

الفصل الثاني

الاتصال الإداري الفعال

الاتصال هو أحد أهم العلوم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها في عصر العلم والتكنولوجيا الذي نعيشه، والذي اتسم بثورة المعلومات والاتصالات .

والذي أصبح معه لزاماً الاستعانة بكل ما أفرزته هذه الثورة التقنية من مستحدثات، وجعلت المؤسسات تتخذ لنفسها الأسلوب الذي تراه مناسباً وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اعتبر الاتصال الفعال الوسيلة الأبرز والأصح لتحقيق نجاح المؤسسات؛ للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع - لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية، وعلى رأسهم مدير المدرسة - يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع.

ومن هنا سوف يلقي هذا الفصل نظرة موسعة على الاتصال ومفهومه وأهميته بالنسبة لمدير المدرسة والمعلم، هذا إلى جانب عناصر العملية الاتصالية، ومقومات الاتصال الفعال، بالإضافة إلى معوقات الاتصال، وذلك كما يلي:

أولاً : مفهوم الاتصال في العملية التربوية.

ثانياً: مفهوم الاتصال في الإسلام.

ثالثاً: أهداف وأهمية عملية الاتصال.

رابعاً: فلسفة عملية الاتصال في المنظومة المدرسية.

خامساً: شروط نجاح عملية الاتصال.

سادساً: المراحل التي تمر بها عملية الاتصال.

سابعاً: اتجاهات الاتصال.

ثامناً: أنماط الاتصال داخل الفصل.

تاسعًا: وسائل وأساليب الاتصال.

عاشرًا: نظريات الاتصال.

حادي عشر: السلوك الإيجابي والسلبي للمرسل في عملية الاتصال.

ثاني عشر: عوائق الاتصال.

ثالث عشر: مقومات الاتصال الإداري الفعال.

* * *

أولاً : مفهوم الاتصال في العملية التربوية :

تعرض مفهوم الاتصال إلى عدد من الاجتهادات أجمعت على أن فحواه هو: الانتقال المتبادل للمعلومات من فرد إلى آخر؛ بهدف تعديل سلوك أو تحقيق هدف، ويشير إليه (Ross) على أنه: "إرسال الرموز بأسلوب يعين المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل".

وعملية الاتصال عند كل من: (R , Bateson) لا تشير إلى نقل الرسائل في صورتها اللفظية أو الصريحة فقط، بل تتضمن جميع العمليات التي يمكن للأفراد أن يمارسوا بها التأثير في الآخرين.

ويمكن تعريف الاتصال على أنه وسيلة أو أكثر لنقل أو تبادل المعلومات والتعليمات أو التوجيهات أو الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر أو مجموعة من المجموعات، داخل البناء التنظيمي أو المنظمات، على اختلاف أنواعها ومستوياتها؛ بغرض تحقيق أهداف مشتركة وفي ضوء فلسفة معينة، سواء على المستوى القيادي والإشرافي أو على المستوى الإجرائي التنفيذي.

ومن هنا يمكن القول: إن الاتصال الإداري هو علاقة بين الأشخاص أو المنظمات المختلفة، هذه العلاقة تعود بالنفع على كلا الطرفين؛ حيث إنها الوسيلة لتبادل وجهات النظر، والإسراع باتخاذ القرارات الرشيدة، والتي يتوقف عليها نجاح العمل.

والاتصال في مجال الإدارة المدرسية نعني به: مجموعة الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة؛ لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.

ويرجع هذا إلا أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فهو يعيش مع جماعات تنمو وتتطور، تجمع أفرادها تنظيمات وأهداف، وتحكمها قوانين ولوائح، يتحركون على ضوئها لتحقيق تلك الأهداف، ولذلك لا يمكن أن يوجد تنظيم خال من الاتصالات بين أفرادها؛ لأن الاتصالات تعتبر أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي تتكون بين الأفراد.

ومن هنا لابد للمدرسة أن يكون لها شبكة من الاتصالات تربط أعضائها، وتشر بينهم المعلومات والبيانات والحقائق، والتي تبنى في ضوئها القرارات الإدارية، ولذلك

فالاتصال وسيلة أساسية لإحكام الإشراف على الأفراد العاملين في أي جهاز إداري، وإيصال القرارات الصادرة لتلك الإدارات المختصة الملزمة بتنفيذها، وعامل أساسي في عملية التوجيه؛ لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة من رؤساء ومرئوسين لتحريك وتوجيه سلوك العاملين، بما يتناسب مع خطط الجهاز الإداري، ويحقق أهدافه.

نستخلص مما سبق أن الاتصال في طبيعته يتسم بالسمات التالية :

- ✎ أن الاتصال عملية من العمليات الإدارية.
 - ✎ أن الاتصال يكون بين طرفين على الأقل (شخصين أو مجموعتين).
 - ✎ أن الاتصال عملية مقصودة وهادفة.
 - ✎ أنه عملية ضرورية لإنجاز المهام، أو اتخاذ القرارات، أو تغيير السلوك.
 - ✎ لا بد أن يكون هناك قناة أو قنوات للاتصال.
 - ✎ أنه مسبب، فلا بد من أسباب لمزاولته وإحداثه.
 - ✎ أنه مدفوع، حيث يرتبط بدوافع الأفراد ومثيرات تلك الدوافع.
 - ✎ أنه موجه؛ وذلك نظرًا لتوجيهه تجاه هدف معين.
 - ✎ أن الاتصال حركي؛ وذلك نظرًا للاستمرارية في مزاولته.
 - ✎ أن الاتصال اجتماعي؛ نظرًا لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
 - ✎ أن الاتصال تفاعلي؛ وذلك نظرًا للعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.
- وعلى المستوى الشخصي لا يستطيع الفرد أن يعيش بمعزل عن المجتمع، فحتى يقضي احتياجاته عليه الاتصال مع الناس، وغالبًا ما يعتمد نجاح الفرد على مدى قدرته على الاتصال بالآخرين.
- وفي المؤسسات تشكل عملية الاتصال جوهر وأساس العملية الإدارية، وعن طريقها ترتبط إدارات وأقسام المؤسسة بعضها ببعض، ويتحقق التكامل في أعمالها؛ إذ لا يمكن لأي جزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء.

هذا فيما يتعلق بالاتصال في المجال الإداري، أما فيما يتعلق بالاتصال على مستوى المؤسسات التعليمية، وهو ما يطلق عليه الاتصال التربوي فيقصد به: "نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة إلى المعلم والعكس، بأشكاله المختلفة وبأساليب معينة؛ ليتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة".

ويتضح بذلك أن الاتصال التربوي يعتبر لب العملية التعليمية كلها، بل هو قلبها النابض، ولولا الاتصال ماكان هناك عملية تعليمية من الأساس.

وعليه يمكن استخلاص الآتي:

✎ أن الاتصال التربوي عملية من العمليات الأساسية لدى الإدارة المدرسية.

✎ أنه أساس نجاح العملية التعليمية.

✎ أنه يتم من خلال قنوات مفتوحة بين الإدارة المدرسية والمعلمين.

✎ أنه يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

أما الاتصال المدرسي فيقصد به: "الاحتكاك المباشر وغير المباشر بين المدرسة وبين المحيط المحلي الذي توجد فيه وإقامة علاقات إيجابية معه".

الأمر الذي يشير إلى ضرورة ما يلي:

✎ أن تقف المدرسة على احتياجات المجتمع، ومن ثم تعمل على تلبية هذه الاحتياجات.

✎ إيجاد نوع من التعاون بين المدرسة والمجتمع؛ ليساعدها المجتمع على حل مشكلاتها وتوفير احتياجاتها، من أجل أن تبلغ الأهداف التربوية التي تسعى إليها.

✎ العمل على رفع مستوى البيئة التي تحيط بالمدرسة، والنهوض بالمجتمع من حولها، وذلك بالعمل على محو الأمية وتعليم الكبار، وبث الوعي الصحي والثقافي والاجتماعي والزراعي والرياضي، فهي تقيم الأندية الرياضية

الثقافية، وتنشئ الجمعيات التعاونية، وتقوم على رعاية شئون الأسرة، إلى غير ذلك.

