

الفصل الخامس

الاتصال التربوي
في
الإدارة التعليمية

obeikandi.com

الإتصال التربوى فى الإدارة التعليمية

- المقدمة •

- المنظور التاريخى للإتصال •

- فلسفة الإتصال فى المنظومة التعليمية •

- مفهوم الإتصال •

- أهمية الإتصال فى الجهاز الإدارى •

- فوائد الإتصال •

- أهداف الإتصال •

- مكونات الإتصال •

- شروط الإتصال الجيد •

- بناء الإتصال •

- أساليب الإتصال •

- معوقات عملية الإتصال التربوى •

خصائص الاتصالات الفعالية :

- معايير كفاءة وفاعلية الإتصال التربوى •

- مدير الإدارة ووظيفة الإتصال •

- الدور الفعال لمدير الإدارة فى عملية الإتصال التربوى •

- التوصيات والمقترحات لزيادة فاعلية الإتصال فى الإدارة

التعليمية •

- المنظور الإسلامى فى رفع فعالية نظام الاتصالات •

- مراجع الفصل الخامس •

obeikandi.com

الاتصال التربوى

فى

الإدارة التعليمية

المقدمة :

فى ظل التحولات العالمية وثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة ترتبط بشكل أو بآخر بالتقدم الحادث فى تقنيات الاتصالات ، وقد ارتبط نجاح المنظمات وارتباطها بوجود نظام فعال للاتصالات تعتمد عليه .

والإنسان اجتماعى بطبعه فهو يعيش مع جماعات تنمو وتتطور ، تجمع بين أفرادها تنظيمات وأهداف وتحكمها قوانين ولوائح يتحركون على ضوئها لتحقيق تلك الأهداف ، ولذلك لا يمكن أن يوجد تنظيم خالى من الاتصالات بين أفرادها لأن الاتصالات تعتبر أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التى تتكون بين الأفراد .

ولقد اهتمت نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وإنما تهتم أكثر بوحدة من أهم القضايا الإدارية والتنظيمية على إصدار الأوامر والتعليمات للوصول إلى الأهداف المنشودة بل إنه يمثل مسمار الربط الذى يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإدارى فالوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تؤدى بمعزل عن الاتصالات لأن الاتصالات تمثل القلب النابض لهذه الوظائف .

وفى ضوء ذلك يعتبر الإتصال أهم الوظائف الإدارية التى تربط كافة وظائف الإدارة عبر قنواته الممتدة داخل التنظيم وخارجه . ومن ثم لا يمكن أن نتصور نجاح التخطيط دون أن يكون هناك نظام دقيق للإتصال وكذلك فإن التنظيم الناجح يحقق نجاحه عبر وسائل الإتصال التى يوفرها نظام الإتصال الدقيق .

ومن هنا لابد للمدرسة والإدارة التعليمية أن يكون لها شبكة من الاتصالات تربط أعضائها وتنتشر بينهم المعلومات والبيانات والحقائق التى تبنى على ضوئها القرارات الإدارية . ولذا فالإتصال وسيلة أساسية لإحكام الإشراف على الأفراد العاملين فى أى

جهاز إدارى وإيصال القرارات الصادرة لتلك الإدارات المختصة الملزمة بتنفيذها وعاملاً أساسياً فى عملية التوجيه لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة من رؤساء ومرؤوسين لتحريك وتوجيه سلوك العاملين بما يتناسب مع خطط الجهاز الإدارى ويحقق أهدافه .

لذا يعد الاتصال الوسيلة التى يتم فى ضوئها ربط أجزاء المنظومة التعليمية والمدرسية فيما بينها حيث يؤدى الاتصال وظيفه دفع النظام إلى القيام بالوظائف الخاص بها واستخدام نتائج العمل (تقييم العمل) وكذلك القيام بوظيفة السيطرة لربط الأجزاء المختلفة بمراكز اتخاذ القرار .

إن الاتصال التربوى فى الإدارة التعليمية يعتبر بحق لب العملية التعليمية كلها ، بل هو قلبها النابض ولولا الاتصال ما كان هناك عملية تعليمية من أساسها . ومن ذلك يتضح أن الاتصال ضرورى فى جميع وظائف الإدارة الأساسية من : تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، وتنسيق ، ورقابة ، وبدونه لا يمكن أن تنجح الإدارة فى النواحي السابقة . ومن ذلك فالاتصال ضرورى لتحسين العلاقات الإنسانية وشعور العاملين بالعدل ، وينبغى على الإدارة أن تشرح وتفسر قراراتها حتى تتضح الظروف والأسباب التى دفعت الإدارة لاتخاذ قرارها .

المنظور التاريخى للاتصال :

تحتل عملية الاتصالات الإدارية أهمية كبيرة فى مجالات الإدارة المختلفة وحتى عام ١٩٤٠م ؛ لم تلق الاهتمام الذى يبرزها كعملية إدارية هامة . أما بعد ذلك فقد تمت ونشرت البحوث والمقالات والكتب التى تسعى إلى الوصول إلى نظرية فى الاتصالات الإدارية . ومع ذلك يعتبر " برنارد " Barnard من الرواد الذين اهتموا بهذا المجال .

وقد بدأ الاتصال كعلم منذ أواخر الأربعينيات ١٩٤٨م على يد مهندس موظف فى شركة " بل " للتليفونات فى الولايات المتحدة الأمريكية ، ويدعى " كلود شانون " هذا المهندس هو الذى صاغ - من عملية الاتصال التليفونى - عملية الاتصال التربوى بعناصره الخمسة وهى : المرسل - المستقبل - الرسالة (المعنى) - اللغة المستخدمة فى نقل المعنى - قناة الاتصال . وبالرغم من أن تلك الصياغة وضعت لأغراض تقنية إلا أنها أصبحت تشكل الإطار العام لتحليل عمليات الإتصال ومكوناتها فى مختلف الميادين .

ومنذ ذلك الحين تقدم علم الاتصال بقفزات سريعة وأصبح من موضوعات الإدارة ،
ولكى تكون مديراً ناجحاً وقائداً مؤثراً ينبغى عليك أن تتمتع بمهارة الاتصال الفعال .

ولم يكن الفراغة غير متصلين بركب الحضارة وتطورها بل وجدت بعض أساليب
الفراغة التي كانت تحت علي حسن الاستماع إلى الآخرين بانتباه لكى يتحقق الاتصال
الفعال . ونتذكر للفراغة شيئاً عن أسلوب التعامل والعلاقة التي ينبغى أن تكون بين
المسؤولين وذوى الحاجة إليهم ، وهو ما جاء على لسان الوزير المصرى القديم " بتاح
حطب " فى رسالته إلى أحد الموظفين فى الدولة الفرعونية ، يقول له " إذا كنت ممن
يسعى إليهم الناس بالشكوى ، فكن هادئاً عندما تسمع إلى ما يريد الشاكى أن يقوله لك ،
لا تصده قبل أن يفرغ كل ما فى نفسه أو قبل أن ينتهى من قول كل ما جاء من أجله .
فإن الشاكى يحب الاهتمام بقوله أكثر من تحقيق ما يطلبه . وليس من المحتم أن تنفذ له
ما جاء فى شكواه ولكن حسن الاستماع إليه يريح قلبه " .

فلسفة الاتصال فى المنظومة التعليمية :

يعتبر الاتصال عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر ،
وهذا يعنى وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها ، ووسيلة يتم من خلالها الاتصال ،
ومن الطبيعى أن الاتصالات لا تقف عند حد نقل المعلومات فقط بل يجب أن يتحقق
المرسل من تفهم المستقبل لها طبقاً لما يبغيه ، وتسهم التغذية العكسية بدور فعال فى
التحقق من ذلك ، بمعنى أن نظام الاتصال يتضمن عدة عناصر رئيسية هى المرسل
والمستقبل ، والرسالة ، والوسيلة والتغذية العكسية كما أنه يتم تحقيق هدف معين فى
وقت ومكان محدد .

ويقوم هذا النظام على فكرة التغذية العكسية طالما أن تدفق المعلومات يحدث أثراً فى
السلوك ، كما أن هذا الأثر تبادلى بين المرسل والمستقبل . ولذلك من الضرورى استرجاع
المعلومات بصفة مستمرة حتى يمكن تقييم عملية الاتصال ، وتحديد عقباته وأسبابه
للتغلب عليها لتحديد فاعلية النظام .

