان" Barker; Wisseman (1967):

العملية الاتصالية عند بركر ويزمان – شكل (09) – تبدأ من استقبال المرسل وتلقيه للمنبهات ثم التمييز بينها واختيار بعضها وإعادة تجميعها وترتيبها، وفك شفرة رموزها، وفي الأخير تحويلها إلى رموز فكرية حتى تصير لها معنى خاص عند المرسل، وفي "مرحلة الإرسال النهائية يتم إخراج الكلمات الرمزية والحركات التي وضعها القائم بالاتصال، وذلك في شكل مادي ملموس عن طريق التحدث أو الكتابة أو الرقص مثلاً"³، ويسمح التأثير المرتد-الداخلي والخارجي-إلى المرسل من تعديل إرساله وتصحيح رسائله أثناء عملية الاتصال. ويميز بركر ويزمان بين نوعين من المنبهات التي يتأثر بها الكائن الحي كمرسل، منبهات "دداخلية؛ سيكولوجية وفسولوجية، ومنبهات خارجية مصدرها الظروف المحيطة به؛ سواء كانت هذه المنبهات علنية واعية-مثل رؤية إشارة المرور- أم منبهات خفية لا شعورية-مثل الموسيقى التي يسمعها كخلفية في مشهد سينمائي..⁴، هذه المنبهات الداخلية والخارجية تنتقل في شكل نبضات عصبية، يستقبلها العقل، ويختار بعضها.

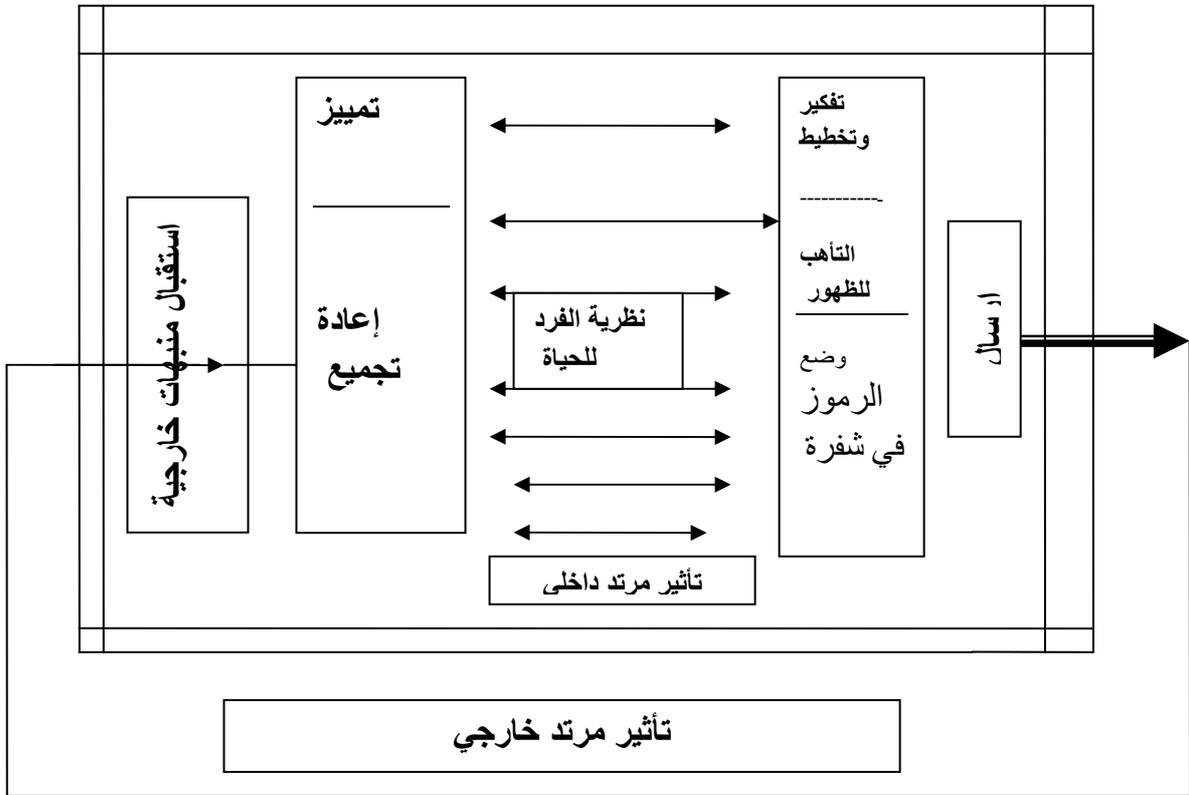
*النموذج الإعلامي يتجسد في نموذج شانون وويفر

² ميلود حبيبي، مرجع سابق، ص 57-58

³ محمد عمر الطنوني، مرجع سابق، ص 71

⁴ عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 75

شكل (17) يوضح: نموذج بيركروويزمان



المصدر: (عبد العزيز شرف، ص 76)

أخيراً: نموذج "روس Ross":

يتكون نموذج روس من ستة متغيرات يراها أساسية في عملية الاتصال هي¹:

- | | |
|----------|--------------|
| Sender | 1. المرسل |
| Message | 2. الرسالة |
| Channel | 3. الوسيلة |
| Receiver | 4. المتلقي |
| Feedback | 5. رجع الصدى |
| Context | 6. السياق |

ويؤكد روس في نموذجه على أهمية عامل السياق أو الظرف و"المناخ العام Context للحالة التي يحدث فيها الاتصال ويتضمن هذا السياق العام مشاعر واتجاهات وعواطف كلا

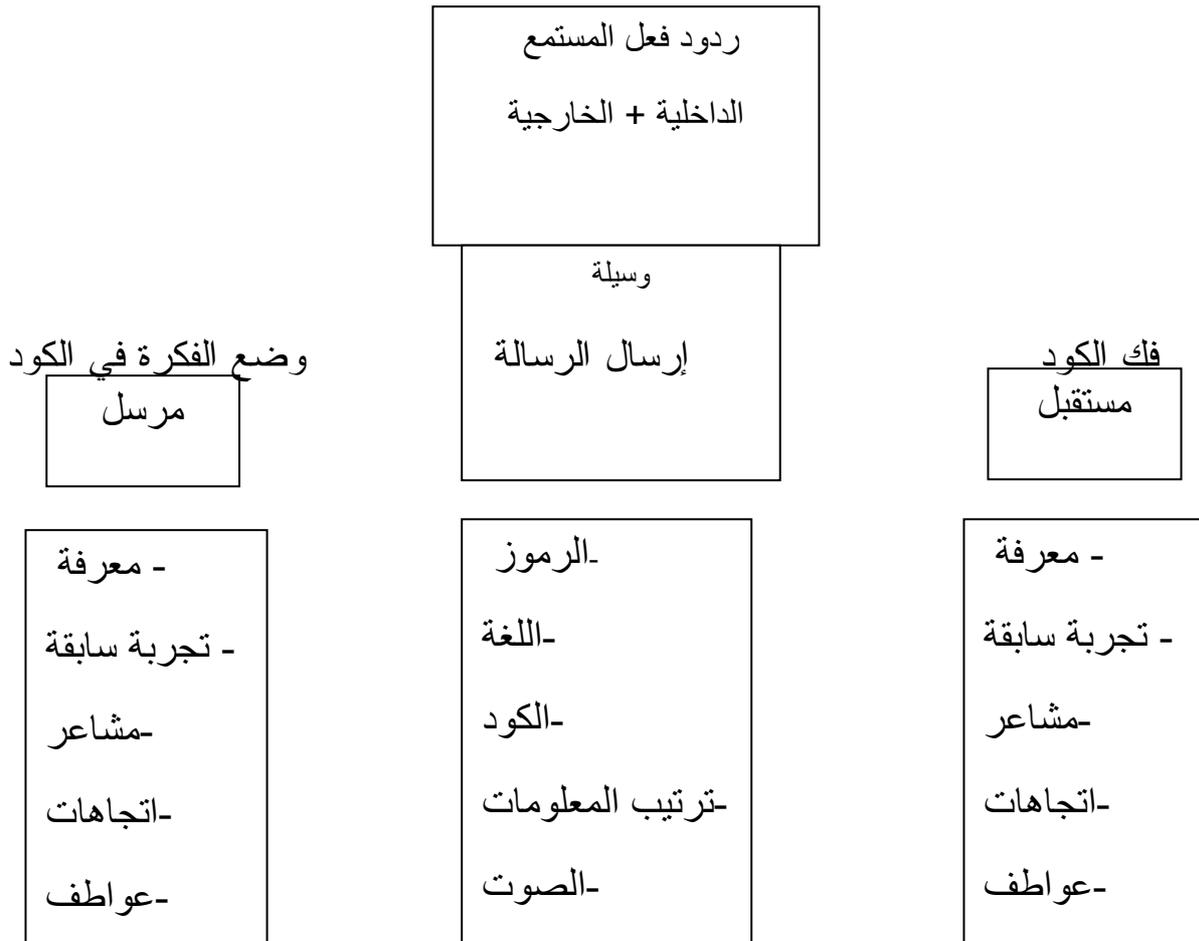
¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 41

من المرسل والمتلقي .و الرموز واللغة وترتيب المعلومات¹ وكل ما من شأنه أن يؤثر على المرسل في صياغة الرسالة، وعلى المستقبل في فك رموزها واستيعاب معناها الحقيقي.

وتبدأ عملية الاتصال حسب "روس" بوضع المرسل أفكاره وترميزها بطريقة يستوعبها المتلقي على شكل رسالة أو "كود" يتضمن معاني تتفق مع وجهات نظره، يتم نقلها في قنوات إلى المتلقي الذي يعمل على فك رموزها وانتقاء واستخلاص المعاني التي تتفق مع نظريته أيضاً وثقافته، وتنتهي برود فعل المتلقي- المستمع -الداخلية والخارجية، أثناء تفسيره للرسالة والإجابة عنها يطلق عليها رجع الصدى، والتي تتيح للمرسل تقييم مدى تحقيق رسالته لأهدافها .

وتتكون ثقافة المتلقي للرسالة من "معرفته بمعلومات الرسالة وتجربته السابقة حيال الرسالة، مشاعره، اتجاهاته، عواطفه وقت الإرسال"² وواضح أن هذا النموذج ينسجم مع الاتصال الدائري والأفقي الذي يهتم باستجابات جميع أطراف العملية التواصلية.

شكل (18) يوضح: نموذج روس



¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 41

² محمد عمر الطنوني، مرجع سابق، ص 85

المصدر: (محمد عمر الطنوني ، ص 86)

وعلى العموم الجدول التالي¹ يقدم ملخص شامل لأهم هذه النماذج المذكورة من حيث العناصر الرئيسية التي تقوم عليها، وكيف يعمل الاتصال حسب هذه النماذج، والعناصر الأساسية التي ركزت عليها لشرح مخرجات الاتصال ، واتجاه تدفق الرسالة حسب رؤية هذه النماذج:

النموذج	كيف يعمل الاتصال	العناصر الرئيسية التي ركز عليها لشرح مخرجات الاتصال	اتجاه التدفق
نموذج لاسويل	يقوم المتحدث ببناء الرسائل ويختار القناة، وبهذا يحدث نطاق من التأثير بين المستمعين	المصدر-الرسالة - القناة	أحادي
نموذج شانون وويفر	يقوم المصدر بوضع الرسالة في كود وينقلها عبر الوسيلة إلى المستقبل	المصدر- الرسالة- التشويش	أحادي مع وجود رجوع الصدى
نموذج شرام (أ)	يقوم المصدر بوضع الرسالة في كود وينقلها عبر الوسيلة إلى المستقبل	المصدر-الرسالة	أحادي
نموذج شرام (ب)	المصدر يضع الرسالة في كود وينقل المعلومات عبر الوسيلة إلى المستمع إذا كان بينهما إطار دلالي مشترك	المصدر-الرسالة- المستقبل.	أحادي
نموذج شرام (ج)	يضع الفرد رسالة في كود وينقل المعلومات عبر القناة إلى شخص آخر الذي يقوم بدوره بنقل رسالة إلى الفرد الأول وكل منهما يمد الآخر برجع الصدى ليتمكنا من تحسين الاتصال .	المصدر-الرسالة- المستقبل-رجع الصدى.	دائري (من خلال رجع الصدى)
نموذج كاتز ورازلفيلد	المصدر يضع الرسائل في كود ينقل المعلومات عبر وسائل الاتصال الجماهيرية إلى قادة الرأي الذين ينقلونها بدورهم إلى الجمهور .	الوسيلة-الرسالة- المستقبل-قادة الرأي.	أحادي (مع وجود وسيط هو قادة الرأي)
نموذج ويسلي	يختار المصدر توكويد الرسالة وينقل	المستقبل-المعنى-	دائري (من خلال

¹ حسن إبراهيم مكي وزميله، مرجع سابق، ص 70-71-72

وماكلين	المعلومات بصورة معدلة إلى المستقبل الذي يفك كود الرسالة ويضع الاستجابة عليها في كود وينقل المعلومات في صورة معدلة إلى المصدر مع وجود الصدى في كل خطوة .	رجع الصدى.	رجع الصدى).
نموذج برلو	المصدر يقوم بوضع الرسالة في كود بالاعتماد على مهاراته وخبراته وينقلها بواسطة إحدى الحواس الخمس إلى المستقبل الذي يعتمد تفسيره للرسالة على ما لها من المعاني التي تتكون منها هذه الرسالة.	المعنى-المستقبل.	ثلاثي(المصدر إلى المستقبل ومن المستقبل إلى المصدر ومنه إلى المستقبل.
نموذج دانس	يقوم الأفراد بوضع الرسائل في كود وفك الكود الرسائل التي تلقوها بناء على خبرتهم الاتصالية السابقة .	العملية-الوقت.	حلزوني.
نموذج وانلاوك وبـيفن وجاكسون	الأفراد يتبادلون الرسائل من خلال السلوك والمعنى الذي يختلف لدى كل منهم يعتمد كثيرا على العلاقة الاتصالية	المستقبل-المعنى- العملية-ما وراء الاتصال.	ثنائي .
نموذج روجرز وكينسيد	الأفراد يرتبطون ببعضهم بواسطة شبكة اتصال ويختلفون المعلومات ويتقاسمونها للوصول إلى فهم متبادل.	التشبيكات الاجتماعية-المعلومات-الوقت.	حلزوني.

الفصل الرابع

الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية

1.4. مفهوم الكفاءة التواصلية

1.1.4. التعريف اللغوي

2.1.4. التعريف الاصطلاحي

3.1.4. المفاهيم المرتبطة بمفهوم الكفاءة

1.3.1.4. الجودة

2.3.1.4. التميز

2.4. شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية

1.2.4. شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل

2.2.4. شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة

3.2.4. شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المستقبل

4.2.4. شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الوسيطة

3.4. الاستنتاج العام

4-1-1- مفهوم الكفاءة التواصلية:

ذكر بعض الباحثين انه يوجد أكثر من 100 تعريف لمفهوم الكفاءة وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه¹ والذي يهتما في هذا المجال مفهوم الكفاءة التواصلية. و نورد في ما يلي بعض التعاريف.

4-1-1-1- التعريف اللغوي:

معنى الكفاءة لغة كما ورد في لسان العرب لابن منظور "كفأ: كفاؤه على الشيء مكافأة وكفاء: جازاه وقول حسان بن ثابت: وروح القدس ليس له كفاء، اي جبريل عليه السلام ليس له مثل، والكفيء: النظير وكذلك الكفاء والمصدر الكفاءة بالفتح والمد، والكفاء: النظير والمساوي²

وجاء في المنجد أن "كفاءة عامل تعني أهليته للقيام بعمل في مجال من المجالات: "كفاءة طبيب" معرفة متعمق فيها ومعترف بها أو قدرة مسلم بها، تخول صاحبها الحق بإبداء الرأي في بعض الموضوعات أو في مادة ما "كفاءة رجل" مقدرة ومؤهلات مكتسبة، والكفو جمع اكفاء، اي قدير صاحب مقدرة واختصاص في عمله³ ونستنتج من هذه التعاريف اللغوية أن معانى الكفاءة في اللغة تدور كلها حول معنى الاقتدار والبراعة.

4-1-2- التعريف الاصطلاحي:

تعني الكفاءة كما ورد في معجم علوم التربية: جملة الإمكانيات التي تمكن فردا ما من بلوغ درجة من النجاح في التعلم أو أداء مهام مختلفة أو هي قدرة في مجال معين، أو قدرة على إنتاج هذا السلوك أو ذلك⁴ كما تعني الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة (المدخلات) من اجل الحصول على مخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام اقل تكلفة ممكنة⁵.

وفي مجال الاتصال أو التواصل يعد مفهوم الكفاءة التواصلية من أهم المفاهيم التي طورها هايمس، الذي يرى أنه لتحقيق كفاءة الاتصال، لا يجب فقط معرفة اللغة أو النسق اللغوي، بل لابد من معرفة كيفية استعمال هذه اللغة في السياق الاجتماعي.. وتعني الكفاءة التواصلية عنده معرفة الفرد وتمكنه من القواعد اللغوية والقواعد الاجتماعية والثقافية التي

1 محمد الصالح حثروبي، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، 2002م، دار الهدى، الجزائر، ص43

2 ابن منظور، لسان العرب، ج1، ط1، دار صادر، بيروت، ص139

3 صبحي حموي وآخرون، مرجع سابق، ص1238

4 عزيزي عبد السلام، مرجع سابق، ص99

5 - صالح عنوتة، الحاجات الإرشادية للطلاب الجامعي في ضوء معايير الجودة التعليمية الشاملة، 2006م، رسالة الماجستير، جامعة باتنة،

إشراف: العربي فرحاتي، ص54

تجعل هذا الفرد قادراً على استعمال اللغة وتوظيفها في مواقف تواصلية حقيقية¹ أي أن الكفاءة التواصلية تركز على جملة من القواعد اللغوية والنفسية والاجتماعية والثقافية ...

وعرفها هيربير روك كحصيلة لمجموع القدرات التي تسمح لفرد معين، بإنشاء علاقات تواصلية مع الآخرين، والنجاح في هذه العلاقة²،. ويتضح من هذا أن مصطلح الكفاءة التواصلية يشتمل على مفهومين أساسيين : هما المناسبة Appropriateness، والفعالية Effectiveness فقد تكون الرسالة مناسبة للموقف، لكنها لم تكن فعالة كما ينبغي، وفي ضوء هذا التعريف يستلزم الأمر الحكم على نتيجة الاتصال، ومدى فعاليته، وليس فقط على عملية الاتصال ذاتها³. هذا وتعتبر الكفاءة التواصلية اعم واشمل من الكفاءة اللغوية، لان من الكفاءة في التواصل امتلاك الفرد للقدرات اللغوية، خاصة وان التواصل في اغلب الحالات يتم باللغة.

وفي ضوء هذا خلص ساندرا سافجنون إلى أن الكفاءة الاتصالية أو التواصلية مفهوم له سمات أو خصائص معينة نجملها فيما يلي⁴ :

1. أن الكفاءة التواصلية مفهوم متحرك Dynamic وليس ساكناً Static، وأنه يعتمد على مدى قدرة الفرد على تبادل المعنى مع فرد آخر أو أكثر. إنها إذن علاقة شخصية بين طرفين Interpersonal أكثر من أن تكون اتصالاً ذاتياً Intrapersonal أي حواراً بين الفرد ونفسه.

2. أن الكفاءة التواصلية تنطبق على كل من اللغة المنطوقة والمكتوبة، وكذلك نظم الرموز المختلفة.

3. أن الكفاءة التواصلية محددة بالسياق، وأن الاتصال يأخذ مكانه، أو يمكن أن يحدث في مواقف لا حد لها، إنها تتطلب القدرة على الاختيار المناسب للغة والأسلوب في ضوء مواقف الاتصال والأطراف المشتركة.

4. أن هناك فرقاً بين الكفاءة والأداء، فالكفاءة تعني القدرة المفترض وجودها والكامنة وراء الأداء، بينما يعتبر الأداء التوضيح الظاهر أو المكشوف Overt Manifestation لهذه القدرة. وأن الكفاءة هي ما تعرف أما الأداء فهو ما يفعل، وهو الشيء الوحيد الذي يمكن ملاحظته، وفي ضوءه تتحدد الكفاءة وتنميتها وتقويمها.

1 ميلود حبيبي، مرجع سابق، ص 64، 110

2 ميلود حبيبي، المرجع نفسه، ص 113

3 رشدي أحمد طعيمة؛ محمود كامل، مفهوم اللغة ووظائفها، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.iugaza.edu/attack اخر زيارة للموقع

2008-04-05م

4 رشدي أحمد طعيمة؛ محمود كامل الناقية، مرجع سابق بتصرف.

5. إن الكفاءة التواصلية نسبية وليست مطلقة، ومن هنا يمكن التحدث عن درجات للكفاءة الاتصالية، وليس عن درجة واحدة، وهل الكفاءة التواصلية كل واحد لا يتجزأ إلى أجزاء، أو أنه مفهوم عام تتدرج تحته كفاءات أخرى؟ وفي هذا يميز كانال وسوين Swain & Canale بين أربعة أنواع من الكفاءات الاتصالية هي:

1. الكفاءة النحوية Grammatical Competence، وتشير إلى ما يقصده تشومسكي من الكفاية اللغوية، أي معرفة نظام اللغة، والقدرة الكافية على استخدامها.

2. الكفاءة اللغوية الاجتماعية Sociolinguistic Competence، وتشير إلى قدرة الفرد على فهم السياق الاجتماعي الذي يتم من خلاله الاتصال، بما في ذلك العلاقات التي تربط بين الأدوار الاجتماعية المختلفة، والقدرة على تبادل المعلومات، والمشاركة الاجتماعية بين الفرد والآخرين.

3. كفاءة تحليل الخطاب Discourse Competence، وتشير إلى قدرة الفرد على تحليل أشكال الحديث، والتخاطب من خلال فهم بنية الكلام، وإدراك العلاقة بين عناصره وطرق التعبير عن المعنى، وعلاقة هذا بالنص ككل.

4. الكفاءة الإستراتيجية Strategic Competence، وتشير إلى قدرة الفرد على اختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة للبدء بالحديث أو لختامه، والاحتفاظ بانتباه الآخرين له، وتحويل مسار الحديث، وغير ذلك من استراتيجيات مهمة لإتمام عملية الاتصال

4-1-3- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الكفاءة:

4-1-3-1- الجودة:

إن كلمة الجودة كما وردت في المعجم الوسيط تعني كون الشيء جيداً، فهي إذن مرتبطة بالفعل الجيد¹، والجودة اصطلاحاً كما عرفها المعهد الأمريكي للمعايير " جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"²

4-1-3-2- التميز:

كلمة التميز كما تشير إلى ذلك المعاجم والقواميس أصلها من " ميز" وجاء في لسان العرب "ميزت الشيء أميزه ميزاً : عزلته وفرزته، وكذلك ميزته تمييزاً، وتميز القوم وامتازوا: صاروا في ناحية وفي التنزيل العزيز: وامتازوا اليوم أيها المجرمون، أي

1 إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، ط2، القاهرة، ص145
2 -صالح عتوتة، مرجع سابق، ص53

تميزوا وقيل انفردوا على المؤمنين¹ وفي المنجد تميز: كان له ميزة بارزة خاصة به، واختلف عن سواه بعلامات فارقة، والتميز ما يتميز به شخص ويفرقه عن الآخرين² وكلها معاني تشير إلى الاختلاف والانفراد عن الآخرين.

وفي الاصطلاح تشير كلمة التميز إلى حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة³

4-2- شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية:

نقصد بشروط الكفاءة التواصلية مجموع العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف ووظائف الاتصال بفاعلية، وكما خطط لها القائم بالعملية الاتصالية وحددها، إلى درجة أن يفهم المتلقي الرسالة الاتصالية ويستوعب مضمونها ومعناها كما قصده المرسل، وتحدث فيه التأثير المطلوب وتغير من سلوكياته واتجاهاته ومواقفه بما يتماشى مع مقاصد هذه الرسالة. وفي غياب هذه الشروط تتأثر العملية التواصلية سلبا في أي مستوى من مستوياتها، وفي ضوء تحليل عملية التواصل يمكن الوقوف على شروط كفاءة التواصل كالتالي:

4-2-1- شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل:

وتشمل ما يجب أن يتحراه المرسل - مديرا كان أم أستاذا- من ضوابط وقواعد أثناء إعداده لرسالته وأثناء اتصاله وتواصله مع جمهوره، وما ينبغي أن يتصف ويتمتع به من قدرات واتجاهات ومهارات تجعله ناجحا وقادرا على إقناع المستقبل والتأثير فيه واستمالته وتحقيق الهدف من اتصاله بكفاءة عالية، ذلك أن الكفاءة التواصلية في أحد جوانبها تتحدد وترتبط ارتباطا وثيقا بماهية القائم بالاتصال وطبيعة قدراته وكفاءاته ومهاراته الاتصالية والتفاعلية.

وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة وجود أربعة عوامل⁴ ينبغي مراعاتها لضمان كفاءة وفاعلية المرسل ونجاحه في عملية الاتصال، وهي على النحو التالي:

أولاً: المعرفة: فالمرسل لا تتحقق له الفاعلية دون قاعدة من المعرفة الملائمة، فيكون على دراية بالآراء والدراسات ونتائج البحوث، وكذلك الخبرات والتجارب العملية. وحتى ينجح

1 ابن منظور ، مرجع سابق، ج 9، ص 198

2 صبحي حموي وآخرون، مرجع سابق، ص 1371

3 صالح عتوتة ، مرجع سابق، ص 55

4 ربحي مصطفى عليان ، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 43

المرسل في عملية الاتصال، فلا بد من توافر عدد من الصفات أو المتطلبات الأساسية التي تساعده في نجاح مهمته كمرسل، وتتلخص هذه الصفات فيما يلي¹:

- القدرة اللغوية والبلاغة سواء في سرد المعلومات وإسماعها للمستقبل أو في كتابتها إليهم عبر الوسائل والقنوات والأوعية المختلفة.
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير، وخاصة إذا كانت الرسالة مقروءة أو مسموعة
- فن الإلقاء وخاصة للرسائل الشفوية سواء مباشرة أو من خلال الإذاعة أو التلفزيون
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها، حيث يسهم ذلك في استيعاب الرسالة من قبل المستقبل، لان الغموض أو عدم الوضوح في المضمون أو المحتوى يؤدي إلى سوء الفهم.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، حيث يجب على المرسل أن يعرف ما يقوله أو يكتبه، ولديه من المعلومات ما يكفي للحديث والمناقشة.

ثانيا: الخبرة والتجارب العملية: وهي خبرة تكتسب إما من خلال مشاهدة الآخرين ومراقبتهم أو المشاركة معهم في العلاقات والتجارب المشتركة، وكلما مر المرسل بمزيد من الخبرات، تعززت فاعليته وكفايته. والمرسل يصير خبيرا إذا ما "امتلك معلومات صادقة وحقيقية عن الموضوع الذي يتحدث فيه أو يناقشه مع المتلقي"² كما أن الخبرة يكتسبها المصدر أو المرسل من عدة عوامل منها "التدريب ، القدرة على الاتصال بما تحويه من مهارات: الكلام والكتابة والتعبير والاحترافية، والوضع الاجتماعي"³

ثالثا: الدوافع: إن الرغبة والدافع الذاتي الداخلي لدى المرسل في تعزيز فاعليته لها أهميتها وقد تصبح أهم العوامل جميعها، وإذا لم تتوفر هذه الرغبة الجادة، ونستمر في مختلف أنشطة المرسل، وأعماله، وبحوثه، وتحليلاته ومتابعاته، وتكيفه، فلا يتوقع له النجاح.

رابعا: الاتجاهات: بمعنى اتجاهات المرسل إزاء المستقبلين، وإزاء عملية الاتصال ككل، وتحدد هذه الاتجاهات غالبا درجة فاعلية المرسل، وإمكانات وتأثير عملية الاتصال بشكل عام.

وبخصوص العنصر الرابع فإن اتجاهات المرسل التي يجب مراعاتها من أجل تعزيز كفاءته، تشمل اتجاهاته نحو نفسه، ونحو الرسالة، وأيضا نحو المستقبل .

1 ربحي مصطفى عليان ،محمد عبد الدبس، المرجع نفسه، ص44

2 عيساتي رحيمة، مرجع سابق، ص99

3 حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 53

أ. **اتجاهات المرسل نحو نفسه:** تؤثر طبيعة ونوع الاتجاهات التي يحملها المرسل عن نفسه تأثيراً كبيراً على سير وكفاءة العملية التواصلية، حيث تبين " أن اتجاه الفرد نحو ذاته يؤثر على الطريقة التي يتصل بها، فإذا كان اتجاه المصدر نحو نفسه إيجابياً، ويعتقد أنه محبوب، فقد يجعله هذا الاعتقاد ناجحاً لثقته في نفسه، في حين إذا كان اتجاه المصدر نحو نفسه سلبياً، فيحتمل أن يؤثر هذا التقييم السلبي للذات على الرسالة التي يصنعها وعلى تأثيرها"¹.

