

## الفصل السابع

### الاتصال ووسائله في الإدارة التعليمية

مقدمة :

أخذت عملية الاتصال محطى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة بل إنها تعتبر الآن من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية . وما كتب عنها قبل ١٩٤٠ قليل جدا إلا أنه منذ ذلك التاريخ بدأت تظهر المقالات والكتب التي تشير إلى نتائج الخبرات والدراسات المختلفة ، بل إن بعضها كان معنيا بصفة خاصة بالوصول إلى نظرية في الاتصال ومع هذا فإن الدراسات التي عملت عن الاتصال في أنظمة التعليم العام تعتبر قليلة جدا .

طبيعة وأهمية الاتصال :

الاتصال عملية يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والأفكار وما شابهها من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى . ويتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد . وإذا نحن نظرنا إلى العناصر الأساسية لأية منظمة نجد أنها تتمثل في وجود غرض مشترك وأفراد يعملون من أجل تحقيقه . وعملية الاتصال هي التي تربط بينهم . وبدون هذا الاتصال ينتفي فهم الغرض المشترك وينتفي تنسيق الجهود لتحقيقه . فعملية الاتصال إذن ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدهم أيضا على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة .

وعملية الاتصال مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي منظمة وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار . فمن أجل الوصول إلى قرار رشيد يلزم بالضرورة كما سبق أن أشرنا وجود كل المعلومات الممكنة عن الاحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليها . ومثل هذه المعلومات لا يمكن توفيرها إلا عن طريق عملية الاتصال . ومن ناحية أخرى نجد أن عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد على نوعية الاتصال .

### عناصر عملية الاتصال :

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر مهمة . فهناك الشخص البادئ بعملية الاتصال وهناك الغرض الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية وهو ما يؤمل في تحقيقه نتيجة الاتصال . وقد يكون هذا الغرض في صورة «رسالة» تتضمن الأفكار والحقائق المقصود بها إثارة الاستجابة المقصودة من جانب الشخص الموجهة إليه . ويتطلب توصيل هذه الرسالة توافر وسيلة أو قناة للاتصال. وأخيرا هناك الشخص المرسل إليه .. وهناك أخيرا استجابة هذا الشخصي للرسالة .

وهناك عدة وسائط للاتصال تستخدم عادة في الإدارة التعليمية ، منها المشافهة والكلمة المقروءة والتعليمات والتوجيهات المكتوبة والنشرات والمذكرات والتقارير وغيرها .. والشرط الأساسي لهذه الوسائط أن تكون دقيقة واضحة لا لبس فيها ولا إبهام ولا غموض . وتلعب اللجان والمؤتمرات والمجالس والندوات والاجتماعات دورا هاما في عملية الاتصال .

وينفق رجل الإدارة كثيرا من وقته في عملية نقل أفكاره للآخرين شفويا أو كتابيا . وهو في ذلك يستخدم الرموز اللغوية وغيرها من وسائط الاتصال. وأحيانا أخرى يستخدم الرموز الرياضية والتخطيطية وغيرها مما يساعده على نقل هذه الأفكار . وكل الوظائف الإدارية لا سيما ما يتعلق منها بالتنظيم والرقابة تتضمن شكلا من الاتصال . وقد حظى هذا الميدان باهتمام كثير من المتخصصين بما فيهم المهندس الفني للاتصال وعالم اللغة وعالم النفس وعالم الاجتماع ودارس نظريات التنظيم .

### مشكلات الاتصال :

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المشكلات المتعلقة بعملية الاتصال :

- ١ - المشكلات الفنية التي تتعلق بمدى نقل الرموز بدقة .
- ٢ - المشكلات اللغوية الخاصة بالمعاني Semantic والتي تتعلق بالطريقة التي تحمل بها الرموز المعاني المرغوبة .
- ٣ - الفعالية التي تتعلق بالطريقة التي تحدث بها المعاني النتائج المرغوبة .

والسبرنطيقا Cybernetic ميدان جديد من ميادين الدراسة التي أسهمت في توضيح الكثير من مشكلات المجموعة الأولى . وقد دخل مفهوم السبرنطيقا إلى الاستخدام العلمي منذ عام ١٩٤٨ . عندما نشر N. Wiener كتابه بعنوان Cybernetic والفكرة الأساسية لهذا المفهوم هي أنه نظام للتغذية الرجعية Feedback يقوم على أساس الرقابة والاشراف والاتصال الداخلي .

أما المجموعة الثانية من المشكلات اللغوية فيمكن توضيحها بأن شخصا قد يقول شيئا وسامع الكلام يفهم شيئا آخر ، وحتى يمكن توفير الظروف المناسبة للفهم المتكامل فذلك يتوقف على العوامل الآتية :

- التشابه في الخبرات الماضية بين طرفي الاتصال .

- الوسط الذي تم فيه الاتصال .

- التفرقة بين الحقائق والأفكار .

- درجة التجريد للرموز المستخدمة .

- درجة تعقيد العبارات المستخدمة .

أما المجموعة الثالثة من العوامل فتتضمن فعالية الاتصال . وبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما كان الاتصال مباشراً زاد ذلك في فعاليته .

#### اتجاهات الاتصال وقنواته :

في كثير من المنظمات تتجه عملية الاتصال دون عائق من أعلى إلى أسفل أما من أسفل إلى أعلى فيكون تجاهها بصعوبة . ولتوفير درجة عالية من الكفاءة يجب أن تكون عملية الاتصال ذات ثلاثة اتجاهات : من أعلى إلى أسفل وأفقياً ومن أسفل إلى أعلى :

١ - والاتصال من أسفل إلى أعلى يكون في المدارس على سبيل المثال من المدرس إلى الناظر إلى مدير التعليم . ولهذا الاتجاه من الاتصال أهميته لجميع أعضاء المنظمة . فهو يساعد رجل الإدارة على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلقي نشوء المشاكل . ويساعد الأفراد العاملين على الإسهام بأفكار قيمة والاحساس بقيمتهم وزيادة ارتباطهم بأغراض وبرامج المنظمة وتلقى مقترحات العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم ومشاكلهم .

ويقول بلاتني Planty وماكيفر Mackver « ليس هناك ما هو أزم للديمقراطية من وجود عملية الاتصال إلى أعلى حيث تسمع أفكار المرعوسين بسرعة وتعاطف وتلونها اتخاذ الإجراء المرغوب » . لكن للأسف هناك حوائل للاتصال إلى أعلى توجد في كل المنظمات ، ومنها المدرارس ، مثل انعزال رجال الإدارة وطول خطوط الاتصال التي تؤخر وتشوه الرسالة ، وعدم توافر الوسائل السهلة للاتصال إلى أعلى ، وعدم رغبة رجل الإدارة سماع الانتقادات أو الأخبار السيئة والخبرات السابقة غير الناجحة للأفراد العاملين في عملية الاتصال إلى أعلى .

وهناك ما يشير إلى أن عملية الاتصال إلى أعلى تميل إلى التوقف في منتصف طريق رحلتها إلى هيئة الإدارة العليا . ويتطلب الاتصال المناسب إلى أعلى أن يكون رجل الإدارة متعاطفا مع النقد متقبلا له وأن يكون مخلصا في جهوده لفهم وجهة نظر الآخرين . ويجب أن يكون أيضا صبورا ومنصتا موضوعيا . فمن المستبعد أن يسمع الرأي الصحيح لموظيفه مالم يتفاد بمهارة الكشف عن رأيه بسرعة .

٢ - والاتصال الأفقي هو صورة هامة أخرى من صور الاتصال وترجع أهميته إلى أنه يسهل إمكانية انتشار المعلومات المفيدة والأفكار بين الأعضاء العاملين ويساعد على مزجهم جميعا في مجموعة مترابطة مهنيا واجتماعيا . ومن المهم في المنظمات التعليمية بصفة عامة توفر قنوات الاتصال بين المدرسين الذين يقومون بتدريس نفس المادة أو بالتدريس في نفس الفصول ، وكذلك بين النظار بعضهم بعضا ، فالاتصال الأفقي يساعد أو يشجع على تدفق المعلومات والأفكار بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة سواء أكانوا في مدرسة واحدة أم في مدارس منفصلة .

٣ - أما الاتصال إلى أسفل فكان ينظر إليه دائما على أنه ضروري لفعالية المنظمة . فهو يعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرعوسين .

