



جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأستاذ في المدرسة
الابتدائية من وجهة نظر المديرين
دراسة ميدانية على مديري ابتدائيات دائرة المغير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع الاتصال

إشراف الأستاذ
بوترعة بلال

إعداد الطالبين :
-طالب يزيد
-حميداتو سليم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
.....	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	رئيسا
د- بوترعة بلال	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	مشرفا ومقررا
.....	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأستاذ في المدرسة الابتدائية من وجهة المديرين

دراسة ميدانية على مديري ابتدائيات دائرة المغير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع الاتصال

إشراف الأستاذ
بوترعة بلال

إعداد الطالبين :
-طلاب يزيد
-حميداتو سليم

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
.....	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	رئيسا
د- بوترعة بلال	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	مشرفا ومقررا
.....	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
حديث شريف

وبعد أن أنعم الله علينا باستكمال هذه البحث المتواضع، فلا يسعنا في هذا
المقام إلا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان الى الدكتور "بوترعة بلال" الذي
شرفنا بتأطيره لهذه المذكرة ولم يبخل علينا بملاحظاته القيمة من أجل إنجاح هذا
العمل. فله منا كل الاحترام والتقدير سائلين المولى عز وجل أن يديم عليه
الصحة والعافية ويوفقه في مستقبل أيامه.

كما نشكر كل المحكمين والزملاء الذين ساعدونا ولو بالشيء اليسير في
سبيل إخراج هذا العمل في حلته المتواضعة.

وفي الأخير، نتقدم بأصدق كلمات الحب والاعتراف إلى كل الأساتذة
والموظفين والأعوان العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة
الشهيد حمه لخضر-الوادي- على كل ما قدموه لنا طيلة خمس سنوات مضت
وكأنها طرفة عين.

إِهْدَاء

إلى روح والدي الطاهرة، أنار الله قبره وجعل مثواه الجنة

إلى أُمِّي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى شريكة حياتي "أم ليث" نور الله دربها

إلى قرّة عيني وأنيسي ولدي الغالي "ليث" وفقه الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل زملائي وأصدقائي

إلى كل طالب علم

أهدي لكم جهدي المتواضع متمنيا أن يعود بالنفع على كل دارسي التربية

والاتصال وعلم الاجتماع

الباحث: طلاب يزيد

إهداء

ها قد وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل

همة ونشاط.....

أمتن لكل من كان له الفضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز أُمي

الحبيبة طيب الله ثراها

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان له الفضل في بلوغي التعليم العالي

والدي الحبيب أطل الله في عمره

إلى أصدقائي وجميع معارفي وإلى أساتذتي في الكلية

أهدي لكم بحثي هذا

الباحث: حميد/تو سليم

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأستاذ في المدرسة الابتدائية في دائرة المغير من وجهة نظر المديرين، وذلك من خلال اكتشاف صور الاتصال الداخلي بينهم، ومختلف الوسائل المستخدمة في هذا الاتصال، وكذا معرفة مدى فعاليته ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق الإجابة عن التساؤلات التالية:

-ما هي أنماط الاتصال الداخلي السائدة بين المدير والأساتذة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

-ما هي أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بين المدير والأساتذة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

-ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحسين سير المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

وقد تبنى الباحثان المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث استخدمتا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد وُزع الاستبيان على كل مدراء ابتدائيات دائرة المغير، والبالغ عددهم 36 مديرا، وبعدها تم تفرغ الباحثان في جداول من أجل معرفة عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل إجابة من إجابات المبحوث، وبعدها تمت عملية التحليل والتفسير، والتي أسفرت عن الخروج بالنتائج التالية:

-الاتصال الداخلي السائد في المدرسة الابتدائية بدائرة المغير هو الهابط (نازل) من الإدارة باتجاه الأستاذ، بنسبة 62.1% من الإجابات، وأن تعاملهم مع طاقم التدريس يسري بشكل ديمقراطي بعيدا عن التساهل والدكتاتورية، وهو ما تبينه النسب الساقطة حول عدم أهمية إلزام الأستاذ بمكان أو زمان معين من أجل لقاء المدير، وكذا إتاحة الفرصة للجميع للنقاش والحوار وإبداء الآراء.

-مدراء ابتدائيات دائرة المغير يعتمدون بنسبة كبيرة على الاتصال الشفهي المباشر عند اتصالهم بالأستاذ، وفي حالات الضرورة يكون هناك اتصال مكتوب كالتقارير والمذكرات واستعمال سجل التبليغ والاتصال. في حين هناك غياب شبه تام للاتصال الإلكتروني واستعمال التقنيات الحديثة والهاتف النقال، ماعدا في حالات تسجيل معلومات ومعطيات الأساتذة على الأرضية الرقمية للوزارة، أو استخراج وثائقهم منها.

-يرى مدراء ابتدائيات دائرة المغير أن الاتصال الدائم بالأستاذ والاحتكاك به من الأمور التي تشجعه على أداء مهامه بشكل جيد وذلك بسبب الثقة التي يكتسبها الأستاذ، والروح المعنوية العالية التي تتشكل عن طريق زرع أواصر التعاون والمحبة بين المدير وطاقم التدريس،

الأمر الذي يحقق الرضا الوظيفي والذي ينعكس مباشرة على العمل في حجرات الدرس، وهو ما أجابت عنه ما نسبته 94.44% من المبحوثين.

الملخص باللغة الإنجليزية

This study aimed to discover the reality of communication between director and teachers in elementary school in Elmeghaier Department, and find means used in communication, and Knowing how effective communication is in improving the organization, by answering the following questions:

- From the point of view of the directors, what are the prevailing internal communication patterns between the directors and the professors in the elementary schools of Elmeghaier Department?
- From the point of view of the directors, what are the most important means of communication used between the directors and the teachers in the elementary schools in Elmeghaier Department?
- From the point of view of the directors, how effective is internal communication in improving the functioning of primary schools in the Elmeghaier Department?

The researchers used the descriptive method for data analysis and interpretation, and they used the questionnaire as the questionnaire as a tool for collection data, the questionnaire is distributed to 36 directors.

The results of the study are as follows:

- The predominant communication in the elementary school in the Elmeghaier district is the descending communication from the administration towards the professor, with 62.1% of answers, and that their interaction with the teachers is conducted democratically, far from leniency and dictatorship, which is shown by the overwhelming percentages about the lack of importance of obliging the professor to a certain place or time for the sake of meeting the director.
- Primary directors of Elmeghaier Department depend to a large extent on direct verbal communication when they contact the professor, and in cases of necessity there is written communication such as reports and notes. While there is an almost complete absence of electronic

communication and the use of modern technologies and mobile phones, except in cases where professors' information and data are recorded on the ministry's digital floor, or their documents are extracted from it.

-Primary directors of Elmeghaier Department believe that constant contact with the teacher is one of the things that encourages him to perform his duties well, due to the confidence that the teacher gains and the high morale that is formed by planting the bonds of cooperation and love between the director and the teaching staff, which achieves job.

فهرس المحتويات

- شكر وعرفان
- الفهارس
- الإهداءات
- ملخص الدراسة بالعربية
- ملخص الدراسة بالإنجليزية

الرقم	العنوان	الصفحة
	مقدم	أ- ب
	الجانب المنهجي: الفصل الأول: موضوع الدراسة	
1	إشكالية الدراسة	19
2	أسباب اختيار الموضوع	20
3	أهمية الدراسة	21
4	أهداف الدراسة	21
5	تحديد مصطلحات الدراسة و مفاهيمها	22
6	الدراسات السابقة	24
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: الاتصال الداخلي	
	تمهيد	
1	مفهوم الاتصال الداخلي	35
2	عناصر العملية الاتصالية	36
3	أهمية الاتصال الداخلي	38
4	أهداف الاتصال الداخلي.	38
5	أنواع الاتصال الداخلي	40
6	أساليب الاتصال الداخلي	44
7	معوقات الاتصال الداخلي و طرق تحسينه	47
1-7	معوقات الاتصال الداخلي	47
2-7	طرق تحسين الاتصال الداخلي	48
	خلاصة	
	الفصل الثاني: الممارسات الاتصالية في الإدارة المدرسية	
	تمهيد	
	أولاً: الإدارة المدرسية	
1	تعريف الإدارة المدرسية	53

2	أنواع الإدارة المدرسية	54
3	خصائص الإدارة المدرسية	56
4	وظائف الإدارة المدرسية	57
ثانياً: عملية الاتصال لدى لمدير المدرسة		
1	تعريف مدير المدرسة	61
2	السمات الشخصية لمدير المدرسة	61
3	المهارات الاتصالية لمدير المدرسة	62
4	فعالية الاتصال الداخلي لدى مدير المدرسة	63
5	العلاقة التواصلية بين المدير و الأساتذة	64
6	أهمية الاتصال الداخلي بين مدير المدرسة و الأساتذة	65
خلاصة		
الجانب التطبيقي		
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية		
تمهيد		
1	منهج الدراسة	71
2	المجال الزمكاني والبشري للدراسة	72
1-2	مجتمع الدراسة	72
2-2	عينة الدراسة	72
3-2	خصائص عينة الدراسة	73
4-2	المجال الزماني للدراسة	73
3	أداة الدراسة	74
4	الطرق الإحصائية للدراسة	75
خلاصة		
الفصل الثاني: عرض النتائج و تحليلها		
1	عرض البيانات و تحليلها	79
2	النتائج العامة للدراسة	100
3	نتائج الدراسة على ضوء التساؤلات	101
4	نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة	102
خاتمة		
قائمة المراجع		
الملاحق		

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب البلديات التي يعملون فيها	
02	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص	
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
04	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	
05	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية المكتسبة	
07	جدول يبين الاتجاه السائد في الاتصال	
08	جدول يبين كيفية تواصل المدير مع الأساتذة	
09	جدول يبين مدى احتكار المدير للكلام أثناء الاجتماعات	
10	جدول يبين توقيت رفع الانشغالات الى المدير	
11	جدول يبين كيفية اقتراح الأنشطة الداخلية للمدير	
12	جدول يبين مكان اتصال المدير بالأستاذ	
13	جدول يبين التواصل مع الأساتذة خارج أوقات العمل	
14	جدول يبين مستوى اتقان المدراء لتقنيات الاعلام الالي	
15	جدول يبين نوع الرسالة المحبذة لدى المدراء	
16	جدول يبين صورة الاتصال الشفهي المحبذة لدى المدير	
17	جدول يمثل صورة الاتصال المكتوب المحبذة لدى المدير	
18	جدول يبين مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي	
19	جدول يبين اهتمام الهيئات الوصية بالاتصال الداخلي	
20	جدول يبين مدى تأثير أسلوب الثواب والعقاب في تحفيز الأساتذة	
21	جدول يبين مدى مساهمة التعامل الدائم مع الأساتذة في تحسين أدائهم	
22	جدول يبين تقييم المدراء لمستوى الاتصال في مؤسستهم	

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح نموذج لاسويل لعناصر العملية الاتصالية	
02	شكل يوضح نموذج دافيد بيرلو لعناصر العملية الاتصالية	
03	شكل يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية	
04	شكل يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	
05	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
06	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصفة	
07	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة	
08	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	
09	شكل يمثل اتجاه الاتصال السائد	
10	شكل يوضح كيفية الاتصال بين المدير و الأستاذ	
11	شكل يوضح مدى احتكار الكلام في الندوات من طرف المدير	
12	شكل يوضح توقيت رفع الانشغالات من قبل الأساتذة	
13	شكل يوضح كيفية اقتراح الأنشطة الداخلية من قبل الأساتذة	
14	شكل يوضح مكان الاتصال بين المدير و الأستاذ	
15	شكل يوضح التواصل مع الأساتذة خارج أوقات العمل	
16	شكل يوضح نسبة التحكم في الإعلام الآلي	
17	شكل يوضح نوع الرسالة المحبذة للمدير	
18	شكل يوضح صورة الاتصال الشفهي المحبذة للمدير	
19	شكل يوضح صور الاتصال المكتوب المستخدمة	
20	شكل يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي	
21	شكل يوضح مدى اهتمام الهيئات الوصية بالاتصال الداخلي	
22	شكل يوضح أثر أسلوب الثواب و العقاب على تحفيز الأساتذة	
23	شكل يوضح مدى مساهمة التعامل الدائم بالأساتذة في تحسين أدائهم	
24	شكل يوضح تقييم المدراء لمستوى الاتصال في مؤسساتهم	

مقدمة

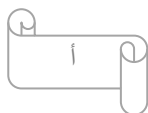
يعتبر الاتصال من أهم العمليات الاجتماعية التي تقوم بها المجتمعات الإنسانية، فهو موجود مادام هناك وجود إنساني، لهذا فقد كان من بين أولى القضايا التي أثارت المفكرين والعلماء من قدم الزمان، فبفضله يستطيع الإنسان إدراك ومعرفة وفهم حاجاته ورغباته وميولاته التي يشعر بها داخليا، وبعد ذلك يصرح بها أثناء احتكاكه وتواصله مع غيره من الأفراد الذين تكون له حاجة بهم.

أما في عصرنا الحديث، فيبرز الاتصال على أنه القوة الكبرى التي بإمكانها تغيير الواقع، فهو الوسيلة الأكثر فعالية لكل الأنشطة الاجتماعية، فهو يقوّي العلاقات والروابط داخل كل الأنساق الاجتماعية سواء كان ذلك على المستوى الداخلي كالأسرة والمؤسسات العامة والخاصة، أو على الصعيد الخارجي كجماعة الرفاق أو الحي أو زملاء الدراسة، فهو يعمل على تنمية مهارات الإنسان ويطور معارفه في شتى المجالات سواء في حياته الدراسية أو الأسرية أو حتى المهنية من خلال احتكاكه مع زملائه العمال أو مرؤوسيه، أو الذين هم تحت إمرته، ففي جميع الحالات تكون المهارة الاتصالية هي مفتاح النجاح في عمله وتسيير شؤونه أو شؤون من يمثله أو يعمل لديه.

وتبرز قيمة الاتصال الفريدة خاصة في مجال تسيير المؤسسات والمنظمات فيما يعرف بـ "الاتصال الداخلي"، بحيث أن هذه المؤسسات تتكون من مجموعة العمال سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، تكون لهم علاقات رسمية وغير رسمية ببعضهم البعض، وتواصلهم يساعد على تنظيم وتنسيق أعمالهم ونشاطاتهم الداخلية، وتحقيق الازدهار للمؤسسة العاملين بها.

وعلى غرار جميع المؤسسات، بما فيها العمومية والخاصة، الربحية والخدماتية، تبرز المؤسسات التربوية وخاصة المدارس الابتدائية كواحدة من أهم المؤسسات المحتاجة إلى اتصال داخلي ناجح في إدارتها لكي تقوم بمهامها على أكمل وجه، فالإدارة في المدرسة الابتدائية والمتمثلة أساسا في شخص المدير، لها مهام واضحة ومحددة على غرار تسيير شؤون المدرسة وزيارة الأساتذة وتوجيههم ومراقبة أعمالهم، والوقوف على مدى إنجازهم للمقررات السنوية وعقد الاجتماعات وغيرها. فكل هذه المهام من شأنها تكوين علاقات واتصالات داخلية متشعبة مع طاقم التدريس، هذه الاتصالات الداخلية لها أهمية كبيرة في سير العمل من ناحية تنفيذ التوجيهات، وتعديل الأخطاء وتقبل النصائح والإرشاد.

من كل هذه المنطلقات، تأتي هذه الدراسة لتكشف عن واقع العملية الاتصالية الداخلية بين مدير المدرسة الابتدائية وطاقمه من الأساتذة العاملين معه من وجهة نظر المديرين، حيث أخذنا ابتدائيات دائرة المغير-ولاية الوادي- كنموذج لنحاول التعرف على أنماط الاتصال الداخلية السائدة فيها، وكذا معرفة مختلف وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة بين المدير والأساتذة، والتأكد من مدى فعالية الاتصال الداخلي في إنجاز العمل داخل المدرسة وتحقيق الرضي الوظيفي للأساتذة.



حيث قمنا بتقسيم الدراسة الى خمسة (05) فصول متكاملة:

-الفصل الأول: وهو فصل منهجي، تم تخصيصه لموضوع الدراسة، وذلك من أجل توضيح إشكالية الدراسة، والتساؤلات المطروحة، وكذا التطرق الى أهمية الموضوع وأسباب اختياره كموضوع بحث، مروراً بالأهداف المراد الوصول إليها، مع تبيان أهم المفاهيم المدروسة، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

-الفصل الثاني: تناول مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه، ووسائله، ومدى فعاليته، والمشاكل التي تعرقه.

-الفصل الثالث: تناول الممارسات الاتصالية الداخلية في الإدارة المدرسية، وصور اتصال المدير بالأساتذة داخليا.

-الفصل الرابع: تم تخصيصه للإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال تبيان المنهج المتبنى للدراسة، وكذا التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة المدروسة، وتوضيح الأداة البحثية وكيف تم بناؤها، وأخيرا تحديد الطرق الإحصائية المستخدمة.

-الفصل الخامس: تم تخصيصه لعرض بيانات الدراسة وتفسيرها وتحليلها، ثم الخروج بالنتائج النهائية على ضوء التساؤلات المطروحة، والدراسات السابقة.

الجانب المنهجي:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مصطلحات الدراسة ومفاهيمها
- 6- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعد الاتصال الداخلي ركيزة أساسية وعمادًا قويًا في تقدم كل مؤسسة، لما له من دور هام في التسيير الفعال والعقلاني لكل مؤسسة مهما كان نوعها وهدفها. حيث يعتبر من أهم الوسائل التي تركز عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وإنجاح مخططاتها المسطرة والوصول الى حل مختلف مشاكلها الداخلية.

ويتجسد الاتصال الداخلي في المؤسسة فيما يسمى بالاتصال الرسمي، وهو مجموع الاتصالات التي تتم داخل البناء التنظيمي وفق خطوط مضبوطة تطبق بناءً على قواعد وإجراءات محددة رسمياً. وهي تسلك ثلاث (03) مسارات متباينة.

فالمسار الأول تصاعدي وهو مجموع الاتصالات التي تكون من الإدارة أو الرئيس الى العمال أو المرؤوسين، أي من المستويات العليا في الإدارة الى المستويات الدنيا. وهي تأخذ أسلوب التوجيهات والتعليمات والقرارات والأوامر.

أما المسار الثاني فهو تنازلي، وهو مجموع الاتصالات التي يكون اتجاهها من العمال أو المرؤوسين الى الإدارة أو الرؤساء، أي من المستويات الدنيا في المؤسسة الى المستويات العليا. وغالباً ما تأخذ شكل التقارير والشكاوى والاقتراحات.

والمسار الأخير يسير بشكل أفقي، وهو الاتصالات التي تكون بين الإدارات والمصالح المختلفة في المؤسسة الواحدة، وبين العمال أنفسهم، أو بالأحرى بين المستويات المتماثلة. وتأخذ شكل التعاون والحوار وتبادل الآراء والتنسيق والتشاور.

وعلى غرار العديد من المؤسسات، نجد أن المدرسة وخاصة منها الابتدائية قد أعطت وما تزال تعطي لحد الآن اهتماماً كبيراً بموضوع الاتصال الداخلي، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، مما يخلق جواً مناسباً للعمل بين مختلف العاملين.

وتعتبر الإدارة المدرسية، والمتمثلة أساساً في مدير المدرسة ومساعدته إن وجد، هي الطرف الفعال والمسؤول عن تحقيق اتصال ناجح ومفيد لسير العمل داخل المدرسة.

فالمدير لديه مهام رسمية تجاه الأساتذة وهذا من خلال توجيههم ومراقبة عملهم عن طريق الزيارات بمختلف صيغها، وتقارير التفتيش وكذا ترأس مجالس الأقسام وغيرها، كما أن للأساتذة مشاكل واحتياجات داخل المدرسة، تستوجب تدخل المدير للإصغاء وإيجاد الحلول لمختلف انشغالاتهم.

وانطلاقاً من كل هذه المعطيات التي تعبر عن أهمية ودور الاتصال الداخلي في المدرسة الابتدائية، وكذا عن علاقة الإدارة بالأساتذة، فإن هذه الدراسة الميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية لدائرة المغير، جاءت لتسلط الضوء عن واقع الاتصال

الفصل الأول: موضوع الدراسة

الداخلي بين الإدارة والأساتذة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير ومدى فاعليته، من وجهة نظر المديرين.

