



جامعة البوغاز بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الانسانية



شعبة: اعلام واتصال

العنوان:

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية الجزائرية
دراسة ميدانية على موظفي اكاديمية عبد المؤمن عبد اللطيف (خميس مليانة)

مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت اشراف:

د/ بويحيى نصر الدين

✓ خجالي محمود

اعداد الطالبين:

✓ زراولة يونس

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين" صدق الله العظيم (سورة التوبة: 105).

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا يطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الجنة إلا برويتك يا الله جل جلالك.

إلا من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل إقتدار إلى والدي العزيز حفظه الرحمن ورحمك .

إلى ملائكي في الحياة إلى معنى الحب و العنان إلى القلب الدافئ والصدر الرحيم إلى من فارق النوم جفونها لترعاني وحرمت نفسها لترضيني إلى من رسمت شعار النجاح على قلبي أمي الحبيبة جنة الفردوس لكي إنشاء الله.

إليكم تحلو بالوفاء وتميزوا بالعطاء إلى ينابيع الصدق إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة إخوتي و أولادهم و أزواجهم حفظكم الله وقوى إيمانكم وشملكم.

إلى كل من أكن له الود والاحترام أقاربي صغيرا وكبيرا قريبا وبعيدا أساتذتي، زملائي في الجامعة أصدقائي بالجامعة وخارج الجامعة لكم جميعا عملي هذا هدية لكم.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أئمة الأنبياء والمرسلين سيد الخلق سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

أهدي ثمرة عملي إلى من كلفه الله بالصيبة والوقتار إلى من علمني العطاء بدون انتظار أطال الله في عمري وألبسه ثوب الصحة والعافية أبي الفاضل

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون، التي حملتني وهنأ على ومن جنبنا وعلمتني صغیر وحین كبرت وافتتني بدعائها كعبرة أمي الغالية

إلى دفة البيت وسعادته إخوتي وأخواتي، إلى مصابيح البيت أبناء إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من البداية إلى اليوم، خاصة إلى كل من أحببناهم بإخلاص وبادلونا نفس الشعور إلى كل هؤلاء أهدى ثمرة جهدي.

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه و لك قبل الرضى وحين ترضى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

لك الحمد يا الله أولا و أخيرا على ما أذعمته علينا من قوة و صبر و عزيمة لإنجاز هذا البحث.

الشكر لوالدي الكريمين على دعمهما المتواصل طيلة مساري الدراسي و كذا إخوتي و أخواتي.

كما لا تنفوتني الفرصة بأن أتقدم بالشكر الخالص لأستاذنا الكريم والمشرف نصر الدين بويحيى شكرا جزيلاً على كل ما ساعدتنا به و أرشدتنا إليه لإنجاز هذا البحث و كل ما قدمته لنا من توجيهات و ملاحظات قيمة كأستاذ و مشرف.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، إلى من أحبهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

و كذا زملائي في تخصص في إتصال و علاقات عامة سنة ثانية ماستر أشكر كل من ساهم في حصولي على المعلومات حول البحث في جزءه النظري أو التطبيقي خاصة طاقم الإداري بمؤسسة عبدج المؤمن عبد اللطيف شكرا جزيلاً .

خطة الدراسة

- البسمة
- الاهداء
- شكر و عرفان
- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول
- ملخص الدراسة باللغة العربية
- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية III
- مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية

- إشكالية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- منهج الدراسة
- مجال الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

- تمهيد
- المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
- المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
- المبحث الثالث: أهمية الاتصال الداخلي
- المبحث الرابع: أهداف الاتصال الداخلي

- المبحث الخامس: أساليب الاتصال الداخلي
 - المبحث السادس: معوقات الاتصال الداخلي
 - المبحث السابع: استراتيجيات الاتصال الداخلي
- الفصل الثالث: الاتصال في المؤسسات التربوية (الاتصال التربوي)

- تمهيد
- المبحث الأول: مفهوم الاتصال التربوي
- المبحث الثاني: أهمية عملية الاتصال التربوي
- المبحث الثالث: خصائص وأهداف الاتصال التربوي
- المبحث الرابع: أنواع ووسائل الاتصال التربوي
- المبحث الخامس: مهارات الاتصال التربوي
- المبحث السادس: مقومات الاتصال التربوي
- المبحث السابع: شروط نجاح عملية الاتصال التربوي

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

- عرض النتائج
- النتائج العامة
- النتائج في ضوء التساؤلات
- النتائج في ضوء الأهداف
- النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- خاتمة
- قائمة المراجع
- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل الجنس في المؤسسة التربوية عبد المؤمن عبد اللطيف.	
02	يمثل السن للعمال في المؤسسة التربوية المدروسة	
03	يمثل المستوى الدراسي للموظفين الإداريين للمؤسسة المدروسة	
04	يتمثل في وجود سهولة في الاتصال بالمدير في المؤسسة.	
05	يتمثل في تفضيل الاتصال بالمدير يكون من خلال.	
06	يمثل كيفية التواصل مع زملائك داخل المؤسسة.	
07	يتمثل في تواصل الموظفين مع المدير يكون بصفة رسمية؟	
08	يتمثل في التواصل مع الزملاء في المؤسسة بصفة غير رسمية.	
09	يمثل كيفية تبليغ انشغالاتك داخل المؤسسة.	
10	يتمثل في ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات.	
11	يتمثل في المكاتب الإدارية في المؤسسة المزودة بوسائل اتصالية حديثة.	
12	تمثل في أهم الوسائل الاتصالية المعتمد عليها في المؤسسة.	
13	يتمثل في الوسائل المعتمدة في المؤسسة تسمح بوصول المعلومة.	
14	يمثل طبيعة المشاكل الاتصالية الداخلية في المؤسسة.	
15	يتمثل في اعتقاد الوسائل الاتصال داخل المؤسسة كافية لنقل وتبادل المعلومات.	
16	يتمثل في المعلومات التي تصلك كيف تكون.	
17	يتمثل في وصول التعليمات الإدارية	
18	يتمثل في مساهمة الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة	
19	يتمثل في العلاقة بين أفراد المؤسسة يكون	
20	يتمثل في أن الاتصال الداخلي يحقق التفاهم والاستقرار	
21	يتمثل في مساهمة الاتصال في حل المشكلات التي تظهر داخل المؤسسة	
22	يتمثل في العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها	

ملخص الدراسة

يعد الاتصال من بين الموضوعات البارزة للباحثين و المفكرين في مختلف الميادين فهو يعد عملية حيوية لنجاح و استمرار أي كيان مؤسستي سواء كان ثقافي ، اقتصادي ، اجتماعي ، تربوي و من هذا المنطلق فإن إشكالية هذه الدراسة يندرج تحتها التساؤل الرئيسي:

ماهو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية الجزائرية؟

حيث تفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ماهو نمط الاتصال السائد في المؤسسات التربوية (عبد اللطيف عبد المؤمن)؟

2- ماهي أهم وسائل الاتصال التربوي المعتمدة في المؤسسات التربوية الجزائرية (مؤسسة عبد اللطيف عبد المؤمن خميس مليانة)؟

3- ماهي معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية (عبد المؤمن عبد اللطيف) ؟

4- هل يساهم الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية الجزائرية (مؤسسة عبد اللطيف عبد المؤمن)؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات اعتمدنا على منهج دراسة حالة و استخدام أداة جمع البيانات و هي استمارة استبيان حيث تضمنت خمسة محاور الأول تضمن البيانات الشخصية أما المحور الثاني تضمن نمط الاتصال في المؤسسة التربوية بالنسبة للمحور الثالث تضمن أهم وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة أما المحور الرابع تضمن معوقات الاتصال داخل المؤسسة، أما المحور الخامس تضمن مساهمة الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة .

بالنسبة لمجموع الأسئلة تكونت من 22 سؤال، و بعد اجراء الدراسة الميدانية على الموظفين الاداريين للمؤسسة و الذي كان عددهم 26 مبحوث في اكمالية عبد المؤمن عبد اللطيف خميس مليانة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود سهولة في الاتصال الداخلي بالمدير في المؤسسة التربوية المدروسة .
- أكثر وسيلة معتمدة بالاتصال بالمدير هي السكرتارية.
- أكثر الوسائل الاتصال المستخدمة في تبليغ المعلومات و التعليمات في المؤسسة المدروسة هي الاجتماعات.
- معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة التربوية المدروسة هي مشاكل متعلقة بالموظفين.
- يساهم الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة المدروسة بنسبة كبيرة .
- العلاقة بين الموظفين في المؤسسة المدروسة هي علاقة تكامل .
- الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي، المؤسسة التربوية ، الاتصال التربوي.

Study summary:

Communication is among the prominent issues for researchers and thinkers in various fields, as it is a vital process for the success and continuity of any institutional entity, whether cultural, economic, social, and educational. From this standpoint, the problem of this study falls under the main question:

What is the reality of internal communication in the Algerian educational institutions?

As this main question is divided into the following sub-questions:

- 1 What is the prevailing pattern of communication in educational institutions (Abdel-Latif Abdel-Momen)?
- 2 What are the most important educational means of communication adopted in the Algerian educational institutions (Abdellatif Abdelmoumen Khamis Miliana Foundation)?
- 3 What are the obstacles to internal communication in the educational institution (Abd al-Moamen Abd al-Latif)?
- 4 Does communication contribute to achieving the goals of the Algerian educational institution (Abdellatif Abdelmoumen Foundation)?

To answer these questions, we relied on a case study methodology and the use of a data collection tool, which is a questionnaire form, as it included five axes, the first axis that included personal data, and the second axis included the communication style in the educational institution. As for the third axis, it included the most important means of communication adopted by the institution. It includes obstacles to communication within the institution, while the fifth axis includes the contribution of communication to achieving the objectives of the institution.

As for the total of the questions, it consisted of 22 questions, and after conducting the field study on the institution's administrative staff, who numbered 26 respondents in the completeness of Abd al-Mu'min Abd al-Latif Khamis Miliana, we reached a set of results, the most important of which are:

Ease of internal communication with the director in the educational institution considered.

The most reliable way to contact the director is the secretariat.

The most common means of communication used in communicating information and instructions in the studied institution are meetings.

Most of the problems faced by the educational institution considered are personnel problems.

Communication contributes to achieving the objectives of the studied institution in a large percentage.

–The relationship between employees in the studied institution is an integral relationship.

Key words: internal communication, educational institution, educational communication.



مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال من بين المواضيع المهمة للباحثين من قديم الزمان ففضله يستطيع الانسان إدراك و معرفة و فهم حاجاته و مبعثياته من خلال اتصاله بذاته ثم التعبير عن هذه الحاجات بواسطة احتكاكه و تواصله مع غيره ، و زادت أهميته في العصر الحديث و أصبح عنصرا حيويا و نشاطا فعالا و ديناميكيا ، فالاتصال أساس العلاقات بين الأفراد في المجتمع فهو من المواضيع التي شغلت الكثير من المفكرين الباحثين في مختلف المجالات كعلم النفس و علوم التربية فهو يعمل على تنمية الانسان و تطوير معارفه و مهاراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التعليمية ، أو التربوية، أو التوجيهية فهو الوسيلة الوحيدة و الفعالة لكل نشاط اجتماعي من خلال تقوية العلاقات و الروابط في المنظمات نظرا لدوره الكبير سواء كان مع المحيط الداخلي أو الخارجي، بصفة عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها و نشاطها.

فقد أصبح حاجة عملية بالنسبة لها فهو يساعد على تنظيم و تنسيق الأعمال و النشاطات من الأفراد من خلال تبادل و نقل المعلومات و الأفكار و الآراء للتقدم و السيرورة في نجاح المؤسسة . و من هذا المنبر نذكر المؤسسة التربوية في الجزائر و التي هي أيضا تمثل أداة حيوية في المجتمعات من خلال التربية التي تعد مدخل إلى التنمية في المجتمعات و رقيها و التي تمثل طابع المعرفة و ترسيخ الثقافة لدى المؤسسات أيضا.

و جاءت دراستنا هاته لتبيين لنا واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية بالتحديد متوسطة عبد المؤمن عبد اللطيف خميس مليانة ولاية عين الدفلى كنموذج للدراسة و التطبيق . و قمنا بتقسيم هاته الدراسة الى أربعة فصول، تناولنا في الفصل الأول الأطر المنهجية للدراسة (الاشكالية، التساؤلات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهج الدراسة، مجال الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، مصطلحات الدراسة، أدوات الدراسة، و أخيرا الدراسات السابقة). أما في الفصل الثاني و الثالث حدد للأطر النظري للدراسة حيث خصص الفصل الأول لماهية الاتصال الداخلي و الذي يتضمن سبعة مباحث أما الفصل الثالث خصص للاتصال التربوي في المؤسسات و يتضمن أيضا سبعة مباحث تخصه.

أما الفصل الرابع يتضمن الاطار التطبيقي حيث تطرقنا إلى عرض النتائج مع التحليل و النتائج العامة أيضا في ظل (التساؤلات و الأهداف و الدراسات السابقة) مع تفرغ البيانات في الجداول المتضمنة لأسئلة الاستمارة.

الفصل الأول

1- مشكلة الدراسة

عرفت المجتمعات البشرية أنواعا متعددة من النشاطات الإنسانية المستمرة، المبنية

على المشاركة والتفاعل بين أفرادها لتنمية وتقوية علاقاتهم الاجتماعية التي تميزهم عن باقي الكائنات الأخرى مما أعطى لهذه النشاطات أهمية كبرى حتى أصبحت بمثابة الضرورة القصوى لاستمرار الحياة الاجتماعية وتطورها وثراءها.

ويعتبر الاتصال البشري أحد أنواع هذه النشاطات ،وأهمها باعتباره يقوم على المشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات ،الأفكار ، العواطف والآراء ،كما يعد الاتصال عملية حيوية لنجاح واستمرارية المؤسسة باختلاف مجالاتها منها الاقتصادية والثقافية والدينية والتربوية التعليمية.

وهنا يمكن تعريف المؤسسة التربوية بأنها الوسط الذي يساعد الفرد على النمو لمختلف جوانب شخصيته ، والتي تسعى من خلاله المجتمعات إلى نقل ثقافتها وتطور حضارتها ومن ابرز هذه المؤسسات التربوية في المجتمع المؤسسات التعليمية إذ تكون هذه الأخيرة مفتوحة أمام جميع التلاميذ فيتعلمون منها ويأخذون منها الدروس والمعارف التي يحتاجونها في حياتهم وتكون مجهزة بما يخدمهم من موارد بشرية ومادية، وهنا يجدر الإشارة بان التربية والتعليم هما المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الركيزة الأساسية للمجتمعات.

فالاتصال في المؤسسة التربوية يعد أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو التنقيفية أو التربوية إذ يكون له دورا هاما في تحقيق هذا الهدف وتبرز أهميته من خلال ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق والتوجيه، وكذلك يعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين مختلف مواردها البشرية وتأييد ثقة جمهورها الداخلي والخارجي، فلقد أصبح الاتصال المطلب الأساسي لنجاح المؤسسات بمختلف أشكالها ولهذا نجد معظم المؤسسات في الجزائر تسعى إلى تفعيل دور الاتصال وهذا راجع إلى أهميته في تقدمها نحو الأفضل والوصول إلى أهدافها، فنجح المؤسسة التربوية التعليمية يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال، واخترتنا المؤسسات التربوية والتي ارتأينا أنها ستساعدنا في دراستنا من اجل توضيح عملية الاتصال فيها ومدى نجاحه وتحقيقه للأهداف التربوية، ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي وهو ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية الجزائرية ؟

2- تساؤلات الدراسة:

وتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية الجزائرية ؟
- 2- ما هي أهم وسائل الاتصال التربوي المعتمدة في المؤسسات التربوية الجزائرية ؟
- 3- ما هي معوقات الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية ؟
- 4- هل يساهم الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية الجزائرية ؟

3- أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمها العلمية والعملية، ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة، والميدانية من جهة أخرى.

وتكتفي هذه الدراسة أهمية خاصة، لأنها تتناول بالدراسة موضوع الإتصال الداخلي باعتباره عملية تفاعل اجتماعي خاصة في المؤسسات التربوية، لأنه عنصر مساهم في تحقيق ونجاح أهداف الجماعة التربوية. كما يمكن لهذه الدراسة أن تسهم بتقديم اقتراحات وتوصيات للممارسين بهذا العقل من أجل تحسين أدائهم ومردودهم التربوي.