إلى جانب هذه الاتجاهات الثلاثة لعملية الاتصال ينبغي أيضا أن نميز بين نوعين آخرين من عملية الاتصال : الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي . أما الاتصال الرسمي : فمن أهم مسؤوليات رجل الإدارة التعليمية توفير

نظام رسمي مناسب للاتصال . ويتكون هذا النظام عادة من قنوات ووسائط رسمية . ويجب تنظيم الاتصال الرسمي بدقة في ضوء الغرض الذي يخدمه ويجب أن يكون بناء عملية الاتصال على أساس أنها تسمع بتدفق حر طليق للمعلومات والأفكار في كل الاتجاهات الضرورية : إلى أعلى وإلى أسفل وأفقيا كما سبق أن ذكرنا . ويجب أن تكون هذه الاتجاهات مفهومة لجميع العاملين في المنظمة . ولا يمكن لأي نظام للاتصال أن يقوم بمهمته بفعالية مالم يكن المناخ العام مساعدا من حيث تشجيع الأعضاء العاملين على التعبير عن أنفسهم ومشاعرهم ومعتقداتهم بحرية .

وأما الاتصال غير الرسمي : فهو نوع من الاتصال له أهميته نظرا لأنه يكمل الاتصال الرسمي . ويقوم هذا النوع من الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمراكز مع الرغبة في عدم تجاهل ذلك أيضا . وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمنظمة نفسها . ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانس أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية واتجاهات الأعضاء العاملين . ويساعد الاتصال غير الرسمي على معرفة معلومات مهمة وأفكار قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية . ويساعد أيضا على تنمية الروابط والصدقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن الاتصال غير الرسمي يمكن أي يساء استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة . ويحمل الأعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم ولرجال الإدارة . ويمكن أيضا أن يؤدي إلى وجود تنافس بغيض وتشاحن بين الأعضاء .

### نظام المعلومات :

يهنأ ونحن بصدد الكلام عن الاتصال أن نتناول نظام المعلومات باعتباره أساس عملية الاتصال . ونظام المعلومات في التربية كما في غيره من المجالات له ثلاث وظائف رئيسية :

١ - التجميع أي جمع المعلومات .

٢ - المعالجة أي معالجة المعلومات وتبويبها وتصنيفها .

٣ - التوزيع أي توزيع المعلومات ونشرها .

ويجب أن يكون هناك تنسيق بين هذه الوظائف الثلاث حتى نضمن تدفق المعلومات بصورة مستمرة منتظمة ومتجددة تسمح بالاستفادة المرجوة منها في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات والتقويم وغيرها .

### أولاً : التجميع أو جمع المعلومات :

في المؤسسات التربوية كما في غيرها من المؤسسات توجد مصادرة متعددة للمعلومات كما توجد أنواع مختلفة من المعلومات. ومع أنه ليس هناك نظام واحد لجمع المعلومات المختلفة من المصادر المتعددة فإن الأساس في تحديد أسلوب تجميع المعلومات يكون في ضوء حاجتنا وغرضنا . وحتى نكون أكثر تحديداً يمكن أن نشير على سبيل الاستفادة إلى ستة أنواع من المعلومات تتعلق بستة مجالات هي : التلاميذ - المنهج المدرسي - هيئة الموظفين - التجهيزات المادية - الشئون المالية - الشئون الإدارية . ويمكن تقسيم المعلومات بالنسبة لكل مجال من هذه المجالات إلى قسمين :

(أ) معلومات مطلوبة للاستعمال الداخلي .

(ب) معلومات مطلوبة للاستعمال الخارجي .

وعلى هذا الأساس يمكن جمع كل المعلومات المختلفة المتعلقة بتسجيل التلاميذ وبطاقاتهم المدرسية والصحية والجدول المدرسي والنشاط المدرسي والمنشآت والمباني والمواصلات والكتب والأموال والتقارير والنشرات وغيرها . ويمكننا الاستفادة من التصنيف السابق لجمع المعلومات في وضع تصنيفات فرعية لكل مجال من المجالات . ويمكن أن نوضح ذلك بالمثال التالي :

١ - التلاميذ : سجلات فردية : أكاديمية

- سجلات فردية : عامة

- سجلات أعداد التلاميذ

٢ - المنهج المدرسي :

- التنظيمات

- الأنشطة

- الجدول المدرسي

- المستندات الشخصية

- المرتبات والمكافآت

- أعداد الموظفين

- التدريب في أثناء الخدمة .

- المباني

- الأثاث

- الأجهزة

- الكتب

- المواد الكتابية .

- النقل والمواصلات

- التغذية .

- الإيرادات

- المصروفات

- التكاليف .

- التعليمات واللوائح

- التقارير .

٣ - هيئة الموظفين :

٤ - التجهيزات المادية :

٥ - الشؤون المالية :

٦ - الشؤون الإدارية :

وقد يحدث بالطبع تداخل بين هذه المعلومات . ولكن هذا التداخل قد يكون مفيدا في بعض الأحيان . وعندها يجب الإبقاء عليه أو قد يكون غير مفيد وعندها يجب التخلص منه . كما قد يوجد ثغرات في المعلومات ، وهذه يمكن سدها عند اكتشافها . ومع مرور الزمن يمكن تحسين النظام من خلال التجربة والممارسة فليس هناك نظام أمثل للمعلومات يمكن نقله أو تطبيقه بصورة حرفية . وإنما يمكن أن نبدأ على أساس معقول ننطلق منه فنحسنه ونزيد من كفاءته وفاعليته باستمرار .

### ثانيا : معالجة المعلومات :

إن أكثر الطرق شيوعا في معالجة المعلومات تقوم على أساس الطريقة التقليدية التي تتم فيها معالجة المعلومات بالأساليب العادية . وهي عادة أساليب تعتمد على مجهود الإنسان في التبويب والتصنيف والحساب . وهذه الأساليب التقليدية عادة ما تكون أيسر وأسهل لبساطتها من ناحية ورخص تكاليفها من ناحية أخرى . لكنها مضيعة للوقت والجهد بالنسبة للطرق الأخرى الحديثة . كما أنها قد تكون في كثير من الأحيان قاصرة عن الوفاء بالمطالب أو الاحتياجات الحديثة التي يقوم عليها التجميع الحديث للمعلومات على أساس الحسابات والعقول الإلكترونية التي بدأ استخدامها في النظم التعليمية والجامعات في الدول المتقدمة بصفة خاصة . وعلى الرغم من الميزات الكثيرة لهذه الأساليب الحديثة في معالجة المعلومات من حيث الدقة والسرعة وتوفير الجهد فإنه يعاب عليها تكلفتها العالية وما تتطلبه من مهارات فنية عالية ، إلى جانب ضياع سرية المعلومات نظرا لأن هذه العقول الحاسبة لا تكون عادة ملكا للهيئات التي تستخدمها وإنما تستفيد من خدماتها فقط .

### ثالثا : توزيع المعلومات :

هذا التوزيع يتطلب وجود قنوات جيدة من الاتصال بحيث تصل المعلومات إلى أيدي المعنيين بها أو من تهمهم هذه المعلومات أو يتأثرون بها بسرعة ووضوح وفي الوقت المناسب . ذلك لأن التوقيت عنصر هام في الاستفادة من المعلومات . فلا قيمة لمعلومات تصل إلى أيدي المعنيين بعد فوات الأوان .

### وسائط الاتصال :

يهمنا الآن بعد أن عرضنا لأهمية عملية الاتصال وجوانبها أن نعرض للوسائط التي يتم بها الاتصال . وهناك عدة وسائط للاتصال في الإدارة التعليمية سبق أشرنا إليها بإيجاز ويهمنا هنا الكلام عن المجالس واللجان التربوية والاجتماعات والتقارير بشئ من التفصيل .

## ١ - المجالس التعليمية :

تعتبر المجالس التعليمية من وسائط الاتصال المعروفة في الإدارة التعليمية . وهي تلعب دورا هاما في العملية الإدارية إما عن طريق التنسيق بين الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاورة في عملية اتخاذ القرارات التربوية . وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية .

أما المجالس الاستشارية فمهمتها تقديم المشورة والنصح في الموضوعات المطروحة وإلقاء الضوء عليها من خبراتها المختلفة . ولعل أهم ما يميز هذه المجالس أنها وإن كانت تبدي رأيها فيما يعرض عليها إلا أن هذا الرأي غير ملزم وليس معنى هذا تقييلا لأهمية دور هذه المجالس . فمما لا شك فيه أن الآراء والأفكار التي تطرح في المناقشة تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الشكل النهائي أو النتيجة النهائية للمشكلة المطروحة . ومعنى آخر فإن المجالس التعليمية الاستشارية وإن كانت لا تملك سلطة اتخاذ القرار إلا أنها تسهم مساهمة إيجابية في تحديد الشكل الذي سيكون عيه . ونظرا لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس من كفاءة عالية فإنه يشترط في أعضائها أن يكونوا من المتخصصين ذوي الخبرة الواسعة المتنوعة .