مفهوم الاتصال :

تعرض مفهوم الاتصال إلى عدد من اجتهادات كتاب الإدارة أثمرت عن اجتماع
فحواه كما يعرفه " فليبو " Phlepo بأنه " العملية التي من شأنها التأثير فى الغير حتى

يفسر فكرة الطريقة التي يعينها المتكلم إلى الكاتب؛ ويعرفه "أندرسون" Indreson بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليقات؛ ويعرفه "صلاح الشنواني" بأنه إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين. وقد عرفت "منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين" الاتصال بأنه تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة إلى إحداث علاقات إنسانية طيبة. وكان "برنارد" Barnard أفضل العلماء الذين اهتموا بالاتصال معرفة بأنه وسيلة تربط أعضاء التنظيم بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي معين. كما يعرف الاتصال على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في البناء التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى إلى السلوك إلى الأداء.

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

والاتصال في مجال الإدارة التعليمية والدرسية نعتى 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".

ومن الناحية اللغوية فإن الاتصال مأخوذ من الوصل، ولقد ورد في المعجم الوسيط في مادة وصل. " يصل فلان وصولاً ويصل الشيء وصولاً، ووصله وصلاً أى بلغه وانتهى إليه، والوصلة من الاتصال، ويقال بينهما وصلة".

كما ورد في مختار الصحاح أن كلمة اتصال مأخوذة من الوصل أى البلوغ - وصل إليه وصولاً - أى بلغ.

قال تعالى: "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق".

أى يتصلون - وتوصل إليه أى تल्प في الوصول إليه ووصله توصيلاً إذا أكثر من الوصول.

كما أن أصل كلمة اتصال باللغة الإنجليزية (Communication) مأخوذة من المصطلح اللاتيني (Communis) بمعنى (Common) أى عام وشائع والاتصال هو تعميم وانتقال للمعلومات بين شخص وآخر أو آخرين .

ومن حيث التعريف فى مجال الإدارة التعليمية فقد عرف هانى عبد الرحمن الطويل الاتصال الإدارية " تلك العملية الدينامية التى يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو من غير قصد على مذركات شخص آخر ، أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية " .

كما عرفها أميل فهمى بأنها " عملية نقل فكرة معينة ، أو معنى محدد فى ذهن شخص إلى ذهن شخص آخر أو آخرين ، بالحالة التى عليها الفكرة أو المعنى ، وهى عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد فى صورة متبادلة بين الجانبين " .

ويتضح من التعريفات السابقة ، أن الاتصالات عملية تفاعلية تهتم بنقل فكرة أو مجموعة أفكار إلى شخص ، أو جماعة ، بوسائل معينة لتحقيق أهداف المؤسسة . ولهذا فالاتصالات هى وسيلة نقل الأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات وخارجها ، فهى لا تقتصر على العمل الإدارى ، بل أن كل ما نقوم به من علاقات فى حياتنا اليومية يمثل صوراً مختلفة من الاتصالات ، ولكنها تظهر فى العملية الإدارية بصورة أكثر وضوحاً . ويتوقف عليها نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها .

أهمية الاتصال التربوى فى الجهاز الإدارى :

تبدو أهمية الاتصال فى علاقته الوثيقة الواضحة بالتخطيط من ناحية ، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية ، وبعملية الرقابة من ناحية أخيرة ، فالاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة الموارد المادية والبشرية ومعرفة أهدافها بكل وضوح ، كما أن اتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم فى عملية صنع القرارات ، كما أن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته . فالإدارى لا يستطيع أن يودى وظيفته فى الرقابة بطريقة مثمرة وجامدة ما لم تكن لديه شبكة جيدة للاتصال يجمع عن طريقها بين كافة أرجاء التنظيم .

كما أن جوانب العمل الإدارى لا يتم أى جانب منها قبل توفير نظام اتصال فعال داخل المؤسسة التعليمية ، فالتوجيه الإدارى مثلاً يتم من خلال ربط أجزاء المؤسسة بعضها ببعض ، ويتم توزيع الأعمال وتتبع الأنشطة المختلفة وإزالة العوائق التى قد تعترض ذلك العمل والوظائف الإدارية الأخرى ، أيضاً لا تتم إلا من خلال قنوات ووسائل الاتصال . وتبرز أهمية الاتصال التربوى فى الجهاز الإدارى فى الإدارة التعليمية على النحو التالى :

- ١- تحقيق الأهداف .
- ٢- الاتصال يلعب دوراً أساسياً فى تناول المشكلات وطرق علاجها .
- ٣- الاتصال وسيلة فعالة فى إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة .
- ٤- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة .
- ٥- يمثل الاتصال جزءاً رئيسياً من مهام المسئولية فى الجهاز الإدارى داخل المؤسسة ، مما تنشأ عنه الحاجة إلى ترتيب القيادات الإدارية التى تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة .
- ٦- توجيه العاملين وتقييم أدائهم .
- ٧- كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها .
- ٨- الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف وما هى المشكلات التى ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات .
- ٩- الاتصال يعتبر من الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة فى التنظيم وإحداث التغيير فى سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المؤسسة التعليمية .
- ١٠- عملية الاتصال داخل المؤسسة تحتوى على جانب انفعالى وآخر نفسى مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمى والإدارى فى المؤسسة التعليمية .
- ١١- يعطى إحساس للعاملين باهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الطيبة ويرفع من الروح المعنوية .

تظهر أهمية الاتصالات فى المؤسسات التعليمية لما تحقته من تفهم لمشكلاتها ، وتحليل تلك المشكلات ، ووضع الحلول المناسبة لحلها ، ولعلاقتها المباشرة بعملية اتخاذ

القرارات فى المؤسسة . وتعتمد عناصر الإدارة مثل : التنظيم ، التخطيط ، التوجيه والتنسيق التقييم ، على نوعية الاتصالات الموجودة ، وذلك لأن العملية الإدارية لا تعمل فى فراغ ، بل فى محيط إجتماعى له مقوماته ونظمه ، وثقافته ، وعاداته وتقاليده ، ولهذا تعتبر الاتصالات وظيفة أساسية من وظائف الإدارة . ويؤكد " برنارد " Barnar ذلك حيث يرى أن الاتصالات وظيفية من وظائف الإدارة كما يعتبرها " مورفى " Morphy عنصراً أساسياً للتنظيم الناجح .

ويرى كل من Hick & Gulletel أن الاتصالات عامل أساسى لاستمرار المؤسسات . ووجد أن المدير يضى حوالى ٩٥٪ من وقته فى الاتصالات ، والاتصالات الجيدة ضرورة لتحقيق الكفاءة الإدارية ، وعندما تفشل الاتصالات تفشل الأنشطة التنظيمية جميعها . ويعتبر ما ذكره "هيربرت" Herbert تأكيداً هاماً على أهميتها ، وفعاليتها فى العملية الإدارية ، والتي بدون نجاحها لن تتحقق الكفاءة المطلوبة للعاملين بها ، فتفشل أنظمتها وتضطرب قراراتها ، وتتعثر المؤسسة فى تحقيق أهدافها المطلوب .

ولا يمكن تجاهل أهمية الاتصالات فى العملية الإدارية ، لأنها إحدى الدعائم الهامة التى يركز عليها البناء التنظيمى للمؤسسة . كما يتحقق من خلالها التنسيق والتكامل بين مختلف الأعمال والنشاطات الخاصة بالعمل الإدارى . وتتوقف جودة الاتصالات على مدى فعاليتها وسلامة انتقال الأوامر والقرارات والنتائج والبيانات ، والاتجاهات عبر أقسام المنظمة .

فوائد الاتصال :

يحقق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عدة فوائد للمؤسسة أهمها :

١- تفهم الفرد للعمل المكلف به :

حيث أن تفهم الفرد لجوانب عمله المختلفة والهدف من وراء جهده يساعد على تعاونه مع باقى زملائه ودقة أدائه وارتفاع إنتاجيته مما يزيد من درجة رضاه عن العمل .

٢- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل :

فالاتصال المستمر يساعد الفرد فى التعرف على ظروف عمله الواقعية والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين وإمكانية التوصل معهم عن الأسباب الحقيقية وراءها والمقترحات المناسبة للعلاج مما يسهم فى تحسين ظروف العمل .

٣- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية :

يسهم الاتصال المستمر فى تنمية روح الفريق فى العمل وزيادة التفاعل الاجتماعى وتنمية العلاقات الإنسانية التى تكون لها آثار إيجابية على نتاج العمل ككل .

٤- تحقيق التناسق فى الأداء :

فوجود نظام الاتصالات يقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة وتحقيق التقارب بينها مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمؤسسة بجانب أهدافهم الخاصة .

٥- تقليل الإشاعات فى التنظيم :

إن تفهم كل فرد لدوره فى التنظيم لمجالات العمل المختلفة يؤدي إلى الحد من الشائعات الضارة التى تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة .

٦- تحقيق فاعلية عمل الإدارة :

تتمثل مهمة المدير فى تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق مرءوسيه ، فقدرة إدارة المؤسسة على ممارسة هذه الوظائف يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها الاتصالية والتأثير على العاملين لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة .

٧- تدعيم العلاقات مع المجتمع :

حيث تتعامل المؤسسة فى العصر الحالى مع قوى اجتماعية متعددة والتى أصبحت تتدخل بدرجة كبيرة فى أهدافها وسياساتها وقراراتها ، ولذلك فالإدارة الواعية هى التى تستطيع أن تتخذ الوسائل التى تتعاون فى كسب القوى التى تكون أكثر تأثيراً عليها وتقليل ضغط الجماعات التى تعمل ضدها .

أهداف الاتصالات :

تهدف الاتصالات إلى تحقيق الكثير من الأهداف سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات والمنظمات . ويذكر فؤاد الشيخ وآخرون أن عمليات الاتصالات الإدارية فى العملية التربوية تقوم لتحقيق عدة أهداف من أهمها :

- وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة .
- تنظيم العناصر الإنتاجية والبشرية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية .
- اختيار وتطوير أفراد المؤسسة وتقييمها .

- قيادة وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة وحفزهم .

- رقابة الإنجاز داخل المؤسسة .

وبالنظر إلى آراء أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه نجد أنه يضاف إلى ما سبق :

- نقل المعلومات وجوانب المعرفة من شخص إلى آخر .

- تنمية تحقيق الترابط بين عناصر الإدارة .

وتأسيساً على ما سبق نجد أن أهداف الاتصالات تتناول جميع الجوانب من علاقات بين الأفراد ، وتنظيم للعمل ، ومتابعة وضع الخطط اللازمة لسير أعمال المنظمة . وتبرز هذه الأهداف بصورة واضحة في المجالات التربوية بتعريف العاملين في الجهاز التعليمي بالأهداف المراد تحقيقها والسياسة التعليمية التي تقررت . والبرامج والخطط الإدارية والتربوية ، والمسئوليات والاختصاصات لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والهيئات التعليمية والإدارية على جميع المستويات بالمنظمة .

مكونات الاتصال :

الاتصال هو نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى شخص آخر بدون تغيير أو تبديل في تلك الفكرة وبهذا يكون الاتصال ناجحاً . وعليه يمكن تحديد مكونات الاتصال فيما يلي :

(١) المتصل (المرسل) : هو الشخص البادئ بعملية الاتصال أو المنظمة أو الجهد التي وجه منها المعلومة إلى الرسالة .

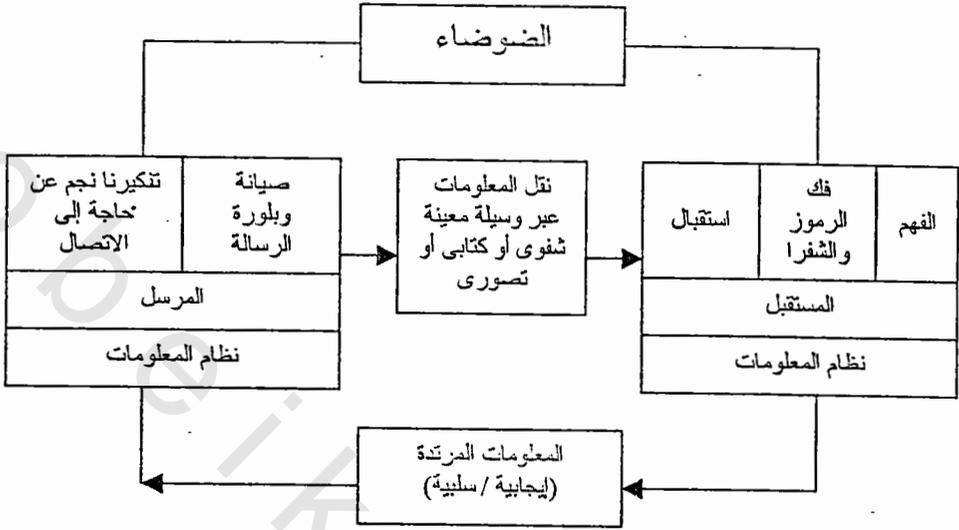
(٢) المتصل به (المستقبل) : هو الشخص أو المنظمة أو الجهد الذي يستقبل الرسالة .

(٣) وسيلة الاتصال إلى قناة الاتصال المستخدمة : هي الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات .

(٤) الرسالة (موضوع الاتصال) : هي الفكرة أو الأحاسيس أو الاتجاهات أو المعتقدات التي يحاول المرسل نقلها للمستقبل والتأثير عليه طبقاً لها .

(٥) نتيجة الاتصال : وهي النتيجة التي انتهى إليها الاتصال إلى رد فعل المستقبل واستجابته للمرسل .

والشكل التالي يوضح النموذج المتكامل لعملية الاتصال.

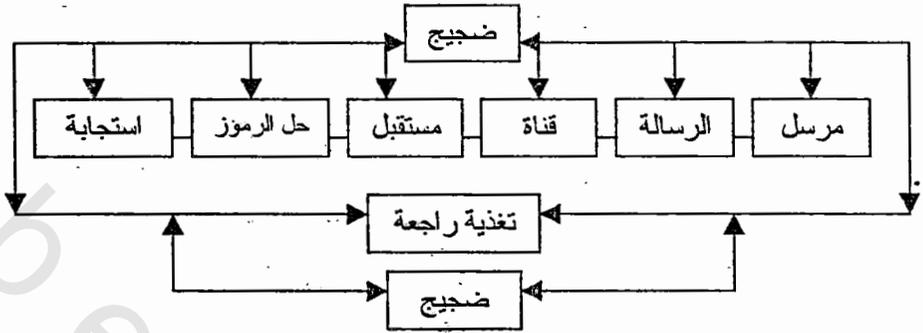


شروط الاتصال الجيد :

ويتطلب نجاح الاتصال أن تتوفر لدى المرسل عدة مواصفات :

- ١- القدرة على بدء عملية الاتصال وأن يعمل على تهيئة الظروف المناسبة لإرسال الرسالة إلى المستقبل.
- ٢- أن يصوغ الرسالة بالأسلوب الجيد الواضح الملائم لموضوعها . ولقدرات واستيعاب المرسل إليه .
- ٣- أن يختار وسيلة الاتصالات التي تتناسب مع المرسل إليه وتتناسب أيضا مع مضمون الرسالة ذاتها .
- ٤- أن يعمل على التأكد من ظهور أثر الاستجابة على المستقبل ، وبالتالي تحقق مدى الهدف المطلوب من عملية الاتصالات .
- ٥- التأكد من توفر الانتباه المطلوب لدى المستقبل لاستقبال الرسالة وبالتالي توفر الاستعداد اللازم لفهم الرسالة .

ويوضح الشكل التالي هذه العناصر بصورة أكثر تسلسلاً :



ويتضح من هذا الشكل أن عناصر الاتصالات الأساسية تتمثل في :

المرسل ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل ، الاستجابة ، إلا أن هذه العناصر قد تتعرض إلى بعض المؤثرات سلباً أو إيجاباً ، وهو ما يطلق عليه الضجيج كما أن نجاح عملية الاتصالات يتطلب توفر عملية التغذية الراجعة التي تصحح مسار الاتصالات وتعطي صورة واضحة للمرسل ، ويتضح من ذلك أن الاتصالات لها بيئة تتم من خلالها ، وهذه البيئة لها معوقات وأهدافها ، وعلاقتها ويؤكد ذلك على ضرورة ترابط عناصر الاتصالات ، وأن أي خلل في عنصر من هذه العناصر سوف يؤثر على بقية العناصر الأخرى ويحول دون سلامة الاتصالات .

وبما أن الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات فإن لنجاح هذه العملية لابد ومن توافر شروط هامة في مقدمتها :

١- الوضوح :

بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحاً لا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفهم ويتيح له فرص تنفيذ الاتصال التنفيذ السليم الذي يؤدي إلى تحقيقه أهدافه .

٢- البساطة والاختصار :

أن يتم الاتصال بشكل خال من التعقيد وأن لا تكون الرسالة طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصر إلى درجة حتى يتسنى العمل بمضمون الرسالة ووصولها في أقصر وقت ممكن .

٣- سلامة الوسيلة :

بمعنى أن تشير وسيلة الاتصال إلى المطلوب بلوغه وفي مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما تهدف إليه .

٤- عدم التعارض :

أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال ، فلا يكون بينهما تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال .

٥- الملاءمة :

بمعنى أن يكون الاتصال ملائماً من حيث هدفه ومن حيث توقيقه وتنفيذه .

وتسعى المؤسسات على مختلف أنواعها ، إلى تكوين نظام اتصالات جيد وفعال ، يساعدها على تحقيق أهدافها ، وقد أورد أحمد حافظ نجم عدة شروط من أهمها :

١- وضوح الأفكار وحسن تنظيمها وتسلسلها المنطقي وعدم تناقضها وهذا يستلزم وضوح الأهداف الأساسية لعملية الاتصالات واختيار الأسلوب الذي يساعد على تحقيق الهدف المطلوب .

٢- حسن الاستماع إلى الطرف الآخر وإعطاؤه القدر الكافي من الاهتمام والتواضع والبساطة واستخدام الأسلوب المهذب وأسلوب الإقناع والمناقشة لا أسلوب الأمر والانتقاد .

٣- عدم تحطيم معنويات الموظفين المجتهدين والمبتكرين ومكافأتهم على اجتهادهم والاهتمام بوضع أفكارهم موضع التطبيق كلما كان ذلك ممكناً .

٤- مراعاة الظروف النفسية والإنسانية والشخصية للمرسل إليه وإعطاؤه ما يناسبه من وسائل الاتصالات .

٥- عدم الاستئثار بالرأى ، ومحاولة الاستعانة بآراء المساعدين والعاملين ، وجعل المشاركة في الرأى مبدأ أساسياً من مبادئ عملية الاتصالات .

٦- التزام الرئيس الإدارى بما يصدره من تعليمات وقرارات ، بصفته القدوة الحسنة لمرءوسيه .

٧- أن تختار وسائل الاتصالات من النوع الذى له صفة الاستمرارية ، فلا تكون من النوع القصير الذى يعد للإستهلاك اليومى فقط.

٨- ليست مهمة الرئيس إصدار الأوامر وانتظار تنفيذها بل عليه أن ينتقل إلى مواقع العمل لمتابعة التنفيذ ، فذلك أدعى إلى التقرب من العاملين والتعرف على مشاكلهم واكتساب ثقتهم .

٩- العمل على رفع الوعى الإدارى لدى الموظفين وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة التى يعملون بها .

١٠- الصدق والمرونة فى وسيلة الاتصالات والتأكد من أنها تستخدم استخداماً سليماً لا لمجرد الدعاية والإعلان .

١١- تدبير الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية اللازمة لممارسة عملية الاتصالات حتى تحقق أهدافها ، والعمل على تطوير وسائل الاتصالات لتساير التطورات العلمية بصفة مستمرة .

ويؤكد إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن أن هناك عدة قواعد وشروط تساعد على زيادة كفاءة الاتصالات الإدارية من أهمها :

١- أن تكون قنوات الاتصالات محددة ومعروفة لكافة المرءوسين والعاملين .

٢- تحديد سلطات الأفراد فى هيكل الوظائف والأعمال والمسئوليات التى يقوم بها كل منهم ، حيث أن خطوط السلطة التى يشير إليها الهيكل التنظيمى هى نفس خطوط الاتصال .

٣- أن تكون خطوط اتصالات بين مراكز اتخاذ القرارات وجهات التنفيذ قصيرة بقدر الإمكان .

٤- ترجمة الاتصالات الواردة من خارج المؤسسة وصياغتها صياغة دقيقة فى إطار أهداف المؤسسة .

٥- يجب عدم تعارض الاتصالات مع التسلسل الرئاسى ، فلا يجوز لمدير المديرية التعليمية مثلاً - أن يعطى تعليمات إلى المعلمين وإنما توجه التعليمات إلى مدير المدرسة ، وهو بدوره يبلغها للمعلمين .

٦- اختيار وسيلة الاتصالات التي تتناسب مع الهدف من الاتصالات يساعد كثيراً على زيادة وفعالية الاتصالات الإدارية مع المؤسسة.

يتضح مما سبق من خلال عرض النقاط السابقة ضرورة الاهتمام بقواعد وشروط الاتصالات الإدارية الناجحة التي إذا روعيت سوف تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتأسيساً على ما سبق أن من أهم شروط الاتصالات الناجحة : مراعاة البساطة، والوضوح، واختيار الوسيلة الملائمة ، والتعبير عن مضمون الرسالة بدقة لا تحتمل أكثر من تفسير واحد ، ومراعاة التوقيت الزمني والاهتمام بتحديد الهدف ، وتوفير الإمكانيات الفنية والمادية اللازمة ، ومراعاة ثقافة ونفسيات جميع أطراف عملية الاتصالات ، وأن تتم في ثلاث مراحل هامة هي التمهيد لعملية الاتصالات ، واختيار الموضوع بعناية ودقة، واستخدام الوسيلة المناسبة ، والمتابعة الجادة المستمرة التي تتأكد من سلامة الاتصالات ، وتعالج ما يعترض خطوط الاتصالات من عقبات بحكمة وعناية في الوقت المناسب ، مع مراعاة استمرارية الوسيلة واستفادتها من التكنولوجيا الحديثة لتواكب التطور العلمي المستمر الذي يجعل عملية الاتصالات تحقق أهدافها دون عوائق فنية أو مادية أو بشرية.

بناء الاتصال :

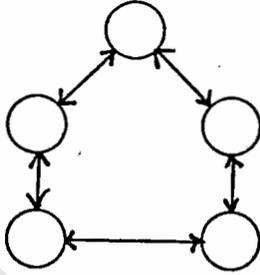
يؤثر تركيب علاقات الاتصال بين أفراد الجماعة على فعالية الاتصال في هذه الجماعة وسنعرض فيما يلي نتائج مجموعتين من البحوث في هذا المجال :

دراسات شبكات الإتصال :

في هذه الدراسات قام الباحثون "Parrett"، "Bavelas"، "Leavit" بتصميم أربعة نماذج لعلاقات الاتصال في أربع جماعات تتكون كل جماعة منها من خمسة أفراد وسنعرض هنا لنموذجين فقط من هذه الدراسات .

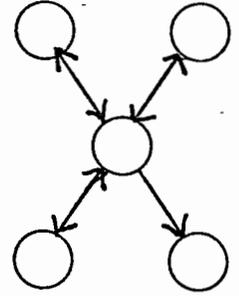
في النموذج الأول تتمركز علاقات الاتصال حول فرد في الجماعة يمكن للأربعة الآخرين تبادل المعلومات معه ، ولكن لا يسمح لهم بتبادل معلومات مع بعضهم البعض ويطلب على شبك الاتصال في هذا الجماعة نموذج العجلة أو حرف (X) ، أما النموذج النقيض للنموذج السابق فيمكن لكل فرد في الجماعة أن يتصل بفردين مجاورين له ويطلق

على شبكة الاتصال في هذه الجماعة نموذج الدائرة Circle أو حرف (O) • ويكون بذلك تركيب علاقات الاتصال في هاتين الشبكتين كالتالي :



نموذج الدائرة

Circle



نموذج العجلة

Wheel

وقد كان على أفراد الجماعة في كل نموذج أن يقوموا بالاتصال ببعضهم وفق علاقات الاتصال المحددة لهم كتابة ، المطلوبة منهم في دراسة "Leavitt" هي أن يتعرفوا على الرمز الشائع في القوائم الخمسة التي أعطى كل واحد منهم واحدة منها، وكانت كل قائمة تحتوي على خمس رموز مختلفة وقد كانت النتائج كالآتي :

- ١- من حيث السرعة والدقة : تفوقت شبكة العجلة حيث نهت المهمة في زمن أقل وبأخطاء أقل عن زمن وأخطاء شبكة الدائرة.
- ٢- من حيث رضا الأفراد : تفوقت شبكة الدائرة حيث أظهر أفرادها رضاً أكبر عن المهمة التي قاموا بها.
- ٣- من حيث إمكانية التعرف على القائد : اتفق أفراد شبكة العجلة على أن الفرد الذي تتمركز حول علاقات الاتصال هو القائد في حين لم يحدث اتفاق بين أفراد شبكة الدائرة على من هو القائد.

إن شبكات الاتصال التي تمكنت من تجميع المعلومات في جهد مركزي بحيث يتمركز الاتصال في هذا الجزء ، يمكنها أن تصنع القرارات التي تتضمن جميع المعلومات بسرعة ودقة أكبر من تلك التي يتساوى فيها أفراد الشبكة من حيث موقعهم في الشبكة ويكون الاتصال فيها لا مركزياً ، وهذه الكفاءة تتحقق في الشبكات المركزية

على حساب رضا أفراد الاتصال ، حيث يشعر معظمهم بأن فرص اتصالهم وما يتبادلوه من معلومات أقل من ذلك المتاح في حالة الشبكات اللامركزية مثل الدائرة. ويجب أن نلاحظ هنا كفاءة الشبكات اللامركزية تكون في حالة كون المشكلة المطلوب حلها بسيطاً. أما في حالة المشكلة معقدة تحتاج ابتكاراً أو تكييفاً من جانب جماعة الاتصال فإن الشبكات اللامركزية مثل الدائرة تتفوق على الشبكات المركزية (Guetzow & Simon) .