ب. **اتجاهات المرسل نحو الرسالة:** إيمان المرسل برسالته واقتناعه بها، يسهم بفاعلية في توصيلها إلى جمهور المستقبلين وإقناعهم بها، فالكاتب الذي لا يؤمن ويعتقد بما يكتبه اعتقاداً راسخاً ويتحمس له، لا يستطيع أن يؤثر بكفاءة في القراء، و"المعلم الذي لا يحب مادته الدراسية ولا يؤمن بقيمتها، عادة ما يفشل في توصيل قضايا وحقائق هذه المادة لتلاميذه"².

ج. **اتجاهات المرسل نحو المستقبل:** ما من شك أن الاتجاهات التي يحملها المرسل عن المستقبل تؤثر على علاقاته وقدراته التواصلية مع هذا المستقبل،..... وقد أضاف عبد العزيز شرف عاملين آخرين إلى جانب هذا العامل المتعلق باتجاهات المرسل، وذلك في معرض حديثه عن العوامل والشروط المطلوبة في المصدر، والتي من شأنها أن تزيد في كفاءته وفاعليته الاتصالية، وهما³:

• **مستوى معرفة وثقافة المرسل:** بحيث يكون لدى المرسل قدرة على تبسيط آرائه وخبراته وأفكاره التي يريد توصيلها للمستقبل، وان يستخدم في ذلك اللغة المناسبة، وقد يحدث أن يكون مستوى معرفة المرسل أقل من مستوى معرفة المستقبل، إلا أن هذا التفاوت المعرفي والثقافي بينهما لا يمنع من تحقيق اتصال فعال، طالما أن المستقبل مهياً ومستعد لاستقبال الرسالة، ولديه اتجاه إيجابي نحو مرسل هذه الرسالة.

• **المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمرسل:** فمن الصعب مثلاً على الشخص المنعزل الذي ينتمي إلى طبقة أرستقراطية أن يقوم بتوصيل أفكاره وآرائه ومعتقداته إلى مجموعة من العمال الكادحين؛ لأنه يتكلم لغة غير لغتهم، ويعتقد فكراً غير فكرهم، كما أن اتجاهاته نحو مختلف القضايا والموضوعات الهامة في الحياة تختلف عن اتجاهاتهم. ويذهب "الكسيس تان" إلى وجود ثلاثة عوامل تجعل المصدر أو المرسل مؤثراً في إقناع جمهوره تتمثل في⁴:

1 عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص 83

2 عبد العزيز شرف، مرجع سابق، ص 198

3 عبد العزيز شرف، المرجع نفسه، ص 198 بتصريف

4 حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 53

◆ **المصداقية:** ويقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بدون تحيز...

◆ **الجاذبية:** وتتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريباً من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والإيديولوجية، إذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي، والحصول على ثواب شخصي لأنفسنا.

◆ **السلطة (النفوذ):** الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها، وان يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي. وبالنسبة للعامل الأول الذي ذكره "الكسيس تان" المتعلق بالمصداقية فمعظم نتائج البحوث تؤكد العلاقة الإرتباطية القوية بين درجة مصداقية وموثوقية المصدر ودرجة استقبال الجمهور لرسائله الاتصالية والوثوق فيها والتفاعل معها، وكلها تشير إلى أن الرسائل الاتصالية التي يتم بثها من مصادر عالية التصديق تزيد من درجة اقناعية الرسالة ذاتها¹

هذا وتتحدد مصداقية المرسل وتقاس بناء على عنصرين أساسيين هما²: الخبرة (Expertise) وزيادة الثقة في القائم بالاتصال (Trustworthiness). فالخبرة والثقة مكونان أساسيان ومطلبان رئيسيان لمصداقية المرسل، وشرطين لتقبل المتلقي لشخصية المرسل، والإعجاب به، والتفاعل الفوري مع رسالته الاتصالية دون حواجز نفسية، أو اتجاهات سلبية نحوه، ونحو رسالته.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى المتغيرات الحاسمة التي تؤثر في مصداقية المصدر أو المرسل تتمثل في³:

- توافر الخبرة لدى المرسل ومدى إلمامه بجوانب الموضوع
- توافر الثقة في المرسل من جانب المستقبل
- توافر درجة الإعجاب بالمرسل وهي التي ترتبط بمدى قدرة المرسل في أن يكون أكثر جاذبية للجمهور

وبالنسبة لعنصر الثقة، فإن المصدر أو المرسل الموثوق فيه هو "الذي يميل إلى تقديم معلومات موضوعية عما يمكن أن يحدث في العالم الحقيقي"⁴، وقد أجريت دراسات عديدة حول الفرق بين تأثير المرسل الموثوق فيه والمرسل غير الموثوق فيه على المستقبلين "كالتجارب العلمية التي أجراها "هوفلاند ونيس"، حيث اختارا مجموعتين من مستقبلين رسائل اتصالية، عرضا الأولى لمصدر موثوق به إلى حد كبير، والثانية لمصدر أقل ثقة

1 عيساني رحيمة، مرجع سابق، ص 98

2 عيساني رحيمة، المرجع نفسه، ص 98

3 ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 43

4 عيساني رحيمة، مرجع سابق، ص 99

من الأولى بكثير فكانت النتائج كالتالي: أن المصدر الموثوق به تستطيع أن تقتنع بوجهة نظره إلى درجة تبلغ ثلاثة أضعاف ونصف تلك الدرجة التي يبلغها المصدر الأقل ثقة¹

وتضيف بعض الدراسات² إلى عامل مصداقية المرسل، متغير آخر بينت أثره على فاعلية المرسل وهو مدى التشابه أو الاختلاف بين المتصل والمتلقي، حيث يمكن إقناع الأفراد والتأثير فيهم بدرجة أكبر من خلال المتصل الذي يشاركون نفس الخلفية-خاصة في موضوع ولغة الرسالة- وفي الخصائص الفكرية والثقافية، والخصائص الشخصية مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي... ويزداد تأثير المستقبل "بالرسالة واقتناعه بها كلما كان التشابه بينه وبين المرسل كبيراً"³

وقدم ربحي مصطفى عليان وزميله جملة من التوجيهات والضوابط ينبغي على المرسل مراعاتها عند اتصاله وحديثه المباشر مع المستقبل، حتى يضمن لاتصاله الفاعلية والكفاءة المطلوبتين، وهي⁴:

◆ البداية ومقدمة الحديث:

من المهارات الأساسية الواجب على المرسل مراعاتها أثناء الحديث المباشر مقدمة الحديث، فالطريقة التي يتحدث بها المرسل والكلمات التي يختارها في بداية أو افتتاحية الحديث تؤثر تأثيراً كبيراً على اتجاهات وإدراك المستقبل. لذلك يفضل أن يبدأ المرسل حديثه بكلمات لطيفة ودبلوماسية توحى باحترام الطرف الآخر.

◆ حدة الصوت:

يجب على المرسل أن يتحدث بطريقة هادئة، وان يلعب دور مقدم المعلومات ولا يظهر عيوب الطرف الآخر في عدم فهمه لهذه المعلومات التي يقدمها، وبالتالي عليه ألا يتحدث بطريقة هجومية أو عدوانية لكي لا يخلق جواً من الخلاف والتوتر عند الطرف الآخر.

ويعبر بعض الناس عن أفكارهم بنبرات صوت مختلفة تتلاءم مع طبيعة الرسالة أو الفكرة المراد إرسالها. وقد دلت بعض الدراسات الأمريكية على أن التحدث بنبرة صوت ضعيفة ومنخفضة تؤدي إلى الاكتئاب، وان نبرة الصوت العالية تعني الحماس والتفاعل، وان النبرة العالية جداً تعني الغضب والانزعاج، ولهذا من المفضل أن يراعي المرسل نبرات صوته، حيث يتم تنويعها حسب الموقف ومضمون الرسالة التي يريد نقلها للمستقبل.

◆ توضيح الأفكار والإجراءات : يفضل أن يقدم المرسل فكرة عن الموضوع الذي سوف يتحدث في البداية، والزمن الذي سوف يستغرقه للحديث كذلك يفضل أن يوضح

1 محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 87

2 ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 181

3 يحي محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، مكتبة القران، الرياض، ص 137

4 ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 45

الأسلوب الذي سوف يتبعه في تقديم الرسالة، مثل: أن يسمح بالأسئلة والمقاطعة أثناء الحديث أو غير ذلك ، كما يجب عليه توضيح الفكرة الأساسية والمهمة في معرض حديثه بأكثر من طريق أو وسيلة إذا كانت الفكرة تحتاج إلى التفسير مثل النماذج الرياضية والأشكال والمعادلات المعقدة مثلا، وعليه إعادة التوضيح والتفسير كلما شعر أن الطرف الآخر لم يستوعب بشكل جيد

◆ اللغة:

على المرسل أن يختار الكلمات المناسبة والمفهومة لدى الطرف المقابل، كشخص أو مجموعة، ففي حالة إن كان الطرف المقابل فردا واحدا، يجب على المتحدث أن ينتقي ألفاظه بحيث تتلاءم مع مستوى الشخص الاجتماعي والعلمي ، كذلك أن يستخدم الألقاب المناسبة لما ذلك من أهمية لدى الشخص المستقبل. وعندما يكون الطرف المستقبل مجموعة أو جمهورا، فقد دلت الدراسات على انه كلما كان أفراد المجموعة مختلفين وغير متشابهين من حيث العمر، والخبرة، والتعليم ، كلما كان أصعب على المتحدث اختيار الألفاظ المناسبة وتوصيل الفكرة بشكل سليم وواضح، بعكس حينما يكون الجمهور متجانسا حيث تكون مهمة المتحدث أسهل بكثير.

وقد حددت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية جملة من الإجراءات العملية تعزز كفاءة القائم بالاتصال ما التزم وانضبط بها، نلخصها في الآتي¹:

1. حاول استيضاح أرائك قبل الاتصال : وتقضي هذه القاعدة بإلزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال ...أي أن يبدأ بالتفكير ..وذلك لضمان وضوح الفكرة وتحديد وقعها على المستقبلين وتقدير مدى استجابتهم لها من أجل تحقيق الهدف منها

2. تحقق من هدفك الفعلي في الاتصال: وهذا يقتضي من المرسل الإجابة عن مجموعة من التساؤلات حتى يستطيع تحديد هدفه النهائي ومن ثم صياغة الرسالة وتحديد طريقة توصيلها وترتيب كيفية تنفيذ موضوع الاتصال وهذه الأسئلة هي: ما الذي ينبغي تحقيقه من الرسالة؟ هل يهدف إلى تقديم معلومات؟ هل يرمي إلى تغيير اتجاهات شخص أو أشخاص آخرين ؟..الخ

3. تذكر أثناء الاتصال الظروف الطبيعية والإنسانية:ويقتضي ذلك اختيار الوقت المناسب للاتصال..فلا يتم الاتصال في آخر دقيقة من ساعات العمل ..أو في الوقت الذي يبلغ منه الإجهاد والتعب أقصاه ..وكذلك مراعاة عدم مخالفة موضوع الاتصال للقيم والمبادئ والمعايير الاجتماعية..ومراعاة الظروف الطبيعية أيضا إلى جانب الظروف الاجتماعية والنفسية فيتجنب الاتصال عند الضوضاء أو الحرارة المرتفعة أو سوء التهوية

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق ، ص 49 (بتصرف)

4. **استشر الآخرين كلما أمكن في تخطيط الاتصال:** فطالما أن موضوع الاتصال يمس الإدارة والعاملين والمجتمع.. فلا بد من الوقوف على آراء الجميع حتى إذا اقتنع الجميع بموضوع الاتصال كانوا احرص الناس على الاستجابة له والعكس صحيح
5. **اجعل نبرات صوتك ملائمة لموضوع الاتصال:** ويقتضي ذلك توفير كافة العوامل التي تساعد على جذب الانتباه للرسالة.. وفي حالة الاتصال الشفهي مثلا يلتزم المرسل بان يجعل نبرات صوته غير حادة عند استهلال الرسالة.. ويضغط على بعض الكلمات الرئيسية بالشكل الذي يوضح أهمية الرسالة ثم ينتقل إلى الجوهر ويختم الرسالة بعبارة ودية تتطوي على الاعتراف بالجهود المبذولة من العاملين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
6. **الاهتمام باحتياجات الجمهور:** ويعني هذا المبدأ ألا يكون هدف الاتصال مجرد مطالب متواصلة فحسب، وإنما ينبغي من خلال تحقيق أهداف الإدارة تحقيق أهداف العاملين.. فكلما حرص المرسل على تحقيق رغبات المستقبل كانت الاستجابة ايجابية من المستقبل.. وفي ظل هذا الأسلوب تتحقق مصالح المنظمة أو المؤسسة
7. **متابعة الاتصال:** الاتصال من اجل تحقيق هدف محدد أو بعض أهداف يحتاج انجازها إلى عدة ساعات أو أيام وبالتالي ينبغي أن تكون هناك متابعة مستمرة حتى يتحقق الهدف من الاتصال
8. **اتصل للمستقبل مثلما تتصل للحاضر:** ينبغي عند التخطيط الإداري للواقع الحالي مراعاة ما ستكون عليه الإدارة في الغد.. فإذا كان الاتصال في الماضي يعتمد على الاتصالات الشفهية والكتابية فان التكنولوجيا قد أوجدت الكثير من الأدوات الاليكترونية وغيرها وعلى المرسل إذا أراد لاتصاله الفاعلية ومستوى عال من الكفاءة أن يوظف هذه الأدوات المتطورة.
9. **تأكد أن أفعالك تلائم اتصالك:** الاتصال قد يكون قولاً أو سلوكاً.. ومن الضروري أن يتفق الفعل مع القول بمعنى أن التعليمات التي تقضي بعدم التدخين في مكان العمل ينبغي أن يلتزم بها من أصدرها قبل من صدرت إليهم.
10. **على المرسل والمستقبل أن يمارسا الإنصات:** فالإنصات من المهارات الأساسية في العملية الاتصالية..ولهذا ينبغي على المرسل والمستقبل أن ينصتا لبعضهما البعض بطريقة غير سطحية إذا أراد أن يفهما مكنون الرسائل المتبادلة بينهما فهما تاماً، فمجرد عدم الكلام لا يعتبر إنصاتاً، وإنما الإنصات هو تجاوز مع المرسل ومحاولة فهم ما قاله.. ولذلك يقال أن الإنصات فن.. وما دام الاتصال فناً، فان الاتصال والإنصات توأمان

ويرى "برلو Berlo" ضرورة توافر خمس مهارات أساسية عند المصدر حتى يضمن لاتصاله تحقيق الهدف المرجو منه، وهي¹:

1. مهارتان متصلتان بوضع الفكرة في كودهما : الكتابة والتحدث: فلا بد من وضع أفكارنا في كود أو رمز يعبر عنها ، فلو كنا سنكتب رسالة فإننا في حاجة إلى معرفة واستخدام الكلمات المناسبة المعبرة عن الرسالة بشكل يفهمه المتلقي وكذلك حينما نتحدث عن أفكارنا يجب أن نعرف كيف نختر كلماتنا وكيف نفسر الرسائل التي نقولها (مراعاة الإطار الدلالي)

2. مهارتان متصلتان بفك الفكرة أو الكود وهما: القراءة والاستماع.

3. والمهارة الخامسة : المقدرة على الوزن: وزن الأمور أو التفكير،

ويخلص "برلو Berlo" إلى أن مقدرة القائم بالاتصال اللغوية عنصر هام في عملية الاتصال، فنحن كمصادر للاتصال، مقيدون بقدرتنا على التعبير عن أهدافنا أي بمهارات الاتصال الضرورية المتوافرة لدينا والتي تمكننا من وضع فكرنا في كود يعبر تعبيراً دقيقاً عن هدفنا.

وفعلاً، المرسل لا يتحقق له الكفاءة المطلوبة ما لم يتمتع بمهارات وأساليب اتصالية عالية، تجعل منه متصل كفاء، كمهاراته في الترميز بأبعاده المختلفة-اللفظي وغير اللفظي- والتي تعكس قدرته في انتقاء ألفاظ الرسالة الاتصالية بعناية ودقة فائقة من جهة، وعمق خبرته بلغة الجسد والعيون وتعبيرات الوجه..من جهة ثانية، ومهارات التفاعل والتعامل مع الآخرين مثل مهارة التحدث ومهارة الاستماع، الخطابية، المناقشة، الكتابة، القراءة...وما تتضمنها من أدبيات الاحترام والتقدير والإشعار بالأهمية التي من شأنها أن تستميل المتلقي وتكسب موقفه وتظهر تعاونه، أضف إلى ذلك مهارات متابعة رد الفعل لدى المستقبل² والتي من خلالها يتأكد المرسل من وصول المعنى الحقيقي لرسالته إلى المستقبل على النحو المراد تبليغه، ويتحقق من طبيعة استجاباته

*شروط الكفاءة التواصلية للمرسل من خلال البحوث العربية:

اهتم العرب قديماً بالمرسل وبنطقه وفصاحته، وأهمية تدريبيه، ومكانته الاجتماعية، وناقشوا العوامل والخصائص التي تجعله قادراً على توصيل أفكاره ورسالته بقوة وكفاءة. ولخص صالح خليل أبو إصبع بعض هذه العوامل في³:

◆ **الخصائص النطقية للمتصل:** وهي الخصائص التي تتعلق بسلامة نطق المتصل، والتي لها أهميتها في توصيل الرسالة بشكل واضح ومفهوم، وقد تعرض الجاحظ بالشرح للآفات

¹ عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص 82-83

² منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، 2002م، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص38

³ طه عبد العاطي نجم، الاتصال الجماهيري، 2005م، دار المعرفة الجامعية، ص62-69 (بتصرف)

التي تقلل من قدرة اللسان على الإفهام ، وعلى سلامة البيان، إذ انه على مقدار سلامة النطق وفصاحته تكون درجة البيان، وعدد هذه الآفات في : اللثغة(أحرف القاف-قال/طال -والسين ، بسم الله/بثم الله...)والتتممة(حرف التاء) والفاءة (حرف الفاء)، واللفف وهو إدخال الكلام في بعض، والحبسة إذا كان الكلام يتقل عليه إلى حد الفأفة والتتممة، واللكنة إذا ادخل بعض حروف العجم في حروف العرب، والعقلة إذا تعقل عليه الكلام

♦ **المركز الاجتماعي للمتصل:** وقد تحدث الثعالبي (ت429هـ) عن المركز الاجتماعي للمتصل، الذي يكسب رسالته قيمة تبعا لأهمية مركزه

♦ **المتصل والرجع:** أشار ابن قتيبة في كتابه "عيون الأخبار" إلى ضرورة أن يراعي المتصل الرجوع لدى جمهوره ، ويحرص عليه من خلال شكل الاستجابة والاهتمام الذي يبديه الجمهور برسالته، وهذا الذي عبر عنه عبد الله بن مسعود(ض)"حدث القوم ما حدجوك بأبصارهم، وأذنوا لك بأسماعهم، ولحظوك بأبصارهم، وإذا رأيت منهم فترة فامسك"

♦ **المتصل ومراعاة أحوال المتلقي وقدراته واستعداداته:** حيث كان الغرض من الكلام الإفصاح والإظهار، يجب أن يكون المتكلم مع المخاطب كالطبيب مع المريض، يشخص حالته، ويعطيه ما يناسبها، وهذه قاعدة ذهبية يجب أن يلتزم بها المتصل. كما أن جمهور المتلقين متباين المستويات والنوعيات وقدرته على الاستيعاب محدودة ومتفاوتة من متلقي لآخر، ومراعاة مستويات الجمهور ضرورة كي تحقق الرسالة أهدافها، والمبدأ القائل " لكل مقام مقال" ضروريا في هذا الإطار.

كما أكد قدامى العرب ضرورة الاهتمام بالموقف النفسي للمتلقي واستعداده لتقبل الرسالة، ومن ثم فان تصميم الرسالة يجب أن يراعي ما تهتم به النفس أكثر وتستعد لتقبله. وكتب بشير بن المعتمر صحيفة تتضمن مجموعة من الوصايا للمتصل يطالبه فيها¹ :

1. أن يختار لحظة نفسية مواتية ليعد بها رسالته الاتصالية
2. البعد عن التعقيد لان ذلك يستهلك المعاني ويشين الألفاظ
3. أن تكون ألفاظه رشيقة وأسلوبه سهلا
4. وان تكون المعاني قريبة معروفة من قبل المتلقي مهما كان مستواه
5. طالب المتكلم بالموازنة بين المعاني وجمهور المستمعين، والحالات التي يتم بها توصيل الرسالة الإعلامية
6. استخدام لغة تتناسب مع الموضوع ومع جمهور المتلقين، فإذا كان الموضوع علميا، فيجب أن يستخدم المتصل لغة العلم ومصطلحاته

وكان من أهم ما ذكر أيضا في موضوع شروط الكفاءة التواصلية بالنسبة للمرسل عند العرب ما ذكره محمد منير حجاب وزميله بان يكون المرسل " على دراية بكافة أنواع الوسائل الاتصالية .. وخصائصها المختلفة حتى يتمكن من اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل فكرته وفقا لطبيعة الموضوع والجمهور والإمكانات المادية المتاحة وقدراته الفنية.. وفي الوقت المناسب وان يختار الوسائل التي تساعد على فهم الجمهور للرسالة وإدراك مضمونها... وعلى إدراك التأثيرات الناتجة عن قيمه وثقافته وخبراته ومهاراته وأهدافه وتطلعاته ومركزه في التنظيم الاجتماعي وخصائصه النفسية بما يمكنه من الإعداد الأمثل لرسالته واختيار الوسيلة بالشكل الذي يحقق أهدافه من الاتصال¹

4-2-2- شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة:

وتشمل مجموع الأسس والاعتبارات والمواصفات التي ينبغي أن تتصف بها الرسالة الاتصالية وتراعيها وتقوم عليها حتى تحدث التأثير المطلوب في جمهور المتلقين كالأستاذة والتلاميذ وتضمن استجابتهم الواعية والفاعلة، فطبيعة الرسالة ومكوناتها، وطريقة تصميمها وصياغتها، وحجم ودقة ونوع المعلومات الواردة فيها، ومستوى لغتها ونوعها، كلها عوامل تؤثر في فاعلية وكفاءة هذه الرسالة والعملية التواصلية ككل.

ومن الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في إعداد الرسالة حتى تحقق هدفها المأمول ما يلي²:

1. استعمال الألفاظ أو الرموز التي يستطيع المستقبل فهمها والتجاوب معها ودون ذلك يفسد التناغم.. ولهذا يجب أن نتعرف على المستوى الدلالي لجمهور المستقبلين لتقديم رسالة تتفاعل مع الجمهور في نطاق هذا الإطار نفسه
2. الانضباط بمعايير وقواعد معالجة المضمون من حيث الترتيب كالتركيز على معلومات معينة وإهمال أخرى مثلا، أو تكرار الدليل الذي يثبت به رأيا، أو سرد كل الحقائق في الرسالة أو ترك الجمهور ليكمل الجوانب التي لم تذكرها في الرسالة،... وعموما يوجد معياران يمكن الاستعانة بهما في مجال الترتيب وهما:
 - معيار الجاذبية: ويعني البدء بعرض الجوانب الأكثر جاذبية أو تشويقا ثم إيراد الجوانب الأخرى وذلك لجذب انتباه المستقبل ودفعه إلى إتمام الرسالة كلها
 - معيار الأولوية أو الحداثة: ويعني أن النقاط التي تقدم أولا تحظى باهتمام أكبر من التي تليها في العرض أو التقديم... كما أن تقديم المعلومات الأحدث يكون أكثر فاعلية من البدء بالمعلومات الأقدم حدوثا

¹ محمد منير حجاب، المدخل الإنسانية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، ط2، 1999م، دار الفجر، مصر، ص 74

² محمد منير حجاب، المرجع نفسه، ص 60

3. أن تتوافر للرسالة من حيث الإعداد المقومات الفنية التي تساعد على زيادة فاعليتها ..وفي هذا الإطار ينصح علماء اللغة بضرورة الالتزام بمجموعة من الضوابط الخاصة ببناء الرسالة ويحلل العلماء الرسالة إلى عناصرها الأولية : الكلمة -الجملة -الفقرة ويضعون ضوابط لكل عنصر منها، ينبغي أن يحرص القائم بالاتصال على توفرها لرسائله

أ. الكلمة: بالنسبة للكلمات أو الألفاظ التي يستخدمها للتعبير عن أفكاره ينبغي أن يلاحظ الأتي¹

-تجنب استخدام الكلمات التي تعطي أكثر من معنى

- تجنب الكلمات المعقدة والصعبة وغير صحيحة الاشتقاق

- تجنب استخدام المصطلحات غير الواضحة أو غير شائعة وكذلك الكلمات المجهولة لغالبية القراء وغير الفصيحة

- استعمال التنثية في مواضعها الصحيحة...فمن الخطأ سار على أقدامه والأصلح سار على قدميه

- استخدام الكلمات التي تتناسب مع بعضها دون تضاد أو تنافر

- تجنب استخدام الألفاظ البراقة التي تستخدم لتشويش المستقبل...والكلمات التي ينخدع بها المتلقي عن التفكير أو المطالبة بالأدلة والبراهين

-تجنب استخدام الألفاظ المجازية التي تعطي معاني لا يريد الكاتب إظهارها بصراحة

-تجنب الكلمات التي لا تتناسب مع نوعية المادة التحريرية و إدراك القراء

ب. العبارة أو الجملة: تتطوي كلمة "عبارة" على معنى العبور أو الانتقال من مرسل يرسل العبارة إلى مستقبل يتلقاها ويفسرها...وهذه هي السمة الرئيسية للاتصال ..حيث تتجسد المعاني والأفكار في صور أو أفعال أو ألفاظ..وتطلق على العبارة كلمة الجملة وهي أصغر وحدة تعني معنى مفيدا ..ومن تحليلها نستطيع اكتشاف أفكار الكاتب أو القائل ونحدد مدى دقتها ونكشف شخصيته وسلوكه ومزاجه وعواطفه وتكوينه الثقافي والنفسي وأهدافه من الاتصال ، وحتى تحقق الجملة وظائفها الاتصالية ينبغي أن يتوافر لها مجموعة محددة من الشروط هي²:

- صحتها من زاوية اللغة العربية

- تماسك الكلمات والروابط والأدوات والأسماء والأفعال المكونة لنسيجها

¹ محمد منير حجاب، المرجع السابق، ص 61

² محمد منير حجاب ، مرجع سابق، ص62

- عدم تكرار كلمة واحدة في عبارة واحدة دون ضرورة لذلك
- الإيجاز والتقصير فلا تزيد في معظم الأحوال عن عشر كلمات ولا تتضمن إلا الكلمات الضرورية فقط
- الوضوح التام بان تكون سهلة الإدراك والفهم للقارئ
- ارتباطها بالفكرة الأساسية أو ما يتفرع عنها، وأن تضيف كل عبارة جديدا
- إذا فهمت الجملة أو الفقرة من السياق فلا داعي للتكرار
- ألا تحتوي الجملة إلا على فكرة واحدة فقط ومتكاملة
- استخدام المبني للمعلوم بدلا من المبني للمجهول والأسلوب المباشر أفضل من الأسلوب غير المباشر، وتجنب الإكثار من أفعال الكينونة للحصول على الدقة والقوة
- ج. **الفقرة:** ومن مجموع الجمل تتكون الفقرة ..ومن مجموع الفقرات يتكون المقال أو الموضوع ..ويستحسن تجنب الفقرات الطويلة ما لم يكن ذلك مقصودا لإحداث تأثير معين، وبالنسبة للفقرة ينبغي مراعاة ما يلي¹:
- أن تتناسب لغتها الصحيحة نحواً وأسلوباً مع طابع المادة التي تتناولها ..وخاصة إذا كانت من المواد التخصصية
- أن يكون طولها مناسباً لما تحتويه من مضمون ولطول المادة التي تمثل جزء منها
- أن يحس القارئ بمطالعتها أنها قدمت له فائدة ..إعلامية أو تفسيرية أو توجيهية
- أن تتضمن كل فقرة جديدا عما قدمته الفقرة السابقة
- أن تكون مستقلة بمضمون ما أو بفكرة ما حسب نوع المضمون
- أن تكون واضحة ومفهومة وسلسلة
- ألا تكون قصيرة إلى الحد الذي يجعلها لا تعبر عن المعنى المقصود
- ألا يحدث الاختلاف أو التناقض أو التعارض بين عباراتها وكلماتها أو بين جزئيات الفكرة التي تتناولها وبين عناصرها المختلفة
- أن توضح أن المرسل له دراية ومعرفة بالشيء الذي يتناوله
- أن تستخدم المقارنات التي تساعد على الوضوح
- أن تتسم بالتنوع في استخدام أشكال التأكيد والأساليب البلاغية المناسبة وأساليب التقديم والتأخير والتعجب والتساؤل واستخدام الأسلوب الاستفساري بعرض الحقائق ثم تفسيرها.. وغير ذلك من الأساليب التي تشوق المتلقي وتحفزه لإتمام الاطلاع على محتوى الرسالة
- كما أن هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات والمتغيرات التي تؤثر في فعالية الرسالة بدرجة كبيرة هي²:

¹ المرجع نفسه، ص 63

² ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 49

- ◆ أهمية دراسة الجمهور باعتباره أساس تحليل عملية الاتصال
 - ◆ كمية المعلومات والبيانات التي تتضمنها الرسالة
 - ◆ التأكد من مدى قيام الرسالة باستثارة مخاوف الجمهور
 - ◆ الحرص على مسألة التناغم في الرسالة بدلا من التنافر
 - ◆ أهمية تضمين الرسالة الحجج المنطقية والعقلية والعاطفية
- وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك خمسة متغيرات أسلوبية تتصل بالفهم السهل للرسالة وهي على النحو التالي¹:

- أ. المتغير الأسلوبى الأول وهو المقروئية **Readability** أو المسموعية **Listenability** ويتصل بالقدرة على استيعاب الرسالة
 - ب. المتغير الأسلوبى الثانى وهو الاهتمام الإنسانى **Human Interest** ويعنى المدى الذى تتصل فيه الرسالة بالمتلقى
 - ج. المتغير الأسلوبى الثالث وهو تنوع المفردات **Vocabulary Diveresity** ويعنى المدى الذى يذهب إليه القائم بالاتصال فى استعمال كلمات وجمل مختلفة وتجنب تكرار كلمات بعينها
 - د. المتغير الأسلوبى الرابع وهو الواقعية **Realism** ويعنى مدى نجاح القائم بالاتصال فى تجنب التجريدات وأهمية الإشارة إلى الأحداث والظروف والمواقف فى العالم الحقيقى
 - هـ. المتغير الأسلوبى الخامس وهو: القابلية للتحقق **Verfiability** ويعنى مدى احتواء الرسالة على تقارير إمبريقية (تجريبية) يمكن قياسها واختبارها بشكل موضوعى فى العالم الحقيقى
- كما أن هناك مجموعة من الشروط من الواجب مراعاتها فى إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل له²:

1. أن تصمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل وحتى يتحقق ذلك ينبغى مراعاة:

- ◆ أن يتناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل ، فالرسالة التى يجد فيها المستقبل مصلحته أو تحقق له حاجات معينة، يهتم بها وتلقى استجابة كبيرة من جانبه وتجاوب معها، إذ أن المتلقى يعتبر حر فى اختيار ما يشاء من الرسائل المتاحة له. وقد توصل فرانك لوثر إلى قاعدة تقول إن الاختيار متوقف على العلاقة بين الفائدة التى ينتظرها المستقبل من جهة والجهد الذى يبذله من جهة أخرى ويعبر عن ذلك على النحو الآتى:

1 أبو أصعب صالح خليل ، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، 1996م ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 85
2 سلوى عثمان الصديقى، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، 1999م، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ص39

الفائدة المرجوة من الرسالة

الاختيار =

الجهد المبذول في الحصول عليها

فمن الواضح أن القارئ (المتلقي) يفضل الاطلاع المتيسر له عن الذهاب إلى مكان بعيد للحصول عليها. لكن في حالة الاهتمام بخبر معين مقبولة نجد ان المستقبل على استعداد لبذل جهود مضاعفة لكي يعرف هذا الخبر

◆ صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة الرسالة

◆ اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمان تتناسب مع ظروفه

2. يجب أن يصوغ المرسل رسالته صياغة تناسب المستقبل فلا يستعمل إلا الرموز أو اللغة التي يفهمها هذا المستقبل فالرمز الذي يستخدمه المرسل في رسالته يدل على معنى معين، فالكلمة مثلا ليست الشيء وإنما يرمز له، أي أن الرمز يثير في المستقبل معنى معين أو مدلول معين وكما تتحقق عملية الاتصال ينبغي أن يتماثل المعنى الذي يثيره الرمز عند المستقبل مع المعنى الذي قصده المرسل عند صياغته... ويتوقف تماثل المعنى للرمز بين المرسل والمستقبل على وجود الخبرات المشتركة بينهما أو إطار دلالي مشترك

3. ينبغي أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل فالرسالة التي تبذل جهودا مضمّنية في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسبها لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى

وفي هذا المجال أيضا يشير "شرام" إلى شروط ينبغي توافرها في الرسالة حتى يتسنى لها أن تحدث التأثير المطلوب وهي¹:

◆ أن الرسالة ينبغي أن تصمم وترسل بطريقة تمكن من كسب انتباه المستقبل ويضم ذلك عناصر التوقيت والعناوين والكلمات التي تشد انتباه المستقبل

◆ أن الرسالة يجب أن تثير الحاجات الشخصية للمستقبل مثل الحاجة إلى الأمان أو إلى المكانة أو الانتماء أو الفهم أو الحب... أو التحرر من القلق.. أي أنها يجب أن تخلق أو تثير لدى الشخص اقتناعا بأنه يحتاج إلى القيام بتصرف ما للخروج من حالة القلق أو إشباع الحاجة

ويورد "تان" بعض التعميمات المتعلقة بالنتائج المستخلصة من الأبحاث حول خصائص الرسالة الفعالة وهي²:

1 محمد منير حجاب ، مرجع سابق، ص

2- حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص56

أ . الرسائل ذات النتائج الواضحة أكثر فاعلية من الرسائل ذات النتائج الضمنية في تغيير آراء المتلقين، ذلك أن المتلقي لا يدرك غالبا الهدف من الرسالة ما لم يكن واضحا أمامه
ب . تزداد قابلية التغيير في الآراء عندما تناقش الرسالة معلومات سارة ومتفق عليها عند المرسل والمتلقي، أكثر من مناقشة معلومات خلافية وغير سارة بينهما

ت . المواد التي تبدأ بها الرسالة هي التي يتم تعلمه بشكل أفضل، ويتلوها بعد ذلك المواد التي تأتي في النهاية، أما التي تأتي في الوسط فإنها الأقل منزلة من حيث التعلم

ث . ترتبط فعالية الرسالة -بتعرضها لجانب الموضوع أو جانبي الموضوع- بالجمهور، والمصدر، والخصائص الأخرى للرسالة

فعرض وجهة نظر واحدة للموضوع يكون فعالا، إذا كان الجمهور يتفق مع نتائج القائم بالاتصال، وإذا كان ذكاء المتلقين محدودا، أو تعليمهم بسيطا، وكانت معرفتهم بالموضوع ضئيلة، وكان المتلقون لا يتعرضون لوجهة النظر الأخرى، وإذا كان الموضوع غير مثير للجدل، وأما عرض وجهتي النظر (دحض آراء الخصم) فيكون أكثر فعالية عندما يكون المتلقون ذوي ذكاء مرتفع، أو تعليم عال، وإذا كان الموضوع مثار جدل وموضع معارضة، وكان المتلقون على معرفة بالموضوع ويمكنهم أن يتعرضوا للآراء المعارضة من متصلين آخرين

ج . تكرار التعرض للرسالة يؤدي إلى زيادة الموافقة على ما تطرحه من أفكار، والتكرار الزائد جدا قد يقلل الموافقة حيث يؤدي إلى التبرم والتخمة، وعموما يؤدي التكرار الزائد إلى الموافقة أكثر من عدم التعرض

ح . يزداد التعلم مع تكرار الرسالة

خ . زيادة الفهم للرسالة يؤدي إلى زيادة الاتفاق بين المتلقين مع ما توصي به الرسالة

د . لا يوجد اختلاف بين تأثير الاستمالات العاطفية والاستمالات العقلية في الإقناع

ذ . الاستمالة المتوسطة للخوف تكون أكثر تأثيرا في تحقيق الإذعان من استمالات الخوف المرتفعة أو المنخفضة

وللإشارة فإن الاستمالات التي تستخدم في الرسائل الاتصالية حتى تزيد من كفاءتها، ثلاث أنواع رئيسية هي¹:

- الاستمالة العاطفية : وتشمل إيجاد مشاعر ملائمة لدى المتلقي من خلال مخاطبة المشاعر والقيم والعواطف، أو عن طريق وضع المتلقي في جو سعيد عند استقبال الرسالة
- الإستمالة العقلية: باستخدام المنطق والشواهد التجريبية
- إستمالة التخويف: بمخاطبة غريزة الخوف عند المتلقي

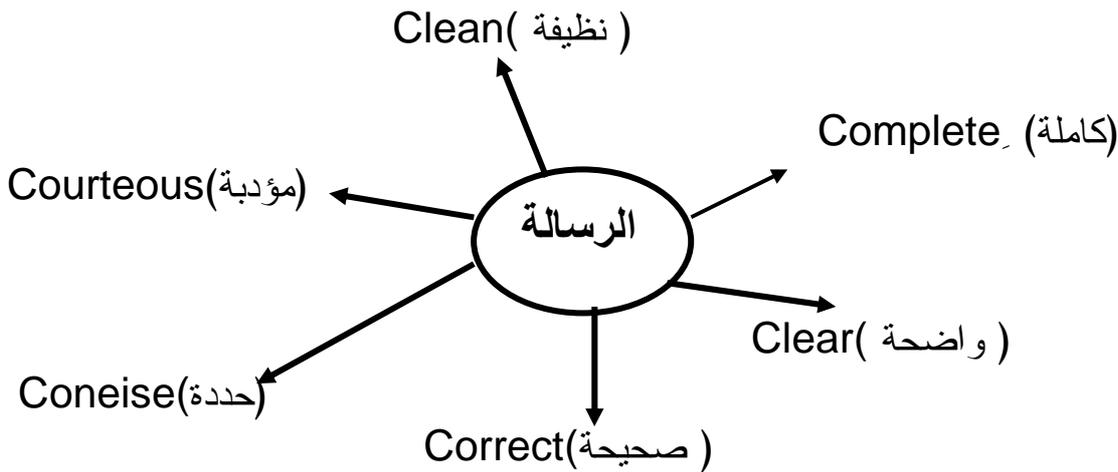
وذكر عاطف العدلي العبد في كتابه الاتصال والرأي العام نقاط أساسية يجب مراعاتها في الرسالة حتى تحقق المقصد منها بكفاءة عالية نذكرها بإيجاز في ما يلي¹:

- يقوم التكرار المتنوع بتذكير المستمع أو المشاهد أو القارئ بالهدف من الاتصال
- إن مجرد التكرار فقط ليس مفيدا ولكن التكرار بتنوع
- يزداد احتمال التأييد للمعلومات التي تتفق مع الرأي السائد
- تعتنق الجماهير بعض الآراء لأنها تؤمن أنها تتفق مع رأي الأغلبية
- كلما كان التهديد المحتمل غير مألوف زادت الحاجة للتطويل والشرح لإثارة التوتر العاطفي
- إن الرسائل التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زاد قدر التخويف فيها، فكلما زاد عامل التخويف في الرسالة قل تأثيرها
- إن الرسالة التي تحقق نجاحا في تغيير الاتجاهات تجعل المتلقين أكثر مقاومة لتأثير التعرض التالي للدعاية المضادة
- يصبح الإقناع أكثر فاعلية إذا حاولت الرسالة أن تذكر نتائجها أو أهدافها بوضوح بدلا من أن يترك للجمهور استخلاص النتائج بنفسه
- يزيد استخدام الأدلة والشواهد من مقدرة المصادر التي تكون درجة تصديقها منخفضة
- إن التقديم الضعيف للرسالة يقلل من وقع أي دليل
- تقلل معرفة الجمهور بالدليل من وقعه
- إن تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة أكثر فاعلية واقدر على تغيير الفرد المتعلم
- حينما يكون الجمهور مترددا يكون تقديم الجانبين المؤيد والمعارض أكثر تأثيرا
- إن تقديم جانب واحد من جوانب الموضوع أكثر فاعلية في تحويل آراء الفرد الذي يؤيد أصلا وجهة النظر المعروضة، لأن التأثير سيكون تدعيما
- تكون الرسالة أكثر فاعلية حينما تجعل ما تعرضه رأي أو سلوك يبدو للجمهور على انه وسيلة لتحقيق احتياجاته الموجودة فعلا
- يميل الأفراد إلى نسيان غالبية تفاصيل اتصال ما ويحتفظون بقدر محدود من المعلومات القصيرة المختصرة
- إن ذكر الأرقام المتعلقة بموضوع معين يجعلنا نتذكر مضمون هذا الموضوع بتركيز ووضوح أكبر فيما لم نذكرها
- يثير تكرار نفس الرسالة سخط الجمهور
- يؤثر حجم الاتصال الذي يتلقاه الفرد على وقع اتصال ما عليه

وأضاف بعضهم¹ إلى هذه العوامل المذكورة، عوامل أخرى:

- ◆ دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل، أو في استخدام العبارات الفعالة التي تجد طريقها إلى عقول وقلوب الجمهور المعني بالفكرة والمضمون الذي تحمله الرسالة
- ◆ خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع، أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب، فغالبا ما تشوه الأخطاء التي قد توجد في بعض الرسائل مضمون ومحتوى الرسالة وتشجع العزوف عنها
- ◆ الابتعاد عن التكرار غير المبرر للمعلومات: لأن المستقبل فردا أم جماعة مهياً لاستقبال الأفكار والمضامين الجديدة أو المستحدثة. وقد يميل أو ينفرد من المعلومات المكررة دون أن يكون هناك مبرر، سببه التذكير أو التأكيد على فكرة أو معلومة معينة
- ◆ يجب أن لا تكون الرسالة طويلة ومملة، فكثيرا ما يمل المستقبل من الحشو الكلامي والإطناب الإنشائي والمقدمات الطويلة قبل الدخول في الموضوع المراد إيصاله له
- ◆ توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، فمهما كانت الرسالة مهمة فإنها تتأثر كثيرا بالوسيلة والقناة التي ستحملها إلى المستقبل، فكل رسالة وسيلتها المؤثرة دون غيرها من الوسائل، وكذلك فإن بعض الرسائل يفضل نقلها شخصيا من قبل المرسل، على حين تحمل رسائل أخرى بشكل غير مباشر عبر وسائل الاتصال المختلفة ويمكن تلخيص صفات الرسالة الجيدة في ستة صفات تبدأ جميعها بالحرف C على النحو المبين في الشكل (19) أدناه:

شكل رقم (19) يوضح: صفات الرسالة الجيدة²



المصدر: (ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، ص 49)

4-2-3- شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي: ونعني بها مجموع العوامل - الخصائص والمهارات والقدرات - التي ينبغي أن يتصف بها المتلقي، والتي تجعله قادرا

1 رحيمة عيساني، مرجع سابق، ص 85

2 ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 49

على تحليل معاني الرسالة وفك رموزها بكفاءة عالية، وفهم مضمونها وتفسير محتواها كما قصده المرسل

ونجاح العملية التواصلية كما ترتبط بطبيعة المرسل ككون مهم في هذه العملية، يرتبط أيضا بنوعية جمهور المستقبلين - ككون ثاني أساسي في الفعل التواصلية - وبإطاره المرجعي، فالمستقبل يتلقى الرسالة في صورة رمزية غالبا، ويعمل على فك رموزها ويفهم معناها في ضوء خبراته السابقة وحاجاته وكلما تشابهت خبراته هذه مع مرسل الرسالة كلما ازدادت كفاءته في تحليل الرسالة وفك رموزها بالشكل الصحيح .

وتعتمد كفاءة الفعل التواصلية إلى جانب ذلك على¹: كيف يستقبل الجمهور ويدرك ويفسر المادة الاتصالية (الرسالة)، وكيف يتصرف الجمهور إزاء مصدر الرسائل، هل يتفاعل معه، أم يقبل هذا المصدر فحسب. إن دراسة الجمهور وتحليله تثير العديد من الأسئلة فما الذي يركز عليه التحليل وكيف يمكن الإفادة من هذا التحليل لتعزيز فاعلية العملية الاتصالية وهذا التحليل يتناول على وجه التحديد :

• علاقة الجمهور بالمرسل

• علاقة الجمهور بالرسالة

• تحيز الجمهور

• مشاركة الذات الفردية في الجمهور

ويمكن القول أن هناك خصائص معينة يتصف بها الجمهور المستقبل للرسالة وتؤثر على مدى استجابته للرسالة القادمة من المرسل وتنقسم هذه الخصائص إلى قسمين²:

1. خصائص ديمغرافية تتصل بالعمر والتعليم والمهنة والحالة الاجتماعية ومكان الإقامة

2. خصائص سيكولوجية (نفسية) واجتماعية.

وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة أو عدم فهمها ومن بين هذه العوامل يذكر الوردية وزميله³:

• اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل، سواء كان ذلك بالنسبة إلى اللغة القومية المشتركة كاللغة العربية، أو المصطلحات اللغوية المستخدمة في اللغة الواحدة. وكثيرا ما يساء فهم الرسالة إذا لم تكن هناك لغة مشتركة وواضحة بين المرسل والمستقبل

¹ ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، المرجع نفسه، ص 55، 56

² ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 60

3 رحيمة عيساني، مرجع سابق، ص 78

- درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل، وشعور الاحترام والود والثقة الموجودة بينهما. فالمرسل لا يجد عناء كبيراً في إيصال أفكاره إلى المستقبل في حالة وجود مشاعر إيجابية عند المستقبل
 - ثقافة المستقبل وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته. فالأفكار والمعلومات الجديدة تجد طريقها عند المستقبل المتجرد عن الخلفية الموضوعية والمعرفية لها بشكل أسرع وأسهل.
 - مؤثرات اجتماعية إيجابية أو سلبية تربط المرسل بالمستقبل يكون لها اثر كبير في فهم واستيعاب الرسالة
- ويتأثر المستقبل بعدد من العوامل التي تؤثر بدورها على كفاءة التواصل وهي¹:

1. يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على استجابته للرسالة، فالرسالة تصبح مجرد حروف معينة على الورق ولا قيمة لها، والأصوات تصبح لا مغزى أو معنى لها حينما ينعدم الفهم وتكون الرموز غير مفهومة للمستقبل، فكل جماعة وكل فرد له مجموعة من التصورات والاتجاهات تتحكم في سلوكه وفي نظرتة للأشياء، وهذه التصورات والاتجاهات مشتقة من بيئته وثقافته، فالمرسل الذي يظن أن ما يقدمه من معلومات أو أفكار سوف تفهم بالطريقة التي يفهمها هو، يكون قد اغفل أن المستقبل له إطاره الدلالي الذي يجعله يفسر هذه الرموز ويخلع عليها معاني معينة قد تتفق مع ما يقصده المرسل وقد يختلف معه فيها، وعلى ذلك فكلما كان للمستقبل إطاراً دلالياً يتفق مع الإطار الدلالي للمرسل ساعد ذلك على فهم ما تعنيه الرموز ومن ثم نجاح عملية الاتصال.

2. قصور الإدراك الحسي للمستقبل، فالإنسان يدرك الرسالة التي تعرض عليه عن طريق حواسه من سمع وبصر ولمس وتذوق وشم ، إلا أن السمع والبصر هما أهم الحواس في عملية الاتصال، وعلى ذلك فإذا كانت هذه الحواس بها قصور أو معطلة لسبب أو آخر يمكن أن تعوق عملية الاتصال مهما بذل المرسل من جهد في تنظيم أفكاره وفي إعداد رسالته.

3. دافعية المستقبل إلى المعرفة: من الخطأ الاعتقاد أن إدراك المستقبل للرسالة أمر مضمون بمجرد أن يرسلها المرسل عبر وسيلة من الوسائل خاصة في الاتصال الجماهيري إذ لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويعرض عن ما لا يهتم به ويتوقف ذلك على ما لدى الإنسان من دوافع أو حاجات يريد إشباعها سواء كانت هذه الحاجات أولية أو ثانوية وكما سبق القول فإن المستقبل حر في اختيار ما يشاء من الرسائل المتاحة له ، وكلما كانت الرسالة تحقق له حاجات معينة سعى هو بنفسه إلى اختيار هذه الرسالة

4. الظروف المحيطة بالشخص المستقبل للرسالة تؤثر تأثيرا كبيرا على مدى تقبله للرسالة أو رفضها، فعلى سبيل المثال يساعد انتشار مرض كالتطاعون ألبقري في الماشية على تقبل الزراع للرسالة التي تطالبه بتطعيم ماشيتهم ضد هذا المرض وإتباع التعليمات الطبية البيطرية .

5. اتجاهات المستقبل: وهذه تلعب دورا هاما في نجاح الاتصال أم لا، ويقصد بذلك اتجاهات المستقبل تجاه المتصل واتجاهاته تجاه الرسالة، وكذا القناة الاتصالية، واتجاهاته نحو نفسه وذلك من حيث ثقته من عدم ثقته في ذاته .

ومما يزيد من كفاءة المستقبل وكفاءة العملية التواصلية ما ذكره ربحي مصطفى عليان وزميله في ما يلي¹ :

• أن يكون المستقبل هادئا عند استقبال الرسالة لان ذلك يتيح له حسن الاستماع أو المشاهدة أو حتى القراءة الجيدة ويمنحه الهدوء الفرصة للتفكير بما يسمع أو يرى أو يقرأ. وعندما يبقى المستقبل هادئا، فان ذلك يشجع المرسل أن يتحدث بأكثر مما كان مخططا له ولذلك تأثير على مستوى الفهم لدى المستقبل. إن الهدوء مطلب أساسي لعملية التركيز وخاصة عندما ينقل المرسل أفكار جديدة تحتاج إلى اهتمام وإلى إجابات سريعة.

• أن يكون المستقبل منتبها إلى المرسل من خلال التركيز على ما يرسله. وهناك بعض الحركات التي تظهر حسن الاستماع، مثل الجلوس بشكل مستقيم، كذلك النظر بالعينين للمتحدث، فالنظر للمتحدث يعبر عن الاهتمام والرغبة في الاستماع ومحاولة الفهم. وهنا فرق بين النظر باهتمام والنظر بحدق واستغراب، وهذا يعبر عن الاستياء أو الاستغراب، كذلك يمكن التعبير عن الاستياء بالنظر جانبا كلما نظر المتحدث إلى المستمع، وبالطبع يؤثر ذلك سلبا على المتحدث ويشعره بعدم الارتياح .وهناك أيضا بعض الحركات التي توحى بعدم الانتباه مثل : التحدث مع الآخرين في الوقت الذي يتحدث فيه الشخص المقابل، أو القيام بحركات أخرى مثل: اللعب بالمفاتيح أو القلم أو التلمل أو النظر إلى الخارج أو النظر إلى الساعة. ولكل هذه الحركات تأثيرات سلبية على المتحدث وبالتالي تشكل عائقا في نقل الرسالة أو المعلومة وفهماها بالشكل الصحيح.

4-2-4- شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الوسيلة:

تحتل الوسيلة التي يستخدمها المرسل أو المصدر في إيصال الرسالة إلى المستقبل أهمية كبيرة في كفاءة ونجاح العملية الاتصالية، وكثيرا ما يخفق الاتصال ويحيد عن هدفه لسوء اختيار الوسيلة التي تتناسب مع الرسالة من جهة، ومع المستقبل من جهة أخرى ، كما أن درجة تأثير الرسالة في المتلقي تتوقف إلى حد كبير على طبيعة الوسيلة المستخدمة في نقل مضمون هذه الرسالة. فضلا عن "أن كل وسيلة تميل بطبيعتها إلى إبراز جوانب معينة

¹ ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 56

من الرسالة أو تلقي الضوء من زاوية معينة على الأفكار والمعلومات والأنباء ويستقبل الجمهور الرسالة من زوايا تختلف باختلاف وسيلة الاتصال، وبهذا فإن الرسالة إذا ما تتأقلمت عدة وسائل في وقت واحد فإن هذا من شأنه أن يعطي صورة متكاملة ومن زوايا مختلفة ومتعددة للرسالة الاتصالية¹ كما أن التنوع في استخدام وسائل نقل الرسالة الاتصالية من شأنه أن يفيد في استيعاب الفروق الفردية الموجودة بين المستقبليين من حيث قدرتهم على ترجمة وإدراك الرسالة وفك رموزها.

إلى جانب ذلك هناك " عوامل خاصة بكل وسيلة تؤثر في تعامل المستقبل مع الرسالة، ففي الصحيفة مثلا نجد أن طول الجملة، عدد كلماتها، الترقيم من فواصل ونقط، مستوى اللغة، كلها عوامل تؤثر في الفهم والمصادقية والاهتمام بالمادة، هذا بالإضافة إلى العناصر الطبوغرافية مثل الألوان والأبناط والصور والرسوم والأطر .."²

وقد عنيت بحوث شكل الاتصال **Communcation Modlity** بدراسة أي الوسائل الإعلامية أكثر تأثيرا من غيرها في تغيير الاتجاهات أو في التعلم . ويخلص لنا "تان" بعض نتائج الدراسات حول فعالية الوسائل الإعلامية في التأثير، وذلك على النحو التالي³:

أ . الوسائل الحية المسموعة والمرئية تكون عموما أكثر الوسائل فعالية في تغيير الاتجاهات، يتبعها الوسائل الشفوية (المسموعة)، ثم الوسائل المكتوبة (المقروءة)
ب . تكون الرسائل المكتوبة أسهل في التعلم والتذكر من الرسائل المسجلة صوتيا، أو بالصوت والصورة، وخصوصا إذا كانت الرسائل معقدة، وإذا قيس التذكر بعد تقديم الرسالة.

ج . يتفاعل شكل الاتصال مع درجة تعقيد الرسالة في تحديد تغيير الاتجاهات عند المتلقين، وتكون المواد المكتوبة أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات من المواد المسجلة صوتيا أو بالصوت والصورة، وذلك عندما تكون الرسالة صعبة. أما عندما تكون الرسالة سهلة فإن أشرطة الفيديو تكون أكثر فعالية من الرسائل المكتوبة.

د . عندما تكون الرسالة صعبة فإن قدرة المتلقين على فهم الرسائل المكتوبة تكون أفضل من القدرة على فهم الرسائل المسموعة أو المرئية

هـ . يتفاعل شكل الاتصال مع درجة مصداقية المصدر في تحديد تغيير اتجاهات المتلقين وعند استخدام التلفزيون تكون الثقة بالمصادر أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات من استخدام الراديو أو الطباعة، وعدم الثقة بالمصادر يكون أكثر فاعلية عند استخدام الراديو أو المواد المطبوعة

1 محمد منير حجاب ، مرجع سابق، ص 127

2 حسن إبراهيم مكي، بركات عبد العزيز محمد، المدخل إلى علم الاتصال، ط1، 1995، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ص 35

3 حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سابق، ص 85

و . يتفاعل المتلقي مع التلفزيون أكثر من تفاعله مع الراديو ويتفاعل مع الراديو أكثر من المواد المطبوعة

وهناك عدد من الأسس التي يجب على المرسل أن يأخذها بنظر الاعتبار عند اختياره لوسيلة الاتصال وهذه الأسس هي¹:

• وسائل الاتصال والقنوات الواسعة والأكثر انتشاراً بين جمهور المستقبلين، سواء كانوا مستمعين أو مشاهدين. فالوسيلة السائدة بين أفراد المجتمع هي مضمونة وسهلة الاستخدام وتصل إلى أكبر عدد منهم.

• وسائل الاتصال ذات التأثير المباشر أو الفعال في المشاهد أو القارئ أو المستمع هي الأكثر من غيرها من وسائل الاتصال.

• الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون أو الرسالة المراد توصيلها فهناك رسائل تحتم استخدامك وسائل إيضاح فيها أو المواد المرئية والمسموعة كالتلفزيون مثلاً، وهكذا..

• الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه. فقد يتعرض الإرسال التلفزيوني للتشويش عبر مسافات بعيدة إذا كانت تقنيات الاتصال المستخدمة غير كفاءة. وقد تكون الرسالة المكتوبة غير واضحة المعاني من ناحية الكتابة أو الطباعة. وقد يكون صوت المرسل غير مسموع في حالة الاتصال الشفوي

ويضيف أبو إصبع وزميله إلى هذه الأسس، المعايير التالية التي يمكن اختيار وسائل الاتصال المناسبة على أساسها²:

- التغطية الجغرافية التي تستطيع الوسيلة الوصول إليها
- عدد القراء أو المستمعين أو المشاهدين لكل من الوسائل المطبوعة والوسائل المرئية

• الخصائص الفنية والإنتاجية لوسيلة الاتصال

ويقترح (القصار، 1997) عدة معايير من الواجب مراعاتها قبل اختيار الأداة وهي³:

أ . مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة لمستقبل الرسالة: حتى تؤدي الرسالة الغرض المنشود منها على المرسل أن يختار انسب الوسائل لنقل الرسالة فإذا كان المستقبل أمياً توجب على المرسل استبعاد خيار الرسالة المكتوبة وإذا كان المستقبل أصماً توجب على المرسل استبعاد خيار الرسالة الشفوية لذلك يجب على المرسل قبل أن يفكر في إرسال رسالته التفكير في مدى ملائمة تلك الوسيلة المختارة لنقل الرسالة للمستقبل

¹ ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 55-56

² أبو إصبع صالح خليل، مرجع سابق، ص 86

³ محمد دهيم الظفيري، فن الاتصال اللغوي ووسائل تنميتها، ط1، 1999م، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ص 38-39 (بتصرف)

- ب. درجة الاعتماد أو الثقة في الوسيلة المستخدمة: عند اختيار الأداة لنقل رسالة ما، على المرسل أن يحسن اختيار الأداة بحيث تكون الأنسب والأوثق في دقة نقل الرسالة.... والتأكد من فعالية تلك الوسيلة وان يتقن فنون الأداة المختارة لنقل الرسالة
- ج. مدى ملائمة الأداة المستخدمة لطبيعة الرسالة: يختلف محتوى الرسائل بعضها عن بعض ولكل نوع طبيعته التي تحتم على المرسل اختيار الوسيلة الأنسب لحمل الرسالة
- د. مدى إتقان المرسل والمستقبل للأداة المختارة: إن اختيار المرسل للوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة يجب أن يناسب قطبي الاتصال (المرسل-المستقبل) على حد سواء. فلا ينبغي أن يكون المعيار الوحيد لاختيار الأداة مناسبتها فقط للمستقبل أو المرسل بل يجب أن يتقن المرسل والمستقبل الأداة المختارة حتى تستطيع الأداة حمل الرسالة بصورة صادقة ومعبرة كما يتوقعها الطرفين كما يتحكم في استخدام الوسيلة العوامل الآتية¹:

- ◆ طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه
 - ◆ خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية، وقابليته للتأثر من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة.
 - ◆ تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه
 - ◆ أهمية عامل الوقت بالنسبة لموضوع الذي يتناول الاتصال
 - ◆ مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف
- وقد توصلت الدراسات والبحوث إلى أن هناك ثلاثة مكونات رئيسية لمصادقية وسيلة أو قناة الاتصال مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها، هي²:

1. الكفاءة والثقة

2. عدم التحيز وعدم الإثارة

3. الشخصية والحيوية

وتتضمن هذه المكونات الرئيسية عدة عناصر فرعية داخلية متداخلة هي:

- | | |
|--------------------|----------------------|
| - الكفاءة | - إمكانية الثقة فيه |
| - العناية بالمجتمع | - عدم التحيز |
| - عدم الإثارة | - الحيوية |
| - الدقة | - تقديم احدث الأخبار |

¹ رحيمة عيساني، مرجع سابق، ص 90

² ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سابق، ص 53

-القيام بدور رقابي

-العناية بما يفكر به الناس

- تمتعها بشخصية متميزة

-الشجاعة

الاستنتاج العام:

من خلال ما توصلنا إليه من معلومات وبيانات في العرض النظري السابق وبعد مراجعة الدراسات السابقة ، وتفحص اقتراحات الأساتذة -الذين عبروا عن تجربتهم الميدانية ردا على سؤال مفتوح قدم لهم في شكل استمارة¹-يمكننا إعادة صياغة وتحديد وترتيب شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية على هذا النحو:

أولاً:شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل :

ونقصد بالمرسل في الإدارة المدرسية المبادر بالاتصال بغض النظر عن مركزه (مدير، أستاذ،...) ويكون محققا للكفاءة إذا توفرت فيه مجموعة من الشروط:

1- شروط لغوية ومعرفية: و نذكر منها ما يلي

- ◆ أن يكون ذا قدرة لغوية وبلاغية حيث يستطيع التعبير بوضوح عن موضوع الرسالة وإيصال أفكارها
- ◆ أن يكون قادرا على توظيف المعارف والضوابط اللغوية في مختلف السياقات التواصلية.
- ◆ - أن يكون ذا خبرة وتجربة علمية وثقافية واسعة خاصة فيما يتعلق بفنون الإدارة والتسيير والقيادة المدرسية
- ◆ أن يكون متمكنا من توظيف واستثمار المعارف اللغوية والبلاغية توظيفا يخدم وضعيات التواصل (وضعيتي التلقي والإنتاج) في مقامات مختلفة
- ◆ أن يختار الألفاظ المناسبة الدالة على المعنى المطلوب ومراعاة مقتضى الحال (قدرة استيعاب المتلقي ومستواه)
- ◆ أن يكون ذا قدرة عالية على الترميز ووضع فكرته في رسالة (الكتابة والتحدث)، والتعبير عنها بشكل يفهمه المتلقي مراعاة لإطاره الدلالي.
- ◆ أن يكون قادرا على تفكيك بنية الرسالة المسترجعة واستيعاب فحواها عن طريق ما يتمتع به من مهارتي القراءة والاستماع
- ◆ أن يستخدم لغة تتناسب مع موضوع الرسالة وجمهور المتلقين، فإذا كان الموضوع علميا مثلا فيجب أن يستخدم المتصل لغة العلم ومصطلحاته ..،
- ◆ أن يكون قادرا على تنويع صيغ التعبير واختيار المقال المناسب للمقام

- ◆ أن يكون ذا علم وإحاطة دقيقة بجميع جوانب وخلفيات موضوع الرسالة.
 - ◆ أن يوظف المعاني القريبة من ذهن المتلقي والعبارات الدقيقة الدلالة بعيدا عن التعقيد والتكلف في ألفاظ الرسالة وأسلوبها.
 - ◆ أن يلتزم البناء الصحيح الخاص بالرسالة (كلمة، جملة، فقرة...) موظفا الألفاظ والجمل باتساق وانسجام في أي موقف.
 - ◆ أن يلتزم الإيجاز قدر الإمكان ويتجنب الإطناب حتى لا يضيع وقت المستمع مع الحفاظ على معنى الرسالة في أي موقف.
 - ◆ أن يتحقق من الهدف الفعلي للتواصل -تغيير الأفكار أو تقديم المعلومات- قبل الشروع في العملية التواصلية حتى يستطيع تقدير الإمكانيات اللازمة وتحديد الاستعدادات الضرورية
 - ◆ أن ينظم أفكاره قبل عرضها ويخضعها للعقل والمنطق
 - ◆ أن يكون واضح الكلام غير متسرع يمكن المستمع من الاستيعاب ، وألا يتحدث على وتيرة واحدة ، ولا يغرق في الكنايات والمجازات
 - ◆ أن يدرك أهمية التكرار الهادف لبعض أجزاء الرسالة ومواطن توظيفه.
 - ◆ أن يكون عارفا متمكنا من فنون وتقنيات العرض الشفهي والتعبير الكتابي
 - ◆ أن يتمتع بالحس النقدي *قادرا* على التفسير والحكم والتعليق على استجابات جمهور المتلقين بذكاء.
 - ◆ أن يكون قوي البديهة حاضر الفكر، متمكنا من أدوات الاستدلال والبرهنة والحكم والتقويم
 - ◆ أن يكون متمكنا من عمليات التخطيط والتصنيف والتنظيم والتمييز والمقارنة والربط....
 - ◆ أن يكون تلفظه سليما خاليا من عيوب النطق مثل: اللكنة، واللثغة، والفأفة، والتأتأة، وسرعة نسق الكلام، وخفوت الصوت، والزعيق، وعلو طبقة الصوت ...
 - ◆ أن يكون متمكنا من توظيف اللغة الرمزية بكفاءة عالية كالإشارات ، والملاحم المعبرة، والحركات، وأوضاع الجسم، ومختلف الإيماءات والإيحاءات...
- 2- شروط نفسية واجتماعية:**

- ◆ أن يكون المرسل ذا انتماء اجتماعي واقتصادي ومندمجا في واقع المتلقي
- ◆ أن يكون مصدر ثقة وإعجاب للمتلقي حتى يحدث التفاعل الفوري مع رسالته الاتصالية
- ◆ أن ينطلق في بناء موضوع رسالته من الواقع المعيش في المؤسسة مراعيًا الضوابط والمعايير التنظيمية المتعارف عليها

- ◆ أن يراعي في عرض موضوع الرسالة الخلفية الفكرية والثقافية والمرجعية الجماعية والخصائص الشخصية المشتركة بينه وبين المتلقي .
- ◆ أن يتحرر من سلطة مركزه الاجتماعي وما يترتب عليه من التعالي على جمهور المستقبلين
- ◆ أن يتخلص من عقدة الشعور بالنقص والتحلي بالثقة والإقدام
- ◆ أن يتمتع بالدافعية القوية والرغبة الصادقة في التواصل وبناء علاقات هادفة.
- ◆ أن يفكر في موضوع الرسالة، ويحيط بأبعاده، ويحدد وقعه على المستقبل، ويقدر مدى استجابته له قبل البدء بالاتصال
- ◆ أن يكون المرسل على دراية وعلم بظروف المتلقي وحالته النفسية ومدى استعداده للتفاعل مع موضوع الرسالة
- ◆ أن يراعي حالة المستقبل المزاجية ويتجنب الإساءة إليه، ويبتعد عن مواطن الخلاف ويظهر الود الاحترام له.
- ◆ أن يتمتع بالجاذبية والاقتراب من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والإيديولوجية ويكتسب القبول الاجتماعي على الصعيدين الذاتي والغيري
- ◆ أن يحرص على توفير عوامل جذب انتباه المستقبل لموضوع الرسالة
- ◆ أن يكون ذا موقع متميز في المجتمع متسما بالمصداقية والنزاهة ينطبق فعله مع ما يقول ويدعو إليه بعيدا عن التحيز.
- ◆ أن يتسم مزاجه الشخصي بالهدوء وتقبل الآخر واحتوائه مهما كان.
- ◆ أن يكون واثقا من نفسه ممتلكا قيم التفتح واحترام رأي الآخر.
- ◆ أن يمتلك الاتجاهات الايجابية نحو نفسه ونحو المستقبل والرسالة
- ◆ أن يستشير ويستشير الشركاء والعاملين عند التخطيط للاتصال.
- ◆ أن يراعي طبيعة الرجوع لدى الجمهور ويحرص عليه من خلال شكل الاستجابة والاهتمام الذي يبديه الجمهور برسالته.

3- شروط فنية ومادية:

- ◆ أن يتمتع بمهارات التفاعل وفنون التعامل مع الآخرين مثل مهارة التحدث و مهارة الاستماع (الخطابة، المناقشة، الكتابة، القراءة....).
- ◆ أن يستخدم المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).

- ◆ أن يراعي نبرات صوته ويكيفها حسب طبيعة مضمون الرسالة ويوظفها بشكل تفاعلي مع معاني الكلمات
- ◆ أن يحسن اختيار الوسيلة الملائمة لموضوع الرسالة ولطبيعة المستقبلين والمنتاسبة مع إمكانياته المادية المتاحة.
- ◆ أن ينوع في توظيف وسائل الاتصال الحديثة والكلاسيكية على السواء
- ◆ أن يدعم رسالته الاتصالية بضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات
- ◆ أن تكون الوسائل المستعملة لتبليغ الرسالة معروفة ومألوفة لدى المتلقي .
- ◆ أن يتمكن من التنوع في عرض موضوع الرسالة والاستشهاد بنماذج من الواقع وتلخيص مضمونها.
- ◆ أن يحدد الخطوات المتبعة أثناء الاتصال ويتنبأ باحتمال ظهور عقبات تتطلب حسن التصرف.
- ◆ أن يحسن فن الإلقاء ويثريه بالمنبهات المثيرة وخاصة في الرسائل الشفوية
- ◆ أن يهتم بمتابعة ردود فعل المستقبل على الرسالة
- ◆ أن يقدم فكرة عن موضوع الرسالة بأسلوب شيق ويحدد للمستقبل الزمن المستغرق في الاتصال قبل الشروع فيه.
- ◆ أن يعتني بالمقدمة (الافتتاحية) ويزودها بالكلمات اللطيفة والدبلوماسية التي توحى باحترام الآخر
- ◆ أن يتحدث بطريقة مشوقة ويتقن فنيات إدارة الحوار والنقاش، مرناً في تعامله وفي عرض وجهات نظره.
- ◆ أن يكون قادر على الإثارة والإقناع
- ◆ أن يمتلك القدرة على إشراك المستقبل في الحوار واستخدام التعبيرات الحركية المناسبة.
- ◆ أن يتقن فن السؤال من حيث مضمونه ووقت طرحه وأسلوبه ويشجع على تبادل الأسئلة بينه وبين المستقبلين
- ◆ أن يستعمل روح الدعابة بفاعلية لاستمالة المتلقي وتكوين رابط قوي
- ◆ أن يستشير ويشرك المستقبلين في وضع الأهداف والخطط وفي عمليات التنفيذ والتقويم.
- ◆ أن يكون مصغياً، متجاوباً مستبعداً للعاطفة وإذا اضطر للمقاطعة فلا يلجأ إلى تغيير الموضوع
- ◆ أن يتحدث بطريقة هادئة توحى بالتفاؤل والثقة و الاطمئنان
- ◆ أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة
- ◆ أن يحرص على أن يتم الاتصال في أماكن مناسبة بعيدة عن كل ما يشتت الانتباه (كالضجيج، نقص التهوية، الإضاءة، الاكتظاظ...)

◆ أن يهتم بشكله الظاهري وهندامه لجذب انتباه واحترام المتلقي
◆ أن يحسن تنويع نبرات الصوت ومراعاتها وفقا لدرجة الحماس و التفاعل حسب الموقف ومضمون الرسالة.

◆ أن يكون ذا خبرة عميقة بلغة الجسد والعيون وتعبيرات الوجه
◆ أن يتجنب النظر بعيدا عن المتحدث كي لا يشعره بعدم المبالاة
◆ أن يتجنب إطالة التحديق في وجه المتلقي والرمش الكثير

4- شروط إنسانية أخلاقية:

◆ أن يظهر الاهتمام بمشكلات المتلقي الوظيفية والشخصية .
◆ أن يراعى مشاعر المتلقي ويحترم رغباته في حدود الصالح العام
◆ أن يتيح الفرصة للمتلقين لإبداء آرائهم في الاجتماعات بحرية كافية
◆ أن يشعر المتلقي بالطمأنينة والأمن النفسي ويتفادى اللجوء إلى أسلوب التهديد.
◆ أن يعامل المستقبلين بأسلوب مهذب يتسم بالتواضع والكياسة.
◆ أن يساعد على خلق روح القيادة في المستقبلين ويستغلها لتحقيق الصالح العام
◆ أن يتسع صدره للمناقشة، وتقبل الانتقادات البناءة، ويميل لتبني رأي الأغلبية .
◆ أن يحرص على تنمية الشعور بالانتماء للجماعة ، وإذكاء روح التماسك .
◆ أن يحرص على تنمية علاقات المودة بين الأعضاء، ولا يتبع مبدأ فرق تسد.
◆ أن يشجع حاجات المستقبلين للشعور بالنجاح والتقدير للمواهب والإمكانات والخدمات .
◆ أن يدرك أن شعور المستقبل بالسعادة في عمله يساعد على إشعاره بالسعادة في حياته الخاصة، مما يجعله يزيد من عطائه في حياته المهنية والتعليمية نتيجة لشعوره بالرضا الوظيفي.

◆ أن يؤيد ويشجع مرءوسيه طالما أنهم يقومون بما هو متوقع منهم في حدود واجباتهم ومسئولياتهم .

◆ أن يتحرى العدل والمساواة في التعامل مع المستقبلين، ويتعدى عن التحيز والمحاباة .
◆ أن يشجع حاجات الأفراد، ويحقق الأهداف في نفس الوقت، دون تغليب أحدهما على الآخر

◆ أن يشجع روح العمل الجماعي بين الأفراد لتحقيق الشعور بالمسؤولية المشتركة بين المستقبلين.

◆ أن يترك للمستقبلين الحرية في الممارسة وفي علاج المشكلات التي تواجههم، مع إشعارهم بوجود سلطة ضابطة تقوم عملهم وتتابع انجازاتهم وإعطائهم الحق في التجريب والابتكار

◆ أن يتعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف ويحترمه مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته.

- ◆ أن يتحلى بالهدوء ورباطة الجأش وضبط النفس، لبقا في العبارات والتعاملات.
- ◆ أن يقوي روح التعاون والصدقة ويزيل التوتر والضغط ويتقبل الرأي الآخر.
- ◆ أن يكون الإقناع سبيله في تبادل وجهات النظر ويستفيد بما لدى الآخرين من خبرات دون فرض آرائه عليهم والتعصب لأفكاره

◆ أن لا يتسرع في إصدار الأحكام بسبب تفكيره السطحي
ثانيا: شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة:

1- الشروط اللغوية:

- ◆ أن تكون لغة الرسالة مفهومة والعبارات المنتقاة واضحة
- ◆ أن يكون بناء وإخراج الرسالة صحيحا دقيقا من حيث اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل، أو في استخدام العبارات الفعالة التي تجد طريقها إلى عقول وقلوب الجمهور.

◆ أن تكون ألفاظ الرسالة متناسبة مع الإطار الدلالي للمستقبل .

- ◆ أن يكون موضوع الرسالة ملتزما بالضوابط التعبيرية (النحوية، الصرفية، التركيبية...)
- ◆ أن يكون موضوع الرسالة مصاغا بعناية واهتمام من حيث اللغة المستخدمة والألفاظ المختارة (فلا تكون الكلمة متعددة المعاني، معقدة، غير شائعة، ناقصة، غامضة، مشوشة طويلة جدا،...)

◆ أن يكون توظيف الجمل في موضوع الرسالة توظيفا صحيحا من حيث اللغة، وذلك في توظيف الأسماء والروابط والأفعال، وان تكون سهلة الإدراك، مباشرة، هادفة، دقيقة....

◆ أن تتنوع المفردات في موضوع الرسالة باستعمال كلمات وألفاظ مختلفة وتجنب التكرار لها

2- الشروط الأسلوبية:

- ◆ أن يتضمن موضوع الرسالة الحجج المنطقية والعقلية والعاطفية.
- ◆ أن تكون جوانب الرسالة متناغمة لا متنافرة.
- ◆ أن تتضمن الرسالة تكرار لأفكارها الرئيسية لترسيخ وتأكيد أهدافها.
- ◆ أن يتسم موضوع الرسالة بالبساطة والوضوح والدقة ملائما لمستوى المستقبل .
- ◆ أن يكون موضوع الرسالة يتسم بترتيب الأفكار ومزودا بالحجج المنطقية أو العاطفية المدعمة لها .

◆ أن تتنوع الأساليب البلاغية -إذا كان الموضوع يتكون من مجموع فقرات- حسب نوع المضمون، وان تحمل كل فقرة جديدا عما قدمته الفقرة السابقة.

◆ أن تتصف الرسالة بالمقروئية أو المسموعية ضمانا لاستيعاب الرسالة .

◆ أن تكون حركات اليد والجسم المصاحبة للرسالة الاتصالية معبرة وهادفة غير تهديديه ، ولا تتضمن السخرية والغضب .

◆ أن تلفت الرسالة انتباه المستقبل بعرض الجوانب الأكثر تشويقا فيها .

- ◆ أن تبدأ الرسالة بعرض المعلومات الحديثة قبل القديمة .
- ◆ أن تقوم الرسالة بعرض وجهات نظر مختلفة ثم تعمل على دحضها بالأدلة والبراهين لتخلص في النهاية إلى إثبات صحة وجهة نظرها المتبناة.
- 3- الشروط الفنية:**
- ◆ أن تصمم الرسالة بطريقة تجذب انتباه المستقبل ، و أن تكون ذات اهتمام إنساني بحيث تهتم بمصالح المستقبل وانشغالاته وتسعى لتلبية حاجاته .
- ◆ أن يتسم الموضوع بالواقعية وتجنب التجريدات، ويركز على الأحداث والظروف والمواقف في العالم الحقيقي .
- ◆ أن تتصف الرسالة بالقابلية للتحقق بعيدة عن الخيال والتوهم ، وقد تشمل على تقارير إمبريقية (تجريبية) يمكن قياسها واختبارها بشكل موضوعي في العالم الحقيقي.
- ◆ أن يتسم موضوع الرسالة بالموضوعية والابتعاد عن الذاتية والتجريد .
- ◆ أن تكون الرسالة مقروءة أو مسموعة بوضوح.
- ◆ أن تخلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع، ومن الأخطاء النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع.
- ◆ أن يتناسب تصميم الرسالة ونوعها مع الوسيلة المستعملة في نقلها، فكل رسالة وسيلتها المؤثرة.
- ◆ أن لا تكون الرسالة طويلة مملة، وينبغي تجنب المقدمات الطويلة قبل المباشرة في الموضوع المراد.
- ◆ أن يكون الموضوع يحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وذلك بمراعاة ظروفه واستغلالها.
- ◆ أن تعمل الرسالة على استثارة الحاجات الشخصية للمستقبل مثل الحاجة إلى الأمان والانتماء والحب والتحرر... أي تعمل على الإشباع الذاتي للمستقبل فتدفعه للاستجابة لها .
- ◆ أن تكون أهداف الرسالة واضحة للمستقبل غير ضمنية.
- ◆ أن تركز الرسالة على معلومات سارة ومتفق عليها بين المرسل و المستقبل.
- ◆ أن تكون المعلومات متسلسلة بحسب أهميتها (المهمة في صدارة الموضوع ثم تليها الأقل أهمية فالأقل وهكذا...)
- ◆ أن تختم الرسالة بملخص يركز على المعلومات المهمة حتى تبقى في ذهن المتلقي، ولا تذهب في طي النسيان.
- ◆ أن تستثير الرسالة مخاوف المتلقي بشكل متوازن فزيادتها فوق المطلوب يؤدي إلى قلة التأثير أو العكس .
- ◆ أن تعمل الرسالة على استمالة المتلقي عاطفياً أو عقلياً أو معاً.
- ◆ أن يكون الموضوع يحمل الجديد، والتخويف (التهديد) فيه غير مألوف حتى يزداد التركيز على موضوع الرسالة وإثارة التوتر العاطفي.

◆ أن تتمكن الرسالة من تحصين المتلقي وجعله أكثر مقاومة إذا تعرض للدعاية المضادة.
◆ أن تحرص الرسالة فيما تعرضه للجمهور يبدو على أنه وسيلة لتحقيق احتياجاته الموجودة فعلا.

◆ أن تدعم الرسالة بذكر الأرقام والإحصاءات ومختلف الحجج المتعلقة بالموضوع الذي تعالجه.

◆ أن تكون كمية المعلومات المعروضة متناسبة مع الهدف المتوقع منها (تجنب المبالغة في كمية المعلومات، والتعميم المفرط والتكرار غير المبرر وتحري الدقة والوقت المناسب..)
◆ أن لا تكون الرسالة ناقصة، غامضة، مشوشة، طويلة جدا. وتكون كاملة، واضحة، صحيحة، نظيفة، مؤدبة، محددة، هادفة...

ثالثا: شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي:

◆ أن يحترم شخصية المرسل ويقدر قيمته ويكن له مشاعر ايجابية .
◆ أن يتجنب الإدراك الانتقائي للمعلومات التي يستقبلها ويفسرها ويكيفها وفقا لإرادته وهواه

◆ أن يكون قادر على فك رموز الرسالة وتحليل معانيها وفهم مضمونها وتفسير محتواها
◆ أن يكون ذا دراية وإحاطة بالتشريعات المنظمة للعمل المدرسي
◆ أن يشترك مع المرسل في الخلفية الفكرية واللغوية والإدارية ..
◆ أن ينسجم وينتفق الإطار الدلالي للمستقبل مع الإطار الدلالي للمرسل وموضوع الرسالة .
◆ أن يمتلك كل من المستقبل والمرسل إطارا دلاليا واحدا عن موضوع الرسالة.
◆ أن يتمتع المستقبل بسلامة جهاز الاستقبال الحسي خاصة حاستي السمع والبصر .
◆ أن يتمتع المستقبل بالدافعية والرغبة في التواصل والاطلاع على محتوى الرسالة .
◆ أن يحمل اتجاهات ايجابية نحو نفسه والمرسل والرسالة والوسيلة المستعملة في نقلها .
◆ أن يكون هادئا منتبها مركزا أثناء استقبال الرسالة.
◆ أن يثق في مصدر الرسالة.

◆ أن لا يتسرع في فهم موضوع الرسالة بشكل سطحي، ويأخذ الوقت الكافي لاستيعابه بشكل شمولي والنظر إليه نظرة كلية.

◆ أن لا يتسرع في اتخاذ موقف أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.

رابعا: شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الوسيلة:

◆ أن تتناسب الوسيلة المختارة مع موضوع الرسالة ومع إمكانات وخصائص وعدد المتلقين.

◆ أن تتوفر وتتنوع الوسائل المستخدمة في التواصل في المؤسسة التربوية بشكل كاف يستوعب الفروق الفردية بين المستقبلين

- ◆ أن يكون التركيز على الوسائل السمعية والمرئية، تليها الوسائل الشفوية (المسموعة) ثم المكتوبة (المقروءة)
- ◆ أن تستعمل الوسائل الشائعة بين الأساتذة والسهلة الاستخدام التي تصل إلى أكبر عدد منهم.
- ◆ أن تكون وسيلة الاتصال سليمة خالية من العيوب حتى يصل مضمون الاتصال إلى المستقبل بدقة
- ◆ أن تكون وسيلة الاتصال خالية من التشويش والتحريف ومناسبة لطرفي الاتصال معا.
- ◆ أن لا يكون تعارض بين الوسائل المستخدمة إذا ما استعملت أكثر من وسيلة في عملية الاتصال
- ◆ أن تكون موازنة بين استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية للاتصال.
- ◆ أن يتسم الاتصال بالسرعة مسايرا للأحداث ومراعيًا للتكلفة.
- ◆ أن تضمن نقل مضمون الرسالة إلى جميع المتلقين أساتذة كانوا أو إداريين...
- ◆ أن تكون الوسيلة ذات مصداقية وموثوقية ودقيقة في نقل المعلومة كما هي إلى المتلقي دون تحيز.
- ◆ أن تتلاءم الوسيلة المختارة مع طبيعة الفكرة المطروحة وحجم الهدف المتوخى .
- ◆ أن تتناسب الوسيلة المستعملة مع العادات الاتصالية الأكثر شيوعا بين الأساتذة والمرؤوسين.
- ◆ أن تتناسب تكاليف الوسيلة مع أهمية الهدف المطلوب تحقيقه .
- ◆ أن تتناسب الوسيلة مع الوقت المخصص لنقل موضوع الرسالة.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

1.5 الدراسة الاستطلاعية

1.1.5 أهدافها

2.1.5 مجالاتها

3.1.5 أداة الدراسة

4.1.5 نتائج الدراسة الاستطلاعية

2.5 الدراسة الأساسية

1.2.5 مفاهيمها الإجرائية

1.1.2.5 مفهوم الإدارة المدرسية

2.1.2.5 مفهوم التواصل

3.1.2.5 مفهوم الكفاءة التواصلية

2.2.5 عينتها

1.2.2.5 خصائص العينة " في ضوء متطلبات التحقق من

الفروض "

3.2.5 كيفية تطبيق الأداة

4.2.5 طريقة التفرغ والحصول على الدرجات الخام

*** الدراسة الميدانية:**

تم إجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين، دراسة استطلاعية، ودراسة أساسية

5-1-1- الدراسة الاستطلاعية:

5-1-1-1- أهدافها: حددت أهداف هذه الدراسة إجرائيا بـ:

- التعرف عن قرب على ميدان الدراسة وتكوين صورة أولية عنه
- التدريب على خطوات البحث
- الكشف عن الصعوبات التي قد تعترض البحث عند التطبيق من أجل التقليل من حدتها في الدراسة الأساسية أو تفاديها
- التعرف على مدى الاستعداد وطبيعة تجاوب أفراد العينة مع موضوع البحث
- اختيار وبناء أداة الدراسة وتحديد خصائصها السيكومترية وتجهيزها للتطبيق في الدراسة الأساسية

5-1-2- مجالاتها:

المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية:

بدأ الانطلاق في هذه الدراسة الاستطلاعية بداية شهر مارس 2008م حيث استغرقت مدة هذه الدراسة بين إعدادها وتوزيعها وجمعها وتفريغ بياناتها ثم تصنيفها (29يوم).

المجال المكاني للدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في خمس ثانويات من ولاية باتنة، هي ثانوية مروانة المختلطة، ثانوية عبد الرحمان بن خلدون-عين جاسر، ثانوية ابن باديس أولاد سلام، ثانوية وادي الماء، ثانوية قدور حشاشنة-كشيدة، وثانوية الإخوة عباس. حيث تم مقابلة بعض أساتذة ومدراء هذه الثانويات والاستماع إلى آراءهم واقتراحاتهم حول موضوع وإشكالية الدراسة بناء على أسئلة وجهت لهم تخدم أغراض وأهداف البحث.

المجال البشري (عينة) للدراسة الاستطلاعية:

يمثل هذا المجال مجتمع الدراسة الذي أخذت منه عينة البحث حيث أكتفينا بالتعامل مع 20أستاذ وجه لهم سؤال مفتوح¹، يقدمون من خلاله مقترحاتهم بخصوص شروط الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية كما يتصورونها على مستوى المرسل والرسالة، المتلقي والوسيلة وذلك انطلاقا من خبرتهم وتعاملهم مع الإدارة المدرسية والمدير.

5-1-3- أداة الدراسة:

في ضوء الدراسة النظرية لموضوع الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية، والدراسات السابقة، وانطلاقا من المقابلات التي تمت مع الأساتذة والحوارات التي جرت مع المدراء، وفي ضوء مقترحات الأساتذة من خلال السؤال المفتوح الموجه لهم، تم اعتماد وبناء أداة الاستبيان "الاستمارة" لسهولة تطبيقها وإمكانية إحاطتها بكل جوانب وأبعاد الموضوع، وتم

¹ انظر الملحق1

صياغة فقرات هذه الاستثمار صياغة أولية بلغت 90 فقرة ضمن 04 أبعاد وهي [بعد شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل و بعد شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة و بعد شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الوسيلة و بعد شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي] كما هي في استنتاجات الجانب النظري واعتبرناها النموذج المعياري لشروط الكفاءة في كل أبعاد التواصل، ومنه صممنا الاستثمار.