ويمثل هذه المجالس في تنظيم وزارة التربية والتعليم في مصر المجلس الأعلى للتعليم وهو من المجالس الاستشارية العامة والمجالس المركزية لأنواع التعليم المختلفة وهي من المجالس الاستشارية النوعية . أما المجالس التنفيذية فهي تقوم بمهمة وضع القرار موضع التنفيذ . وهي لهذا تتمتع بسلطة عملية تمكنها من البت في الأمور في حدود الاختصاصات والسلطات الممنوحة لها . وقد تضم المجالس التنفيذية في تشكيلها أعضاء استشاريين إلا أنهم يمثلون أقلية فيها . ويمثل هذه المجالس في تنظيم وزارة التربية والتعليم مجلس وكلاء الوزراء . ومجلس مديري التربية والتعليم وهو من المجالس التنفيذية العامة ، ومجلس البحوث التربوية . ومجالس الآباء والمعلمين . وهي من المجالس التنفيذية والنوعية . وتوجد مجالس تعليمية ماثلة في أنظمة التعليم العربية وغيرها من النظم في البلاد المختلفة .

## ٢ - اللجان التربوية :

وهي أيضا من وسائط الاتصال المعروفة في الإدارة التعليمية . واللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسؤولية

محددة ، وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية .  
 وقد تكون اللجان التربوية استشارية أو تنفيذية ، ودائمة لمتابعة النظر في  
 موضوع ما ، أو مؤقتة لدراسة مشكلة معينة ذات طابع وقتي . وهناك عناصر  
 كثيرة مشتركة متشابهة بين اللجان التربوية والمجالس التعليمية . وهناك شكوك  
 ومخاوف ترتبط باللجان وأنها عديمة الجدوى . ولهذه المخاوف ما يبررها . وهو ما  
 سنتناوله في الكلام عن مزايا وعيوب هذه اللجان .

#### مزايا وعيوب اللجان التربوية :

للجان التربوية مزايا وعيوب أما من حيث المزايا فأهمها :

- أ- جماعة القيادة وهو مبدأ ديمقراطي سليم يقوم على أساس عدم إنفراد شخص واحد بسلطة اتخاذ القرار وهي بهذا تزيد من حماس الأعضاء ودافعيتهم باشتراكهم في اتخاذ القرار .
- ب- التنسيق بين الأجهزة الإدارية وتيسير سبل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة .
- ج- التعاون بين الأعضاء باشتراكهم جميعا في نوع من التفكير الجمعي الذي يلقي الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة ويمهد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها .
- د- الدراسة العلمية للموضوعات بما يسهم به الأعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشكلة .
- هـ- التدريب والنمو المهني بما يتاح لأعضائها من اكتساب خبرات جديدة عن طريق تلاقح الأفكار والممارسة العلمية لحل المشكلات .
- و- تسمح وتساعد علي التفكير المبدع فرمما ساعدت فكرة هامشية عارضة على استدعاء سلسلة من التفكير في عقول الأعضاء الآخرين .

أما أهم عيوب اللجان التربوية فتتمثل فيما يلي :

- أ - تشتت المسئولية وتجزئتها والتنصل منها بحكم أن القرار لا يمثل فردا معينا.

- ومن هنا قد تساعد اللجان على التهرب من المسؤولية .
- ب - إن الحلول التي تصل إليها اللجان هي الحلول الوسط . وربما كان هذا طبيبا في حد ذاته في الظروف العادية إلا أن بعض الحلول انطرفية قد تكون عظيمة الجدوى ومع ذلك لا تأخذ بها اللجان .
- ج - البطء الشديد في أعمال اللجان نظرا لكثرة المناقشات والمداوات .
- د - سلبية بعض الأعضاء نتيجة للجو العام الذي يسيطر على اللجنة أو ربما نتيجة لعدم شعور العضو بالمسئولية الشخصية .
- هـ - كثرة الأموال والنفقات بما يصرف على أعضاء اللجان . ولذلك تعتبر اللجان من الوسائل المرتفعة التكاليف .
- و - سوء تشكيل اللجان من حيث كثرة عدد الأعضاء ومن حيث المجاملة والمحسوبية في الاختيار ومن حيث تعدد عضوية الأفراد في أكثر من لجنة .

#### زيادة فعالية اللجان :

- وينبغي لزيادة فعالية اللجان التربوية أن تراعي عدة اعتبارات أساسية من أهمها :
- أ - حسن اختيار رؤساء اللجان وأعضائها بحيث يكون اختيارهم على أساس توافر جانب الخبرة الفنية والكفاءة العالية . وألا يشترك عضو في أكثر من لجنيتين . ويجب التأكد من عدم وجود تعارض بينهما .
- ب - أن يحدد الهدف من تشكيل اللجنة بوضوح ، ويحدد الموضوع أو المشكلة موضع الدراسة ، والوقت الذي تنتهي فيه اللجنة من مهمتها ، وأن يحدد لها مكان ثابت ووقت معروف وجدول أعمال .
- ج - أن يسهل للجنة حصولها على كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة المدروسة .
- د - أن تسود الروح الديمقراطية الجو العام للجنة .

### العدد الأمثل للجنة :

حظى موضوع العدد الأمثل لعضوية اللجان باهتمام الدراسات وكانت له إجابات متنوعة تقوم في أساسها على الملاحظة . فبعضها يقترح أن خمسة أعضاء هو أنسب عدد للجنة وبعضها الآخر يزيد أو يقلل هذا العدد . وعلى كل حال يختلف العدد الأمثل للجنة باختلاف الظروف . وكلما زاد عدد أعضاء اللجنة تركزت عملية الاتصال حول الشخصية القيادية فيها .

### ٣ - التقارير Reports :

وهي من الوسائط الإدارية الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى . وتختلف التقارير فيما بينها باختلاف أغراضها والهدف منها . فبعض التقارير قد تتطلب تفصيلات دقيقة إذا كانت تستهدف جمع المعلومات والبيانات بغرض توضيح مشكلة معينة أو استقصائها . وبعضها الآخر قد لا يتطلب مثل هذه التفصيلات إذا كان الهدف منها إعطاء فكرة عامة أو خطوط عريضة دون حاجة إلى التفصيلات . وليست هناك بالطبع خطوط فاصلة بين التقارير من حيث الإيجاز أو الإطناب . فقد يتطلب التقرير الواحد إيجازا في موضوع وإطنابا في موضوع آخر . وعلى كل حال يجب أن تتوافر في كتابة التقارير عدة شروط رئيسية :

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

- أن تتسم بالوضوح والبساطة في التعبير دون ما حاجة إلى تنميق العبارة واستخدام العبارات البلاغية والأساليب الإنشائية.

- أن تلتزم الدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ . وذلك بالبعد ما أمكن عن الألفاظ غير المحددة لا سيما الألفاظ التي تحمل قيما ذاتية مثل : كثيرا أو قليلا ، جيد أو سيئ ، أو بناء الأفعال للمجهول على الرغم من أهمية ذكر أصحابها أو استخدام عبارات غير مضبوطة مثل « قيل لي » أو « سمعت » أو « يقال » أو استخدام تعميمات من واقع أمثلة فردية . ولذلك ينبغي على التقرير أن يلتزم دائما جانبا الموضوعية والحياد ، وأن تكون لغة الحقائق والأرقام والتواريخ والأسانيد هي التي تتكلم .

- أن يكون التقرير مسلسلا ومعروضا بطريقة منظمة متكاملة تبرز المشكلة بوضوح وتظهر عناصرها وأبعادها .

- أن يكون التقرير في نقده إيجابيا بناء لا سلبيا هداما . وهذا يعني أن التقرير في عرضه للعيوب أو المآخذ ينبغي أن يشير إلى العلاج والإصلاح . وربما انتهى في النهاية ببعض التوجيهات أو التوصيات العامة المفيدة في حل أو علاج المشكلة ككل . وهنا يجب أن نذكر أن تكون صياغة هذه التوصيات في صورة مبادئ . فعندما نقول مثلا يجب تطوير المناهج الدراسية فهذا مبدأ تربوي وليست توصية إجرائية . أما إذا قلنا يجب إدخال الرياضيات الحديثة مثلا أو إلغاء مادة كذا أو حذف موضوع كذا فإن ذلك يكون توصية إجرائية وهو ما يجب أن تحتويه التقارير .

#### ٤ - الاجتماعات المدرسية :

**أهميتها :** تلعب الاجتماعات المدرسية دورا هاما في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغنى عنها المدير أو الناظر أو الموجه وغيرهم في ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم . ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها وفي زيادة فعالية الإشراف وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي . وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج . ويدلي فيها ذوو المعرفة بالآراء الحافزة المشيرة . وفيها أيضا تتاح الفرصة لتعرف المدرسين على أحوال العمل في المدرسة وما يجري فيها من أمور . وهناك من العاملين في ميدان التعليم من يؤمن بعدم جدوى الاجتماعات أو فشلها في تحقيق الهدف منها . وهو ما يمكن أن يعزى إلى الخبرات الفاشلة غير الناجحة في تنظيم الاجتماعات بطريقة تضمن نجاحها وفاعليتها .