حيث كان السؤال الرئيسي الذي طرحه الباحثان هو:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأساتذة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هي أنماط الاتصال الداخلي السائدة بين المدير والأساتذة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

-ما هي أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بين المدير والأساتذة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

-ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحسين سير المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

2-أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية:

-الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات الطابع الإداري والتربوي.

-الرغبة في التطرق ودراسة الجانب الاتصالي في المؤسسة سواء نظريا أو ميدانيا من خلال الاحتكاك بالفاعلين بالمؤسسة.

-تحسين وتطوير معارفنا الخاصة، من خلال التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية، والوقوف على أهمية وجود الاتصال الداخلي في المدرسة، ومدى نجاحه في تحسين سيرها.

ب- أسباب موضوعية:

-حاجة القائمين على الميدان التربوي عموما وإدارة المدارس الابتدائية خصوصا إلى بعض الدراسات الميدانية حول واقع قطاعهم وحاجاتهم، وضرورة أخذها بعين الاعتبار قصد الحفاظ على المكاسب والخروج بالحلول لكل المشكلات.

-إثراء البحث العلمي في الجزائر بدراسة أكاديمية حول واقع الاتصال الداخلي في المدرسة الابتدائية ومدى مساهمته في حسن سيرها.

-وفرة المراجع النظرية في موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة بمختلف أنواعها، والحاجة الى تطبيق هذه الدراسات إمبريقيا لتكون لها فائدة عملية.

2- أهمية الدراسة:

أضحى الاتصال الداخلي في المؤسسة واحدا من أهم العوامل التي تنهض بالمؤسسات وتساعد على حسن تسييرها. فوجود العامل البشري في المؤسسة يستلزم وجود علاقات وتداخلات بين العمال، وهو ما يتجلى بوضوح في المؤسسات التربوية.

فالعلاقة بين مختلف الفاعلين داخل المدرسة من إدارة وأساتذة وعمال، هي علاقة اتصالية بالأساس تساهم في تنمية روح التعاون بين الفاعلين من جهة وتحسين صورة المؤسسة من جهة أخرى.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة أساسا في تناولها لموضوع الاتصال الداخلي في ابتدائيات دائرة المغير، هذه المنطقة التي لم يتطرق لها ولا أحد بالبحث في موضوع الاتصال الداخلي في ابتدائياتها، على حد علم الباحثين.

- تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة تسهم في تطوير الاتصال الداخلي بين المدير والأستاذ، مما يساهم في تقدم العملية الإدارية للمدرسة الابتدائية وتطويرها.

- تكمن أهمية دراستنا في حيويتها، ونذرة الدراسات الأكاديمية في موضوع الاتصال الداخلي وخاصة في اختصاص علم اجتماع الاتصال، حيث طغت دراسات اتجاه الجمهور، وكذا تأثير وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي على غالبية الدراسات الأكاديمية الحالية.

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الاتصال الداخلي في المدارس الابتدائية لدائرة المغير.
- الكشف عن مختلف أنماط الاتصال الداخلي السائدة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير.
- التطرق الى أهم وسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير.
- معرفة مدى فاعلية الاتصال الداخلي في تسيير المدارس الابتدائية لدائرة المغير.

-الاتصال الداخلي:

يركز المختصون في علم الاجتماع على كون الاتصال ظاهرة اجتماعية تربط أفراد المجتمع مع بعضهم البعض. ويقسمونه الى نوعين متباينين اتصال داخلي خاص بالمؤسسات والمنظمات والعاملين فيها، واتصال خارجي بين مؤسسة ومؤسسة أخرى او بين المؤسسة والهيئات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة معها.

ويعرف محمد أبو سمرة الاتصال الداخلي بأنه ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو بين فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي الاتصالات التي تتم داخل المنظمة سواء بشكل نازل أو صاعد أو أفقي.¹

ويعرف أيضا على أنه الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين لأنهم المحرك الأساسي لأنشطة و مهام المؤسسة ، و هذا الاتصال يكون حسب مخطط مدروس و سياسة محددة.²

***التعريف الإجرائي:**

نقصد بالاتصال الداخلي هو العملية الاتصالية الداخلية المتمثلة في نقل المعلومات بين مدير المدرسة الابتدائية وطاقم التدريس العامل معه، سواء كانت أوامر أو قرارات او اقتراحات أو شكاوى أو مشاورات وغيرها من الرسائل الاتصالية التي تأخذ الطابع الرسمي والمحددة بقوانين وقواعد واضحة لكل الأفراد.

وعليه فالاتصال الداخلي المقصود في بحثنا هو العلاقة الاتصالية التي تكون بين الأساتذة والطاقم الإداري وما يدخل فيه من حوارات وانشغالات وأوامر واجتماعات وعقد للمجالس الدورية في المدرسة الابتدائية.

¹محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009، ص58

²-عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الازارطة، (د ط)، الإسكندرية، 2014، ص. 373

-الفعالية:

إن مفهوم الفعالية هو مفهوم شائع ومستعمل في العديد من المجالات خاصة منها ذات الطابع الإنتاجي والخدماتي.

أما على الصعيد الاتصالي فيرى محمد منير حجاب في كتابه "المعجم الإعلامي" بأن الفاعلية تعني مدى نجاح القائم بالاتصال في ممارسته لمهمته، و تقاس بمدى تأثيره في الجمهور الذي يتوجه إليه، و في أداء باقي عناصر العملية الاتصالية بكفاءة عالية.³

*المفهوم الإجرائي:

فعالية الاتصال نقصد بها في دراستنا هي تلك النجاعة التي تمكن القائم بالاتصال من إيصال رسالته سواء كان من الهيئة الإدارية الى الهيئة التدريسية أو العكس، والتي تؤثر في مستقبل الرسالة بنجاح.

-المدير:

وهو ذلك الشخص في التنظيم، الذي يقوم بالتخطيط و القيادة و الإشراف ومراقبة نشاطات العاملين في المؤسسة التي يقودها.⁴

المفهوم الإجرائي:

نقصد بالمدير، هو القائد المعين نهائياً أو بتكليف من مدير التربية، والذي يزاوّل عمله في أحد ابتدائيات دائرة المغير، خلال الموسم الدراسي: 2020/2019م.

-الأستاذ:

هو ذلك الشخص الذي يعمل كحلقة وصل بين المتعلم والمجتمع، بحيث يملك قدرات ذهنية وجسدية ومقومات تفكير صحيح لنقل المعارف للمتعلم.⁵

*المفهوم الإجرائي:

نقصد بالأستاذ في بحثنا هو معلم اللغة العربية أو الفرنسية الذي يعمل في إحدى ابتدائيات دائرة المغير للموسم الدراسي 2020/2019 من أجل تطوير عقول ومعارف التلاميذ.

-المدرسة الابتدائية الجزائرية:

هي تلك المدرسة التي تقبل الأطفال من سن الخامسة أو السادسة للدراسة فيها حتى سن العاشرة أو الحادية عشر أو الثانية عشر، سواء التحق هؤلاء الأطفال رياض الأطفال أم لا،

³محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2004، ص393.

⁴عبد الحفيظ مقدم، أثر الخصائص الشخصية لمديرين على فعاليتهم في التسيير، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد6، 1992-1993، ص88

⁵مجدي العزيز إبراهيم، تنمية تفكير المعلمين والمتعلمين (ضرورة تربوية في عصر المعلومات)، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

الفصل الأول: موضوع الدراسة

و سواء كانت هذه المدرسة هي مرحلة التعليم الإلزامي وحدها أو انتقلوا بعدها الى مدرسة أخرى ليتموا مرحلة التعليم الإلزامي.⁶

هي مؤسسة تعليمية عمومية (تتمتع بالشخصية العمومية أو وحدة تنظيمية-تربوية) تنشأ وتغلق بقرار الوزارة، تمنح تربية أساسية مستمرة من السنة الأولى الى السنة الخامسة.

*المفهوم الإجرائي:

نقصد بالمدرسة الابتدائية في بحثنا هذا أنها تلك المؤسسة ذات الطابع العمومي الحكومي التي تعنى بالنشأ من سن الخامسة وقد تصل حتى الى سن ستة عشر سنة، تؤطرها هيئة إدارية متمثلة أساسا في شخص المدير ومساعدته، ومجموعة من الأساتذة لجميع المستويات. حيث تقوم المدرسة الابتدائية بعدة وظائف سواء كانت تربوية أو تعليمية أو إيديولوجية.

6-الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة هي كل الدراسات التي كتبت حول الموضوع، وتكمن أهميتها كونها تعطي للباحث إلماما بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها.

ومن خلال اطلاع الباحثين حول الدراسات السابقة التي تناولت "واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأستاذ في المدارس الابتدائية لدائرة المغير"، فإنه لا توجد أي دراسة بهذا الوصف التام، غير أن الباحثين قد تمكنا من الحصول على بعض الدراسات السابقة التي بإمكانها خدمة الدراسة منهجيا، نظريا وميدانيا.

الدراسة الأولى:

مقال علمي بعنوان "مهارات الاتصال في التسيير البيداغوجي لمدير المدرسة الابتدائية" للباحثين بوضياف نوال من جامعة المسيلة وبن خور الدين من جامعة البليدة. هذا المقال منشور بمجلة مركز الجيل للبحث العلمي-ماي 2015-

وتتناول الباحثان إشكالية الدراسة من اعتبارهم أن العمل البيداغوجي تتفاعل فيه عناصر المدرسة مع بعضها البعض، حيث يفترض وجود نظام اتصالات جيد بين تلك العناصر، وقد طرح الباحثان السؤالين التاليين:

-ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال البيداغوجي من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين في ابتدائيات مدينة المسيلة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال البيداغوجي من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟

⁶ أحمد عبد الفتاح زكي و فاروق عبده فليح، معجم مصطلحات التربية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص218

وكانت فرضيات الدراسة كالآتي:

-درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في تسييرهم البيداغوجي، من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين في ابتدائيات مدينة المسيلة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الإتصال في تسييرهم البيداغوجي تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة المهنية، والمؤهل العلمي.

حيث كان الهدف الأساس لهذه الدراسة هو التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال البيداغوجي من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة، وأثر كل من متغيرات الجنس والخبرة في المجال والمؤهل العلمي في تحقيق اتصال فعال وناجح يساهم في عملية التسيير داخل المدرسة الابتدائية.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لدراسة موضوعهما، حيث طوراً أداة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين، شملت 14 فقرة.

وكانت عينة الدراسة متكونة من 209 معلماً ومعلمة يعملون في مدارس مدينة المسيلة

وقد استنتج الباحثان ما يلي:

- درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال البيداغوجي من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة من وجهة نظر عينة الدراسة (أي المعلمين) مرتفعة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال للإدارة المدرسية بمدينة المسيلة تعزى للمتغير الأول، وهو متغير الجنس.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال للإدارة المدرسية بمدينة المسيلة تعزى للمتغير الثاني، وهو متغير سنوات الخدمة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات الاتصال للإدارة المدرسية بمدينة المسيلة تعزى للمتغير الثالث، وهو متغير المؤهل العلمي.⁷

⁷بوضياف نوال، بن خورور خير الدين، مهارات الاتصال في التسيير البيداغوجي لمدير المدرسة الابتدائية، مقال علمي، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 07، ماي 2015

مذكرة ماجستير بعنوان "واقع العلاقات العامة في المؤسسات التربوية الجزائرية"، للباحثة سهيلة عيشاوي، بقسم علم الاجتماع والديمغرافيا بجامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، سنة 2008.

حيث اعتبرت الباحثة المؤسسة التربوية إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تقوم بتربية النشأ تربية أخلاقية وعلمية وسلوكية متكاملة، فهي إذن مجتمع قائم بحد ذاته يضم موظفين وتلاميذ وعمال ومسيرين لهم نظام خاص وحياة اجتماعية معقدة تستلزم وجود علاقات عامة ونظام اتصالي رسمي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

وكان السؤال الرئيسي المطروح هو:

- ما هو واقع العلاقات العامة في المؤسسات التربوية الجزائرية؟

وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

- هل توجد ممارسة للعلاقات العامة بالمؤسسة التربوية؟ وما هي مجالات هذه الممارسة؟

- هل الجمهور الداخلي للمؤسسة التربوية لديه فكرة واضحة عن العلاقات العامة؟

- ما هي الصورة التي يشكلها الجمهور الخارجي للمؤسسة التربوية الجزائرية؟ وكيف ينظر إليها من الخارج؟

أما الفرضيات فكانت على النحو التالي:

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

- يمتاز إستعمال الجماعة التربوية لأدوات الإتصال بتركيزه على الأدوات والرسائل الرسمية التي ينص عليها التشريع المدرسي.

- وقد تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، واعتمدت على الملاحظة واستمارة إستبيان لجمع بيانات الدراسة.

- وقد اشتملت العينة على أساتذة 03 مؤسسات تربوية بمدينة قسنطينة.

وكانت خلاصات الدراسة كالتالي:

- الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية الجزائرية متداخل ومتعدد الاتجاهات: نازل وصاعد وأفقي.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

-معظم أفراد العينة أجزموا بأن المؤسسة التربوية الجزائرية يسودها نوع من العلاقات التواصلية الجيدة التي تساعد على نجاح الاتصال وتميرير الوسائل بسهولة ودون تحريف للمعان، وذلك يتم في ظل قيادة ديمقراطية.

-هناك قصور ونقص في أنشطة الاتصال الخارجي بالمؤسسة التربوية الجزائرية.

-علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي ضعيفة.

-توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة بين درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي ودرجة تقديرهم لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم.⁸

الدراسة الثالثة:

مذكرة بعنوان "واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري"، للباحثة رعدة عبد الكريم حمدونة بجامعة غزة سنة 2014م، وهي مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير - أصول التربية.

حيث ترى الباحثة أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمة من الدور الحيوي التي تقوم به المنظمات في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً. فالإتصال التنظيمي الفعال يساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين، ويساعد على بلورة فهم مشترك للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

كما يساهم في توحيد المفاهيم وتعزيز روح الفريق كشرط ضروري وهام للتعاطي مع المشكلات التي تواجهها المنظمة. وبذلك يقلص الإتصال الفعال من حالات اختلاف المفاهيم وتعدد وجهات النظر بين العاملين في المنظمة حول أنسب الطرق لتحقيق أهداف تلك المنظمة، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الفاعلية الإنتاجية للمنظمة نفسها.

وقد كان التساؤل الرئيسي للباحثة هو:

- ما واقع الإتصال التنظيمي؟ وما علاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة؟

وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

-ما درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الإتصال التنظيمي لديهم؟

⁸سهيلة عيشاوي، واقع العلاقات العامة في المؤسسات التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008

الفصل الأول: موضوع الدراسة

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة – المحافظة – المرحلة التعليمية للمدرسة).

-ما درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للمتغيرات (الجنس – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخدمة – المحافظة – المرحلة التعليمية للمدرسة).

-هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي ودرجة تقديرهم لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم ؟

وافترضت الباحثة ما يلي:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات تقديرات مديري مدارس الأونروا لمهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى إلى متغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات تقديرات مديري مدارس الأونروا لمهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات تقديرات مديري مدارس الأونروا لمهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات تقديرات مديري مدارس الأونروا لمهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى إلى متغير المحافظة (المنطقة).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات درجات تقديرات مديري مدارس الأونروا لمهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى إلى متغير الطور الدراسي (ابتدائي، إعدادي، ثانوي).

وكان المنهج العلمي المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، بالإستعانة بأداة الاستبيان لجمع المعطيات.

في حين كانت عينة الدراسة متكونة من كل مديري المدارس التابعة لوكالة الأونروا بمحافظات غزة.

وهدفت الباحثة من خلال دراستها الى الإجابة عن كل هذه الأسئلة.

وكانت النتائج على النحو التالي:

-درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم كانت كبيرة حيث جاء الاتصال النازل في المرتبة الأولى، وجاء الاتصال الصاعد في المرتبة الثانية، تلاه في ذلك الاتصال الأفقي، الذي احتل المرتبة الثالثة، ثم الاتصال القطري.

-درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت مرتفعة، حيث احتلت مهارة التحفيز المرتبة الأولى، تلتها مهارة التحليل والربط في المرتبة الثانية ثم مهارة الطلاقة في المرتبة الثالثة، ومهارة الحساسية للمشكلات جاءت في المرتبة الرابعة، وجاءت مهارة المرونة في المرتبة الخامسة، بينما حظيت مهارة الأصالة بالمرتبة السادسة والأخيرة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة، المرحلة التعليمية للمدرسة.⁹

الدراسة الرابعة:

مذكرة بعنوان " مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات" للباحث غنا محمود عبد المولى، قسم التربية المقارنة بجامعة دمشق، مذكرة ماجستير. سنة 2013.

وكان التناول الذي تطرقت إليه الباحثة من جهة فعالية الاتصال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية، طارحة السؤال الرئيسي التالي:

- ما درجة توافر مهارات الاتصال الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق، من وجهة نظر المدرسين؟

وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

-ما درجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق؟

-ما تأثير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر في تحديد درجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين؟

⁹رغبة عبد الكريم حمدونة، واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري، جامعة غزة، فلسطين، 2014م

-ماهي المقترحات التي تساعد مديري المدارس الثانوية على اكتساب مهارات الاتصال الفعال؟

أما الفرضيات فكانت على النحو التالي:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الاتصال الفعال وفي كل محور تعزى لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الإتصال الفعال وفي كل محور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الإتصال الفعال وفي كل محور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الإتصال الفعال وفي كل محور تعزى لمتغير العمر.

في حين كان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج العلمي المستخدم لدراسة الموضوع، بالإعتماد على الإستبيان لجمع المعطيات.

أما العينة فتكونت من 526 مدرسا ومدرسة من المدارس الثانوية لمحافظة دمشق، أي 18% من المجموع الكلي للمدرسين في المحافظة.

وكانت نتائج بحثها كالتالي:

- درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق لمهارات الاتصال، كانت بحدود المتوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير الخبرة التدريسية والعمر¹⁰.

¹⁰ غنا محمود عبد المولى، مهارات الإتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2013

تتشابه هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في العديد من الجوانب، أهمها:

- **الجانب النظري:** فكل هذه الدراسات اهتمت نظريا بموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة مهما كانت طبيعتها، وخاصة الاتصال التربوي أو كما يطلق عليه في دراسات أخرى الاتصال المدرسي.
- **الجانب المنهجي:** وظفت هذه الدراسات المنهج الوصفي الذي يوائم طبيعة الموضوع وإشكالياته.
- **إجراءات الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسات بالأساس على أداة الاستبيان لجمع البيانات ولذلك لسهولة تطبيقها على أفراد العينة، كما أن بعض الدراسات قد استعانت بأدوات أخرى مثل الملاحظة والمقابلة.
- غير أنه توجد بعض الاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات، حيث تقوم دراستنا على متغير واحد ألا وهو الاتصال الداخلي في المؤسسة، في حين نجد أن الدراسة الثالثة والرابعة قد درست عدة متغيرات إلى جانب متغير الاتصال الداخلي.

وتكمن استفادة الباحثين من الدراسات السابقة المذكورة فيما يلي:

- الاطلاع على المصادر المراجع المذكورة في الدراسات السابقة.
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- بناء أداة الاستبيان، وترتيب المحاور الأسئلة.
- الطرق الإحصائية للبيانات ومعالجتها.
- تفسير النتائج وتحليلها.
- ترتيب وتنظيم الجانب النظري للدراسة.
- مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

الجانِب النظري:

الفصل الأول: الاتصال الداخلي

تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي
- 2- عناصر العملية الاتصالية
- 3- أهمية الاتصال الداخلي
- 4- أهداف الاتصال الداخلي.
- 5- أنواع الاتصال الداخلي
- 6- أساليب الاتصال الداخلي
- 7- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
- 7-1- معوقات الاتصال الداخلي
- 7-2- طرق تحسين الاتصال الداخلي

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة أساسية في تقدم كل مؤسسة، بمختلف أنواعها، ونشاطاتها من أجل دفع سيرورة العمل، ومنه المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف المؤسسة، فمهما اختلف نشاط المؤسسة فإنها تحتاج إلى اتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الاتصال الداخلي، وعناصر العملية الاتصالية، وكذلك أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه وأنواعه، وكذلك أساليبه والمعوقات التي قد تصيب الاتصال داخل المؤسسة.

