

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية
دراسة ميدانية في متوسطة الشهيد بلغيث العيد
الشريعة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

الأستاذ إشراف

من إعداد الطالب

• د. بلغيث محمد الطيب

• طالب شوقي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د بلخيري رضوان	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. بلغيث محمد الطيب	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
د. سيفي نسرين	أستاذ محاضر (ب)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر و عرفان.

الحمد لله حمدا يليق بقدره، وأشكره شكرا امتثالا لأمره، وأقر أن الخلق عاجزون عن تعظيمه حق عظمته، لعدم إحاطتهم به علما. والصلاة والسلام على أشرف الخلق وإمام المرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى اله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي وأستاذي الدكتور بلغيث محمد الطيب، على دعمه المستمر وعطائه الفياض في كل خطوة من خطوات الدراسة، فقد تفضل عليا من وقته ومنحني من فيض علمه. ووجدت فيه كل معاني الإنسانية، والتفاني في سبيل العلم والمعرفة، فلم يبخل عليا برأيه الرشيد ونصحه السديد، مما أعانني على انجاز هذا العمل. فأطال الله في عمره وبارك له في علمه وعمله وجزاه الله عني كل خير.

لا يفوتني كذلك أن أتوجه بعبارات الشكر والامتنان لموظفي متوسطة الشهيد بلغيث العيد من طاقم إداري وبيداغوجي لما لاقيته منهم من ترحيب وتعاون تام من أجل انجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أبي وأمي حفظهما الله وأطال في عمرهما.
إلى زوجتي العزيزة التي كانت سنداً لي طيلة سنوات الدراسة.
إلى قرة عيني أبنائي: أنس، مارية وإيلينا.

فہرہیں

المحتویات

الفهرس

شكر وعرهان.

الاهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ب مقدمة

5 الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

6 أولاً: موضوع الدراسة واشكاليتهما

6 1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

7 2. أسباب اختيار الموضوع.

8 3. أهمية الدراسة.

8 4. أهداف الدراسة.

9 5. تحديد مفاهيم الدراسة.

12 6. الدراسات السابقة.

27 7. المقاربة النظرية للدراسة.

29 ثانياً: إجراءات الدراسة المنهجية.

29 1. منهج الدراسة.

29 2. أدوات جمع البيانات.

30 3. مجتمع الدراسة.

30 4. العينة.

31 5. مجالات الدراسة.

33 الفصل الثاني: الإطار النظري.

34 1/الاتصال الإداري ومهاراته.

34	1.1. مفهوم الاتصال الإداري.
34	2.1. أنواع الاتصال الإداري.
36	3.1. أهمية الاتصال الإداري.
36	4.1. أهداف الاتصال الإداري.
37	5.1. معايير الاتصال الإداري.
38	6.1. وسائل الاتصال الإداري.
41	7.1. مهارات الاتصال الإداري.
43	2/ الإدارة في المؤسسة التربوية.
43	1.2. مفهوم المؤسسة التربوية.
44	2.2. مفهوم الإدارة في المؤسسة التربوية.
44	3.2. خصائص الإدارة في المؤسسة التربوية.
45	4.2. أهداف الإدارة في المؤسسة التربوية.
46	5.2. وظائف الإدارة في المؤسسة التربوية.
48	6.2. أهمية الإدارة في المؤسسة التربوية.
49	7.2. المعايير الإدارية في المؤسسة التربوية.
51	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
51	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة.
91	2. الاستنتاجات ومناقشة التساؤلات.
96	خاتمة.
98	قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

ملخص.

قائمة

الجيد اول

والاشكال

قائمة الجداول:

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	يمثل المبحوثين حسب النوع.	51
02	يمثل المبحوثين حسب السن.	52
03	يمثل المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	53
04	يمثل المبحوثين حسب المسمى الوظيفي.	55
05	يمثل المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	56
06	يبين مدى وجود خطة استراتيجية ذات طابع تربوي في المؤسسة التربوية.	58
07	يبين إمكانية تحديد الخطة المستقبلية اعتمادا على وسائل تحقيقها.	59
08	يبين القدرة على استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال بالأخرين داخل المؤسسة.	60
09	يبين القدرة على التحكم في استخدام وسيلة الاتصال في إيصال الرسالة.	61
10	يبين وجود إيجابيات في الوسيلة المستخدمة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.	62
11	يبين إطار الاتصال مع موظفي المؤسسة.	63
12	يبين كيف يتم الإبلاغ عن الأوامر والقرارات.	64
13	يبين مدى الرضى عن الطريقة التي يتم بها الاتصال في المؤسسة.	66
14	يبين نوع الأسلوب الاتصالي الأكثر استعمالا في المؤسسة.	67
15	يبين كيفية التحدث مع الزملاء.	68
16	يبين مدى وجود أهداف علمية وعملية أثناء تبادل الحديث خلال فترة العمل.	69
17	يبين مدى مراعاة المصطلحات التنظيمية أثناء التكلم أو نقل الحديث.	70
18	يبين مدى التحضير الجيد قبل التحدث مع الزملاء في شؤون العمل.	71
19	يبين القدرة على البقاء ضمن سياق الموضوع أثناء الحديث.	72
20	يبين القابلية للإجابة على سؤال تكرر من قبل.	73
21	يبين عن وجود الرغبة في الحديث التي تشغل المتحدث عن الاصفاء للأخرين.	74
22	يبين استخدام لغة الجسم في التعبير عن الأفكار.	75
23	يبين مدى مراعاة الوقت المحدد للحديث واختصار الكلام.	76

77	يبين وجود غرور وعدم تواضع أثناء التحدث مع زملاء.	24
78	يبين وجود نقاش أثناء تبادل الأفكار بين الإدارة والمستخدم.	25
79	يبين امتلاك القدرة على اقناع المستمع بوجهة النظر.	26
80	يبين امتلاك القدرة على تبادل وجهات النظر.	27
81	يبين القدرة على المحافظة على هدوء الاعصاب أثناء وجود نقاش محتدم.	28
82	يبين امتلاك القدرة على التأثير في الآخرين.	29
83	يبين القدرة على جعل الطرف الآخر يتقبل الأفكار.	30
84	بين القدرة على الترحيب بردود أفعال زملاء أثناء العملية الاتصالية.	31
85	يبين القدرة على تقديم الحجج الاقناعية بشكل مرتب ومثير للاهتمام.	32
87	يبين مدى الالتزام بالصرحة والدقة والوضوح أثناء محاولة الاقناع.	33
88	يبين توجيه الحديث بغرض الاقناع.	34

قائمة الأشكال:

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	يمثل المبحوثين حسب النوع.	51
02	يمثل المبحوثين حسب السن.	52
03	يمثل المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	54
04	يمثل المبحوثين حسب المسعى الوظيفي.	55
05	يمثل المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	57
06	يبين مدى وجود خطة استراتيجية ذات طابع تربوي في المؤسسة التربوية.	58
07	يبين إمكانية تحديد الخطة المستقبلية اعتمادا على وسائل تحقيقها.	59
08	يبين القدرة على استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين داخل المؤسسة.	60
09	يبين القدرة على التحكم في استخدام وسيلة الاتصال في إيصال الرسالة.	61
10	يبين وجود إيجابيات في الوسيلة المستخدمة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة.	62
11	يبين إطار الاتصال مع موظفي المؤسسة.	63
12	يبين كيف يتم الإبلاغ عن الأوامر والقرارات.	64
13	يبين مدى الرضى عن الطريقة التي يتم بها الاتصال في المؤسسة.	66
14	يبين نوع الأسلوب الاتصالي الأكثر استعمالا في المؤسسة.	67
15	يبين كيفية التحدث مع الزملاء.	68
16	يبين مدى وجود أهداف علمية وعملية أثناء تبادل الحديث خلال فترة العمل.	69
17	يبين مدى مراعاة المصطلحات التنظيمية أثناء التكلم أو نقل الحديث.	70
18	يبين مدى التحضير الجيد قبل التحدث مع الزملاء في شؤون العمل.	71
19	يبين القدرة على البقاء ضمن سياق الموضوع أثناء الحديث.	72
20	يبين القابلية للإجابة على سؤال تكرر من قبل.	73
21	يبين عن وجود الرغبة في الحديث التي تشغل المتحدث عن الاصفاء للآخرين.	74
22	يبين استخدام لغة الجسم في التعبير عن الأفكار.	75
23	يبين مدى مراعاة الوقت المحدد للحديث واختصار الكلام.	76