**اعتباراتها :** أول ما ينبغي مراعاته في إعداد الاجتماعات أن تتناول الموضوعات التي تهم المدرسين والعاملين ، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقا قبل الاجتماع . ويشترك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس ، وأن يكون لهؤلاء العاملين أو هيئة التدريس الحرية الكاملة في تغيير

ترتيب أولوية الموضوعات التي وردت في جدول الأعمال بطريقة منظمة ، ويستحسن أن يتم ذلك في بداية الاجتماع وأن يتفق عليه .

**جدول الأعمال :** من المتبع عادة أن يكون لكل اجتماع جدول يتضمن قائمة مرتبة بالموضوعات التي ستطرح في الاجتماع لمناقشتها . وعادة ما يكون هذا الجدول مرنا بحيث يسمح بمناقشة أي موضوع لم تتضمنه القائمة تحت عنوان « ما يستجد من أعمال » . وقد يكون جدول الأعمال كبيرا لدرجة لا يستطيع اجتماع واحد أن ينتهي من مناقشة كل موضوعاته . وعندئذ تؤجل الموضوعات التي لم تناقش إلى اجتماع آخر . قد يجد أثناء الاجتماع مناقشة موضوع معين ويتضح أنه يحتاج لمزيد من الدراسة فيكلف لجنة من بين أعضائه أو من الخارج أو مشتركة لدراسة الموضوع وعرضه في اجتماع قادم . و لجدول الأعمال مهمة رئيسية هي أنه يساعد في تحديد أهداف الاجتماع . وهي عملية ضرورية هامة بالنسبة لكل الأعضاء المشاركين في الاجتماع تساعدهم على تهيؤهم الفكري والنفسي لمناقشة الموضوعات أو الاستعداد لها مسبقا . وهكذا يساعد جدول الأعمال على تنظيم جهود الأفراد وتوفير الوقت والجهد المبذول وتركيز الاهتمام على الموضوعات المطروحة ومناقشتها . وهناك عدة اعتبارات ينبغي أن تراعى عند إعداد جدول الأعمال من أهمها :

**\*\*** أن يعد قبل موعد الاجتماع بوقت كاف وعادة ما يبدأ إعداد جدول الأعمال بعد انتهاء الاجتماع السابق مباشرة . فقد تكون هناك موضوعات مؤجلة من الاجتماع السابق أو موضوعات معالة للدراسة وستعرض في الاجتماع القادم أو موضوعات مطلوب استكمال بعض بياناتها للعرض مرة ثانية . كل هذه الموضوعات تكون لها الأولوية عادة في قائمة جدول الأعمال .

**\*\*** أن يكون لجدول الأعمال نظام معين ينبغي اتباعه في كل مرة . بمعنى أن يكون عرض الموضوعات والعناصر التي يتكون منها جدول الأعمال خاضعة لنظام معين . وليس هناك بالطبع نظام واحد لذلك وإنما هذا يخضع لتصرف من يقوم بإعداد جدول الأعمال . لكن هناك أسس ثابتة له مثل التسلسل والتصنيف والترتيب المنطقي وترتيب الأولويات . ومثل هذا التنظيم يساعد من يقوم بإعداد جدول الأعمال على حسن عرض الموضوعات وترتيبها . ولا بأس من تطوير النظام الذي يعد على أساسه جدول الأعمال إذا كانت هناك

حاجة لذلك أو اقتضت المصلحة ذلك . ويجب أن ترتب الموضوعات وتعطي أولوياتها حسب الأهمية . وتقدير هذه الأهمية متروك للقائم بإعداد جدول الأعمال بالتشاور مع رئيس الاجتماع . ويجب أن تكون الموضوعات المطروحة من الممكن مناقشتها في حدود وقت الاجتماع . ويجب أن يطبع جدول الأعمال ويوزع على الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كاف .

ويمكن أن يشمل جدول الأعمال العناصر الآتية :

- كلمات الترحيب أو التحية بالأعضاء لا سيما الجدد منهم .

- التصديق على محضر الاجتماع السابق .

- الموضوعات المؤجلة من الاجتماعات السابقة .

- الموضوعات الجديدة المطروحة وهذه يمكن أن تصنف حسب موضوعاتها :

تدريس - موظفون - تلاميذ - نشاط - مشكلات

- ما يستجد من أعمال .

- إنهااء الاجتماع بشكر الحاضرين .

وقته الاجتماع : أما فيما يتعلق بوقت الاجتماع فهناك عدة جهات نظر .

منها ما يرى أن يكون الاجتماع قبل بدء اليوم المدرسي . وهي طريقة تتبعها بعض المدارس الأمريكية وغيرها حيث ينظم جدول الحصص اليومي على أساس حضور المدرسين إلى المدرسة قبل موعد بدء الدراسة بنصف ساعة وتنعقد اجتماعات المدرسين يوميا في هذا الموعد . إلا أنه قد يعاب على ذلك عدم مناسبة الموعد بما قد يرهق المعلم ، وقصر الوقت المخصص للاجتماع بما لا يسمح بالوصول إلى نتيجة مرضية . وقد يتطلب الأمر معها أحيانا فض الاجتماع لبدء الدراسة . ثم إن جعل هذه الاجتماعات يومية يفقدها قيمتها ويقلل من فاعليتها ويجعلها ذات طابع روتيني لأن ظروفها في هذه الحالة لا تسمح بالإعداد الجيد المنظم . وهناك من يرى أن تكون الاجتماعات في نهاية اليوم المدرسي ، ويعاب على هذا الموعد أيضا عدم مناسبه لأنه يحدث في وقت يكون المعلم فيه مرهقا من العمل طول اليوم مما يحول بينه وبين المساهمة الإيجابية البناءة في دراسة الموضوع المطروح .

وهناك من يرى أن يكون الاجتماع لهيئات التدريس خلال اليوم المدرسي

بحيث تخصص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي . وربما خصص نصف يوم مرة كل شهر لمثل هذا الاجتماع .

**رئاسة الاجتماع:** جرت العادة في الاجتماعات أن يتولى ناظر المدرسة رئاسة الاجتماع بحكم منصبه . لكن يستحسن أن يتولى رئاسة الاجتماع أفراد آخرون بالتناوب . وأهم واجبات رئيس الاجتماع أن يخلق جوا مرنا خاليا من التكلف ويتسم بطابع العمل . وأن يسود الاجتماع جوا اجتماعي صحي قوامه الألفة والاحترام المتبادل . ويجب أن يكون رئيس الاجتماع لطيفا مع الأعضاء . وأن يشجع الملاحظات التي يبديها كل عضو . وعليه أن يوضح الأسئلة التي يلقبها الأعضاء إذا كانت غامضة وملبسة . وأن يحاول أن يربط بينها وبين الموضوع المطروح ، وأن يلخص المناقشة من وقت لآخر . وهو في كل هذا عليه أن يعمل جهده على ألا يخرج الأعضاء عن موضوع المناقشة وأن يوجه جهودهم دائما للتركيز على الموضوع بحيث يصل في نهاية الاجتماع إلى قرارات محددة ونتائج واضحة . وعلى رئيس الاجتماع أن يلم بكل المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح وأن يكون لديه بعض المقترحات التي يتقدم بها لحل المشكلة وأن يستفيد من الأحاديث السابقة للأعضاء . وقد يكون بين أعضاء الاجتماع مدرسون جدد لم يألفوا جو الجماعة بعد أو آخرون خجلون أو مستمعون فقط . وهنا ينبغي على رئيس الاجتماع أن يحاول إشراكهم بطريقة لبقة بلا إحراج ولا إلحاح . أو قد يكون هناك مسرفون في الكلام محتكرون له فعليه أن يقاطع هؤلاء ، بطريقة لا تؤلمهم وينقل المناقشة إلى طرف آخر . وعليه أيضا أن يلتزم جانب الحذر كرئيس للاجتماع وأن ينادي كل متكلم باسمه وأن يعقب على حديثه باختصار مع مراعاة المجاملة في التعليق .

**تسجيل الاجتماع:** يستحسن الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات التعليمية والمدرسية يسجل فيه اسم الجماعة وتاريخ الاجتماع ومكانه وأسماء المشاركين فيه . وينبغي أن يسجل فيه كل ما يدور في الاجتماع بطريقة سليمة منظمة يتلاقى بها التكرار وضياح الوقت ، وينبغي أن ينسب كل رأي لقائله وأن يمر المحضر في نهاية الاجتماع على جميع المجتمعين للتوقيع عليه . ويعتبر سجل محاضر الاجتماع مرجعا هاما لهيئة التدريس ترجع إليه عند الحاجة أو إذا ما أرادت تقييم عملها وكفاءتها .