1- مفهوم الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، ويعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا الاتصال الداخلي بأنه تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري.¹

أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.

وترى **منال طلعت محمود** أن الاتصال الداخلي هو دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل، التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها.²

ويعرفه عبد الحميد درويش بأنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار.

ويعرفه **أحمد البديوي** بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها.³ وهو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات، والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.⁴

وهو أيضا وسيلة لإدماج الفرد وتدعيم لنسق الجماعة.⁵

¹ - رضوان بلخيري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، طل الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص

² منال طلعت محمود، مداخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002، ص22.

³ - ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ص82.

⁴ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص66.

⁵ عبد الرحمان عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص19.

2- عناصر العملية الاتصالية

1-2- المرسل sender:

وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار ideas والمعلومات التي يود نقلها إلى طرف آخر، كما تتأثر الأفكار والمعلومات والمعاني لدى المرسل بالمكونات الخاصة بالاهتمامات والميول الشخصي للمرسل.

2-2- الرسالة message:

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل، وعلى المرسل حسن صياغتها وأن يعرف أنها قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس.

2-3- الوسيلة media:

على المرسل اختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية على من يستقبلها، وهناك العديد من الوسائل الشفهية والكتابة وأيضا الرسمية والغير رسمية.

3-3- المستقبل receiver:

يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس) ويختار وينظم المعلومات ويحاول تفسيرها وإعطاء معناها.

2-5- الرد (المعلومات المرتدة) feedback:

يقوم المستقبل بالرد على ما تلقاه من معلومات وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل الرسالة معينة مستخدماً وسائل معينة.⁶

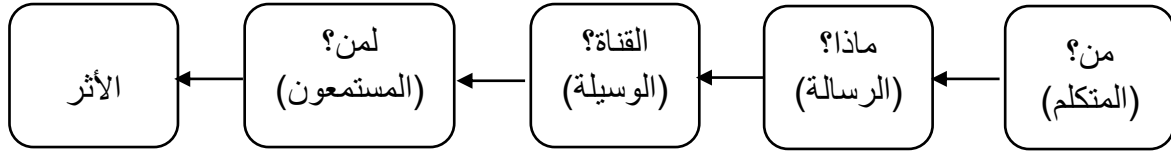
2-6- بيئة الاتصال envirement:

يحيط عملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها فهناك أشخاص يحيطون بكل من المرسل والمستقبل، ووقائع وأحداث تتم أثناء الاتصال، كل هذا يسهل أو يعيق عملية الاتصال.⁷

وحدد لاسويل عناصر العملية الاتصالية وذلك بالإجابة على الأسئلة الخمسة، سواء كانت بين الأفراد أو فرد وجماعات في مجالات أخرى ويوضح العناصر في الشكل التالي:

⁶ منال هلال مزاهرة، الاتصال الدولي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 28.
⁷ المرجع نفسه، ص 29.

شكل رقم (01) يمثل نموذج لاسويل لعناصر العملية الاتصالية



المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سابق، ص 26-27

من خلال نموذج لاسويل لعناصر العملية الاتصالية والتعاريف السابقة للاتصال، نلاحظ إهمال عنصرين وهما:

1- الهدف target:

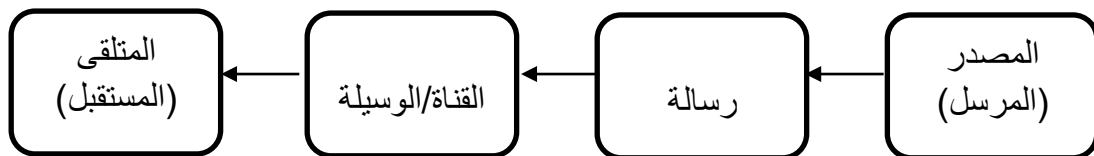
عملية الاتصال يجريها المتصل لهدف ما قد يكون للتأثير على أفكار أو مشاعر أو آراء المتلقين للرسالة.

2- التشويش noise:

مهما كان نوع عملية الاتصال أو مستواها أو الوسيلة المستخدمة يوجد دوما عنصر سلبي يتخلل العملية الاتصالية فهناك بعض عناصر التشويش والتي يمكن أن تؤثر على نجاحها.

ويمكن تمثيل العناصر الأساسية في أية عملية اتصالية من خلال النموذج التالي الذي اقترحه دافيد بيرلو (1960):

الشكل رقم (02)



المصدر: صالح خليل أبو إصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 2006م، ص 16

3- أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة:

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

- 1- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- 2- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- 3- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.⁸

4- أهداف الاتصال الداخلي

1-4- أهداف خاصة بالعاملين

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.⁹

2-4- أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة، بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة، مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.¹⁰

⁸ محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص 269.

⁹ خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979، ص، 35.

¹⁰ -Gilbert. J et coll, **Générer le changement organisationnel**, Paris, les éditions d'organisat, 1995, p43.

4-3- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

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

فداخل المؤسسة، الاتصالات تشجع أولاً: التبادل بين الموظفين في إطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الأهداف الواجب تحقيقها، عملية الترسخ مرتبطة بمجموع العمليات المنقولة والمنشورة داخل التنظيم، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى فالثقافة حسب Gilbert" وآخرون تشكل الإطار المرجعي داخل المؤسسة الذي من خلاله كل فرد بإمكانه أن يحدد مكانه، فهي تنشأ بشكل رسمي الخطوط العريضة للسلوكيات والتي من ضمنها يجد كل فرد فضاءاً للحرية وللعمل الفردي.¹¹

الاتصال الداخلي يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهمية ودوره في المؤسسة ما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسات عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها كذلك زيادة انتماؤهم إلى محيط عملهم وتحسين أدائهم.¹²

ويرى بعض الباحثين أن للاتصال الداخلي أهدافاً أخرى من بينها:

- تحسين الوعي بين العاملين وتعريفهم بالدور الذي تقوم به المؤسسة ومساهماتهم في الاقتصاد القومي، وكذلك تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يزيد من أرباح المؤسسة أو زيادة كفاءة استغلال الموارد.
- تحقيق معدل دورات العمل فهناك مزايا واضحة تترتب على استقرار عنصر العمل.
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين فعندما تكون علاقة المؤسسة بالعاملين طيبة فإن هذا يجذب إليها العناصر الممتازة بصفة دائمة.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الإحساس باهتمام الإدارة بأمورهم وخلق روح التعاون بين الأفراد والمؤسسة وبينهم وبين بعضهم البعض، وكسب ثقتهم وتأييدهم للإدارة والسياسات الإدارية للمؤسسة.

¹¹ - محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1996، ص 469.

¹² صالح بن نواره، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 22 ديسمبر 2004، ص 117.

4- أنواع الاتصال الداخلي

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1-5- الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبيئة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات، وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة و العمال) و يحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى و يتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي:¹³

- قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف، وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي.
- أما أهدافه فتتمثل في: نقل الاقتراحات، والتوجيهات، والتقارير، والأوامر، والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.
- وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندها تكون مبادراتها مقبولة لديهم.¹⁴
- كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير، المذكرات، الأوامر، القرارات الإدارية.¹⁵
- وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

1-5-1- الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل):

وهي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة، المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، الكتيبات، الخطابات، المذكرات.

¹³ عبد الوهاب علي محسن، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، ص 93.

¹⁴ الجبلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 1988، ص 80.

¹⁵ محمد بهجت جاد كشك: مرجع سابق، ص 265.

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

5-1-2- الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى:

ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة في المؤسسة)، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوى، واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

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

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد، وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.¹⁶

5-2-3- الاتصال الأفقي:

وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفويا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

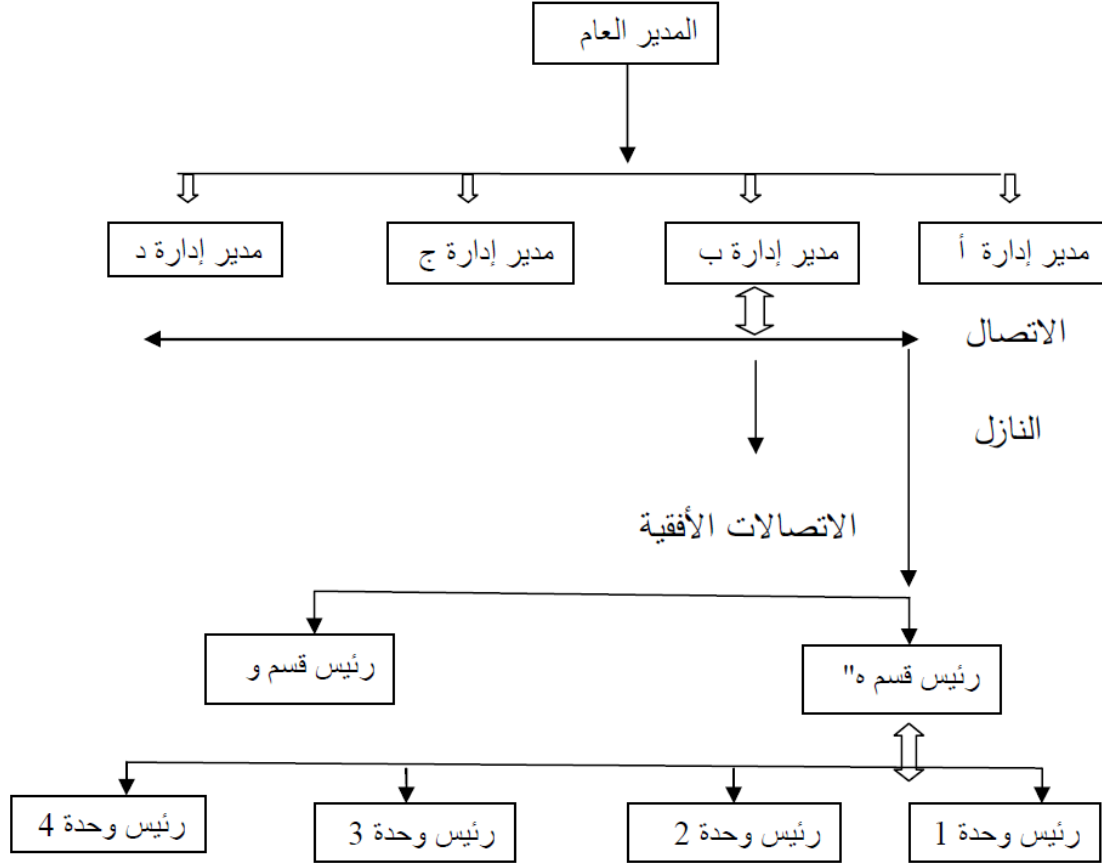
ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:¹⁷

- تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالاتصال المباشر.

¹⁶ -ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص32-33.

¹⁷ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص35.

الشكل رقم (03) يوضح الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية



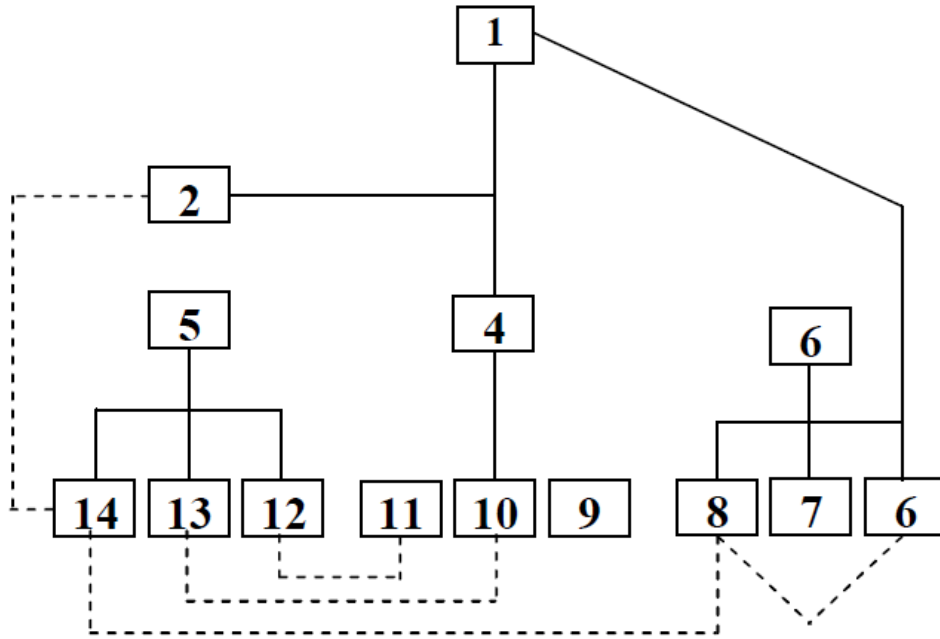
المصدر: محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.

2- الاتصال غير الرسمي:

هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.¹⁸

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.

الشكل رقم (04) يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية



المصدر: رضوان بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

- شبكة الاتصال الرسمي: خطوط مستمرة تربط بين الهيكل التنظيمي.
- شبكة الاتصال غير الرسمي: خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية.

¹⁸ - مصطفى حجازية، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص119.

5- أساليب الاتصال الداخلي

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

- أسلوب الاتصال الكتابي

- أسلوب الاتصال الشفهي.

- أسلوب الاتصال التصويري،

6-1- أسلوب الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم معقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويحقق الأسلوب الكتابي في الاتصال في المزايا التالية:

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

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

• يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.¹⁹

وللاتصال الكتابي طرق عديدة، نذكر منها:

- التقارير

- المذكرات والمقترحات

- الأوامر والتعليمات

- الشكاوى

¹⁹-ابراهيم عبد العزيز شيخاء العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، ص308 - 399.

6-2- أسلوب الاتصال الشفهي:

هو نوع من الاتصال يحدث عندما يتبادل أطراف عملية الاتصال الحديث، وهذا من الممكن أن يحدث إما في وضع يجتمع فيه الطرفين، أو دون أن يرى المتصل به، كما يحدث في المحادثات الهاتفية.

وهو يعتبر أكثر أنواع الاتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويسمح هذا النوع بالاتصال الشخصي ويؤدي إلى خلق روح الصداقة والتعاون، وتشجيع الأسئلة والإجابات أو من الممكن والمحتمل أن يكون العكس هو الصحيح لأنه يعتبر سهل وغير مجبر.²⁰

- المحادثة الشفوية:

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرة، أي وجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها وتحدث عن بعد وذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال، مثل: الهاتف، الأجهزة اللاسلكية، بالإضافة إلى ما ذكر نقول إن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية ومنظمة، والاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر وقريب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية.

وفي حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر وتعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي، بل يجب أن يكون معزز كتابيا، وإذا كان موضوع الاتصال طرح الشكاوي أو التظلمات يجب معالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة والسريعة لكي يرتاح ويطمئن الطرف الذي قام بطرحها.²¹

ومن الصفات الخاصة التي تميز هذا النوع من الاتصال الشفوي أن تأثيره كبير. لأن المحادثة تظهر فيه بصورة واضحة التعبيرات على وجه المتحدث، أو القيام بالتأكيد على بعض الألفاظ والعبارات أو الجمل الأمر الذي يشعر الفرد المستمع بأهمية الموضوع، أو جوانب منه، أيضا هذا النوع يعطي المتحدث الفرصة لقياس فهم الآخرين ومدى استجابتهم وذلك عن طريق رد الفعل الذي يظهر منهم أو على وجوههم.²²

²⁰ - عمر عبد الرحيم، نصر الله، مرجع سابق، ص 223.

²¹ محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الراق، عمان، 2001 ص 93

²² نفس المرجع، ص 94

وللاتصال الشفهي طرق عديدة، نذكر منها:

- المقابلات الجماعية (المؤتمرات والاجتماعات):

وهذا النوع من أنواع الاتصال الشفوي الذي يتحدث عن المقابلات الجماعية والتي تتمثل في شكل اجتماعات أو ندوات، وهو يعتبر أوضح الأنواع وأكثرها فائدة، وعن طريقها تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة وطرق حلها أو التخلص منها جد سهلة، أيضا يعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء والأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين والمتواجدين في نفس المكان.

- المقابلة (المحادثة):

وهي عبارة عن تبادل لفظي يحدث بصورة مباشرة، أي وجها لوجه بين الشخص الذي يقوم بالمقابلة وبين الشخص الثاني أو الأشخاص الآخرين، وهي أيضا عبارة عن لقاء مباشر يحدث بين شخصين وجها لوجه، وتعتبر المقابلة أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسي التي تستعمل عندما تريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس والمرووس.

6-3- الاتصال التصويري:

هذا الاتصال يعتمد على الصور و الوسائل المرئية في العملية الاتصالية، ويحدث نتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية وما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرا على المشاهد ويحدث منها رد فعل عليها، والصور أو الوسائل المرئية عديدة جدا ومتنوعة منها الصور الشخصية الأفلام على أنواعها والشرائح والتلفاز وغيرها وهي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان والحركات وجوانب الحياة المختلفة وهذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر والكبير على النفوس المستقبلية لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا وصامتا، ومن الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت.

ومما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه، مثل استعماله اللغة وأهميتها، أو عدم معرفتها بين الطرفين، لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت.²³

وللاتصال الشفهي طرق عديدة، نذكر منها:

- اللوحات الخشبية

- مجلة المؤسسة

²³ إبراهيم عبد العزيز شيكا، مرجع سابق، ص 247.

7- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه:

7-1- معوقات الاتصال:

- تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تحول دون نجاح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:²⁴
- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
 - عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
 - الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
 - استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا.
 - عدم تلائم الجو للاتصال وكذلك بالنسبة للهياكل.
 - عدم وضوح الأهداف حيث تكون غير محددة وغير قابلة للقياس.
 - احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.
- وهناك من حدد معوقات الاتصال في ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى: عقبات مادية، عقبات شخصية، عقبات لفظية.

-العقبات المادية:

مثل ندرة الاتصالات أو الإفراط فيها كذلك دخول أو تداخل متحدث آخر أثناء القيام بمكالمة هاتفية على الخط، وبالتالي يؤدي هذا إلى عدم تحقيق الاتصال لأغراضه، وكذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياعاً للوقت وسببا للملل والضجر، وهو ما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهدافه المسطرة.

- العقبات الشخصية:

وهي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعه وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقيم الفرد، كذلك نظرا لتجمع مختلف الأصناف البشرية في المؤسسة واختلاف طبيعتهم التفاعلية وهذا ما ينجم عنه صراعات أو جو يسوده التوتر، وهذا الوضع يعتبر معرقلا لعملية الاتصال، كما إن اختلاف المستويات يعرقل العملية الاتصالية.

- العقبات اللفظية (التعبيرية):

²⁴ - راوية حسن، السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2001، ص 73.

تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملية الاتصال وتسييرها كما يمكن أن تعرقلها، فتجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، فتجعل المعنى غامضا غير مفهوم ومنه لا يصل إلى المستقبل، ولا يتحقق الاتصال وهدفه وهو نقل المعلومات ورفض الغموض.

كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي والتخصصات العملية والمهنية يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني، وكذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال.²⁵

2-7- طرق تحسين الاتصال:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة
- أن يكون المضمون مثيرة للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام اللغة المناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بأطراف المشكلة للمؤسسة.

كما أنه توجد ثلاث أنماط من الاتصالات التي تحسن الاتصال الداخلي في المؤسسة وهي كالتالي: (نمط الاتصال الرأسي الهابط - نمط الاتصال الرأسي الصاعد 3- نمط الاتصال الأفقي).

- طرق تحسين نمط الاتصال الرأسي الهابط:

- في هذا النمط يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة.
- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل، وهو ما يسهل التوافق بين الرئيس والمرؤوس.
- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.

- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

²⁵ رواية حسن، المرجع السابق، ص77.

- يجب استخدام أحسن التقنيات واتخاذها كوسيلة تقييم العملية الاتصال.

- طرق تحسين نمط الاتصال الرأسي الصاعد:

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

- يجب ألا يكون الاتصال الصاعد إجبارياً وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد الهابط.