ثانياً: مفهوم الاتصال في الإسلام:

تقاس أعمار الأمم، وتعرف حضارتها بما أنجزته من إبداعات ومبتكرات، وبما فيها من علماء ومبدعين في مختلف العلوم وألوان المعرفة، وكل ما تنتجه الأمة إنما ينتقل من عصر إلى عصر ومن جيل إلى جيل عبر الاتصال، بل إن الاتصال كان وسيلة الرسل والأنبياء في تبليغ دعواتهم إلى الأمم.

ومن هنا تأتي أهمية الاتصال، وهو نوعان: شفهي عن طريق الإلقاء، ومكتوب (تحريري)، وكلاهما مهم نال شرفاً إلهياً، فعن الأول قال تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ﴾ [إبراهيم: ٤]، وقال: ﴿وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا أَلْبَاسُ الْمُبَيِّنِ﴾ [النور: ٥٤]، وعن الثاني قال تعالى: ﴿اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ﴾ (٢) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)﴾ [العلق]، حيث أضاف تعليم الكتابة إلى نفسه، وامتنن به على عباده، وفي ذلك شرف لهم.

والاتصال يتطلب من صاحبه (كاتب أو متحدث) أن يكون على درجة عالية من المهارات اللغوية والأسلوبية وقواعد اللغة العربية؛ ولذا عُرِّفَ التحرير بأنه: فن الكتابة الصحيحة التي تعبر بصورة مباشرة عن المعنى المراد.

ثالثاً: أهداف وأهمية عملية الاتصال:

■ أهداف الاتصال:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة؛ وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، حيث إن عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية؛ وذلك من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية؛ للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يضمن التنسيق والإنجاز والرضى الوظيفي لهم، وتحقيق كذلك الحاجات النفسية والاجتماعية لهؤلاء الأفراد.

هذا بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها، ومن هنا يمكن أن نلخص الأهداف العامة المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- ✍ الإخبار والإعلام عن موضوع أو قرار معين.
 - ✍ الإعداد لتقبل التغيير، وذلك عند قيام المنظمة بإجراء تغييرات في إجراءات العمل أو إدخال تقنية جديدة.
 - ✍ توضيح وتصحيح المعلومات والأداء، وذلك في حالة الفهم الخاطئ لمعلومات معينة، أو عندما يكون هناك انحرافات في أداء معين عن المرغوب به.
 - ✍ إعطاء معلومات محددة عن العمل.
 - ✍ إيضاح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف.
 - ✍ إيضاح السياسات والإجراءات.
 - ✍ إعطاء الشخص معلومات عن كيفية أدائه للعمل.
- كما أن هناك أهدافاً للاتصال تتعلق بالمؤسسة التعليمية، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- ✍ وضع خطة محددة الأهداف، تتضمن معرفة كل فرد في المؤسسة التعليمية دوره في تحقيق اتصال جيد، بالإضافة إلى تحديد القنوات والوسائل التي تستخدم في الاتصال.
 - ✍ زيادة فهم العاملين لحقيقة الاتصال وأهميته؛ لأن نجاح الخطة يستلزم فهم العاملين لحقيقة الاتصال وعناصره المختلفة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الدورات التدريبية للمعلمين، بالإضافة إلى ضرورة تدريس علم الاتصال التربوي لكليات التربية ومعاهد إعداد المعلمين.
 - ✍ تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين من المدرسين وغيرهم، ولكي يتحقق ذلك، وحتى نضمن إجراء اتصال فعال - يستلزم الأمر توفير عدد من المهارات أهمها: مهارة التحدث، مهارة الإنصات، مهارة التفكير.
 - ✍ تدعيم الثقة بين القيادات الإدارية والمعلمين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات، وإلى تقليل الوقت الذي يستغرق فيها.
 - ✍ تدعيم شبكة الاتصال غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات؛ حتى نشبع بعض حاجات العاملين إلى المعلومات التي تتعلق بأمور تهمهم، مثل الترقية وحركة الإعارة والتنقلات.

✍️ تقويم نتائج الاتصال؛ للتأكد من أن الاتصال داخل المؤسسات التعليمية قد حقق أهدافه في توصيل المعلومات والخبرات والاتجاهات إلى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية للنظار والمدرسين وتحسين طرق أدائهم للأعمال، بما يتفق مع أهداف العملية التربوية والتعليمية.

■ أهمية الاتصال:

- ❖ وتبرز أهمية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي لعدة اعتبارات، منها:
- ❖ الاتصال يلعب دورًا أساسيًا في تناول مشكلات المدرسة وطرق علاجها.
- ❖ الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية؛ من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
- ❖ يمثل الاتصال جزءًا رئيسيًا من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة؛ مما تنشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب؛ لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
- ❖ كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المدرسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.
- ❖ 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.
- ❖ الاتصال يعتبر الوسيلة الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة.
- ❖ عملية الاتصال داخل المدرسة تحتوي على جانب انفعالي وآخر نفسي؛ مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي.
- ❖ الاتصال يمثل الوسيلة الفعالة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة والقوة.
- ❖ وتبرز أهمية الاتصال الإداري لمدير المدرسة في أنها: وسيلة للمديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية؛ حيث إنها تساعد على القيام بما يلي:

✎ الاتصال الفعال بأولياء الأمور، وإيجاد شبكة قوية من الاتصالات بين المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي بجميع مؤسساته.

✎ إدارة الصراع داخل المدرسة؛ حيث إنه يقوم بالتوضيح الصحيح للرسائل المستقبلية للأطراف المعنية، هذا بالإضافة إلى قيامه بإيجاد علاقات إنسانية واجتماعية ناجحة.

✎ تسهيل عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة: فمن خلال الاتصال يستطيع أن يحصل على المعلومات والحقائق التي تمكنه من اتخاذ القرارات الرشيدة.

✎ القيام بالاجتماعات الناجحة، التي يمكن من خلالها تبليغ المرئوسين بالتعليمات، المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها، أو تعديل خطط التنفيذ، وإعداد التقارير السليمة التي تعبر عن وضع المدرسة والعاملين بها.

✎ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها: فمن خلال اتصال المدير بالإدارات الأخرى والمرئوسين فيها- يستطيع المدير أن يحدد موارد وإمكانات منظمته، وبالتالي تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

✎ امتلاك المهارات التي تمكنه من القدرة على إقناع الآخرين: فقد يكون المدير قادرًا على وضع رؤية مستقبلية لأهداف المدرسة، ومتملكًا لقدرات التحفيز، وكذلك قد يكون صانعًا مميزًا للقرارات المؤثرة في المدرسة، ولكنه غير قادر على تسويق أفكاره للآخرين، مما يؤثر ذلك سلبًا على قدرته في النجاح كمدير للمدرسة.

✎ تعريف المشكلات وسبل علاجها: حيث إنه يستطيع الوقوف على المشكلات التي تواجه منظمته، والوقوف على الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها مواجهة هذه المشكلات؛ حيث إن عملية الاتصال تمكنه من التفاعل مع العاملين مع الرؤساء والمرئوسين في المنظمة، والتعرف على مقترحاتهم، التي تكون مفيدة وفاعلة في معالجة المشكلات.

✎ تحديد معايير ومؤشرات الأداء: والتي تتم من خلال المستشارين في المنظمة، والتي يمكن من خلالها زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة.

❖ إصدار الأوامر والتعليمات: حيث إن المدير في أي منظمة عليه إصدار الكثير من الأوامر والتعليمات، والتي توضح طريقة العمل داخل منظمته، والتي تتم سواء من خلال الاتصال الشفهي أو المكتوب.

❖ تقييم الأداء وإنتاجية العمل: والذي يتم من خلال التقارير التي ترد من رؤساء الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

❖ التأثير في الآخرين وقيادتهم: فالإتصال بأنماطه المختلفة يمكن المدير من التأثير في الآخرين، سواء من خلال عبارات الشكر، أو النظرات والإيماءات، والتي تشجع العاملين وتحفزهم على زيادة الإنتاجية وتزيد من دافعيتهم.

❖ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة: فبدون عملية الإتصال لا يستطيع المدير التنسيق بين مهام الوحدات المختلفة، وبذلك نجد أن الإتصال يمكنه من تحديد مهام كل وحدة وعدم تضاربها مع غيرها.