## ٥ - المقابلات :

يستخدم العاملون في مجال الإدارة التعليمية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال . فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء ومع المدرسين ومع الآباء ومع التلاميذ . كما أنهم يناقشون مع المدرسين وباقي العاملين بالمدرسة المشكلات والخطط المختلفة . ولذلك سنفصل الكلام عن هذا الجزء من وسائل الاتصال .

وتستخدم كلمة المقابلة عادة لوصف الاجتماعات التي تتم وجها لوجه إلا أن هناك لقاءات أخرى يمكن أن يطلق عليها لفظ مقابلة أيضا عندما يقوم مديرو المدارس ورجال الإدارة التعليمية بالاتصال بأفراد يختلفون عنهم في السن والمركز والوظيفة وبصورة لا يقوم بها غيرهم . والمقابلة وسيلة هامة من وسائل الاتصال لكنها في نفس الوقت طريقة صعبة ومعقدة . ورغم أن كثيرا من رجال الإدارة التعليمية ومديري المدارس لم يدرّبوا على إجراء المقابلة على أسس عملية إلا أنهم يدركون أهميتها . وفي السطور التالية مناقشة لأهم المبادئ والاعتبارات التي ينبغي أن يراعيها رجل الإدارة التعليمية أو مديرو المدارس في عمل لقاءاتهم ومقابلاتهم . وفي مقدمة هذه الاعتبارات احترام وتقدير الشخص أثناء المقابلة حتى تكون المقابلة ناجحة . وذلك يتأكد من خلال المناقشات التي تدور بينهما ، ولكن إذا نظر المدير إلى الشخص الذي يقابله على أنه أقل منه - سواء من ناحية العنصر أو القومية أو الجنس أو السن أو الوظيفة أو القدرة العقلية - فإنه بالتالي لا يتمكن من إدارة المناقشة بطريقة بناءة كما أن الشخص الذي يقابله سيحس بالضيق من وضعه وستتسع الهوة بينهما بدلا من تضييقها .

إن اتجاهات المدير وقيمه لها أهميتها الكبيرة في كل مظاهر عمله لأن لهذه الاتجاهات والقيم أثرا بارزا في تحقيق أهداف المقابلة . وهي أهم من المقابلة ذاتها . وإذا اعتبر المدير الزائر صديقا له وبين له أنه يقدره وأظهر له أنه يسعى لخدمة الناس وأنه مستعد لخدمة الآخرين فإنه ولا شك سينجح في مناقشاته معه حتى ولو كانت تنقصه الخبرة في أساليب المقابلة . وعلى العكس إذا كانت له القدرة الفنية على استخدام المقابلة وتنقصه هذه الاتجاهات والقيم فإنه سوف يفشل في النهاية في تناول الموقف . ولذلك فإن القيم والاتجاهات والمهارات التي يجب أن يتصف بها المدير ، ضرورة للمقابلة لكي يتحقق أقصى هدف منها .

## مكان المقابلة :

تعقد مقابلات المدير عادة في مكتبه ، وعلى الرغم من هذه الحقيقة فإنه يفضل أن تعقد المقابلات في مقر عمل الشخص الذي يقابله ، فأحيانا يفضل المدرس مقابلة مديره في حجرة الدراسة ، ويجد في ذلك راحة أكثر من مقابله في مكتبه . وفي مواقف أخرى يجد المدير راحة في مناقشة مشكلاته مع مرعوسيه أثناء اجتماعاتهم في مكتبه وكذلك فإن مديري المدارس يجدون راحة أكثر في مناقشة رؤسائهم في المكان الذي يعملون فيه .

وإذا ما عقدت المقابلة في مكتب لمدير فإن الكرسي الذي يجلس عليه الشخص الآخر يجب أن يكون أكثر راحة من الكرسي الذي يجلس عليه المدير نفسه وكذلك يجب أن يتوافر في مكان المقابلة عنصر الخصوصية . ويجب على المدير أن ينظر إلى الملاحظات والأحاديث التي يقولها الشخص الآخر على أنها سرية لأنه في مكتبه ويتحدث إليه هو فقط ، وليس لغيره من أعضاء هيئة التدريس ، فالحديث خاص للمدير ولذلك يجب أن تعقد المقابلة في مكان لا يسمح لأحد بسماع المناقشة حتى يتمكن الزائر من إبراز وعرض الأمور التي يريد مناقشتها معه .

وإذا كان المدير يجري مقابلة مع امرأة أو فتاة فمن المستحسن ألا يغلق باب مكتبه إلا إذا كان باب المكتب من الزجاج الذي يسمح بالرؤية . ومن المستحسن عامة أن يكون مكتب المدير معدا بطريقة تسمح له بإدائة المناقشة مع الشخص الذي يقابله دون أن يسمعه الآخرون حتى ولو كان باب مكتبه مفتوحا .

## الطرق والأساليب :

هناك بعض النصائح الخاصة بطرق ووسائل المقابلة وهذه النصائح لم تأت كلها نتيجة بحث خاص ، ولكنها جاءت نتيجة ملاحظات وخبرات الأفراد الذي عملوا في ميدان المقابلة في مختلف المواقف . ولذلك فإنها تستحق اهتمام المدير الذي يريد زيادة مهارته في استخدام المقابلة ، وهذه الوسائل التي سنناقشها لا تستخدم بالضرورة في كل مقابلة ولكن يستختم بعضها في مواقف ، والبعض الآخر في مواقف أخرى ، كما أن بعضها يعتبر أساسيا في المقابلة . وسوف تتضح هذه الحقيقة من سرد هذه الوسائل وهي :

١ - كل مقابلة لها هدف محدد ، ويختلف هذا الهدف عن هدف زيارة صديق لصديقه . و يجب أن تعد المقابلة بحيث تكون أهدافها واضحة . ويكون تركيز المناقشة على هذه الأهداف ، وأن يخصص الوقت الكافي في المقابلة للوصول إلى هذه الأهداف ، ويجب أن تكون الأهداف واضحة في ذهن الشخص الذي تجرى معه المقابلة ، حتى يتقبل المساعدات التي يقدمها له المدير . ويجب دائما أن تعقد المقابلة بطريقة لا تؤدي إلى حدوث رد فعل مخالف من الطرف الآخر فقد يضيق بالوقت الذي يستغرق في إجراء المقابلة . ومن حق الطرف الآخر أن يتعرف على السبب الذي جعلك كمدير تطلب التحدث إليه .

٢ - يجب تخصيص وتركيز كل الانتباه للمقابلة لأن الشخص الذي تتحدث إليه في العادة يعاني من مشكلة معينة أو له رأي أو فكرة أو اقتراح أو استفسار يهتم به . وقد يعتقد أنك تنظر إليه وإلى موضوعه دون اهتمام إذا كنت مشغولا عنه بتوقيع الخطابات أو فرز الأوراق أو مشغولا بأي نشاط آخر عندما يحاول التحدث إليك . ومع أنك قد تؤكد له أنك مصغ إليه ومنتبه له وأنت تعمل عملا آخر في نفس الوقت فهذا أمر لا يمكن تصديقه . فمثل هذا التصرف يعتبر دليلا على أنك تعتبر الشخص وموضوعه غير ذي أهمية . ولذلك إذا لم يكن لديك الوقت الكافي الذي يسمح باعطاء كل انتباهك للشخص الذي أمامك فينبغي ألا تجري المقابلة . وتذكر أيضا أن انتباهك قد ينشغل بتليفون يستدعيك أو مقاطعة من السكرتير . ولذلك إذا لم يكن هذا الاستدعاء أو المقاطعة مفاجئة فإنه يجب أن تعطي تعليماتك للسكرتير لكي يتجنب مقاطعتك أثناء المقابلة . فالمكالمات والمقاطعات يمكن عملها بعد انتهاء المقابلة . ومثل هذا العمل يجعل الشخص الذي تقابله يحس أنك تنظر إليه وإلى محادثاته باهتمام .

٣ - يجب تخصيص الوقت المناسب للمقابلة التي ستجريها وذلك بتقدير كمية الوقت التي تحتاجها مستعينا بأية معلومات لديك عن الشخص الذي ستقابله وموضوع المناقشة أو نوع الاستفسار وطبيعته . فالمقابلة التي تتطلب ثلاثين دقيقة أو أكثر لا يمكن إجراؤها في عشر أو خمس عشرة دقيقة . لأنه في هذه الحالة يحس الشخص الذي تجرى معه المقابلة بأنه ومشكلته لم

ينال الاهتمام الكافي .