اتجاهات الاتصالات وقنواتها :

تنقسم الاتصالات إلى أنواع متعددة من أهمها :

أولاً : الاتصال المخطط :

يقصد به الاتصالات المحددة من قبل الإدارة وتكون خطوطها معروفة من قبل أعضاء التنظيم وتكون الأساليب المستخدمة محددة مثل الأوامر والتعليمات ، والتقارير والنشرات ، والخطابات والإعلانات .

ثانياً : الاتصال الغير مخطط :

هو غير المعروف من قبل الإدارة ووسائله غير رسمية مثل الإشاعات والثرثرة والمنافسات الودية . إن ظهور هذا النوع من الاتصال أمر حتمى فى التنظيم مهما كانت خطة الاتصال المرسومة وكفاءة خطوطها .

ثالثاً : الاتصال الرأسى :

تتم هذه الاتصالات داخل التنظيم وتنقسم إلى نوعين :

١- الاتصالات النازلة :

وهى التى تبدأ من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله وتستخدم هذه الاتصالات بقصد الإرشاد والتوجيه والأمر ، لذلك تعتمد الإدارة التسلطية على هذا النوع من الاتصالات بصفة أساسية وعادة ما تأخذ مثل هذه الاتصالات شكل الأوامر والتعليمات والتوجيهات .

٢- الاتصالات الصاعدة :

وهى الاتصالات التى تبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى وتستخدم هذه الاتصالات فى التقرير والطلب والاقتراح والاستفسار والأخبار والاتصالات النازلة هى الأكثر شيوعاً وانتشاراً داخل التنظيم .

رابعاً : اتصال الأفقى :

يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين فى مستوى إشرافى واحد أى نفس المستوى الرئاسى والاتصالات الأفقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية فى المنظمة أو الإدارة الواحدة وإنما تكون بين منظمة وأخرى أو إدارة وأخرى وهكذا .

خامساً : الاتصال الرسمى :

هى التى تتم بوسائل الاتصال الرسمية التى يقرها التنظيم ويتطلبها وهذه الاتصالات قد تكون داخلية أى داخل نطاق المنظمة الإدارية أو خارجية أى بين منظمة إدارية وأخرى أو بينها وبين الأفراد .

سادساً : الاتصال غير الرسمى :

هى التى تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها وإنما تنشأ نتيجة وجود علاقات اجتماعية بين العاملين فى المنظمة وهى تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها وهى تأخذ عادة شكل أحد الاتجاهات التى تقرها الاتصالات الرسمية فقد تأخذ شكل الاتصال النازل أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقى .

وتسهل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمى .

أساليب الاتصال :

تنقسم أساليب الاتصال إلى ثلاثة أساليب هى :

أولاً : أسلوب الاتصال الكتابى (الرسمى) :

الاتصال المكتوب يتم عن طريق الكلمة المكتوبة التى يصدرها المرسل إليه وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور فى المنظمات الكبيرة المعقدة ، ولكى يحقق الاتصال الكتابى الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة ، وهذا الأسلوب له مزايا مختلفة :

- ١- يمكن الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها .
- ٢- يحمى المعلومات المراد نقلها من التحريف .
- ٣- تعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت ومال وجهد الإدارة .

ورغم مزايا أسلوب الاتصال الكتابي إلا أنه له بعض العيوب من أهمها :

- ١- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي تحتاج السرعة في إبلاغ المعلومات .
- ٢- يحرم مصدر المعلومات من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة ومعرفة مدى تقبل معناها .

٣- أن هذا الأسلوب لا يمنع مطلقاً احتمالات التحريف إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى .

ويتحقق الاتصال الكتابي باتباع وسائل متباينة من أهمها :

- الاقتراحات .
- الشكاوى .
- الصحف والمجلات .
- المذكرات .
- البرقيات .
- التقارير .
- اللجان التربوية .
- المجالس التعليمية .
- الاجتماعات المدرسية .
- الأوامر والتعليمات المكتوبة والنشرات والكتب الدورية .

ثانياً : أسلوب الاتصال الشفوي (غير رسمي) :

ويتم ذلك عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال المكتوب بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه .

ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال غير أنه يعيب هذا الأسلوب ما يلي :

١- أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الحديث للتحريف أو سوء الفهم .

٢- عدم إجادة المرسل إليه للإستماع ذاته .

ويتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة من أهمها :

١- المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه .

٢- الاجتماعات .

٣- الندوات والمؤتمرات .

٤- المكالمات التليفونية .

ثالثاً : أسلوب الاتصال التصويرى :

وهذا الأسلوب يتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الاتصال .

ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها :

- ١- التليفزيون .
- ٢- الأفلام السينمائية .
- ٣- الإعلانات .
- ٤- الصور التى تنشر فى المجلات .

معوقات عملية الاتصال التربوى :

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التى تقلل من كفاءته ، وهذه المعوقات تؤدى إلى التشويش على عملية الاتصال وعلى عناصر الاتصال نفسها وعليه نجد أن أهم هذه المعوقات كما يلى :

١- عدم وضوح الرسالة :

يعتبر من أهم معوقات الاتصال عدم وضوح الرسالة وقد يرجع ذلك للإختصار الشديد فيها أو لاستخدام لغة متخصصين يصعب على المستقبل فهمها أو لاستخدام كلمات ذات معان متعددة أو لضعف المهارة الاتصالية للمرسل .

٢- عدم انتباه المستقبل :

وذلك إما لعدم فهمه أو لتعارض الرسالة مع مفاهيمه وقيمه أو لعدم ثقته فى مصدر الاتصال .

٣- تباين الإدراك لكل من المرسل والمستقبل :

يتباين الأفراد فى الخصائص والإدراك والفهم ، وهذا يمثل ظاهرة طبيعية . ولكن يمكن القول إذا زاد هذا الاختلاف بين المرسل والمستقبل فإن ذلك يؤدى إلى عدم فاعلية الاتصال .

٤- عدم توفر الوقت الكافى للإتصال :

قد يؤدى ضغط الوقت الذى يتم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظراً لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال .

٥- عدم استقرار التنظيم :

تنعكس التغيرات المستمرة في التنظيم إلى ضعف عملية الاتصال بسبب تعدد طرق وأساليب الاتصال وعدم وضوحها وتعذر تحقيق وحدة الفهم اللازمة.

٦- العوائق السيكلوجية :

وترجع إلى :

(أ) عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم.

(ب) وجود فجوة كبيرة بين الجماعات غير الرسمية وجماعات التنظيم.

(ج) ضيق القيادات الإدارية داخل المؤسسة وعدم استعدادهم النفسى لتقبل

الرسائل من المرءوسين.

(د) خوف المرءوسين من الانتقادات وانعدام ثقتهم بأنفسهم.

٧- حجم البناء التنظيمى :

تزداد عملية الاتصال الإدارى صعوبة كلما كبر حجم البناء التنظيمى للمؤسسة ويتم احتواء هذه المشكلة بأن تخفض عدد الوحدات الإشرافية داخل المؤسسة مع القيام بتفويض السلطات وإشراك المرءوسين فى عملية اتخاذ القرار مما يمثل المنهج الديمقراطى والنظام اللامركزى فى الإدارة.

٨- صعوبة التفاهم :

عندما يسود الشك وفقدان الثقة وعدم الاطمئنان وانعدام التعاون المثمر بين الجماعات العاملة فى الأجهزة الإدارية للمؤسسة يكون التفاهم أمراً معقداً وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف فى التخصص بين الأفراد وكل تخصص له مفرداته اللغوية الخاصة به.

٩- كثرة المعلومات عن الحد المطلوب :

حيث أن زيادة طول وكمية الرسائل المبعوثة إلى السلطات الإدارية العليا تقلل من اهتمامات المسئولية بها كما أن المعلومات التى بالرسائل قد تترك المستقبل عن فهم محتوياتها وأيضاً نقص المعلومات يؤثر فى فاعلية اتصال.

١٠- القابلية نحو الاتصال :

يقصد بذلك استعداد أعضاء التنظيم نحو الاتصالات ومن الطبيعى كلما كان هذا الاستعداد مرتفعاً كلما أدى ذلك إلى فاعلية الاتصال.