2-3- طرق تحسين نمط الاتصال الأفقي:

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

- يجب حسن استخدام الوسائل المباشرة بين المديرين المشاركين في عملية الاتصال، لربط مختلف الإدارات على نفس المستوى التنظيمي.²⁶

²⁶ محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص471.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل اتضح لنا أن الاتصال الداخلي يعتبر من أبرز المقومات التي تركز عليها المؤسسة، وأنه يعمل وفق جملة من الأهداف لتحقيقها، حيث يعمل على إشراك جميع الموظفين داخل المؤسسة في عملية التسيير، وكذلك تعزيز العلاقات الاجتماعية نقل المعلومات بين جميع الموظفين، وقد تواجه الاتصال مجموعة من العراقيل، التي تحول دون نجاح العملية الاتصالية بين الموظفين داخل المؤسسة، ومن أجل تفادي هذه العراقيل وجب إعطاء اهتمام كبير للاتصال داخل المؤسسة، وذلك يكون من خلال اختيار الوسائل المناسبة للوصول إلى الأهداف المسطرة التي أنشأت من أجلها.

الفصل الثاني:

الممارسات الإتصالية الداخلية للإدارة المدرسية

تمهيد

أولاً: الإدارة المدرسية

1-تعريف الإدارة المدرسية

2-أنواع الإدارة المدرسية

3-خصائص الإدارة المدرسية

ثانياً: عملية الإتصال الداخلي لدى مدير المدرسة

1-تعريف مدير المدرسة

2-السمات الشخصية لمدير المدرسة

3-المهارات الإتصالية لمدير المدرسة

4-فعالية الإتصال الداخلي لمدير المدرسة

5-العلاقات الإتصالية الداخلية بين المدير والأساتذة

6-أهمية الإتصال الداخلي بين المدير والأساتذة

خلاصة

تمهيد:

إن الإدارة المدرسية هي آلية لتسيير المدرسة، تقوم بالسهر على كل ما يتعلق بها، حيث تحدد الأعمال والغايات والأهداف المبتغاة ومن ثم تشرف على تطبيقها، فالإدارة المدرسية هي واجهة المدرسة، ولا يمكن لأي عملية داخلها أن تنجح بدون وجود إدارة ناجحة.

وفي هذا الفصل، سيتطرق الباحثان في الجزء الأول إلى مختلف زوايا الإدارة المدرسية، وذلك بالبدء بسرد مجموعة من تعاريف الباحثين لها، مروراً بعرض مختلف أنواعها وخصائصها، وكذا الوظائف التي تقوم بها، أما الجزء الثاني فسيركز فيه الباحثان على مدير المدرسة كونه الممثل الأساسي للإدارة في المدرسة الابتدائية، وذلك من خلال التطرق إلى أهم سمات المدير الناجح والمهارات الاتصالية الواجب توفرها فيه. وفي الأخير سيعرج الباحثان على أهمية تواصل المدير بأساتذته، ومختلف صور الاتصال بينهم.

أولاً: الإدارة المدرسية

1-تعريف الإدارة المدرسية:

إن مفهوم الإدارة المدرسية هو مفهوم حديث نسبياً تطور مع تطور مفهوم الإدارة العامة.

وهنا سنسرد مجموعة من التعريفات التي جاء بها مجموعة من الباحثين والمختصين:

الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التنفيذية و الفنية التي تنفذ عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، و يقصد به توفير المناخ الفكري و النفسي و المادي الذي يساعد على التحفيز، و بعث الرغبة في العمل المنظم فردياً كان أو جماعياً من أجل حل المشكلات و مواجهة الصعاب، حتى تحقق أهداف المدرسة التربوية و الاجتماعية كما ينشدها المجتمع.¹

و يعرفها **عماد الدين** بأنها أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمي الى تنشئة مواطنين قادرين على التفكير السليم و العمل، كما تهدف الى إحداث تغيير واعي و منظم في البيئة المحلية من خلال فريق من الإداريين و الأساتذة التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة بالأساس.²

كما أنها نظام يتم تحقيقه بالتخطيط السليم للعمل من خلال التنسيق و التوزيع و متابعة التنفيذ إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، و جعل مسؤوليات التنظيم متكاملة و متفاعلة في إطار اجتماعي تسوده روح التعاون.³

بالنظر الى كل هذه التعريفات، نجدها كلها تصب في أن مفهوم الإدارة المدرسية يعبر عن نشاط منظم تحدد معالمه عدة أطراف داخل المدرسة، غير أنه في دراستنا الحالية نقصد بالإدارة المدرسية هي تلك العلاقات الرسمية بين الإدارة المتمثلة أساساً في مدير المدرسة الابتدائية ومساعدته ان وجد، وبين الأساتذة المؤطرين للعملية التربوية في المدرسة.

¹ سلمان عاشور الزبيدي، الإدارة الصفية الفعالة على ضوء الادارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الحديثة، طرابلس، ليبيا، 2001، ص97

² مني عماد الدين، اعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة، مصر، 2003، ص12

³ عبد الغني عبود، ادارة المدرسة الابتدائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979، ص73

2-أنواع الإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية هي نشاط يقوم به المدير ومن يساعده في تسيير شؤون المدرسة، وبما أنها قائمة بالأساس على العمل البشري فإنها تتنوع بتنوع القائد المسير للعملية، وعليه فإن تقسيم الإدارات المدرسية يكمن في الشخصية الذاتية للمدير والتي تتحكم في سلوكياته تجاه العاملين معه، وهي بالتالي تنقسم الى ثلاثة أقسام:

2-1- الإدارة الديمقراطية:

يرتكز هذا النوع من الإدارة على مبدأ العلاقات الإنسانية الذي تقوم على التآزر وتقدير جهود الآخرين وتعزيز الآراء وأخذ الاقتراحات الصائبة، والتعاون المثمر مع من يستطيع الإسهام في العملية التربوية وتحقيق أهدافها، مما يشعر العاملين بالرضا والارتياح النفسي ويدفعهم إلى الإخلاص والتفاعل والعمل.⁴

- وتتميز الإدارة المدرسية الديمقراطية بالسمات التالية:

- المدير الديمقراطي ليس المسؤول الوحيد عن تنفيذ العمل، فالمدرسة عائلة كبيرة وسعيدة تسودها علاقات المشاركة والمشاورة والحب والاحترام.
- كل الأفراد (إداريون وأساتذة) طموحون ولديهم القدرة على الابتكار.
- الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو ان يشعر كل أستاذ بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيدا عن القلق والتوتر.
- يستخدم المدير أسلوب المكافئة، على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجات اجتماعية وسيكولوجية، لابد من تشجيعه ومدحه لتشجيعه على العمل.
- يعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أساس أنها ظاهرة طبيعية فالكل يخطئ ويصيب ولا ضرورة لإلحاق الأذى بالمخطئين، وإذا اضطر للنقد فإنه يغلفه بالكثير من الأدب والذوق في التعامل.⁵

ومن أجل تحقيق الإدارة الديمقراطية وتنمية روح التشاور والتعاون بين أفراد الفريق المدرسي (إداريين وأساتذة)، يجب على الجانب الإداري وضع الثقة في العاملين واقناعهم بأهمية التعاون والتشاور من أجل الخروج بالقرارات الصائبة التي تخدم أهداف المدرسة.

⁴ إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التعليمية في الوطن العربي، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 2003، ص107
⁵ جودت عزي عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص119

2-2- الإدارة الديكتاتورية:

ويطلق عليها أيضا الإدارة الأوتوقراطية وهي تعتبر السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد منحت لها وحدها، ولذلك يضع مدير المدرسة الخطط والسياسات ما يحقق هذه الصورة ولا يحيد عنها.

- ويتميز النمط الأتوقراطي الإداري بالسمات التالية:

- الأساتذة غير طموحين وليست لهم القدرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
- مدير المدرسة متحمس لعمله لدرجة كبيرة، ويقوم بالتفتيش على كل كبيرة وصغيرة ليتأكد من سير العمل في الطريق المرسوم.
- الاجتماعات التي يقوم بها المدير الديكتاتوري تكون قصيرة وغير كافية في معظم الأحيان لمناقشة الأفكار مع الأساتذة.
- العلاقة بين المدير والأساتذة هي علاقة صاحب السلطة الذي يأمر فيطاع وهي علاقة بين رئيس ومرؤوس لا أكثر.
- يقوم الأساتذة بأعمالهم، تحت رئاسة المدير الديكتاتوري، تحت سيطرة الخوف وفي ضوء جو من الرهبة والتوتر.
- يعالج المدير الأتوقراطي أخطاء الأساتذة عن طريق العقاب ليكونوا عبرة للآخرين، ولذلك فهو يهتم بالتفتيش المفاجئ والبحث عن الخطأ.⁶
- ويعرف الأساتذة في هذا النمط موقفهم من مديرهم، فهو يظهر الود والترحيب لمن يتفق سلوكه مع هذه الصورة، ويظهر الجفوة وعدم الرضا لكل من يخالفه الرأي.

⁶ جودت عزي عطوي، مرجع سابق، ص121

2-3- الإدارة المتساهلة:

وهذا النوع من الإدارة يطلق عليه بالإدارة الفوضوية، لكونها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء، حيث تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه الأساتذة، فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل، يؤدي ذلك الى فوضى في التنظيم.

و يكون الأساتذة في مثل هذا النمط متحررين من سلطة الإدارة و ليس لهم روح العمل الجماعي، و يسود التوتر و الأخطاء في الوسط المدرسي بسبب أنهم يفتقدون الى السلطة الإدارية في توجيههم.⁷

- وتنتم الإدارة المتساهلة بالصفات التالية:

- لا يأخذ هذا النوع من الإدارة بالأسس العلمية من تخطيط وتنسيق للعمل.
- لا يحاول المدير أن يضبط حضور الأساتذة وانصرافهم، مرددا دائما بأن المدرسة تسير بنفسها.
- لا يعرف الأساتذة موقفهم من المدير أو موقفه منهم، فهو يتعامل مع الجميع بنفس الطريقة وبأسلوب نفسه.
- لا يكسب هذا النوع من الإدارة أي خبرة أو مهارة جديدة للأساتذة، ولا يرفع مستوى أدائهم المهني.
- يبلغ المدير الأساتذة بتعليمات الإدارة العليا، دون أن يحاول إثارتهم أو مشاورتهم، فهو يعمل كساعي بريد فقط.

3- خصائص الإدارة المدرسية:

تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بخصائص محددة، تسهم في فاعلية عملها، وتحقيق التوازن بين جميع الأطراف المكونة للمدرسة.

ويمكن سرد أهم خصائص الإدارة المدرسية التي اتفق عليها الباحثون فيما يلي:

- الإدارة المدرسية إدارة اجتماعية: فهي ظاهرة اجتماعية بامتياز، تقوم على اجتماع أفراد معينين قصد تسيير شؤون المدرسة.
- الإدارة المدرسية إدارة هادفة: فهي تعمل وفق أهداف وخطط معدة مسبقا، فلا مجال للعشوائية والفوضى في العمل الإداري.
- الإدارة المدرسية إدارة تعاونية: فلا يتحقق نجاحها سوى بتظافر جهود الجميع، والتفاهم المتبادل.

⁷ العمايرة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 69.

-الإدارة المدرسية إدارة تربوية: بالإضافة الى نهجها الإداري فهي تهتم بالجانب التربوي الأخلاقي ، لأن أهم عنصر في المدرسة هو التلميذ، و كل نشاط أو عمل داخلها مقيد بمعايير محددة، تحمي سنه و مستواه الذهني.⁸

كما يضيف الباحث عايش أحمد بعض الخصائص الأخرى:

- الإدارة المدرسية إدارة شورية: أي أنها قائمة على تقليب وجهات النظر واستشارة الفاعلين في المدرسة من أساتذة ومشرفين وغيرهم، لا بتسلط المدير.

- الإدارة المدرسية إدارة مرنة: البعد عن الجمود، والقرارات الجافة، والتكيف مع المواقف من أهم سمات الإدارة الناجحة.

-الإدارة المدرسية إدارة إيجابية: فهي تقوم بدور قيادي وريادي من أجل تحقيق المصلحة العامة، والإسهام في القطاع المنتمية له.

-الإدارة المدرسية إدارة تكنولوجية: أي أنها تمتاز باستخدامها المتواصل للوسائل الحديثة التي توفر السرعة و الدقة في العمل.⁹

4-وظائف الإدارة المدرسية:

تقوم الإدارة المدرسية على غرار كل الإدارات العمومية بمسؤوليات محددة من طرف الهيئات الوصية، والمتمثلة أساسا في وزارة التربية الوطنية، من أجل تحقيق الغايات العامة للدولة.

وتتمثل هذه الوظائف في ستة (06) أدوار يقوم بها مدير المدرسة وطاقمه الإداري (مساعد المدير إن وجد)، وهي:

- التخطيط؛
- التنظيم؛
- التوجيه،
- الرقابة،
- اتخاذ القرار؛
- التقويم.

⁸ عبد العزيز عطالله المعاينة، الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، المطبوعات الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 85-87

⁹ عايش أحمد، إدارة المدرسة (نظرياتها وتطبيقاتها التربوية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 56-58.

4-1- التخطيط:

ويتمثل في وضع البرامج والخطط اللازمة لكل عمل أو نشاط خلال فترة معينة، فالدخول المدرسي على سبيل المثال لا يمكن الشروع فيه بدون تحضير مسبق ودقيق، سواء كان ذلك مع طاقم الأساتذة أو مع مصالح المديرية. وينقسم التخطيط الى ثلاثة (03) أقسام:

4-1-1- التخطيط الاستراتيجي: وهو يهتم بالشؤون العامة لقطاع التربية، ويخطط له من قبل مستويات عليا في الدولة.

4-1-2- التخطيط التكتيكي: يقوم بتوزيع المهام، ومن يكون مسؤولا عن إنجاز الأنشطة الاستراتيجية، وتهتم به مستويات أدنى.

4-1-3- التخطيط التنفيذي: و يقوم به المدير و طاقمه على مستوى المدرسة، من إعداد التنظيم التربوي و ضبط خدمات الأساتذة و توزيع الأفواج و المحلات التربوية.¹⁰

4-2- التنظيم:

ويقصد به الترتيب والتنسيق، وتسخير جميع الإمكانيات المتاحة للاستثمار الأمثل، فالمدير هو الذي يقوم بالتحديد الشامل للأعمال المطلوب تنفيذها من قبل الأساتذة.

وتقوم عملية التنظيم على النقاط التالية:

- تحديد مهام المجالس واللجان المختلفة.

- تنظيم إدارة الوقت.

- تنظيم الفصول المدرسية.

- تنظيم الجدول الدراسي وفق توقيت الحصص لكل مادة.¹¹

- تنظيم السجلات المختلفة اللازمة لأداء العمل.

- تنظيم الاجتماعات المختلفة.

- تنظيم حصص الاحتياط وأعمال الاختبارات.¹²

¹⁰ هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2004، ص 4

¹¹ إسماعيل محمد ذياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 400

¹² إسماعيل محمد ذياب، مرجع سابق، ص 400

4-3-التوجيه:

يعتبر التوجيه جوهر العملية الإدارية، حيث يقوم المدير بتحديد الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن بين القواعد التي يجب مراعاتها أثناء عملية التوجيه ما يلي:

-الانتباه للكلمات الصادرة أثناء عملية التوجيه.

-عدم الافتراض بأن الموظفين قد فهموا كل شيء، بل يجب إعطاءهم فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الموضوع.

-الانتباه للتعليمات المتضاربة، و تفادي تعارض التوجيهات.¹³

4-4-الرقابة:

إن أي تخطيط أو تنظيم ليس له أي فعالية أو إيجابية ما لم يكن مشغولا برقابة إدارية منظمة، وفي أوقات متفرقة.

وتشمل الرقابة الإدارية النقاط التالية:

-مراقبة الشؤون الإدارية للمدرسة.

-مراقبة خطة العمل والتنظيم المدرسي.

-مراقبة أعمال هيئة التدريس والعمال.

-مراقبة تنفيذ قرارات مجالس المدرسة.

-مراقبة نتائج التلاميذ.

-مراقبة الأنشطة المدرسية.¹⁴

4-5-اتخاذ القرار:

وهو ذلك الموقف الأسمى والنهائي الذي يتبناه المدير لحل مشكلة ما، وعملية اتخاذ القرار هي مرحلة نهائية تسبقها عدة مراحل، وهي:

-الإحساس والشعور بوجود مشكلة تتطلب الحل.

-تشخيص المشكلة وتحليلها.

-وضع البدائل والحلول المناسبة.

¹³محمد صبيح الرشيدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، دار يافا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 34-35

¹⁴هيئة التدريس بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2009، ص 191

-تقييم البدائل واختيار البدائل المناسبة.

-إصدار القرار.

-التنفيذ.

-متابعة الأداء.¹⁵

4-6-التقويم:

وهو عملية تحديد مدى تحقق الأهداف ومستوى النجاح والإخفاق واكتشاف نقاط القوة لتدعيمها، ونقاط الضعف لتصحيحها.¹⁶

وللتقييم ثلاثة أنواع:

4-6-1-التقويم التشخيصي:

ونعني به تشخيص البيانات والوقوف على مواطن القوة والضعف في المؤسسة، مثل توفر التجهيزات، معلومات التلاميذ، والأساتذة.....

4-6-2-التقويم التكويني:

وفي هذه المرحلة تنجز خطط علاجية قصد معالجة النقائص التي تم تشخيصها في المرحلة الأولى.

4-6-3-التقويم التحصيلي:

و نعني به تقييما في نهاية كل مرحلة، و الغرض منه تقييم النتائج استنادا لما تم تعديله و تصحيحه أثناء التقويم التكويني.¹⁷

¹⁵محمد جاسم محمد، الإدارة التعليمية والمدرسية وفاق التطور العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 57

¹⁶الباني عمر محمد، الدراسات التعليمية والتخطيط التربوي، دار الكتب الوطنية، ط1، 1992، ص 65

¹⁷هيئة التأطير لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2005، ص 08

ثانياً: عملية الاتصال الداخلي لدى مدير المدرسة الابتدائية

1-تعريف مدير المدرسة:

لا يختلف تعريف مدير المدرسة الابتدائية عن تعريف الإدارة المدرسية السابق ذكرها في المبحث الأول، لكون إدارة المدرسة الابتدائية تقتصر فقط على المدير وفي بعض المدارس يوجد مساعد له حسب عدد التلاميذ لكل مدرسة، وكذا توفر المناصب المالية.

غير أننا سنذكر هنا تعريفاً شاملاً وجامعاً لمدير المدرسة:

المدير هو قائد المدرسة التي لا تنتج إلا به، له العديد من الأدوار، لذلك يفترض به أن يكون قادراً على أدائها، من إنجاز محكم للعملية الإدارية وتفاعل مع أساتذته والاعتناء بالعلاقات الإنسانية مع الجميع، و الاهتمام بدوره كقدوة للجميع.¹⁸

ومدير المدرسة الابتدائية المقصود في دراستنا هو ذلك القائد الذي تم اختياره من جملة المعلمين والأساتذة، سواء عن طريق التأهيل أو عن طريق المسابقة لتسيير الإدارة المدرسية وتوجيه ومراقبة أعمال مختلف الموظفين في المدرسة.

2-السمات الشخصية لمدير المدرسة:

يرتبط نجاح الإدارة المدرسية بالسمات الشخصية للمدير ومدى ملاءمتها للعمل الإداري الناجح، حيث يرى بعض الباحثين أن هناك سمات ذاتية واجتماعية يستوجب توفرها في المدير حتى يتمكن من أداء دوره على أكمل وجه:

-الإيمان والرغبة في العمل.

-الأمانة والنزاهة.

-الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط الذات.

-الحزم والجدية.

-تحمل المسؤولية وحسن التصرف.

-الصبر والتأني في معالجة المشاكل.

-مبادر، خلاق ومبدع.

-احترام الآخرين، والتواضع معهم، وتقبل النقد.

-القدرة على الحسم واتخاذ القرار.

-الانضباط في المظهر والسلوك.

¹⁸القطامي يوسف، قطامي نايفة، إدارة الصفوف (الأسس السيكولوجية)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002، ص 13

-الاعتماد على أسلوب التشاور والمشاركة.