4- أهداف الدراسة:

1. إبراز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية
2. محاولة تشخيص وتحليل الإتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الإجتماعية للعاملين
3. محاولة التعرف على نقاط القوة وضعف الإستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة.
4. معرفة مدى نجاح الاتصال التربوي في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية الجزائرية.
5. إبراز أهم الوسائل و التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في المؤسسة.

5- أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية:

- اختيار الخبرات النظرية المكتسبة في مجال الاتصال والعلاقات العامة وإسقاطها على الواقع الاتصالي في المؤسسات التربوية.
- الميل والرغبة في دراسة الموضوع خاصة وأنه يصب في مجال الدراسة

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع ويظهر ذلك في خلال معرفة دور وأهمية الاتصال في المؤسسة التربوية.
- نقص الأبحاث والدراسات المرتبطة بهذا الموضوع خاصة في ما يخص علاقة الاتصال الداخلي وتحفيز الأداء الوظيفي.
- إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالاتصال الداخلي بالرغم من أهميته في تحفيز سير المؤسسات التربوية.

6- منهج الدراسة:

تعريف المنهج: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لإكتشاف الحقيقة و الإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي تثير موضوع البحث إليها و هو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق إكتشافها¹.

واعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة وأدوات جمع البيانات تمثلت في (استمارة استبيان، مقابلة، ملاحظة).

من أجل التعمق بغية تحليل واقع أساليب الاتصال المتطورة في الاتصال الداخلي

للمؤسسة التربوية المختارة واستخلاص النتائج التي تخدم أعراض البحث واستخلص ما يلي:

*من خصوصية الاتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.

¹ - مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، لاعداد الرسائل العلمية، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، سنة 2000، ص52.

*يساعد تحسين الاتصال الداخلي على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

*من خصوصيات الاتصال الداخلي هو التأثير بنوع ومدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

7- مجال الدراسة:

المجال الزمني: أجريت الدراسة من 08 جويلية إلى غاية 01 سبتمبر 2020.

المجال المكاني: أجريت الدراسة بمتوسطة عبد المؤمن عبد اللطيف خميس مليانة.

متوسطة عبد المؤمن عبد اللطيف: تأسست المتوسطة سنة 1980 وزاولت نشاطها التربوي سنة 1983 بحي الدردارة الشرقية بمساحة قدرت ب 16320 م² كما تحتوي على 26 قسم وقسمين للإعلام الالي ومخبرين.

يبلغ عدد عمال المؤسسة اجمالا 73 عامل بين الأساتذة و الإداريين وعمال متعددي الخدمات.

8- مجتمع و عينة الدراسة:

و في سياق إتمام البناء المنهجي للعمل توجب علينا تحديد مجتمع البحث دراسة « واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسات التربوية الجزائرية »، الذي سوف تجرى عليه الدراسة التطبيقية

ميدانية على متوسطة عبد المؤمن عبد اللطيف بخميس مليانة ولاية عين الدفلى ، فمن المعروف علميا أنه من الصعب على الباحث إجراء دراسته مسحية لجميع مفردات البحث لأن ذلك يتطلب وقتا كبيرا، و بهذا و إمكانيات مادية كبيرة، و مدة زمنية محددة للانتهاء من الدراسة.

فمن خلال الموضوع المطروح يتبين لنا من الوهلة الأولى أن مجتمع بحثناهم موظفي إدارة المؤسسة فنظرا لحجم مجتمع الدراسة قمنا باختيار العينة القصدية.

تعريف العينة: يمكن تعريف العينة على أنها مجموعه جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة و إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي

المفتوحة، 1991 فالعينة تمثل جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات و يتم اللجوء إليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع.²

وقد استخدمنا في دراستنا هذه مجتمع بحث يتكون من 73 مفردة وهم يمثلون جميع عمال المؤسسة التربوية عبد المؤمن عبد اللطيف.

كما استخدمنا العينة القصدية في بحثنا وتمثلت في اختيار 26 مفردة بحث من المجتمع الكلي وهم يمثلون الاداريين فقط وهذا لحصر الدراسة المتعلقة بالموضوع بعينة البحث.

9- أدوات الدراسة: " الإستبيان " " الاستمارة " : الإستبيان أو الإستفتاء أو الإستقصاء هو عبارة عن إستطلاع للرأي للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المعدة و المكتوبة في نموذج أو إستمارة موجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق البريد(الاستبيان البريدي) و يعتبر الاستبيان أكثر وسائل جمع البيانات أهمية و إستخداما، و يهدف إلى تجاوب أفراد مجتمع الدراسة.

فالإجابة على الأسئلة الواردة فيه و التي تتبثق من مشكلة البحث، و لا يمكن تحقيق نجاح للإستبيان ما لم يكن الباحث مدركا تماما لمشكلة البحث و حدودها و أهدافها.

10- مصطلحات الدراسة:

1 - مفهوم الإتصال : ظهر الإتصال مع ظهور الحياة الإجتماعية، لأن الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة، يحتاج إلى التواصل مع غيره، وإشعارهم بما يدور في عقله ويختلج في نفسه من جهة، و الإطلاع على شعورهم وأفكارهم من جهة أخرى، وبالتالي فإنه ظاهرة متنوعة ومتعددة المجالات والمحاور.

ومن هنا تعددت تعاريف وآراء العلماء والباحثين والمفكرين لمفهوم الإتصال.

حيث يعرفه ويلي ورايس " : أنه انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد³ في حين يعرفه تشارلزكولي " بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان⁴ من جهتهما فقد أشار كل من

² - مهدي حسن زويلف، حسين أحمد الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، سنة 1991، ص 45.

³ - خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 09 .

⁴ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، سنة، 2006 ، ص65.

ريشارد أركاند ونيكول بوربو "أنه على المستوى الإنساني بمقدورنا تحديد مفهوم الإتصال على أنه نظام ديناميكي والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر، بغية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات والعواطف والأحاسيس، وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة، عن طريق نظام من الرموز والإشارات، كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرهم⁵ أما Readfield فيعرفه بأنه "المجال المتسع لتبادل الحقائق والآراء بين البشر".

ويعرفه برلسون وستاينز بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والاحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك"⁶ وأيضا يعرفه روجرز وكينكايد بأنه "العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك"⁷ أما برلو فيرى بأنه "عبارة عن معان موجودة في الكلمات والرموز والإشارات، ومن ثم يصير الاتصال عبارة عن بث أفكار من فرد لآخر، من خلال استخدام هذه المعاني، وبالنتيجة يمكن اعتباره عملية تفرغ أفكار عن مصدر في دلو (كتاب، محاضرة، برامج) ثم يتم نقل هذا الدلو إلى مستقبل حيث يتم تفرغ محتواه في رأسه.⁸

3- مفهوم الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم التعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

الاتصال الداخلي هو نقل المعلومات والبيانات اللازمة من وإلى الإدارة ويعرفه

"Dad – Alwin" أن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وعن التحكم فيه يساعد كافة المؤسسات والمهتمين إجمالاً.

ويعرفه " Dr Muphy " الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل.

5 - فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، قسنطينة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، سنة 2003 ، ص08 .

6 - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الإسكندرية ، مكتبة الاشعاع، ط 1 ، سنة 2001 ص15 .

7 - فضيل دليو اتصال المؤسسة، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1 سنة 2003 ، ص22 .

8 - فضيل دليو، اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص08 .

- وتعرف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي "لأنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها".⁹

- التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي: هو الاتصال القائم بين العمال والموظفين أو بين العمال والقيادات الإدارية، أو بين مختلف المستويات والأقسام الموجودة في المؤسسة.

- **تعريف المؤسسة التربوية:** « تقوم التربية بتنمية قدرات الأفراد دمجهم في ثقافة مجتمعهم وتزويدهم بالقيم والإتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والإبتكار والإستجابة للتغيرات السريعة، ولهذا إهتمت التربية بتجاوز مرحلة تقليد الطلاب المعارف، وركز ... على إحداث تغييرات بنائية أساسية في فلسفة وبنية التربية والتعليم ومحتواه وطرائقه، كي يساهم في إظهار إتجاهات جديدة وثيقة الصلة بالتنمية. فالتنمية نتاج مهارة وقيم موجهة نحو تحقيق الأهداف، وهنا تبدو أهمية المؤسسة التربوية لخدمة مطالب التنمية والإسهام فيها،¹⁰ ركز هذا التعريف على إسهام المؤسسة التربوية في تنمية قدرات الأفراد ودمجهم في المجتمع باعتبار تنظيم اجتماعي مصغر وظيفته تلقين المعارف والخبرات.

11- الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: قامت الباحثة سهيلة عيشاوي بقسم علم الاجتماع و الديمغرافيا بكلية الحقوق و العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية العلوم الإجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة و كانت الدراسة الميدانية بثلاث مؤسسات تربوية بقسنطينة عام 2007-2008

«حيث تدور إشكالية البحث حول - واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية

و تتطلب هذه الدراسة التعرض بالبحث و التحليل لمتغيرين هما: المؤسسة التربوية في الجزائر

التي تحيلنا بدورها على النظام التربوي و الكيفية التي يعمل بها «

لتحقيق أهدافه و هنا نشير إلى أن أي نظام تربوي يستند وظيفيا على النظم الأخرى التي يتهيكّل داخلها أفراد المجتمع.

⁹ - فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار، ط1، علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر. والتوزيع، القاهرة، 2003، ص30 .

¹⁰ - نبيل عبد الهادي، علم الاجتماع التربوي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، سنة 2007، ص 110109.

و تعد المؤسسة التربوية إحدى مؤسسات التنشئة الإجتماعية المهمة فهي التي تتولى دور إستكمال نقل ثقافة المجتمع إلى الأجيال الجديدة و ذلك بتهيئتهم لإمتلاك قدرة على التكيف مع البيئة.

و بالتالي فإن المؤسسات التربوية هي مؤسسات مألوفة في الأفراد ، حيث تجعلهم يكتسبون

مهارات يعتقد المجتمع أنها ضرورية لإعادة إنتاج نفسه ، بما يمكنه من الحفاظ على إستمراره عبر الزمن .

و يندرج التساؤل الرئيسي: ما هو واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية

وتندرج تحته جملة من الفرضيات:

- يتميز الإتصال الداخلي للمؤسسة التربوية الجزائرية بأنه أحادي الجانب (من الأعلى إلى الأسفل).

- تولي المؤسسة التربوية الجزائرية أهمية كبرى لتواصلها الخارجي.

- يتميز إستعمال الجماعة التربوية لأدوات الإتصال بتركيزه على الأدوات و الرسائل الرسمية (التي ينص عليها التشريع المدرسي).

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و إتمدت على أداتين لجمع البيانات هي الملاحظة واستمارة، إستبيان.

الدراسة الثانية: الدراسة الأولى للباحث " سليم كفان " بمذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية تخصص علم النفس العمل و التنظيم بعنوان دراسة «مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة و جوره في إتخاذ القرارات التنظيمية» و كان ذلك سنة 2004-2005 .

- و تدور إشكاليته حول ضرورة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، و معيارا هاما لنجاحها أو فشلها و كذا الدور في تفعيل و ترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بالتنسيق والإشراف و المتابعة و الرقابة و التقويم من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال في تحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أهدافها و أهداف أفرادها، و في الأمر توصل إلى التساؤل الرئيسي المطروح و هو: «إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة فعالة و رشيدة؟»

وتندرج ضمنه أسئلة فرعية وهي كالاتي:

1- كيف و ما هي السبل و الطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

2- وكيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة.

3- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة و فعالة ؟
- مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

1- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

2- المعوقات النفسية و الانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية إتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

3- نجاح القرارات التنظيمية و نجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

و تمثلت أهداف الدراسة في:

1- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري و ذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة والمؤسسة و الذي يبحث فيها عن الحياة و يدفعها اقترابا نحو تحقيق الهدف.

2- تبدي كذلك أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة و الواضحة في عملية صنع و إتخاذ القرارات من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة.

3- إتخاذ القرار الرشيد يتوقف في ذلك بلا شك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع القرار .

كذلك يجب أن يكون هناك تقييم لما بعد إتخاذ القرار فمجرد إتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس إدراج مكتب المدير و يظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات و أفراد .

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة و الاستبيان و الاستمارة اعتمد على العينة الطبقية العشوائية.

و في الأخير توصل الباحث إلى جملة من النتائج و هي:

- بالنسبة للمحور الأول : و الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى و صدقها و تأكيدها و بالتالي نجد فعلا أن الاتصال الفعال له دورا كبير و ضروري في المؤسسة خاصة في مجال إنجاز القرارات التنفيذية.

- أما بالنسبة للمحور الثاني: الذي يتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال و أثرها على اتخاذ القرارات و من خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات.

- أما بالنسبة للمحور الثالث و الأخير : الخاص بالإطارات و العمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخلها و هذا هناك ظروف أخرى تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنية.

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر الاتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تركز عليه أي مؤسسة بمختلف أنواعها ونشاطاتها ، من أجل دفع صيرورة العمل ، ومنه المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة ، حيث مهما اختلفت نشاطات المؤسسة فإنها دائما تحتاج إلى اتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق هذه الأهداف. لذا سنتناول في هذا الفصل مفهوم الاتصال الداخلي ، أنواعه ، أهميته و أهدافه ، كما سنتطرق إلى أساليبه ومعوقاته وطرق تحسينه.بالإضافة إلى استراتيجياته .

المبحث الأول : مفهوم الاتصال الداخلي

- يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل و الإنتاج ، و بالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، و كذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال ، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات و الرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار، و يعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا " الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري¹¹ .

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة و الإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار و المعلومات بين مختلف الإدارات.

- كما تعرفه منال طلعت محمود "الاتصال الداخلي دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات و الوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.

- و يعرفه عبد الحميد درويش "بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة،أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات و الأفكار¹² .

¹¹ - رضوان بلخيري :مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط 1 ،الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 ، ص16

¹² - منال طلعت محمود :مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002 ، ص2

- و يعرفه أحمد البدوي "بأنه مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها، و يعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.

المبحث الثاني : أنواع الاتصال الداخلي

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1-الاتصال الرسمي :و هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات و قواعد رسمية يسير وفقها ، و تكون واضحة وبيئة لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة و رسمية ، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات ، أو ما شابه ذلك ، و الجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ، و يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة و هذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة(تشمل الإدارة و العمال) و يحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى و يتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي :

قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، و يتم داخل التنظيم و يتعلق به و هو ملزم للأطراف، وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات و التوجيهات و التقارير و الأوامر و التعليمات، و إعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها¹³.

و فيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية و عندها تكون مبادرتها مقبولة لديهم¹⁴.

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات ، المنشورات بكافة أنواعها ، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية .

وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ - (الاتصال النازل) من الأعلى إلى الأسفل : هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم،

¹³ الجيلاني حسان:التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية :ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1988 ، ص، 8

¹⁴ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ، ديسمبر 2004 ، ص117 :

تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية المناقشة ، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، و قد تكون كتابية كالنشرات ، الكتيبات ، الخطابات ، المذكرات.

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا، التي تقع على عاتقها واقع التنفيذ ، ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم و تفهم طريقة العمل المطلوب .¹⁵

ب - (الاتصال الصاعد) من الأسفل إلى الأعلى :و يتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا(القاعدة إلى المستويات العليا) القيادة (في المؤسسة،و على الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة و إدارتها،و تكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير و شكاوي، و اقتراحات و ملاحظات إلى الإدارة العليا.¹⁶

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل و عقبات، حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، و خاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الانزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا و المستويات التنظيمية الدنيا، و انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

و يمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد و ذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام و الاستعداد لتقبل الاتصالات و إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة .

ج -الاتصال الأفقي : و هو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات ، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين، بغبة تحقيق التعاون و حل المشكلات و

تبادل الأخبار و الأفكار ووجهات النظر و المعلومات و الخبرات شفويا و بطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، و هو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي

¹⁵ ربحي مصطفى عليان :الاتصال والعلاقات العامة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ص 32

¹⁶ محمد منير حجاب :الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ،ص35

يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، و السلوكيات المختلفة أثناء العمل¹⁷.