❖ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم: لا يمكن للمدير أن يستمر في إصدار الأوامر والتعليمات فقط، ولكن عليه - بناء على خبرته - أن يقوم بتوجيه ونصح العاملين، حيث إن هذه العملية تساعد على تقدم وتحسن منظمته بشكل مستمر.

ولكي يكون للمدير قدرة على الإتصال الناجح - لابد أن يعي المقولة التالية: "ليس من المهم ما نعرف ولكن المهم من نعرف"، فالقدرة على مقابلة الآخرين، وتطوير علاقات الإتصال - تعتبر أداة رئيسية تساعد مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة.

رابعاً: فلسفة عملية الإتصال في المنظومة المدرسية:

يعتبر الإتصال عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها، ووسيلة يتم من خلالها الإتصال، ومن الطبيعي أن الاتصالات لا تقف عند حد نقل المعلومات فقط، بل يجب أن يتحقق المرسل من تفهم المستقبل لها طبقاً لما يبتغيه، وتسهم التغذية العكسية بدور فعال في التحقق من ذلك، بمعنى أن نظام الإتصال يتضمن عدة عناصر رئيسية هي: المرسل والمستقبل والرسالة والتحويل إلى الرموز والوسيلة وتحليل الرموز وفهم الرسالة والاستجابة والتغذية العكسية، كما أنه يتم تحقيق هدف معين وفي وقت ومكان محدد.

خامساً: شروط نجاح عملية الاتصال:

هناك العديد من الشروط الواجب توافرها لإنجاح عملية الاتصال في أي منظمة، وهي:

- ✍ على المرسل أن يكون بارعاً في عملية إرسال الرسائل.
- ✍ يجب على المرسل أن يكون ملماً بموضوع الرسالة.
- ✍ يجب أن يحترم المرسل ردة فعل المستقبل.
- ✍ على المرسل أن يوزع المعلومات زمانياً بشكل صحيح.
- ✍ يجب على المرسل أن يطابق موضوع الرسالة مع الوسيلة.
- ✍ يجب توفير قناة اتصال متوافقة مع الموضوع.
- ✍ يجب على المستقبل أن يتحلى بالذكاء والبديهة في التقاط الرسالة.
- ✍ يجب أن تتوافق الرسالة مع المستوى المعرفي للمستقبل.
- ✍ على المستقبل أن يتميز بمقدرة على المبادرة الذاتية في فهم الرسالة، أو فك رموزها.

سادساً: المراحل التي تمر بها عملية الاتصال:

وحتى يتم التعرف على المراحل التي تمر بها عملية الاتصال فلا بد من التعرف على مكونات وعناصر الاتصال، والتي تتكون مما يلي:

١ - المصدر (Source):

ويعرف أيضاً باسم "المتصل" أو "المرسل"، وهو صاحب الخطوة الأولى في عملية الاتصال، وهو الفرد الذي يريد أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، وهذا التأثير ينصب على معلومات أو اتجاهات أو سلوك الآخرين.

٢ - المستقبل (Receiver):

ويعرف باسم المتصل به، وهو صاحب الخطوة الثانية في عملية الاتصال، والذي يتلقى محاولات التأثير الصادرة عن المصدر.

٣ - الرسالة (Message):

وهي المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات التي يهدف المصدر نقلها إلى المستقبل والتأثير عليه طبقاً لها.

٤ - قناة الاتصال (Channel):

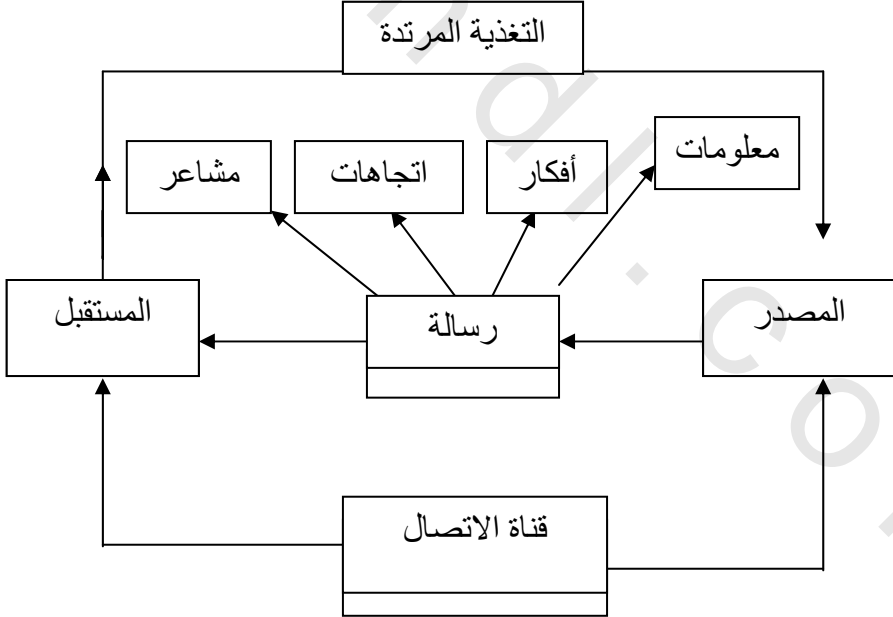
هي وسيلة أو وسائل الاتصال، ويحدث التفاعل بين المصدر والمستقبل؛ لأن أي عملية اتصال ما هي إلا تفاعل بين المصدر والمستقبل.

٥ - التغذية المرتدة (Feedback):

وهي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر، ويأخذ الرجوع أشكالاً مختلفة، في صورة رسالة مضادة يتلقاها المصدر يحدد من خلالها السلوك الصادر عن المستقبل، وعمّا إذا ما فهم الرسالة أم لا. ويجب أن يأخذ في الاعتبار أن أي عملية اتصال بدون تغذية مرتدة تعتبر ناقصة مبتورة؛ لأن المصدر لا يكون لديه أي دليل على أن المستقبل قد تلقى الرسالة أصلاً،

وإن كان قد تلقاها بدون تغذية مرتدة، الأمر الذي يؤدي إلى اعتقاد المصدر أن رسالته لم تحدث تأثيرها المقصود في المستقبل.

ويوضح الشكل التالي عناصر عملية الاتصال:



ويتضح من الشكل السابق أن الاتصال لابد أن يبدأ بالمرسل، الذي تكون لديه معلومات يريد أن يرسلها إلى المستقبل، حيث إن هذه الرسالة لابد أن تأخذ طريقها عبر قناة الاتصال، وهي الوسيلة التي تكون بين المرسل والمستقبل، وبعد ذلك لابد أن تكون لهذه الرسالة رد فعل لدى المستقبل، والذي قد يكون إيجابياً أو سلبياً، ومن هنا لابد أن يكون هناك تغذية راجعة للمرسل؛ للتأكد من مدى فهم المستقبل لها.

سابعاً: اتجاهات الاتصال:

تتوافر قنوات واتجاهات كثيرة لتحقيق الاتصال داخل المؤسسات الرسمية، ومنها المؤسسات التعليمية (المدرسة)، ومن هذه الاتجاهات:

١- الاتصال من أعلى إلى أسفل (Downward Communication):

يتم تدفق وانسياب المعلومات والأفكار عبر خطوط السلطة من المستويات الإدارية العليا (الرؤساء)، إلى المستويات التي تليها (المرئوسين) في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، ولاسيما في المجتمع المدرسي، فتتجه بشكل توجيهات، وقرارات وتعليمات من مدير المدرسة إلى المرئوسين كوكيل المدرسة، والمرشد الطلابي، والمعلمين... إلخ.

٢- الاتصال من أسفل إلى أعلى (Upward Communication):

لكي تقوم إدارة المدرسة بأداء مهامها على أكمل وجه، فعليها أن تعتمد في اتخاذ قراراتها على المعلومات والبيانات الدقيقة، ولاسيما تلك التي ترددها من مرئوسيهي في مختلف الإدارات والأقسام والوحدات داخل المدرسة في شكل مقترحات وتقارير وشكاوى ووجهات نظر، وذلك من خلال صناديق الاقتراحات، بالإضافة إلى تلك التي تصل مباشرة لمدير المدرسة، حيث يؤدي هذا الاتصال والتواصل إلى الارتقاء بالعملية التعليمية، والعمل على حل المشكلات والصعوبات التي قد تعرقل تحقيق الأهداف المنشودة.