77	يبين وجود غرور وعدم تواضع أثناء التحدث مع زملاء.	24
78	يبين وجود نقاش أثناء تبادل الأفكار بين الإدارة والمستخدم.	25
79	يبين امتلاك القدرة على اقناع المستمع بوجهة النظر.	26
80	يبين امتلاك القدرة على تبادل وجهات النظر.	27
81	يبين القدرة على المحافظة على هدوء الاعصاب أثناء وجود نقاش محتدم.	28
82	يبين امتلاك القدرة على التأثير في الآخرين.	29
83	يبين القدرة على جعل الطرف الآخر يتقبل الأفكار.	30
84	بين القدرة على الترحيب بردود أفعال زملاء أثناء العملية الاتصالية.	31
86	يبين القدرة على تقديم الحجج الاقناعية بشكل مرتب ومثير للاهتمام.	32
87	يبين مدى الالتزام بالصرحة والدقة والوضوح أثناء محاولة الاقناع.	33
88	يبين توجيه الحديث بغرض الاقناع.	34

المقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال العنصر الهام في جميع مجالات حياتنا اليومية الحديثة، فلا اقتصاد ولا سياسة، ولا ثقافة ولا علاقات بدون اتصال. فهو المحرك الأساسي الذي يعمل على تماسك أجزاء المؤسسة ووسيلة هامة لحل المشاكل واتخاذ القرارات السليمة. فالمؤسسة كنظام لا تحيا إلا بالاتصال فلا يمكن أن تمارس وظائفها المتمثلة في التوجيه والتخطيط والرقابة والتنسيق دون عملية الاتصال.

والاتصال في المؤسسة التربوية سواء كان رسميا أو غير رسمي، شفويا أو كتابيا يعتبر أحد الركائز التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، فهو يضمن تحقيق الأداء البيداغوجي على كافة المستويات وبأعلى معايير الجودة حيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف الإدارية الأخرى. ويتطلب نجاح هذه العملية حسن استعمال مهارات الاتصال من طرف الموظفين، فضعف هذه المهارات يؤدي إلى عدم الفهم والواضح والدقيق للأوامر والتعليمات مما ينتج عن ذلك عدم القيام بالأعمال المسندة بشكل صحيح وهو ما يؤدي إلى التأثير السلبي على الأداء البيداغوجي للمؤسسة التربوية.

تعتبر مهارات الاتصال الإداري أحد أهم العناصر الأساسية التي يجب أن يتقنها الموظفون في المؤسسة التربوية، فهي تسهم في بناء علاقات موثوقة ومنتينة بين الإدارة وأعضاء الفريق التعليمي، وتعزز التفاهم والتعاون والتواصل الجيد بين جميع الأطراف. بفضل مهارات الاتصال الإداري القوية، يمكن للمؤسسة التربوية تنظيم العمل بفاعلية وتحقيق الأهداف البيداغوجية والتعليمية بنجاح.

ومن هذا المنطلق كانت بداية الدراسة الحالية التي كان هدفها تسليط الضوء على بعض مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية باعتبارها عاملا مهما في تسيير المؤسسة التربوية وتحسين الأداء البيداغوجي لموظفيها. حيث أضحى تعلم وممارسة مهارات الاتصال ضرورة للنجاح وتحقيق الأهداف بغض النظر عن حجم العمل داخل المؤسسة التربوية، فنجاح الموظف في عمله مرهون بقدرته على الاتصال واتقان مهاراته.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، اهتم الفصل الأول بالإطار المنهجي من خلال التطرق في الجزء الأول إلى بناء إشكالية الدراسة وضبط تساؤلاتها، ثم توضيح أسباب اختيار الموضوع وتبيين أهمية الدراسة وأهدافها، ثم ضبط المصطلحات الخاصة بالدراسة مع التعرّيج على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع الدراسة الحالية، وكذلك توظيف المقاربة النظرية المناسبة لطبيعة الموضوع وإسقاطها عليها. أما في الجزء الثاني لهذا الفصل، فتم إدراج الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تشمل منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجتمع البحث والعينة، بالإضافة إلى المجالين الزماني والمكاني للدراسة.

وفيما يخص الفصل الثاني، فقد تناول الجانب النظري للدراسة وقد احتوى على مبحثين أساسيين. تناول المبحث الأول: في الاتصال الإداري ومهاراته من خلال التطرق إلى مفهومه، أنواعه، أهميته وأهدافه بالإضافة إلى معيقاته ووسائله وفي الأخير إلى مهاراته. وبالنسبة للمبحث الثاني: فقد تضمن الإدارة في المؤسسة التربوية من خلال التطرق إلى مفهومي المؤسسة التربوية وإدارتها ثم خصائص أهداف ووظائف وأهمية الإدارة في المؤسسة التربوية.

الفصل الأول

الإطّاء والمنهجى

للد راسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: موضوع الدراسة واشكالياتها

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

1. أسباب اختيار الموضوع.

2. أهمية الدراسة.

3. أهداف الدراسة.

4. تحديد مفاهيم الدراسة.

5. الدراسات السابقة.

6. المقاربة النظرية للدراسة.

ثانياً: إجراءات الدراسة المنهجية.

1- منهج الدراسة.

2- أدوات جمع البيانات.

3- مجتمع الدراسة.

4- العينة.

5- مجالات الدراسة.

أولاً: موضوع الدراسة وأشكاليتها.

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر الاتصال من المواضيع التي اهتم بها الباحثون منذ القدم، باعتباره ضرورة اجتماعية لكل انسان. فهو عملية مهمة تسمح بتعارف الناس والتفاعل فيما بينهم وذلك من خلال ارسال واستقبال المعلومات، الأفكار والتجارب بين مرسل ومستقبل بهدف التأثير من خلال استخدام مختلف الوسائل سواء كانت لفظية، كتابية أو في شكل إشارات. فبفضله يستطيع الانسان فهم حاجاته من خلال اتصاله بذاته ثم التعبير عن هذه الحاجات بواسطة احتكاكه وتواصله مع الآخرين. وازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث ليصبح عنصراً فعالاً في جميع مجالات الحياة. فالالاتصال أساس العلاقات بين الأفراد في المجتمع، فقد أصبح من المواضيع التي أثارت اهتمام المفكرين والباحثين في مختلف الحقول العلمية كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلوم التربية. باعتباره يعمل على تنمية الانسان وتطور معارفه ومهاراته سواء من الناحية الاجتماعية أو التربوية والتعليمية. فالالاتصال هو الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي من خلال تقوية العلاقات والروابط الإنسانية.