و من أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و خلق روح التعاون¹⁸.

- الاستفادة من تجارب الآخرين و خبراتهم.

- يسمح بالاتصال المباشر.

الاتصال غير الرسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، و يتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية¹⁹.

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الاجتماعات غير الرسمية، و يجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، و عدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة و غيرها.

¹⁷ عتوي مصطفى: أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص19

¹⁸ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص1

¹⁹ عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992

المبحث الثالث : أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المجالات التالية:

اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات ، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات²⁰.

التوجيه: حيث يستطيع المدير و باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد و يحدد للعاملين أهداف المؤسسة و الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة²¹.

²⁰ خيري خليل أجميلي:الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979 ، ص ، 35،

²¹محمد بهجت جاد الله كشك :العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص2

المبحث الرابع : أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

أهداف خاصة بالعاملين

-خلق الرضا و الارتياح بين العاملين

-زيادة التفاهم و الثقة.

-الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

أهداف خاصة بالقيادة

-و تدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة ، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة

أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إقامة نظام اتصال به، يمكننا من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى .²²

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع أولا : التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب "Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي في داخل المؤسسة الذي

من خلاله كل فرد بإمكانه أن يجد مكانه فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي ضمنها كل فرد يجد فضاء للحرية وللعمل الفردي²³.

ومما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أن هـ يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تحسين أداء المؤسسة وكذا خلق الرضا بين جميع الأطراف لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة. الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودوره في المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها ، كذلك زيادة انتمائهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الإشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية.

ويرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي وكذلك تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج²⁴.
- رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد .
- تحقيق معدل دوران العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا جذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد

²³ محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، ص469.

- 1996م.

²⁴ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ، ديسمبر 2004 ،

والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة²⁵.

المبحث الخامس : أساليب الاتصال الداخلي (وسائله و قنواته)

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل و المتصل والمرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، أي مضمون الاتصال و أساليب الاتصال في ثلاث هي:

1- أسلوب الاتصال الكتابي.

2- أسلوب الاتصال الشفهي.

3- أسلوب الاتصال التصويري²⁶

و نستهل ب:

أ- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم ، و لكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة ، و يحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال في المزايا التالية²⁷:

1. يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر كذلك.

2. يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.

3. يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و مالها و جهدها²⁸.

هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم و أماكنهم في العمل، أو في الإدارة كما يحدث بين الأفراد و الأشخاص بصورة فردية و شخصية في الحياة اليومية و العلاقات العامة

²⁵ مرجع نفسه، ص 1

²⁶ إبراهيم عبد العزيز شيخا :العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، ص 308،

²⁷ محمد ناجي جوهر :وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص 8

²⁸ عمر عبد الرحيم نصر الله:مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر، عمان، . 2001 ص 54

و الإنسانية ، التي تجمع بين مختلف أفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد ، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد.

والاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب و توثيق إثبات المعلومات و المطالب و التعليمات ، بهدف نقلها و سهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية ، هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي و الذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة و منتشرة في عدة أماكن ، و عملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة و الأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين و المسؤولين الذين يعتمدون على التعليمات المكتوبة و اعتمادا تاما و ذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية و مدى إنجاز أعمالهم ، و لأنه يمكن من القيام بنقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد

²⁹. هذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية و المناسبة للقراءة دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما و أن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة و هل صاغها بصورة مناسبة و مقبولة، وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل.

وهذا النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، و يقل استعماله في الحالات العكسية أي الاتصال من أعلى إلى أسفل من العاملين إلى المدير و الإدارة، وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير و حتى تغضبه.

و من جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع و الأساليب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة، عن القصد منها لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم و القدرة على التفكير و مستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة و غير مطابقة للمقصود.

ولكي تتغلب على هذا الجانب الضعيف، يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح و المناقشة لموضوع الرسالة، و الهدف منها إذا كانت رسالة عامة، ويتم تحقيق ذلك بأن يقوم المسؤولين بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية ، و التأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ و تحقيق المطلوب منها.

طرق الاتصال الكتابي كثيرة و مختلفة سوف نشرح قسم منها في ما يلي:

1-1- **التقارير:** و هذه التقارير تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أسفل إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الإدارة في متابعة و مراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفته بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد، و هذه التقارير التي نتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة و معينة من قبل أو أنها ترسل حسب الوضع القائم و الحاجة إليها ، و التقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل، أو متابعته يجب أن تكون موضوعية، و تظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها و يقدمها يصوره واضحة و صريحة و ذلك لتوفير وقت للمسئول عندما يتفحص الأمور³⁰.

و عند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملة، لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدل التقرير المطول، و يجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة الاتصال فعالة و مجدية³¹.

2-2- المذكرات و المقترحات:

و هي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان، التي يقوم بإعدادها و كتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم و عن إدارة المؤسسة، بهدف القيام بتوضيح و تفسير بعض الجوانب و المشكلات التي تصادف العمل و التطبيق ، أو لكي نثبت حدوث أمر معين داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات ، التي تخص العمل و المؤسسة ، و في نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات للمسئولين إلى العاملين ، بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب أو لمجرد تذكر ببعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد.

و هذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات و الإقتراحات التي تفيد العمل ، و القيام بحل المشاكل التي توجد فيه، لذلك يجب العناية و الاهتمام به، على المسؤول أن يقبله و يقوم بدراسته و يثني على من قام بهذه الاقتراحات و يشجع استعماله من قبل العالمين، و هذا النوع من الاتصال يعطي الفرصة لمن يقوم به أن يحفظ لنفسه نسخة من هذه المذكرات أو الاقتراحات التي يستطيع أن يرجع إليها ، إذا لزم الأمر، أو للمتابعة أو التنفيذ.

³⁰ عمر عبد الرحيم، نصر الله ، مرجع سابق، ص223

³¹ عمر عبد الرحيم، نصر الله: مرجع سابق ، ص236

2-3- الأوامر و التعليمات

تكون في معظم الحالات بصورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر، أو الإرشاد و التوجيه للعاملين، و جميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى، و في هذا النوع من جميعها تصدر مكتوبة، أعلى إلى أسفل لكي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى، و في هذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين، و أن لا يكون فيه التباساً في المعاني أو يفهم على عدة جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب بالإضافة لكونها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها ، و مهم جداً الأسلوب الذي تكتب فيه، بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم.³²

و يفضل أن تجمع جميع الأوامر و التعليمات و القرارات في كتاب يعرض على العاملين و الموجودين في المؤسسة ، و خصوصاً الجدد ، في حين دخولهم إلى العمل و المؤسسة كي تساعدهم في معرفة الأمور السابقة و الموجودة ، و ما يطلب منهم ، و الأمور التي تسر مناقشتها و التحدث عنها حينما حدثت ، مثل هذا الكتاب من الممكن أن يحدد أو تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها شهر أو نصف سنة أو سنة ، أو أقل حسب وضع المؤسسة و سرعة الأحداث التي تحدث فيها³³.

2-3- الشكاوي:

الشكاوي في معظم الأحيان تحدث عندما تكون الأسباب قاهرة لها ، و هي في العادة تحدث في جميع المؤسسات و المنظمات التي يعمل فيها أعداداً كبيرة من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة ، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوي في المؤسسات الصغيرة ، لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة و من أسباب حدوثها عدم القيام بتوزيع العمل بين العاملين أو القائمين على التنفيذ بصورة جيدة وواضحة ، أو بسبب عدم القيام بالصورة و الشكل المطلوب في هذا الوضع من الممكن و المحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوماً أو من الممكن أن الأوامر لم تفهم.

و الشكاوي في معظم الأحوال تقدم من المستوى الاتصالي الأدنى إلى الأعلى، أي من العاملين إلى المسؤولين الذين يتوجب عليهم العمل على الاهتمام بها، و القيام بفحصها و معرفة أسبابها و القضاء عليها، لأن من الممكن أن تؤثر على سير العمل بصورة و الشكل الصحيح، و من المؤكد أن عملية

³² محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص93

³³ محمد ناجي الجوهر: مرجع سابق. ص94

الاهتمام بهذه الشكاوي التي ترسل من العاملين يكون لها التأثير النفسي عليهم ، بحيث يرفع من معنوياتهم و يشعروهم بالأهمية و المكانة عند الإدارة ، و الإحساس بإزاحة الظلم عنهم، و المظلوم لا يمكن أن يكون أداء عمله كما هو مطلوب، أو أن ينفذ الأمر بصورة صحيحة إذا كان غير مقتنع به ³⁴. بالإضافة إلى ما ذكر فإن الشكاوي في الكثير من الحالات إذا كانت جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات و الجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، و الجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة، و من جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي في الكثير من الأحيان إذا كانت جيدة جادة تؤدي إلى كشف الانحرافات و الجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية، و الجوانب التي من الصعب أن تكتشف إلا بهذه الطريقة ، و من جهة أخرى من الممكن بل من المحتمل أن تكون الشكاوي كاذبة غير صحيحة، و القصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين ، أو من الممكن ضرر المؤسسة أو تشويه سمعتها و سمعة العاملين فيها، لذلك يجب أن تتوسع في الاعتماد عليها و أن تقوم بمعاينة من يقدم الشكاوي الكاذبة و غير الصحيحة ، أو أن نهمل الشكاوي غير الموقعة.

ب - أسلوب الاتصال الشفهي:

هو نوع من الاتصال يتم و يحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال، و هذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية ، و هو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكنه القيام بعملية تبادل الأفكار و المعلومات بأسهل الطرق و أبسطها و أقصرها ، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى ، و يسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي و يؤدي إلى خلق روح الصداقة و التعاون ، و تشجيع الأسئلة و الإجابات أو من الممكن و المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل وغير مجبر. ³⁵

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه او من الممكن أن يحدث بصورة سريعة و دون احتمال التأجيل لأهميتها ، و تحدث عن بعد و ذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل الهاتف ، الأجهزة اللاسلكية ، بالإضافة إلى ما ذكر نقول أن هذا النوع من

³⁴ عاشور أحمد صقر :إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت، لبنان، 1979 ، ص140

³⁵عاشور أحمد صقر مرجع سابق الذكر

الاتصال يحدث بصورة رسمية و منظمة ، أو من الممكن أن يتم بطريقة رسمية ، و الاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم و الوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية.

وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر و تعليمات أو معلومات هامة الاتصال الشفوي وحده لا يكفي ، بل يجب أن يكون معززو كتابيا ، و إذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوي أو التظلمات يجب معالجتها ، و اتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة و السريعة لكي يرتاح و يطمئن الطرف الذي قام بطرحها .

و من الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير . لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ و العبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين و مدى استجابتهم و ذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم .

إن القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة و العاملين ، و هذا بطبيعة الحال يشعروهم بمدى أهمية و قربهم من عملية اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و مضاعفة الجهود في إنجاز المهام و العمل المطلوب.

المقابلات الجماعية (المؤتمرات و الاجتماعات) :

و هذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية و التي تتمثل في تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات ، و هو يعتبر أوضح الأنواع و أكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة و طرق حلها أو التخلص منها، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء الأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان.

وبما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثيرين منا لعاملين مع لعض في نفس الوقت و المكان فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء و الأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين³⁶. و حتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الأمور و الجوانب الآتية:

³⁶ كمال بربر (الإدارة) عملية و نظام (المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1996، ص3،

- 1- القيام بالتخطيط للاجتماع الذي نريد الاتصال بالآخرين عن طريقه.
- 2- يجب أن يحدد الموضوع الرئيسي للاجتماع بالإضافة إلى إعداد جدول أعمال مختصر له .
- 3- على رئيس الاجتماع أن يكون ملما بجميع جوانب الموضوع يدرسه دراسة كاملة و شاملة، و أن يقوم بإعداد المعلومات و البيانات الأساسية³⁷.
- 4 - يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر و يعينهم و لديهم معلومات أو خبرات و إمكانات تساعد على النجاح المرتقب و المطلوب من الاجتماع.
- 5 - يجب أن يحدد موعد عقد اجتماع أو المؤتمر في وقت و مكان مناسب.
- 6 - يجب أن يتصف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي، ولديه المقدرة و الرغبة الجادة و الصادقة للاستماع إلى ما يقوله العاملين، و اقتراحاتهم و مناقشاتهم، و في نفس الوقت على الرئيس أو المدير الابتعاد عن إعطاء الأوامر أو فرض الرأي.
- 7- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع و النتائج التي يصل إليها المشتركين و توزيعها على جميع المشتركين و من يهمهم الأمر.

3- المقابلة (المحادثة) :

وهي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة ، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة و بين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين ، و هي عبارة أيضا عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، و تعتبر المقابلة أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسي التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس و المرؤوس و حتى تكون المقابلة ذات فائدة يجب أن تتوفر الشروط التالية³⁸:

و في الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها، وعدم الانشغال بأعمال أو مشاغل أخرى و خصوصا للمسئول.

- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من القبول والود، والبساطة والثناء.

³⁷ إبراهيم عبد العزيز شيخا :مرجع سابق، ص2،

³⁸ فؤاده البكري العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص 240-241.

- شرط أساسي لنجاح المقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر، والانتباه لتام له، و لما يقوله حتى يشعر بالأهمية و المكانة و حتى يكون رد فعله موضوعي.
 - أثناء المقابلة يجب أن لا نسمح لأي شخص بالدخول إلى مكان المقابلة، و ذلك لضمان عدم المقاطعة و التشويش من أي نوع كان ، كما و على الطرفين عدم مقاطعة بعضهم البعض.
 - خلال حدوث المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب أو التعصب أو التذمر من أي شيء ، أو ان يكون واضح فيما يقوله.
 - على المسؤول الذي يجري المقابلة أن يعطي الطرف الآخر الشعور بأنه استمع بصورة حسنة لما قاله و هنا يأتي عن طريق الرجوع إلى النقاط و الحقائق الأساسية الهامة التي قالها، ثم البدء الفعلي في اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الموضوعات المتعلقة في المقابلة.
- لذا نعرف و نستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل و تبادل المعلومات و المرسل إليه شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ، و هذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا و أكثر إقناعا للمرسل إليه.³⁹

4- أسلوب الاتصال التصوري:

هذا الاتصال يعتمد على الصور و الوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرة على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركة وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا وصامتا ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت. في نهاية الأمر يجب أن لا ننسى أن لكل وسيلة من الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها إيجابيات و سلبيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.

هذا النوع من أنواع الاتصال او وسائله يختلف عن الأنواع السابقة في انه لا يعتمد على اللغة كمكون أساسي لعملية الاتصال، بل يعتمد على عامل آخر الذي يرجع إلى حاسة البصر، حيث يشاهد أو يرى او يلاحظ القائم بالاتصال الحركات و الأعمال أو الظواهر المختلفة، التي تصدر عن الطرف الآخر الذي هو المستقبل، و التي تهدف إلى معاني معينة ومحددة التي تخلق نوع من الإحساس أثناء الملاحظة، و هذا الإحساس يعني أن الاتصال قد تم أو حدث، و هذا الأسلوب يستعمل عندما تكون الفعالية لا تعتمد على الكلام أو إذا اختلفت اللغات بين المرسل و المستقبل، أو إذا أراد المرسل أن يعرف مدى رد الفعل أو التغذية العكسية للعملية الاتصالية التي قام بها من قبل حيث يلاحظ ما يظهر على وجه المستقبل من تعبيرات و تغييرات.

و مما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة و أهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت. و هناك وسائل للاتصال بالمستخدمين و العمال تستخدمها كثير من المؤسسات و أهم هذه الوسائل:

3-1- اللوحات الخشبية⁴⁰:

و هي من وسائل الاتصال المنتشرة، و تعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه، و تعتبر الطرقات وصالات الأكل من الأماكن المفضلة، و يتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارة في تعريفها للعمال، و يلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بها أن تكون مختصرة و متعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف الخاصة بشؤون العمال، و مما يعاب على استخدام اللوائح و التعليمات و التحذيرات الخاصة بشؤون العمال، و مما يعاب على استخدام اللوحات أنه قد تترك البيانات عن موضوع معين على اللوحة مدة طويلة و الواجب وضع البيانات لمدة قصيرة.