٤ - ساعد الشخص الذي تقابله على أن يحس بالراحة والطمأنينة في الحديث معك . وحاول أن تقضي على أي ثغرات يحس بها بينك وبينه ، حيث توجد أسباب مختلفة لهذه الثغرات كالسنن مثلا . وعلى الرغم من أنك قد تكون مديرا شابا مثلا أو مدرسا شابا ، فإنه قد يراك شخصا عجوزا . ويجب ألا يحس أحدكما بالفارق الذي بينكما في السن . وقد تنتج هذه الثغرات من عوامل أخرى مثل السلطة أو درجة التعليم أو الطبقة الاجتماعية ، فالشخص غالبا لا يحس بالراحة التامة أثناء وجوده مع شخص له سلطة عليه . فالمدرس نادرا ما ينسى أن المدير أو الوكيل لهما تأثير هام عليه في تقييم عمله وفي ترفيقته وزيادة أجره على الرغم من إدراكه أن كلا منهما ليس إلا واحد من الفريق في المدرسة . والتلميذ نادرا ما ينسى أن المدرس والناظر له سلطة عليه في مسائل مثل الدرجات والنجاح والعقوبة والمكافأة . والوالد الذي يتحدث مع المدير أو الوكيل ، ربما يحس بعدم الراحة في حديثه الأول معه بسبب إحساسه بأنه أقل منه في درجة التعلم . وربما يتردد في الحديث معه بحرية ، لأنه يخشى أن المدير ربما يسخر منه ومن أخطائه اللغوية . وعلى العكس فإن الوالد الذي يتمتع بدرجة تعليمية أعلى من المدير هو أيضا يحس شعورا بعدم الراحة في الحديث من حيث تحديد مستوى الحديث والتعبيرات التي يسهل بها الاتصال مع المدير أو الوكيل . وكذلك فإنه عندما تكون الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها كل من المدير والطرف الآخر مختلفة فإن ذلك يسبب هوة بينهما تنتج من اختلاف القيم والميول ومفهوم الصواب والخطأ والعادات الاجتماعية . . إلخ .

إن الود والدفء اللذين تظهرهما في ترحيبك بالشخص في مكتبك سيؤديان إلى جو مريح ، وكذلك فإن قدرتك على اكتشاف أي توتر أو تحفظ من جانب الشخص الذي تقابله ، لهما أيضا نفس الأهمية . وعلى العموم فإن الطريقة المثلى ذات الأثر الفعال في بداية المقابلة ، هي أنك تشجع الحديث الذي يتركز حول الزائر واهتمامه وقدراته لأن معظم الناس يحسون بالراحة عندما يتحدثون في أمور تهمهم وعندما يحسون بأهميتهم وحسن تقديرهم ، ويجب أن يكون هناك تقرير سابق معك قبل المقابلة يتضمن بعض المعلومات عن

الشخص الذي تقابله وحاجاته ، لكي تساعدك في بدء المقابلة بالرجوع إلى الموضوعات التي تهتمه . وإذا لم يكن لديك هذه المعلومات حاول أن توجه المناقشة المبدئية تجاه ميول الشخص واتجاهاته .

٥ - استخدام الجمل والاصطلاحات التي تتلاءم ومستوى الشخص التعليمي ، ومستوى إدراكه وتذكر الصعوبات والمشكلات التي يتضمنها أي شكل من أشكال الاتصال .

٦ - استعمل الأسئلة بحذر ومهارة ، وكن واعيا بما تسأل عنه والنتائج التي قد تترتب على الطريقة التي تسأل بها أي شخص . وهناك نصائح هامة تستحق التأكيد عليها في هذه النقطة وهي :

أ . ساعد الزائر على تفهم الهدف من السؤال ومدى علاقته بالغرض من المقابلة ، وإلا فإنه قد يحس بالضيق من سؤالك . أو قد يحس بأنه ليست لديك أهداف من الحديث معه . فلا تسأله أسئلة تخرج عن موضوع المقابلة ، فإذا سألت الوالد عن عادات وطباع ابنه فلا بد أن تتأكد من أنه يفهم الغرض من هذا السؤال : وإلا فإن الشخص الذي تقابله ، قد يعتبرك تتدخل في شئونه الخاصة . ونتيجة لذلك فإنه يغضب ويتضايق من المقابلة ومن الأسئلة .

ب . تجنب خلق شعور من جانب الشخص الذي تقابله بأنه في موقف المتفرج أو أنه يقع تحت السيطرة للإجابة على أسئلة محددة . كما يجب تجنب سلسلة الأسئلة السريعة والمتعددة لأن الشخص يجب أن يحس بأنه صاحب الدور الأول في المقابلة . ومن المعترف به أن هناك بعض المواقف التي يجب أن تسأل فيها أسئلة متعددة . ولكن في جو مريح يعامل الشخص الذي تقابله من خلاله بأدب ، واحترام لذاته .

ج . إذا طلب منك الشخص الذي تقابله أن يتعرف على معلومات ممنوعة ، فعليك أن توضح له الذي يمنعك من الرد عليه ، وفي معظم الأحوال فإن هناك سببين يمنعان من الإجابة عن السؤال ، الأول أنك لست حرا في الإجابة بالإجابة ، والثاني أنك قد لا تعرف الإجابة . فعليك بتوضيح ذلك ، ولا تخف عدم معرفتك بها . ولا تجنب إجابة لا توضح السؤال فإن ذلك قد يسبب التوتر والقلق للشخص الذي تقابله لأنه سيعرف على الفور أنك لا تعرف الحقائق

التي يبحث عنها . وعليك أن توجهه للمكان الذي يمكنه أن يجد فيه الإجابة الصحيحة لسؤاله .

٧ - اعرف أن إجابات الشخص الذي تقابله على أسئلتك أو أي معلومات أخرى يدلى بها قد تكون غير دقيقة . وفي نفس الوقت كن مراعيًا حقيقة هامة وهي أن عدم دقة الإجابة أو المعلومات التي يعطيها الشخص ربما لا تكون بسبب محاولة الكذب وربما يكون سلوكك سببًا لذلك . فمثلاً إذا سألت الشخص أن يعبر لك عن اتجاهاته نحو دين معين أو جماعة معينة فإنه قد يتشكك في أنك ربما تكون معتنقًا هذا الدين أو تنتمي إلى تلك الجماعة التي أوضحتها في سؤالك . وذلك قد يجعله يتردد في الإجابة للتعبير عن شعوره الحقيقي ، فقد يرغب في عدم مضايقتك ، وعندها يخفي التعبير عن شعوره الحقيقي ، أو يجيب بأسلوب عام لا يظهر فيه ما يوضح شعوره . وإذا كان هناك سبب للسؤال فعليك أن توضحه وتؤكد له أن إجابته على هذا السؤال مهما كانت لا تؤثر عليه .

وقد يحدث بلا وعي منك أن يشعر الشخص الذي تقابله بأنك توافق على كلامه تمامًا أو أنك مسرور لما يقول . وقد تضع بعض قواعد المكافأة أو العقاب . ولكن عليك أن تتفق معه على نقطة تحددها لأنه ربما لا يوافقك على كل أعمالك أو ربما يكون متضايقا من كل النظام المدرسي الذي تمثله . وعادة ماتجري المقابلة في مكان مجدد وفي وقت معين وما يعبر عنه الشخص في ذلك الوقت يمثل اتجاهاته الراهنة أو ربما لا يمثل التعبير الحقيقي . ولذلك فإنك في المقابلة الأولى تأخذ فكرة عامة عن آراء الشخص ثم تتحدث معه عدة مرات قبل محاولة الوصول إلى نتيجة خاصة بقيمه واتجاهاته . كما أن المشكلات الطارئة أو الألم الجسماني أو أي طارئ آخر قد يجعل الشخص يسلك بطريقة تختلف عن خصائص سلوكه العادي المعتاد .

وعندما تريد معلومات حقيقة عن شخص أو موضوع أو جماعة معينة ، يجب أن تبحث عنها في سياق الحديث . فمثلاً : إذا كنت كموجه تبحث في تقييم الناظر للمدرسين فعليك أن تسأل الأسئلة التي تهم استفسارك . مثل : من أي أنواع الأشخاص يكون الأستاذ س ؟ ربما تحصل على الإجابة بأنه إنسان

لطيف . ومن ناحية أخرى يمكن أن تسأل « كيف تقيم أعمال الأستاذ س كمدرس ؟ ربما تحصل على الإجابة بأنه يعرف قليلا عن مادته وينقصه ضبط النظام في الفصل . وهذه الإجابة لا تتعارض فالأستاذ س قد يكون شخصية لطيفة حقيقة يعجب بها الآخرون ولا يمتلك في نفس الوقت الكفاءة اللازمة له كمدرس .

٨ - استمع بعرض لأن الإتصالات والإصغاء في المقابلة أمر مطلوب وهام . وقد تأكدت أهميته من خلال التلميحات والأمثال المختلفة . فالله عز وجل منح الإنسان أذنين ولسانا واحدا . وذلك دليل قوي على أن الإنسان يجب أن يسمع أكثر مما يتحدث .