١١- أسلوب القيادة :

يؤثر نمط القيادة السائدة فى التنظيم على كفاءة الاتصالات وكلما كان النمط الديمقراطى هو الشائع كلما أدى ذلك إلى تحسين الاتصالات .

١٢- العلاقات الاجتماعية :

حيث يؤدى نمو العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم فى تحسين عملية الاتصال مقارنة بالافتقار لوجودها بين الأفراد والجماعات .

١٣- طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين :

يؤثر طبيعة العلاقة على كفاءة الاتصالات فكلما كانت العلاقة طيبة كلما أدى ذلك إلى سرعة الاتصال وفاعليته .

١٤- التغذية العكسية :

حيث يساعد تعرف المرسل على رد الفعل لدى المستقبل على تحسين عملية الاتصال طالما أنها عملية مشتركة تحدث فى اتجاهية والعكس صحيح .

خصائص الاتصالات الفعالة :

ليس من السهل تحقيق الاتصالات الفعالة - دون التغلب على صعوبات الاتصالات التى قد تعوقها وتحد من فعاليتها - وهناك اعتبارات هامة إذا روعيت ساعدت على فعالية الاتصالات . ونستعرض أهمها فيما يلى :

أنه إذا روعى التجانس والتوافق بين العاملين ساعد على تحقيق الاتصالات الفعالة ، لأن فاعلية الاتصالات وكفاءتها تزداد بازدياد مدى التجانس والتوافق بين أعضاء الجهاز الإدارى والجهاز التعليمى بالكلية .

وهناك شروطاً هامة تحقق الاتصالات الفعالة منها :-

١- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات وليس كما يراها المرسل .

٢- يجب على المرسل معرفة أثر الاستجابة لدى المرسل إليه .

٣- يجب أن تحوى الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه .

٤- يجب ألا تتعارض الاتصالات مع التسلسل الرئاسى للمنظمة .

٥- يجب أن تكون الرسالة واضحة لا تقبل التأويل أو التفسير .

وهناك عدة خصائص للإتصالات الفعالة لعل أبرزها ما يلي :

- ١- أن يعرف كل عضو فى المؤسسة خط الإتصالات الرسمية المحدد له ولغيره من الأعضاء.
- ٢- أن تكون خطوط الإتصالات مباشرة وقصيرة قدر الإمكان.
- ٣- أن تمر خطوط الإتصالات بجميع مراكز السلطة المعنية بعملية الإتصالات.
- ٤- أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يقعون فى مراكز الإتصالات بالدرجة الكافية.
- ٥- عدم تعطيل الإتصالات ويجب أن يرتبط استمرارها باستمرارية المنظمة.
- ٦- مراعاة أن تسيير الإتصالات وفقا لخطوط السلطة والصلاحيات والمسئوليات الخاصة بوظيفة من قام بالإتصالات.

ويمكن التأكيد على أنه لا تتحقق الإتصالات الفعالة ما لم يتم التغلب على معوقات الإتصالات من خلال التمهيد الجيد للإتصالات ، ومراعاة شروط الرسالة الجيدة ، واستخدام الوسيلة المناسبة ، واستخدام العبارات الواضحة ، ووضوح خطوط السلطة التى تتوافق مع الهيكل التنظيمى للمؤسسة ، والاهتمام بالتغذية الراجعة لما تحققه من تفاعل مستمر بين أطراف الإتصالات ، ومراعاة الاعتبارات السلوكية لدى العاملين ، وإجراء المتابعة والمراقبة المستمرة ، اللتين تساعدان على سلامة الإتصالات ومرونتها ، وتدريب العاملين على مختلف مستوياتهم على مهارات الإتصالات والدقة فى اختيار وسيلة الإتصالات التى تتناسب مع مضمون الرسالة والإمكانات المادية والفنية للمنظمة ، وأن تتم الإتصالات فى حدود أهداف المؤسسة وأغراضها ، وتسودها الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروءوسيه ومراعاة أحاسيسهم ومشاعرهم والإصغاء لأفكارهم واقتراحاتهم .

معايير كفاءة وفاعلية الاتصال التربوى :

تتفاوت عمليات انتقال المعلومات بين أطراف الاتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة فاعلية الاتصال . ويمكننا أن نلخص معايير الكفاءة إلى الفاعلية فيما يلي :

- ١- السرعة : أى أن يتحقق نقل المعلومات ويتحقق الهدف الذى يتم من أجله الاتصال فى أقل زمن ممكن .
- ٢- انتقال المعنى : أى أن ينتقل المعنى الذى أراد مرسل المعلومات أو الرسالة نقله إلى متلقى الرسالة .

- ٣- التأثير على المتلقى للرسالة : أى أن تؤثر الرسالة فى مدركات ومفاهيم أو سلوك متلقى الرسالة كما هدف مرسل الرسالة لهذا التأثير أن يكون واضحا .
- ٤- إشباع حاجة متلقى الرسالة إلى المعلومات : أن يحصل متلقى الرسالة على المعلومات التى كان فى حاجة إليها .

وتتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية :

١- السرعة Speed :

أى أن يتحقق نقل ووصول المعلومات فى الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل فى وقت اتخاذ القرار .

٢- الارتداد Feed back :

توفر الوسائل الشفهية فى الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح ، أما الوسائل المكتوبة فهى بطيئة وغير فعالة .

٣- التسجيل Record :

نجد أن حفظ الوسائل الكتابية فى سجلات وملفات يفيد فى إمكانية الرجوع إليها لتابعة التقدم فى إنجاز الموضوعات محل الاتصال .

٤- الكثافة Intensity :

كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل .

٥- الرسمية Formality :

أى إذا كان موضوع الاتصال رسميا يجب استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك بمعنى ملائمة الوسيلة لموضوع الاتصال .

٦- التكلفة Cost :

بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل فيجب أن تكون وسيلة الاتصال اقتصادية فى الوقت والجهد والمال للإدارة .

ويرى " اناندا بوبى جروج " Ananda. W.P. Gurge أن الاتصالات غير الرسمية أكثر فاعلية من الاتصالات الرسمية للأسباب التالية :

- ١- تسهيل صناعة القرار ، وسرعة جمع المعلومات دون اللجوء إلى التسلسل الهرمي .
- ٢- يعطى وسيلة للإختيار المسبق ، فمدير المؤسسة يستطيع التعرف على رد الفعل على العاملين في المؤسسة .
- ٣- يشارك في عملية الاتصالات عدد كبير من الأشخاص ، خلافا لما توفره الاتصالات الرسمية .

٤- تحقيق مجموعة سريعة من الحلول أكثر فاعلية لما يتميز به من سرعة ومرونة .

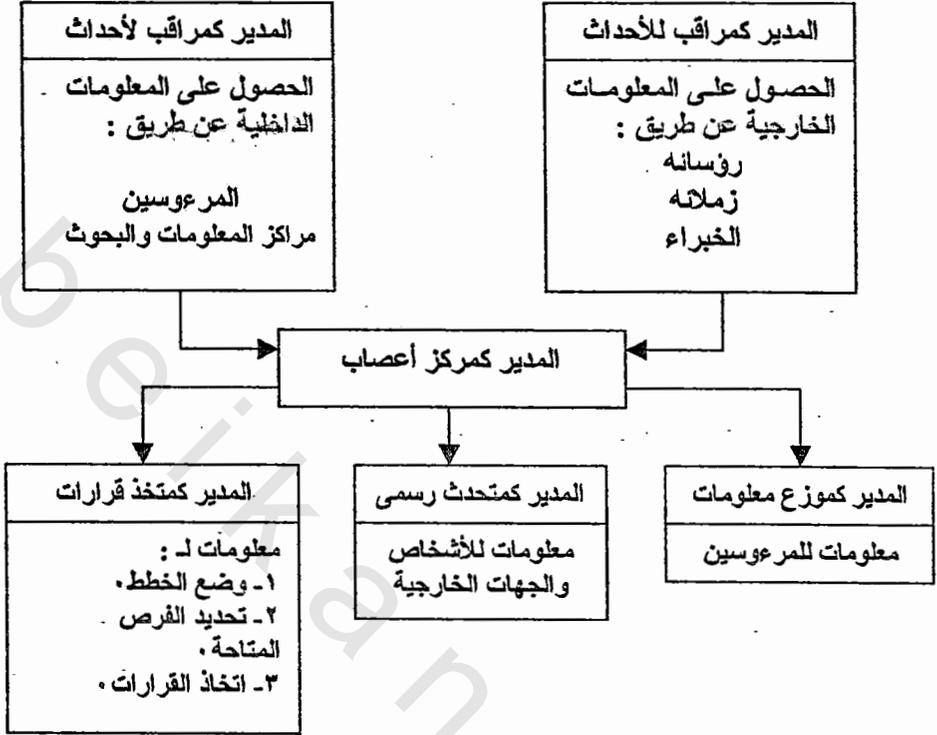
من ذلك يمكن استنتاج أن اتجاهات الاتصالات تسير عبر قنوات متعددة ، إما أن تتكون من أعلى إلى أسفل ، أو العكس ، وإما أن تكون أفقية أو جانبية ، حسب ما تتطلبه الاتصالات ، وتوجد هذه الاتجاهات في الاتصالات الرسمية ، أو غير الرسمية . ومن المتعذر تحقيق الاتصالات دون توافر هذه الاتجاهات والقنوات وكلما تأكد التعاون والتفاهم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ، ساعد المنظمة على اتباع الاتجاهات والقنوات المناسبة لتحقيق أهدافها .