3-2- مجلة المؤسسة :

تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عملائها أو موزعيها أو غيرهم ، لتحسين العلاقة بينهم و مباشرتها و تدعيمها مما يعود بالخير عليها.تمتاز مجلة المؤسسة بأنه من الممكن أن تظهر شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه ، فتحكم المنشأة في تحرير المجلة و إخراجها يجعلها قادرة على أن تنقل

صورة صادقة إلى الجمهور ، بحيث يشعر أنه يعرف المؤسسة، و من المعروف أن المطبوعات الخاصة بالعمل و الموظفين من أهم الطرق للاتصال بهم وفي مقدمة تلك المطبوعات المؤسسة.

تختلف مجالات المؤسسة في تحريرها و إخراجها حسب الجمهور الذي نشأت من أجله ، و هناك أنواع مختلفة لهذه المجلة أهمها:

أ) مجلة المؤسسة الخاصة بالأفراد.

ب) مجلة المؤسسة الخاصة بالموزعين ووكلاء البيع.

ت) مجلة المؤسسة الخاصة بالمستهلكين.⁴¹

لذلك نرى أن كلما حوت المجلة أخبار الأفراد الخاصة و صورهم كلما اشتركوا في تحريرها و زاد اهتمامهم بها و ساعدهم على نجاحها.

و عموما تتم الاتصالات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل منها:

1-المقابلات الخاصة.

2-الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم و الاجتماعات العامة.

3-المكالمات الهاتفية.

4-المجلات و الجرائد الداخلية التي تصدرها المؤسسة.

5-الخطابات البريدية المباشرة.

6-الملصقات الدورية الخاصة.

7-النشرات الدورية الخاصة.

8-الصور و الأفلام السينمائية.

⁴¹ راوية حسن :السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001 ، ص73

المبحث السادس : معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه:

1-معوقات الاتصال:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تتجح العملية الاتصالية، و من هذه العوائق نذكر ما يلي:

- عدم تقبل المسؤولين و انعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا و زمانا.
- عدم تلائم الجو للاتصال و كذلك بالنسبة للهيكل.
- عدم وضوح الأهداف غير محددة و غير قابلة للقياس.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها و اعتبارها سرية⁴².

وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات و التي تصنف إلى :عقبات مادية ، عقبات شخصية ، عقبات لفظية.

أ- **العقبات المادية:** كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط و بالتالي يؤدي هذا إلى تحقيق الاتصال لأغراضه، و كذلك تعتبر كثرة لاتصالات و الاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلًا على العاملين في المؤسسة و تعتبر كذلك ضياع للوقت وسببا للملل و الضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال و لا يحقق أهداف المسطرة.

ب - **العقبات الشخصية:** و هي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد و القائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء و حالته النفسية و العاطفية و طباعه و نزعتة و ما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة و اختلاف طبيعتهم التفاعلية و هذا

⁴²فؤاده البكري، مرجع سابق الذكر

ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، و هذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

ج-العقبات اللفظية (التعبيرية) : تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال و تسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا فير مفهوم و منه لا يصل إلى المستقبل و لا يتحقق الاتصال و هدفه و هو نقل المعلومات و رفض الغموض.

كما أن اختلاف المستوى التعليمي و الثقافي و تخصصات العملية و المهنية و هو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات و المعاني كذا اختلاف البيئة و التقاليد و العادات و القيم و هي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور و فهم الاتصال⁴³.

طرق تحسين الاتصال :

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

أولا: تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، و المقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات المناصب التي يحتلونها في المؤسسة.

ثانيا: أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام و معلوماته تمتاز بالجدية و الحداثة.

ثالثا: أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الأهداف.

رابعا: استخدام اللغة المناسبة زمانا و مكانا⁴⁴.

خامسا: يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.

سادسا: يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

سابعا: يجب توظيف تقنية الاستماع و الملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

⁴³ محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن ، ط1 ، الإدارة العامة، الرياض، 1995

ص، 22

⁴⁴ راوية حسن: مرجع نفسه، ص، 77

كما توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة و هي كالتالي:

1-نمط الاتصال الرأسي الهابط.

2-نمط الاتصال الرأسي الصاعد.

3-نمط الاتصال الأفقي.

أولا : نمط الاتصال الرأسي الهابط:

في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة و يتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.

-خلق جو من الثقة بين المرسل و المستقبل هذا يسهل التوافق و الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس

-يجب معرفة قنوات الاتصال و أنواع المعلومات لدى كل من الإدارة و العاملين على حد سواء.

-يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

-يجب استخدام أحسن التقنيات و اتخاذها كوسيلة تقييم لعملية الاتصال.

ثانيا : نمط الاتصال الرأسي الصاعد:

-يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

-يجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا و غير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال

الصاعد الهابط⁴⁵.

⁴⁵ محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن ، ط1 ، الإدارة العامة، الرياض، 1995

ثالثا: نمط الاتصال الأفقي:

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكلة.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

- يجب حسن استخدام المباشر بين المدربين المشاركين في عملية اتصال مع إقامة دور الاتصال لربط مختلف الإدارات ذات الاتصال الوثيق هذا على نفس المستوى التنظيمي.

المبحث السابع : استراتيجيات الإتصال الداخلي

إن الإتصال الداخلي في المنظمة و إن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو لا يتعد عن كونه من أحد المهام و الوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها العامة ، وفق الطرق و السياسات الموضوعية للوصول إلى تحقيق الأهداف المسيطرة فيها ، و استراتيجية الإتصال قريبة جدا من تلك المعدة للإتصال الخارجي و هي تعرف على أنها نقل و نشر المعلومات و المعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم و تنمية روح الانتماء و تفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي و المؤسسي،ومن أهداف استراتيجية الإتصال الداخلي نجد :

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية .

- توجيه العاملين و تنسيق جهودهم بما يحقق أهداف المؤسسة .⁴⁶

وعلى ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها إن كانت سياسية ، اقتصادية ، ثقافية أو إجتماعية لذلك نجد أنه من أسباب إعداد استراتيجية الاتصال الداخلي :

1- الحاجة للاتصال :

وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر و يعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد و حاجاتهم

2- الإرادة الإستراتيجية : الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه أن ينتج عن الإرادة

الإستراتيجية التي تحملها المديرية العامة باعتبار أنه سيشترك في إعداد هوية المنظمة و تساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال

⁴⁶ محمد ناصر العديلي ، مرجع سابق الذكر

خلاصة

من خلال هذا الفصل نرى أن الاتصال الداخلي يعمل ب وجملة من الأهداف لتحقيقها ، حيث يعمل الاتصال على إشراك الموظفين في عمليات التسيير و تعزيز العلاقات الاجتماعية وتنمية المعلومات بين جميع الموظفين.

وقد يصادف الاتصال الداخلي مجموعة من العراقيل التي تقف أمام نجاح العملية الاتصالية،

ولتفادي هذه العقبات يجب إعطاء اهتمام كبير للاتصال الداخلي ، من خلال اختيار

السبل المناسبة للوصول إلى الأهداف التي أنشأت من أج



تمهيد:

لقد عرض الاتصال في المحور السابق بالشكل العام كما ورد في علوم الاتصال والإعلام والاجتماع ، حيث لوحظ أنه عملية وظيفية وغرضية نظراً لكونه أداةً لمساعدة أفراد المنظمة أو المؤسسة للوصول إلى ما يرجون تحقيقه ، وفي إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، أو حاجات الآخرين الاجتماعية والنفسية ، وأيضاً في الملائمة والتكيف مع البيئة المحيطة، أما في هذا المحور - الثاني - سيعرض الاتصال في مجال التربية بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة ، أي بما يحقق وظيفته داخل النظام المدرسي، وسيتمحور الحديث حول عملية الاتصال التي تتعلق بالمديرين والمعلمين وهو ما يتفق مع موضوع هذه الدراسة ويواكب طبيعتها

المبحث الأول : مفهوم الاتصال التربوي:

تعرض مفهوم الاتصال التربوي اصطلاحاً إلى تداخل كبير من قبل الباحثين التربويين لذا يجب الاطلاع على تعريفات بعض الباحثين التربويين للوقوف على ملامح هذين المفهومين ، ثم التوصل بعدها إلى مفهوم إجرائي لكل من المصطلحين يتوافقا مع هذه الدراسة ويعبراً عن وظيفتهما ودورهما داخل النظام المدرسي .⁴⁷

- التعريف الأول: أن الاتصال في مجال الإدارة المدرسية نعني به مجموعة من الطرق والتدريبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.

- التعريف الثاني : يعرف الاتصال المدرسي بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات ... في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية⁴⁸.

- التعريف الثالث : إن الاتصال التربوي داخل المدرسة هو نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس أو مجموعة المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالأسلوب الكتابي أم الشفهي أم وسائل أخرى مختلفة، بحيث يتحقق الفهم المتبادل وينتج عنه اقتناع من

⁴⁷ أبو إصبع، صالح وزميله : (1996) الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة القدس المفتوحة، عمان.

⁴⁸ أبو عرقوب، إبراهيم : (1993) الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، ط1 دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

جانب المتصل به مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود بحيث تتحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية⁴⁹.

- التعريف الرابع : و يعرف الاتصال التربوي أيضا أنه عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا مدير المدرسة إلى مستوى التنفيذ المعلمين - الإداريين - الطلاب والعكس، أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة غير اللفظية أم الشفوية أم الكتابية، وذلك بهدف إحداث تأثير في أنماط سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

- التعريف الخامس : كما يعرف الاتصال التربوي أنه عملية تفاعل بين مرسل ومستقبل مع رسالة معينة في سياق اجتماعي معين، وعبر وسيط معين بهدف تحقيق غاية أو هدف محدد.

- التعريف السادس : يعتبر الاتصال التربوي عملية مشتركة تسعى نحو نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية.⁵⁰

يلاحظ من خلال التعريفات أن الإتصال التربوي هو العملية المحددة، التي يتم فيها توجيه رسالة لفظية أو غير لفظية، تحمل خبرات أو توجيهات أو معلومات أو آراء ... من طرف لآخر أو من مجموعة لأخرى داخل المدرسة ، دون تلقي أي رد عليها.

⁵⁰ الأغا، رياض والأغا، نهضة : (1996) الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، ط1 ، غزة

المبحث الثاني : أهمية عملية الاتصال التربوي

تمثل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات المختلفة بشكل عام، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، والاتصال المدرسي متنوع، فهناك اتصال داخلي على مستوى المؤسسة التعليمية كالذي يتم بين مدير المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم بعضاً، وهناك اتصال خارجي كالذي يتم بين مديري المدارس بعضهم بعضاً أو بين مدير المدرسة وإدارة التعليم، أو بين مدير المدرسة وأولياء الأمور. الخ. وترجع أهمية الاتصال في المدرسة باعتباره الأداة الرئيسة في إحداث التكامل بين الوظائف الإدارية والتنسيق فيما بينها من خلال⁵¹:

- 1-تتأول المشكلات التي تنشأ في المدرسة، ودراستها ووضع الحلول والمقترحات المناسبة لها.
- 2-تنظيم الموارد المادية والبشرية بطريقة فعالة تحقق أعلى كفاءة.
- 3-تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.
- 4-تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 5-توجيه الأفراد داخل المدرسة وحفزهم نحو تحقيق الأهداف.
- 6- اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة .

كما ترجع أهمية الاتصال التربوي إلى أنه الوسيلة التي يمكن بها نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات معينة أو اتصال بين مراكز أخرى لتنفيذ عمل ما أو لاتخاذ قرارات أخرى، وعلى هذا يمكن القول بأن أغراض الاتصال التربوي الرسمي هي⁵²:

- 1-إعلام العاملين بالجهاز التربوي بالأهداف المراد تحقيقها والسياسة التربوية التي تقررت،

⁵¹ البيلالي، حسن : (2000) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

⁵² الجبر، زينب : (2002) الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم ، ط 1 ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

والبرامج والخطط الإدارية والتربوية التي وضعت ، والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية وهيئات التدريس العاملين في وزارة التربية والتعليم على مستوياتها كافة.

2- إعلام المعلمين بتعليمات خاصة بتعديل المنهج أو تطويره أو تغييره، وطريقة استخدام الكتاب المدرسي وأدلة المعلم والوسائل التعليمية ، وكيفية الحصول عليها من إدارة الوسائل بالوزارة ، ونظم تقويم الطلاب والنهائية العظمى والصغرى للدرجات في كل مادة دراسية وغير ذلك من المعلومات والتعليمات التي تقوم إدارة التربية بإبلاغها إلى الوحدات المدرسية.

3- إعلام القيادة العليا بما تم أو بما يتم من إنجاز للأهداف، والمشكلات التي ظهرت في تنفيذ الخطط التربوية والانحرافات التي لم تكن في الحسبان والاقتراحات لحلول تلك المشكلات. وهناك أغراض أخرى تتمثل في⁵³:

ربط أفراد المجتمع المدرسي بعضهم ببعض من جهة وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها من جهة أخرى.

ب - الأخبار أو الإعلام.

ج - الإعداد لتقبل المتغيرات.

د - توضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

ويرى الباحث أن عملية الاتصال التربوي من العمليات الأساسية في الإدارة المدرسية، وبمجرد توقف هذه العملية تظل المدرسة جامدة لا تتحرك ، ولا تتفاعل رغم توافر مقوماتها كمؤسسة تعليمية.⁵⁴

وتبرز أهمية عملية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي لعدة اعتبارات منها⁵⁵:

⁵³ الجردى ، نبيل : (1985) مقدمة في علم الاتصال ، ط 3 ، مكتبة الإمارات ، العين.

⁵⁴ الجردى ، نبيل ، مرجع سابق الذكر

⁵⁵ الجردى ، نبيل ، مرجع سابق الذكر

الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها.

2-الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على الفئة المستهدفة من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.

3-يمثل الاتصال جزءاً رئيساً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة مما تنشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.

4-كفاءة الاتصال الإداري داخل المدرسة تزيد من قدرته على تحقيق أهدافها.

5-الاتصال وسيلة مهمة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية، أو الانحرافات التي لم تكن متوقعة والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.

6-الاتصال يعتبر الوسيلة الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في أنماط سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة.

7-عملية الاتصال داخل المدرسة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي ، مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي.

8-الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة والقوة.

و تؤكد البحوث أن استمرار المدرسة في أداء مهامها الرئيسية،يعتمد بدرجة كبيرة على مقدرة مدير المدرسة على إرساء روح الثقة المتبادلة بين العاملين، وتطوير العلاقة الاجتماعية ، وتشجيع روح الزمالة فيما بينهم . وتبرز أهمية الاتصال التربوي في مختلف مجالات النشاط الإداري المتعلق بالإدارة المدرسية في التالي:

أ- عملية تحديد أهداف المدرسة:

عندما تكون الإدارة المدرسية واعية بالأهداف التربوية التي ترمي إلى تحقيقها، ويتطلب هذا الوعي معرفة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، الآنية والمستقبلية ذات التأثير في العملية التربوية، والإحاطة التامة بالأهداف العامة للدولة وسياستها، ومن ثم إطلاع العاملين في المدرسة على

هذه الأهداف ، ولا شك في أن هذه العملية تتطلب اتصالاً عديداً ومتنوعاً مع شرائح مختلفة من أفراد المجتمع.

ب - اختيار مدخلات العملية التعليمية:

الاشتراك في تطوير المناهج والتقنيات التربوية ووضع ميزانية المدرسة والمشاركة في اختيار العاملين في المدرسة من معلمين ومشرفين اجتماعيين واختصاصيين في مجالات مختلفة، والعاملين في الوظائف الفنية والمساعدين وأمناء المخازن والمكتبات ، كل هذه العناصر تتطلب من مديري مدارس التعليم العام مهارات خاصة بالاتصال بالجهات المختصة للتمكن من اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية لمدارسهم ، إلى جانب الإحاطة بكيفية استخدام هذه المدخلات، وفي الوقت نفسه تتطلب إعلام المعلمين بالتعليمات الخاصة بتعديل المنهج أو تطويره أو تغييره، وطريقة استخدام الكتاب المدرسي وأدلة المعلمين والتقنيات التربوية، وكيفية الحصول على كل هذه المعلومات من الإدارة المختصة بها⁵⁶.