وهناك مشكلات تتجم عن عدم الإنصات بحرص أثناء المقابلة . وهي مشكلات متعددة . ولا يوجد حل بسيط أو سهل لها على الرغم من إحساسك بوجودها وبأثرها على مهارتك في إجراء المقابلة . وفيما يلي أمثلة لهذه المشكلات الرئيسية :

أ - ميل بعض المديرين إلى أخذ المناقشة لحسابهم بسبب رغبتهم في إشباع بعض الحاجات النفسية والشخصية فكأنهم الأفراد موضوع المقابلة وليسوا الأفراد الذين يريدون المناقشة . والمفروض أن يكون معظم الحديث من جانب الشخص الذي تجرى معه المقابلة . وأحيانا لا يتمكن بعض المديرين من التغلب على هذه المشكلة بسبب عدم رغبتهم في إنهاء المناقشة لإشباع بعض حاجاتهم . ويجب أن يدركوا أن استحوادهم على الحديث لا يتيح لهم فهم مشكلات الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وأفكارهم وحاجاتهم واقتراحاتهم . ولذلك فإن هذه المقابلة لا تأتي بالنتيجة التي أجريت من أجلها . وبذلك تنتهي المقابلة بحديث يقول الشخص « إن المدير يتحدث كثيرا ولم يترك لي أي فرصة لتوضيح أفكاره وآرائه ومشكلاتي » .

ب - الفرق الكبير بين سرعة التفكير وسرعة الكلام . فمن المعروف أن الشخص يتحدث بسرعة ١٢٥ كلمة في الدقيقة تقريبا . في حين أن قوى التفكير تسمح للفرد بالتفكير بسرعة أسبق من سرعة الحديث بثلاث أو خمس مرات ، ونتيجة لذلك يجب على الشخص المستمع أن يركز كل قوة انتباهه ليتجنب التشويش والتداخل الذي قد ينتج عن ذلك . وبمعنى آخر إذا أراد المستمع أن

يخصص كل قوة انتباهه لما يقوله الشخص الآخر ، يجب عليه أن يبذل مجهودا واعيا لتحقيق ذلك .

ج- الانتشغال بالمشكلات الشخصية والإدارية : أحيانا يجرى المدير مقابلات ولديه ضغوط أو هموم لمشاكلة الشخصية والمهنية لدرجة تجعله غير قادر على تركيز انتباهه لما يقوله الشخص الآخر . وإذا كان لا يستطيع التغلب على هذا الموقف فلا بد أن يؤجل المقابلات الهامة حتى يتمكن من حل مشاكله الخاصة .

٩- استمع بحرص إلى ما يقوله الشخص الذي تجرى معه المقابلة وما يظهر من سلوكه ومظهره . وكن حريصا أثناء المقابلة على سماع الحديث غير المقصود من جانب الشخص الذي تقابله فربما يعطيك ذلك استبصارا أكثر من الحديث المصرح به . ومثال ذلك أن الأطفال يتحدثون عن والديهم كثيرا ، ولكن عندما لا يشيرون إليهم في الحديث يعرف المدرس أن هناك مشكلات منزلية.

والمقابل الماهر هو الذي يلاحظ أية حركات يبيدها الشخص بيديه أو بجسمه والتي تبين توترا أو نرفزة فهو يلاحظ ويحاول أن يحدد معنى الوجه المحمر خجلا أو التوتر الظاهر على الأيدي أو الوجه أو حركة قضم الأظافر . وعليه أيضا أن يلاحظ الطريقة التي يجلس بها الشخص على الكرسي وما إذا كان مسترخيا أم لا . كما يلاحظ مظهره وملابسه والطريقة التي يدخل بها مكتبه . وهذه الملاحظة قد تكون غير صحيحة في كل الحالات ولكنها توضح بعض المعلومات التي لا يظهرها الحديث . وفي كل موقف يمكن أن يسلك الشخص طبقا لحالة المدير الذي يقابله وأخلاقه وطريقته . وقد يظهر الشخص العدواة لأن المدير عدواني وقد يظهر اللطف لأن المدير كذلك . وفي جميع الحالات يجب على المدير أن يسأل نفسه ما إذا كان السلوك الذي يلاحظه في المقابلة يعود له شخصيا أو يرجع إلى عوامل أخرى .

١٠- عندما يجد الشخص صعوبة في التعبير عن أفكاره لا يجب مساعدته بمحاولة تكلمة الجمل التي بدأها لأنه ربما يتلعثم وقد يجد صعوبة في إيجاد الكلمات التي تعبر بدقة عن شعوره واتجاهاته . وإذا أكملت له الجمل تحت هذه الظروف ربما يحس بشعور عدم الراحة ولا يعرف ما إذا كانت هذه

التكلمة تعبر بدقة عن فكرته وحالته وشعوره الذي يحاول أن يوضحه . وهناك خطر مشابه عندما يجد الشخص صعوبة في التعبير عن أفكاره بسبب الضغوط الانفعالية التي يسببها الخوف أو الشعور بالذنب أو الفشل أو الحزن. فعليك أن تحاول إيجاد الجو الذي لا يحس فيه الشخص بأي أثر نتيجة عدم قدرته على التعبير عن أفكاره أو عندما تكون هناك فترة سكون. وقد تكون فترة السكون سببا في نتائج إيجابية حيث يراجع المقابل والمقابل كلاهما الأفكار فيما بينهما .

١١- تحاش ذكر البيانات الشخصية كلما أمكن فإن الإشارة إليها قد يضايق الشخص الذي تقابله ويحول الاتجاه بعيدا عن المشكلة أو يكون سببا في معارضة اقتراحاتك . لنفرض مثلا أنك تحاول أن تشجع والدا مورده الاقتصاد محدود جدا لكي يستمر في مواصلة تعليم ابنه في الجامعة رغم معرفتك بالدخل المحدود للوالد ولكي تعمل مخلصا على تشجيعه لابنه الذكي لإكمال تعليمه فرما تقول: « أنا أيضا كنت فقيرا جدا وقد قابلت مشكلات مالية كثيرة ولكنني تعلمت تعليما جامعيا . وابنك يمكن أن يفعل نفس الشيء » . وربما تسترسل في حديثك وتصف بالتفصيل بعض المتاعب التي قابلتك . وربما تنجح جهودك الأمانة في تشجيع الوالد والابن ولكن في الإمكان حدوث رد فعل مخالف ، لأن الوالد قد يترك المقابلة ويرثى لك ، ويتمنى لك السعادة . وربما يتركها لأنك تحدثت عن نفسك ولم تتحدث عن ابنه . وإذا كانت هناك ضرورة للرجوع إلى خبرات سابقة فيجب استعمال ضمير الغائب « هو أو هي » ، في وصف الموقف بما لا يؤدي إلى تحول الاهتمام بعيدا عن المشكلة ولا يسبب معارضة لاقتراحاتك . ولا تستخدم الضمير أنا .

١٢- لا تحاول أن تحصل على كل الأسرار في المقابلة التي تتضمن معلومات سرية أو شخصية عن الشخص . فقد يحدث في المقابلة التي تضم شخصا لا تعرفك جيدا ألا يتحدث عن المشكلة بوضوح . وفي هذه الحالة يجب السماح له بعرض كل ما يمكنه مع احترام كل ما يقول مؤكدا له أنك ستناقش الأمر في مرة مقبلة بعمق أكثر إذا هو أراد ذلك . وأي ضغط من جانبك على الزائر ليحكى كل القصة في مقابلة واحدة سوف يقاوم من جانبه ولن يناقش

المشكلة معك مرة أخرى . وفي بعض الأحيان يزيد هذا الضغط من إحساسه بالذنب الذي يحس به معظم المقابليين في مناقشتهم لأمر خاصة مع أفراد آخرين . فمثلا المدرس الذي يناقش العداء الواضح الذي يحس به نحو مدرس آخر ، قد يشعر بالذنب لأنه أعلن الكراهية . ولذلك فإن الضغط من جانبك على اعتبار أنك لست صديقا لكي تحصل علي الحقيقة كلها في مقابلة واحدة سوف يزيد من إحساسه بالذنب .

ويجب أن تكون واعيا بالحقيقة التي مؤداها أن أي إنسان ليس صديقا لك نادرا ما يعرف إلي أي مدى أنت أهل للثقة لأخباره السرية والخاصة . ولذلك فإن الشخص الذي ليس صديقا لك ، ربما يرغب في تقييم الطريقة التي تناولت بها المعلومات التي أعطاها لك مبدئيا قبل أن يسترسل في تفاصيل أو معلومات أكثر سرية . وقد تدور في ذهنه تساؤلات عنك . « هل ستخبر الآخرين بما أخبرك به من أسرار ؟ وهل أبدت ثقة أقل عندما كان يحدثك ؟ وهل يستمر معك في مناقشة الموضوع بعمق ؟ » .