كما يعتبر الاتصال المحور الرئيس لأي مؤسسة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تخضع لقوانين تنظيمية من أجل تحقيق غايات وأهداف مسطرة مسبقاً. فالالاتصال هو العنصر الحيوي لنجاح واستمرارية المؤسسة باختلاف مجالاتها منها الاقتصادية والثقافية والدينية والتربوية التعليمية.

والمؤسسة التربوية تعتبر المكان الذي يساعد الفرد على النمو والتطور في مختلف جوانب شخصيته، وهي وسيلة المجتمع التي يسعى من خلالها إلى نقل ثقافته وترسيخ قيمه ومبادئه للأجيال القادمة من خلال فتح أبوابها لجميع التلاميذ، ليتعلموا فيها ويأخذوا منها الدروس والمعارف التي يحتاجونها في حياتهم فقد كان من الواجب تزويدها بمختلف الموارد المادية والبشرية ضمن أطر قانونية تضمن هذه الخدمة لأبناء المجتمع.

والمؤسسة التربوية كغيرها من المؤسسات الأخرى تعتبر الاتصال أداة لتنمية الفرد وتطور خبراته ومعارفه سواء من الناحية التربوية او الاجتماعية أو الثقافية. فلالاتصال الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. كما تبرز أهمية الاتصال في المؤسسة التربوية من خلال ممارسة كافة الاعمال الإدارية كاتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق والتوجيه، كما يعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين مختلف مواردها البشرية. ليصبح الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية العنصر الأساسي لنجاحها وتحقيق أهدافها. والاتصال الإداري يعتبر ضرورة ملحة في المؤسسة التربوية لما يتضمنه من علاقات اتصالية وإنسانية متنوعة. فوجود نظام محكم للاتصالات في المؤسسة

التربوية يضمن نوعاً من الانسجام الإداري وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء ومناقشة المشاكل وخلق جو من التعاون في إطار العلاقات المهنية والإنسانية. ولهذا فإن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح الاتصال الإداري داخلها وخارجها.

وقد تعترض هذا النوع من الاتصال بعض المعوقات التي من شأنها أن تؤدي إلى ضعفه ومن ثم التأثير السلبي على السير الحسن للمؤسسة التربوية، ولا يمكن التغلب على هذه المعوقات إلا بامتلاك مهارات اتصالية تجعل من الاتصال الإداري عملية اجتماعية تفاعلية تهدف إلى التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. ولهذا كان لزاماً على موظفي المؤسسة التربوية أن يمتلكوا مهارات الاتصال الفعال كمهارة التحدث التي تمنحهم القدرة على إيصال الأوامر والتعليمات والتعبير عن انشغالاتهم بصورة سليمة وواضحة بالإضافة إلى مهارة الاقناع التي تلعب دوراً هاماً ترسيخ النظام وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويسبق كل ذلك مهارة استخدام الوسيلة الاتصالية المناسبة والتي من خلالها يتم ضمان انتقال المعلومات بصفة فعالة. ومن هنا نجد أنفسنا نطرح السؤال التالي:

كيف تساهم مهارات الاتصال الإداري في تحسين الأداء البيداغوجي لفاعلي المؤسسة التربوية الشهيد بلغيث العيد – الشريعة- ولاية تبسة؟

تساؤلات الدراسة:

- كيف تساهم مهارة اختيار وسيلة الاتصال في تحقيق الأهداف التربوية داخل متوسطة الشهيد بلغيث العيد؟
- كيف تساهم مهارة التحدث في التحسين الكمي والنوعي للأداء الوظيفي داخل متوسطة الشهيد بلغيث العيد؟
- كيف تساهم مهارة الاقناع في تحقيق الالتزام الوظيفي لفاعلي متوسطة الشهيد بلغيث العيد؟

2 - أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب موضوعية:

- توضيح أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية.
- إبراز دور مهارات الاتصال في التسيير الحسن للمؤسسات التربوية.
- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الإداريون والأساتذة في العملية الاتصالية في المؤسسات التربوية.

- تحديد المهارات الاتصالية اللازمة في الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية.

- اللبس وعدم الوعي الكافي بمهارات الاتصال ودورها في المؤسسات التربوية.

- أسباب ذاتية:

- أهمية الموضوع وضرورة البحث فيه.

- الرغبة في تناول الموضوع بحكم بيئة عملي التي تعد ميدان البحث.

- الميل الشخصي للدراسات التي تعنى بدور الاتصال وأهميته في الميدان التربوي.

3- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها موضوعاً أضحى ذو أهمية قصوى ألا وهو

مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات التربوية. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الاتصال الإداري لما يكتسبه من أهمية وتأثير على السير الحسن للمؤسسات خاصة التربوية.

- دراسة تأثير مهارات الاتصال على العاملين في المؤسسة التربوية ومدى تحقيقها لأداء وظيفي فعال. -

التعرف على درجة ممارسة الإداريين والطواقم البيداغوجي لمهارات الاتصال الإداري.

أهمية مهارات الاتصال في التخفيف من حدة المشاكل وتحسين العلاقة بين أفراد المؤسسة التربوية.

تحديد أهم المهارات الواجب توفرها لدى موظفي المؤسسات التربوية.

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية.

- اكتشاف مستوى اتقان الإداريين في المؤسسات التربوية لمهارات الاتصال.

- معرفة مدى تأثير مهارات الاتصال الإداري على التسيير الحسن للمؤسسات التربوية .

- التعرف على مكانة مهارات الاتصال داخل المؤسسات التربوية ودورها في تطوير سلوك العاملين بهدف تحسين

التفاعل في العمل.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الاتصال: (أ) لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور: الاتصال والوصلة: ما اتصل بالشيء، كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة. والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل وفي التنزيل (ولقد وصلناهم القول) أي وصلنا ذكر الأنبياء من معنى بعضها ببعض لعلمهم يعتبرون، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع ووصل الشيء الى الشيء وصولاً وتوصل اليه، انتهى اليه وبلغه ووصله اليه وأوصله أنهاه وأبلغه إياه. (ابن منظور)

- يعود أصل كلمة اتصال communication في اللغات الأوروبية والتي اقتبست أو ترجمت الى اللغات الأخرى وشاعت في العالم الى جذور الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك و من هذه الكلمة اشتقت كلمة commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر الجماعة المدنية بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا و إيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والأيدولوجي فيما عرف بكمونة باريس في القرن الثامن عشر، أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة communicare فمعناه يذيع أو يشيع ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت communique الذي يعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي. (بلخيري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، 2014، صفحة 11).

ب) اصطلاحاً: يشير لفظ الاتصال في معناه الاصطلاحي العام الى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية. (بلخيري، مدخل الى الاتصال المؤسسي، 2015، صفحة 21).

- عرفه (هوفلاند) بقوله: إن الاتصال هو العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات. و يوافق في ذلك (ريد فايلد) الذي يرى بأن الاتصال هو المجال المتسع لتبادل الحقائق والخبرات والآراء والمعلومات بين أفراد المجتمع الإنساني. فيما ترى الباحثة (جيهان أحمد رشتي) أن الاتصال: هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين. (عيساوي، 2014، صفحة 18/17).

التعريف الاجرائي للاتصال: هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات، الأفكار، الأوامر والتعليمات بين مرسل ومستقبل عبر وسائل مختلفة مشافهة، كتابة أو عن طريق الإشارة كما يمكن استخدام وسائل الاتصال التقليدية مثل الرسائل، الفاكس والتليغراف أو الحديثة مثل البريد الالكتروني، الوسائط الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي. وتهدف هذه العملية الى التفاعل مع الآخرين واحداث التأثير.