-الدراية الكاملة بعبادات و تقاليد المجتمع.¹⁹

3-المهارات الاتصالية لمدير المدرسة:

من المؤكد أن من بين أهم أدوار المدير هو تحقيق اتصال جيد وإنساني مع العاملين معه، ولأن الاختلاف في التعاملات الإنسانية هو شيء طبيعي، فإنه على مدير المدرسة التمتع بالعديد من مهارات الاتصال التي تسهل وتنجح العمل الإداري:

3-1-مهارة التحدث:

ونقصد بها قدرة المدير على إيصال المعلومات والقرارات والتوجيهات شفهيًا للأساتذة، بلغة صحيحة ومفهومة، وبصوت واضح لكي يستطيع جذب السامعين له، وتقادي تأويل الكلام والفهم السيء للتعليمات التي تؤدي بدورها إلى تنفيذ سيء.

3-2-مهارة الاستماع:

يجب على مدير المؤسسة الإنصات والاستماع لمختلف الانشغالات والاقتراحات من طرف الأساتذة معه، وعدم تجاهلها أو التكبر عنهم، وأن يكون الاستماع للأساتذة في مكان هادئ وملائم لاستيعاب ما يقولونه له.

3-3-مهارة الكتابة:

مدير المدرسة هو أيضا كاتب جيد، يتقن مختلف القواعد اللغوية للكتابة والتعبير، ولديه قدرة على كتابة الرسائل الرسمية والطلبات سواء للهيئات الأعلى منه أو للعاملين معه.

3-4-مهارة القراءة:

إن القراءة المتأنية والنقدية تتيح لمدير المدرسة التحليل العلمي للمحتوى الموجود في الوثيقة مهما كان نوعها، لذلك يتوجب على المدير عدم إهمال هذه المهارة والاهتمام بتطويرها، ففي بعض الحالات يتوجب لفهم رسالة ما قراءة ما بين السطور وإعادة القراءة مرات عدة لاستخراج المعنى الكامل لها، بما في ذلك النطق السليم للحركات الأخيرة والوقوف على النقطة والفاصلة وعلامات الاستفهام والتعجب، كي يسهل استيعاب المعنى.

بالنسبة لهذه المهارات الأربعة (تحدث، سماع، كتابة، قراءة)، فإن اكتسابها لا يكون على حدا، بل يجب أن تكون بشكل متواز، والإخلال بواحدة منها بإمكانه إضعاف عملية الاتصال

¹⁹جودت عزي عطوي، مرجع سابق، ص 48-49

الداخلي بكاملها، الذي بدوره يضعف العمل الإداري، والذي يخلق نوع من الفوضى وسوء الفهم، وبالتالي يؤثر على مختلف العمليات في المدرسة.²⁰

4-فعالية الاتصال الداخلي لدى مدير المدرسة:

يرى علم الاتصال أن مدير المدرسة كغيره من الأفراد، فهو إما مرسل أو متلقي للرسالة، ولكون المدير يشكل سلطة في حد ذاته داخل أسوار المدرسة فإن هناك بعض المعايير التي أن يجب تتوفر فيه شخصيا لإقناع العاملين معه، أو في الرسالة التي يرسلها.

4-1-عوامل فعالية الاتصال الداخلي المدير كمرسل:

وينقل حسن عماد مكاي وليلى حسين السيد في كتابهما "الاتصال ونظرياته المعاصرة" نقلا عن "الكسيس تان"، الى وجود ثلاثة (03) عوامل تجعل المصدر (المدير) مؤثرا في إقناعه للجمهور (العاملين معه)، وهي:

- المصداقية؛
- الجاذبية؛
- النفوذ

4-1-1-المصداقية:

ويقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر (المدير) كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل دون تحيز، وتتبع خبرته من عدة عوامل مثل: التدريب والخبرة بالموضوع، والقدرة على الاتصال بما تحتويه من مهارات: الكلام والكتابة والتعبير.

4-1-2-الجاذبية:

وتتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور من النواحي النفسية والاجتماعية والايديولوجية، اذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي، والحصول على ثواب شخصي لأنفسنا.

4-1-3-السلطة (النفوذ):

إن هذا العامل موجود بصورة رسمية وقد تكفلت به الهيئات العليا حيث أن مدير المدرسة يمثل سلطة داخل المدرسة.

²⁰العناتي ختام، العياصرة علي، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 120.

والشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب والعقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة على الرسائل التي يقدمها، وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي (العاملين معه).²¹

4-2- عوامل فعالية رسالة المدير:

ليس من شك أن تقييم المصدر (المدير) يرتبط إلى حد كبير بالرسالة التي ينقلها، وبناء على الرسائل الناجمة يمكن تقييم نجاحها أو فشلها.

ويرتبط بهذا خمسة (05) متغيرات أسلوبية، هي:

- القابلية للاستماع، والقابلية للقراءة.

- أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي (الموظف) ومصالحه.

- تنوع المفردات، وتجنب تكرار الكلمات.

- الواقعية، وتجنب استخدام التجريد والنظري.

- القابلية للتحقق، وذلك باشتغال الرسالة على جمل وعبارات يمكن اختبارها والتأكد منها في الواقع.²²

5- العلاقة الاتصالية الداخلية بين المدير والأساتذة:

يعتبر الأستاذ في المدرسة الابتدائية أكثر العاملين تماسا مع المدير، وثمة اتصال يومي ومباشر بين الاثنين، حيث يقوم المدير بتحديد توقيت الأستاذ، ويراقب مستوى أدائه، وتوجيهه، واعلامه بكل ما هو جديد في مجاله....

وتنقسم هذه العلاقات الى علاقات إدارية وفنية وتربوية:

5-1- إداريا:

وتتمثل في النقاط التالية:

- رئاسة مجلس الأساتذة.

- رئاسة مجلس التوجيه.

- رئاسة لجان الاختبارات والامتحانات.

- إسناد الأنشطة المدرسية.

- التكليفات.

²¹حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2016، ص 53-54

²²حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 55-56

-التوجيهات.

5-2-فنيا:

وتتمثل في النقاط التالية:

-تنظيم الوقت والأعمال المدرسية.

-الاطلاع على دفاتر تحضير الدروس.

-زيارة الأساتذة في كل فصل.

5-3-تربويا:

-إذكاء روح التضامن والتعاون بين الفريق التربوي ككل.

-معاملتهم بروح العدل والمساواة.

-احترام الهيئة التدريسية.²³

6-أهمية الاتصال الداخلي بين مدير المدرسة والأساتذة:

يتفق الباحثون التربويون على أن الإدارة عملية تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، فهي نظام اجتماعي فيه تفاعل بين الأفراد داخل هذا النظام مع بعضهم البعض ومع أولئك المتواجدين خارجه من أجل الوصول الى هدف أو أهداف اجتماعية تنهض بالمجتمع.

وفي مجال العمل المدرسي فإن هذه القوى البشرية المتفاعلة تعمل متكاتفه في خدمة التلميذ الذي يعتبر محور العملية التعليمية التربوية، وبالتالي لتحقيق مكاسب اجتماعية يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن التعليم عمل تعاوني ومسؤولية قومية، ومن هنا فإن الإدارة المدرسية ليست عملا فرديا وإنما هي عمل جماعي، يقوم به بصورة تكاملية مجموعة من الأفراد تشمل جميع العاملين بالمدرسة.²⁴

ولعل من بين أهم العلاقات التواصلية داخل المدرسة هي علاقة المدير بطاقم التدريس التي تكون دقيقة و مثمرة اذا كانت تستند على العدل في المعاملة و الثقة المتبادلة، فإذا لم يظهر العدل فإن الثقة تضعف، و اذا فقدت الثقة فإن كل طرف سيتوجس خيفة من صاحبه، فينشغل المعلم بإحصاء أخطاء المدير، وينشغل المدير بالكيد بالأستاذ ليتخلص منه، ولا يكفي مدير المدرسة المبدع أن يقول لأساتذته أنه يثق بهم فالقول شيء و الحقيقة شيء آخر، و لا بد

²³المركز التربوي للبحوث و الانماء/ زين الدين سليمان،مفتش تربوي، <https://www.teacher-sa.com/showthread.php?t=13977> 08:06:2020/03/22crdp.org/mag-description ?id=8448

²⁴2020/03/24 -08.45 <https://www.teacher-sa.com/showthread.php?t=13977>

أن يلمس الأستاذ ثقة المدير الصادقة به من خلال احترامه له، و تقديره لإنجازاته، و من خلال إعطائه فرصة كاملة لتحسين أدائه و مكانته مما ينعكس بالإيجاب على نتاج عمله.

وفيما يلي مجموعة من الأسس التي ينبغي أن تستند عليها علاقة المدير بأساتذته:

- التواصل معهم بمنطلق الزمالة في المهنة والقيادة التي تحكمها السلطة التشابكية لا الرئاسة التي تستند على النزعة الفوقية.

- تقويم أداء الأساتذة تقويماً موضوعياً منزهاً عن العلاقات الشخصية، مراعيًا بذلك استراتيجيات التدريس التي اتبعوها وأدوات التقويم التي وظفوها والنتائج التي حققوها.

- اقتناع المدير بأهمية العمل على رفع الروح المعنوية للأساتذة من أجل تحقيق إنجازات مقنعة ومريحة، وهذا المبدأ يستند على الشعور بالثقة والاطمئنان.

- دأب المدير على توثيق الصلات المهنية والاجتماعية بين جميع الفرقاء.

- العمل المتواصل على تأهيل الأساتذة أثناء الخدمة وتحسين أوضاعهم الشخصية والمهنية.

-تبني مواهب الأساتذة والكشف عنها وتنميتها وتعزيز قدراتهم وإبرازها.

-تقدير نجاحاتهم والإشادة بها وتقديم الحوافز لمن يستحقها.

-مراعاة الفروق الفردية بين الأساتذة وتوجيه كل واحد للنشاط الذي يحسنه.

-التركيز على الإيجابيات وعدم التوقف طويلاً على السلبيات، والعمل على تقويمها تلميحا وتصحيحها بالتحفيز والتشجيع لا باللوم والتقريع.

-العمل على توفير الراحة النفسية للأساتذة، ولن يتحقق هذا المطلب إلا بالعدل وتقدير الجهود.

فإذا استندت علاقة المدير بالأساتذة على هذه الأسس السليمة، وتحررت من النزعة الفوقية القائمة على النقد الجارح وتصيد الأخطاء، فإنها بالتأكيد ستساعد على إيجاد جو مدرسي سليم صالح لاحتضان التميز والابداع.²⁵

خلاصة:

لقد تطرق الباحثان في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة المدرسية ومختلف عناصرها وأدوارها، حيث اعتبر الباحثان أن الإدارة المدرسية هي طرف هام في موضوع الاتصال الداخلي في المدرسة الابتدائية، وأن الصفات الشخصية والطرق العلمية في الاتصال الداخلي في المدرسة من بين أهم وسائل نجاح العمل التربوي.

هذا الإسهاب في عرض مفاهيم عن الإدارة المدرسية وأهميتها سيتمكن القارئ من ربط الفصلين الأولين مع هذا الفصل وفهم موضوع الدراسة نظرياً، وفيما بعد يعطيهم استعداداً لاستيعاب الجانب التطبيقي من الدراسة والذي من شأنه أن يعطي للدراسة قيمة لدى القارئ.

الجانب التطبيقي

فصل الإجراءات المنهجية

1-منهج الدراسة

2-المجال الزمكاني والبشري للدراسة

2-1-عينة الدراسة

2-2-خصائص عينة الدراسة

2-3-المجال الزمني للدراسة

4-أداة الدراسة

5-الطرق الإحصائية للدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد الانتهاء من الفصل المنهجي والذي أعطى للدراسة إطارها الموضوعي والمفاهيمي، وكذا الفصول النظرية، والتي حاول فيها الباحثان جمع المادة العلمية وعرض أهم المفاهيم والعناصر التي تعتبر كمطلق توضيحي للجانب التطبيقي للدراسة، يأتي الآن الدور على هذا الفصل والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة والذي يوضح طرق الإجراءات المنهجية التطبيقية للدراسة بداية من المنهج المستخدم، مروراً بعينة الدراسة وأداة التحليل إلى غاية الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1-منهج الدراسة:

تعتبر العلوم الاجتماعية من العلوم التي عنت واهتمت بمسألة المنهج العلمي وتطويره، حيث كثرت وتعددت وتنوعت المناهج البحثية ويتوقف اختيارها على طبيعة الموضوع المراد دراسته.

وتعرف المناهج على أنها الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات بحوثهم، ولا شك أن مثل هذه الطرق والمناهج تختلف باختلاف الأهداف العامة للبحث. ومن الصعب الاختيار بين هذه الطرق إلا بعد تحديد كافة الظروف الملائمة لتطبيق طريقة أو أخرى.¹

و يقول "موريس أنجرس" أيضا إن المنهج ينص على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع الدراسة، إنه يتدخل في كل مرحلة من مراحل البحث.²

والمنهج يعتبر دعامة معرفية لا يمكن اعتبار النشاط الفكري بدونها علما، وقد أخذت المناهج في عصرنا الحديث أهمية بالغة، لها الأولوية في كل عمل علمي، فلا يمكن للباحث أن يستغني عنه عند الشروع في البحث العلمي، وله مقاصد تعمل على وضع التفكير في إطاره الصحيح وتسهيله، ومن مقاصده ما يلي:

-تنظيم التفكير

-ضبط مجال وموضوع الدراسة

-تحديد خصائص الإطار النظري للبحث

-توفير الأدوات التقنية

-تقييم نتائج البحث

وبما أن طبيعة الدراسة هي من تحدد نوع المنهج العلمي المتبنى، وخاصة وأن دراستنا تهدف الى استكشاف واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأستاذ في المدرسة الابتدائية، ومعرفة الطبيعة الاتصالية بين الطرفين، فقد تم اتباع المنهج الوصفي لكونه "طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة ما، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة".

والمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على المعطيات الدقيقة عن ظاهرة محدد من خلال فترة زمنية معلومة، وذلك

¹منصور نعمان وعثمان ذيب، البحث العلمي حرفة وفن، ط1، الأردن، دار الكندي، 1998، ص17.

²موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، طبعة مترجمة، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص99

من أجل الوصول إلى نتائج علمية، وتفسيرها بطريقة موضوعية. (مفهوم إجرائي)

2-المجال المكاني والبشري للدراسة:

2-1-مجتمع الدراسة:

إن مجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات. كمثال على ذلك سكان الجزائر، أي مجموع الأشخاص والأفراد المقيمين بالجزائر أو مجموع كتب المكتبة.³

يتكون مجتمع الدراسة في بحثنا هذا، من مديري الابتدائيات التابعة لدائرة المغير- الواقعة في شمال ولاية الوادي بما تضمه من 4 بلديات – حيث يبلغ عدد الابتدائيات في إقليم الدائرة 36 ابتدائية، وبالتالي 36 مديراً، تتميز عن بعضها بعدد التلاميذ وعدد الأساتذة وكذا نظام الدوام المتبع.

كما تنقسم دائرة المغير في شقها الإداري/التعليمي إلى مقاطعتين إداريتين، يشرف عليهما مفتشين إداريين لهما إتصال مباشر بكل المديرين المتواجدين على مستوى الدائرة.

2-2-عينة الدراسة:

بعد الإحصاء الذي قام به الباحثان لجميع أفراد مجتمع البحث، وذلك بالاستعانة بالمفتشين الإداريين للمقاطعتين، تبين إمكانية القيام بالمسح الشامل لكل أفراد مجتمع البحث، وبالتالي تمت الدراسة على 36 مديراً ومديرة، موزعين على الشكل التالي:

الجدول رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب البلديات التي يعملون فيها:

البلدية	عدد المدراء
بلدية المغير	21 مديراً
بلدية سيدي خليل	5 مديراً
بلدية ام الطيور	7 مديراً
بلدية اسطيل	3 مديراً

³ إبراهيم بويحيوي، كيفية انجاز مذكرات ورسائل الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية، دار كنوز الحكمة، الجزائر، 2014، ص 5-6

2-3- خصائص عينة الدراسة:

شملت الدراسة أربع (04) خصائص تميز أفراد العينة، يفترض الباحثان أن لها تأثير على الكفاءة الاتصالية للمدير وطريقة تعامله مع طاقم الأساتذة.

والجدول رقم 02 التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب هذه الخصائص:

الخصائص	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31
	أنثى	5
	المجموع	36
الصفة	مرسم	34
	مكلف	02
	المجموع	36
المستوى	المعهد التكنولوجي	8
	المدرسة العليا للأساتذة	1
	ليسانس	24
	دكتوراه	1
	المجموع	36
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	9
	من 5 الى 15 سنة	23
	من 15 الى 25 سنة	3
	أكثر من 25 سنة	1

2-4- المجال الزمني للدراسة:

تمت للدراسة الميدانية على طول الفترة الزمنية الممتدة ما بين شهر مارس وشهر ماي 2020 م، فخلال شهري مارس وأفريل تم الانتهاء من تصميم الأداة وإجراء الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من أفراد العينة المتوفرين الأمر الذي أدى الى توضيح بعض البنود وإزالة الغموض عنها لعدم فهمها من بعض المبحوثين، وامتدت عملية توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها حتى نهاية شهر جوان وذلك بسبب "الجائحة الصحية" والمتمثلة في انتشار فيروس "كورونا" (covid19) ودخول كل المدراء في حجر صحي داخل بيوتهم، الأمر الذي صعب نوعاً ما من العملية.

3- أداة الدراسة:

من أجل الحصول على المعطيات التي ستجرى عليها الدراسة الميدانية، تبنى الباحثان الاستبيان كأداة بحثية، فعلى ضوء التراث النظري والاطلاع على البحوث الأكاديمية التي تطرقت الى موضوع الاتصال الداخلي، تم تصميم الصورة الأولية للأداة والتي تكونت من 21 بنداً.

بعد هذه الخطوة، قام الباحثان بعرض الاستبيان في شكله الأولي على المشرف، وكذا مجموعة من الأساتذة المحكمين على مستوى جامعة حمه لخضر-الوادي- لإبداء رأيهم في مدى صحة العبارات وتناسقها وترتيب الأسئلة ومدى اشتمالها على محاور البحث.

وبعد كل الجهود التي قام بها المشرف والمحكمون، فقد عولجت الأداة وأجريت عليها التعديلات التالية:

-إضافة سؤال مفتوح عام وشامل لكل محور من المحاور الثلاثة المكونة لموضوع الدراسة.

-إضافة كلمة "لفظي" إلى عبارة إتصال شخصي، في السؤال السادس.

-إعادة ترتيب السؤالين العاشر والحادي عشر.

-إضافة سؤال "لماذا" لكل من السؤال الثامن والعاشر، والرابع عشر.

وبعد دراسة توجيهات المحكمين، تمت الاستجابة لأغلب الملاحظات، وخرج الاستبيان في صورته الأخير بأربع محاور، اشتملت على 28 عشرين سؤالاً، منها 6 أسئلة مفتوحة.

-المحور الأول: البيانات الشخصية: أربعة (04) أسئلة.

-المحور الثاني: أشكال الاتصال الداخلي في المدرسة الابتدائية: عشر (10) أسئلة.

-المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في الاتصال المدرسي: ثمانية (08) أسئلة.

-المحور الرابع: فاعلية الاتصال الداخلي في المدرسة الابتدائية: ستة (06) أسئلة.

4-الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث التكرارات لكل إجابة من إجابات المبحوثين المتشابهة، وذلك عن طريق العد التقليدي، ومن ثم إنجاز جداول تحتوي على ثلاثة خانات.

الخانة الأولى: تحتوي على الخيارات المدرجة.

الخانة الثانية: تحتوي على عدد التكرارات لكل خيار.

الخانة الثالثة: تحتوي على النسبة المئوية لكل خيار بالنسبة لمجموع الخيارات.

أما عن النسب المئوية فيكون حسابها كالآتي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع عدد القيم}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \cdot 100.$$

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل مفتاحاً للفصل التطبيقي، حيث بين بشكل واضح المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي، عن طريق تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان الموزع على أفراد العينة، حيث أن التكرارات والنسب المئوية هي الانعكاسات الإحصائية للنتائج المتحصل عليها.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها

تمهيد

1- عرض البيانات وتحليلها

2- النتائج العامة للدراسة

3- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

4- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تمهيد:

بعدما عرض الباحثان موضوع الدراسة بكل تفاصيله، و كذا تطرقهما لأهم العناصر و المباحث النظرية لمختلف مفاهيم الدراسة، و بعد إيضاحهما للإجراءات المنهجية المتبناة في هذه الدراسة من منهج بحث و مجتمع الدراسة و كيفية اختيارهما للعينة التي تقوم عليها الدراسة، وكذلك الطرق الإحصائية التي ستعطي التمثيل الرياضي للدراسة، جاء الدور الآن على الجانب الأهم في هذه الدراسة وهو الجانب الميدان و الذي يقوم على تحليل البيانات و تفسيرها و من بعد الخروج بالنتائج النهائية للدراسة، حيث يعرض الباحثان هذه النتائج على ضوء التساؤلات و كذا على ضوء الدراسات السابقة.