تجريب الأداة وحساب خصائصها السيكومترية:

أولاً: حساب ثبات الاستثمار:

تم حساب ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية للاستبيان، حيث طبقت على عينة قوامها 19 أستاذ وأستاذة، فكانت قيمة معامل الارتباط بين درجات العبارات الفردية والمعبر عنها بـ (س) والعبارات الزوجية المعبر عنها بـ (ص) :

$r = 0.76$ وبتطبيق معادلة سبيرمان التصحيحية تحصلنا على معامل الارتباط $r = 0.86$ مما يعني أن المقياس يتمتع ويتميز بالثبات المطلوب. والملحق رقم (03) يبين الدرجات الخام المحصل عليها.

ثانياً: صدق الاستثمار:

تم حساب صدق الاستثمار بطريقة صدق المحكمين، إذ تم توزيعها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 10 من حاملي شهادة الدكتوراه والماجستير من قسمي علم النفس وعلوم الإعلام والاتصال بجامعة باتنة، وجامعة المسيلة. والملحق رقم (04) يوضح أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، حيث تمحورت ملاحظاتهم حول صياغة فقرات الاستثمار وضرورة حذف بعض الفقرات لأنها لا تقيس، وتعديل البعض الآخر كونها مركبة أو غير محددة أو أنها تحول من مجال إلى آخر. والجدول (20) أدناه يوضح نتائج التحكيم لبنود الاستثمار بعد تفريغ الإجابات:

جدول (20) بين نتائج التحكيم لبنود الاستثمار

رقم الفقرة	البدائل		رقم الفقرة	البدائل		رقم الفقرة			
	تقيس			لا تقيس (أو مكررة)					
	التكرار	%		التكرار	%				
1	9	90%	1	10%	46	2	20%	8	80%
2	9	90%	1	10%	47	9	90%	1	10%
3	3	30%	7	70%	48	9	90%	1	10%
4	9	90%	1	10%	49	9	90%	1	10%
5	2	20%	8	80%	50	9	90%	1	10%
6	8	80%	2	20%	51	10	100%	0	0%
7	10	100%	0	0%	52	9	90%	1	10%
8	8	80%	2	20%	53	9	90%	1	10%
9	7	70%	3	30%	54	9	90%	1	10%

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

%60	6	%40	4	55	%0	0	%100	10	10
%10	1	%90	9	56	%10	1	%90	9	11
%10	1	%90	9	57	%0	0	%100	10	12
%0	0	%100	10	58	%60	6	%40	4	13
%10	1	%90	9	59	%10	1	%90	9	14
%0	0	%100	10	60	%10	1	%90	9	15
%0	0	%100	10	61	%0	0	%100	10	16
%90	9	%10	1	62	%70	7	%30	3	17
%0	0	%100	10	63	%0	0	%100	10	18
%10	1	%90	9	64	%0	0	%100	10	19
%10	1	%90	9	65	%0	0	%100	10	20
%0	0	%100	10	66	%20	2	%80	8	21
%0	0	%100	10	67	%70	7	%30	3	22
%10	1	%90	9	68	%10	1	%90	9	23
%10	1	%90	9	69	%0	0	%100	10	24
%10	1	%90	9	70	%0	0	%100	10	25
%0	0	%100	10	71	%10	1	%90	9	26
%0	0	%100	10	72	%0	0	%100	10	27
%0	0	%100	10	73	%0	0	%100	10	28
%0	0	%100	10	74	%0	0	%100	10	29
%0	0	%100	10	75	%0	0	%100	10	30
%0	0	%100	10	76	%10	1	%90	9	31
%0	0	%100	10	77	%0	0	%100	10	32
%0	0	%100	10	78	%0	0	%100	10	33
%0	0	%100	10	79	%0	0	%100	10	34
%0	0	%100	10	80	%10	1	%90	9	35
%20	2	%80	8	81	%10	1	%90	9	36
%20	2	%80	8	82	%0	0	%100	10	37
%30	3	%70	7	83	%0	0	%100	10	38
%20	2	%80	8	84	%0	0	%100	10	39
%20	2	%80	8	85	%10	1	%90	9	40
%20	2	%80	8	86	%0	0	%100	10	41
%20	2	%80	8	87	%0	0	%100	10	42
%0	0	%100	10	88	%0	0	%100	10	43
%0	0	%100	10	89	%10	1	%90	9	44
%0	0	%100	10	90	%10	1	%90	9	45

وبناء على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تم حذف بعض الفقرات وهي على التوالي:

(03-05-13-17-22-46-55-62) حيث كانت نسبة الموافقة عليها ضئيلة أقل من (40%) كما هي مبينة على الترتيب (30%-20%-40%-30%-30%-40%) 10%) وأصبح الاستبيان في حالته النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (02) كما تم حساب صدق الاستمارة من جهة ثانية عن طريق حساب الصدق الذاتي من خلال العلاقة: **الصدق = الثبات = 0.93**، مما يؤكد أن الاستمارة تتمتع بصدق عالي، يمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية

5-1-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- نتج عن الدراسة الاستطلاعية أن حققت الأهداف المنتظرة منها إذ:
- تم التعرف على الصعوبات التي قد تعترض البحث كعزوف الأساتذة عن ملء الاستمارة والإدلاء عن جميع البيانات المطلوبة منهم، وتخوف بعضهم من التعامل بموضوعية مع البحث والباحث..
 - تم تحديد أسلوب العينة في ضوء خصائصها المطلوبة في فرضيات الدراسة
 - تم إعداد وبناء الاستمارة- في شكلها النهائي - بعد الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وتوجيهات المحكمين، وقد تضمنت الاستمارة إضافة إلى البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة (العمر، الجنس، الخبرة، ...) وتعليمات خاصة بطريقة ملء الاستمارة، 82 فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالاتي:
- البعد الأول:** بعنوان "شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل" واشتمل على 38 فقرة (من 1 إلى 38) موزعة بدورها على أربع مجالات هي:
- المجال الأول:** "شروط لغوية ومعرفية" واندرجت ضمنه 08 فقرات من (1-8) والغاية منه قياس مدى استيفاء المدير كمرسل للشروط اللغوية والمعرفية في تواصله مع الفريق التربوي في مؤسسة التعليم الثانوي وذلك في نظر الأساتذة كمرؤوسين ومتلقين.
- المجال الثاني:** "شروط نفسية واجتماعية" وتعبّر عنه الفقرات (من 9 إلى 18) وتشير إلى مدى تحققها وتوفيرها في المدير كشرط ضرورية للكفاءة التواصلية
- المجال الثالث:** "شروط فنية ومادية" واشتمل بدوره على الفقرات (19 إلى 29) والذي يشير إلى مدى إلمام مدير المؤسسة بالشروط الفنية والمادية في خطابه أو تواصله مع الأساتذة
- المجال الرابع:** بعنوان "شروط إنسانية أخلاقية" وفقراته (من 30 إلى 38) والذي يهتم بالخصائص الأخلاقية والإنسانية اللازمة لمدير المؤسسة حتى يحقق الكفاءة المطلوبة في تواصله مع الأساتذة
- البعد الثاني:** "شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة" ويضم 18 فقرة (من 39 إلى 56) موزعة على ثلاث مجالات:

المجال الأول: بعنوان "الشروط اللغوية" وفقراته (من 39 إلى 43) وتقيس مدى تحقق الضوابط اللغوية في الرسالة أو الخطاب التواصلي للمدير

المجال الثاني: "الشروط الأسلوبية" ويضم 06 فقرات (من 44 إلى 49) ويشير إلى مدى استيفاء الرسالة التواصلية أو الخطاب للشروط الأسلوبية اللازمة

المجال الثالث: "الشروط الفنية" ويتكون من الفقرات (50 إلى 56) الذي يشير إلى مدى إلمام وتحقق الخطاب التواصلي بالضوابط الفنية التي تزيد من كفاءته

البعد الثالث: "شروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي" وعدد فقراته 16 فقرة (من 57 إلى 72) والقصد من قياس مدى استيفاء أستاذ التعليم الثانوي كمتلقي لشروط الكفاءة التواصلية أثناء تواصله مع المدير

البعد الرابع: "شروط الكفاءة التواصلية على مستوى الوسيطة" ويضم الفقرات الأخيرة من الاستمارة (من 73 إلى 82) وتشير إلى مدى استيفاء وسيطة التواصل المستخدمة من طرف مدير الثانوية عند تواصله مع الأساتذة لشروط الكفاءة المطلوبة. وبهذا أصبحت الاستمارة جاهزة من حيث خصائصها للتطبيق في الدراسة الأساسية (أنظر الملحق رقم 02)

2-5-2- الدراسة الأساسية:

2-5-1- مفاهيمها الإجرائية:

2-5-1-1- مفهوم الإدارة المدرسية إجرائيا

الإدارة المدرسية: عملية مقصودة تشمل جميع الجهود التي يقوم بها المدير ومن معه من الإداريين والتربويين بغية تحقيق أهداف المجتمع التعليمية والتربوية عن طريق استغلال أمثل للموارد المتاحة واستثمار أفضل للظروف المحيطة بالمدرسة

2-5-1-2- مفهوم التواصل إجرائيا

التواصل: عملية نقل المعلومات والبيانات التعليمية والتربوية والإدارية والمهنية.. من مدير المؤسسة ومن يمثله إلى الأستاذ أو العكس، من أجل تحقيق الفهم المشترك والمتبادل لمشروع المؤسسة وأهدافه واليات تنفيذه، باستخدام وسائل لفظية وغير لفظية مناسبة

2-5-1-3- مفهوم الكفاءة التواصلية إجرائيا

الكفاءة التواصلية هي ما تتمتع به أطراف العملية التواصلية (المرسل -الرسالة-المتلقي- الوسيطة) من قدرات ومتطلبات لغوية ومعرفية وثقافية.. وتجعلها قادرة على توظيف اللغة الرمزية والمنطوقة -على السواء- في مواقف تواصلية توظيفا فعالا منتجا ونعني بها إجرائيا الدرجة المحصل عليها في استمارة "تقييم الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية" بحيث تكون عالية إذا كانت أكثر من 300.66 ومتوسطة إذا كانت محصورة بين 191.33 و 300.66 ومنخفضة إذا كانت أقل من 191.33

5-2-2- عينتها:

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بطريقة قصدية، اشتملت على 152 أستاذ ثانوي من مؤسسات متنوعة ومختلفة من حيث موقعها وحجمها. والجدول التالي يوضح المؤسسات وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من كل مؤسسة

جدول رقم (21) يوضح توزيع الاستثمارات حسب المؤسسات

المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
06	10	ثانوية مروانة المختلطة
06	07	ثانوية سفيان الجديدة
07	10	متقن أشمول
05	05	ثانوية تالخت
08	10	ثانوية خديجة أم المؤمنين
08	10	ثانوية عائشة
05	10	متقن أريس
07	10	متقن ثنية العابد
06	10	ثانوية عين جاسر
07	10	ثانوية أولاد سلام
07	10	ثانوية الشمرة
08	10	ثانوية رأس العيون
06	10	ثانوية واد الماء
05	10	ثانوية قدور حشاشنة-كشيدة
04	10	ثانوية عباس لغرور
06	10	متقن مروانة

3-1-

5-2-

خصائص العينة: "في ضوء متطلبات التحقق من الفروض"

اختيرت عينة البحث في الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية بسيطة من (16) مؤسسة تربوية بين متقن و ثانوية، وروعي فيها توفر الجنسين (48) من فئة الذكور و(33) من فئة الإناث، أما من حيث الخبرة فقد تنوعت في عينة البحث بين القصيرة والمتوسطة والطويلة، والجدول أدناه يبين توزيع عينة البحث حسب متغيري الجنس والخبرة:

جدول رقم (22) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس والخبرة

النسبة	التكرار	خصائص العينة
59.3%	48	ذكور
40.7%	33	إناث
30.9%	25	قصيرة (أقل من 5 سنوات)
32.1%	26	متوسطة (من 5 سنوات إلى 15 سنة)
37.0%	30	طويلة (أكثر من 15 سنة)

ويتبين من بيانات هذا الجدول أن مجتمع المبحوثين في نسبته الغالبة ذكور؛ حيث أن نسبة الذكور من عينة البحث تشكل 59.3% بينما تشكل نسبة الإناث 40.7% وفي مجال الخبرة تشير بيانات الجدول أن أكبر نسبة وهي 37% من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) بتكرار قدره 30 أستاذ، تليها نسبة 32.1 % من أفراد العينة لذوي الخبر المتوسطة والمحددة بالمجال (من 5 سنوات إلى 15 سنة) بتكرار قدره 26 أستاذ في حين نجد الفئة الأقل تكرارا هم ذوي الخبرة القصيرة بتكرار قدره 25 وبنسبة 30.9% مما يشير بشكل واضح أن الشريحة الغالبة في عينة الدراسة من ذوي الخبرة الطويلة في ميدان التعليم

5-2-3- أدواتها:

نفس الأداة التي أعدت في الدراسة الاستطلاعية وتم حساب خصائصها السيكومترية استخدمت في الدراسة الأساسية لجمع البيانات حول موضوع البحث. وشرع في سحب النسخ بتعليماتها بعدد العينة المختارة. ثم شرع في التطبيق بعد التأكد من الظروف الجيدة المناسبة للتطبيق حيث طلب الباحث في كل مؤسسة من أحد الأساتذة كمساعد له توزيع الاستثمارات على أفراد العينة وشرح ما قد يبدو غامضا من فقراتها وبيان طريقة ملئها ثم إعادة جمعها، وذلك بعد أن وضح له كل ذلك سلفا. وقد استرجع الباحث من هذه الاستثمارات 101 استمارة حيث استبعد منها 20 استمارة لوجود نقائص أو عيوب في تعبئتها ليبقى للباحث 81 استمارة تشكل عينة البحث.

5-2-4- طريقة التفريغ والحصول على الدرجات الخام:

بعد أن تم الحصول على نسخ الاستثمارات الموزعة على عينة البحث واستبعاد التي بها عيوب- كأن يهمل بعض الفقرات دون أن يجيب عليها، أو يختار أكثر من إجابة واحدة في الفقرة الواحدة، أو بها نقص من حيث المعلومات المطلوبة من المبحوث- قام الباحث بتقييم الاستثمارات وإعطاء الأوزان للإجابات بحيث:

- تعطى 05 درجات لكل إجابة : أوافق بشدة
- تعطى 04 درجات لكل إجابة : أوافق
- تعطى 03 درجات لكل إجابة : محايد
- تعطى 02 درجتان لكل إجابة : لا أوافق
- تعطى 01 درجة واحدة لكل إجابة : لا أوافق بشدة

ثم قام بتفريغها عن طريق تسجيل الاستجابات الموجودة بها، ليتم جمع التكرارات واستخراج النسبة المئوية لمجموع تكرارات كل فقرة على حدة، والجدول أدناه رقم (03) يوضح توزيع التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة على البدائل الخمسة.

جدول (23) يبين توزيع البيانات الخام

رقم الفقرة	أوافق بشدة	%	أوافق	%	لا أوافق	%	محايد	%	لا أوافق بشدة	%
1	14	%17,28	44	%54,32	12	%14,81	8	%9,88	3	%3,70
2	10	%12,35	37	%45,68	14	%17,28	17	%20,99	3	%3,70
3	2	%2,47	16	%19,75	16	%19,75	40	%49,38	7	%8,64
4	8	%9,88	30	%37,04	22	%27,16	19	%23,46	2	%2,47
5	11	%13,58	38	%46,91	9	%11,11	17	%20,99	6	%7,41
6	9	%11,11	31	%38,27	17	%20,99	20	%24,69	4	%4,94
7	9	%11,11	37	%45,68	12	%14,81	19	%23,46	4	%4,94
8	9	%11,11	40	%49,38	16	%19,75	14	%17,28	2	%2,47
9	9	%11,11	36	%44,44	12	%14,81	19	%23,46	5	%6,17
10	10	%12,35	34	%41,98	10	%12,35	25	%30,86	2	%2,47
11	8	%9,88	28	%34,57	19	%23,46	18	%22,22	8	%9,88
12	6	%7,41	32	%39,51	15	%18,52	22	%27,16	6	%7,41
13	10	%12,35	30	%37,04	19	%23,46	15	%18,52	7	%8,64
14	20	%24,69	38	%46,91	13	%16,05	8	%9,88	2	%2,47
15	6	%7,41	40	%49,38	13	%16,05	16	%19,75	6	%7,41
16	13	%16,05	41	%50,62	11	%13,58	13	%16,05	3	%3,70
17	17	%20,99	28	%34,57	13	%16,05	21	%25,93	2	%2,47
18	12	%14,81	33	%40,74	17	%20,99	18	%22,22	1	%1,23
19	15	%18,52	36	%44,44	9	%11,11	19	%23,46	2	%2,47
20	7	%8,64	29	%35,80	24	%29,63	20	%24,69	1	%1,23
21	3	%3,70	30	%37,04	17	%20,99	29	%35,80	2	%2,47
22	8	%9,88	31	%38,27	19	%23,46	21	%25,93	2	%2,47
23	12	%14,81	40	%49,38	10	%12,35	18	%22,22	1	%1,23

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

%0,00	0	%13,58	11	%16,05	13	%54,32	44	%16,05	13	24
%2,47	2	%23,46	19	%24,69	20	%41,98	34	%7,41	6	25
%1,23	1	%22,22	18	%17,28	14	%53,09	43	%6,17	5	26
%1,23	1	%18,52	15	%14,81	12	%54,32	44	%11,11	9	27
%1,23	1	%7,41	6	%16,05	13	%49,38	40	%25,93	21	28
%1,23	1	%16,05	13	%7,41	6	%45,68	37	%29,63	24	29
%2,47	2	%34,57	28	%12,35	10	%37,04	30	%13,58	11	30
%3,70	3	%19,75	16	%12,35	10	%44,44	36	%19,75	16	31
%2,47	2	%25,93	21	%13,58	11	%44,44	36	%13,58	11	32
%1,23	1	%19,75	16	%16,05	13	%49,38	40	%13,58	11	33
%0,00	0	%16,05	13	%19,75	16	%45,68	37	%18,52	15	34
%0,00	0	%19,75	16	%14,81	12	%45,68	37	%19,75	16	35
%0,00	0	%12,35	10	%27,16	22	%49,38	40	%11,11	9	36
%2,47	2	%22,22	18	%24,69	20	%41,98	34	%8,64	7	37
%1,23	1	%16,05	13	%7,41	6	%55,56	45	%19,75	16	38
%1,23	1	%14,81	12	%4,94	4	%59,26	48	%19,75	16	39
%2,47	2	%17,28	14	%19,75	16	%50,62	41	%9,88	8	40
%2,47	2	%6,17	5	%3,70	3	%74,07	60	%13,58	11	41
%0,00	0	%13,58	11	%14,81	12	%60,49	49	%11,11	9	42
%0,00	0	%19,75	16	%16,05	13	%56,79	46	%7,41	6	43
%1,23	1	%18,52	15	%20,99	17	%51,85	42	%7,41	6	44
%0,00	0	%18,52	15	%18,52	15	%56,79	46	%6,17	5	45
%1,23	1	%16,05	13	%18,52	15	%50,62	41	%13,58	11	46
%1,23	1	%18,52	15	%17,28	14	%55,56	45	%7,41	6	47
%1,23	1	%25,93	21	%30,86	25	%38,27	31	%3,70	3	48

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

%1,23	1	%13,58	11	%17,28	14	%56,79	46	%11,11	9	49
%2,47	2	%7,41	6	%1,23	1	%60,49	49	%28,40	23	50
%1,23	1	%13,58	11	%4,94	4	%55,56	45	%24,69	20	51
%3,70	3	%22,22	18	%17,28	14	%45,68	37	%11,11	9	52
%4,94	4	%20,99	17	%16,05	13	%44,44	36	%13,58	11	53
%2,47	2	%13,58	11	%16,05	13	%60,49	49	%7,41	6	54
%1,23	1	%16,05	13	%19,75	16	%51,85	42	%11,11	9	55
%0,00	0	%8,64	7	%28,40	23	%49,38	40	%13,58	11	56
%1,23	1	%6,17	5	%7,41	6	%70,37	57	%14,81	12	57
%2,47	2	%16,05	13	%18,52	15	%58,02	47	%4,94	4	58
%2,47	2	%30,86	25	%32,10	26	%27,16	22	%7,41	6	59
%0,00	0	%3,70	3	%6,17	5	%59,26	48	%30,86	25	60
%0,00	0	%11,11	9	%11,11	9	%60,49	49	%17,28	14	61
%2,47	2	%8,64	7	%8,64	7	%49,38	40	%30,86	25	62
%3,70	3	%8,64	7	%16,05	13	%51,85	42	%19,75	16	63
%1,23	1	%23,46	19	%27,16	22	%39,51	32	%8,64	7	64
%0,00	0	%7,41	6	%12,35	10	%60,49	49	%19,75	16	65
%0,00	0	%8,64	7	%6,17	5	%70,37	57	%14,81	12	66
%0,00	0	%3,70	3	%2,47	2	%69,14	56	%24,69	20	67
%1,23	1	%8,64	7	%12,35	10	%56,79	46	%20,99	17	68
%0,00	0	%4,94	4	%11,11	9	%69,14	56	%14,81	12	69
%1,23	1	%1,23	1	%6,17	5	%60,49	49	%30,86	25	70
%0,00	0	%2,47	2	%17,28	14	%56,79	46	%23,46	19	71
%1,23	1	%4,94	4	%8,64	7	%56,79	46	%28,40	23	72
%0,00	0	%16,05	13	%24,69	20	%46,91	38	%12,35	10	73

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

%4,94	4	%27,16	22	%24,69	20	%34,57	28	%8,64	7	74
%11,11	9	%34,57	28	%19,75	16	%30,86	25	%3,70	3	75
%0,00	0	%23,46	19	%13,58	11	%50,62	41	%12,35	10	76
%0,00	0	%19,75	16	%18,52	15	%50,62	41	%11,11	9	77
%1,23	1	%30,86	25	%22,22	18	%39,51	32	%6,17	5	78
%3,70	3	%22,22	18	%14,81	12	%46,91	38	%12,35	10	79
%0,00	0	%2,47	2	%4,94	4	%71,60	58	%20,99	17	80
%6,17	5	%16,05	13	%20,99	17	%46,91	38	%9,88	8	81
%2,47	2	%16,05	13	%14,81	12	%51,85	42	%14,81	12	82

ومن جهة أخرى تم جمع درجات كل فرد المحصل عليها والمتعلقة بكل بعد أو مجال من مجالات الاستمارة ووضعها في جدول من أجل استخدامه في التحليل الإحصائي. والجدول رقم (24) يوضح ذلك:

جدول رقم (24) يوضح توزيع الدرجات الخام لكل فرد حسب مجالات الاستمارة

الوسيلة	المتلقي	المرسلة			المرسلة				الخبرة	الجنس	رقم الاستمارة
		المجال 3	المجال 2	المجال 1	المجال 4	المجال 3	المجال 2	المجال 1			
39	73	26	19	22	34	38	39	27	2	1	1
37	64	30	23	21	43	52	41	30	1	2	2
30	61	17	17	21	24	35	25	19	2	2	3
47	69	25	23	23	29	34	19	28	3	1	4
36	62	24	21	18	31	38	38	29	3	1	5
30	56	20	24	16	26	35	33	26	2	2	6
33	49	25	20	17	26	38	24	26	3	1	7
31	62	24	19	20	39	41	37	28	3	1	8
34	51	23	20	20	24	36	27	24	1	1	9
21	55	12	11	15	20	29	18	8	2	1	10
26	64	19	16	12	19	23	17	12	2	1	11
24	58	30	23	14	39	49	45	32	1	2	12
32	75	34	26	25	35	46	36	28	3	1	13
30	62	25	20	20	32	39	39	32	1	2	14
38	75	33	24	24	38	51	42	38	3	1	15
22	67	13	13	17	21	24	16	13	2	1	16
30	61	24	19	19	29	37	36	29	3	2	17
30	62	32	26	19	41	50	46	38	3	2	18
33	56	22	23	15	32	40	37	28	2	2	19
38	61	25	22	19	28	36	40	33	2	2	20
35	61	27	22	19	35	39	37	32	2	2	21
39	60	29	23	19	38	41	41	32	3	2	22
34	59	26	22	21	27	41	36	28	3	1	23

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

40	63	24	26	20	40	42	41	30	3	1	24
47	68	22	27	22	42	46	47	31	3	1	25
41	64	26	25	20	38	48	41	32	1	1	26
36	56	28	24	20	27	36	30	19	2	2	27
34	56	25	17	19	32	43	35	23	2	1	28
50	73	24	20	18	27	33	31	19	1	2	29
33	60	28	25	20	43	45	43	28	3	1	30
38	58	24	20	14	24	34	29	23	2	1	31
35	62	28	20	19	33	39	34	24	2	1	32
36	53	28	24	20	30	37	27	31	2	2	33
20	47	19	18	15	22	27	25	27	2	1	34
30	62	24	16	17	34	42	41	30	1	1	35
42	69	29	27	22	40	48	38	37	1	2	36
24	57	26	21	17	29	30	19	26	2	1	37
42	67	29	27	22	40	48	39	37	1	2	38
37	63	24	23	20	36	38	41	26	2	1	39
29	63	20	20	11	19	33	29	31	2	2	40
35	68	27	22	18	19	34	23	30	3	1	41
43	74	35	22	20	35	42	34	38	3	2	42
40	62	26	14	20	22	34	26	28	3	1	43
28	58	25	23	15	36	34	33	28	1	2	44
36	67	29	20	20	34	47	34	31	3	2	45
40	64	28	22	20	36	44	40	30	2	1	46
32	40	26	14	28	31	29	29	23	1	1	47
37	71	29	22	19	38	37	43	28	1	2	48
40	64	28	23	20	35	43	38	25	1	1	49
30	40	18	16	18	32	38	32	23	2	1	50
38	52	27	20	18	22	25	27	22	1	1	51
26	60	16	24	20	36	43	36	29	3	2	52
29	55	27	20	14	40	31	41	23	1	2	53
40	74	32	23	23	44	50	45	29	3	1	54
34	58	24	18	16	31	40	34	18	3	1	55
27	65	27	17	17	37	47	43	22	1	2	56
30	62	27	22	17	38	41	37	25	2	1	57
36	58	22	18	18	30	28	21	20	3	1	58
40	65	22	22	20	36	30	33	22	2	1	59
21	61	15	20	12	25	32	27	25	3	1	60
34	55	25	17	13	18	22	18	16	2	1	61
24	67	24	16	12	29	28	25	18	3	1	62
35	63	31	20	20	34	41	36	23	1	1	63
32	54	21	15	25	23	24	30	20	2	1	64
30	67	23	24	20	37	40	40	17	1	1	65
22	59	17	17	16	19	22	22	22	1	1	66
24	77	35	26	24	42	51	47	37	2	2	67
37	71	27	21	17	29	38	35	22	3	2	68
30	60	23	17	16	23	33	22	21	3	1	69
40	70	30	20	20	40	46	45	26	3	1	70
34	52	28	23	17	30	35	33	27	1	1	71

47	71	33	21	16	32	43	41	33	1	2	72
38	62	28	24	18	42	42	41	29	1	2	73
30	60	27	20	19	36	44	37	31	3	1	74
40	66	28	24	16	37	44	41	32	3	2	75
39	64	28	22	16	36	41	40	30	3	2	76
35	67	28	19	21	24	38	40	20	1	2	78
33	55	27	19	17	29	32	30	28	1	2	79
32	62	24	19	22	43	36	38	29	3	1	80
29	53	21	22	18	30	36	27	28	2	2	81
39	68	26	20	21	29	37	27	27	1	1	82

5-3- الأساليب الإحصائية المعتمدة في اختبار الفروض ومعالجة البيانات الخام:

بعد تطبيق أداة البحث وجمع المعلومات اللازمة، اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية بغرض تحليل وتفسير البيانات والإجابة على تساؤلات وفرضيات البحث، وهذه الأساليب هي:

• المتوسط الحسابي:

مج س

$$م = \frac{\text{حيث أن: م: المتوسط الحسابي}}{\text{ن: عدد أفراد العينة}}$$

مج س: يشير إلى مجموع الدرجات التي

تحصلت عليها أفراد العينة بالنسبة للفقرة الواحدة أو المجال أو البعد ككل أو في جميع أبعاد الاستمارة

وبناء عليه فالمتوسط الحسابي يشير إلى درجة موافقة عينة الدراسة على مضمون (الفقرة، البعد..)

وبالنسبة للفقرة يصبح المستوى المعياري لدرجة الموافقة عليها يساوي: 5 بناء على البدائل الخمسة المذكورة سابقا، وعلى هذا الأساس صنفت درجة الكفاءة بناء على درجة الموافقة إلى المستويات التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 2.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.33 إلى 3.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة

متوسط

- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 3.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي

أما بالنسبة لتصنيف درجة الكفاءة في كل مجال أو بعد... فسيتم الإشارة إليها حين عرض النتائج المتعلقة بذلك.

واعتمد المتوسط الحسابي في تحليل بيانات متعلقة بـ: النتائج الخاصة بالفرضية العامة والفرضيات الفرعية الناشئة عنها، والنتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية.