تعريف الإدارة لغة: تعتبر كلمة إدارة مصدرًا للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدار، يُدير، أدر، إدارة، فهو مدير، واسم المفعول: مُدار. (<https://mhtwyat.com/>، 2023).

تعريف الإدارة اصطلاحا:

- عرف العلماء والمختصون الإدارة تعريفات كثيرة فقد عرفها تايلور أبو الإدارة العلمية على أنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون ثم التأكيد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأقل التكاليف. وعرفها فايول صاحب الأربعة عشر مبدأ المشهورة في الإدارة على أنها: أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. (محمد وأحمد، 2016، صفحة 15).

- الإدارة هي ذلك النشاط الخاص الذي يقوم باتباع سياسة محددة تعتمد على كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها. (مبروك، 2013، صفحة 45).

تعريف الاتصال الإداري اصطلاحا:

- الاتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني الى الآخرين. وعادة ما يضاف الى هذا التعريف اصطلاح (المقصود) ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة الى الآخرين، حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها الى المرسل إليه لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل بحيث يحدث اتفاق في المعنى بينهما. (محمود بشير، 2016، صفحة 162).

- الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وبينها وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها. والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل المنظمات (المؤسسات) والاتصال بين تلك

المؤسسات وبيئتها. والاتصال التنظيمي معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (خليل، 1998، صفحة 51).

- عملية اجتماعية منظمة يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والآراء بين الافراد والجماعات بغرض التوصل الى أفعال محددة تسهم في تحديد أهداف المنظمة. (محمد الصرايرة، 2010، صفحة 7).

تعريف الاتصال الإداري إجرائيا: هو العملية التي تسمح للمدراء والموظفين والجمهور الخارجي التواصل مع بعضهم البعض بهدف تبادل المعلومات، الأفكار، التعليمات والأوامر ضمن حدود تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة. فهو بذلك يساعد على تحقيق التناسق والتفاعل بين الموظفين باختلاف مستوياتهم مما يحسن أداء الإدارة بشكل عام.

تعريف المهارة لغة: الحذق في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل وأكثر ما يوصف به السابح المجيد... والجمع مهرة، ويقال مهرت بهذا الأمر أمهر به مهارة أي صرت به حاذقا. قال بن سيده: وقد مهر الشيء فيه وبه ويمهر مهرا ومهورا ومهارة. (ابن منظور، صفحة 590).

تعريف المهارة اصطلاحا: تعرف المهارة بأنها أنماط متعلمة من التفاعل الناجح مع البيئة ليحقق الفرد ما يهدف إليه وهي القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة من الفرد بسهولة وبدقة. وتعرف بأنها القدرة على إنجاز المهام المطلوبة بإتقان وفي الوقت المحدد مع وجود الرغبة لدى الشخص لتحقيق ذلك. (بركان، 2017، صفحة 650)

يعرفها درايفر: driver بأنها السهولة والسرعة والدقة (عادة) في عمل حركي، ويعرفها غود: good بأنها الشيء الذي يتعلمه الفرد ويقوم بأدائه بسهولة ودقة سواء كان هذا الأداء جسميا أو عقليا. (محمد ف.، 2014، صفحة 214).

تعريف مهارات الاتصال اصطلاحا:

- مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات تتعلق بالاتصال مع الآخرين، حيث تتيح الفرصة للفرد أن يتفاعل بكفاءة ويحدث تأثيرا في الآخرين. (بركان، 2017، صفحة 650).

- قدرة الفرد على التفاعل الملائم والفعال الذي يظهر من خلال أداء الفرد، أو من خلال وصف أو ملاحظة الآخرين لهذا الأداء. إذا هي أداء الفرد في عملية الاتصال بحيث ينعكس مشاعر الفرد نفسه وعلى مشاعر الآخرين. (براهيمي وعريوة، 2017، صفحة 194).

تعريف مهارات الاتصال إجرائيا: هي مجموعة القدرات الواجب امتلاكها والتي تسمح بالتعامل بشكل فعال في عملية التواصل مع الآخرين في المؤسسة التربوية وتساهم في حل المشاكل بسرعة وإيجاد الحلول الفورية، كما تمنح أيضا القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف المؤسسة لغة: إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فيه في الواقع ترجمة لكلمة Entreprise واستنادا الى القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة. (البعليبي، 1994، صفحة 06).

تعريف المؤسسة اصطلاحا: يعرفها BRILMANE بأنها منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز، ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات، وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير للتغير بسرعة وسهولة. (محيريق، 2020، صفحة 29).

تعريف المؤسسة التربوية اصطلاحا: تعتبر المؤسسة التربوية التعليمية مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه وأغراضه التي سطرها للوصول إلى مرتبة عالية من مصاف الأمم والمجتمعات الأخرى، كما يعرفها ايميل دوركايم Emile Durkheim على أنها تعبير امتيازي للمجتمع الذي يؤهلها بأن تنقل الى أبنائه قيما أخلاقية وثقافية واجتماعية يعتبرها ضرورية لتشكيل الراشد وادماجه في بيئته ووسطه الاجتماعي. (حميداني وطايبي، 2022، صفحة 181).

التعريف الإجرائي للمؤسسة التربوية: المؤسسة التربوية هي عبارة عن منظمة اجتماعية تتمثل وظيفتها في تربية التلاميذ وتعليمهم بغرض تنشئتهم واعدادهم كأفراد فاعلين في المجتمع، ويشرف على هذه العملية مجموعة من الموظفين (أساتذة، إداريين وعمال) تربطهم علاقات إدارية وإنسانية مختلفة تتميز بالتفاعل، تضبطها قوانين تنظم وتحدد مهام وصلاحيات كل موظف.

6- الدراسات السابقة: يعتمد كل باحث على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات بحثه حيث أنها تمكنه من فهم موضوعه بشكل واضح ودقيق، كما تمكنه أيضا من الاختيار الصائب للإجراءات المنهجية المناسبة لهذه الدراسة. كما تمثل الدراسات السابقة قاعدة معرفية لموضوع الدراسة يستخدمها الباحث للانطلاق في بحثه وتناوله من زاوية لم تتطرق إليها هذه الدراسات أو لم تركز عليها بالشكل الكافي. وتعتبر الدراسات السابقة

ذات فائدة كبيرة بالنسبة للباحث وذلك لاحتوائها على قدر معتبر من المراجع تسمح للباحث باللجوء اليها وذلك من أجل توسيع معارفه ومداركه التي لها علاقة بموضوع بحثه. لذلك حاول الباحث أقدر المستطاع الحصول على دراسات سابقة لها علاقة وطيدة بموضوع بحثه وتتمثل هذه الدراسات في:

أولاً: الدراسات الوطنية:

1- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم النفس. تخصص: علم النفس العمل والتنظيم للطلبة جميلة كتفي. بعنوان: مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية – دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة- (كتفي، 2020).

إشكالية الدراسة: جاءت هذه الدراسة لتجيب على الأسئلة التالية

- ما درجة ممارسة مديري المتوسطات لمهارات الاتصال التنظيمي؟
- ما درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لمديري المتوسطات والفعالية التنظيمية؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال التنظيمي ودرجة الفعالية التنظيمية للمؤسسات التربوية مجال الدراسة. كما سعت الى التعرف على العلاقة مهارات الاتصال بين الإداري لمديري المتوسطات (مهاره إدارة الوقت، مهاره الاجتماع، مهاره إدارة الصراعات ومهاره اتخاذ القرارات) والفعالية التنظيمية.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة لدراسة موضوع مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية المنهج الوصفي الذي يتناسب وموضوع الدراسة.