٣- الاتصال الأفقي أو الجانبي (Lateral Communication):

يتم هذا الاتصال بين المستويات الإدارية المتماثلة (بين وكيل مدرسة وآخر، أو بين إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية متشابهة). ويعتبر هذا النوع من الاتصال مهماً جداً؛

لأنه يؤدي إلى بلورة وفهم التعليمات والتوجيهات الصادرة من المستويات الإدارية العليا، وتعزيز روح فريق العمل، حيث يتم التشاور والتنسيق في مختلف الأمور ذات العلاقة المشتركة في هذه المستويات، كما يمكن تطبيقه بين إدارات التعليم فيما بينها، أو بين إدارات المدارس في نفس المرحلة، أو الأقسام المتماثلة في نفس المؤسسة، من خلال اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة.

٤- الاتصال المحوري (Diagonal Communication):

هذا النوع من الاتصال ذو أهمية كبرى للأفراد والوحدات الإدارية الدنيا من الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، وخاصة في المدرسة؛ فهو يؤدي إلى توفير كثير من الجهد والوقت بالإضافة إلى المال، حيث يتم الاتصال والتشاور بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة، دون الالتزام بالتسلسل الهرمي التقليدي (انظر الشكل). ومع ذلك، فقد يكون أقل تطبيقاً في كثير من المؤسسات مقارنة ببقية الأنواع المألوفة (من أعلى إلى أسفل أو العكس).

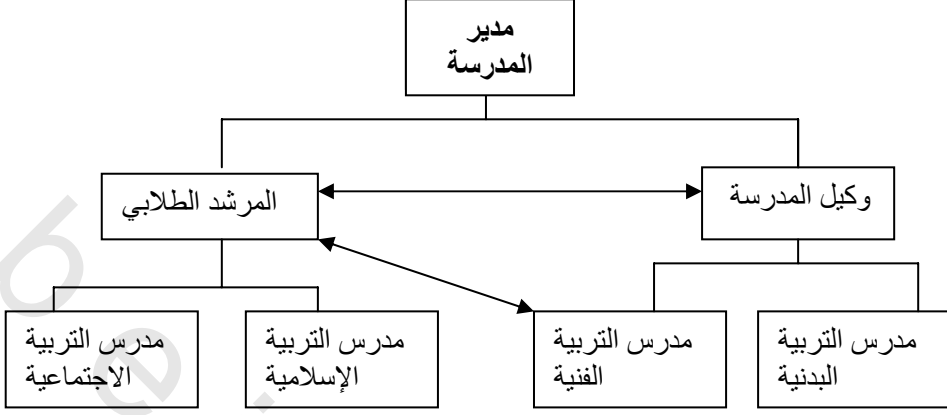
٥- الاتصال من طرف واحد (One Way Communication):

يكون تدفق المعلومات والتوجيهات فيه بصورة عامة من الرئيس للمرئوسين دون مناقشة، أي: من أعلى إلى أسفل، ومن ثم يجد الفرد العامل نفسه منعزلاً لا يعرف رأي الإدارة بمستوى أدائه وإنتاجه، فيشعر بعدم الاستقرار.

٦- الاتصال المزدوج (Two Way Communication):

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

شكل يمثل مختلف أشكال الاتصال المدرسي

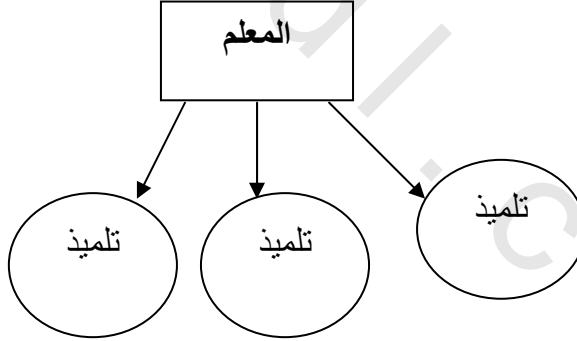


ثامناً: أنماط الاتصال داخل الفصل:

١- نمط المعلم المرسل:

يعتبر هذا النمط أقل أنماط الاتصال فعالية، فالمعلم دومًا هو سيد الموقف وهو المرسل باستمرار، أما التلميذ فهو المستقبل والمتلقي. وهذه العملية تجعل التلميذ سلبياً في موقفه، والشكل التالي يوضح ذلك.

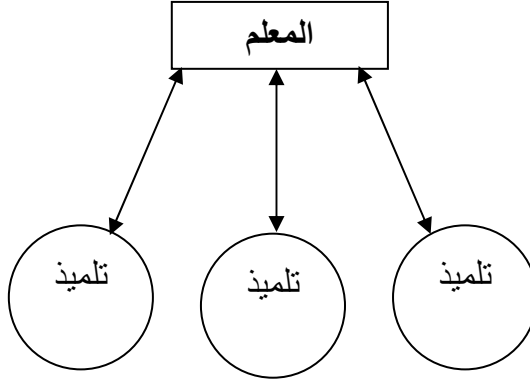
شكل يمثل النمط الأول



٢- نمط المعلم والتلميذ مرسلاً ومستقبلاً:

يتم الاتصال في هذا النمط من أعلى إلى أسفل من المعلم إلى التلميذ حيث يكون المعلم مُرسلاً والتلميذ مُستقبلاً، والشكل التالي يمثل ذلك.

شكل يمثل النمط الثاني



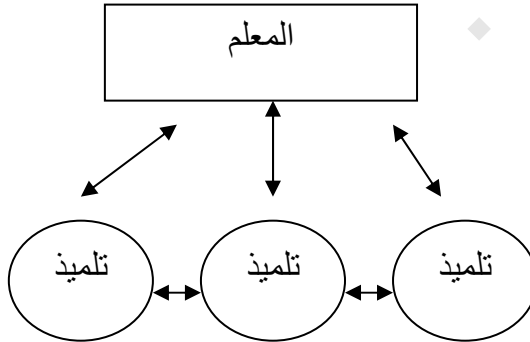
٣- نمط الاتصال الرأسى / الأفقى (الصاعد الهابط):

يكون الاتصال رأسياً هابطاً من المعلم إلى التلميذ، حيث يقوم المعلم بطرح بعض الأسئلة للتلاميذ، أو باستعراض دروس جديدة.

كما قد يكون الاتصال أفقياً صاعداً، أي: من التلاميذ للمعلم في هيئة مناقشة أو طرح رأي معين، أو سؤال ما.

كما قد يكون الاتصال أفقياً ذا اتجاهين بين تلميذ وآخر، في حالة مناقشة التلميذ لزميله حول مسألة من المسائل داخل الفصل.

شكل يمثل النمط الثالث



إلا أن هناك بعض العوامل التي قد تحول دون الأخذ بهذا النمط، من أهمها:

١- ارتفاع كثافة الفصل الدراسي.

٢- كثير من المواد الدراسية تحوي معلومات ومعارف تفرض على المعلم إلقاءها، وعلى التلاميذ حفظها، ونتيجة لكثافة بعض هذه المواد يلجأ المعلم للإسراع في عرضها ويسابق الزمن للانتهاء منها قبل نهاية العام الدراسي.

٣- انخفاض مستوى إعداد المعلم وخاصة في المرحلة الابتدائية، حيث تعلم معظم هؤلاء بأسلوب التلقين خلال فترة دراسته السابقة، وهو بالتالي يطبق الأسلوب الذي درج عليه.

٤- قلة الوسائل التعليمية المتاحة؛ وذلك لعدم توافر الموارد المالية الكافية لذلك.

تاسعاً: وسائل وأساليب الاتصال:

ومن بين الوسائل المستخدمة للاتصال داخل المدرسة ما يلي:

- نشرات.
- اجتماعات.
- الباب المفتوح للمدير.
- زيارات المدير لمواقع العمل.
- المقابلات الشخصية.
- المذكرات والتقارير التي يرفعها العاملون للمدير.
- التقارير السنوية للعاملين.
- البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين.
- الإعلانات.
- صندوق الشكاوى والمقترحات.
- مجلة المدرسة.
- الإذاعة المدرسية.