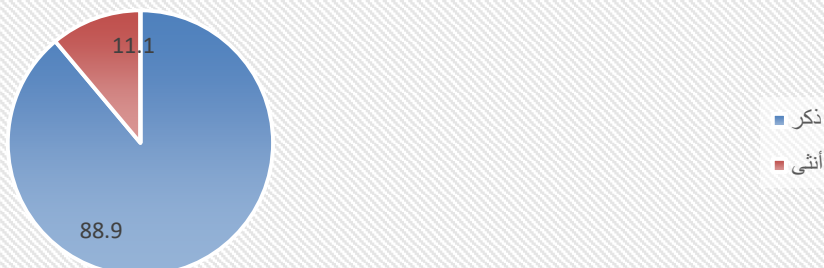
1- عرض البيانات وتحليلها:

1-1- عرض بيانات المبحوثين:

1-1-1- الجدول رقم 03 يمثل عامل الجنس:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	31	86.11%
أنثى	05	13.88%
المجموع	36	100%

شكل رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

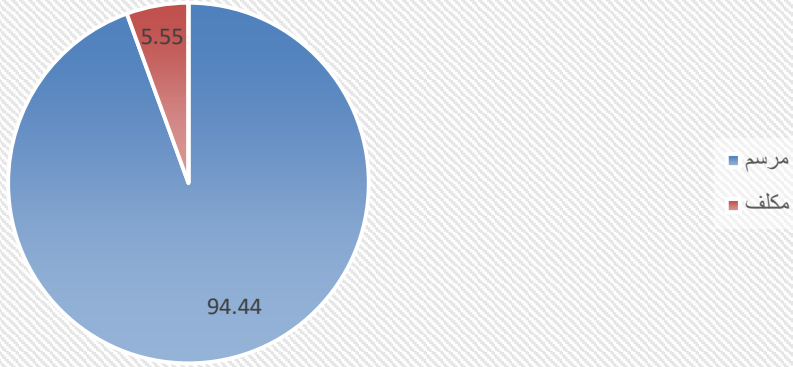


نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن نسبة المدراء الذكور هي 86.11 % أما نسبة الإناث فهي 13.88 % ، و هذا ما يعكس سيطرة العنصر الذكري على هذه المنصب، و عزوف العنصر الأنثوي عن هذه الوظيفة لما فيها من مشقة التنقل و الاجتماع مع مختلف الإدارات المحلية، وكذا المسؤولية الكبيرة و الجهد اللذان قد لا تتحمله المرأة كثيرا خاصة من ناحية الشخصية فالمرأة تتسم بطابعها العاطفي المائل الى التساهل، فيما تستوجب هذه الوظيفة صرامة و قوة شخصية من أجل التحكم التام في العمل داخل المدرسة ، كما أن الثقافة المحافظة في المنطقة مازالت تعتبر المرأة غير قادرة على القيادة و التحكم.

1-1-2-الجدول رقم 04 يمثل صفة المدراء:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
مدير مرسوم	34	% 94.44
مدير مكلف	02	% 5.55
المجموع	36	% 100

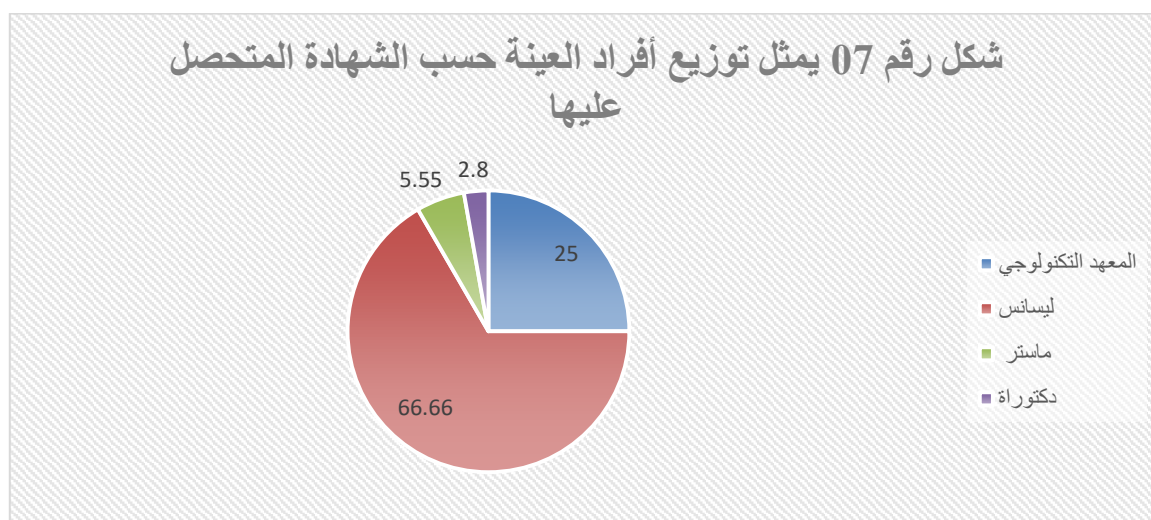
شكل رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الصفة



الجدول رقم 04 يوضح الوضعية الوظيفية للمدير، حيث نلاحظ أن 34 مديرا من أصل 36 أي بنسبة 94.44 % من المدراء هم مرسومون، أي أن وضعيتهم الوظيفية نهائية و غير قابلة للتغيير إلا في حالة الترقية أو العقوبة، و أن مديران 02 فقط من أصل 36 هم مدراء مكلفون، أي أن وظيفتهم الأصلية ليست مدير و انما هم مساعدا مدير تم تكليفهما بشغل هذا المنصب لاعتبارات و ظروف رأتها الإدارة العليا، و هذه النسبة (94.44 % مرسومون) تؤكد على الاستقرار الحاصل في هذه الفئة من ناحية المدراء أنفسهم الذين يشعرون بالطمأنينة في مناصبهم، أو من ناحية العمل داخل المدرسة التي تستفيد كثيرا من الاستقرار في موظفيها.

1-1-3-الجدول رقم 05 يمثل الشهادة المتحصل عليها:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
خريجو المعهد التكنولوجي	9	25 %
ليسانس	24	66.66 %
ماستر	02	5.55 %
دكتوراه	1	2.8 %
المجموع	36	100 %



نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن نسبة المدراء الحاصلين على شهادة ليسانس هم الأكبر بنسبة تصل الى 66.66 % وهذه النسبة إذا ما قارناها بخريجي المعهد التكنولوجي سابقا فهي تعني أن المدراء الكبار سنا والذين لم يتحصلوا على شهادة البكالوريا في تناقص مستمر، وأن المتحصلين على الليسانس هم من فئة الشباب أو الأكبر نوعا ما، الأمر الذي يمكنه أن يؤثر في العملية الإدارية عما كانت عليه سابقا، حيث يستطيع المدراء الشباب الاتصال بشكل جيد مع طاقم الأساتذة الذي يتكون من غالبية شبانية أيضا. أما عن حاملي شهادة الماستر والدكتوراه فنسبهم قليلة جدا وذلك بسبب أن شهادة ليسانس كافية في التوظيف في هذا المنصب، أما الشهادات الأعلى فهي طموح شخصي لا أكثر.

1-1-4- الجدول رقم 06 يمثل الخبرة المهنية المكتسبة:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	25 %
من 5 الى 15 سنة	23	63.9 %
من 15 الى 25 سنة	3	8.3 %
من 25 سنة فما فوق	1	2.8 %
المجموع	36	100 %

شكل رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 والذي يوضح الخبرة المهنية المكتسبة في وظيفة مدير مدرسة الابتدائية، أن 23 مديراً أي بنسبة 63.9 % لديهم خبرة من 5 إلى 15 سنة في مجال الإدارة المدرسية وهذا يعود غالباً إلى سياسة التشبيب التي انتهجتها الوزارة من خلال فتح العديد من المسابقة كل سنة، حيث كان شرط خمس 05 سنوات خدمة فعلية في التعليم يتيح للراغب في منصب مدير مدرسة ابتدائية المشاركة في المسابقة، ومن جهة أخرى فقد كان التقاعد المسبق سبباً في تقاعد العديد من المدراء القدامى، الأمر الذي عجل بفتح مناصب عديدة للالتحاق بسلك الإدارة، مما أدى إلى تغير كبير في ديموغرافيا مدراء الابتدائيات.

إن المتغيرات الخاصة بأفراد العينة والمتمثلة في:

-الجنس (ذكر/أنثى)

-الصفة (مرسم/مكلف)

-الشهادة المتحصل عليها

-الخبرة المهنية

كل هذه الخصائص كانت محل دراسة من قبل الباحثة "رغدة عبد الكريم حمدونة" في مذكرتها بعنوان: "واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري"، بجامعة غزة سنة 2014م، وكذا الباحثة "غنا محمود عبد المولى" في مذكرتها بعنوان "مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات". جامعة دمشق، 2013.

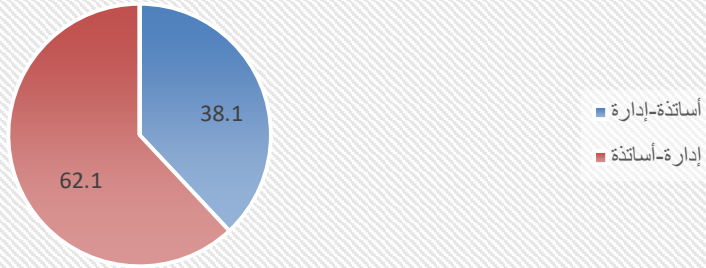
وكانت استنتاجاتهما أنه لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس وأدائهم الإداري، تعزى إلى متغيرات: الجنس، الصفة، سنوات الخدمة، والشهادة المتحصل عليها.

1-2- عرض بيانات المحور الأول وتحليلها:

-الجدول رقم 07 يمثل الاتجاه السائد في الاتصال:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
اتصال: أساتذة - إدارة	14	38.9 %
اتصال: إدارة - أساتذة	22	62.1 %
المجموع	36	100 %

شكل رقم 09: يمثل اتجاه الاتصال السائد



نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة اتجاه الاتصال من الإدارة الى الأساتذة هي 62.1 % وهي أكبر من اتصال الأساتذة بالإدارة، بالمعنى العلمي أن الاتصال النازل هو السائد في المدارس الابتدائية، أي أن المدراء هم المبادرون بالعملية الاتصالية، حيث يكون المدير في غالب الأحيان هو مرسل الرسالة وهو ما تحتمه عليه وظيفته الإدارية من إصدار قرارات وإعطاء الأوامر وترأس الاجتماعات وتقديم النصح والإرشاد للأساتذة وتوجيههم.

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر ضروري وذو أهمية قصوى في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات، كما تعني أيضا حرص المدراء على إيصال كل كبيرة

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها

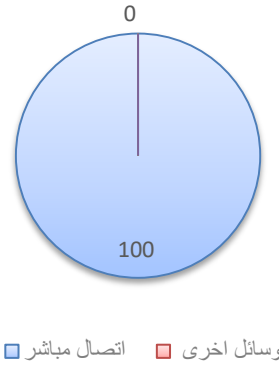
وصغيرة للأساتذة وإعلامهم بكل ما هو جديد وعدم انتظارهم حتى يتساءلوا، مما نستنتج أن المدراء يقومون بوظائفهم بصفة جيدة.

وهو ما يؤكد الباحث محمد أبو سمرة حيث يرى أن هذا النوع من الاتصالات مرتبط بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة هي صنع القرارات وتمثيلها إلى المستويات الأدنى منها، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يمكن إرجاعه إلى خطأ العاملين وليس خطأ الإدارة، وبما أن الإدارة تملك سلطة واسعة في حدود صلاحياتها فإن بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها.¹

-الجدول رقم 08 يمثل كيفية تواصل المدير مع الأساتذة:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
اتصال لفظي مباشر	36	100 %
وسائل أخرى	00	00 %
المجموع	36	100 %

شكل رقم 10: يمثل كيفية الاتصال بين المدير و الأستاذ



من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 08، نجد بأن كل أفراد العينة قد أجابوا بـ نعم، حيث أنهم يفضلون الاتصال اللفظي المباشر مع الأساتذة ودون اللجوء إلى وسائل أخرى، ويعتبر الاتصال اللفظي المباشر من أبسط صور الاتصال وأقلها تكلفة وأسرعها، وأكثرها فاعلية. فالمرسل الذي يجد أمامه المستقبل يستطيع بكل سهولة إيصال رسالته، كما يمكنه أيضاً معرفة ردة فعله، ومعرفة رجع صدق رسالته.

ويعتبر الاتصال الشخصي المباشر أضمن وأنسب طريقة للمواضيع الحساسة والمثيرة للجدل، لهذا فإن المدير الديمقراطي الذي يحسن المواجهة والحوار، ويجيد تسيير مقابله بالأستاذ سيكون بإمكانه تمثيل رسالته بكل أريحية.

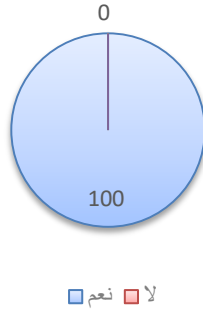
¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص46

- ومن خلال تحليلنا للسؤال السابع 07 فقد كانت تبريرات أفراد العينة كلها تصب في نقطة واحدة وهي أن العملية الإدارية تكسب بهذه الطريقة نوعاً من الليونة وعدم الجفاء بين الجميع.
- ويعزو الباحثان أن ما يميز الاتصال الشخصي عن غيره من صور الاتصال الأخرى، أن له القدرة على التأثير والإقناع، بالإضافة إلى سرعة الحصول على رجع الصدى من المتلقي.
- كما ترى المختصة في الاتصال الإداري الباحثة **سوزان القليني**، أن الاتصال الشخصي من أنجح طرق الاتصال الإداري وأكثرها فعالية، وتتمثل نجاعته في النقاط التالية:
- انخفاض تكلفة الاتصال قياساً بالوسائل الأخرى.
 - تحديد جمهور صغير محدد بدقة، وبالتالي تسهل عملية الوصول إليه.
 - إمكانية توجيه الرسالة إلى الجمهور المستهدف مباشرة.
 - إمكانية اختيار اللغة المناسبة والشكل المناسب للحديث مع الجمهور المستهدف.
 - سهولة التعرف على حجم التعرض للرسالة.
 - الحصول الفوري على رجع الصدى، مما يمكن للمرسل التغيير الفوري لفحوى الرسالة إن اضطر إلى ذلك.²
- الجدول رقم 09 احتكار المدير للندوة أثناء اجتماعه بالأساتذة:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	00	00 %
لا	36	100 %
المجموع	36	100 %

² سوزان القليني، الاتصال الإداري، وسائله ونظرياته، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2005، ص 26-27.

شكل رقم 11: يمثل مدى احتكار الكلام في الندوات من طرف المدير



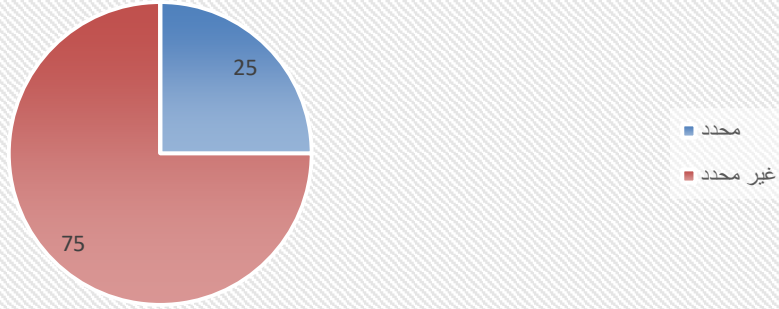
نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن كل أفراد العينة أجابوا بـ لا حول احتكارهم للكلام أثناء الاجتماعات وعدم إعطاء الأساتذة الحق في الرد أو التساؤل أو انتقاد ما يرونه خطأ. ومن هنا نستنتج أن مدراء الابتدائيات على قدر كبير من التفهم والديمقراطية والتشاور وإعطاء كل ذي حق حقه.

وهذا النمط الديمقراطي هو الأنسب لقيادة المؤسسة، فهو الأسلوب الذي يتماشى الانفجار المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات، حيث يمكن من الاستفادة من كفاءات جميع العاملين بالمؤسسة، من خلال خلق جو عمل تشاوري وتشاركي مريح.

-الجدول رقم 10 يمثل توقيت رفع الانشغالات من قبل الأساتذة:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
توقيت محدد	09	25 %
توقيت غير محدد	27	75 %
المجموع	36	100 %

شكل رقم 12: يمثل توقيت رفع الانشغالات من قبل الأساتذة



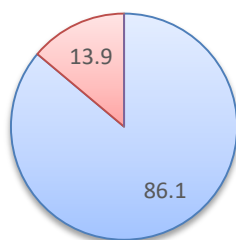
يتضح لنا من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة 75% من أفراد العينة لا يحبذون تحديد الوقت للأساتذة من أجل رفع انشغالاتهم، بل يعطون الحرية للأستاذ أن يتصل بالمدير في أي وقت شاء، ولا يلتزمون بإجراء مقابلة معهم في يوم أو ساعة محددة، وتوحي هذه النسبة المرتفعة للباحثين أن أفراد العينة لا تهمهم تنظيم المواعيد بقدر ما يهمهم حل مشاكل الأساتذة وسماع انشغالاتهم.

وعليه نستنتج أن مدراء الابتدائيات يمتازون بليونتهم الاتصالية وتسهيلهم لعمل الأساتذة.

-الجدول رقم 11 يمثل كيفية اقتراح الأنشطة الداخلية للمدير:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
بصفة مباشرة	31	86.1 %
عبر سجل الاقتراحات	05	13.9 %
لا يوجد الحق في الاقتراح	00	00 %
المجموع	36	100 %

شكل رقم 13: يمثل كيفية اقتراح الأنشطة الداخلية من قبل الأساتذة



بصفة مباشرة سجل الاقتراح لا يوجد حق الاقتراح

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 86.1% من أفراد العينة، ترى بأن أفضل طريقة لاقتراحات الأساتذة حول الأنشطة الداخلية يجب أن تكون بطريقة مباشرة، أي أن الأستاذ يتوجب عليه مقابلة المدير شخصيا ويطرح عليه فكرته أو مشروعه، وهذا ما يمكن من الفهم الجيد للفكرة والتشاور حولها بطريقة فعالة.

فيما ترى ما نسبته 13.9% من أفراد العينة، أن هذه أن أي اقتراح من قبل الأستاذ يجب أن يكون عن طريق سجل الاقتراح الذي يوجد على مستوى الإدارة، الأمر الذي من شأنه تنظيم العملية واعطاءها بعدا إداريا من خلال احترام القواعد الإدارية.

-الجدول رقم 12 يمثل مكان اتصال الأستاذ بالمدير:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
اتصال تلقائي في أي مكان	33	96.67%
لقاء رسمي في المكتب	03	8.33%
المجموع	36	100%

شكل رقم 14: يمثل مكان الاتصال بين المدير و الأستاذ



يتبين لنا من خلال الجدول رقم 12، أن الأغلبية الساحقة من أفراد عينة البحث والمقدرة بـ 96.67% يحبذون التقاء الأساتذة في أي مكان، ولا تهمهم الرسمية، فهم يهتمون بالأستاذ وانشغالاته أكثر من حجره في زوايا المكتب، فالساحة وقاعة التدريس والإدارة وغيرها من الأماكن داخل المدرسة هي أمكنة مناسبة لأجل مقابلة الأستاذ.