• الانحراف المعياري:

$$ع = \frac{\text{مج (س - م)}}{ن}$$

ع: الانحراف المعياري
م: المتوسط الحسابي
ن: عدد أفراد العينة

$$أوع = \frac{\text{مج ح}^2}{ن} \dots (1) \text{مج ح: مجموع مربعات الانحراف عن المتوسط}$$

واستخدم في معالجة البيانات المتعلقة بـ: النتائج الخاصة بالفرضيات الفرقية

• اختبار (T.test): وذلك لحساب دلالة الفرق بين متوسطات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس، واستخدم لمعالجة البيانات المتعلقة بالنتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الأولى

• تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك لحساب دلالة الفرق بين متوسطات أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة، واعتمد في تحليل بيانات متعلقة بنتائج الفرضية الفرقية الثانية

• معامل الارتباط الخطي "بيرسون": لحساب ثبات الأداة

$$r = \frac{(ن \text{مج س} \times \text{ص} - (\text{مج س} \times \text{مج ص}))}{\sqrt{[(ن \text{مج س} - (\text{مج س})^2) \times ((ن \text{مج ص} - (\text{مج ص})^2))]} \dots (2)$$

• معادلة سبيرمان براون التصحيحية: ونصها كما يلي:

$$r_{1.1} = \frac{ن}{ن+1} \dots (3)$$

¹ - فؤاد أبو حطب وآخرون: التقويم النفسي، ط4، 1997، مكتبة الانجلو مصرية، ص70

² - بشير معمرية، القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية، ط1، 2001م، مكتب الخدمات المكتبية والمعلوماتية، ص 202

³ بشير معمرية، المرجع نفسه، ص2006

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1.6- عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات في ضوء فرضيات البحث

1.1.6- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة

أ- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى

ب- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

ج- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

د- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة

2.1.6- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الأولى

3.1.6- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الثانية

2.6- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء نظريات التواصل والدراسات السابقة

1.2.6- مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية العامة

2.2.6- مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الأولى

3.2.6- مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الفرقية الثانية

3.2.6- المناقشة العامة

6-1- عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات في ضوء فرضيات البحث:

6-1-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة: ونصها كما يلي:

" نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية بدرجة عالية في نظر الأساتذة" ويتفرع عنها أربع فرضيات جزئية هي:

1) نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى المرسل- بدرجة عالية في نظر الأساتذة

2) نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى الرسالة- بدرجة عالية في نظر الأساتذة

3) نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى الوسيلة- بدرجة عالية في نظر الأساتذة

4) نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى المتلقي- بدرجة عالية في نظر الأساتذة

ولاختبار صدق هذه الفرضية العامة والفرضيات الفرعية المشتقة منها، تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة الأساتذة على بنود الاستمارة، وتحديد درجة الكفاءة، كما تم الاستعانة بالنسبة المئوية، والجداول الآتية (تبعاً لكل فرضية) توضح ذلك.

أ. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى: ونصها كما يلي:

" نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى

المرسل- بدرجة عالية في نظر الأساتذة" ويوضح الجدول (25) التكرارات والنسب المئوية والوسط

الحسابي لكل مجال من مجالات بعد: شروط الكفاءة على مستوى المرسل

المجال	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
شروط لغوية ومعرفية	11,11%	72	42,13%	273	18,21%	118	23,77%	154	4,78%	31
ش-نفسية اجتماعية	13,70%	111	41,98%	340	17,53%	142	21,60%	175	5,19%	42
ش- فنية ومادية	13,80%	123	45,79%	408	17,62%	157	21,21%	189	1,57%	14
ش- إنسانية وأخلاقية	15,36%	112	45,95%	335	16,46%	120	20,71%	151	1,51%	11
المجموع	13,58%	418	44,05%	1356	17,45%	537	21,73%	669	3,18%	98
الوسط الحسابي=130.4568										

ويتضح من البيانات الواردة في هذا الجدول أن معظم أفراد العينة بنسبة 44.05% أجابوا على فقرات هذا البعد بـ: أوافق، في حين أجاب ما نسبته 21.7% من أفراد العينة بـ: لا أوافق، تليها فئة الذين التزموا الحياد بنسبة 17.45% ، أما الذين لا يوافقون بشدة على

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

فقرات هذا البعد، فتاتي في الترتيب الأخير بنسبة 3.18%، وذلك بعد فئة الذين يوافقون بشدة بنسبة 13.58% . وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد 130.45 حيث يشير إلى درجة متوسطة¹ لكفاءة المرسل (المدير) تميل إلى الكفاءة العالية. والجدول التالي توضح نتائج التحليل بالتفصيل بالنسبة لكل مجال من مجالات هذا البعد:

جدول (26) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط اللغوية والمعرفية

رقم فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
1	ت	14	44	12	8	3	81	3,72	عالي
	%	%17,28	%54,32	%14,81	%9,88	%3,70	%100		
2	ت	10	37	14	17	3	81	3,42	متوسط
	%	%12,35	%45,68	%17,28	%20,99	%3,70	%100		
3	ت	2	16	16	40	7	81	2,58	متوسط
	%	%2,47	%19,75	%19,75	%49,38	%8,64	%100		
4	ت	8	30	22	19	2	81	3,28	متوسط
	%	%9,88	%37,04	%27,16	%23,46	%2,47	%100		
5	ت	11	38	9	17	6	81	3,38	متوسط
	%	%13,58	%46,91	%11,11	%20,99	%7,41	%100		
6	ت	9	31	17	20	4	81	3,26	متوسط
	%	%11,11	%38,27	%20,99	%24,69	%4,94	%100		
7	ت	9	37	12	19	4	81	3,35	متوسط
	%	%11,11	%45,68	%14,81	%23,46	%4,94	%100		
8	ت	9	40	16	14	2	81	3,49	متوسط
	%	%11,11	%49,38	%19,75	%17,28	%2,47	%100		
مجموع		72	273	118	154	31	648	/	/
النسبة المئوية%		%11,11	%42,13	%18,21	%23,77	%4,78	%100		

26.5309 المتوسط الحسابي =

ويتضح من الجدول (26) أن اغلب أفراد العينة (42.13%) أجابوا على فقرات هذا المجال بالموافقة، في حين (23.77%) أجابوا بلا أوافق، بينما رفضت فئة قليلة (4.78%) رفضاً شديداً وجود ما تتضمنه فقرات هذا المجال من سمات ومهارات في شخصية المدير، وبلغت نسبة اللذين التزموا الحياد (18.21%)، أما اللذين وافقوا بشدة على مضمون هذه الفقرات فنسبتهم (11.11%) وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات المحصل عليها في هذا المجال 26.53 مما يشير إلى مستوى كفاءة متوسط² للمرسل (للمدير) في ما يتعلق باستيفائه لشروط

1 : إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 80.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض بالنسبة للمرسل

-إذا كان المتوسط الحسابي من 80.66 إلى 139.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط بالنسبة للمرسل

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 139.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط بالنسبة للمرسل

2 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 18.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض بالنسبة للمرسل

-إذا كان المتوسط الحسابي من 18.66 إلى 29.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط بالنسبة للمرسل

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 29.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط بالنسبة للمرسل

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

الكفاءة اللغوية والمعرفية. وهذا ما نلاحظه أيضا من خلال استجابات الأساتذة على فقرات هذا المجال حيث أن متوسطات جميع فقرات المجال - عدا الفقرة الأولى - تشير إلى درجة موافقة متوسطة، إذ تتراوح بين (2.58) كأصغر درجة موافقة سجلت في هذا المجال وتتعلق بالفقرة 03 "دائما يقنعني المدير برأيه" و بين (3.49) والتي سجلت في الفقرة الأخيرة" مدير مؤسسنا قادرا على التعليق بذكاء على استجابات الأساتذة"، أما بالنسبة للفقرة الأولى "يخاطب المدير مستقبليه بلغة الإداري" والتي سجلت درجة موافقة عالية فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة عليها (3.72)

جدول (27) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط النفسية والاجتماعية

رقم فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
9	ت	9	36	12	19	5	81	3,31	متوسط
	%	%11,11	%44,44	%14,81	%23,46	%6,17	%100		
10	ت	10	34	10	25	2	81	3,31	متوسط
	%	%12,35	%41,98	%12,35	%30,86	%2,47	%100		
11	ت	8	28	19	18	8	81	3,12	متوسط
	%	%9,88	%34,57	%23,46	%22,22	%9,88	%100		
12	ت	6	32	15	22	6	81	3,12	متوسط
	%	%7,41	%39,51	%18,52	%27,16	%7,41	%100		
13	ت	10	30	19	15	7	81	3,26	متوسط
	%	%12,35	%37,04	%23,46	%18,52	%8,64	%100		
14	ت	20	38	13	8	2	81	3,81	عالي
	%	%24,69	%46,91	%16,05	%9,88	%2,47	%100		
15	ت	6	40	13	16	6	81	3,3	متوسط
	%	%7,41	%49,38	%16,05	%19,75	%7,41	%100		
16	ت	13	41	11	13	3	81	3,59	متوسط
	%	%16,05	%50,62	%13,58	%16,05	%3,70	%100		
17	ت	17	28	13	21	2	81	3,46	متوسط
	%	%20,99	%34,57	%16,05	%25,93	%2,47	%100		
18	ت	12	33	17	18	1	81	3,46	متوسط
	%	%14,81	%40,74	%20,99	%22,22	%1,23	%100		
	مجموع	111	340	142	175	42	810	/	/
	النسبة المئوية%	%13,70	%41,98	%17,53	%21,60	%5,19	%100		
=33.9506 المتوسط الحسابي									

يظهر من نتائج تحليل البيانات في الجدول (27) أن أكثر من نصف أفراد العينة أجمعوا في إجابتهم على فقرات هذا المجال بالموافقة (41,98%) والموافقة بشدة (13,70%)، والتزم الحياد ما نسبته (17,53%)، في حين أجاب (21,60%) من أفراد العينة بلا أوافق، و(5,19%) لا أوافق بشدة.

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

ويشير المتوسط الحسابي (33.9506) المسجل في هذا المجال إلى درجة كفاءة متوسطة¹ للمدير في استيفاءه للشروط النفسية والاجتماعية الضرورية في الكفاءة التواصلية. وهذا الذي تؤكدته أكثر استجابات العينة على فقرات هذا المجال، إذ أن المتوسطات الحسابية لـ: 90% من فقرات المجال تشير إلى درجة موافقة متوسطة كما يتبين ذلك من الجدول السابق، و10% فقط يشير متوسطها الحسابي إلى درجة موافقة عالية ويتعلق ذلك بالعبارة "14" التي مفادها " يبدو لي المدير مقتنعا بمهنته راضيا بها" أين بلغ متوسط استجابات أفراد العينة عليها (3.81).

جدول (28) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الفنية والمادية

مستوى الموافقة	درجة الموافقة	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار والنسبة	ر- فقرة
عالي	3,53	81	2	19	9	36	15	ت	19
		%100	%2,47	%23,46	%11,11	%44,44	%18,52	%	
متوسط	3,26	81	1	20	24	29	7	ت	20
		%100	%1,23	%24,69	%29,63	%35,80	%8,64	%	
متوسط	3,04	81	2	29	17	30	3	ت	21
		%100	%2,47	%35,80	%20,99	%37,04	%3,70	%	
متوسط	3,27	81	2	21	19	31	8	ت	22
		%100	%2,47	%25,93	%23,46	%38,27	%9,88	%	
متوسط	3,54	81	1	18	10	40	12	ت	23
		%100	%1,23	%22,22	%12,35	%49,38	%14,81	%	
عالي	3,73	81	0	11	13	44	13	ت	24
		%100	%0,00	%13,58	%16,05	%54,32	%16,05	%	
متوسط	3,28	81	2	19	20	34	6	ت	25
		%100	%2,47	%23,46	%24,69	%41,98	%7,41	%	
متوسط	3,41	81	1	18	14	43	5	ت	26
		%100	%1,23	%22,22	%17,28	%53,09	%6,17	%	
متوسط	3,56	81	1	15	12	44	9	ت	27
		%100	%1,23	%18,52	%14,81	%54,32	%11,11	%	
عالي	3,91	81	1	6	13	40	21	ت	28
		%100	%1,23	%7,41	%16,05	%49,38	%25,93	%	
عالي	3,86	81	1	13	6	37	24	ت	29
		%100	%1,23	%16,05	%7,41	%45,68	%29,63	%	
		891	14	189	157	408	123	مج ت	
		%100	%1,57	%21,21	%17,62	%45,79	%13,80	النسبة المئوية%	
=38.0617 المتوسط الحسابي									

1 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 23.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض بالنسبة للمرسل
-إذا كان المتوسط الحسابي من 23.33 إلى 36.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط بالنسبة للمرسل
-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 36.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط بالنسبة للمرسل

يوضح الجدول (28) أن نسبة قليلة جدا من العينة الإجمالية (1,57%) أجابوا على بنود هذا المجال بالرفض الشديد (لا أوافق بشدة)، يلي ذلك الذين أجابوا بالموافقة الشديدة بنسبة ضئيلة (13,80%)، بعدها تأتي نسبة الذين التزموا الحياد بـ (17,62%)، لتزداد النسبة مع اللذين أجابوا بلا أوافق بـ (21.21%) من حجم العينة، ويحتل بذلك اللذين أجابوا بـ:أوافق اكبر نسبة (45.79%). ونلاحظ من بيانات هذا الجدول أن أكثر من نصف العينة يميلون إلى الموافقة والموافقة الشديدة على مضمون هذا المجال، في حين نجد أقل من الربع يجمعون على الرفض والرفض الشديد . ويتضح ذلك أكثر إذا تتبعنا استجابات العينة على فقرات المجال إذ أن درجة الموافقة للنسبة الغالبة (أكثر من 60%) من فقرات المجال متوسطة تميل إلى العالية، و 4 فقرات من 11 فقرة كانت درجة الموافقة عليها عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04) كأصغر درجة موافقة سجلت وذلك في الفقرة 21 التي مضمونها "ينوع المدير في توظيف وسائل الاتصال الحديثة والكلاسيكية على السواء" وبين (3.91) المسجلة في الفقرة 29: "يسبق المدير الاجتماع باستدعاء أو إعلان يوضح فيه جدول الأعمال وموعد الاجتماع" حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا بالموافقة والموافقة الشديدة على مضمون هذه الفقرة (61) أستاذ بنسبة (75.31%).

وبصورة إجمالية يشير المتوسط الحسابي المسجل في هذا المجال (38.0617) إلى درجة كفاءة متوسطة¹ للمدير في استيفاءه لشروط الكفاءة التواصلية الفنية والمادية.

1 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 25.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

-إذا كان المتوسط الحسابي من 25.66 إلى 40.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 40.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي

جدول (29) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الإنسانية والأخلاقية

يوضح الجدول رقم (29) أن نسبة كبيرة (45,95%) من أفراد العينة أجابوا على فقرات

رقم فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
30	ت	11	30	10	28	2	81	3,25	متوسط
	%	%13,58	%37,04	%12,35	%34,57	%2,47	%100		
31	ت	16	36	10	16	3	81	3,57	متوسط
	%	%19,75	%44,44	%12,35	%19,75	%3,70	%100		
32	ت	11	36	11	21	2	81	3,41	متوسط
	%	%13,58	%44,44	%13,58	%25,93	%2,47	%100		
33	ت	11	40	13	16	1	81	3,54	متوسط
	%	%13,58	%49,38	%16,05	%19,75	%1,23	%100		
34	ت	15	37	16	13	0	81	3,67	عالية
	%	%18,52	%45,68	%19,75	%16,05	%0,00	%100		
35	ت	16	37	12	16	0	81	3,68	عالية
	%	%19,75	%45,68	%14,81	%19,75	%0,00	%100		
36	ت	9	40	22	10	0	81	3,59	متوسطة
	%	%11,11	%49,38	%27,16	%12,35	%0,00	%100		
37	ت	7	34	20	18	2	81	3,32	متوسط
	%	%8,64	%41,98	%24,69	%22,22	%2,47	%100		
38	ت	16	45	6	13	1	81	3,77	عالية
	%	%19,75	%55,56	%7,41	%16,05	%1,23	%100		
مجموع ت		112	335	120	151	11	729		
النسبة المئوية%		%15,36	%45,95	%16,46	%20,71	%1,51	%100		
=31.9136 المتوسط الحسابي									

مجال الشروط الإنسانية والأخلاقية في كفاءة المرسل (المدير) بـ: أوافق، أما من أجابوا بلا أوافق شكلوا نسبة (20.71%) يلي ذلك الذين اختاروا الإجابة بالحياد بنسبة قدرها (16.46%)، بينما أجاب عدد قليل بالموافقة الشديدة على فقرات المجال بنسبة (15.36%)، ليأتي في المرتبة الأخيرة فئة الرفض الشديد بنسبة صغيرة جدا تكاد لا تذكر (1.51%). هذا ويشير المتوسط الحسابي في هذا المجال الذي بلغ (31.9136) إلى درجة كفاءة متوسطة¹ (تميل إلى العالية) للمدير في استيفاءه لشروط الكفاءة التواصلية الإنسانية والأخلاقية. ويؤكد ذلك بشكل أكثر تفصيل إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال، حيث نجد درجة موافقة متوسطة مسجلة في اغلب الفقرات (6 فقرات من بين 9) بينما سجلت درجة موافقة عالية في الفقرات (34 و 35 و 38) أين بلغ المتوسط الحسابي مداه (3,77) في الفقرة 37 "يسمح لنا المدير بالتواصل معه في كل وقت" إذ بلغت نسبة الذين وافقوا مع الذين وافقوا بشدة أكثر من 75% لتتوزع النسبة الباقية بين الذين التزموا الحياد

1 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 21 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

-إذا كان المتوسط الحسابي من 21 إلى 33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

(7,41%) وبين الذين رفضوا (16,05%) ورفضوا بشدة(1,23%) كون المدير يسمح لهم بالتواصل معه في أي وقت

ب. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية: ونصها كما يلي:

ج. " نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية-على

مستوى الرسالة- بدرجة عالية في نظر الأساتذة" ويوضح: الجدول (30) التكرارات

والنسب المئوية والوسط الحسابي لكل مجال من مجالات بعد: شروط الكفاءة على مستوى

الرسالة

المجال	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
شروط لغوية	12,35%	50	60,25%	244	11,85%	48	14,32%	58	1,23%
شروط أسلوبية	8,23%	40	51,65%	251	20,58%	100	18,52%	90	1,03%
شروط فنية	15,70%	89	52,56%	298	14,81%	84	14,64%	83	2,29%
المجموع	12,27%	179	54,35%	793	15,90%	232	15,83%	231	1,58%
المتوسط الحسابي=64.8148									

ويتضح من البيانات الواردة في هذا الجدول(30) أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 54,35% أجابوا على فقرات هذا البعد ب: أوافق، في حين تتقارب فئة الذين التزموا الحياد بنسبة 15.90% وفئة اللذين أجابوا ب: لا أوافق بنسبه قدرها 15.83% من أفراد العينة، أما الذين لا يوافقون بشدة على فقرات هذا البعد، فتأتي في الترتيب الأخير بنسبة ضئيلة جدا 1.58%، وذلك بعد فئة الذين يوافقون بشدة بنسبة 12.27%

وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد 64.8148 حيث يشير إلى درجة كفاءة متوسطة¹ (تميل بشكل واضح إلى الدرجة العالية) للرسالة أو الخطاب التواصلية الذي ينقل المحتوى التواصلية من المدير إلى الأساتذة. والجدول التاليه توضح نتائج التحليل بالتفصيل بالنسبة لكل مجال من مجالات هذا البعد:

1 إذا كان المتوسط الحسابي اقل من 42 فانه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

-إذا كان المتوسط الحسابي من 42الى66 فانه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط

-إذا كان المتوسط الحسابي اكبر من 66 فانه يشير إلى مستوى كفاءة عالي

جدول (31) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط اللغوية

ويظهر من نتائج الجدول (31) أن نسبة عالية من أفراد العينة (60.25%) أجابوا على

رقم فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
39	ت	16	48	4	12	1	81	3,81	عالي
	%	%19,75	%59,26	%4,94	%14,81	%1,23	%100		
40	ت	8	41	16	14	2	81	3,48	متوسط
	%	%9,88	%50,62	%19,75	%17,28	%2,47	%100		
41	ت	11	60	3	5	2	81	3,9	عالي
	%	%13,58	%74,07	%3,70	%6,17	%2,47	%100		
42	ت	9	49	12	11	0	81	3,69	عالي
	%	%11,11	%60,49	%14,81	%13,58	%0,00	%100		
43	ت	6	46	13	16	0	81	3,52	متوسط
	%	%7,41	%56,79	%16,05	%19,75	%0,00	%100		
مج ت		50	244	48	58	5	405		
النسبة المئوية%		%12,35	%60,25	%11,85	%14,32	%1,23	%100		
18.6296 المتوسط الحسابي =									

فقرات هذا المجال بالموافقة، في حين (14.32 %) أجابوا بلا أوافق، بينما رفضت فئة قليلة جدا (1.23%) رفضا شديدا وجود ما تتضمنه فقرات هذا المجال من شروط لغوية للمحتوى الاتصالي، وبلغت نسبة الذين التزموا الحياد (11.85%)، أما اللذين وافقوا بشدة على مضمون هذه الفقرات فنسبتهم قريبة من اللذين أجابوا بلا أوافق (12.35%) .

وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات المحصل عليها في هذا المجال 18.62 مما يشير إلى درجة كفاءة عالية¹ للرسالة الاتصالية (خطاب، حديث،مراسلة،..) باستيفائها لشروط الكفاءة اللغوية. وهذا ما يظهر أكثر من خلال استجابات الأساتذة على فقرات هذا المجال حيث أن اغلب متوسطات فقرات المجال -عدا الفقرة 40 و 43- تشير إلى درجة موافقة عالية، إذ تتراوح بين (3.69) و بين (3.9) كأكبر درجة موافقة سجلت في هذا المجال وذلك في الفقرة 41 ومضمونها " في الغالب أجد الألفاظ التي يستخدمها المدير في خطابه المكتوب أو الملفوظ شائعة معروفة بالنسبة لي" مما يدل أن الإدارة المدرسية توظف في تواصلها مع الأساتذة الألفاظ السهلة الواضحة المدلول والقريبة من فهم الأستاذ، أما أصغر درجة موافقة فقد سجلت في الفقرة 40 : " أجد العبارات الموظفة في موضوع الاتصال دقيقة الدلالة والتعبير عن الأفكار المقصودة" بمتوسط حسابي قدره 3.48 أين أجاب على هذه الفقرة بلا

1 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 11.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

-إذا كان المتوسط الحسابي من 11.66 إلى 18.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 18.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي

أوافق 14 استاذ، واختار الحياد في الإجابة عن هذه الفقرة 16 أستاذ، بينما وافق على تحقق مضمونها في الرسالة الاتصالية أكثر من النصف (41 أستاذ)، ووافق عليها بشدة عدد قليل من الأساتذة (08 أساتذة)، ويرفض بشدة مضمونها أستاذين

جدول (32) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الأسلوبية

رقم فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
44	ت	6	42	17	15	1	81	3,46	متوسط
	%	%7,41	%51,85	%20,99	%18,52	%1,23	%100		
45	ت	5	46	15	15	0	81	3,51	متوسط
	%	%6,17	%56,79	%18,52	%18,52	%0,00	%100		
46	ت	11	41	15	13	1	81	3,59	متوسط
	%	%13,58	%50,62	%18,52	%16,05	%1,23	%100		
47	ت	6	45	14	15	1	81	3,49	متوسط
	%	%7,41	%55,56	%17,28	%18,52	%1,23	%100		
48	ت	3	31	25	21	1	81	3,17	متوسط
	%	%3,70	%38,27	%30,86	%25,93	%1,23	%100		
49	ت	9	46	14	11	1	81	3,63	متوسط
	%	%11,11	%56,79	%17,28	%13,58	%1,23	%100		
مجموع	ت	40	251	100	90	5	486		
	النسبة المئوية%	%8,23	%51,65	%20,58	%18,52	%1,03	%100		
20.7901 المتوسط الحسابي =									

يتضح من بيانات الجدول (32) أن نسبة كبيرة (51.65%) من أفراد العينة أجابوا على فقرات هذا المجال بالموافقة، بينما أجاب ما يمثل نسبة (20.58%) بالحياد، وشكلت نسبة الذين أجابوا بلا أوافق (18.52%) من عينة الدراسة، تليها فئة اللذين أجابوا بالموافقة الشديدة بنسبة قدرها (8.23%)، أما اللذين أجابوا بالرفض الشديد فهم قليلة جدا تمثل نسبة (1.03%) وبشكل تفصيلي تتراوح متوسطات الدرجات بالنسبة لكل فقرة بين (3.17 و 3.63) لتشير جميعها إلى درجة موافقة متوسطة. فمثلا في الفقرة 49 "دائما يبدأ المدير في تواصله معنا بعرض المعلومات الحديثة قبل القديمة" التي سجل بها أعلى درجة موافقة في هذا المجال (3.63) نجد أكثر من نصف العينة (55 أستاذ) بنسبة (67.90%) أجابوا عليها بالموافقة والموافقة الشديدة، بينما أجاب (12) أستاذ بالرفض والرفض الشديد، واختار (14) أستاذ بنسبة (17.28%) الحياد في الإجابة على هذه الفقرة، مما يؤكد أن الإدارة المدرسية تحرص بشكل مقبول نوعا ما على جذب انتباه الأستاذ كمتلقي للرسالة الاتصالية من خلال إعطاء الأولوية للمعلومات الحديثة قبل القديمة وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات المحصل

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

عليها في هذا المجال (20.7901) مما يشير إلى درجة كفاءة متوسطة¹ للرسالة الاتصالية باستيفائها لشروط الكفاءة الأسلوبية، تميل إلى الدرجة العالية.

جدول (33) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات مجال الشروط الفنية

رقم فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
50	ت	23	49	1	6	2	81	4,05	عالي
	%	%28,40	%60,49	%1,23	%7,41	%2,47	%100		
51	ت	20	45	4	11	1	81	3,89	عالي
	%	%24,69	%55,56	%4,94	%13,58	%1,23	%100		
52	ت	9	37	14	18	3	81	3,38	متوسط
	%	%11,11	%45,68	%17,28	%22,22	%3,70	%100		
53	ت	11	36	13	17	4	81	3,41	متوسط
	%	%13,58	%44,44	%16,05	%20,99	%4,94	%100		
54	ت	6	49	13	11	2	81	3,57	متوسط
	%	%7,41	%60,49	%16,05	%13,58	%2,47	%100		
55	ت	9	42	16	13	1	81	3,56	متوسط
	%	%11,11	%51,85	%19,75	%16,05	%1,23	%100		
56	ت	11	40	23	7	0	81	3,68	عالي
	%	%13,58	%49,38	%28,40	%8,64	%0,00	%100		
مج ت		89	298	84	83	13	567		
النسبة المئوية%		%15,70	%52,56	%14,81	%14,64	%2,29	%100		

=25.3951 المتوسط الحسابي

يوضح الجدول رقم (33) أن أكثر من نصف حجم العينة (52.56%) أجابوا على فقرات مجال الشروط الفنية لكفاءة الرسالة التواصلية بـ: أوافق، أما اللذين أجابوا بـ: أوافق بشدة شكلوا نسبة (15.70%) يلي ذلك اللذين اختاروا الإجابة بالحياد بنسبة قدرها (14.81%)، بينما أجاب عدد قليل بعدم الموافقة على فقرات المجال بنسبة (14.64%)، ليأتي في المرتبة الأخيرة فئة الرفض الشديد بنسبة ضئيلة جدا (2.29%).

هذا ويشير المتوسط الحسابي في هذا المجال الذي بلغ (25.39) إلى درجة كفاءة متوسطة² (تميل إلى العالية) للرسالة التواصلية في استيفائها لشروط الكفاءة التواصلية الفنية. وهذا ما يتجلى أكثر من خلال إجابات الأساتذة على فقرات هذا المجال، حيث نجد درجة موافقة

1 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 14 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

-إذا كان المتوسط الحسابي من 14 إلى 22 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 22 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي

2 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 16.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

-إذا كان المتوسط الحسابي من 16.33 إلى 25.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 25.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

متوسطة مسجلة في (4 فقرات من أصل 7) بينما سجلت درجة موافقة عالية في الفقرات 50 و51 و56 أين بلغ المتوسط الحسابي أكبر قيمة له في هذا المجال (4.05) في الفقرة 50: "أجد سهولة كبيرة في قراءة الإعلانات ومختلف المراسلات والتقارير" إذ بلغ مجموع الأساتذة الذين وافقوا مع الذين وافقوا بشدة نسبة أكثر من 85% لتتوزع النسبة الباقية بين الذين التزموا الحياد (أستاذ واحد) وبين الذين رفضوا (6 أساتذة) بنسبة قدرها (7.41%) وأخيرا الذين رفضوا بشدة وهم أستاذين بنسبة (2.47%).