ج - القيام بالمهام والوظائف الإدارية الفنية:

مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم ، حيث تحتاج كل هذه المهام والمسؤوليات إلى الإحاطة بالعوامل الفنية الخاصة بالأسس النظرية لعملية الإدارة والتنظيم الداخلي للمدرسة، وكفاية الموارد المالية ، ومراعاة العوامل الإنسانية مثل : تشجيع العاملين على العمل وإثارة رغبتهم به ، وما يتعلق بكل هذا من إصدار القرارات، ولا شك في أن كل هذه الوظائف والمهام تتطلب مهارات اتصال عالية من قبل مديري المدارس.

د - مخرجات العملية التعليمية وقياس كفاءتها:

تحتاج هذه العملية إلى فهم المستوى الأدائي للمعلمين والعاملين في المدارس على اختلاف تخصصاتهم، ومستوى تحصيل التلاميذ، ونسب التسرب والرسوب، ومن ثم إعلام المسؤولين كل حسب تخصصه بالمشكلات والمعوقات التي ظهرت خلال العملية التربوية، والانحرافات التي لم تكن في الحسبان مع تقديم وتلقي المقترحات والحلول لتلك المشكلات⁵⁷.

⁵⁶ البيلاوي، حسن ، مرجع سابق الذكر

⁵⁷ رسمي، محمد : (2004) أساسيات الإدارة التربوية ، ط1 ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية

إن كل هذه العمليات تتطلب توافر مهارات إدارية وفنية متعلقة بكيفية طرح الأسئلة وإعطاء توجيهات أو تعليمات وتوضيح أفكار وإدارة مناقشات ولقاءات وندوات وإدارة فصول وإقناع أولياء الأمور والمسؤولين والمعلمين بالأمور الضرورية للعمل المدرسي .

ويرى الباحث أن الاتصال التربوي عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والبيانات والقرارات ...
والفهم من شخص إلى آخر ، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها ووسيلة يتم من خلالها الاتصال ، ومن الطبيعي ألا يقف الاتصال عند حد نقل المعلومات فقط ، بل يجب أن يتحقق المرسل من فهم المستقبل له طبقاً لما يبغيه، وتسهم التغذية العكسية بدور فعال في التحقق من ذلك ، وهذا يؤكد أن نظام الاتصال التربوي بين المديرين والمعلمين يتضمن العناصر الرئيسة ، هي المرسل والمستقبل والرسالة و الوسيلة والتغذية العكسية والأثر .

المبحث الثالث : خصائص و أهداف الإتصال التربوي

1 - خصائص عملية الاتصال التربوي

تحدد أهم الخصائص التي تميز عملية الاتصال التربوي، وهي كالتالي :⁵⁸

-أنه نظام منظومة ، له مدخلات وعمليات ومخرجات.

-أن هذا النظام يتكون من ستة مكونات متفاعلة هي : المصدر، الرسالة، القناة أو الوسيلة،

المستقبل، التغذية الراجعة، الأثر.

-أنه عملية كاملة ، حيث ينظر إلى هذه المكونات لا كأشياء موجودة في المجال إنما إلى العملية

الكاملة التي يتم عن طريقها نقل المعلومات من المصدر إلى المستقبل.

-أن هذه العملية تتصف بالتفاعل الديناميكي ، بمعنى أن هناك حركة نشطة مستمرة وعلاقات متداخلة

بين هذه المكونات.

-أن المصدر لا يقتصر على مدير المدرسة أو المعلم فقط ، وإنما يتسع ليشمل جميع مصادر التعلم

الأخرى.

-أن قنوات الاتصال لا تقتصر على الأذن والعين فقط وإنما تمتد لتشمل جميع

الحواس مجتمعة.

-أن بيئة الاتصال هي أحد المكونات الأساسية للعملية، لأنها تؤثر في طرائق

العرض ونوعه ونوع الاستجابات.

-أنه هادف ، إذ يهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية المحددة.

-أنه يؤكد على أثر الرسالة، واستجابة الفئة المستهدفة لها، وتقويم هذه الاستجابة، وتعديل

عملية الاتصال والتواصل في ضوءها.

⁵⁸ جوهر، صلاح الدين : (1984) المدخل في إدارة وتنظيم التعليم ، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة

-أنه دائري ، يسير في اتجاهين متفاعلين، وحركة ذهاب وإياب مستمرة بين المصدر والمستقبل لا تتوقف إلا بعد التأكد من تحقيق الهدف المطلوب.

2 - أهداف عملية الاتصال التربوي:

تعد عملية الاتصال التربوي الأداة المهمة ، والعملية الرئيسة التي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة المرئية والنهائية، فإذا كانت التربية والإدارة التعليمية في الأصل والأساس غايتها بناء الإنسان ، فإن الاتصال أداتها في المؤسسات التعليمية ، فهي تشبه بذلك الدورة الدموية لجسم الإنسان، وعليه فإنها:

1-عملية أساسية لإتمام وإنجاز جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة ،

فعملية التعلم لا تتم إلا من خلال تبادل المعلومات والبيانات والأفكار⁵⁹ ... من مدير المدرسة إلى المعلم ومن المعلم إلى التلاميذ في المواقف التعليمية المختلفة ، ولهذا يكون حجم الاتصال في أي مؤسسة تعليمية أكثر ضخامةً وتعقيداً من حجمه في أي مؤسسة غير تعليمية ، فالإتصال المدرسي الوسيلة الرئيسة التي يمكن بها تحقيق المدير والمعلم لأدوارهم في المهام المختلفة ، لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية وأهداف الإدارة الصفية وأهداف العملية التعليمية لا تتم إلا من خلال أنواع الإتصال الفعال باعتبارها الأداة الوحيدة لانتقال أية أفكار أو آراء أو معلومات أو تعليمات أو خبرات من شخص أو أكثر إلى شخص آخر أو أكثر (مجموعة أفراد) .

2-عملية ضرورية لإنجاز جميع جوانب العمل الإداري داخل الفصل والمدرسة من خلال قيام رجل الإدارة المدرسية (مدير، وكيل، معلم) بإنجاز العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتقويم... فيعتمد إنجاز جميع الأعمال والمهام الإدارية والفنية داخل كل من الفصل والمدرسة على حسن استخدام الإتصال الإداري ، فالإتصال عملية ضرورية للتنظيم الإداري داخل المدرسة ، كما أن الرقابة تقوم على الأنواع المختلفة من الإتصال من أجل تقييم أداء المدرسة والعاملين بها، كما ويعتبر الإتصال أساس عملية المشاركة الجماعية في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم.

3-عملية مهمة لتعريف العاملين بأهداف المدرسة وواجباتها ودور المعلم اتجاهها، فيساعد

⁵⁹ الأغبري، عبد الصمد : (2000) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية

الاتصال التربوي العاملين داخل المدرسة على فهم أبعاد العمل ، والتعرف على الأهداف المختلفة ومناقشتها والمشاركة في تنفيذها .

4- عملية رئيسة للتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة من أجل العمل على مواجهتها .

5- عملية مهمة لتوفير المناخ التعليمي الملائم الذي يسوده العلاقات الاجتماعية السليمة داخل العمل ، فالالاتصال التربوي أداة فعالة لحفز العاملين داخل المدرسة على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوبة بأفضل صورة ممكنة ، وعلى العكس من ذلك فقد يكون الاتصال السلبي أداة إحباط وإعاقة للعاملين ، ولا يشجع على بذل الجهد المطلوب من أجل تنفيذ الأهداف المطلوبة على الصورة المرجوة⁶⁰ .

6- عملية رئيسة لرفع كل من الكفاية الداخلية والخارجية للنظام التعليمي ، فالالاتصال المدرسي الجيد يلعب دوراً مهماً في توفير المناخ التعليمي الملائم في المدرسة ، وبالتالي فهو يعمل على رفع مستوى الكفاية التعليمية للمدرسة ، فالمستوى التعليمي المرتفع يتوفر من الأداء المميز للمعلم داخل المدرسة وهذا لا ينتج إلا بتوفر اتصال مدرسي جيد .

لذا فالكلمة هي المحور الأساسي لعملية الاتصال سواء كانت مكتوبة أم مسموعة أم مشاهدة، فهي تعتبر أداة رئيسة لتكوين أنواع العلاقات المختلفة في الحياة اليومية فله وزنها وثقلها وتأثيرها وبالتالي يتبع ذلك بعض النتائج المترتبة عليها سواء أكانت خيرة أم شريرة⁶¹ .

⁶⁰ إلياس، طه وخلييل، محمد) بدون : (السلوك الإنساني في الإدارة التربوية ، الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان الأردن

⁶¹ بستان، أحمد وطه، حسن : (1983) مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1 ، دار القلم، الكويت.

المبحث الرابع : أنواع ووسائل الاتصال التربوي

1- أنواع عملية الاتصال التربوي:

ويطلق عليه أيضاً أنواع الاتصال التعليمي، حيث يقسم الاتصال التعليمي إلى نوعين رئيسيين هما :
الاتصال المباشر (المواجهي)، والاتصال غير المباشر (عن بعد) وتحت كل نوع تندرج أنواع أخرى.⁶²

أ -الاتصال المباشر (مواجهي) :

ويتم بشكل مباشر بين مصدر الرسالة ومستقبلها وجهاً لوجه، ومن أنواعه:

1-الاتصال الذاتي : ويتم بين الفرد ونفسه، فيكون هو المصدر والمستقبل في آن واحد، ويتمثل في العمليات العقلية والنفسية التي تحدث داخل الفرد عندما يتفاعل بمفرده مع الرسالة لبناء تعلمه بنفسه واتخاذ القرارات الخاصة به.

2-الاتصال الفردي المباشر : ويحدث و جهاً لوجه بين فردين، مدير ومعلم أو بين معلم وعدد محدود من المعلمين لا يزيد عن خمسة ، ويعد هذا النوع أرقى أنواع الاتصال في تحقيقه للأهداف المنشودة، لأنه يسمح بمعرفة رد فعل الرسالة وتعديلها وتزويده بالرجع المناسب.

3-الاتصال الجماعي المباشر في مجموعات صغيرة : ويحدث وجهاً لوجه بين مدير ومجموعة صغيرة من المعلمين يتراوح عددها بين 5 - 15 معلماً، ويأتي في المرتبة الثانية بعد الفردي من حيث الفاعلية⁶³.

4-الاتصال الجماعي المباشر في مجموعات كبيرة : ويحدث وجهاً لوجه بين المدير ومجموعة كبيرة من المعلمين يتحدد عددها بسعة المكان، تبدأ من (30) معلماً وقد تصل إلى العشرات كما هو الحال في المحاضرات الجامعية ، ونظراً لكثرة عدد المعلمين فإنه يصعب على المدير ملاحظة كل معلم لمعرفة تأثير الرسالة عليه وتزويده بالرجع المناسب ، لذلك يعد هذا النوع أقل أنواع الاتصال المباشر فعالية .

⁶² زيدان، عبد الباقي : (1979) وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، ط2 ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

⁶³ سلامة، عبد الحافظ : (1992) مدخل إلى تكنولوجيا التعليم، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان

ب -الاتصال غير المباشر (من بعد)

وهو اتصال يحدث بين مصدر ومستقبل أو مجموعة مستقبلين من بعد دون حدوث لقاء

مباشر بينهم وجهاً لوجه، ومن أنواعه:

الاتصال الفردي غير المباشر : ويحدث بين مصدر ومعلم من بعد دون حدوث لقاء مباشر

بينهما، كما هو الحال في البريد الالكتروني والتعلم القائم على الويب Learning Web- based و قد يكون مصدر الرسالة فرداً أو برنامجاً، ورغم وجود تفاعل بين المصدر والمستقبل إلا أنه تفاعل غير مباشر ولا يصل إلى مستوى التفاعل الشخصي في الاتصال الفردي المباشر⁶⁴.

2-الاتصال الجماعي غير المباشر في مجموعات صغيرة : ويحدث بين مصدر ومجموعة صغيرة من المعلمين سواء أكانوا في مكان واحد أم في نقاط متعددة متباعدة أم بين أفراد المجموعة بعضهم لبعض، كما هو الحال في المؤتمرات السمعية Audio Conferencing و مؤتمرات الفيديو Video Conferencing ومؤتمرات الكمبيوتر Conferencing Computer القائمة على الويب، حيث تتم العلاقة بين أفراد المجموعة بطريقة تشاركية Collaborative Learning.

3-الاتصال الجماعي غير المباشر في مجموعات كبيرة : ويحدث بين مصدر ومجموعة كبيرة من المعلمين عن بعد ، وقد يكون عددها محدوداً كما هو الحال في استخدام الدائرة التلفزيونية المغلقة CCTV وقد يصل إلى جميع أفراد الفئة المستهدفة كما هو الحال في الإذاعة، والتلفزيون والمقررات الالكترونية Electronic Courseware عبر الانترنت، ولذلك يسمى هذا النوع "الاتصال الجماهيري Mass Communication نظراً لزيادة أعداد المعلمين فهو اتصال غير مباشر ، لأن درجة التفاعلية فيه محدودة، لذلك يعد هذا النوع أضعف درجات الاتصال.

ويرى الباحث أن الاتصال داخل المدرسة هو محور عملية التعلم ، فبدون الاتصال لا يتم التعلم، و على الرغم من ذلك فإن كثيراً من العاملين في حقل التعليم لا يدركون ما للاتصال من أهمية، فكل إيماء بالوجه أو العين أو حركة الجسد أو تغيير في الوضع المكاني سواء للمرسل أو المستقبل سواء ك ان

⁶⁴ سلامة، عبد الحافظ : (2001) الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان

مديراً و معلماً، أم معلماً و متعلماً، والوقت المناسب لاستخدام الرسالة واستخدام الصوت واستخدام اللمس... كل ذلك له تأثير أثناء نقل الرسالة بينهما والعكس، وعليه فإنه من الضروري تنمية مهارة الاتصال لدى مدير المدرسة والمعلمين، ولدى المعلمين والمتعلمين.⁶⁵

2 - وسائل عملية الاتصال التربوي:

هناك عدة وسائل للاتصال التربوي في الإدارة التعليمية ، منها ما يتم داخل الدوائر التربوية بديوان الوزارة، وكذلك الاتصال بين ديوان الوزارة والمديريات التعليمية ، ومنها ما يتم بين المديرية التعليمية والمدرسة ومن هذه الوسائل⁶⁶:

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

2-اللجان التربوية : واللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين، أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة، وتمارس نشاطاتها عادة في صورة اجتماعات دورية ، وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة⁶⁷.

⁶⁵ سلامة، عبد الحافظ ، مرجع سبق ذكره

⁶⁶ سليمان، عرفات : (1988) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة

⁶⁷ سليمان، عرفات ، مرجع سابق الذكر

وإن من أهم مميزات اللجان التربوية:

أ -جماعية القيادة وعدم انفراد شخص واحد باتخاذ القرار .

ب - التنسيق بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة.

ج -إلقاء الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يمهّد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها.

د -الدراسة العلمية للموضوعات بما يسهم به الأعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشاكل.

أما عيوبها:

أ -تشنت المسؤولية وتجزئتها والتهرب منها.

ب - الحلول التي تصل إليها هي حلول الوسط وتبتعد عن الحلول المتطرفة والتي قد تكون مفيدة.

ج -البطء الشديد في العمل لكثرة المناقشات والمداولات وعدم الاتفاق.

د -سلبية بعض الأعضاء ، وخاصة إذا لم يتم تشكيلها ب شكل سليم بعيد عن المجاملة والمحسوبية.

هـ -كثرة النفقات التي تصرف على أعضاء اللجان.

التقارير : وتقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية

الأعلى، ويجب أن يراعى عند كتابة التقارير ما يلي:

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

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

ج -أن تلتزم بالدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ.

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

عناصرها وأبعادها.

هـ - أن يكون التقرير في نقده ايجابياً بناء لا سلبياً هداماً، وهذا يعني أن التقرير في عرضه للعيوب أو المآخذ ينبغي أن يشير إلى العلاج والإصلاح.

الاجتماعات المدرسية:⁶⁸ ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في زيادة فعالية الإشراف ومقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج، وأول ما ينبغي مراعاته في إعداد الاجتماعات أن تتناول الموضوعات التي تهم المدرسة بصورة عامة من طلاب ومدرسين وعاملين ومرافق ومناهج و غيرها، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس ، والاجتماعات قد تتم قبل بدء اليوم المدرسي أو في نهايته أو خلاله بحيث تخصص فترة معينة للاجتماع ، ويستحسن الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات المدرسية يسجل فيه أسماء المجتمعين وتاريخ الاجتماع ومكانه وما دار فيه ويوقع عليه جميع المشتركين في الاجتماع.