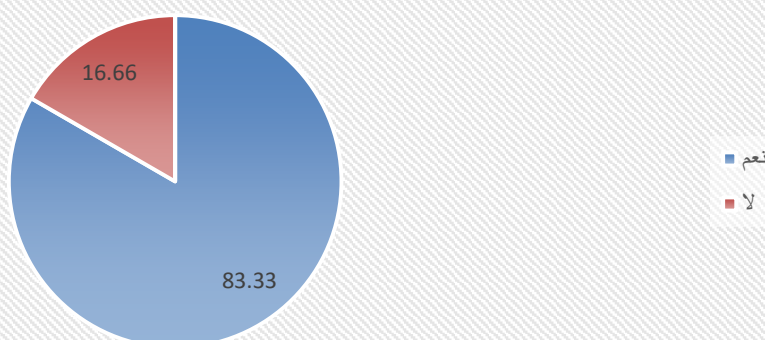
أما ما نسبته 8.33% من المدراء فهم يشترطون المكتب كأنسب مكان للاتصال بالأستاذ، فالمكتب يضمن سرية اللقاء، ويهيئ شروط الحوار بشكل فردي.

-ومن خلال تحليلنا لتعليقات المبحوثين حول المكان المفضل لاستقبال الأساتذة، والمطروحة في السؤال رقم 12، فقد برر غالبية المدراء الذين أجابوا بإمكانية لقاء الأساتذة في أي مكان ولا يهتمهم أن يكون في المكتب أو غيره، لأن اللقاء التلقائي يسرع العملية ويوطد العلاقة بين الإدارة وطاقم التدريس، كما أنه يعكس مرونة في العمل وسهولة في الاتصال.

-الجدول رقم 13 يمثل التواصل مع الأساتذة خارج أوقات العمل:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	83.33%
لا	06	16.66%
المجموع	36	100%

شكل رقم 15: يمثل التواصل مع الأساتذة خارج أوقات العمل



يتضح لنا من خلال الجدول رقم 13، أن 83.33% من المدراء في الابتدائيات، لا يجدون حرجا في التواصل مع الأساتذة خارج أوقات العمل سواء كان بعد الدوام أو في العطل، حيث يمكن للأساتذة أو المدير أن تكون لهم استفسارات أو انشغالات في هذه الفترات فيرون أن الاتصال بالطرف الآخر بإمكانه حل تلك التساؤلات.

أما ما نسبته 16.66% من أفراد العينة فلا يتصلون بالأساتذة خارج أوقات العمل مطلقا، بل يؤجلون انشغالاتهم حتى ولو كانت ضرورية إلى وقت العمل لطرحها، وعند التدقيق في هذه النسبة وجد الباحثان أن 4 من أفراد العينة كلهم نساء، وهو ما يعكس الوجه المحافظ لهذه الفئة التي لا تحبذ الاتصال بالغرباء خارج أوقات العمل لأن لهم خصوصيات فرضتها عليهم ثقافتهم المجتمعية المحافظة.

-تحليل السؤال رقم 14:

لقد جاء السؤال رقم 14 مفتوحا لكي يعبر كل فرد من أفراد العينة عن رأيه الشخصي، حول الإيجابيات التي يراها في أسلوب تعامله مع طاقم الأساتذة.

حيث يمكن تقسيم هذه الإجابات الى قسمين أساسيين، قسم خاص بالمدراء المتميزين بالليونة في التعامل، وقسم يتصف بنوع من الصرامة والشدة في علاقته مع طاقم التدريس.

-بعد تحليل الباحثان لإجابات القسم الأول تبين أن المدراء الذين يمتازون بالليونة في عملهم استحوذوا على النسبة الأكبر مقارنة بالقسم الثاني، فهم يرون أن أسلوبهم السلس في التعامل من شأنه أن ينمي روح الثقة والتعاون بين الإدارة والأساتذة، حيث يوفر هذا الجو ظروف عمل ملائمة لتحقيق مردود مهني معتبر.

كما أن استقبال/إرسال الرسالة بشكل مباشر من وإلى الإدارة وبشكل شخصي يسهل بشكل كبير في فهمها وسرعة تنفيذها، مما يجسد حيوية كبيرة في العمل داخل المدرسة الأمر الذي من شأنه أن يوفر راحة نفسية لجميع الأطراف أثناء أداء مهامهم مما ينعكس على مردودهم.

وفي هذا الصدد، يرى الأغا رياض و الأغا نهضة، أن هذا النمط القيادي يقوم على مشاورة ومشاركة المرؤوسين دراسة المشكلات واتخاذ القرارات، وعدم تركيز السلطة في يد القائد لوحده، وانما يفوض بعض مرؤوسيه، كما أنه يبتعد عن أسلوب العقاب في التعامل، وإنما يعتمد على الترغيب والاقناع ومحاولة إراحة المرؤوسين وإحساسهم بقربه منهم، كما أن العلاقات تكون ودية وطيبة، مع تواجد قنوات متعددة للاتصال و الحوار.³

-أما فيما يخص القسم الثاني من المدراء، والذين يتسمون بالصرامة نوعا ما ونسبتهم قليلة، فهم يرون أن أسلوبهم والأنجع والأكثر فاعلية، فهم يرون بأن التعامل مع طاقم الأساتذة يجب أن يكون في حدود القانون بدون الاحتكاك الشخصي الذي لا طائل منه، الأمر الذي يولد الاحترام بين الجميع ويعطي للمدير هيئته القيادية التي قد يفقدها بالاحتكاك المتواصل.

فهذه الفئة يرون أن الحواجز بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تبقى لترك مسافة من الأمان، هذه المسافة الآمنة من شأنها أن تولد الصرامة في العمل من خلال تنفيذ الأوامر المعطاة بدون نقاش أو حوارات قد تفقد المدير تحكمه في المدرسة.

³ الأغا رياض، الأغا نهضة، الإدارة التربوية وأصولها، المكتبة المركزية، غزة، فلسطين، 1996، ص194

1-3- عرض بيانات المحور الثاني وتحليلها:

"وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال المدرسي"

-الجدول رقم 14 يمثل مستوى إتقان المدرء لتقنيات الاعلام الالى:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
جيد	13	36.11 %
متوسط	15	41.66 %
ضعيف	08	22.22 %
المجموع	36	100 %

شكل رقم 16: يمثل نسبة التحكم في الاعلام الالى



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى هي للمدرء الذين يحوزون على

مستوى متوسط في الإعلام الآلي بنسبة 41.66٪، وهذا المستوى وإن كان بسيطاً إلا أنه يمكنهم من إنجاز أعمالهم من خلال الاطلاع الموقع الخاص بمديرية التربية وتصفح البريد الوارد من مختلف المصالح، وكذا إنجاز أعمال الأساتذة والتلاميذ من الأرضية الرقمية للمديرية.

أما ما نسبته 36.11 ٪ من المدرء الذين لديهم مستوى جيد في تقنية الإعلام الآلي فقد

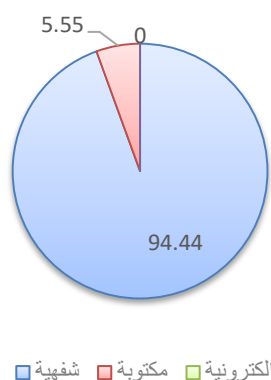
لاحظ الباحثان أنهم من فئة المدرء الشباب الذين تمكنوا من إتقان الإعلام الآلي بطريقة شخصية أو عبر اجراء تكوينات في الميدان.

أما الفئة الأخيرة والتي ليست لها دراية بالإعلام الآلي فقد قدرت نسبتها بـ 22.22 ٪ وغالبيتهم من المدرء القدامى والذين هم على أبواب التقاعد.

-الجدول رقم 15 يمثل نوع الرسالة المحبذة لدى المدراء:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
شفهية	34	% 94.44
مكتوبة	02	% 5.55
الكثرونية	00	% 00
المجموع	36	% 100

شكل رقم 17: يمثل نوع الرسالة المحبذة للمدير



يبين لنا الجدول أعلاه أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة والمقدرة بـ 94.44 % يفضلون التعامل بالرسائل الشفهية، أي الاتصال المباشر مع طاقم التدريس، وهذا راجع إلى العديد من العوامل والتي من بينها سهولة وسرعة وصول المعلومة من المرسل الى المستقبل، وكذا إمكانية إتاحة الفرصة لمعرفة ردة الفعل من جانب المتلقي.

أما ما نسبته 5.55 % من المدراء فهم يحبذون الرسائل المكتوبة لما لها من قوة الحجة على المتلقي وعدم التماس كثيرا بين الإدارة والأستاذ.

أما فيما يخص السؤال الثامن عشر والذي يعالج نجاعة هذه الطريقة، فقد أجابت نسبة 100 % من المدراء أن استخدام هذا النوع من الرسائل جد ناجع وفعال في إيصال الرسالة التي يريدونها المدير، حيث أن الحوار الشفهي المباشر بالإضافة الى فعاليته فهو يخلق جوا حيويا في العلاقة بين الرئيس والمرووس.

ويعزو الباحثان سبب اختيار المبحوثين للأسلوب الشفهي في تمرير رسائلهم الى عدة اعتبارات قد يكون أهمها: السرعة المطلوبة، السرية الواجب توفرها، وكذا التكلفة، بالإضافة الى عدد متلقي هذه الرسالة والحاجة الى توضيح معناها.

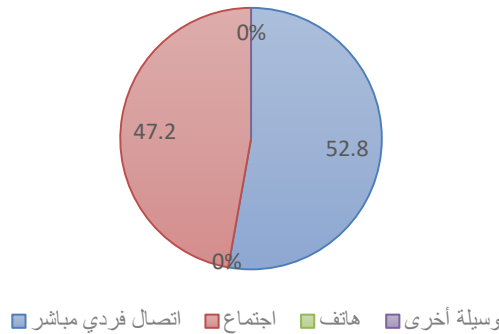
ومن بين أهم المزايا التي تجعل من اختيار الأسلوب الشفهي في الإدارة صائبا، ما يراه الباحث **بن قيط الجودي**، فهو يرى أن الاتصال الشفهي يمتاز بما يلي:

- تعتبر الاتصالات الشفهية أبسط صور الاتصال الإداري وأقلها تكلفة.
- يمكن الاتصال الشفهي من دك روح التعاون والصدقة بين المدير والعاملين معه.
- يتيح الاتصال الشفهي الفرصة لطرح الأمثلة والاستفسار عن الأمور الغامضة.
- تسمح الاتصالات الشفهية بالتفكير التلقائي.⁴

-الجدول رقم 16 يمثل صورة الاتصال الشفهي المحبذة لدى المدير:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
اتصال فردي مباشر	19	52.8 %
اجتماع	17	47.2 %
هاتف	00	00 %
وسيلة أخرى	00	00 %
المجموع	36	00 %

شكل رقم 18: يمثل صورة الاتصال الشفهي المحبذة للمدير



نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة 52.8 % من أفراد العينة يحبذون الاتصال الفردي المباشر بكل أستاذ، فبالرغم من استهلاكه للوقت من خلال استدعاء كل أستاذ على حدا، إلا أنه يمكن من دراسة كل حالة منفردة والوقوف على كبيرة وصغيرة.

⁴بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2012/2011، ص47

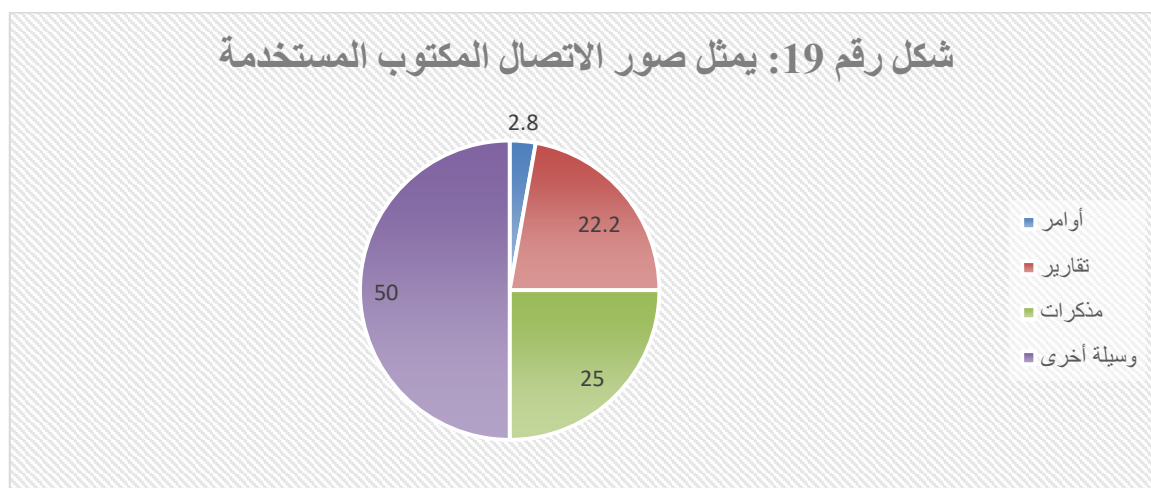
الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها

أما ما نسبته 47.2 % من المدراء فهم يحبذون الاجتماعات، حيث تكون جماعية وتقف على كل الحالات بشكل جماعي، حيث يختصر الوقت ويعطي قرارات جماعية بدون تمييز بين أستاذ وآخر.

وفيما يخص استخدام الهاتف أو وسائل أخرى، فقد كانت نسبها 00 % ما يوحي الاعتماد الكلي على الخيارين المباشرين الأولين.

-الجدول رقم 17 يمثل صورة الاتصال المكتوب المحبذة لدى المدير:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
أوامر	1	2.8 %
تقارير	8	22.2 %
مذكرات	9	25 %
وسيلة أخرى	18	50 %
المجموع	36	100 %



يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة المدراء الذين يستخدمون الأوامر في اتصالهم هي 2.8 %، وهي نسبة جد ضئيلة توحى بعدم وجود شدة كبيرة في التعامل بين المدير وطاقم التدريس.

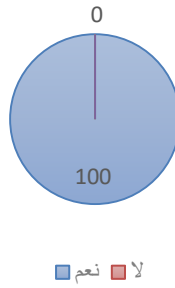
وأن استخدام التقارير والمذكرات قد تحصلنا على نسب متقاربة نوعاً ما، حيث كانت نسبتهما مجتمعتان هي 47.2 %.

أما النسبة الأكبر وهي 50 %، فقد اختار المدراء أن تكون وسيلة أخرى، مثل التعليمات والسجل المدرسي أو سجل التبليغ والاتصال الموجود على مستوى الإدارة.

-الجدول رقم 18 يوضح مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	100 %
لا	00	00 %
المجموع	36	100 %

شكل رقم 20: يمثل مدى مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي



يبين لنا الجدول رقم 18 إجابات أفراد العينة حول السؤال المطروح وهو: في رأيك هل تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

حيث كانت نسبة الإجابة بـ نعم هي 100%، مما يوحي بمعرفة شريحة المدراء بأهمية وسائل الاتصال الحديثة مثل المواقع الالكترونية والأرضيات الرقمية وغيرها في تسهيل الاتصال الداخلي في المؤسسة، من حيث تسريع العملية ودقتها وكذا تخزين المعلومات واستحضارها في أي وقت.

إن هذا الوعي بضرورة استثمار التقنيات الحديثة في النظام التربوية، له فوائد جمة يساعد على تطوير العملية الاتصالية للمدرسة، وبالتالي الارتقاء من الإدارة التقليدية القديمة الى الإدارة الالكترونية الحديثة، فهي تجعل من المدير: ناجحاً، طموحاً، متصفاً بالحيوية وديناميكياً، واسع الاطلاع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالات، وإذا استثمرها الفاعلون في المدرسة فإنه يوفر عليهم الجهد والوقت وبالتالي نصل الى إدارة أكثر فعالية.⁵

تحليل السؤال رقم 22:

لقد جاء السؤال رقم 22 مفتوحاً، لكي يعبر عن الآراء الشخصية لأفراد العينة فيما يتعلق بكيفية مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تحسين عملية الاتصال الداخلي.

⁵ حسان حسن، العجمي محمد، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص51

وقد جاءت إجابات المبحوثين متشابهة، حيث تصب كلها في حصر إيجابيات الوسائل الاتصالية الحديثة، وكيف تمكن من ترقية العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ويمكن حصر صور مساهمتها فيما يلي:

-تقريب المعلومة والاطلاع الفوري على المستجدات.

-دقة العمل وجودتها.

-ضمان وصول الرسالة أو المعلومة.

-تسهيل المهام وريح الوقت.

-التواصل الفعال بين مختلف أعضاء الجماعة التربوية.

-أهميتها أكثر تكون خارج أوقات العمل.

-مواكبة العصر.

-الحفاظ على الخصوصية من خلال حفظ المستندات الخاصة وتخزينها بشيفرات.

من خلال هذه النقاط، نستنتج أن أفراد العينة واعون بالأهمية القصوى لوسائل الاتصال الحديثة في تحسين سير الاتصال الداخلي، هذا الوعي بإمكانه أن يكون حجر الزاوية في الارتقاء بالمدرسة الابتدائية خاصة على الصعيد الداخلي.

1-3- عرض بيانات المحور الثالث وتحليلها:

"فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة"

-الجدول رقم 19 يوضح اهتمام الهيئات الوصية بالاتصال الداخلي:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	66.66%
لا	12	33.33%
المجموع	36	100%

شكل رقم 21: يمثل مدى اهتمام الهيئات الوصية بالاتصال الداخلي



نلاحظ من خلال الجدول رقم 19، أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والبالغ نسبتها 66.66% ترى بأن الهيئات الوصية سواء كانت وزارة التربية أو مديرية التربية أو حتى المفتشين، يهتمون بالجانب الاتصالي ويلحون على ترقيته من خلال تكوين الإداريين في الإعلام الآلي، وتنشيط ندوات لتشجيع استعمال الوسائل الحديثة للعمل داخل المدرسة، وتوفير المستلزمات من حواسيب وإنترنت وطابعات وسكاير.

أما ما نسبته 33.33% من المدراء، فهي ترى بأن الهيئات الوصية لا تشجع بالقدر الكافي على استخدام تقنيات الاتصال الحديثة بدليل أن الكثير من الابتدائيات تحوي على أجهزة قديمة وسرعة تدفق ضعيفة للإنترنت، كما أن مشكل الصيانة وعدم وجود مصلحين من قبل الهيئات الوصية تابعين للمدارس يمكن أن يؤثر على صلاحية الأجهزة وبالتالي يؤثر على العمل ككل.

-الجدول رقم 20 يمثل مدى تأثير أسلوب الثواب والعقاب في تحفيز الأساتذة:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	94.44%
لا	02	5.55%
المجموع	36	100%

شكل رقم 22: يمثل أثر أسلوب الثواب و العقاب على تحفيز الأساتذة



يوضح الجدول أعلاه ان الغالبية الساحقة والبالغة 94.44% من المدراء يرون أن انتهاز أسلوب الثواب والعقاب هو طريقة ناجعة وفعالة في تحفيز الأساتذة على أداء عملهم، ويشجعهم على القيام بها على أكمل وجه.

فالمبادرات والعمل المتقن على حسب رأيهم يستلزم مكافأته ماديا أو معنويا مثل الشهادات التشجيعية والنقاط الإدارية والترقيات والجوائز التكريمية.

وعلى العكس فالإخلال بالعمل والتكاسل على أداء المهام واهدار حق التلميذ يستلزم هو أيضا عقابه ماديا أو معنويا مثل الخصم من الراتب وإعطاء نقطة إدارية متدنية..... الخ

-الجدول رقم 21 يمثل مدى مساهمة التعامل الدائم مع الأساتذة في تحسين أدائهم:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	94.44%
لا	02	5.55%
المجموع	36	100%

شكل رقم 23: يمثل مدى مساهمة التعامل الدائم بالأساتذة في تحسين أدائهم



ترى ما نسبته 94.44 % من المدراء أن التعامل الدائم والاحتكاك المتواصل بطاقم التدريس يمكن من تحسين أداء الأستاذ، من خلال طرح انشغالاتهم سواء الإدارية أو البيداغوجية.

فالمدير الناجح في عمله لا يمكنه في أي حال من الأحوال أن يبتعد عن الأساتذة أو المكوث في مكتبه وعدم ملاقاتهم، فالالتقاء مع الصباح وبداية العمل، والجلوس معهم في أوقات الراحة وتجاذب أطراف الحديث من شأنه إذابة كل صور الهيمنة والإهمال وإحياء صور المؤاخاة.

ومنه نستنتج أن المدراء واعون بالاحتكاك المتواصل مع الأساتذة ويهتمون بنشر روح المودة بين أفراد الطاقم.