د. **عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة:** ونصها كما يلي:

"نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى

المتلقي- بدرجة عالية في نظر الأساتذة" و **الجدول (34)** يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط

الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات شروط الكفاءة على مستوى المتلقي

ويتضح من بيانات الجدول (34) أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة (57,25%) أجابوا

رقم فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
57	ت	12	57	6	5	1	81	3,91	عالي
	%	%14,81	%70,37	%7,41	%6,17	%1,23	%100		
58	ت	4	47	15	13	2	81	3,47	متوسط
	%	%4,94	%58,02	%18,52	%16,05	%2,47	%100		
59	ت	6	22	26	25	2	81	3,06	متوسط
	%	%7,41	%27,16	%32,10	%30,86	%2,47	%100		
60	ت	25	48	5	3	0	81	4,17	عالي
	%	%30,86	%59,26	%6,17	%3,70	%0,00	%100		
61	ت	14	49	9	9	0	81	3,84	عالي
	%	%17,28	%60,49	%11,11	%11,11	%0,00	%100		
62	ت	25	40	7	7	2	81	83,9	عالي
	%	%30,86	%49,38	%8,64	%8,64	%2,47	%100		
63	ت	16	42	13	7	3	81	3,75	عالي
	%	%19,75	%51,85	%16,05	%8,64	%3,70	%100		
64	ت	7	32	22	19	1	81	3,31	متوسط
	%	%8,64	%39,51	%27,16	%23,46	%1,23	%100		
65	ت	16	49	10	6	0	81	3,93	عالي
	%	%19,75	%60,49	%12,35	%7,41	%0,00	%100		
66	ت	12	57	5	7	0	81	3,91	عالي
	%	%14,81	%70,37	%6,17	%8,64	%0,00	%100		
67	ت	20	56	2	3	0	81	4,15	عالي
	%	%24,69	%69,14	%2,47	%3,70	%0,00	%100		
68	ت	17	46	10	7	1	81	3,88	عالي
	%	%20,99	%56,79	%12,35	%8,64	%1,23	%100		
69	ت	12	56	9	4	0	81	3,94	عالي
	%	%14,81	%69,14	%11,11	%4,94	%0,00	%100		
70	ت	25	49	5	1	1	81	4,19	عالي
	%	%30,86	%60,49	%6,17	%1,23	%1,23	%100		
71	ت	19	46	14	2	0	81	4,01	عالي
	%	%23,46	%56,79	%17,28	%2,47	%0,00	%100		
72	ت	23	46	7	4	1	81	4,06	عالي
	%	%28,40	%56,79	%8,64	%4,94	%1,23	%100		
	مج ت	253	742	165	122	14	1296		
	النسبة المئوية%	%19,52	%57,25	%12,73	%9,41	%1,08	%100		

=61.7901 المتوسط الحساب

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

على فقرات هذا البعد ب: أوافق، إلى جانب اللذين أجابوا بالموافقة الشديدة بنسبة عالية (19.52%) هذه المرة مقارنة بما شاهدناه في ما سبق من المجالات، تليها فئة اللذين التزموا الحياد بنسبة 12.73%، ثم فئة اللذين أجابوا ب: لا أوافق بنسبه قدرها 9.41% من أفراد العينة، أما الذين لا يوافقون بشدة على فقرات هذا البعد، فتأتي في الترتيب الأخير بنسبة ضئيلة جدا 1.08%.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد (61.7901) حيث يشير إلى درجة كفاءة تواصلية عالية¹ للإدارة المدرسية على مستوى المتلقي، كما تظهر هذه الدرجة العالية من الكفاءة من خلال استجابات الأساتذة على فقرات هذا المجال، التي تمثل تقييم ذاتي لمستوى كفاءتهم التواصلية، حيث أن متوسطات جميع فقرات المجال وعددها (16) فقرة تشير إلى درجة موافقة عالية، عدا (03) فقرات هي : (64،59،58) أين سجلنا اقل درجة موافقة (3.06) في الفقرة 59 "أجد نفسي منسجما مع المدير في أفكاره" مما يدل دلالة واضحة اختلاف الخلفيات الفكرية والثقافية بين المدير والأساتذ الأمر الذي يعيق ويحد قليلا-تبعاً لدرجة هذا الاختلاف وحدته- من فعالية التفاعل والتواصل بينهما، ومن الملاحظ على استجابات الأساتذة على مضمون هذه الفقرة تحفظ أكثرهم في الإجابة عليه بالإيجاب أو السلب إذ بلغ عدد الذين التزموا الحياد 26 أستاذ بنسبة كبيرة قدرها (32.10%)، تليها فئة اللذين اختاروا الإجابة بلا أوافق وعددهم 25 أستاذ بنسبة (30.86%)، في حين نجد اللذين يوافقون على انسجامهم في الأفكار مع مدير المؤسسة فهم 22 أستاذ بنسبة (27.16%)، أما اللذين يوافقون بشدة والذين لا يوافقون بشدة فهي نسبة ضئيلة جدا (7.41%) و(2.47%) على التوالي.

وبخصوص أعلى درجة في هذا المجال فقد سجلت في الفقرة 70 "أحرص كأستاذ لأعمل بروح الفريق" بمتوسط قدره (4.19)، مما يدل أن للأستاذ استعداد للتفاعل والتعامل أو التواصل مع الأساتذة من جهة ومع الإدارة المدرسية ومن يمثلها من جهة ثانية، حيث أبدى أكثر من 90% من الأساتذة هذا الاستعداد عندما أجابوا على هذه الفقرة بالموافقة (60.49%) والموافقة الشديدة (30.86%)، في حين تحفظ (05) أساتذة عن الإجابة على هذه الفقرة وأجاب أستاذان بلا أوافق، ولا أوافق بشدة

1 إذا كان المتوسط الحسابي اقل من 37.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض

-إذا كان المتوسط الحسابي من 37.33 إلى 58.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 58.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة عالي

هـ. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الرابعة: ونصها كما يلي: "نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى الوسيلة- بدرجة عالية في نظر الأساتذة". والجدول (35) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي ودرجة ومستوى الموافقة لفقرات شروط الكفاءة على مستوى الوسيلة حيث يظهر من نتائج الجدول (35) أن نسبة عالية من أفراد العينة (47.04%) أجابوا على

رقم فقرة	التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المجموع	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
73	ت	10	38	20	13	0	81	3,56	متوسط
	%	%12,35	%46,91	%24,69	%16,05	%0,00	%100		
74	ت	7	28	20	22	4	81	3,15	متوسط
	%	%8,64	%34,57	%24,69	%27,16	%4,94	%100		
75	ت	3	25	16	28	9	81	2,81	متوسط
	%	%3,70	%30,86	%19,75	%34,57	%11,11	%100		
76	ت	10	41	11	19	0	81	3,52	متوسط
	%	%12,35	%50,62	%13,58	%23,46	%0,00	%100		
77	ت	9	41	15	16	0	81	3,53	متوسط
	%	%11,11	%50,62	%18,52	%19,75	%0,00	%100		
78	ت	5	32	18	25	1	81	3,19	متوسط
	%	%6,17	%39,51	%22,22	%30,86	%1,23	%100		
79	ت	10	38	12	18	3	81	3,42	متوسط
	%	%12,35	%46,91	%14,81	%22,22	%3,70	%100		
80	ت	17	58	4	2	0	81	4,11	عالي
	%	%20,99	%71,60	%4,94	%2,47	%0,00	%100		
81	ت	8	38	17	13	5	81	3,38	متوسط
	%	%9,88	%46,91	%20,99	%16,05	%6,17	%100		
82	ت	12	42	12	13	2	81	3,6	متوسط
	%	%14,81	%51,85	%14,81	%16,05	%2,47	%100		
مجموع		91	381	145	169	24	810		
	النسبة المئوية%	%11,23	%47,04	%17,90	%20,86	%2,96	%100		

33.9383 المتوسط الحسابي =

فقرات هذا المجال بالموافقة، في حين (20.86 %) أجابوا بلا أوافق، بينما رفضت فئة قليلة جدا (2.96%) رفضا شديدا وجود ما تتضمنه فقرات هذا المجال من شروط تتعلق بكفاءة الوسيلة الاتصالية، وبلغت نسبة اللذين التزموا الحياد (17.90%)، أما اللذين وافقوا بشدة على مضمون هذه الفقرات فنسبتهم (11.23%) . وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات المحصل عليها في هذا المجال 33.93 مما يشير إلى درجة كفاءة متوسطة¹ للوسيلة المستخدمة في الاتصال بين الإدارة والأساتذة. وهذا ما يظهر أكثر من خلال استجابات الأساتذة على فقرات هذا المجال حيث أن جميع متوسطات فقرات المجال تشير إلى درجة

1 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 23.33 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة منخفض بالنسبة للوسيلة

-إذا كان المتوسط الحسابي من 23.33 إلى 36.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط بالنسبة للوسيلة

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 36.66 فإنه يشير إلى مستوى كفاءة متوسط بالنسبة للوسيلة

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

موافقة متوسطة، عدا الفقرة 80 " يراعى في المكان الذي يلصق فيه الرسالة المكتوبة (مذكرة، إعلان،...) بأن يكون على مرأى من الجميع" حيث سجل فيها أعلى درجة قدرها (4.11) تشير إلى درجة موافقة عالية مما يعني أن الإدارة المدرسية تحرص في الاتصال المكتوب بان يطلع على مضمونه جميع الأساتذة، أما أصغر درجة موافقة فقد سجلت في الفقرة 75 " يتم التركيز في مؤسستنا على الوسائل السمعية والمرئية، تليها الوسائل الشفوية (المسموعة) ثم المكتوبة (المقروءة) " بمتوسط حسابي قدره (2.81) أين أجاب على هذه الفقرة بلا أوافق 28 أستاذ بنسبة (34.57%)، واختار الحياد في الإجابة عن هذه الفقرة (16) أستاذ، بينما وافق على تحققها (25 أستاذ) بنسبة (30%)، ووافق عليها بشدة عدد قليل من الأساتذة (03) أساتذة، ويفرض بشدة مضمونها (09) أساتذة، ويتضح من هذه النسب والأرقام أن الإدارة المدرسية تغفل في تواصلها عن ما يزيد من كفاءتها التواصلية من خلال زهداها في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال.

هـ- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة: ونصها كما يلي:

" نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية بدرجة عالية في نظر الأساتذة"

والجدول (36) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي بشكل إجمالي لشروط الكفاءة في الإدارة المدرسية

يوضح الجدول (36) أن ما يقارب نصف حجم العينة (49.26%) أجابوا على فقرات

التكرار والنسبة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
التكرار	941	3272	1079	159	1191
النسبة	14,17%	49,26%	16,25%	2,39%	17,93%
الوسط الحسابي	291.0000				
الانحراف المعياري	39.23009				

استمارة الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية بـ: أوافق، و(14.17%) منهم أجابوا بالموافقة الشديدة مما يعني أن الشريحة الكبيرة (63.43%) من عينة الدراسة أجابت بالإيجاب على فقرات الاستمارة، لتتوزع النسبة الباقية بين من تحفظوا في إجاباتهم بنسبة (16.25%) وبين من أجاب بلا أوافق بنسبة قدرها (17.93%) وكذا اللذين رفضوا بشدة بنسبة ضئيلة جدا لا تتعدى (2.93%).

وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية المحصل عليها في هذه الاستمارة (291) مما يشير إلى درجة كفاءة تواصلية متوسطة¹ للإدارة المدرسية (تميل إلى الدرجة العالية)

1 إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 191.33 فإنه يشير إلى درجة كفاءة منخفضة

-إذا كان المتوسط الحسابي من 191.33 إلى 300.66 فإنه يشير إلى درجة كفاءة متوسط

-إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 300.66 فإنه يشير إلى درجة كفاءة عالية

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

والبيانات المسجلة في الجدول (37) أدناه تؤكد أكثر هذه الدرجة حيث رصدت الدرجة المتوسطة في جميع أبعاد الاستمارة عدا البعد المتعلق بالكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي سجل فيه درجة عالية من الكفاءة

جدول (37) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية بحسب كل بعد ودرجة الكفاءة التواصلية التي حققها

البعـد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	درجة الكفاءة
شروط الكفاءة على مستوى المرسل	418	1356	537	669	98	130.45	متوسطة
	%13,58	%44,05	%17,45	%21,73	%3,18		
شروط الكفاءة على مستوى الرسالة	179	793	232	231	23	64.81	متوسطة
	%12,27	%54,35	%15,90	%15,83	%1,58		
شروط الكفاءة على مستوى المتلقي	253	742	165	122	14	61.79	عالية
	%19,52	%57,25	%12,73	%9,41	%1,08		
شروط الكفاءة على مستوى الوسيلة	91	381	145	169	24	33.93	متوسطة
	%11,23	%47,04	%17,90	%20,86	%2,96		
شروط الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية	941	3272	1079	1191	159		
	%14,17	%49,26	%16,25	%17,93	%2,39		

6-1-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة الفرضية الفرعية الأولى: التي نصها كالآتي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بين الأساتذة في ضوء متغير الجنس" وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينتي الجنسين لمتغيرات البحث، كما تم حساب قيم (ت) لدلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية لكلا الجنسين (ذكور وإناث) في متغيرات الدراسة. وفي ما يلي عرض للنتائج المتوصل إليها:

جدول (38) يوضح والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية

الجنس المتغير	متوسط	انحراف	إناث (ن=33)		قيمة (ت)	م الدلالة	درجة الحرية
			متوسط	انحراف			
ش-ك- المرسل	123.812	26.2619	140.12	19.346	-3.042	10.0	79
ش-ك-الرسالة	63.2292	9.36094	67.121	7.205	-2.012	0.05	79
ش-ك-المتلقي	60.9583	7.80060	63.00	6.299	-1.249	غير دال	79
ش-ك-الوسيلة	33.5417	6.45099	34.51	6.349	-0.672	غير دال	79
النتائج بشكل إجمالي	281.541	42.2162	304.75	30.008	-2.720	0.01	79

وبالنظر إلى الجدول (38) السابق يتضح ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 وذلك في بعد: شروط الكفاءة على مستوى المرسل لصالح الإناث

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.05 وذلك في بعد: شروط الكفاءة على مستوى الرسالة لصالح الإناث

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند مستوى دلالة 0.05 وذلك في بعدي: شروط الكفاءة على مستوى المتلقي، وعلى مستوى الوسيلة وبصورة إجمالية توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 تجاه استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية لصالح الإناث ويمكن التفصيل أكثر في النتائج المذكورة أعلاه، ومعرفة دلالة الفروق بين الجنسين في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة على مستوى كل مجال من مجالات بعدي: شروط الكفاءة على مستوى المرسل، وعلى مستوى الرسالة وذلك كما توضحه دلالة قيمة (ف) في الجدولين التاليين:

جدول (39) بوضوح والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين في استيفاء المرسل لشروط الكفاءة التواصلية

و يتضح من خلال الجدول (39) ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 وذلك في مجال: شروط- لغوية معرفية لصالح الإناث

د الحرية	م الدلالة	قيمة (ت)	إناث(ن=33)		ذكور(ن=48)		الجنس المتغير
			انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
79	10.0	-3.559	5.513	29.18	5.588	24.70	ش-لغوية معرفية
79	0.01	-2.980	5.719	36.96	8.589	31.87	ش-نفسية اجتماعية
79	0.05	-2.505	5.926	40.42	7.701	36.43	ش-فنية مادية
79	غير دال	-1.773	6.098	33.54	7.345	30.79	ش-إنسانية اجتماعية
79	0.01	-3.042	19.346	140.12	26.261	123.81	بشكل إجمالي

- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 وذلك في مجال: شروط- نفسية اجتماعية لصالح الإناث

- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 وذلك في مجال: شروط- نفسية اجتماعية لصالح الإناث

- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.05 وذلك في مجال: شروط- فنية مادية لصالح الإناث

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند مستوى دلالة 0.05 أو 0.1 وذلك في مجال: شروط- إنسانية اجتماعية وبصورة إجمالية توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 تجاه استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل لصالح الإناث

جدول (40) يوضح والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين في استيفاء الرسالة لشروط الكفاءة التواصلية

درجة الحرية	م الدلالة	قيمة (ت)	إناث(ن=33)		ذكور(ن=48)		الجنس	
			انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	المتغير	
79	غير دال	.840	2.74172	18.2727	3.43093	18.8750	ش-لغوية	الرسالة على مستوى الكفاءة
79	0.01	-3.082	2.55878	22.1212	3.60629	19.8750	ش-أسلوبية	
79	0.05	-2.200	4.47404	26.7273	4.54757	24.4792	ش-فنية	
79	0.05	-2.012	7.20572	67.1212	9.36094	63.2292	بشكل إجمالي	

و يتضح من خلال الجدول(40) ما يلي:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 أو 0.05 وذلك في مجال: الشروط اللغوية
- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 وذلك في مجال : الشروط الأسلوبية لصالح الإناث
- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.05 وذلك في مجال : الشروط الفنية مادية لصالح الإناث
- وبصورة إجمالية توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.05 تجاه استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة لصالح الإناث

6-1-3- عرض وتحليل النتائج الخاصة الفرضية الفرعية الثانية: التي نصها كالآتي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بين الأساتذة في ضوء متغير الخبرة "

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استعمال المعالجة الإحصائية التالية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه لكل متغير بين المستويات الثلاثة للخبرة. والجدول أدناه توضح ذلك:

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

جدول (41) يوضح والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير -شروط كفاءة الإدارة المدرسية حسب الخبرة العملية

الانحراف	المتوسط	العينة	مستويات الخبرة	المتغيرات
22.06370	135.1600	25	قصيرة (0- 5 سنة)	شروط كفاءة المرسل
26.08861	118.1538	26	متوسطة (من 5 إلى 15 سنة)	
22.77536	137.2000	30	طويلة (أكثر من 15 سنة)	
24.89832	130.4568	81	المجموع	
6.15440	66.7200	25	قصيرة (0- 5 سنة)	شروط كفاءة الرسالة
10.03471	60.8462	26	متوسطة (من 5 إلى 15 سنة)	
8.40088	66.6667	30	طويلة (أكثر من 15 سنة)	
8.71509	64.8148	81	المجموع	
7.64897	61.5600	25	قصيرة (0- 5 سنة)	شروط كفاءة المتلقي
7.49944	59.1923	26	متوسطة (من 5 إلى 15 سنة)	
6.00393	64.2333	30	طويلة (أكثر من 15 سنة)	
7.25554	61.7901	81	المجموع	
6.76683	34.9600	25	قصيرة (0- 5 سنة)	شروط كفاءة الوسيلة
5.97379	31.6154	26	متوسطة (من 5 إلى 15 سنة)	
6.06488	35.1000	30	طويلة (أكثر من 15 سنة)	
6.38816	33.9383	81	المجموع	
33.45519	298.4000	25	قصيرة (0- 5 سنة)	شروط كفاءة الإدارة المدرسية
41.12228	269.8077	26	متوسطة (من 5 إلى 15 سنة)	
35.46285	303.2000	30	طويلة (أكثر من 15 سنة)	
39.23009	291.0000	81	المجموع	

جدول (42) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير شروط كفاءة الإدارة المدرسية حسب الخبرة

المتغيرات	مستويات الخبرة	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
شروط كفاءة المرسل	بين المجموعات	5852.554	2926.277	2	5.218	0.01
	داخل المجموعات	43741.545	560.789	78		
	المجموع	49594.099	80			
شروط كفاءة الرسالة	بين المجموعات	603.131	301.565	2	4.298	0.05
	داخل المجموعات	5473.091	70.168	78		
	المجموع	6076.222	80			
شروط كفاءة المتلقي	بين المجموعات	355.867	177.933	2	3.600	0.05
	داخل المجموعات	3855.565	49.430	78		
	المجموع	4211.432	80			
شروط كفاءة الوسيلة	بين المجموعات	206.878	103.439	2	2.639	غير دال
	داخل المجموعات	3057.814	39.203	78		
	المجموع	3264.691	80			
شروط كفاءة الإدارة المدرسية	بين المجموعات	17511.162	8755.581	2	6.467	10.0
	داخل المجموعات	105608.83	1353.959	78		
	المجموع	123120.00	80			

يتبين من النتائج المسجلة في الجدولين أعلاه ما يلي:

- قيمة النسبة الفئوية (ف) لشروط كفاءة المرسل دالة إحصائياً، مما يعني وجود فروق جوهرية بين الأساتذة وفقاً لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل، وذلك عند 0.01 لصالح ذوي الخبرة الطويلة
 - قيمة النسبة الفئوية (ف) لشروط كفاءة الرسالة دالة إحصائياً، مما يعني وجود فروق جوهرية بين الأساتذة وفقاً لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة، وذلك عند 0.05 لصالح ذوي الخبرة القصيرة
 - قيمة النسبة الفئوية (ف) لشروط كفاءة المتلقي دالة إحصائياً، مما يعني وجود فروق جوهرية بين الأساتذة وفقاً لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي، وذلك عند 0.05 لصالح ذوي الخبرة الطويلة
 - قيمة النسبة الفئوية (ف) لشروط كفاءة الوسيلة غير دالة إحصائياً سواء عند مستوى الدلالة 0.01 أو عند 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة وفقاً لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى الوسيلة.
- وبصفة إجمالية؛ قيمة النسبة الفئوية (ف) لشروط كفاءة الإدارة المدرسية دالة إحصائياً، مما يعني وجود فروق جوهرية بين الأساتذة وفقاً لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية، وذلك عند 0.01 لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

6-2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء نظريات التواصل والدراسات السابقة:

6-2-1- مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية العامة:

إن البيانات المحصل عليها من النتائج الخاصة بالفرضية العامة والفرضيات الفرعية المشتقة منها، باستخدام المتوسط الحسابي إضافة إلى النسبة المئوية وحساب التكرارات، والمبينة بشكل إجمالي في الجدولين (36) و(37) أظهرت النتائج التالية:

- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة
- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى المرسل- بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة
- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى الرسالة- بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة
- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى المتلقي- بدرجة عالية في نظر الأساتذة
- تستوفي الإدارة المدرسية شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى الوسيلة- بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة

وتؤيد هذه النتائج ما توصلت إليه العديد من الدراسات كدراسة "موسى اللوزي" (1999م) التي أظهرت أن تصورات الموظفين لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية في الأجهزة الإدارية الأردنية ايجابية بشكل عام كما تفسر هذه النتائج في ضوء ما تعترض عملية الاتصالات في الإدارة المدرسية من المعوقات بمختلف أنواعها التنظيمية، النفسية الاجتماعية، والفنية المادية التي تؤثر سلبا وتمنع أو تقلل من تبادل المعلومات والبيانات بين المدير الأستاذ، أو قد تؤخر من وصولها في الوقت المحدد أو تشوه من معناها كما هو الحال عند استخدام وسيلة تقليدية غير ملائمة أو حديثة بها عطل.

ويمكن أن نفسر هذه الدرجة المتوسطة لكفاءة الإدارة المدرسية (سواء على مستوى المرسل، أو الرسالة،..) في ضوء طبيعة الخصائص النفسية والظروف الشخصية لطرفي عملية الاتصال (المدير والأستاذ) التي تؤثر هي الأخرى على انسياب المعلومات في القنوات السليمة وفي الميعاد المحدد، وبالوضوح والدقة المطلوبين. إضافة إلى عامل تباين الخبرات والإطار الذهني الذي يعد أهم شروط التواصل الفعال بين المرسل والمتلقي كما اتضح لنا ذلك من خلال الإطار النظري للدراسة؛ إذ أن اتساع فجوة الفروق الثقافية واللغوية والاجتماعية والفردية بين المدير والأستاذ يترتب عنه تباين في فهم محتوى ومضمون الرسالة التواصلية و سوء تأويلها مما يؤثر سلبا في كفاءة الاتصال.

أما بالنسبة للدرجة المتوسطة للكفاءة التواصلية المسجلة على مستوى الوسيلة فيمكن أن نرجع ذلك إلى ما أكدته عينة الدراسة -من خلال استجاباتها على فقرات مجال شروط كفاءة الوسيلة- أن الإدارة المدرسية على الرغم من التطور التكنولوجي الحاصل لا زالت تعتمد في تواصلها على وسائل تقليدية وغير متناسبة مع موضوع الاتصال إضافة إلى أنها غير

متوفرة بالشكل الكافي كما أشارت إلى ذلك عينة الدراسة (بنسبة أكثر من 30%)، وهذا يؤثر لا شك على وصول المعلومات في وقتها المحدد.

وبصفة خاصة بالنسبة للدرجة العالية للكفاءة التواصلية المحققة على مستوى المتلقي (الأستاذ) فمرد ذلك أن الأستاذ قيم ذاته بنفسه، ولا شك أن طبيعة الإنسان تميل إلى مدح ذاتها وتبرئتها بإلقاء اللوم على أطراف خارجية، كما أن تواصل الأستاذ مع المدير والإدارة المدرسية أكثره شفويا، ومعلوم أن الاتصال الشفوي أسرع من الاتصال الكتابي الذي تعتمد عليه كثيرا الإدارة الرسمية، وهذا من شأنه أن يزيد من كفاءة الأستاذ على حساب كفاءة المدير، كما أن الاتصال الكتابي تعيق فعاليته تعدد المستويات حتى يصل فحواه إلى الأستاذ، وكذا صعوبة التعرف على طبيعة رد فعل الأستاذ، على عكس الاتصال الشفوي الذي هو الأسلوب الشائع بين الأساتذة في تواصلهم مع الإدارة المدرسية، يستطيع من خلاله الأستاذ أن يلاحظ بسهولة طبيعة ردود فعل المدير ويتلمس مدى تفاعله معه.

6-2-2- مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى:

إن البيانات المتوصل إليها من تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينتي الجنسين لمتغيرات البحث إلى حساب قيم (ت) لدلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية لكلا الجنسين (ذكور وإناث) في متغيرات الدراسة والمبينة بشكل إجمالي في الجدول (38) كانت كالتالي:

- أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 وذلك في بعد: شروط الكفاءة على مستوى المرسل لصالح الإناث

- ووجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.05 وذلك في بعد: شروط الكفاءة على مستوى الرسالة لصالح الإناث

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند مستوى دلالة 0.05 وذلك في بعدي: شروط الكفاءة على مستوى المتلقي، وعلى مستوى الوسيلة

وبصورة إجمالية توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الجنسين (ذكور، إناث) عند المستوى 0.01 تجاه استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية لصالح الإناث، ومعنى هذا أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت، وهذا ما يتفق مع دراسة "موسى اللوزي" (1999م) التي كشفت بعض نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) في علاقته مع كفاءة الاتصالات الإدارية.

ويمكن تفسير هذه النتائج على ضوء أن الإناث أقل احتكاكا بالمدير على اعتبار أن المدير في أغلب المؤسسات التربوية من فئة الذكور، مما يجعل تصورهم ونظرتهم تقتفر إلى الرؤية العميقة كما هي موجودة عند الذكور كنتيجة لاحتكاكهم بسهولة وانسباط مع المدير دون حواجز نفسية أو تحفظات في التعامل، ومن جهة أخرى نجد المدير يستعين في إنجاز مهامه الإدارية والتربوية والبيداغوجية على الذكور أكثر من الإناث أي أن حجم تعاملات

المدير في الغالب تكون مع الأساتذة الذكور، وهذا ما نلاحظه في الواقع إذ كثير ما يعطي المدير الأولوية للأساتذة الذكور لرئاسة القسم والتنسيق بين أساتذته، أو يكلف بعضهم بالتنسيق بين أساتذة المادة الواحدة،.. وهذا التفاضل في تكليف الأساتذة بالمهام المختلفة بحسب طبيعة الجنس هو الذي يفسر ظهور مثل هذه الفروق بين عيني الجنسين عند تقييمهم للكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية لصالح الإناث

6-2-3- مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية:

إن البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير كما هي مبينة في الجدول (41) واستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه لكل متغير بين المستويات الثلاثة للخبرة من خلال الجدول (42)، أكدت على ما يلي:

- وجود فروق جوهرية بين الأساتذة وفقا لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل، وذلك عند 0.01 لصالح ذوي الخبرة الطويلة
- وجود فروق جوهرية بين الأساتذة وفقا لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة، وذلك عند 0.05 لصالح ذوي الخبرة القصيرة
- وجود فروق جوهرية بين الأساتذة وفقا لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي، وذلك عند 0.05 لصالح ذوي الخبرة الطويلة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة وفقا لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى الوسيلة سواء عند مستوى الدلالة 0.01 أو عند 0.05.

وبصفة إجمالية أكدت النتائج وجود فروق جوهرية بين الأساتذة وفقا لمستوى الخبرة في متغير استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية، وذلك عند 0.01 لصالح ذوي الخبرة الطويلة

ويفسر ذلك على ضوء أن الأساتذة ذوي الخبرة الطويلة أكثر دراية بطبيعة العمل الإداري والواقع المدرسي وبطبيعة وحجم المعوقات التي تعترض عملية الاتصال في الإدارة المدرسية، ونوع الظروف التي تعمل فيها المؤسسات التربوية عموما، بحكم طول تجربتهم . كما أن الأساتذة ذوي الخبرة الطويلة متقاربين من حيث السن مع المدير مما يجعل فرص الانسجام والتفاهم تكون حليفة هذه الفئة دون غيرها، وهذا من شأنه أن يزيد من كفاءة التواصل والتفاعل بين هذه الفئة والمدير أكثر من باقي الفئات، ومن ناحية أخرى وبلغة علم النفس النمو ذوي الخبرة الطويلة أكثر رشدا ونضجا من باقي الفئات وما يترتب عن ذلك من

سلوكيات التريث والتثبث من المحتوى الاتصالي دون التسرع في إصدار الحكم المسبق عليه. وهذا بدوره يجعل تقييمهم لكفاءة المدير التواصلية مبنية على أساس اعتبار ظروفه الشخصية والإدارية وعلى التجاوز على هفواته ومراعاة العلاقات الموجودة بينهم، على عكس ذوي الخبرة القصيرة أو المتوسطة اللذين في مقبل سن الشباب حيث التسرع والتهور والحدة في التعامل مع المستجدات المختلفة.