المجتمع والعينة وأدوات الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء المتوسطات بولاية المسيلة والبالغ عددهم (160) مديرا. أما عينة البحث فقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة لأنها أنسب طريقة لهذا النوع من البحوث كما تعطي فرصة الظهور لجميع عناصر المجتمع بصورة متكافئة. وفيما يخص أداة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لملاءمتها لطبيعة الدراسة ومجتمع البحث وعينته.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- إن درجة ممارسة مهارات الاتصال التنظيمي لدى مدرء المتوسطات مرتفعة.

- إن الفعالية التنظيمية محل الدراسة مرتفعة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لدى مدرء المتوسطات والفعالية

التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الصراع لدى مدرء المتوسطات محل الدراسة

والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الوقت لدى مدرء المتوسطات محل الدراسة

والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة إدارة الاجتماع لدى مدرء المتوسطات محل الدراسة

والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة اتخاذ القرارات لدى مدرء المتوسطات محل الدراسة

والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها.

2- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية. تخصص: الإدارة والتسيير التربوي. للطالب كتفي عزوز

بعنوان الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط – دراسة

ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة- (كتفي ع., 2009).

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا لدى أساتذة التعليم

المتوسط؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة رئيسية وهي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر وسائل الاتصال ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية عملية الاتصال في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يلي:

- تنبيه العاملين الى أهمية الاتصال الإداري في المتوسطة.
- ابراز العلاقة بين الاتصال في الإدارة المدرسية وتحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.
- الكشف عن دور تنوع قنوات الاتصال في الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.

منهج الدراسة: استخدم الباحث لدراسة موضوع الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته ه بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط المنهج الوصفي التحليل مبررا استخدامه لهذا المنهج باعتباره الأنسب مع طبيعة هذه الدراسة الوصفية التحليلية للعلاقة بين متغيرين هما: الاتصال في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط كما تهدف هذه الدراسة الى وصف عملية الاتصال في الإدارة المدرسية وبيان أبعاده النفسية والاجتماعية والفنية والإدارية قصد المساهمة في ترقية المدرسة الجزائرية الى عصر العولمة والعصرنة العالمية.

المجتمع والعينة وأدوات الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم المتوسط الذين يدرسون بمتوسطات ولاية المسيلة والبالغ عددها (130) متوسطة للموسم الدراسي (2007/2008) وتم استبعاد (07) متوسطات لكونها لا تملك إدارة مستقلة بل هي تابعة إداريا للمتوسطات المجاورة لها. ويقدر العدد الإجمالي للأساتذة العاملين في (123) متوسطة (3016) أستاذ. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار (351) مفردة مختارة عشوائيا عن طريق القرعة. وفيما يخص أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس عملية الاتصال في الإدارة المدرسية وتكييف مقياس للرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. كما قام الباحث

بإجراء مقابلات مع الأساتذة في المتوسطة بحكم تواجده الوظيفي معهم موجهها إليهم أسئلة مفتوحة تضمنها استبيان استطلاعي يتكون من خمسة أسئلة مفتوحة تتعلق بأبعاد الدراسة.

نتائج الدراسة: في الأخير توصل الباحث الى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

3- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للطالبة وردة بروس بعنوان طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية – دراسة ميدانية بمتوسطات بلديتي جمورة والبرانيس- ولاية بسكرة. (برويس، 2010).

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ماهي طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية؟

وتفرعت على هذه التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أساليب الاتصال التي يتم الاعتماد عليها في المؤسسات التربوية؟

- ماهي طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضائها؟

- هل هناك معوقات تحد من فعالية الاتصال في هذه المؤسسات؟

أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتمثل في معرف

حقيقة سير الاتصالات الإدارية في المؤسسة التربوية، من خلال الكشف عن واقع الاتصال بالمؤسسات التربوية قيد الدراسة.

- معرفة أساليب الاتصال وقنواته المستخدمة في هذه المؤسسات.

- معرفة طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسة التربوية.

- معرفة أهم المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال بهذه المؤسسات.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب المناهج في مجال الدراسات الاجتماعية

وذلك بغرض وصف واقع الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية مجال الدراسة وذلك من خلال وصف

خصائص الأساليب والفنون الاتصالية المستخدمة بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة وأيضا وصف طبيعة

العلاقات الاتصالية بين الإداريين فيما بينهم من جهة وبينهم وبين المدرسين من جهة أخرى وأيضا العلاقة

الاتصالية التي تربطهم بمدراءهم.

المجتمع والعينة وأدوات الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في أربعة متوسطات ببلديتي جمورة والبرانيس

ونظرا لقلّة عدد المبحوثين المتمثلين في مديري المتوسطات وأعضاء الإدارة المدرسية من المساعدين التربويين

والمسيرين الماليين والمقدر عددهم ب 26 إداريا إضافة الى الفريق البيداغوجي والمتمثل في المدرسين والبالغ عددهم

83 أستاذ فقد تم استخدام المسح الشامل الذي يأخذ جميع مفردات مجتمع البحث بعين الاعتبار. أما فيما

يخص أدوات جمع البيانات فقد تم الاعتماد على: الملاحظة البسيطة، المقابلة حيث استخدمت الباحثة المقابلة

المقننة بالإضافة الى الاستمارة.

نتائج الدراسة: تم التوصل الى النتائج التالية:

- للعملية الاتصالية داخل المؤسسات التربوية مجال الدراسة أهمية كبرى.

- تستخدم المؤسسات التربوية مجال الدراسة عدة وسائل اتصالية من بينها: الاجتماعات، اللوحات الاعلانية،

المقابلات الشخصية، الندوات والتعليمات والتقارير والأوامر المكتوبة، كما تستخدم أجهزة مختلفة تساعدها في

تأدية الأعمال بسرعة وبالتالي توفير الوقت والجهد كأجهزة الكمبيوتر وأجهزة الفاكس وأجهزة العرض.

- معظم المدراء يعملون بمبدأ التفويض كأسلوب لتسهيل أداء الأعمال.

- طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسات التربوية كانت عموما جيدة حيث عبر عليها أغلب المبحوثين

وتجسدت في مبدأ التفاني والإخلاص في العمل سواء للمدراء أو أعضاء الإدارة المدرسية أو أعضاء هيئة التدريس.

- ضعف نسبة المعوقات التي يمكن أن تحول دون إتمام العملية الاتصالية وخاصة ما تعلق بالمعوقات النفسية، الاجتماعية والثقافية.

- الاختلاف بين الافراد في ادراكهم للمواقف يؤثر على العلاقات الاتصالية.

- عدم فهم المشاكل الحاصلة وعدم احترام تعليمات العمل تعتبران كمعوقين أساسيين لملية الاتصال بالمؤسسات التربوية مجال الدراسة.

الدراسات الأجنبية:

4- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة للطلبة إيمان محمود أبو شنب بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء. (محمود، 2013).

إشكالية الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء؟

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات الاتصال التربوي من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

- ما درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة غوث للمرحلة الإعدادية من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة غوث تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟

- ما دلالة العلاقة بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة فاعلية أداء المديرين فيها؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي من وجهة نظر المعلمين.
- دراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس ومالة غوث الدولية لمهارات التواصل التربوي وعزوها لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).
- تحديد درجة فاعلية مديري مدارس وكالة غوث الدولية الإعدادية.
- دراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة غوث الدولية، وعزوها لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة).
- تحديد نوع العلاقة بين مهارات التواصل التربوي وبين فاعلية الأداء لمديري مدارس وكالة غوث الدولية الإعدادية في محافظات غزة.