المقابلات : يستخدم العاملون في مجال الإدارة التربوية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال، فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء والجهات المختلفة، وحتى تتجح المقابلة وتحقق غرضها يجب مراعاة الأمور التالية⁶⁹:

أ - أن يكون هدف المقابلة واضحاً في ذهن الشخص الذي تجري معه المقابلة.

⁶⁸ سليمان، نايف : (2002) تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

⁶⁹ الطوبجي، حسين : (1980) وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، ط2 ، دار القلم ، الكويت.

ب - تركيز الانتباه للشخص الذي تتم معه المقابلة حتى يشعر بأهميته وأهمية موضوع المقابلة.

ج - تخصيص المدة المناسبة للمقابلة بحيث يحصل المقابل على المعلومات المطلوبة ويشعر المقابل معه أنه ومشكلته ينالا الاهتمام الكافي.

د - مساعدة الشخص الذي تقابله على أنه يشعر بالراحة في الحديث.

هـ - استخدام الجمل والاصطلاحات التي تتلاءم ومستوى الشخص التعليمي ومستوى إدراكه.

و - الأخذ بعين الاعتبار أن إجابات الشخص الذي تقابله غير دقيقة.

ز - الإنصات والإصغاء للشخص الذي تتم مقابلته.

ح - عدم محاولة الحصول على الأسرار والمعلومات الأسرية والشخصية.

ط - عدم السخرية من أفكار وأراء الشخص الذي تقابله.

ي - عدم المضايقة من صياح أو تصرفات الشخص الذي تجري معه المقابلة.

ك - تسجيل بعض المذكرات التي تحتاجها أثناء المقابلة دون أن يشعر الشخص بأنه مهمل أو دون أن يخاف من تسجيلها.

ل - الحرص على الاستفادة من لغة أعضاء الجسم ونبرة الصوت.

م - الابتعاد عن إصدار الحكم المباشر.

ن - استخدام التغذية الراجعة من خلال طرح الأسئلة.

س - عدم إعطاء وعوداً لا تستطيع الوفاء بها.

ع - تجنب ما يسئ للطرف الآخر كالتدخين والعلكة.

ف -مراجعة ما تضمنه موضوع المقابلة بصورة ملخصة.

ص -إنهاء المقابلة بطريقة مناسبة وشكر الشخص الذي تمت مقابلته.

6- الإعلام : وهو تزويد الأفراد بالمعلومات الصحيحة والحقائق والأخبار الصادقة بقصد مساعدتهم

على تكوين الرأي السليم إزاء مشكلة من المشاكل أو مسألة عامة، أي أن الإعلام

يقوم على مخاطبة العقل لا الغريزة و العاطفة، ودور الإعلام هو نقل صورة الشيء لا إنشاء

هذه الصورة، وبالتالي فالإعلام لا يرسم سياسة الدول بل هو معبر عنها فقط.

7-الإعلان : وقد يكون أخباراً أو معلومات أو ترفيه أو الثلاثة مجتمعةً، وتتوقف رغبة القارئ في

الرسالة الإعلانية بحاجة الفرد للمعلومات أو في القيمة الترفيهية للإعلان.

8-الدعاية : وتعرف بأنها المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد أو جماعة من أجل تشكيل

اتجاهات أو جماعات أخرى أو التحكم فيها أو تغييرها.

9-العلاقات العامة : تميل معظم تعريفات العلاقات العامة إلى اعتبار هذه العملية هندسة وتدبير

التفاهم والرضي أو اعتبارها الرجل الوسط أو اعتبارها السيد ذو النية الطيبة كما تميل

هذه التعريفات إلى أن تجعل من رجل العلاقات العامة محلاً للرأي العام وداعيةً في نفس

الوقت، فهو يحلل ويفسر ويقيس أمزجة الناس واتجاهاتهم ورغباتهم وردود أفعالهم المحتملة

التي تتصل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها رجل العلاقات

العامة أو لحسابها، ورجل العلاقات العامة في عمله كداعية إنما يحاول أن يجعل صورة

موكله (المؤسسة -الحكومة -الشخص) ... في أحسن شكل ممكن أمام الجماعات وال جماهير المختلفة ،

مستعيناً في ذلك بوسائل الإعلام وأساليبه الفنية المتباينة⁷⁰.

ويرى الباحث أن الوسائل التعليمية تدخل في معظم عناصر الاتصال التربوي فقد يكون مرسلًا ووسيلة

اتصال تؤثر في الرسالة تأثيراً واضحاً،⁷¹ وأن المستقبل في عملية الاتصال التربوي يتأثر تفسيره للرسالة

وفهمه للمفاهيم على نوع الوسيلة التعليمية المستخدمة ، وأن وسيلة الاتصال المستعملة و الخبرات التي

تهيؤها لتوصيل المعرفة تختلف حسب الرسالة التي تسعى لتحقيقها .كما أن التقدم العلمي التكنولوجي

أضاف الكثير إلى وسائل الاتصال والتواصل بشكل عام ووسائل الاتصال والتواصل التعليمية بشكل

⁷⁰ الطويجي، حسين، مرجع سابق الذكر

⁷¹ الطويل، هاني : (2001) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، ط3 ، دار وائل للنشر ، الأردن

خاص، وأصبح للمعلم مجالاً كبيراً للاختيار بين هذه الوسائل المختلفة ابتداءً من الصوت العادي والكتب والمطبوعات.

المبحث الخامس : مهارات عملية الاتصال التربوي

ينبغي تدريس علم الاتصال التربوي لطلبة كليات التربية والتي تهتم بتخريج المعلمين والمعلمات نظرياً وعلمياً من خلال برامج التربية العملية ، لأن التدريب على مهارات الاتصال من العوامل المهمة التي تساعد على فعالية الاتصال وتحقيق أهدافه، وأهم هذه المهارات ما يلي⁷²:

1- **التدريب على فن الحديث** : حتى يكون الصادر جادا وموضوعياً، وعن طريق هذا التدريب يستطيع المرسل عرض موضوعه أو مادة حديثه بشكل واضح و بلغة سليمة لا تحتمل تأويلاً أو غموضاً لأن غموض الرسالة يؤخر انجازها.

2- **التدريب على الإنصات الجيد الايجابي وكيفية تحقيقه** : فهذه المهارة من مهارات الاتصال المهمة، وتحقيقها يؤدي إلى اتصال جيد ، وقد يعتقد البعض أن الإنصات عملية تلقائية لا تحتاج إلى تدريب وهذا خطأ، ذلك أن الإنصات لا يتم إلا بتركيز المتصل به لكلام المتصل، لأن الإنصات مثله مثل الحديث الموضوعي يفضي إلى اللبس والغموض والتأويل في الفهم ، إضافةً إلى أن الإنصات الجيد يجعل المتصل به يستوحي المعنى من تعبيرات وجه المتكلم وحركاته إضافةً إلى كلماته.

3- **التدريب على القراءة السريعة** : التي لا تستغرق وقتاً طويلاً والتي تم كن الفرد من استيعاب الأفكار الرئيسة للموضوع.

4- **التدريب على الكتابة الموضوعية المحددة** : نظراً لما لوحظ من أن أكثر النشرات والتقارير والخطابات وغيرها تخرج في الكثير من الأحيان عن الموضوعية في عرضها للموضوع، كما أن اللغة المستخدمة تكون أحياناً غير واضحة وغير سليمة وهذا يعيق عملية الاتصال والتواصل.

5- **التدريب على مهارة التفكير المنطقي السليم** : ولعل ما يساعد في تحقيق هذه المهارة لدى المعلمين أن المواد التي يقومون بتدريسها من أهم أهدافها تكوين التفكير الناقد ، إن تنمية التفكير السليم تساهم في فعالية الاتصال، لأن التفكير محك أساسي في كل عملية الاتصال.

⁷² عبيد، ماجدة : (2001) تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

ويرى الباحث أن مهارات الاتصال تعتبر عاملاً مهماً لتحديد نجاح عملية الاتصال في أي موقف كالقدرة على الكتابة والقدرة على الرسم والقدرة على التخاطب، وكلها مهارات تختلف من مصدر إلى آخر، ولكن القدرة على تفسير الرسالة يعتبر أكثر أهمية من هذه المهارات ، وبناءا عليه فإن القدرة على التفسير تختلف باختلاف المصادر ، ومن الواضح جداً مدى أهمية مهارات الاتصال التربوي لنجاح عمليات الاتصال ، فإذا لم يتمكن المصدر من توصيل الرسالة إلى المستقبل فإن الاتصال سيفشل ، وإذا وجد مصدران يتحدثان عن موضوع واحد فإنه من الممكن أن يكون كلا المصدرين قادرين على نقل الرسالة إلى المستقبل العادي، ولكن المصدر الذي يملك مهارات اتصال أكثر تطوراً سيكون أكثر تأثيراً على مستقبله⁷³.

⁷³ عليان، ربحي والدبس، محمد عبد : (1999) وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط 1 دار صفاء للنشر والتوزيع،

المبحث السادس : مقومات نجاح عملية الاتصال التربوي

ويتوقف نجاح الاتصال التربوي على توافر مجموعة من المقومات أهمها:

1-التكامل مع نظام المعلومات:

تتوقف فاعلية هذا النظام على وجود نظام شامل للمعلومات يغطي المجالات المختلفة،

وأن يكون هناك تكامل وتناسق بينه وبين نظام الاتصال في المدرسة، ويمكن القول أنه من الصعب توافر الكفاءة الاتصالية مع قصور نظام المعلومات أو تخلفه، ولذلك يعتبر تطويره وتدعيمه بالإمكانات المادية والبشرية المناسبة خير عون في نجاح وفاعلية شبكة الاتصال والتواصل المدرسية.

2-مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمدرسة:

يجب أن يعد نظام الاتصال والتواصل طبقاً للاحتياجات الأساسية للمدرسة حتى يحقق

أهدافها ويؤدي إلى سرعة الاتصال المطلوبة، وأن ذلك يتطلب إجراء دراسة دقيقة لاحتياجات المدرسة الاتصالية كافة ، وأن يتم مراجعة النظام بصفة مستمرة حتى يمكن تطويره بما يتلاءم مع الظروف المستحدثة، ويتحقق له الواقعية والمرونة اللازمة لبقائه مع الشمول اللازم لتحقيق الفاعلية التنظيمية⁷⁴.

3-تقسيم العمل:

يعد هذا المبدأ من المبادئ التي أدت إلى فاعلية التنظيم وتطوير مهام الإدارة، بجانب

النتائج الاقتصادية الناجمة عن تطبيقه في مجالات العمل المختلفة، كما أن هذا المبدأ يعاون في فاعلية نظام الاتصال ، لوضوح خطوطه لتمشيها مع خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية المحددة.

4-تدعيم النظام بالإمكانات المناسبة:

يتوقف نجاح هذا النظام على وفرة الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة، وبالتالي فإن

⁷⁴ عليان، رحي والدبس، محمد عبد ، مرجع سابق

القصور في هذه الإمكانيات قد يؤدي إلى فشله في أغلب الأحوال، خصوصاً أن أساليب الاتصال الحديثة تحتاج إلى مزيد من الأموال، وإلى الخبراء المتخصصين في استخدامها.

5- وضوح خطوط الاتصال:

تعد من المقومات الأساسية لنجاح النظام حيث إن وضوح خطوط الاتصال ومعرفتها من كل أعضاء التنظيم أو فئات الجمهور التي تتعامل مع المدرسة يعد من المقومات الأساسية لنجاح هذا النظام، كما يجب أن تتميز بالقصر بما يحقق سرعة الاتصال، وعدم إغفالها في أي عملية اتصالية، مهما كان الغرض منها، بما يؤدي إلى استقرار النظام وتحقيق أهدافه الرئيسية.

6- سياسة الاتصال مع العاملين:

ازدادت أهمية سياسة الاتصال بعد نقص العمالة الفنية في أسواق العمل بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت الإدارة تستخدم الأساليب المختلفة لجذب العمالة والمحافظة عليها عن طريق تنمية العلاقة الطيبة بينها وبين العاملين تدعيماً لمفهوم العلاقات الإنسانية، والعمل على تحسين ظروف العمل لزيادة حالة الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية، كما ترى الإدارة في الوقت الحاضر أن تدعيم عمليات الاتصال مع العاملين يعاون في تقليل الفجوة الناجمة عن بعد الإدارة العليا من قاعدة التنظيم، وتنمية العلاقات الاجتماعية المفقودة بسبب كبر حجم المدارس وزيادة عدد العاملين بها واتساع نشاطها في مناطق جغرافية متعددة.⁷⁵

يرى الباحث أن العلاقة التي تربط مدير المدرسة بالمعلمين يتحدد عليها بصورة لا تقبل

الشك مدى تطور المدرسة بصورة عامة وتطوير المعلمين مهنيًا واجتماعيًا بصورة خاصة، لذا يجب على مدير المدرسة ألا يقلل من مكانة المعلمين، وأن يقدر جهودهم وأدوارهم ومكانتهم كأعضاء في الهيئة التدريسية، وفي المقابل يجب ألا يقلل المعلمون من قدر المدير ومركزه وأساليبه الإدارية، وألا يعرقلوا أو يضعفوا قراراته، وحتى نضمن عدم حدوث مثل هذه الأمور، يجب أن تكون علاقة المدير بالمعلمين علاقة زمالة وأخوة، وأن تقوم على أساس ضمان حرية الجميع واحترامهم، ويجب أن نذكر دائماً أن مدير المدرسة هو القائد التربوي، وموجه المعلمين، لذا يطلب منه أن يكون ذلك القائد الناجح الذي يعي ويدرك جميع وظائف القيادة، وهذا لن يتحقق إلا إذا امتلك هذا القائد مجموعة من المهارات الأساسية، منها :

⁷⁵ عليان، ربحي والدبس، محمد عبد، مرجع سابق

مهارة تكوين العلاقات والقيام بالاتصال التربوي الذي يحقق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة - مهارة الاشتراك مع الجماعة من أجل التخلص من الاتجاهات السلبية التي قد تعطل أداءهم في العمل - مهارة الاستفادة من إمكانيات المدرسة - مهارة التقييم.

المبحث السابع : شروط نجاح عملية الاتصال التربوي

الاتصال عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل لتبادل المعلومات والأفكار... ، ولا بد لنجاح تلك العملية من توافر عدد من الشروط منها⁷⁶ :

- 1- أن تكون خطوط الاتصال واضحة وعند مستوى فهم المرسل إليه، فمن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل في العمل أن تصدر نشرة غامضة مبهمة.
- 2- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة، وكمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقبال واستيعابه.
- 3- أن تكون خطوط الاتصال والتواصل مزدوجة بين المرسل والمستقبل، بحيث يتم عملية الاسترجاع، ويتأكد المرسل بأن المستقبل قد انفعل بالرسالة عن طريق ملاحظة ردود الفعل.
- 4- أن يتوافر في العمل جو من الحرية والاطمئنان يعين على سلامة الاتصال ، ولكن بشرط ألا يتعارض ذلك مع ما تقتضيه التشريعات أو التعليمات المحددة.
- 5- أن يكون موضوع الاتصال في نطاق اختصاصات المرسل ، وفي حدود السلطات المخولة إليه، وأن يتم التركيز على الحقائق والمعلومات المهمة.
- 6- أن تحتوي الرسالة على معلومات جديدة تهم المستقبل وفي نطاق اختصاصاته.
- 7- شرح المعلومات الفنية وتعريف المصطلحات غير المعروفة بمقارنتها بما هو معروف.⁷⁷

إن الاتصال عملية إرسال واستقبال تتأثر بالاتجاهات والمشاعر ، وتنعكس على شكل أنماط سلوك معينة داخل الأجهزة الإدارية ، وتساعد على رسم الخطط المطلوبة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه جهود أفراد العاملين نحو الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ولهذا فإنه من المفيد للقيادات الإدارية في النظام المدرسي في مختلف مستوياتها التنظيمية أن تعنى بموضوع الاتصال ، وأن تحسن اختيار

⁷⁶ فتح الباب، عبد العليم : (1985) وسائل التعليم والإعلام، عالم الكتب، القاهرة.