- الحفلات والرحلات التي تقوم بها المدرسة.

هذا إلى جانب وسائل الاتصال التقني:

حيث يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال؛ وذلك لتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم من خلال:

✍ البريد الإلكتروني (E-mail): حيث يستخدمه المدير لتذكير العاملين والمعلمين ببعض النقاط المهمة، وإبلاغهم ببعض المهام، وإطلاعهم على بعض القرارات، ومواعيد اجتماع مجلس الآباء والمعلمين، كما يستخدم المعلمون البريد الإلكتروني لإطلاع أولياء الأمور على مستوى أبنائهم، وكذلك لإرسال الواجبات المنزلية، أو مواعيد الرحلات أو الزيارات المدرسية... إلخ.

✍ البريد الصوتي (Voice mail): حيث يخزن المرسل الرسالة بصوته، والتي يمكن الحصول عليها واستدعائها عند اللزوم، حيث يمكن للمدير تخزين الرسالة التي يود توصيلها إلى ولي الأمر أو المعلم، كما أن المعلم يستطيع تخزين الرسالة المراد إرسالها إلى ولي الأمر، والتي يمكن سماعها عند اللزوم.

✍ شبكة العمل (Network): قد تستخدم للاتصال المركزي " Centralized Network"، أي: الاتصال يكون داخل التنظيم؛ إما فردياً أو جماعياً لتبادل المعلومات، وقد يكون لامركزياً "Decentralized Network"، حيث يتبادل فيه الأفراد العاملون المعلومات داخل وخارج التنظيم؛ مما يساعد على إيجاد حلول سريعة للمشكلات المعقدة، حيث تساعد شبكة العمل اللامركزية مدير المدرسة على سرعة الحصول على النشرات والمعلومات من الإدارات والمديريات التعليمية، كما أنه يتم من خلالها الاتصال بالمنظمات الخارجية، أو الاتصال بالمدارس المحيطة لتبادل الخبرات، أو شبكة العمل الداخلية المركزية، والتي يمكن من خلالها إقامة الاجتماعات أو الإبلاغ بالقرارات لجميع العاملين.

✍ الفاكس: والذي يمكن من خلاله إرسال أو استقبال الرسالة، حيث إنه يعد وسيلة سريعة في تبادل النشرات والتقارير التعليمية داخل أو خارج المدرسة؛ من المدرسة

إلى الإدارة أو المديرية التعليمية أو العكس، أو يستخدم لاتصال المدرسة بالمنظمات الخارجية، أي أنه يعد وسيلة سريعة في الاتصال بالمجتمع الخارجي.

لـ استخدام الفيديو التعليمي: يعد الفيديو التعليمي وسيلة جيدة للاتصال بأولياء الأمور؛ خاصة في المناطق الفقيرة التي تنتشر فيها الأمية والتي يكون فيها إرسال معلومات مكتوبة إلى المنزل مع الأطفال أو عن طريق البريد - وسيلة غير فعالة، مع ملاحظة أن الفيديو التعليمي لا يمكن أن يعتمد عليه كوسيلة للاتصال اليومي، ولكن يمكن استخدامه لتحقيق أهداف وغايات محددة.

لـ التلفزيون التعليمي: لا يستطيع أحد أن ينكر دور البرامج التعليمية الموجهة لكافة الطلاب والطالبات داخل وخارج المدرسة عن طريق التلفزيون التعليمي، الذي يعتبر وسيلة من وسائل الاتصال، حيث تساعد الأساليب الفنية (التقنيات) المستخدمة في التلفزيون - الموقف التعليمي؛ حيث تخلق الانطباع لدى المتعلمين بأن المواد المتلفزة تتميز بالقرب والفورية؛ لأن كل ما يمكن رؤيته أو سماعه يمكن عرضه على التلفزيون، ويمكن تقديم المحتوى حيًا كما يحدث في الواقع، ولذا يعتبر التلفزيون وسيلة اتصال ذات جانبيين، حيث ينقل الصوت والصورة ويمكن من مشاهدة وسماع كل البرامج التعليمية.

■ أساليب وطرق الاتصال التي يستخدمها المعلمون:

يعد الاتصال عملية مهمة بالنسبة للمعلم؛ حيث تمكنه من الاتصال بالآباء؛ نظرًا لأهمية مشاركة الآباء في العملية التعليمية، ويتم الاتصال بالآباء من خلال استخدام العديد من الطرق، والتي تتمثل فيما يلي:

١ - الخطاب التمهيدي:

يقوم المعلم بإعداد خطاب تمهيدي يرسله إلى الوالدين مع التلميذ، يطلب منهم الحضور إلى المدرسة في بداية العام الدراسي، وربما يشتمل الخطاب على معلومات عن الجدول المدرسي والواجبات المنزلية والمنهج والغياب المسموح به ... إلخ، والطريقة المناسبة لاتصال ولي الأمر به؛ لتشجيعه على الاتصال خلال العام الدراسي بصفة دورية.

٢- الزيارات المسائية للمدرسة:

يمكن للمدارس أن تحدد مواعيد في نهاية اليوم الدراسي لزيارة الآباء ولقاءاتهم مع المعلمين، ويمكن أن تجدد هذه الزيارات في الأسبوع الأول أو الثاني من العام الدراسي، وتستغرق هذه الزيارات من ١٠ إلى ١٥ دقيقة لكل أب، وهذه الطريقة يلتقي الآباء بكل المدرسين.

٣- الملف الخاص بالمعلومات:

يتم إعداد ملخص بالمعلومات المطلوب تعريفها وإرسالها للآباء في شكل نسخة مختصرة تشتمل على التفاصيل الخاصة بالمنهج والمتطلبات والقواعد والإجراءات وخطة العمل والنظام بالمدرسة، وترسل هذه النسخة مع الأبناء.

٤- المنزل المفتوح:

حيث تفتح المدرسة أبوابها للآباء، وتعد لزيارات الآباء للفصول الدراسية، والتي يقابلون خلالها معلمي أبنائهم وملاحظة الفصل الدراسي، والتعرف على عينات من أعمال الطالب، ومعرفة الكتب والمواد الأولية التي تستخدم في الفصل الدراسي.

٥- الخطابات الإخبارية:

ترسل المدرسة خطابات دورية لكل الآباء تحتوي على معلومات عن محتوى المقرر الذي يقدم للتلاميذ والاختبارات والإنجازات التي حققها التلاميذ في الفصل. والخطابات هي عبارة عن مجموعة من الأوراق تتضمن وصفاً للواجبات المحددة للتلميذ خلال أسبوع أو أسبوعين، ويطلب من التلميذ أن يطلع والديه على هذه الواجبات، ويمكن أن يحتفظ بها الآباء مما يجعل التلميذ على وعي كامل بها وباحتياجاتهم للتقدم والإنجاز وتنظيم جداولهم وفقاً لتلك الواجبات، وبذلك يصبح الآباء واعين تماماً بما يحدث حولهم.

عاشراً: نظريات الاتصال:

إن العنصر البشري أكثر المواضيع تعقيداً وغموضاً، يضاف إليه التعقيد والغموض الذي تتسم به المنظمة، ويمكننا أن نخفف هذا التعقيد بتفهمنا للسلوك البشري وأهم

مميزاته، ولهذا سوف نتناول النظريات الإدارية التي يظهر من خلالها موضوع الاتصال وعلاقته بالسلوك الفردي، ومن أهمها: نظريات: (W،Z،Y،X)، ونظرية القرارات الإدارية بالمشاركة.

١- نظرية (X): تعتبر النظرية (X) التي قدمها McGregor في الواقع ملخصاً للنظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري، فهي ترى الإنسان كسولا بطبعه ولا يجب العمل وسلبي التصرف ومحدود الطموحات، وكل ما يطمح له هو إشباع حاجاته الاقتصادية وحاجة الأمان، ويتجنب المسؤولية. والفروض التي تقوم عليها النظرية هي:

❖ العمل كرية وبغض بالفطرة بالنسبة لمعظم الأفراد.

❖ معظم الأفراد يتميزون بعدم الطموح والرغبة الضئيلة في تحمل المسؤولية والميل للانتقاد.