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والاثار التي تحدثها.

المجتمع والعينة وأدوات الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمحافظات غزة للعام الدراسي 2013/2014 والبالغ عددهم (2623) معلما ومعلمة (دائرة التعليم بوكالة غوث الدولية، 2013/2014). أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تكونت من 350 معلما ومعلمة وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجنس أي ما نسبته تقريبا (13.6%) من مجموع مجتمع الدراسة. وبالنسبة لأداة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لملاءمتها لطبيعة الدراسة ومجتمع البحث وعينته.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الاناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في وكالة غوث بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الاناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في وكالة غوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في وكالة غوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء.

5- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين بعنوان: درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. للطالب محمود توفيق منصور. (توفيق، 2011).

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية؟

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري.

- ما درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية؟

- هل تختلف درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري؟

- هل تختلف درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، باختلاف جنس المعلم وخبرته ومؤهله العلمي وتخصصه ومديرية التربية والتعليم التي يتبع لها؟

- هل تختلف القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، باختلاف جنس المعلم وخبرته ومؤهله العلمي وتخصصه ومديرية التربية والتعليم التي يتبع لها؟

- هل توجد علاقة بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حلهم للمشكلات من وجهة نظر المعلمين في شمال الضفة الغربية؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف الى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات؟

- تقديم دلائل على القطاعات التي ينشط الاتصال الإداري لمدير المدرسة بها، والقطاعات التي يقل الاتصال الإداري لمدير المدرسة بها، من خلال نتائج الدراسة.

- التعرف على أثر متغيرات كل من (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص ومديرية التربية والتعليم) لدى المعلمين على تقديرات لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات.

- التعرف الى العلاقة بين امتلاك مدير المدرسة لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي منهجا للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

المجتمع والعينة وأدوات الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من فلسطين وقد بلغ عدد المعلمين (13560) وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2011/2010. أما فيما يخص العينة فقد تم اختياره بطريقة العينة الطبقية العشوائية وقد بلغ عدد مفرداتها النهائية الصالحة للدراسة بعد عملية توزيع الاستبانات (465) أي ما نسبته (3.4%) من مجتمع الدراسة. وفيما يخص أداة الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبانة لملاءمتها لطبيعة الدراسة ومجتمع البحث وعينته.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- هناك مستوى امتلاك عال لمديري المدارس الحكومية في مهارات الاتصال الإداري، بالإضافة الى مستوى قدرة عال على حل المشكلات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية والاتصال مع المعلمين والطلبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة، في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية والاتصال مع مديرية التربية والتعليم والاتصال مع المعلمين والطلبة والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

- وجود ارتباط ايجابي دال احصائيا بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية.

6- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية بقسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، بعنوان مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات من اعداد الطالبة غنى محمود عبد المولى. (محمد غ.، 2013).

إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

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

وتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية 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 مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين؟

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

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة دمشق لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر المدرسين.

- التعرف على أثر متغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر) في تحديد درجة توافر مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق.

- التعرف على طرق الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق.

- التعرف على أنماط الاتصال الإداري السائدة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق.

- التوصل الى بعض المقترحات التي تساعد مديري المدارس على اكتساب مهارات الاتصال الفعال.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجا لدراسة مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة من وجهة نظر المدرسين، وذلك لكونه يتناسب مع الظاهرة المدروسة.

المجتمع والعينة وأدوات الدراسة: تضمن المجتمع الأصلي للبحث جميع المدرسين والمدرسات في المدارس الثانوية العامة الرسمية في محافظة مدينة دمشق والبالغ عددهم (2921) مدرسا ومدرسة يتوزعون على (75) مدرسة مقسمة كآلاتي: 5 مدارس مختلطة، 42 مدرسة بنات، 28 مدرسة بنين. أما أفراد العينة فقد تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية بحيث تم مراعاة متغيرات البحث، مع الأخذ بالحسبان التوزيع الجغرافي للمدارس الثانوية المعتمدة في مديرية التربية. وفيما يخص أداة الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبانة لملاءمتها لطبيعة الدراسة ومجتمع البحث وعينته.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يأتي:

- تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال التربوي الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق بدرجة متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الاتصال الفعال وفي محاورها الفرعية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الاتصال الفعال وفي محاورها الفرعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الاتصال الفعال وفي محاورها الفرعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية لاستبانة مهارات الاتصال الفعال وفي محاورها الفرعية تعزى لمتغير العمر.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال الإداري ومهاراته في المؤسسات التربوية، نجد أنها دراسات مقارنة للدراسة الحالية، فالدراسة الأولى والتي كانت بعنوان (مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة) ركزت على العلاقة بين مهارات الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال معرفة درجة ممارسة مديري المتوسطات لمهارات الاتصال التنظيمي، أي أنها ركزت على المديرين بصفة أكثر باعتبارهم ركيزة الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية. في حين أن الدراسة الثانية والمعنونة ب: الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط - دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة. فقد اهتمت بإبراز العلاقة بين الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية وتحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة من خلال إبراز أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية. أما الدراسة الثالثة والتي كانت تحت عنوان: طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية - دراسة ميدانية بمتوسطات بلديتي جمورة والبرانيس- ولاية بسكرة. حيث سعت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة سير الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية من خلال معرفة أساليب الاتصال الإداري وقنواته، بالإضافة الى معرفة طبيعة العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسة التربوية، لتخلص في الأخير أن للعملية الاتصالية داخل المؤسسات التربوية أهمية كبرى من خلال استخدامها لوسائل متنوعة: كتابية، شفوية، إلكترونية... وفيما يخص الدراسة الرابعة والتي كانت بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء. فقد ركزت على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، لتخلص في الأخير الى وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الأداء. أما الدراسة الخامسة والتي كانت بعنوان: درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. حاول الباحث فيها التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. ليصل الى نتيجة مفادها أن هناك مستوى امتلاك عال لمديري المدارس الحكومية في مهارات الاتصال الإداري، بالإضافة الى مستوى قدرة عال على حل المشكلات. وفيما يخص الدراسة السادسة والأخيرة فكانت بعنوان: مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات. حاولت فيه الباحثة الإجابة على

التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما درجة توافر مهارات الاتصال الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في محافظة مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين؟ لتصل الى نتيجة مفادها أنه تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال التربوي الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق بدرجة متوسطة.

- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

من حيث موضوع الدراسة وهدفها: يتضح مما سبق أن الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية على أهمية الاتصال الإداري ومهاراته في المؤسسة التربوية ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية وفاعلية الأداء. أما وجه الاختلاف فتمثلت في تركيز الدراسات السابقة على مديري المدارس باعتبارهم أساس العملية الاتصالية الإدارية ومصدرها بينما اعتبرت الدراسة الحالية أن الاتصال الإداري ومهاراته لا يخص مديري المدارس فقط بل يتعدى إلى باقي موظفي المؤسسة التربوية باعتبارهم رؤساء فرعيين وأساتذة تربطهم علاقات إدارية بمرؤوسهم. لتحاول التعرف على مستوى اتقان الإداريين والطاقم البيداغوجي في المؤسسات التربوية لمهارات الاتصال الإداري ومدى تأثيرها على سير المؤسسة التربوية.