١٣- لا تسخر من أي أمل أو مطمع يعبر عنه الشخص أو أي خطة يناقشها معك . فعندما يحدثك شخص عن آماله ورغباته أو يطلب رأيك في فكرة ما أو خطة أعلنها ، فإنه يعبر عن أحاسيسه ومشاعره . وعلى الرغم من إدراكك لأخطائه فإن الأمل والفكرة خاصة به لأنه جزء منه في تلك اللحظة . وسخريتك ورد الفعل الساخر أو النقد يتسبب في تقليل قيمة المقابل . وقد يغضب بسبب هذا التصرف . وبذلك تفقد فرصتك التي تكون قد اكتسبتها في تقييم حقيقة أفكاره وآماله وخططه بموضوعية .

إن مدير المدرسة قد يتحدث مع أفراد تكون آمالهم أو خططهم بعيدة التحقيق أو غير ممكنة بحكم مؤهلاتهم أو صفاتهم الجسمية أو مراكزهم الشخصية . مثال الوالد الذي له ابن حالته الدراسية دون المستوى العادي ويطلب من مدير المدرسة أن يشجعه لكي يكون أستاذا جامعيا في الطبيعة . أو مثال البنت التي يبلغ طولها ١٨٠ سم ووزنها ١٠٠ كجم وتقول للناظرة أنها تعد نفسها لكي تكون مضييفة جوية ، وبالمثل أيضا المدرس الذي يتبع طريقة لتعليم الهجاء والقراءة والحساب ناتجة عن أفكاره هو ولا تتضمن المبادئ المعروفة للتعليم والتعلم . ومثال ذلك أيضا المواطن الذي يرتب موعدا له مع

الناظر ليعرض عليه مجموعة من المبادئ التي بمقتضاها يمكن حل المشكلات القومية والدولية المعقدة في مجال الاقتصاد والسياسة .

ولكن يستطيع المدير أن يوضح بلباقة ضعف مثل هذه الأفكار وعدم دقة الخطط والاقتراحات التي تعرض عليه . ويستطيع أن يظهر عدم رضاه عنها بأن يبتسم أو يضحك أثناء توضيحها بطريقة لطيفة . ويبين أن هذه الآمال لا يمكن تحقيقها بسبب عدم مراعاة الحكمة فيها . وبذلك يحول دون شعور الشخص بأنه قوبل بالسخرية نتيجة اقتراحاته وأفكاره . وهناك بديلان يمكن أن يستعملهما المدير في تناوله مثل هذه الأمور غير الحكيمة . الأول هو أن يناقش الأمر مع الشخص . والبديل الثاني هو أن يستخدم نظرية الإرشاد والتوجيه .

وهناك مثالان هامان لفائدة الطريقة الإرشادية يوضحان هدفها البناء . ففي حالة البنت التي ترغب أن تكون مضيقة جوية يمكن تشجيعها على قراءة كتاب معين لتعرف منه أن حجمها يحول دون تحقيق رغبتها . وذلك دون أن يخبرها أحد أنها أخطأت أو أن اختيارها صعب التحقيق . بل هي التي اكتشفت المعلومات بنفسها . والمثال الثاني وهو مثال المدرس ، الذي يتبع طريقة من إعداده لتعليم الهجاء والقراءة والحساب ، يطلب منه تقييم طريقته بالنسبة لما هو معروف عن الطريقة التي يتعلم بها التلاميذ ليعرف ما إذا كان هناك ثغرات في طريقته . وربما تظهر بعض المعلومات أثناء مناقشة خطته مع بقية زملائه من المدرسين والمتخصصين فيكتشف نقاط الضعف في طريقته . وبهذا ينمو ويتعلم .

١٤- سجل بعض المذكرات التي تحتاجها أثناء المقابلة دون أن يشعر الشخص بأنه مهمل أو دون أن يخاف من تسجيلها . ولا تتردد في التحدث بصراحة عندما يراك تسجل هذه المذكرات . فعندما تكون المقابلة مع شخص يسرد معلومات سرية يجب ملاحظة أثر تسجيل تلك المذكرات . وبالرغم من احتياجك لهذه المذكرات في موضوع المناقشة فربما يتوقف الشخص عن الحديث عندما يراك تسجلها . وعليك تغيير موضوع الحديث فوراً . وقد يجد الشخص أن تسجيلك لبعض المذكرات دليل حقيقي على اهتمامك بمشكلته . وإذا لاحظت أن تسجيلها يؤثر على حديثه معك فيجب التوقف

عن التسجيل وتركيز كل انتباهك على ما يقول وسجل المذكرات بعد انتهاء المقابلة مباشرة . ولا تؤجل ذلك إلى ما بعد التحدث إلى فرد آخر فإن مثل هذا التأخير قد ينسيك أو يسبب خلطا بين الحقائق الهامة .

١٥- لا تتضايق إذا ما صاح الشخص . وكان الصياح عاليا لدرجة يصعب معها السيطرة عليه . فعليك أن تترك مكتبك بضع دقائق متظاهرا بأنك تحتاج إلى شيء ما . وبذلك سوف يجد في غيابك الفرصة ليستعيد السيطرة على انفعالاته . وعندما يتمكن المقابل من السيطرة على انفعالاته عليك بالاستمرار في المناقشة منبها إياه إلى حقيقة الصياح السابق .

وعلى الرغم من أن الله منحنا مجاري الدموع كوسيلة لتهدئة انفعالاتنا فإن مجتمعنا يميل إلى النظر إلى البكاء على أنه مقبول اجتماعيا تحت شروط معينة وفي حالات معينة . مثل حالة فقد شخص عزيز أو في حالة السعادة الغامرة . إن الرجال والنساء يبكون أحيانا لأسباب مختلفة . وهناك مناسبات لبكائهم أثناء مقابلتهم مع مدير المدرسة منها خوفهم من التعبير عن الظلم الذي يعانون منه أو الصعوبات الشخصية التي يواجهونها . وقد يعتذر الشخص إذا ما ظهر أن المدير تضايق من انفعالاته أو صياحه .

١٦- حاول أن تنهي المقابلة بالطرق التالية :

أ . بالطريقة التي تيسر لك وللشخص الفهم الكامل لجميع النقاط التي نوقشت واتفق عليها

ب - بالطريقة التي تجعل الشخص يتركك شاعرا بأنه عومل برقة وشغل انتباهك الحقيقي كما يحس بأنه تركك في الوقت المناسب .

ومسئوليتك الأولى تلخيص كل ما نوقش لتوضيح أن كلاكما فهم الموضوعات التي نوقشت بنفس الفهم وأنكما متفقان على الخطوات التالية إذا كان لها أن تتم .

أحيانا يكون إنهاء المقابلة أصعب من تلخيصها . وعندما يكون الشخص شاعرا بوقتك المحدد وتكون المقابلة غير متعلقة بموضوع انفعالي ، فإن إنهاؤها الطبيعي يكون عملية سهلة . ومن تلخيص موضوعات الحديث في المقابلة يعرف الشخص بأن المقابلة قد انتهت . بيد أن هناك مواقف يكون

فيها الشخص غير مدرك لعامل الوقت . فقد يستمتع بفرصة الحديث ولا يحس بضرورة الانتهاء منه . أو قد يحضر الزائر إلى المدرسة ويطلب خمس دقائق فقط من وقتك ، ويستمر الحديث أكثر من ذلك . ومثل هذه المواقف تتطلب استخدام الوسائل التالية :

- أ - إذا كنت جالسا في وضع المسترخى على ظهر كرسي غير وضعك . وضع يدك على درج المكتب . فهذا التغيير في وضعك يساعد على توضيح حقيقة أنك على استعداد لإنهاء المناقشة التي كنت تديرها .
- ب - إذا كنت تستخدم أوراقا أو بعض أدوات على مكتبك أثناء المقابلة ، اجمعها وضعها بطريقة مرتبة في مكان من الدرج بعيدا عن الشخص الذي تقابله وبعيدا عنك . وهذا العمل من جانبك يوضح له نهاية استخدام هذه الأوراق والأدوات . وتلك إشارة كافية توضح له أن المقابلة قد انتهت .
- ج - أعط تعليمات للسكرتير لمقاطعة المقابلة بعد الوقت المخصص لها . فإن هذه المقاطعة سيكون لها أثر . وذلك بالطرق على الباب إذا كان مغلقا ويدخل السكرتير ويعتذر للمقاطعة ويذكرك بموعدك التالي أو بالقائمة .
- د - استخدم الأسلوب المباشر إذا كان ذلك ضروريا . وانظر إلى ساعتك وعبر عن أسفك عن ضرورة إنهاء المقابلة بسبب المواعيد التالية .