❖ قد يتوفر لدى الأفراد مقدرة ضئيلة على الابتكار والإبداع في حل المشكلات التنظيمية.

❖ يمكن تحفيز الأفراد، وتحريك سلوكهم، بالعمل على إشباع الحاجات الاقتصادية وحاجات الأمان لهم.

❖ يتعين مراقبة أعمال معظم الأفراد عن قرب مع التصحيح المستمر لأعمالهم؛ لإنجاز أهداف المنظمة.

❖ هذه الفروض تنسجم إلى حد كبير مع أفكار تخص التحفيز الذي يقترح الحوافز المادية، مع طريقة زيادة أجور العمال ذوي الإنتاجية الأكبر عن المستوى العادي، بشكل علمي ودقيق بعد تحليل العمل والوقت اللازم له.

٢- نظرية (Y): تعتبر هذه النظرية أكثر تفاؤلاً من نظرية (X) في نظرتها للإنسان فهي تعتبره نشيطاً قادراً على الإبداع والابتكار، محباً للعمل قادراً على تحمل المسؤولية، أي أن له جانباً إيجابياً، إلى جانب المشاركة والإبداع والتكامل الجماعي، وله طموح أكثر من الطموح الاقتصادي، وإننا يتعداه إلى الحاجة الاجتماعية: احترام النفس، وإثبات الذات. وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

٧٧ يعتبر العمل هواية لمعظم الأفراد وخاصة إذا توفرت لها الظروف.
٧٨ يعتبر التوجيه والرقابة الذاتية والواقع أساسيًا في تحقيق أهداف المنظمة.
٧٩ تنتشر القدرة الإبداعية على حل المشكلات التنظيمية بين الأفراد على مجال واسع.

٨٠ يحدث التحفيز من منطلق أوسع.
٨١ يوجد لدى الأفراد قدر من التوجيه والرقابة الذاتية، حيث يمكنهم الإبداع في العمل في ظل وجود نظام حوافز جديد.

٣- نظرية (Z): تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وموضوعية مقارنة بالنظريتين السابقتين، وتنظر هذه النظرية إلى العلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين نظرة موضوعية، حسب نوع العاملين المتعامل معهم؛ فقد يكون العامل كسولاً أو نشيطاً أو طموحاً أو متوكلاً أو عديم المسؤولية، وعليه تكون نظرة الإدارة إلى العامل على أساس طبيعته البشرية، وحسب الموقف والعوامل المرتبطة به.

٤- نظرية (W): إذا كانت نظرية (X) تنظر للإنسان بروح التشاؤم كنظرية غير عادلة وإذا كانت نظرية (Y) تنظر للإنسان بروح التفاؤل كمدخل قريب للعدل، وبينما النظرية (Z) تنظر للأفراد نظرة موضوعية من منطلق الموقف والمتغيرات التي تحدد طبيعة الفرد وتحكم سلوكه- فإن نظرية (W) تنظر للأفراد بروح التفاؤل، ولكن باعتبارهم مختلفين، مع إعدادهم نفسياً وذهنياً لتقبل التعامل، هذا إلى جانب نظرة الإدارة إليهم بصفاتهم بشر لهم أحاسيس ودوافع، مما يلزم اعتباره عند مزاوله أية عملية إدارية.

٥- نظرية القرارات الإدارية بالمشاركة (سمات النظام الأربعة لبكرت):

يصف بكرت أربعة أنماط للأنظمة الإدارية في اتخاذ القرارات، وهي:

٧٠ نظام ديكتاتوري مستغل.

٧١ نظام ديكتاتوري خير.

٧٢ نظام استشاري.

٧٣ نظام مشارك.

كل هذه الأنظمة ترتبط بعملية التخطيط واتخاذ القرار والاتصالات، ويتأثر دور العامل واندفاعه بما تنتجه هذه الطريقة في اتخاذ القرار، وبالتالي تحدد النتائج من أثر الاتصال الذي يأخذ معنى مهم في العملية.

ومما سبق يتضح لنا التالي :

✍ أن كلا من نظرية (X) و (Y) جاءت لتغيير طبيعة العنصر البشري الذي يعبر عن قطبي الاتصال، فإذا رأينا الإنسان من زاوية (X) التي تفترض أن الإنسان كسول، ولا يجب العمل، وليس له طموح، ولا يطمح إلى المسؤولية، ويسعى إلى تلبية حاجاته الاقتصادية والأمان- فإن الإدارة حتمًا تتخذ مبدأ أن الإنسان مثله مثل الآلة، ليس له كيان ولا يفكر ولا يبتكر، ولا يجب المشاركة فيما يدور من حوله، وعليه يجب أن تعامله بقسوة؛ لكي يعمل، حتى يأخذ الاتصال شكل التهديد والأمر والنهي والتوعد، وهنا سوف يكون الاتصال في النطاق من الأعلى للأسفل، وبشكل أكثر غموضًا وبسيطة مركزية، حيث نجده في الاقتصاديات المركزية.

✍ أما إذا نظرنا إلى نمط الاتصال من خلال نظرية (Y) التي تنظر إلى الإنسان على أنه ذو كيان، له حق في المشاركة في الحياة بفاعلية، وهو ما يزرع في نفس الإنسان الثقة، وذلك من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرار بواسطة التغذية العكسية والمراقبة الذاتية وتحفيزه وتشجيعه - فإن التفاعل يكون بين قطبي الاتصال، ويحس الفرد بالأمان والثقة، وبهذا نكون قد حققنا نمطًا اتصاليًا جديدًا في المؤسسة، يؤدي إلى كسب تعاون الجميع في تسيير العمل، وسير المؤسسة إلى الأمام، وخلق جو عمل جماعي وروح معنوية مرتفعة بين الأفراد، وهذا النظام غالبًا ما نجده في المؤسسة اليابانية التي تعمل على تحقيق عمل جماعي، وتبنى النظام العضوي في تنظيمها الذي يضمن التفاعل الدائم بين الأفراد، وتحقيق الأهداف بجماعية وأكثر شفافية.

✍ أما إذا نظرنا إلى نمط الاتصال من خلال نظرية (Z) حيث ترى أن العلاقة بين الإدارة والعمال تكون موضوعة على أساس طبيعة الإنسان والموقف - فإن المطلوب من الإدارة أن لا تضع نمطًا اتصاليًا موحّدًا أو بصورة مسبقة، إنها يكون

حسب نوع الطبيعة البشرية للمستقبل ونوع الموقف، وهذا ما يهدد استقرار المنظمة، عندما يحس العامل مقارنة بزميله بالتميز، خاصة إذا تلقى أحدهما اتصالاً خاصاً، وتلقى الآخر نوعاً مختلفاً من الاتصال، وهذا ما ينعكس على نفسية الفرد بالإحباط والفشل؛ لأن ذلك يبقى نسبياً يتوقف على تعامل الإدارة والظروف المحيطة.

✍ أما نمط الاتصال من خلال نظرية القرارات الإدارية لبكرت، من خلال الأنظمة الأربعة للمشاركة في اتخاذ القرارات - فتتضح طبيعة الاتصال على أساسها:

✍ بالنسبة للأول يتميز بالديكتاتورية وتمرکز السلطة وعدم إشراك الآخرين في اتخاذ القرار، وبالتالي سوف يسود جو من عدم الثقة، وتكون الإدارة منعزلة عن العمال، وهنا يكون الاتصال غير متطور وتكون الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل، وعليه يكون المناخ مكهرباً لا يساعد على عملية التسيير الجيد، وأما بالنسبة للنظام الثاني وهو الديكتاتور الخير فهو يسمح بمجال ضئيل للأفراد من المشاركة في القرار، أما النظام الثالث فيتيح الفرصة للتفاعل بين الرؤساء والمرئوسين؛ حيث تثق الإدارة إلى حد كبير بالعمل وليس العامل، وتسمح لهم باتخاذ القرارات التي تتفق مع مستواهم ونطاقهم التنفيذي، مع التحفظ بالنسبة للقرارات المهمة، وبالنسبة للنظام الرابع (النظام المشترك) فهو يشبه إلى حد بعيد نظرية (Y)، والتي تؤمن بفعالية وقدرة الفرد على الابتكار والإبداع، وتنظر إليه بثقة لا حدود لها، ومن هذه النقطة يمكننا تصور الاتصال الذي يسود النظام، حيث تسوده الثقة والتفاعل، وفتح الاتصالات في كل الاتجاهات، ويكون له دور كبير في سير العمليات، وسيؤثر على كل من عمليات: التخطيط، والرقابة، والتنظيم، واتخاذ القرارات التي تعتمد على نظام الاتصال بشكل كبير.