مدير الإدارة ووظيفة الاتصال :

عندما نتحدث عن كيفية إنفاق المدير لوقته فإننا يمكن أن نقول أن جزءا كبيرا من وقت المدير ينفقه في الاتصالات فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة أن المدير ينفق (٩٠-٩٥٪) من وقته في الاتصالات .

فالمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويفرزها ويوبؤها ويحللها وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة .

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة ، والشكل التالي يوضح وظيفة مدير المؤسسة في عملية الاتصال .



ويمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف الإداري الذي تظهر فيه الاتصالات :

فالموقف الأول : وهو " الاتصال بين المدير ومرءوسيه " ويحتوى وظائف كثيرة لها أهمية بالغة ومن هذه الوظائف :

- ١- توجيه المرءوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل .
- ٢- شرح طريقة أداء العمل للمرءوسين ، وعلاقته بباقي الأعمال فى المؤسسة .
- ٣- إعطاء المرءوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل .
- ٤- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرءوسين .
- ٥- تدريب ورفع مهارات المرءوسين .
- ٦- مساعدة المرءوسين فى حل مشاكلهم .

أما الموقف الثاني : يتضمن " الاتصال الجانبى بين الزملاء فى نفس المستوى " ويقوم
بالوظائف الآتية :

١-التنسيق بين الزملاء فى كيفية أداء العمل المشترك .

٢-تشجيع التعاون بين الزملاء .

٣-تعزير الزملاء اجتماعيا فى المواقف التى يواجهونها .

٤-بحث ونشر المعلومات التى تهمهم .

أما الموقف الثالث : والذى يتضمن " الاتصال بين المرءوسين ورئيسهم " فهو على
جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد فى أداء وظائف هامة منها :

١-رفع معلومات عما تم إنجازه .

٢-رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية .

٣-الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء .

٤-رفع معلومات عن الزملاء والعلاقة بينهما .

ومن هنا نجد أن مدير المؤسسة التعليمية عن طريق وظيفة الاتصال يستطيع أن يوفر
المناخ السليم لقيام العملية التعليمية على أكمل وجه .

الدور الفعال لمدير الإدارة فى عملية الاتصال التربوى :

المدير يكون مهتما بعملية الاتصال أكثر من أية عملية أخرى فهو فى إطار تدريب
العاملين وتوجيههم وحفزهم وتنمية معارفهم ينبغى أن يتصل بهم وهو يقوم بإرسال رسالة
خلال وسيط لتصل إلى المتلقى الذى قد يكون شخصاً آخر أو جماعة داخل المؤسسة
وخارجها ويتلقى استجاباته عليها .

وهناك عدة كفاءات للإتصال الفعال يجب أن تتوفر فى المدير لكى يقوم بدوره فى
عملية الاتصال من أهمها :

١-يجب على المدير أن يكون واعياً بأهداف عملية الاتصال ويسعى إلى تحقيقه .

٢-يتمتع المدير بمهارة فن الحديث مع الأفراد ويؤمن بضرورة الاتصال بهم .

٣-يشجع الأفراد على زيارته لمناقشة الأمور التعليمية والاستفسار عنها .

٤-يشجع زيارات المجتمع المحلى .

- ٥- يحتفظ بسجلات تضم قاعدة من المعلومات الضرورية عن العاملين والتلاميذ والأمور المدرسية والتعليمية حتى يسهل الرجوع إليها.
- ٦- يسعى إلى أن تكون هناك قنوات متعددة للإتصال الداخلى والخارجى ويتبنى طرقاً جديدة.
- ٧- يجب أن تكون كلماته سهلة وواضحة لا تحتتمل لبساً أو تأويلاً يحول دون وصول الرسالة.
- ٨- يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.
- ٩- يعمل على إزالة المعوقات التنظيمية والنفسية التى تعوق الإتصال.
- ١٠- يحترم شخصية المرسل إليه أياً كان مركزه فى المؤسسة.
- ١١- ينتقل من آن إلى آخر فى زيارات المدارس حتى يحصل على المعلومات من مصدرها.
- ١٢- أن يكون المدير بمثابة حلقة اتصال بين مرءوسيه وبين ما يعقد من لقاءات وندوات تربوية.
- ١٣- يفرس المدير فى نفوس المرءوسين روح المبادأة وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم.

التوصيات والمقترحات لزيادة فاعلية الإتصال التربوى فى الإدارة التعليمية:
 فيما يلى بعض المقترحات لحل مشاكل ومعوقات عملية الإتصال فى المؤسسة لتحقيق اتصالات فعالة نلخصها فيما يلى :

- ١- تشجيع العاملين لتقديم مقترحاتهم.
- ٢- وضوح الأهداف والتعليمات وشرحها لجميع العاملين.
- ٣- توفير أدوات ووسائل الإتصال المناسبة السهلة الاستخدام.
- ٤- اهتمام الإدارة برد فعل قراراتها لدى العاملين.
- ٥- وضع نظام يضمن التدفق المستمر للبيانات والمعلومات داخل المؤسسة.
- ٦- وضوح السلطات والاختصاصات وتحديد المسئوليات داخل المؤسسة.
- ٧- تحقيق التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة.
- ٨- تنظيم الجهة المسئولة عن المعلومات على أسس ينلزمة تضمن كفاءة هذه المعلومات.
- ٩- استخدام وسائل الإتصالات الحديثة وتعريف العاملين بالمؤسسة بطريقة استخدامها.

- ١٠- تنظيم الاتصالات الشخصية (غير الرسمية) على أسس تضمن الاستفادة منها.
- ١١- الاهتمام بالاتصالات الخارجية مع البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.
- ١٢- زيادة مهارات الاتصالات لدى الأفراد عن طريق الدورات التدريبية والبرامج المحفزة.
- ١٣- الاهتمام بتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المؤسسة.
- ١٤- الاعتماد على الاتصالات الرسمية والغير رسمية للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- ١٥- إزالة الخوف والرغبة لدى العاملين ومحاولة طمأنتهم.
- ١٦- توجيه الأفراد والإشراف عليهم للإستفادة من الاتصال.
- ١٧- بث الثقة في الأفراد تجاه الرؤساء.
- ١٨- تفويض السلطات وإشراك المرءوسين في عملية اتخاذ القرار.
- ١٩- سيادة النمط الديمقراطي في المؤسسة لكي تتحسن كفاءة الاتصال.
- ٢٠- نمو العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرءوسين لضمان سرعة وكفاءة وفاعلية الاتصال.

المنظور الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصال :

يعيش الإنسان في جماعات ، والجماعات تنمو وتتطور ، وتربطها ببعضها شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات ، وهذه العلاقات تأخذ صورتها في شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر في الجماعة وتتأثر بها.

وأية منظمة إن هي إلا جماعة من البشر تجمعهم أهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ، وهم يعملون لتحقيق هذه الأهداف في إطار من القواعد والقوانين ، ويرتبطون ببعضهم ، ويتخاطبون ، ويتبادلون البيانات والمعلومات كما يتبادلون المشاعر والأحاسيس ، ومن هنا لا يمكن تصور تنظيم ما دون اتصالات تتم بداخله .

وإذا كانت الاتصالات الإدارية ، تعنى نقل وتبادل المعلومات والبيانات المختلفة داخل المنظمة وخارجها ، فهناك الاتصالات النفسية والروحية التي تؤثر فيها اعتبارات عدة تعطى المنظمة مناخاً معيناً وأسلوباً خاصاً .