من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

من حيث العينة: تختلف الدراسة الحالية من حيث اختيار العينة عن الدراسات رقم (1،2،4،5،6) التي اعتمدت كلها على العينة العشوائية واتفقت مع الدراسة رقم (3) التي اعتمدت على المسح الشامل الذي يأخذ جميع مفردات المجتمع بعين الاعتبار.

من حيث الأداة: اعتمدت كل من الدراسة رقم (1،4،5،6) على الاستبانة، فيما اعتمدت الدراسة (2) على الاستبانة بالإضافة الى المقابلة، أما الدراسة رقم (3) فقد اعتمدت على الملاحظة البسيطة، المقابلة والاستبانة. أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على الاستبانة.

- وعليه تكون الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- في بناء المنهجية والاشكالية

- تحديد منهج الدراسة.

- اختيار أداة الدراسة.

- تحديد المصطلحات والمفاهيم بشكل دقيق.

- الاطلاع على بعض عناوين الكتب والمراجع التي لها علاقة بالبحث الحالي.

7- المقاربة النظرية للدراسة: تعتبر المقاربة المنهجية القاعدة الفكرية المساعدة في تفسير الظواهر الاجتماعية والإنسانية بما فيها الاتصالية، مما يدفع بالباحثين الالتزام بعرض النظريات التي تفسر موضوع دراستهم. فلا بد للباحث من منظور نظري يستطيع من خلاله رؤية واقعه وتفسيره بشكل واقعي وعلمي.

مقاربة (ميشيل كروزيه) للتحليل الاستراتيجي.

- التعريف بالمقاربة: تنتمي مقاربة التحليل الاستراتيجي التي قدمها ميشيل كروزيه ومدرسته في بداية الستينات إلى التيار السوسيولوجي، وذلك بغية دراسة وتحليل التنظيمات على أسس تتجاوز الطرح الكلاسيكي في تناوله للعوامل التكنولوجية، والنفسية... إلى تناول السلوكيات اللاعقلانية، فقد نوه إلى ان النسق التنظيمي هو واقع اجتماعي يجمع الأفراد في إطاره، وأشار كذلك إلى الحرية النسبية للفاعلين فيه، والعقلانية المحدودة التي تحتكم إلى رؤية الفاعلين الشخصية. ف (كروزيه) يذكر أن الفرد ذو بعد اجتماعي واستراتيجي يعتمد على رهاناته الشخصية، في إطار متاح من السلطة للوصول إلى أهدافه الخاصة. إن أهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسيولوجية وهو دائما بناء اجتماعي، ومتغير فقط إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكن من ادماج استراتيجيات فاعلية ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين. لذا يعتبر هذا النموذج من المقاربات الأساسية لتحليل الفعل الاجتماعي في مجال علم الاجتماع وفي تحليل السلوك التنظيمي وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المنظمات. (بلعباس، 2016، صفحة 144/145).

- **مسلمات التحليل الاستراتيجي:** يعتمد التحليل الاستراتيجي كمقاربة على عدة مسلمات:

* اختيار الأهداف: لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يحددها التنظيم، فلكل أهدافه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم. إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساسا على سير فاعليها المتميزين، فلكل فاعل سماته الخاصة وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق هذا كله فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتحديد غايته وتلبية مطالبه.

* الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بهامش من الحرية، يستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم صيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الاهتمام بالاستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة، ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع وأن يتوقع سلوك غيره.

* العقلانية المحدودة: ولكي يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية وهذا لا يكون في جميع الحالات. فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة (النسبية).

* البناء: يمكن أن نمثل التنظيم كنسق يصمم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها يلحق حتما بالآخرين، فهو نتاج عدد من الاختيارات التي تأخذها الجماعة المسيرة استنادا إلى النظرية العقلانية. فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية تضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة وينظموها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغيير. (صحراوي وبن رمضان ، 2022 ، صفحة 232/233).

- **إسقاط النظرية على موضوع الدراسة:** انطلاقا من هذا المدخل النظري، فإن هذه المقاربة تنطبق إلى حد بعيد على متغيرات الدراسة وذلك أن الاتصال الإداري ومهاراته تتم ممارستها وسط تنظيم يضم فاعلين يتمتعون بحرية نسبية وعقلانية محدودة لديهم أهدافهم الشخصية التي تتأثر بها أهداف المؤسسة التربوية يتفاعلون فيما بينهم ضمن البيئة الإدارية التي يتواجدون فيها وفق استراتيجية محددة قابلة للتغيير في حال تغير الظروف والأهداف. لتكون مهارات الاتصال الإداري من العوامل المهمة في تعديل هذه الاستراتيجية فمن خلال هذه المهارات يستطيع الفاعلون في المؤسسة التربوية تبادل الآراء ووجهات النظر من خلال قنوات اتصال محددة مستعملين مختلف أساليب الحديث والاقناع من أجل تكييف الاستراتيجية الإدارية حسب الظروف الطارئة والاهداف المسطرة.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

- 1- **منهج الدراسة:** من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي باعتباره الملائم للكثير من الدراسات الإنسانية والاجتماعية. ويعرف هذا المنهج بأنه المنهج الذي يقوم وصف ظاهرة من الظواهر للوصول الى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج والتعميمات وذلك من أجل تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها ويساعد هذا المنهج على دراسة الحقائق المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس او مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع. (سلمان المشهداني، 2017، صفحة 162)
- 2- **أدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة جمع الاستبيان باعتبارها الأداة المناسبة لطبيعة البحث هذا.

ترجم الكتب العربية الكلمة الإنجليزية (Questionnaire) إلى عدة مصطلحات تختلف في ألفاظها وتتفق في معناها، فبعض الكتب مثلا تترجمها (استقصاء) وبعضها الأخر (استبيان)، وكذلك (استفتاء). ولكن المدلول العربي الصحيح المراد منها هو الذي يشير إلى تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو/والعبارات المكتوبة مزودة بإجابتها أو/ والأراء المحتملة، أو بفرغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها- مثلا الإشارة إلى ما يراه مهما أو ما ينطبق عليها منها، أو ما يعتقد أنها الإجابة الصحيحة. (محمد س.، 2010، صفحة 102).

كما تعرف الاستمارة بأنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب. ويكون المستجيب سيد الموقف. (عبدالله العسكري، 2014، صفحة 1).

وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة وفق أهداف وتساؤلات الدراسة حيث قسمت إلى أربعة محاور:

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية وتحتوي على خمسة أسئلة (النوع، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي والخبرة المهنية).

المحور الثاني: بعنوان مهارة استخدام وسيلة الاتصال الهادفة في تحقيق الأهداف التربوية. وتضمن تسعة أسئلة.

المحور الثالث: بعنوان مساهمة مهارة التحدث في التحسين الكمي والنوعي للأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية. وتضمن عشرة أسئلة.

المحور الرابع: بعنوان مهارة الاقناع في تحقيق الالتزام الوظيفي لفاعلي المؤسسة. وتضمن عشرة أسئلة.

صدق وثبات الأداة: وقد حكمت الاستمارة من طرف بعض الأساتذة في القسم في مدة أقصاها ثلاثة أيام. وبعد ذلك تم التشاور مع الأستاذ المشرف حول بعض الملاحظات وتم تعديلها لتصبح في شكلها النهائي. ووزعت ورقيا على 34 عينة وتم استرجاعها جميعا.