حادي عشر: السلوك الإيجابي والسلبي للمرسل في عملية الاتصال:

هناك العديد من السلوكيات التي تصدر من المرسل، والتي تساعد على نجاح أو فشل عملية الاتصال، وتتمثل السلوكيات السلبية فيما يلي:

لله يحرق برود.

- لله يسخر.
- لله يتظاهر بالتشاؤب.
- لله يعبس.
- لله ينظر إلى السقف.
- لله يتحرك مبتعداً.
- لله ينظف أظافره.
- لله ينظر إلى جدران الغرفة.

ومن السلوكيات الإيجابية التي تصدر من المرسل ما يلي:

- لله ينظر إلى العيون.
- لله يصافح باليد.
- لله يتحرك نحو الشخص.
- لله يتسم لفترات متلاحقة.
- لله ينظر من أعلى لأسفل.
- لله بشوش في غالب الوقت.
- لله يجلس في مواجهة الشخص.
- لله يفتح عينيه.
- لله يتكلم من مسافة قريبة.

ثاني عشر: عوائق الاتصال:

إن عملية الاتصال هي في حقيقتها عملية تواصل، أي أنها عملية تفاعلية، وليست مجرد نقل للأفكار والبيانات والمعلومات. وتقف بعض العوامل في طريق حدوث اتصال فعال أو تواصل تفاعلي بين المدير والآخرين، من تلك العوامل:

١ - عوائق تتعلق باللغة:

أي أن تُستخدم كلمات غير محددة وغير متعارف عليها؛ مما يؤدي إلى سوء الفهم، بحيث يقصد بها المرسل شيئاً، بينما يفهمها المستقبل بمعنى مغاير، وبالتالي لا يتطابق

سلوكه أو أدائه الجديد مع ما يتوقعه المرسل، ويتبع ذلك أفعال وردود فعل غير مناسبة أو غير متلائمة بفعل الفهم.

٢- عوائق تتعلق بالاتجاهات والقيم:

فنتيجة للاختلافات المفاهيمية واختلاف الانطباعات والتصورات بين الأفراد- فإنهم يفهمون الرسائل التي يتلقونها بأشكال مختلفة، بحيث يُبنى الفهم على مواقف وأحكام مسبقة، فتقل فرص التأثير في سلوكهم.

٣- عوائق تتعلق بالمستوى الثقافي والتخصصي: كأن يستخدم المدير عبارات أو رموزاً نابعة من تخصص معين ولا تتلاءم والمستوى الثقافي للطرف الآخر، سواء أكانوا معلمين أو أولياء أمور أو طلبة أو خلاف ذلك. وهذا يعني أن ما قد يظنه المدير أمراً بديهيًا؛ من مصطلحات أو سلوكيات، قد يكون غير ذلك لآخرين، وهو ما يمكن أن نطلق عليه: "حوار الطرشان".

٤- عوائق تتعلق بحجم المدرسة، وتعدد قنوات الاتصال: إذ قد يكون حجم المدرسة سبباً في عدم إتاحة الفرصة للمعلمين والتلاميذ للتواصل مع المدير، أو العكس، فيكون الاتصال عبر قنوات وسيطة أو أشخاص آخرين، مع ما قد يرافق ذلك من تحريف أو تصحيف للرسالة أو المعنى المقصود؛ لقلة الانتباه أو عدم التركيز، وما آفة الأخبار إلا رواتها!

كما يوجد عدد من العوامل التي يرجح أن تتسبب في منع الاتصال السليم والفعال بين أفراد المدرسة على اختلاف مستوياتهم، وهي:

- ❖ تصارع المصالح ووجود اختلاف حاد بين مصالح المجموعات في المدرسة.
- ❖ انطلاق الرئيس الإداري [المدير] من مركزه الوظيفي في تصريفه للأمور.
- ❖ اتخاذ القرارات دون قناعة الأفراد وحاسهم لها.
- ❖ استخدام كلمات وشعارات معينة لا يؤمن بها أفراد المدرسة.
- ❖ عدم رغبة الرئيس الإداري [المدير] في فهم مشاعر الآخرين، ووجهات نظرهم وقيمهم التي يؤمنون بها.

- ✍ عدم رغبة الرئيس الإداري [المدير] في قبول التنوع والاختلاف في الرأي.
- ✍ شعور الأفراد بالتمييز في المعاملة بينهم.
- ✍ شعور الأفراد بعدم التوافق داخل المؤسسة [المدرسة]، وعدم الشعور بالأمن الذاتي.
- ✍ محاولة المرسل ترويح أفكار ومقترحات تحد من رغبة المستقبل في الانفتاح على الاتصال الفعال.

ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملها إلى ثلاث فئات:

الأولى: ترتبط بالعملية التعليمية، وتسمى معوقات فنية. **والثانية:** ترتبط بالعمل الإداري، وتسمى معوقات إدارية. **والثالثة:** ترتبط بالنظام التربوي، وهى معوقات تنظيمية، وفيما يلي بيانها:

١ - المعوقات التي ترتبط بالعملية التعليمية (المعوقات الفنية)، وتمثل فيما يلي:

- ✍ انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، مما يؤثر على فعالية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي، يجر اللوم والنقد من أولياء الأمور والمجتمع والمسؤولين في إدارة التعليم.
- ✍ وهذا الانخفاض يعيق القيام بالأنشطة التعليمية، ويستنفد قسطاً كبيراً من جهد المدير ووقته في تجنب السلبيات وتجاوز العثرات.
- ✍ النقص في أعداد المعلمين وفي مستوى تأهيلهم، مما يضطر المدير إلى تكليف غير المختصين أو غير المؤهلين للقيام ببعض الأعمال، أو تحميل بعض المعلمين ممن يثق بمؤهلاتهم وقدراتهم أعباءً إضافية فيتأثر أداؤهم بشكل سلبي.
- ✍ تباين سلوكيات المعلمين المهنية، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.
- ✍ تفشي بعض الظواهر التعليمية السلبية في المدرسة، مثل: استخدام ما يعرف بالكتب المساعدة، أو التشجيع عليها من قبل المعلمين، أو لجوء بعض المعلمين والتلاميذ إلى الدروس الخصوصية، أو إهمال الكتاب المقرر والاستعاضة عنه بالتلخيص.

✍ غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة المدرسية.

✍ افتقار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات الإشرافية لممارسة أدوارهم كقادة تربويين.

٢- المعوقات التي ترتبط بالعمل الإداري (المعوقات الإدارية)، وتتمثل فيما يلي:

✍ عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المدير.

✍ عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة، أو عدم صلاحيتها.

✍ عدم وجود مساعد للمدير أو نائب له يمكن تفويضه بجزء من الأعمال، وبخاصة الأعمال غير الفنية.

✍ اكتظاظ الصفوف وتجاوز نسبة القبول المعقولة في المدرسة.

✍ سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية، بحيث تأتي بعض الأعمال الروتينية، مثل: متابعة انتظام دوام المعلمين والطلبة أو غيابهم، ومقابلة أولياء الأمور والمراجعين، والرد على المكالمات الهاتفية، وقراءة الصحف والنشرات والتعليمات - على غالبية وقت المدير، وتسبب له الضغوط النفسية والإجهاد الجسمي والعصبي.

٣- المعوقات التي ترتبط بالنظام التربوي (المعوقات التنظيمية)، وتتمثل فيما يلي:

✍ المركزية في الإدارة التعليمية، وفي اتخاذ القرار، وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل.

✍ غياب الدعم والخوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية، وبخاصة حين يخشى بعض المسؤولين والزملاء من ظهور قيادات شابة جديدة وإيجابية ومتحمسة وفعالة - يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين والمديرين القدامى، أو تحد من نفوذهم وسلطانهم.