⁷⁷ فتح الباب، عبد العليم ، مرجع سابق الذكر

القنوات الأكثر فاعلية أثناء الاتصال لنجاح العملية الإدارية والتنظيمية التي تحقق الأهداف والخطط المرسومة لأن الاتصال يمثل عصب الحياة في الجهاز الإداري المدرسي ، وعليه لابد لهذه القيادات التربوية من امتلاك مجموعة كفايات أساسية تؤدي إلى اتصال فعال وهي:

1- القدرة على توظيف اللغة بأشكالها المختلفة في التأثير بالآخرين.

2- القدرة على التفاعل مع الآخرين والتفاهم معهم مسترشداً بحاجاتهم وقدراتهم وخصائصهم.

3- إقامة علاقات ودية وحميمة مع الآخرين.

4- توظيف مهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية في بناء جسور الإتصال الفعال وتحقيق علاقات بناءة مع المعلمين والمجتمع المحلي.

كما ويمكن أن تستفيد الإدارة المدرسية من نظم الاتصال الحديثة من مسموعة ومرئية

ولمقروءة، وذلك بعمل شبكة اتصال وتواصل عن طريق استخدام الحاسبات الآلية ، لأنها تساعد على سرعة نقل المعلومات وتخزينها والحصول عليها، فعن طريقها يتم قيد الطلاب المسجلين وتسجيل نتائج اختبارهم ، وتحديد المواد المقررة والمتبقية عليهم، كما أن الحاسبات تستخدم لأغراض أخرى مالية وإدارية وتنظيمية مثل : تحديد ميزانية المدرسة ، وتحديد النفقات والإيرادات من رسوم ومساعدات ، وتسهيل المهام التي يقوم بها أفراد الجهاز الإداري، كما أن للحاسبات الآلية فائدة في تحسين نظام المكتبات المدرسية ، وتطوير مستوى خدماتها، مما ينعكس أثره على تحقيق الأهداف التعليمية⁷⁸.

ويرى الباحث أن الاتصال الجيد وحده لا يحقق أهداف الإدارة المدرسية بل لابد من وجود عدد من العوامل الأخرى أهمها طبيعة البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومدى مساعدتها ودعمها لعملية الاتصال ، كما أن وجود علاقات إنسانية قوية قائمة على الثقة والتعاون تساعد على تحقيق الأهداف، وإذا لم يتم توفير ذلك فإن أية وسائل أو أساليب اتصال حديثة لن تؤدي الغرض المطلوب.

⁷⁸ فيفر، إيزابيل ودنلاب، جين : (1997) الإشراف التربوي على المعلمين ، ط2 منشورات الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

خلاصة

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن عملية الاتصال بشكل عام، عبارة عن مهارة يمكن أن يصل الفرد بسببها إلى نجاح مميز في حياته المهنية والاجتماعية على حد سواء، بل من الممكن أن يفشل فشلاً ذريعاً بسببها أيضاً.

وبعد الاتصال التربوي العامل الأول الذي يعتمد عليه نجاحنا في تدريسنا، وفي علاقاتنا مع جميع أطراف العملية التربوية الاتصالية ، التي تحدث داخل المدرسة وغرفة الصف، فهذا العصر يعد عصر ثورة المعلومات وعالمية المعرفة، فهو يزخر بوسائل الاتصال المتنوعة، خاصة التقنية منها، لذا ينبغي على القائد التربوي أن يتقن مهارات استخدامها، ويعمل على توظيفها بفاعلية، للحصول على المعلومة وتوصيلها، وتحقيق الإتصال الفعال بأقل وقت وجهد وتكلفة، وبما يتيح له اتخاذ القرار التربوي الرشيد.



الجدول رقم (01): يمثل الجنس في المؤسسة التربوية عبد المؤمن عبد اللطيف.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	09	34,61%
أنثى	17	65,38%
المجموع	26	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة 65,38% من عينة الدراسة إناث و 34,61% ذكور وهذا ما يدل على أن نسبة تولي المرأة لمراكز التعليم مرتفعة في الجزائر كذلك تتناسب مهنة التعليم لفئة الإناث كونها لا تتطلب جهد كبير بالمقارنة مع مختلف المهن الأخرى.

الجدول رقم 02: يمثل السن للعمال في المؤسسة التربوية المدرس

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
من 19 – 24	00	00%
من 25 – 30	02	7,69%
من 31 – 36	05	19,23%
من 37 فما فوق	19	73,07%
المجموع	26	100%

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن أكبر نسبة هي 73,07 والتي تمثل السن من (37 سنة فما فوق) ثم تليها (من 31-36 سنة) والتي تقدر بـ 19,23% ثم فئة من (25-30 سنة) بنسبة 7,69% ثم فئة من (24-19 سنة) والتي قدرت بـ 00% وهذه الأخيرة راجعة إلى أن أفراد العينة ذو خبرة ومجال في التعليم أكثر من خريج الجامعات التي تتراوح أعمارهم بعد التخرج من 22-25 سنة.

الجدول رقم 03: يمثل المستوى الدراسي للموظفين الإداريين للمؤسسة المدروسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	08	%30,76
ليسانس	10	%38,46
ماستر	08	%30,76
المجموع	26	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن أكبر نسبة قدرت بـ %38,46 وهي من طور الليسانس ثم تليها نسبة %30,76 من فئة ثانوي وماستر بالتكافئ وهذا يرجع لكون طور الليسانس مأخوذ بعين الاعتبار في مجال التعليم ومعظم المتحصلين عليه يزاولون نشاطهم في المجال التعليمي التربوي وهم من خريجي الجامعات أكثر من الطور الثانوي والماستر.

الجدول رقم 04: يتمثل في وجود سهولة في الاتصال بالمدير في المؤسسة

الاقتراحات	التكرار	النسبة
دائما	21	%80,76
أحيانا	05	%19,23
نادرا	00	%00
المجموع	26	%100

نستخلص من الجدول رقم 04 والذي يمثل سهولة الاتصال بالمدير والتي كانت النسب كالاتي %80,76 دائما تليها %19,23 أحيانا كذلك %00 نادرا وهذا يدل على أن سهولة الاتصال بالمدير في المؤسسات التربوية غالبا ما تكون سهلة نظرا إلى الدور الرئيسي للاتصال بين الموظفين الإداريين مع أعلى هرم في المنظومة وهذا ما يسمح بتحسين الأمور والتواصل الإداري الدائم.

الجدول رقم 05: يتمثل في تفضيل الاتصال بالمدير يكون من خلال.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الشخصي	07	26,92%
عبر الهاتف	01	3,84%
السكرتارية	18	69,23%
المجموع	26	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 والذي يمثل الاتصال بالمدير يكون من خلال أعلى نسبة من المبحوثين والذين أجابوا على أن 69,23% يفضلون السكرتارية تليها 26,92% عبر الاتصال الشخصي تليها 3,84% عبر الهاتف وهذا يدل على الدور الكبير للسكرتارية من خلال التنسيق والربط الجيد بالمدير والموظفين في إطار الاتصال الداخلي عكس الاتصال الشخصي الذي يكون قليل أحيانا وعبر الهاتف الذي يكون منعدم على العموم.

الجدول رقم 06: يمثل كيفية التواصل مع زملائك داخل المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
أثناء وقت العمل	13	50%
خارج وقت العمل	03	11,53%
كليهما	10	38,46%
المجموع	26	100%

نستخلص من الجدول رقم 06 من كيفية التواصل مع الزملاء داخل المؤسسة أن أكبر نسبة هي 50% تكون أثناء وقت العمل تليها نسبة 38,46% في كلتا الحالتين أي أثناء وخارج وقت العمل في حين أن نسبة 11,53% تمثل خارج وقت العمل وهذا يدل على أن الاتصال الدائم بين الزملاء والموظفين يكون غالبا أثناء الخدمة وهذا في إطار العمل التربوي الذي يسمح بالتنسيق بين الزملاء في المجال الزمني المخصص للعمل.

الجدول رقم 07: يتمثل في تواصل الموظفين مع المدير يكون بصفة رسمية؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	%84,61
لا	04	%15,38
المجموع	26	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 والذي يمثل تواصل الموظفين مع المدير بصفة رسمية والتي كانت فيه النسب كالتالي:

84,61% أجابت بنعم و15,38% أجابت بـ لا وهذا يدل على سيورة التواصل مع المدير تحض بالجدية والمصادقية كونه همزة احترام في المؤسسة لغرض عملي مهم في إطار تربوي يسمح للمؤسسة بتقديم السيورة الدائمة والرسمية التامة.

الجدول رقم 08: يتمثل في التواصل مع الزملاء في المؤسسة بصفة غير رسمية.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%100
لا	00	%00
المجموع	26	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن التواصل مع الزملاء في المؤسسة بصفة غير رسمية يحض بنسبة 100% من قبل المبحوثين أي بخيار (نعم) ومنه فإن الاتصال الغير رسمي في أي مؤسسة موجود من خلال الكلام الجانبي في بعض الأحيان والأحاديث الأخرى فبطبع الإنسان يتكلم ويتواصل أحيانا مع الآخرين خارج نطاق المستوى العملي دون إرادته ولتقوية الحيز الموجود فيه.

الجدول رقم 09: يمثل كيفية تبليغ انشغالاتك داخل المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الشخصي	23	88,46%
رسائل مكتوبة	03	11,53%
من خلال شخص آخر	00	00%
المجموع	26	100%

نلاحظ في الجدول رقم 09 أن كيفية تبليغ انشغال الموظفين داخل المؤسسة يكون عبر الاتصال الشخصي بنسبة 88,46% من غالبية المبحوثين تليه نسبة 11,53% من خلال الرسائل المكتوبة يليه نسبة 00% من خلال شخص آخر وهذا يعود على أن الاتصال الشخصي شطر أساسي في الاتصال الداخلي والتربوي في نفس الوقت من خلال وجود الموظف بين الزملاء فهذا يتيح له التعبير عن انشغالاته شخصيا دون أي عراقيل وروابط أخرى وهذا ما يراه مناسباً لفهم واستيعاب الانشغالات اليومية داخل المجال العملي الداخلي.

الجدول رقم 10: يتمثل في ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الملحقات	00	00%
التقارير	02	7,69%
الاجتماعات	24	92,30%
المجموع	26	100%

نستخلص من الجدول رقم 10 فيما يخص الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات أن نسبة 92,30% تكون من خلال الاجتماعات تليها 7,69% من خلال التقارير أما 00% تمثل الملحقات وهذا يعطينا معنى أن الاجتماعات هي الوسيلة المعتمدة داخل المؤسسة بنسبة ساحقة وهي التي تمثل الصيغة الكاملة في تبليغ المعلومات أكثر من التقارير والملحقات.

الجدول رقم 11: يتمثل في المكاتب الإدارية في المؤسسة المزودة بوسائل اتصالية حديثة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%100
لا	00	%00
المجموع	26	%100

نستخلص من الجدول رقم 11 فيما يخص المكاتب الإدارية في المؤسسة المزودة بوسائل اتصالية حديثة فأغلب المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم أي بنسبة %100 فكما نعلم في الوقت الحالي أن أي مؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في تسيير أنشطتها وتستخدم وسائل متطورة لتسهيل الخدمة وإعطاء إضافة للإدارة لتقديم الأفضل والاستمرارية فأي مكتب الآن يوجد به حواسيب وبرامج تخص العمل.

الجدول رقم 12: يتمثل في أهم الوسائل الاتصالية المعتمد عليها في المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	05	%19,23
الفاكس	00	%00
البريد الإلكتروني	21	%80,76
المجموع	26	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن أهم الوسائل الاتصالية المعتمد عليها في المؤسسة من خلال المبحوثين تمثلت في نسبة %80,76 تكون عبر البريد الإلكتروني تليها نسبة %19,23 تكون عبر الهاتف وتتعدم بنسبة %00 في الفاكس وهذا يرجع لأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسات وكذلك منصات التواصل الاجتماعي فهي تلعب الحلقة الأبرز في التواصل بين مختلف مستويات العمل في المؤسسة أكثر من الهاتف والفاكس الذي أصبح العمل به قليل وكلاسيكي.

الجدول رقم 13: يتمثل في الوسائل المعتمدة في المؤسسة تسمح بوصول المعلومة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
بسرعة	21	80,76%
ببطء	04	15,38%
لا تصل	01	3,84%
المجموع	26	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 المتمثل في الوسائل المعتمدة في المؤسسة التي تسمح بوصول المعلومة والتي كانت إجاباتها كآلاتي:

تمثل نسبة 80,76% أكبر عدد من المبحوثين بإجابة (بسرعة) ثم تليها 15,38% (ببطء) ثم 3,84% (ببطء) وهذا يعطينا نظرة أن الوسائل المعتمد عليها إيجابية وفعالة لدى الموظفين لتسيير المعلومات واستقبالها في زمن وجيز وسريع داخل المنظومة.

الجدول رقم 14: يمثل طبيعة المشاكل الاتصالية الداخلية في المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
م/ إدارية	07	26,92%
م/ متعلقة بالوسيلة	02	07,69%
م/ متعلقة بالموظفين	17	65,38%
المجموع	26	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 نستخلص أن المشاكل الاتصالية الداخلية في المؤسسة تكون عبر النسب الآتية:

65,38% من المبحوثين أجابوا بأن المشاكل المتعلقة بالموظفين تليها 26,92% أجابوا بمشاكل إدارية، أما 7,69% أجابوا بمشاكل متعلقة بالوسيلة ومنه نرى أن جل المشاكل الذي يتعرض لها الموظفين تكون في الاتصال السلبي بينهم ناهيك عن دور الإدارة والوسيلة التي يجب أن تكون متناسقة لتفادي العراقيل.

الجدول رقم 15: يتمثل في اعتقاد الوسائل الاتصال داخل المؤسسة كافية لنقل وتبادل المعلومات.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	88,46%
لا	03	11,53%
المجموع	26	100%

نستخلص من الجدول رقم 15 أن الوسائل الموجودة داخل المؤسسة الاتصالية كافية لنقل وتبادل المعلومات فأغلب المبحوثين أجابوا بنعم أي بنسبة 88,46% أما 11,53% أجابوا ب (لا) وهذا ما يدل على رضاهم وإيمانهم بالدور الذي تلعبه الوسائل الاتصالية وقدرتها على نقل وتبادل المعلومات وتسهيلها لتقديم الأفضل للمؤسسة وللعمال.

الجدول رقم 16: يتمثل في المعلومات التي تصلك كيف تكون.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
واضحة	25	96,15%
غير واضحة	01	3,84%
المجموع	26	100%

نستخلص من الجدول رقم 16 أن المعلومات التي تصل الموظفين تكون واضحة بنسبة 96,15% و 3,84% أجابوا أنها تكون غير واضحة وهذا يدل على أن البعض يتقبل المعلومات بسهولة في العملية الاتصالية والبعض القليل جدا لا تصله المعلومات وهذا ربما لأسباب شخصية متعلقة به لا تسمح له باستقبال المعلومة بفعالية وهذا لا يؤثر على المؤسسة فالأغلبية تصلها المعلومة.

الجدول رقم 17: يتمثل في وصول التعليمات الإدارية في.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
في وقتها	23	88,46%
متأخرة	03	11,53%
المجموع	26	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 والذي يمثل وصول التعليمات في وقتها أن نسبة 88,46% أجابت (في وقتها) و 11,53% أجابت (متأخرة) ومنه أن أغلبية الموظفين المبحوثين تصلهم المعلومات فور نشرها وإرسالها ما عدا القليل كما قلنا لأسباب شخصية كعدم الانتباه أو كثرة الغيابات أو اللامبالاة في العمل وهذا كما أشرنا أنه لا يؤثر على الاتصال الداخلي فالأغلبية تطيح الأقلية في الأداء.

الجدول رقم 18: يتمثل في مساهمة الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	100%
لا	00	00%
المجموع	26	100%

نستخلص من الجدول رقم 18 والذي يمثل مساهمة الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة والذي يعطينا النسب الآتية 100% أي كل المبحوثين أجابوا (بنعم) فهم يوقنون أن كل شيء مبدأه الاتصال فهو بلورة واستخلاص لتبادل ونقل المعلومات الآتية في الوقت والمكان.