6-2-3- المناقشة العامة:

من خلال عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الثلاث تكون الدراسة الحالية قد حققت أهدافها المتمثلة في التعرف على مدى استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية اللازمة والكشف عن الفروق بين أفراد العينة في ذلك، والتوصل إلى تحقق بعض الفروض وعدم تحقق البعض الآخر وفي ما يلي تفصيل ذلك:

-الفرضية التقريرية العامة جاء فيها: نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية بدرجة عالية في نظر الأساتذة، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة. مما يعني عدم تحقق الفرضية الرئيسية

-الفرضية الفرعية الأولى جاء فيها: نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى المرسل- بدرجة عالية في نظر الأساتذة وقد فندت النتائج المتحصل عليها هذه الفرضية إذ أثبتت الدرجة المتوسطة للإدارة المدرسية في استيفائها لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل وذلك في نظر الأساتذة

-أما الفرضية الفرعية الثانية فقد جاء فيها: نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى الرسالة- بدرجة عالية في نظر الأساتذة وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى الرسالة بدرجة متوسطة في نظر الأساتذة. مما يعني عدم تحقق هذه الفرضية الجزئية أيضا

- وبالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة التي جاء نصها كالآتي: نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى المتلقي- بدرجة عالية في نظر الأساتذة، وقد أكدت النتائج استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي بدرجة عالية. مما يعني تحقق هذه الفرضية الفرعية

- وقد نصت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي: نتوقع أن تكون الإدارة المدرسية قد استوفت شروط كفاءتها التواصلية-على مستوى المتلقي- بدرجة عالية في نظر الأساتذة، في حين أظهرت النتائج أن الإدارة المدرسية تستوفي شروط كفاءتها التواصلية -على مستوى الوسيلة بدرجة متوسطة، أي أن الفرضية الفرعية الرابعة لم تتحقق

- أما بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى التي جاء فيها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بين الأساتذة في ضوء متغير الجنس،

الفصل الثالث: الاتصال والتواصل في الإدارة المدرسية

فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الجنس في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية لصالح الإناث عند مستوى الدلالة 0.01، وبهذا تكون الفرضية الفرقية الأولى قد تحققت.

- وجاء في الفرضية الفرقية الثانية انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية بين الأساتذة في ضوء متغير الخبرة، وقد كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة تبعا لمتغير الخبرة في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط كفاءتها التواصلية لصالح ذوي الخبرة الطويلة عند مستوى الدلالة 0.01، وبهذا تكون هذه الفرضية الفرقية الثانية قد تحققت هي أيضا.

هذا وتبقى النتائج المتوصل إليها محكومة بظروف الزمان والمكان وبطبيعة عينة الدراسة، وتبقى بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة بغية الوصول إلى ضبط أكثر لمتغيراتها، وباستخدام أدوات أكثر دقة وعينة أكبر حجما وتمثيلا، من أجل تعميم النتائج وحسن الاستفادة منها.

الخاتمة

تشكل دراسة موضوع "الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية" كما تبين لنا من خلال فصول هذه الدراسة أهمية مركزية بالنسبة للإدارة المدرسية، لما ينبني عن الفعل التواصلية من وظائف ومهام لا اثر ووجود لها إلا بوجوده وكفاءته .

والإدارة المدرسية باعتبارها الهيئة المباشرة و المسئولة الأولى عن إدارة وقيادة العملية الإدارية والتربوية بمؤسسات التعليم والتربية المختلفة، تعتمد بالدرجة الأولى على التواصل كآلية أساسية لتنفيذ خططها وتجسيد أهدافها ومشاريعها .

وقد كشفت الدراسة الحالية المعنونة بـ: "الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية" والتي هدفت الاستطلاع على واقع العملية التواصلية في الإدارة المدرسية بناء على اتجاهات أساتذة مرحلة التعليم الثانوي؛ كشفت في بعدها النظري جملة من شروط وعوامل الكفاءة التواصلية، وذلك بالنسبة لكل عنصر من عناصر العملية التواصلية في الإدارة المدرسية؛ خاصة على مستوى المرسل والرسالة والوسيلة والمتلقي وفي بعدها الامبريقي كشفت الدراسة:

- أن الإدارة المدرسية تستوفي شروط الكفاءة التواصلية بدرجة متوسطة على عكس ما كان متوقع منها، بان تستوفيها بدرجة عالية .
- كما سجلت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية تبعاً لمتغير الجنس حيث كانت لصالح الإناث
- ورصدت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية في ضوء متغير الخبرة حيث كانت لصالح ذوي الخبرة الطويلة .

وقد واجه الباحث في انجازه لهذا البحث صعوبات عديدة تتعلق بقلّة المراجع المتخصصة في مجال الكفاءة التواصلية خاصة، وصعوبات أخرى تتعلق بعزوف الأساتذة عن إبداء مقترحاتهم والإجابة على فقرات الاستمارة، ظناً منهم أن ذلك يؤثر على مستقبلهم الوظيفي إن تعاملوا بصراحة وموضوعية مع فقرات الاستبيان.

وفي الأخير نأمل من خلال هذا البحث أن نكون قد وجهنا الأنظار إلى أهمية هذا الموضوع ، حتى ننهض بمؤسسات التربية والتعليم نحو درجة عالية من الكفاءة الإدارية والتربوية والتعليمية المنشودة.

**والله الهادي إلى سواء السبيل
إليه يصعد الكلم الطيب والعمل الصالح يرفعه**

مقترحات وتوصيات البحث :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نورد جملة من المقترحات في الآتي :

1- ضرورة الاهتمام الجاد بميدان الإدارة المدرسية بجوانبه المتعددة استكشافا وبحثا ودراسة
2- ضرورة العمل من اجل تفعيل التواصل والتفاعل بين الفريق الإداري والفريق التربوي في
الإدارة المدرسية توحيدا للجهود وتوجيهها نحو الأهداف الكبرى للعملية التعليمية التربوية
وذلك من خلال:

- تدريب المدراء والمشرفين الإداريين على الأساليب والأنماط الفعالة في الاتصال وتطوير
مهاراتهم التواصلية وقدراتهم التفاعلية
- التأكيد على أهمية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق في القيادة والإدارة
المدرسية

- الانتباه إلى الجماعات والتنظيمات غير رسمية وضرورة مراعاتها عند التواصل
-تشجيع التواصل التفاعلية في جميع الاتجاهات ضمانا لانسياب المعلومات والبيانات إلى
جميع الأساتذة والعاملون دون استثناء

- توضيح قنوات الاتصال وسبله الرسمية وتشجيع العاملين على طرقها دون تحفظات
3- الاهتمام الجاد بوسائل الاتصال الفعالة (الكلاسيكية والحديثة) على السواء وتدريب
الموظفين على الوسائل والوسائط الحديثة

4- مواكبة التطورات العالمية الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأهمية تطوير
الموارد البشرية وتأهيلها لتمارس وظائفها ومهامها بكفاءة عالية

5- ضرورة تدريب القادة الإداريين وتشجيعهم على سلوك نمط قيادي تشاركي يقوم على مبدأ
المشاركة الجماعية ويراعي الفروق الفردية بين الأساتذة ويولي العلاقات الإنسانية جانبا من
العناية

وختاما وباعتبار أن هذا الجهد، جهد بشري لاشك أن تعتريه ما يعترى الجهود البشرية
الأخرى من النقائص نحن في أمس الحاجة إلى التنبيه إليها، وبناء على محدودية هذا البحث
في نتائجه لمحدودية مجالاته الزمنية والمكانية والبشرية وكذا المعرفية؛ يقترح الباحث توسيع
البحث إلى مجالات أخرى أوسع من مجالات هذه الدراسة وذلك من خلال معالجة المواضيع
التالية في المستقبل :

- توسيع الدراسة لتشمل أكثر من ولاية وأكثر من حجم عينة هذه الدراسة
- استمرار البحث في موضوع الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية وربطه بمتغيرات
أخرى - إجراء دراسات تتناول المواضيع التالية :

- الكفاءة التواصلية للمرسل في الإدارة المدرسية
- الكفاءة التواصلية للمتلقي في الإدارة المدرسية
- الكفاءة التواصلية للوسيلة في الإدارة المدرسية
- الكفاءة التواصلية للرسالة في الإدارة المدرسية

قائمة المراجع والمصادر

❖ قائمة الكتب

1. إبراهيم؛ عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، (د.ط)، 1993م، منشأة المعارف ، الإسكندرية
2. إبراهيم؛ محمد أبو فروة، الإدارة المدرسية، ط1، 1993م، الجامعة المفتوحة، طرابلس-ليبيا
3. إبراهيم؛ مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، ج1، ط1، 1972، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة
4. ابن منظور: أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، ج11، ط1، (د.ت)، دار صادر، بيروت
5. أحسن؛ لبصير، دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية، ط1، 2002م، دار الهدى، الجزائر
6. أحمد؛ إبراهيم احمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط1، 2001م، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية
7. أحمد؛ محمد المصري، العلاقات العامة، ط1، 2001م، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية
8. أحمد؛ إبراهيم احمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، (د.ط)، 2002م، دار هنا للطباعة، الإسكندرية
9. إسماعيل؛ محمد دياب، الإدارة المدرسية، (د.ط)، 2001م، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
10. إمام ؛ إبراهيم ، الإعلام والاتصال بالجماهير، ط1، 1989، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة

11. أميرة؛ علي محمد، مهارات الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، 2008م، الدار العالمية
12. إيزابيل فيفر، الإشراف التربوي على المعلمين، ترجمة محمد عيد ديراني، ط1، 1993، مكتبة الجامعة الأردنية، الأردن
13. بشير؛ معمريّة، القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية ، ط1، 2001م، مكتب الخدمات المكتبية والمعلوماتية
14. بوفلجة؛ غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط1، 1992م، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
15. الجاحظ ، البيان والتبيين، ج1، (د.ط)، 2003م، مطبعة صيدى، بيروت
16. حسن إبراهيم مكي، بركات عبد العزيز محمد، المدخل إلى علم الاتصال، ط1، 1995، منشورات ذات السلاسل، الكويت
17. حسن؛ عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، ط1، 1998م، الدار المصرية اللبنانية
18. حسين؛ خريف، المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، ط1، 2005م، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة
19. حمدي؛ نرجس وآخرون: تكنولوجيا التربية، ط1، 2008م، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر
20. خليل؛ خيرى الجميلي ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (د.ط)، 1997م، المكتب العالمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر
21. خليل؛ محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، 2000م، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بيروت
22. راشد؛ علي عيسى، مهارات الاتصال، ط1، 2004م، دار الكتب القطرية، الدوحة، قطر

23. رحيمة؛ عيساني ، مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، 2007م، مطبوعات الكتاب والحكمة-باتنة-الجزائر
24. رشتى؛ جيهان ، الأسس العلمية لنظرية الإعلام ، ط2، 1975، دار الفكر، القاهرة
25. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، 2000م، مركز وايد سيرفيس
26. سعيد؛ جبير سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري ، ط1، 2008م، عالم الكتب الحديث، الأردن
27. سلوى؛ عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، ط1، 1999م، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
28. شعبان؛ خضير ، مصطلحات في الإعلام والاتصال، ط1، 2000م، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف
29. شوقي؛ طريف ، محمد فرج، المهارات الاجتماعية والاتصالية، ط1، 2003 م، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة
30. صالح؛ أبو إصبع خليل ، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، 1996م، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
31. الصالح؛ مصلح ، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، 1999م، دار عالم الكتب، المملكة العربية السعودية
32. صبحي حموي، وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، ط1، 2000م، دار المشرق، بيروت
33. طارق؛ عبد الحميد البدري الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، 2001م، دار الفكر للطباعة والنشر
34. الطاهر؛ زرهوني ، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ط1، 1991م، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

35. عبد الرحمان؛ هاني صالح الطويل، الإدارة التعليمية : مفاهيم .. وفاق، ط3، 2006م، دار وائل للنشر، عمان-الأردن
36. عبد السلام؛ عزيزي ، مفاهيم تربوية بمنظور سيكولوجي حديث، ط1، 2003م، دار ريحانة، الجزائر
37. عبد العاطي؛ طه نجم، الاتصال الجماهيري، ط1، 2005م، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية
38. عبد الغفار؛ حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط2، 1997م، الدار الجامعية، الإسكندرية
39. عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، ج1، (د.ط.)، (د.ت.)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت
40. عبد الهادي؛ الجوهري ، علم اجتماع الإدارة ، (د.ط.)، 1998م، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
41. العبد، عاطف عدلي ، الاتصال والرأي العام، ط1، 1993م، دار الفكر العربي، القاهرة
42. عزت؛ محمد فريد محمود، قاموس المصطلحات الإعلامية: انجليزي، عربي، (د.ط.)، (د.ت.)، دار الشروق، جدة
43. عصام؛ موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، ط1، 1986م، مكتبة الكتاني، القاهرة
44. عليوة؛ سيد ، مهارات التفاوض، (د.ط.)، 1987م، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان
45. عمر؛ محمد التومي الشيباني، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، ط1، 1992م، دار الكتب الوطنية، بنغازي
46. عمرو؛ غنيم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، (د.ط.)، 1981م، دار النهضة العربية، بيروت

47. فؤاد؛ أبو حطب وآخرون: التقويم النفسي، ط4، 1997، مكتبة الانجلو مصرية
48. فضيل؛ دليو، الاتصال: مفاهيمه - نظرياته - وسائله، ط1، 2003م، دار النشر والتوزيع، القاهرة، مصر
49. ماجدة؛ العطية، سلوك المنظمة، ط1، 2003م، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة
50. مجموعة من الباحثين، وحدة التسيير الإداري، (د.ط.)، (د.ت.)، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر
51. محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، (د.ط.)، 2006م، دار العلوم للنشر، الجزائر
52. محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، ط1، 2006م، دار العلوم للنشر، عنابة
53. محمد منير حجاب، المدخل الإنساني للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط2، 1999م، دار الفجر، مصر
54. محمد؛ احمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، (د.ط.)، 1991م، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان
55. محمد؛ الصالح حثروبي، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، ط1، 2002م، دار الهدى، الجزائر
56. محمد؛ ايت موحى، دينامية الجماعة التربوية، ط1، 2005، منشورات عالم التربية، المغرب
57. محمد؛ دهيم الظفيري، فن الاتصال اللغوي ووسائل تنميته، ط1، 1999م، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت
58. محمد؛ سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (د.ط.)، (د.ت.)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
59. محمد؛ شفيق، البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، (د.ط.)، 2006م، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية

60. محمد؛ عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، 1988م، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض
61. محمد؛ عبد القادر عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، 2001م، دار الشروق، عمان
62. محمد؛ علي محمد، علم اجتماع التنظيم، (د.ط)، (د.ت)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر
63. محمد؛ عمر الطنوني، نظريات الاتصال، ط1، 2001م، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية
64. محمد؛ فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، (د.ط)، 2000م، الدار الجامعية، الإسكندرية
65. محمد؛ مقداد، علم نفس الاتصال، ط1، 2004م، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر
66. محمود عودة، السيد محمد خيرى، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، (د.ط)، 1988م، دار النهضة العربية، بيروت
67. مصطفى؛ حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، 2000م، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان
68. مصطفى؛ ربحي عليان ، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة ، ط1، 2005م، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
69. مصطفى؛ ربحي عليان ، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، 1999م، دار صفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية
70. مصطفى؛ عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، 1992م، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر
71. منال؛ طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، (د.ط)، 2002م، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية

72. ميلود؛ حبيبي، الاتصال التربوي وتدرّيس الأدب، ط1، 1993م، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان
73. نعيم الظاهر ، عبد الجابر تيم، وسائل الاتصال السياحي، ط1، 2001م، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان
74. هشام؛ الطالب، دليل التدريب القيادي، ط2، 1995م، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، عمان
75. يحي؛ محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، (د.ط)، (د.ت)، مكتبة القران، الرياض
76. يوسف؛ شكري فرحات، معجم الطلاب: عربي-عربي، ط6، 2004م، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان
الرسائل الجامعية الأكاديمية:
77. عبد القادر؛ بوخنية قوي، الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري، 2000م، رسالة الماجستير، جامعة الأردن، إشراف: محمد عبد الفتاح ياغي (غير منشورة)
78. خالد؛ هزاع شبيب السبيعي، دور نظم الاتصال في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، 2003م، رسالة الماجستير، إشراف: محمد بن دليم القحطاني جامعة نايف للعلوم الإدارية والأمنية (منشورة)
79. صالح؛ عتوتة، الحاجات الإرشادية للطلاب الجامعي في ضوء معايير الجودة التعليمية الشاملة، 2006م، رسالة الماجستير، جامعة باتنة، إشراف : العربي فرحاتي
(غير منشورة)
80. ليندة؛ العابد، المعوقات الإدارية لعمليتي الاتصال واتخاذ القرارات، 2003م ، رسالة الماجستير جامعة باتنة، إشراف رشيد بوكرشة (غير منشورة)
81. محمد؛ بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، 2006م، رسالة الماجستير، إشراف عبد الرحمن الشاعر، جامعة نايف للعلوم الإدارية (منشورة)

82. نعيمة؛ براردي، واقع الاتصال في الإدارة المحلية، رسالة الماجستير، 2003م،
جامعة الجزائر، إشراف : عمور بن حليلة (غير منشورة)

الملتقيات والندوات:

83. مجموعة من الباحثين، ملتقى "سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية" من 20
إلى 22 مارس 2005م، جامعة ورقلة، الجزائر

شبكة الانترنت:

www.iugaza.edu/attack

www.iugaza.edu

قائمة الملاحق

- ❖ السؤال المفتوح
- ❖ استمارة الكفاءة التواصلية في صورتها النهائية
- ❖ جدول الدرجات الخام لعينة التجزئة النصفية
- ❖ قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم - 01 -

السؤال المفتوح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

عنوان البحث: الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية

في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي

الموضوع: السؤال المفتوح

أخي الأستاذ، أختي الأستاذة، تحية طيبة وبعد:

فضلا منك وشرفا لنا أن نستفيد من مقترحاتك بخصوص: شروط الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية لغرض بناء استمارة بحث المذكور عنونه أعلاه لقياس كفاءة التواصل في إدارات مؤسساتنا التربوية والتحقق من مدى استيفائها لشروط هذه الكفاءة سواء على مستوى المرسل (المدير) أو المستقبل (الأستاذ) أو الرسالة الاتصالية أو الوسيلة المستخدمة.

لذا نرجو منك أستاذي الفاضل التكرم بالإجابة عن السؤال المرفق أدناه، ونشكر لك سلفا تعاونك ومساهمته في تنبيهنا لشروط هذه الكفاءة.

الباحث: بروال مختار

جامعة الحاج لخضر باتنة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم: علم النفس

التخصص: إدارة وتسيير تربوي

الملحق رقم - 02 -
إستمارة "الكفاءة التوافقية"
في الإدارة المدرسية"

أولاً: البيانات الشخصية:

رجاء ملاً الفراغات بالبيانات المناسبة أو وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك:

1. الاسم واللقب (اختياري)

العمر:

2. الجنس: ذكر أنثى

3. المستوى التعليمي:

ليسانس ماجستير

مهندس دكتوراه حالة أخرى.....

مؤسسة العمل: عدد سنوات العمل:

ثانياً: بنود الاستمارة:

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يخاطب المدير مستقبليه بلغة الإداري					
02	يبدو لي المدير من خلال خطابه ومراسلاته انه متحكم في الضوابط اللغوية التعبيرية					
03	دائماً يقتعني المدير برأيه					
04	يكيف المدير نبرات صوته بشكل تفاعلي مع معاني الكلمات					
05	أجد تلفظ المدير سليماً خالياً من عيوب النطق					
06	مدير مؤسسنا ينوع من صيغ التعبير ويختار المقال المناسب للمقام					
07	يظهر المدير من خلال خطابه أن أفكاره مرتبة واضحة في ذهنه					
08	قادراً على التعليق بذكاء على استجابات الأساتذة					

					المدير مصدر موثوق فيه بالنسبة لي	09
					لا يعاني المدير من أي صعوبات في التواصل معنا	10
					تتمتع شخصية المدير بالجادبية والاقتراب من نفوس الأساتذة	11
					يستعمل المزاح والنكت المناسبة حين التواصل معنا	12
					ينطبق فعله مع ما يقول ويدعو إليه	13
					يبدو لي المدير مقتنعا بمهنته راضيا بها	14
					يستشير المدير العاملين معه في اتخاذ قراراته	15
					يتسم المدير بالحزم في تحمل مسؤولية القرار وتنفيذه	16
					يحرص مدير مؤسستنا على احترام القوانين وتطبيقها على الجميع بالعدل	17
					يشجع المدير على التواصل في جميع الاتجاهات، خاصة بينه وبين الأساتذة	18
					يستمع المدير باهتمام لأراء الأساتذة	19
					يحسن المدير اختيار الوسيلة الملائمة لموضوع خطابه	20
					ينوع المدير في توظيف وسائل الاتصال الحديثة والكلاسيكية على السواء	21
					يتقن فنيات إدارة الحوار والنقاش	22
					يهتم مدير المؤسسة بمتابعة ردود فعل الأستاذ على خطابه	23
					يحترم المدير الزمن والآجال المحددة	24
					يختار مدير مؤسستنا الوقت المناسب لتوجيه خطابه	25
					يستخدم المدير التعبيرات الحركية المناسبة التي تجعل المتلقي متفاعلا معه	26
					يحرص على أن يتم الاتصال في أماكن رسمية مناسبة	27
					يهتم المدير بشكله الظاهري وهندامه	28
					يسبق المدير الاجتماع باستدعاء أو إعلان يوضح فيه جدول الأعمال وموعد الاجتماع.	29
					يظهر الاهتمام بمشكلات وهموم الأساتذة	30

					يعامل الأستاذ بأسلوب مهذب	31
					يتسع صدره للمناقشة، وتقبل الانتقادات البناءة.	32
					يميل لتبني رأي الأغلبية .	33
					يشجع روح العمل الجماعي بين الأفراد	34
					يحرص المدير على الاحترام المتبادل مع الأساتذة والإداريين والعمال	35
					يحترم سلطات وصلاحيات المرؤوسين.	36
					يثق بالآخرين مع حسن الرقابة وحسن الظن	37
					يسمح لنا بالتواصل معه في كل وقت.	38
					في الغالب لغة موضوع الاتصال سهلة واضحة	39
					أجد العبارات الموظفة في موضوع الاتصال دقيقة الدلالة والتعبير عن الأفكار المقصودة	40
					في الغالب أجد الألفاظ التي يستخدمها المدير في خطابه المكتوب أو الملفوظ شائعة معروفة بالنسبة لي	41
					غالبا العبارات المستخدمة في نص موضوع الاتصال غير طويلة	42
					تستخدم الرسائل الاتصالية (حديث، اعلان، مراسلة..) ألفاظ متنوعة غير مكررة	43
					يتضمن موضوع الاتصال (مراسلة، حديث، اعلان..) الحجج المنطقية والعقلية المناسبة	44
					يتضمن موضوع الاتصال تكرارا لأفكاره الرئيسية.	45
					يتسم موضوع الاتصال بالدقة	46
					يتسم موضوع الاتصال بترتيب منطقي للأفكار	47
					تنوع الأساليب البلاغية المستخدمة في موضوع الاتصال	48
					دائما يبدأ المدير في تواصله معنا بعرض المعلومات الحديثة قبل القديمة .	49
					أجد سهولة كبيرة في قراءة الإعلانات ومختلف المراسلات والتقارير	50
					في الاجتماعات وفي المقابلات المختلفة اسمع بوضوح حديث المدير .	51

					يخلو الخطاب المكتوب من الأخطاء المطبعية	52
					دائماً تختم المراسلة بملخص يركز على المعلومات المهمة	53
					في الغالب تدعم الرسالة الاتصالية (مراسلة، مقابلة، إعلان..) بذكر الأرقام والإحصاءات	54
					في الغالب موضوع الاتصال يحمل معلومات جديدة	55
					كمية المعلومات المعروضة في موضوع الاتصال متناسبة مع الهدف المتوقع منها	56
					في الغالب أفسر المعلومات التي تصلني بشكل سليم	57
					أمتلك معرفة كافية بالتشريعات المنظمة للعمل المدرسي	58
					أجد نفسي منسجماً مع المدير في أفكاره	59
					أتمتع كأستاذ بسلامة جهاز الاستقبال الحسي لدي - خاصة حاستي السمع والبصر -	60
					أتمتع بالدافعية والرغبة في التواصل والإطلاع على محتوى الخطاب	61
					أنا راضٍ ومقتنع بمهنتي	62
					أحمل مشاعر إيجابية تجاه المدير	63
					في الغالب تتفق وجهة نظري مع ما يطرحه موضوع الاتصال من أفكار	64
					دائماً أكون هادئاً منتبهاً مركزاً أثناء تواصلتي مع المدير	65
					لا أتسرع في اتخاذ موقف أو تكوين رأي إلا بعد تلقي نص موضوع الاتصال كاملاً	66
					رصيدي اللغوي كاف لفهم واستيعاب محتوى الخطاب الذي يصلني.	67
					أفهم بوضوح المدير .	68
					أتجاوب كأستاذ لمطالب المدير	69
					أحرص كأستاذ لأعمل بروح الفريق	70
					أتفاعل تفاعلاً إيجابياً مع المدرسة و الإدارة المدرسية	71
					أواظب كأستاذ على الدوام في عملي و ألتزم بمواعيدي .	72

					أرى أن الوسيلة المستعملة في نقل موضوع الاتصال مناسبة	73
					الوسائل المستخدمة للتواصل في مؤسستي متوفرة بشكل كاف يستوعب عدد الأساتذة	74
					يتم التركيز في مؤسستنا على الوسائل السمعية والمرئية، تليها الوسائل الشفوية (المسموعة) ثم المكتوبة (المقروءة)	75
					الوسائل المستعملة في التواصل مع المدير سهلة الاستخدام عند جميع الأساتذة	76
					وسيلة الاتصال خالية من العيوب حيث يصلني موضوع الاتصال بوضوح	77
					تتسم وسيلة الاتصال المستخدمة بالسرعة في نقل المعلومات	78
					تضمن الوسيلة المستخدمة (إعلان، هاتف...) نقل مضمون الاتصال إلى جميع الأساتذة	79
					يراعى في المكان الذي يلصق فيه الرسالة المكتوبة (مذكرة، إعلان...) بأن يكون على مرأى من الجميع.	80
					في الغالب تتناسب الوسيلة المستخدمة مع الوقت المخصص لنقل موضوع الاتصال	81
					أجد في الرسالة المكتوبة الطباعة واضحة جذابة	82

الملحق رقم - 03 -

الدرجات الخام للتجزئة

النصفية

الدرجات الخام للتجزئة النصفية

درجات العبارات الفردية	درجات العبارات الزوجية	رقم الاستمارة
156	168	01
132	120	02
156	160	03
125	122	04
134	117	05
149	141	06
142	138	07
190	170	08
147	126	09
152	150	10
155	144	11
128	123	12
142	148	13
123	115	14
92	126	15
122	121	16
155	148	17
113	131	18
144	154	19

الملحق رقم - 04 -
قائمة بأسماء المحكمين
ووظائفهم

أسماء المحكمين ووظائفهم

الرقم	الاسم	الوظيفة
01	الدكتور: نورالدين جبالي	أستاذ ورئيس قسم علم النفس - جامعة باتنة
02	الدكتور: يوسف عدوان	أستاذ بقسم علم النفس - جامعة باتنة
03	الدكتور: عبد الحميد عبدوني	أستاذ بقسم علم النفس - جامعة باتنة
04	الدكتور: أحمد غضبان	أستاذ بقسم علم النفس - جامعة باتنة
05	الدكتور: السعيد بوعون	أستاذ بقسم علم النفس - جامعة باتنة
06	الدكتورة: راجية بن علي	أستاذة بقسم علم النفس - جامعة باتنة
07	الدكتورة: رحيمة عيساني	أستاذة بقسم الإعلام والاتصال - جامعة باتنة
08	الأستاذ: عمر بوقصة	أستاذ بقسم علم النفس - جامعة باتنة
09	الأستاذ: السعيد عواشرية	أستاذ بقسم علم النفس - جامعة باتنة
10	الأستاذ: محمد ختاش	أستاذ بقسم علم النفس - جامعة المسيلة