مجانية التعليم وإلزاميته، مما يدفع بعض الطلبة وأولياء الأمور إلى سوء استغلال هذا المبدأ، والتقاعس عن التعاون مع الإدارة المدرسية وعن العمل الجاد، وتحميل المديرين وحدهم مسؤولية معالجة الخلل الدراسي والمسلك لدى التلاميذ.

غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها.

هذا إلى جانب مجموعة من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربوي المتكامل، منها:

١ - اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة، وتحميله المسؤولية كاملة عما يجري داخلها.

٢ - تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية سلسلة ومنتظمة، مثل: إجراء الامتحانات، وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بنظافة المبنى المدرسي وصيانه، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتقليل مشكلات العاملين.

٣ - سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ومتابعتها - مقابل صعوبة أكثر في تقويم الأنشطة التعليمية التعليمية، التي تخدم العملية التعليمية وتحقق نتائجها على المدى الطويل. وهذا بدوره يدفع المدير إلى التركيز على الجانب التنظيمي الإداري في عمله.

٤ - سيطرة الرقابة الإدارية على عمل المدير في غياب المراقبة والمتابعة المهنية التي تركز على مهنية الإدارة المدرسية.

٥ - انتشار الأمية أو انخفاض المستوى الثقافي لدى أولياء الأمور، مما يعني قلة إدراك أهمية العلاقة بينهم وبين المدرسة، وعدم وعيهم برسالة المدرسة، وأهمية المشاركة بين المنزل والمدرسة. كما قد يؤدي ذلك إلى عدم اكتراث أولياء الأمور بمتابعة انتظام أبنائهم في الدراسة، فيكثر غيابهم ويتسربون مبكرًا من المدرسة.

٦ - كثرة التلاميذ الملحقين بالمدرسة، في مقابل قلة الصفوف والوسائل المرافقة، وقلة أعداد المعلمين.

٧- عدم تجانس السكان أو وجود مشكلات وثقافات فرعية خاصة مختلفة، تحول دون انسجام التلاميذ وتفاعلهم مع بعضهم، مما يشكل عبئاً على الإدارة المدرسية.

ثالث عشر: مقومات الاتصال الإداري الفعال:

يتوقف نجاح عملية الاتصال على ضرورة توافر العديد من المقومات العامة، والتي تتمثل فيما يلي:

لـ توفير نظام الاتصالات بين مستويات الإدارة.
لـ توفير نظام المعلومات والبيانات؛ حتى يتم نقلها بطرق سهلة وواضحة.
لـ معرفة قدرات المستقبلين للاتصال؛ من النواحي العلمية والفنية والسلوكية والنفسية.

لـ توافر قدر من اللغة المشتركة بين المرسل والمستقبل للاتصال.

لـ التوقيت الملائم للاتصال.

لـ التركيز على هدف الاتصال.

وبالإضافة إلى المقومات السابقة فإن هناك مقومات أخرى تتعلق بعناصر العملية الاتصالية: (المرسل والمستقبل والوسيلة والرسالة والتغذية الراجعة)، والتي تساعد على نجاح أو فشل عملية الاتصال، حيث تتمثل هذه المقومات فيما يلي:

١- مقومات تتعلق بالمرسل:

لـ استخدام اللغة والمفردات التي تلبي احتياجات الموقف.
لـ عندما تتحول الرسالة إلى رموز يحرص على جعل الرسالة مترابطة ومتسلسلة منطقياً.

لـ اختيار الوسيلة الأكثر ملائمة للموقف.

لـ التأكد من كون الرسالة واضحة وكاملة ومختصرة ولطيفة وصحيحة.

لـ تجنب التجريح.

لـ الحرص على حصول عملية تغذية راجعة مع المستقبل.

٢- مقومات تتعلق بالمستقبل:

- ✎ إعطاء الرسالة الواردة إليه الاهتمام والانتباه الكافي.
- ✎ لا بد أن يكون إيجابياً، ويساعد المرسل على نقل رسالته.
- ✎ التأكد من أنه استوعب الرسالة، حيث يمكنه أن يطلب من المرسل إعادتها إذا لزم الأمر.
- ✎ إعطاء المرسل التغذية الراجعة الكافية له.
- ✎ إذا كانت الرسالة تتطلب اتخاذ إجراء ما- فعلى المستقبل أن ينفذها بسرعة، ولا يتردد بالرجوع إلى المرسل كلما احتاج إلى ذلك.

* * *

مراجع الفصل

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم الزهيري، ورشا الليثي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، حائل، دار الأندلس، ٢٠٠٩.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، المعارف الحديثة، ٢٠٠٢.
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.
- ٤- الإداري الناجح، وزارة التخطيط والمعلومات بوزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، العدد ٧٩.
- ٥- بندور عبد السلام فتح: مهارة الاتصال الفعال، رؤية إشرافية في تطوير الذات، الرياض، دار النشر الدولي، ٢٠١٢.
- ٦- تيسير الدويك، وحسين ياسين: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٩.
- ٧- جمال محمد أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٩.
- ٨- حافظ فرج أحمد، ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.
- ٩- حسن عماد مكايوي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، القاهرة، الدار اللبنانية، ١٩٩٣.
- ١٠- خالد بن سعد الجضعي: الإدارة- النظريات والتطبيق، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٦.

- ١١- زكريا يحيى لال، وعلياء عبد الله الجندي: الاتصال الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم، الرياض، العبيكان، ٢٠٠٥.
- ١٢- صباح حميد علي، وغازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية- أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٧.
- ١٣- عبد الصمد الأعبري: الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة العربية، ٢٠٠٤.
- ١٤- عبد الله إسحق، وإحسان محمد كنسارة: وسائل الاتصال التعليمية، مكة المكرمة، ١٩٩٦.
- ١٥- عزة جلال مصطفى: الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة- رؤية إستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعي الحديث، ٢٠٠٧.
- ١٦- عزة جلال مصطفى: آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، القاهرة، وحدة التدريب والنشر، ٢٠٠٨.
- ١٧- علاء إسماعيل الحمزاوي: فن الاتصال والحضارة الإسلامية، الموسوعة الشاملة.
- ١٨- فواز محمد القحطاني وآخرون: مهارات الاتصال التعليمي، الرياض، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٩.
- ١٩- محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٨.
- ٢٠- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، الأردن، دار الشروق، ٢٠٠١.
- ٢١- منى مؤتمن: مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية- دليل الاتصال الإداري الفعال، عمان، وزارة التربية والتعليم بالتعاون المجلس الثقافي البريطاني، ٢٠٠١.

- ٢٢- ميرفت صالح ناصف، نقلا عن: شاكِر محمد فتحي، الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٦.
- ٢٣- منى محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٨.
- ٢٤- همت بدرأوي زيدان، ومحمد صبري حافظ محمود: المدخل في الإدارة التعليمية، القاهرة، مصر للخدمات العلمية، ١٩٩٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Certa Samuel: **Modern Management**, New Jersey, England Cliffs, Prentice Hall Inc, 1994.
- 2- Alicea Rivera, Juan Carlos: **Communities of practice and knowledge management**, An exploratory and descriptive study, University of Puerto Rico, Rio Piedras, Puerto Rico, 2006.
- 3- Bennie Binkert: **Contemporary Business Communication**, Boston, Houghton Mifflin Company, 1998.
- 4- Boris Rakovski And Others, **Encyclopedia Of Wikipedia (Ed), Communication** , Michael A. West And James L. Farr, 2004.
- 5- Matt Kimball and Shannon Acosta: **Positive Communication- The Backbone of a School**, Texas ,US department of education, 1999.
- 6- Nicki Mc McCullough: **Video technology- A vehicle for educators to enhance relationships with families, education**, vol, 127, issue1, 2006.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- 1- <http://www.islam.gov.kw/edary/topics/view/article.php?sdd=103&issue=79>
- 2- <http://www.alriyadh.com/2006/03/09/article136481.html>
- 3- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=58886>
- 4- <http://islamport.com/w/amm/Web/1296/1.htm>
- 5- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/>
- 6- <http://hartash.maktoobblog.com>
- 7- <http://faculty.ksu.edu.sa/haroon/>
- 8- <http://ar.wikipedia.org/wiki/>
- 9- <http://30dz.justgoo.com/montada-f5/topic-t673.htm#1024>