الجدول رقم 19: يتمثل في العلاقة بين أفراد المؤسسة يكون.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
تنافسي	00	00%
تعاوني	04	15,38%
تكاملي	22	84,61%
المجموع	26	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن العلاقة بين أفراد المؤسسة يكون بالنسب والاختيارات الآتية:

84,61% أجابوا (تكامل) تليها 15,38% (تعاون) أما 00% أجابوا (تنافس) وهذا ما يعطينا فكرة العلاقة بين الموظفين تتركز على التكامل في جميع المستويات والتعاون وطرح التنافس الذي يكتل صراعات داخلية تؤدي إلى عراقيل لاستمرارية المؤسسة ونجاحها.

الجدول رقم 20: يتمثل في أن الاتصال الداخلي يحقق التفاهم والاستقرار.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%100
لا	00	%00
المجموع	26	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن الاتصال الداخلي يحقق التفاهم والاستقرار فإجابة المبحوثين تمثلت في نسبة 100% (نعم) وهم يدركون لما يمثله الاتصال الداخلي في الحيز العملي فهو يعطي وحدة التفاهم والاستقرار والاستمرارية وروح المجموعة والولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 21: يتمثل في مساهمة الاتصال في حل المشكلات التي تظهر داخل المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	25	%96,15
أحيانا	01	%3,84
نادرا	00	%00
المجموع	26	%100

من خلال الجدول رقم 21 والذي يمثل المشكلات التي تظهر داخل المؤسسة ومساهمة الاتصال في حلها فكانت إجابة المبحوثين كالتالي:

96,15% كانت (دائما) تليها 3,84% (أحيانا) و00% (نادرا) فالإتصال له مساهمة كبيرة في حل المشاكل الداخلية فكلما كان الإتصال فعلا كانت له حلول لتقادي العقبات سواء الإتصالية أو الإدارية فهو يتيح جو تواصل مع كافة الفئات وله أهمية كبيرة للوصول إلى النتيجة المرجوة والنجاح.

الجدول رقم 22: يتمثل في العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
توفير الإمكانيات المادية	18	69,23%
استخدام الوسائل الاتصالية	04	15,38%
الاتصالية الفعال	04	15,38%
المجموع	26	100%

نستنبط من الجدول رقم 22 والمتمثل في العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وكانت إجابات المبحوثين كالآتي: 69,23% (توفير الإمكانيات المادية) تليها 15,38% (استخدام الوسائل الاتصالية والاتصال الفعال) ومنه يتبين أن الموظف يسعى لما هو أفضل وأحسن له لاستخراج قدراته وانتماءه للكيان المؤسساتي فعلى سبيل المثال (تحسين الراتب، المنح الإضافية، تكريمات الموظفين) هذه كلها تعتبر إمكانيات مادية تتيح دفعة زائدة لتحقيق أهداف المؤسسة والعمال فيها.

- النتائج العامة:

من خلال القيام بدراستنا وتحليلنا للجدول واستقراءها قمنا باستخراج النتائج التالية:

- وجود سهولة في الاتصال بالمدير حيث بلغت نسبة الإجابات للمبحوثين بـ 80,76%.
- تمثل السكرتارية أكثر الوسائل استخداما من قبل المبحوثين حيث بلغت النسبة 69,23%.
- يتعامل الموظفون المبحوثين مع المدير بطريقة رسمية بنسبة بلغت 84%.
- التواصل مع الزملاء بصفة غير رسمية يساعد على خلق علاقات إنسانية بينهم بنسبة 100%.
- أكثر الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات والتعليمات في المؤسسة هي الاجتماعات بنسبة 92,30%.
- الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة المدروسة مناسبة لنقل المعلومة بنسبة 96,15% كما أنها تسمح بالوصول بنسبة 88,46% وبسرعة.
- معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة المدروسة متعلقة بالموظفين بنسبة 65,38%.

- النتائج في ضوء التساؤلات:

التساؤل الأول: والذي يمثل نمط الاتصال السائد في المؤسسة التربوية الجزائرية (المؤسسة المدروسة) فكانت الإجابة عليه بأكبر النسب فهو اتصال شفوي دون وجود رسمية بين الأشخاص في التواصل داخل المؤسسة بنسبة إضافة إلى بناء حيز إنساني بينهم والجدول 7 بنسبة 84,61% والجدول رقم 08 بنسبة 100%.

التساؤل الثاني: والتي مفادها ما هي أهم وسائل الاتصال التربوي المعتمدة في المؤسسات التربوية الجزائرية؟ فكانت الإجابة هي الاجتماعات وتزويد المكاتب الإدارية بوسائل اتصالية حديثة داخليا فمن خلال الجدول رقم 11 بنسبة 100%.

التساؤل الثالث: والذي مفاده ما هي معوقات الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية (مؤسسة عبد المؤمن عبد اللطيف) فكانت الإجابة أن الشخصية المتسلطة للمدير تؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة نسبة 65,38%.

التساؤل الرابع: يتمثل في هل يساهم الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية المدروسة فكانت الإجابة أن علاقة الأفراد في المؤسسة تكون علاقة تكامل بالإضافة إلى أن الاتصال يساهم في تحقيق التفاهم والتعاون وهذا يبينه الجدول رقم 19 بنسبة 100% والجدول 20 بنسبة 100% أيضا.

- النتائج في ضوء الأهداف:

الهدف الأول: بعد التحليل للجدول استطعنا معرفة نمط الاتصال السائد في المؤسسة المدروسة (عبد المؤمن عبد اللطيف) والمتمثل في الجدول 07.

الهدف الثاني: المتمثل في الكشف عن أهم الوسائل المستخدمة من قبل المؤسسة المدروسة وهي الاجتماعات كما يمثل الجدول رقم 10.

الهدف الثالث: هو معرفة المعوقات التي تصيب المؤسسة التربوية المدروسة والتي تتمثل في مشاكل متعلقة بالموظفين كما هو مبين في الجدول رقم 14.

الهدف الرابع: والذي يسمح بمعرفة مدى نجاح الاتصال التربوي في تحقيق أهداف المؤسسة وهو أن علاقة الأفراد في المؤسسة تكون علاقة تكاملية كما هو مبين في الجدول رقم 19.

- النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

وبعد الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية التي نحن بصددتها "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية" دراسة مؤسسة عبد المؤمن عبد اللطيف نستنتج ما يلي:

- درستنا متشابهة مع دراسة الباحثة سهيلة عيساوي بقسم علم الاجتماع والديمغرافيا بكلية الحقوق والعلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة حول "واقع العلاقات العامة في المؤسسة التربوية الجزائرية".

- أن المؤسسة التربوية الجزائرية يسودها نوع من العلاقات التواصلية الجيدة التي تساعد على نجاح أهداف المؤسسة.

- أن المؤسسة الجزائرية التربوية يسودها الاتصال والذي يبني علاقة إنسانية وطيدة بين أفراد العمل ويحقق التكامل.

وتتشابه دراستنا أيضا مع دراسة الباحث سليم كفان "بمذكرة شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس والعمل والتنظيم بعنوان دراسة "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة والجودة في اتخاذ القرارات التنظيمية وكان ذلك سنة 2004-2005.

وذلك من خلال:

أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة لنجاح أهدافها.



خاتمة:

من خلال ما جاء في دراستنا و انطلاقا من الهدف الرئيسي لها و الذي يتمثل في كشف واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية (مؤسسة عبد اللطيف عبد المؤمن خميس مليانة ولاية عين الدفلى).

حيث أجرينا الدراسة الميدانية و تطبيق التقنيات الاتصالية المشار إليها ، تم التوصل الى مجموعة من الحقائق و التي تبين أهمية الاتصال في المؤسسة التربوية و كذلك التعرف على خط الاتصال السائد و معرفة الوسائل الأكثر اعتمادا سواء بالنسبة لاتصالها الداخلي.

و في الأخير تجدر الإشارة أن هذه الدراسة مجرد محاولة لدراسة حالة الواقع الاتصالي التربوي (المؤسسة المدروسة) و نتائجها نهائية في انتظار أبحاث أخرى تبرهن على النتائج المتوصل إليها و مقارنتها مع دراستنا من أجل حسم النتائج و كما تجدر الإشارة أيضا أنه لابد للمسؤولين في المؤسسات التربوية من تتبع و تحديد وسائل الاتصال و ذلك ما يجعلها أكثر ارتباطا بالبيئة الاجتماعية و الثقافية و تحقيق أهداف المجتمع و النمو و التطور المؤسساتي .



¹ - مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، لاعداد الرسائل العلمية، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، سنة 2000، ص52.

¹ - مهدي حسن زويلف، حسين أحمد الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، سنة 1991، ص 45.

¹ - خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 1997، ص 09 .

¹ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، سنة، 2006 ، ص65.

¹ - فضيل دليو وأخرون ، الاتصال في المؤسسة، قسنطينة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، سنة 2003، ص08 .

¹ - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الإسكندرية ، مكتبة الاشعاع، ط 1 ، سنة 2001 ص 15.

¹ - فضيل دليو اتصال المؤسسة، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1 سنة 2003 ، ص 22 .

¹ - فضيل دليو، اتصال المؤسسة،إشهار، ط 1، علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر. والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 30 .

¹ - نبيل عبد الهادي، علم الاجتماع التربوي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، سنة 2007، ص 110109.

¹ - رضوان بلخيري :مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط 1 ،الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 ، ص16 ،

¹ - منال طلعت محمود :مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002 ، ص2

¹ الجيلاني حسان:التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية :ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1988، ص، 8

¹ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ، ديسمبر 2004 ، ص117 :

¹ ربحي مصطفى عليان :الاتصال والعلاقات العامة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ص ص32

¹ محمد منير حجاب :الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ،ص 35

¹ عتوي مصطفى :أهمية الاتصال والتسيير في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ص 19

¹ مصطفى حجازي :الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992 ، ص 1

¹ عبد الرحمان عزي :عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية،1992

¹ خيري خليل أجميلي:الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979 ، ص 35،

¹ محمد بهجت جاد الله كشك :العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص2

¹ Gilbert. J et coll, **Générer le changement organisationnel**, Paris, les éditions d'organisation, 1995

¹ محمد فهمي العطروري، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، القاهرة، عالم الكتب، ص469- 1996 م .

¹ صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، عدد 22 ، ديسمبر 2004 ، ص117 :

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا :العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية،ص 308،

- ¹ محمد ناجي جوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص8
- ¹ عمر عبد الرحيم نصر الله: مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر، عمان، 2001 ص54
- ¹ محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، عمان، 2001، ص93
- ¹ عاشور أحمد صقر :إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1979
، ص140
- ¹ كمال بربر (الإدارة) عملية و نظام (المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1996، ص3،
- ¹ فؤاده البكري العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة للنشر والتوزيع ، القاهرة، ص 240-
241.
- ¹ راوية حسن :السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، 2001 ، ص73
- ¹ محمد ناصر العديلي :السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن ،ط1 ، الإدارة العامة،
الرياض، 1995، ص، 22
- ¹ محمد ناصر العديلي :السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كل مقارن ،ط1 ، الإدارة العامة،
الرياض، 1995، ص، 47
- ¹ أبو إصبع، صالح وزميله : (1996) الاتصال والعلاقات العامة ، جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- ¹ أبو عرقوب، إبراهيم : (1993) الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، ط1 دار
مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ¹ الأغا، رياض والأغا، نهضة : (1996) الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، ط
1، غزة
- ¹ البيلاوي، حسن : (2000) اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،
عمان
- ¹ الجبر، زينب : (2002) الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم ، ط1 ، مكتبة الفلاح
للنشر والتوزيع، الكويت.

- ¹ الجردى ، نبيل : (1985) مقدمة في علم الاتصال ، ط 3 ، مكتبة الإمارات ، العين .
- ¹ رسمي، محمد : (2004) أساسيات الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية
- ¹ جوهر، صلاح الدين : (1984) المدخل في إدارة وتنظيم التعليم ، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة
- ¹ الأغبري، عبد الصمد : (2000) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر، بيروت .
- ¹ إلياس، طه و خليل، محمد) بدون : (السلوك الإنساني في الإدارة التربوية ، الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان الأردن
- ¹ بستان، أحمد وطه، حسن : (1983) مدخل إلى الإدارة التربوية، ط 1 ، دار القلم، الكويت .
- ¹ زيدان، عبد الباقي : (1979) وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، ط 2 ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة .
- ¹ سلامة، عبد الحافظ : (1992) مدخل إلى تكنولوجيا التعليم، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان
- ¹ سلامة، عبد الحافظ : (2001) الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط 1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان
- ¹ سليمان، عرفات : (1988) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة
- ¹ سليمان، نايف : (2002) تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- ¹ الطوبجي، حسين : (1980) وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، ط 2 ، دار القلم ، الكويت .
- ¹ الطويل، هاني : (2001) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن
- ¹ عبيد، ماجدة : (2001) تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

¹ عليان، رحي والدبس، محمد عبد : (1999) وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

¹ فتح الباب، عبد العليم : (1985) وسائل التعليم والإعلام، عالم الكتب، القاهرة.

¹ فيفر، إيزابيل ودنلاب، جين : (1997) الإشراف التربوي على المعلمين ، ط2 منشورات الجامعة الأردنية، عمان الأردن.



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص اتصال علاقات عامة

استمارة و استبيان

واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية
دراسة ميدانية على متوسطة عبد المؤمن عبد اللطيف

من اعداد الطالبين :

- زراولة يونس

- خجالي محمود

اشراف الأستاذ :

-د نصر الدين بويحي

● ملاحظة : البيانات الواردة في الاستمارة تلقى السرية التامة و لا تستخدم الا لأغراض علمية

السنة الجامعية 2020 - 2021

• المحور الأول :

- 1- الجنس ذكر انثى
- 2- السن من 19-24 من 25-30
من 31-36 من 37 سنة فما فوق
- 3- المستوى الدراسي : ثانوي ليسانس ماستر

• المحور الثاني : نمط الاتصال في المؤسسة التربوية :

- 4- هل توجد سهولة في الاتصال بمديرك ؟
دائما أحيانا نادرا
- إذا كانت اجابتك بنادرا :
ضيق الوقت
كثرة ارتباطاته
- 5- هل تفضل الاتصال بمديرك من خلال ؟
الاتصال الشخصي عبر الهاتف السكرتارية
أخرى . تذكر
- 6- كيف يكون تواصلك مع زملائك داخل المؤسسة ؟
اثناء وقت العمل خارج وقت العمل كليهما
- 7- هل تواصلك مع مديرك يكون بصفة رسمية ؟
نعم لا

8- هل تتواصل مع زملائك بصفة غير رسمية ؟

نعم لا

• المحور الثالث : اهم وسائل الاتصال التربوي المعتمدة في المؤسسة

9- كيف تبلغ انشغالاتك داخل المؤسسة ؟

الاتصال الشخصي رسائل مكتوبة من خلال شخص اخر

10- ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في تبليغ المعلومات و التعليمات

المطلقات التقارير الاجتماعات

11- هل المكاتب الإدارية في مؤسستكم مزودة بوسائل اتصالية حديثة

نعم لا

12- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم للتواصل مع الموظفين

الهاتف الفاكس البريد الالكتروني أخرى تذكر

13- هل الوسائل المعتمدة من قبل مؤسستكم تسمح بوصول المعلومة ؟

بسرعة ببطيء لا تصل

• المحور الرابع : معوقات الاتصال في المؤسسة التربوية :

14- ما هي طبيعة المشاكل الاتصالية الداخلية في مؤسستكم ؟

- مشاكل إدارية

- مشاكل متعلقة بالوسيلة

- مشاكل متعلقة بالموظفين

15- هل تعتقد ان وسائل الاتصال داخل المؤسسة كافية لنقل و تبادل المعلومات

نعم لا

16- هل المعلومات و التعليمات التي تصلك تكون واضحة
غير واضحة

17- هل تصلك التعليمات الإدارية في وقتها
متأخرة

• المحور الخامس : مساهمة الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة ؟

18- هل يساهم الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة ؟

نعم لا

حسب رأيك هل العلاقة بين افراد مؤسستكم علاقة :

تنافس تعاون تكامل

20- هل ترى ان الاتصال الداخلي يحقق التفاهم و الاستقرار ؟

نعم لا

21- هل يساهم الاتصال في حل المشكلات التي تظهر داخل المؤسسة

دائما احيانا نادرا

22- ما هي العوامل التي تساعد مؤسستكم على تحقيق أهدافها

- توفير الإمكانيات المادية

- استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة

- أخرى تذكر