والواقع أن كل هذه المعاني ترتبط ببعضها أشد الارتباط ، فالاتصالات وأساليب تبادل المعلومات تؤثر تأثيراً بالغاً في الاتصالات النفسية والروحية ، وهذه تؤثر في مناخ المنظمة لارتباطها بمسائل الروح المعنوية والحوافز والعلاقات العامة . ثم هي تتأثر بهذا المناخ لتعود مرة أخرى فتؤثر فيه .

فكأن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية ، فهي أيضاً عملية اجتماعية ، وعن طريقها تتفاعل الجماعة ويستطيع القائد تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف . وهي كذلك عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين ، وبتوافرها يقف العاملون على الصورة المتكاملة لسير العمل ومجريات الأمور مما ينمى فيهم الإحساس بالفخر لكونها جماعة متماسكة ومتحابّة لا يفصل بينها حواجز إدارية أو مادية . والدين الإسلامي يعمل على خلق هذا النوع من الجماعات في المنظمات ، وذلك من خلال المشاورة بين أفراد الجماعة ومتخذى القرارات من القادة الإداريين ، وهذا تأكيد على حرص الدين الإسلامي بين العاملين بعضهم البعض ، وبين العاملين والمديرين متخذى القرارات ، فهم كالبنيان يشد بعضه بعضاً ، وفي ذلك نجاح للمنظمة في أعمالها وتحقيق للأهداف المنشودة التي تسعى إليها الجماعة وتؤمن بها .

إن الدين الإسلامي يعمل على تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ، وهذا يرفع من فعالية نظام الاتصالات في المنظمة ، حيث أن تقوية تلك الثقة سوف ترفع من درجة تصديق الرسائل المتبادلة بين الأفراد ، وذلك يدفع أفراد الاتصال إلى الصدق والصراحة وعدم إخفاء البيانات أو المعلومات المطلوبة لإتمام عملية الاتصال ، كما يقلل من تصفية الاتصالات عند انتقالها خلال قنوات الاتصال في المنظمة .

ومنهج الدين الإسلامي في تقوية ثقة الأفراد ببعضهم البعض هو ضرورة عدم مخالفة عمل الفرد لقوله ، وضرورة التزام المديرين بتنفيذ وعودهم مع مرؤوسيهم وضرورة أن يحافظ العاملون على أسرار المنظمة .

ويأمرنا الدين الإسلامي أن نستخدم لغة سهلة ومفهومة وواضحة وألا نستخدم لغة يصعب فهمها بواسطة المرسل إليه .

ويشجع الدين الإسلامى العلاقات الشخصية بين العاملين فى المنظمة ، وذلك من خلال نهى الدين عن التباغض والتحاسد والتقاطع بين العاملين ، وكذلك من خلال تشجيع المشورة وإيجاد روح المحبة والمشاركة الوجدانية بين العاملين .

ويدعو الدين الإسلامى إلى أن يخاطب كل فرد فى المنظمة بما يناسبه من أساليب المخاطبة وهو يعطى لكل فرد قدره عند القيام باتصالات فى المنظمة .

ويعمل الدين الإسلامى على تحسين الاتصالات أثناء المقابلات التى تحدث فى المنظمة ، حيث أن هناك إرشادات يدعو إليها الدين الحنيف ينبغى على العاملين والقادة تطبيقها أثناء المقابلة ، ومن هذه الإرشادات : إفشاء السلام ، بشاشة الوجه ، المصافحة ، اختيار طيب الحديث ، الإنصات الجيد ، عدم تناجى اثنين بحضور ثالث ، الابتعاد عن لغو الحديث ، البعد عن المماراة والجدل والدفع بالتى هى أحسن .

كما يعمل الدين الإسلامى على رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة ، وذلك بتقليله لظاهرة تصفية المعلومات عند انتقالها فى قنوات الاتصال فى المنظمة ، ويتم ذلك من خلال دعوته إلى الصدق فى نقل المعلومات ، ونتيجة لتقارب العاملين ذوى السلوك الإسلامى ، وتأخيهم ، مما يقلل من تغيير معنى الرسالة عند انتقالها من شخص لآخر فى المنظمة .

مما سبق يتضح أن للدين الإسلامى دور فعال فى الإسهام فى رفع فعالية نظام الاتصالات فى المنظمات الإدارية ، وهى إسهامات متعددة لم يتطرق لها الفكر الإدارى الغربى لأنها ذات صيغة إسلامية ، تعتمد أساساً على القرآن الكريم وسنة الرسول الأمين عليه الصلاة والسلام .

والقارئ لكتاب الله ، والدارس لسنة رسوله ، يجد أن ما سبق ذكره يعتمد على بعض ما تضمنه القرآن الكريم من آيات وما ورد فى السنة النبوية من أحاديث ، وما جاء فى تراث الفكر الإسلامى من دراسات . (سعود النمر وآخرون ، ١٤١١هـ ، ٣٨٦-٣٨٩) .

مراجع الفصل الخامس

أولا : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم الغمري : إدارة : دراسة نظرية تطبيقية من المماريات التدريب ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٣م .
- ٢- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ١٩٧٧م .
- ٣- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠م .
- ٤- إبراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط ، مطبعة مصر ، القاهرة ، ١٩٦٠م .
- ٥- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٦- أحمد حافظ نجم : مبادئ علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٩م .
- ٧- أحمد سعيد محمد سعيد الحازمي : الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، المدينة المنورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩م .
- ٨- _____ : الاتصالات الإدارية : أسس ومفاهيم ، العقيق ، مج (٤) ، ع(٧) ، (٨) ، محرم ١٤١٥ هـ .
- ٩- أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني فى المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م .
- ١٠- أحمد عبد الباقي بستان وحسن جميل طه : مدخل الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣م .
- ١١- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، ط ٦ ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م .
- ١٢- إسماعيل محمد دياب : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ١٣- أميل فهمى شنودة : الاتصال التربوى ، دراسة ميدانية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م .
- ١٤- جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم : الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م .

- ١٥- حامد أحمد رمضان بدر : إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة ، المجلة العربية للإدارة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان ، المجلد (١١) ، ع(١) ، ١٩٨٧م .
- ١٦- سعود بن محمد النمر وآخرون : الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤١١ هـ .
- ١٧- سورة النساء - آية (٩٠) .
- ١٨- سهيل فهد سلامة : " نظم الاتصالات فى المنظمات " ، الإدارة العامة ، العدد ٤٦ ، معهد الإدارة ، الرياض ، شوال ١٤٠٧ هـ .
- ١٩- شاكر محمد فتحى وآخرون : الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٢٠- عبد الكريم درويش وليلا ت كلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م .
- ٢١- عرفات عبد العزيز سليمان : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨م .
- ٢٢- على محمد عبد الوهاب : معوقات الاتصال فى جماعات ، أنواعها وطرق علاجها ، إدارة البحوث والاستشارات معهد الإدارة العامة ، ١٣٩٨ هـ .
- ٢٣- فؤاد أحمد حلمى : إدارة رياض الأطفال ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٢٤- فؤاد الشيخ وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٣م .
- ٢٥- كامل المغربى وآخرون : أساسيات فى الإدارة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، ١٩٩٥م .
- ٢٦- محمد أبى بكر عبد القادر الرازى : مختار الصحاح ، المطبعة الأميرية ، القاهرة ، ١٩٣٨م .
- ٢٧- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٨- مدنى عبد القادر علاقى : الإدارة : دراسات تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، الكتاب الجامعى ، جدة ، ١٩٨٥م .
- ٢٩- هانى عبد الرحمن الطويل : الإدارة التربوية والسلوك المنظمى : سلوك الأفراد والجماعات فى المنظمة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٦م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Burden, Paul R., **Classroom Management and Discipline**, N.Y: Long man publishers, 1995.
- 2- Gurge, Ananda W.R. **General Principles of Management**, MNES Co., Parkusm 1977.
- 3- Hampton, David R. **Contemporary Management**, New York: McGraw-Hill book, Inc., 1977.
- 4- Hanson, E. Mark, **Educational Administration and Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1979.
- 5- Hick, Herbert G. & Gulltel, C. Ray, **Management**, London: McGraw Hill Inc., 1988.
- 6- Hoy, Wayne & Miskel, Cecil G., **Educational Administration: Theory, Research, practices**, N.Y: McGraw Hill Inc., 1991.
- 7- Hunt, Gary T., **Communication Skills in Organization**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1980.
- 8- Luthans, Fred & Larsen, Janet, R., **How Managers Really Communicate?**, **Human Relations**, Vol. 39, No 2, 1986.
- 9- Roe, William & Drake, Thelbert, **principalship**, New York: McMillan Inc., 1980.
- 10- Wainwright, Gordon R., **people and Communication**, Bristol: Macdonald Evans Inc., 1984.