-الجدول رقم 22 يبين تقييم المدراء لمستوى الاتصال في مؤسستهم:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
جيد	35	97.2 %
متوسط	01	2.8 %
متدني	00	00 %
المجموع	36	100 %

شكل رقم 24 يوضح تقييم المدراء لمستوى الاتصال في مؤسستهم



يبين لنا الجدول رقم 22، أن نسبة 97.2% من أفراد العينة أجابوا بأن مستوى الاتصال في مؤسساتهم جيد، وهم بالتالي راضون عن هذا الوضع.

هذا الأمر ينتج عنه رضى لدى جميع الأطراف (مدير-أساتذة)، وهو ما يوفر جوا مفعماً بالحيوية والثقة بين الكل، الأمر الذي ينعكس تماماً على الأداء العام.

وهو ما يؤكد الباحث **نعيم حسن حماد الفراء**، حين يقول: تعمل الإدارة المدرسية في محيط اجتماعي تتفاعل فيه الكثير من الأطراف، حيث يشترط وجود نظام اتصالي جيد بين الجميع لضمان نوع من وحدة الأفكار، فعملية الاتصال في المدرسة مهمة بدرجة كبيرة من أجل تجاوز مختلف العراقيل التي تنشأ في المؤسسات التعليمية، كما أن الكفاءة الإنتاجية للأستاذ ترتبط إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال الداخلي.⁶

⁶ نعيم حسن حماد الفراء، تطور الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2008

تحليل السؤال رقم 28:

لقد جاء السؤال 28 مفتوحاً، لكي يعبر كل فرد من أفراد العينة عن رأيه الشخصي حول مدى نجاح الاتصال الداخلي في حل مختلف المشاكل بين الإدارة وطاقم التدريس.

وقد جاءت إجابات المبحوثين واضحة في هذا الشأن، وهو أن الاتصال الشخصي هو من الضروريات والمسلّمات المهنية التي يحتاجها الإداري المحترف لكي يتفادى المشاكل أو الحد من تفاقمها، قصد الخروج بمؤسسة ذات هئية تلتزم بمهامها بعيداً عن المشاكل.

حيث أكد العديد من المبحوثين على استعمال أساليب الترغيب والنصح والارشاد والتوجيه الحسن للأساتذة وخاصة المبتدئين منهم، وذلك عن طريق التركيز على مبادئ التواصل الفعال من احترام واختيار الوسيلة والوقت المناسبين ومراعاة شعور الآخرين.

هذا كله مع تكريس مبدأ الشفافية والمساواة بين الأساتذة، وإعطاء الفرصة للجميع كي يبدو آراءهم ويناقشوا القرارات بكل مودة.

2-النتائج العامة:

من خلال إجراءنا لدراسة ميدانية حول واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأستاذ في ابتدائيات دائرة المغير، من وجهة نظر المديرين، فقد حصلنا على النتائج التالية:

- نمط الاتصال السائد في ابتدائيات دائرة المغير هو الاتصال الهابط أي من المدير باتجاه الأساتذة، وهو ما تمثله نسبة 62.1% من إجابات المبحوثين.

- مديرو الابتدائيات في دائرة المغير يمتازون بطابعهم الديمقراطي في التعامل مع الأساتذة، وهو ما تعكسه نسبة 100% من الإجابات بـ نعم حول عدم احتكار الكلام أثناء الندوات، ونسبة 75% بعدم تحديد وقت معين من أجل الاتصال بالأساتذة، وكذا نسبة 96.87% فيما يتعلق بإمكانية الاتصال بالأستاذ في أي مكان وعدم اشتراط المكتب كمكان ملزم للقاء.

- يتواصل المديرون مع طاقم التدريس خارج أوقات العمل سواء بعد الدوام أو في العطل، وذلك تبعا لإجابات المبحوثين بنسبة 83.33%، ما يعني تسهيل المدراء للعملية الاتصالية والسعي الى جعلها مرنة خادمة لجميع الأفراد، وكذا اطلاع الأساتذة على كل ما هو جديد، والرد على استفساراتهم حتى خارج أوقات العمل.

- مدراء الابتدائية يعتمدون اعتمادا كليا على الطريقة الشفهية لإيصال رسائلهم لطاقم التدريس وذلك تبعا لإجاباتهم بـ 94.44%، لما يرون فيها سرعة في إيصال الرسالة وسهولة في فهمها، ودقة في إنجازها.

- أكثر الأدوات الاتصالية استخداما بالنسبة لمدراء الابتدائيات هي الاتصال الشخصي المباشر بنسبة 52.8%، وكذا الاجتماعات بنسبة 47.2%، مع عدم استعمال الوسائل الحديثة في الاتصال، الا في حالات الاتصال خارج أوقات العمل، أين يكون الهاتف الوسيلة المحبذة للتواصل مع الأساتذة.

- لدى مديري الابتدائيات بدائرة المغير وعي كبير بأهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة، وضرورة الاستفادة منها لأجل اتصال أمثل بطاقم التدريس، وذلك تبعا لإجاباتهم بنسبة 100% بأهمية هذه الوسائل في ترقية العمل الإداري.

- الاتصال الدائم والاحتكاك المستمر بطاقم التدريس من شأنه أن يساهم في الأداء الجيد للأساتذة، ويحقق الرضا الوظيفي بالنسبة إليهم، وهو ما تمثله نسبة 94.44% من إجابات المبحوثين.

- مستوى الاتصال الداخلي بين المدير والأستاذ في دائرة المغير يعتبر جيدا ومحقق للرضا، وذلك ما تعكسه نسبة 97.2% من إجابات المبحوثين.

3- نتائج الدراسة على ضوء التساؤلات:

التساؤل الأول: والذي مفاده: ما هي أنماط الاتصال الداخلي السائدة بين الإدارة والأساتذة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

فكانت الإجابة بأنه اتصال هابط (نازل) من الإدارة باتجاه الأستاذ، بنسبة 1.62% من الإجابات، وأن تعاملهم مع طاقم التدريس يسري بشكل ديمقراطي بعيدا عن التساهل والدكتاتورية، وهو ما تبينه النسب الساقطة حول عدم أهمية إلزام الأستاذ بمكان أو زمان معين من أجل لقاء المدير، وكذا اتاحة الفرصة للجميع للنقاش والحوار وإبداء الآراء.

- **التساؤل الثاني: والذي مفاده:** ما هي أهم وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة بين

الإدارة والأساتذة في المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

فكانت الإجابة أن المديرين يعتمدون بنسبة كبيرة على الاتصال الشفهي المباشر عند اتصالهم بالأستاذ، وفي حالات الضرورة يكون هناك اتصال مكتوب كالتقارير والمذكرات واستعمال سجل التبليغ والاتصال.

في حين أن هناك غياب شبه تام للاتصال الإلكتروني، واستعمال التقنيات الحديثة والهاتف النقال، ماعدا في حالات تسجيل معلومات ومعطيات الأساتذة على الأرضية الرقمية للوزارة، أو استخراج وثائقهم منها.

- **التساؤل الثالث: والذي مفاده:** ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في تحسين سير

المدارس الابتدائية لدائرة المغير، من وجهة نظر المديرين؟

فكانت الإجابة أن الاتصال الداخلي الدائم بالأستاذ والاحتكاك به من الأمور التي تشجعه على أداء مهامه بشكل جيد وذلك بسبب الثقة التي يكتسبها الأستاذ والروح المعنوية العالية التي تتشكل عن طريق زرع أواصر التعاون والمحبة بين المدير وطاقم التدريس، الامر الذي يحقق الرضا الوظيفي والذي ينعكس مباشرة على العمل في حبرات الدرس، وهو ما أجابت عنه ما نسبته 94.44% من المبحوثين.

4-نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لهذا الموضوع، والتي تم التطرق اليها في فصل موضوع الدراسة، وبعد مقارنتها مع الدراسة الحالية والمعنونة بـ: **"واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأساتذة في المدرسة الابتدائية"**، فقد استنتج الباحثان ما يلي:

-تتشابه دراستنا مع دراسة الباحثة سهيلة عيشاوي، والمتعلقة بـ: **"واقع العلاقات العامة في المؤسسات التربوية الجزائرية"**، فيما يلي:

-الاتصال في المؤسسة التربوية الجزائرية جيد، وهو موجود بأشكاله الثلاثة: نازل وصاعد وأفقي.

- أن المدرسة الجزائرية يسودها نوع من العلاقات الاتصالية الجيدة بين مختلف أطرافها، الأمر الذي من شأنه إنجاح العمل أهداف المؤسسة.

-تتشابه دراستنا مع المقال العلمي لوضياف نوال وبن خورور خير الدين، بعنوان **"مهارات الاتصال في التسيير البيداغوجي لمدير المدرسة الابتدائية"**، في أن المديرين في ولاية المسيلة لديهم درجة عالية من مهارات الاتصال البيداغوجي، كما أن المعلمين الذين يعملون معهم يشعرون بالرضى من تعامل المدراء معهم.

-تتشابه دراستنا مع دراسة الباحثة رعدة عبد الكريم حمدونة، تحت عنوان **"واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري"**، حيث استنتجت الباحثة أن المديرين يملكون قدرات اتصالية ومهارات تعامل جيدة تمكنهم من تسيير العلاقات داخل المدرسة بصورة جيدة وتساعدهم على الإبداع في مجال الإدارة والتسيير كما وافقت نتائجها نتائج دراستنا الحالية في أن الاتصال النازل هو الغالب على الاتصالات الموجودة في مدراس وكالة غوث الدولية بغزة.

-تختلف نتائج دراستنا مع دراسة غنا محمود عبد المولى التي درست موضوع **"مهارات الاتصال التربوي التي يملكها مدير الثانوية العامة في دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات"**، حيث استنتجت الباحثة أن درجة امتلاك مدراء الثانوية العامة في دمشق لمهارات وتقنيات الاتصال التنظيمي متوسطة، تعيق نوعا ما من تطوير المؤسسة التربوية، ولا تساهم هذه النسبة في خلق جو اتصالي فعال.

خاتمة

انطلاقاً من الهدف الأساسي للدراسة، وهو الكشف عن واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأساتذة في المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما، ومدى نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة، فقد جاءت دراستنا الميدانية على مديري الابتدائيات لدائرة المغير، والبالغ عددهم ست وثلاثون 36 مديراً ومديرة على مستوى أربعة (04) بلديات، فقد طرح الباحثان موضوعهما في شقين: الأول نظري لإثراء معلومات القارئ حول موضوع الاتصال الداخلي في المدرسة الابتدائية، أما الشق الثاني فقد كان تطبيقياً.

وبعد دراسة ميدانية دامت حوالي خمسة (05) أشهر، استنتج الباحثان ما يلي:

*الاتصال ومهاراته من أهم العمليات الاجتماعية التي بإمكانها إنجاح العمل الإداري والتوجيهي لدى مدير المدرسة الابتدائية.

*وجود وعي حقيقي بضرورة اكتساب الكفاءات والمهارات الاتصالية، والتخلي بكرزيمة قيادية لدى مدير المدرسة الابتدائية.

*الاتصال المرن، والاحتكاك الدائم بطاقم التدريس من قبل المدير، يرجع بالإيجاب على أداء الأساتذة داخل حجرات الدرس.

*وجوب تعلم تقنيات الإعلام الآلي وإتقان استخدام وسائل الاتصال الحديثة من أجل تسريع العمليات الاتصالية وإنجازها بدقة.

*التعامل مع طاقم الأساتذة بشيء من الود والرحمة، أمر من شأنه نشر روح الثقة والتعاون بين الجميع، وكذا المساهمة في استقرار المؤسسة التربوية.

وفي الأخير، يمكننا القول بأن بحثنا المتواضع هذا ما هو إلا سلسلة من حلقات البحث العلمي، نأمل مستقبلاً من الطلبة والباحثين الاستمرار في تقصي موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسات التربوية، خاصة وأن الاتصال الداخلي ووسائله ومهاراته في تطور سريع، وجب بالتالي مسايرة ودراسة كل مرحلة تطويرية عسى أن يرجع ذلك بالفائدة على المدرسة الجزائرية من أجل نجاحها وتصنيفها من بين المدارس العالمية الكبرى.

قائمة المراجع

- أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيخاء العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، د ط، 1997.
- 2- إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التعليمية في الوطن العربي، ط1، دار الفكر، عمان الأردن، 2003.
- 3- أحمد عبد الفتاح زكي وفاروق عبده فليه، معجم مصطلحات التربية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4- أحمد ماهر، عين ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 5- إسماعيل محمد ذياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 6- الأغا رياض، الأغا نهضة، الإدارة التربوية وأصولها، المكتبة المركزية، غزة، فلسطين، 1996.
- 7- الباني عمر محمد، الدراسات التعليمية والتخطيط التربوي، دار الكتب الوطنية، ط1، 1992.
- 8- جودت عزي عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 9- الجيلاني حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية: ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 1988.
- 10- حسان حسن، العجمي محمد، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 11- حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط12، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- 12- خيرى خليل الجميلي، الاتصال. ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، 1979.
- 13- ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- ربحي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- رضوان بلخيرى: مدخل للاتصال والعلاقات العامة طل الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

- 16- سلمان عاشور الزبيدي، الإدارة الصفية الفعالة على ضوء الادارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الحديثة، طرابلس، ليبيا، 2001
- 17- سوزان القليني، الاتصال الإداري، وسائله ونظرياته، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2005
- 18- صالح خليل أبو إصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 2006م
- 19- صالح بن نواره الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، ديسمبر 2004
- 20- عايش أحمد، إدارة المدرسة (نظرياتها وتطبيقاتها التربوية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 21- عبد الحفيظ مقدم، أثر الخصائص الشخصية لمديرين على فعاليتهم في التسيير، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد 6، 1992-1993
- 22- عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الازاريطه، (د ط)، الإسكندرية، 2014
- 23- عبد الرحمان عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 24- عبد العزيز عطاء الله المعايطه، الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية)، المطبوعات الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر، 1997
- 25- عبد الغني عبود، ادارة المدرسة الابتدائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979
- 26- عبد الوهاب علي محسن السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي.
- 27- العميرة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
- 28- العناتي ختام، العياصرة علي، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 29- القطامي يوسف، قطامي نايفة، إدارة الصفوف (الأسس السيكولوجية)، دار الفكر، عمان، الأردن، 2002
- 30- مجدي العزيز إبراهيم، تنمية تفكير المعلمين والمتعلمين (ضرورة تربوية في عصر المعلومات)، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- 31- محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية

- 32-** محمد جاسم محمد، الإدارة التعليمية والمدرسية ووافق التطور العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 33-** محمد صبيح الرشيدة، الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، دار يافا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007
- 34-** محمد فهمي العطروزي، العلاقات العامة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1996
- 35-** محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- 36-** محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، 2004
- 40-** محمد ناجي جوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الراق، عمان، 2001
- 37-** محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن عطاء الإدارة العامة، الرياض، 1995
- 38-** مصطفى حجازية الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية والإدارية، دار الطليعة، بيروت، 1992،
- 39-** منال طلعت محمود مداخلة إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2002
- 40-** منال هلال مزاهرة، الاتصال الدولي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013
- 41-** منصور نعمان وغسان ذيب، البحث العلمي حرفة وفن، ط1، الأردن، دار الكندي، 1998
- 42-** مني عماد الدين، اعداد مدير المدرسة لقيادة التغير، مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة، مصر، 2003
- 43-** موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، طبعة مترجمة، دار القصة للنشر، الجزائر 2004.
- 44-** محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009
- 45-** راوية حسن، السلوك المنظماتي، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2001

- ثانياً: المجلات والمذكرات:

- 46-** بن قيط الجودي، استراتيجيات الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال، جامعة عمار ثليجي
- 47-** بوضياف نوال، بن خور خير الدين، مهارات الاتصال في التسيير البيداغوجي لمدير المدرسة الابتدائية، مقال علمي، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 07، ماي 2015 لأغواط، 2012/2011

- 48-** رغبة عبد الكريم حمدونة، واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري، جامعة غزة، فلسطين، 2014م 2008
- 49-** سهيلة عيشاوي، واقع العلاقات العامة في المؤسسات التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.
- 50-** غنا محمود عبد المولى، مهارات الإتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2013.
- 51-** نعيم حسن حماد الفراء، تطور الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2008.
- 52-** هيئة التدريس بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2005.
- 53-** هيئة التدريس بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2009.

- ثالثاً: المواقع الالكترونية

المركز التربوي للبحوث و الانماء-<https://www.teacher-sa.com/showthread.php?t=13977>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع والاتصال

استبيان حول

واقع الاتصال الداخلي بين المدير والأساتذة في المدرسة الابتدائية من
وجهة نظر المديرين
دراسة ميدانية على مديري ابتدائيات دائرة المغير

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع-تخصص علم الاجتماع-الاتصال-

إشراف الأستاذ:

بوترعة بلال

اعداد الطالبين:

-طلاب يزيد

-حميداتو سليم

في إطار اعدادنا لمذكرة التخرج في تخصص علم اجتماع الاتصال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد
الإجابة عن الأسئلة المطروحة وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، كما نذكركم أن الإجابة
على هذا الاستبيان لا تستخدم الا للأغراض العلمية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-الصفة: مدير مرسم ☐ مدير مكلف ☐
- 3-المستوى: المعهد التكنولوجي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐
- دكتوراه ☐
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 15 سنة ☐
- من 15 الى 25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة ☐

المحور الثاني: أشكال الاتصال في المدرسة الابتدائية

- 5- ما نوع الاتصال السائد في مدرستكم؟
أساتذة ← إدارة ☐ إدارة ← أساتذة ☐
- 6- هل تحبذ أن يكون تواصلك مع الأساتذة؟
اتصال شخصي (لفظي) مباشر ☐ وسائل أخرى ☐
- 7-أثناء الاجتماعات والندوات، هل يكون التواصل في اتجاه واحد؟ نعم ☐ لا ☐
- 8-لماذا:
- 9-توقيت رفع الانشغالات من قبل الأساتذة يكون: محدد ☐ غير محدد ☐
- 10- هل اقتراحات الأساتذة حول الأنشطة الداخلية يجب أن تكون؟ بصفة مباشرة ☐
- عبر سجل الاقتراحات ☐ لا يوجد الحق في الاقتراح ☐

11-هل تحبذ أن يكون الاتصال بأحد الأساتذة؟

اتصال تلقائي (في أي مكان) ☐ لقاء رسمي في المكتب ☐

12-لماذا:

13-هل تتواصل مع الأساتذة خارج أوقات العمل؟ نعم ☐ لا ☐

14- في رأيك الشخصي، ما هي الإيجابيات في أسلوب تعاملك مع طاقم التدريس؟

.....
.....
.....

-المحور الثالث: وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال المدرسي:

15-هل تتقن تقنيات استخدام الاعلام الالي في الاتصال؟ نعم ☐ لا ☐

16-عند اتصالك بالأساتذة، كيف تحبذ أن تكون طبيعة الرسالة؟

شفهية ☐ مكتوبة ☐ الكترونية ☐

17-لماذا:

18-هل هذه الطريق ناجعة؟ نعم ☐ لا ☐

19-في حالة الاتصال الشفهي مع الأساتذة، كيف تحبذ وسيلته؟

اتصال مباشر ☐ اجتماع ☐ هاتف ☐ وسيلة أخرى أذكرها

20-في حالة الاتصال المكتوب، كيف تحبذ وسيلته؟

أوام ☐ تقارير ☐ مذكرات ☐ وسيلة أخرى أذكرها

21-في رأيك هل تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

نعم ☐ لا ☐

22- في رأيك كيف تساهم وسائل الاتصال التكنولوجية في تحسين عملية الاتصال داخل مؤسساتكم؟

-المحور الرابع: فاعلية الاتصال الداخلي في المدرسة

23- هل الجهات الوصية تهتم بالاتصال داخل المؤسسة، وتؤكد عليه؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل يؤثر أسلوب الثواب والعقاب في تحفيز أداء الأساتذة؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل تحس أن التعامل الدائم مع الأساتذة في مؤسساتك يساعد على الأداء الجيد لمهامك؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل الاتصال الدائم مع الأساتذة في مؤسساتك يحقق الرضا للأساتذة؟

نعم ☐ لا ☐

27- ما تقييم لمستوى الاتصال في مؤسساتكم عموماً؟

جيد ☐ متوسط ☐ متدني ☐

28- في رأيك الشخصي، كيف يكون الاتصال الشخصي ناجحاً في حل مختلف المشاكل بينك وبين طاقم التدريس؟