3- مجتمع الدراسة:

يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة. فمجتمع الدراسة لمشكلة ضعف طلبة المرحلة الثانوية لدولة ما في مادة الرياضيات يشمل جميع طلبة المرحلة الثانوية في تلك الدولة، ويتكون مجتمع الدراسة عادة من عناصر ومفردات. (مصطفى، صفحة 159).

يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشرا، أم مؤسسة، أم أنشطة تربوية وغير ذلك.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي متوسطة الشهيد بلغيث العيد المتواجدة ببلدية الشريعة ولاية تبسة والبالغ عددهم 34 موظفا من إداريين وأساتذة معنيين بالإجابة على الاستبانة.

4- العينة: تعد عينة الدراسة التي يجري عليها الباحث اختباره مصدر البيانات المطلوب جمعها، وهي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لمجتمع البحث أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله. (سلمان المشهداني، 2017، صفحة 43).

ولكي يكون البحث محل الدراسة قابلا للإنجاز، كان لابد من تحديد مجتمع البحث الذي يريد الباحث فحصه. فهو يمثل مجموع إداريين وموظفي المؤسسة التربوية (متوسطة الشهيد بلغيث العيد الشريعة).

ونظرا لطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتميز بصغره مما يمكن الوصول الى جميع مفرداته فقد استعان الباحث بأسلوب الحصر الشامل عوض العينة.

ويعرف أسلوب المسح الشامل على أنه طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أمفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. ويدرس فيه حالة جميع وحدات المجتمع موضوع البحث دون استثناء، وهذا يقتضي الوصول الى كافة الوحدات الإحصائية لجمع البيانات عنها.

5- مجالات الدراسة:

* **المجال المكاني:** اقتصر المجال المكاني للدراسة على متوسطة الشهيد بلغيث العيد – الشريعة – ولاية تبسة.

* **المجال الزمني:** يعبر المجال الزمني عن الوقت الذي استغرقه الباحث منذ نزوله ميدان الدراسة الى غاية

الانتهاء من تطبيق الأداة وجمعها. وكانت بداية الدراسة خلال شهر جانفي 2023 من العام الدراسي

2023/2022، حيث تم توزيع أداة الدراسة على العينة واسترجاعها، ثم بعدها تفرغ المعلومات ومعالجتها

وتحويلها الى نتائج قابلة للقياس.

الفصل الثاني

الإطارة النظرية

الفصل الثاني: الإطار النظري:

1/الاتصال الإداري ومهاراته.

1.1. مفهوم الاتصال الإداري.

2.1. أنواع الاتصال الإداري.

3.1. أهمية الاتصال الإداري.

4.1. أهداف الاتصال الإداري.

5.1. معوقات الاتصال الإداري.

6.1. وسائل الاتصال الإداري.

7.1. مهارات الاتصال الإداري.

2/ الإدارة في المؤسسة التربوية.

1.2. مفهوم المؤسسة التربوية.

2.2. مفهوم الإدارة في المؤسسة التربوية.

3.2. خصائص الإدارة في المؤسسة التربوية.

4.2. أهداف الإدارة في المؤسسة التربوية.

5.2. وظائف الإدارة في المؤسسة التربوية.

6.2. أهمية الإدارة في المؤسسة التربوية.

7.2. معوقات الإدارة في المؤسسة التربوية.

1. الاتصال الإداري ومهاراته.

1.1. مفهوم الاتصال الإداري:

هي عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية. وكذلك قد عرفها (باشري وآخرون) بأنها تهتم أساساً بنقل المعلومات والبيانات من فرد لآخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة. وبالتالي أصبحت من الوسائل الهامة للمديرين لنقل توجيهات الإدارة إلى المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. (سعد، محمد، ورمضان، 2020، صفحة 19).

يعرف محمد فهمي العطروزي الاتصال الإداري على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضة في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم. (دحود، 2020/2019، صفحة 22).

من خلال التعريفين السابقين نجد أن الاتصال الإداري يعتبر الركيزة الأساسية للإدارة. فعدم القدرة على إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات بطريقة دقيقة وفي وقت مناسب بالإضافة إلى عدم استخدام القنوات الاتصالية الإدارية بشكل فعال وصحيح من شأنه يمثل عائقاً أمام التسيير الحسن للإدارة واتخاذ القرارات المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء الفعال للموظفين في الإدارة.

2.1. أنواع الاتصال الإداري:

ينقسم الاتصال الإداري إلى نوعين رئيسيين (الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي):

أ) الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وأن تكون هذه القنوات والطرق لها فعالية وأهمية، أيضاً يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة. أي ألا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك. (بلخيري، 2017، صفحة 29).

وهذا النوع من الاتصالات يسير في الاتجاهات التالية:

أ.1) الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل.

*** الاتصال النازل:** يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل. يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم الى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- الأوامر، التعليمات الخاصة والمرتبطة بالعمل.

- معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

- معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

*** الاتصال الصاعد:** على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الهرمية، ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.

- تقديم الشكاوى والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون.

- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

- طلب توضيحات واستفسارات حول العمل. (شوشة ودلاسي، 2018، صفحة 80).

أ.2) الاتصال الأفقي: يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا يخفى بطبيعة الحال ما للتنظيم من أهمية في نشاط المنظمة، وإلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل، فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، وخاصة في المؤسسات التي سودها التسلسل الذي تؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدراً من مصادر القوة والسلطة، وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة. (بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، 2015، صفحة 43).

أ.3) الاتصال المائل: وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرؤوسين لا يتبعونهم بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال. (مبروك، 2013، صفحة 117).

(ب) **الاتصال غير الرسمي:** في هذا النوع من الاتصالات لا توجد إجراءات وقواعد محدودة تشكل الاتصالات، ولكن الاتصال يتم بين الأفراد وبطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال. يساعد استخدامه لتحقيق الأغراض الشخصية لا العامة ويعمل الأعضاء على احتجاز وتشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم وللقادة. هو كذلك الاتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي ويعرف هذا النوع من الاتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال فهي أسلوب غير رسمي. (عواج، 2019، صفحة 76).

3.1 أهمية الاتصال الإداري:

الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال التربية، فالالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الإداري الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما يتعرف القائد على حاجات مرؤوسيه و أهدافهم و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم و سياسته. (جدوالي، 2013/2014، صفحة 8).

هذا ويمكن تحديد أهمية الاتصال في بيئة العمل في الآتي:

- حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.
- حاجة العاملين للمشاركة الفعالة في العمل.
- مزاولة العاملين لعملية الاتصال لإنجاز أهداف معينة.
- مساعدة العاملين في إنجاز الأعمال اليومية.
- المساعدة في حل مشكلات العمل.
- المساعدة في حل مشكلات العاملين.
- توجيه العاملين ونصحهم وارشادهم.
- تحفيز العاملين. (محمد، 2009، صفحة 53).

4.1 أهداف الاتصال الإداري: لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال. فهو

العامل الأساسي في تحقيق أهدافها المسطرة. ومن بين أهدافه نذكر العناصر التالية:

- توجيه الموظفين لما يجب علمه وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان.
 - الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
 - التصحيح لأخطاء الموظفين.
 - التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
 - الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة.
 - الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات، والقرارات بشكل تفصيلي وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة. (أحمد ميلي، بن رجم، ومنصوري، 2018، صفحة 290).
- كما يؤدي الاتصال الإداري مجموعة من المهام تساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف بغرض ضمان أداء الوظائف الإدارية بنجاح ويمكن تقسيم أهداف الاتصال إلى:

- هدف تعليمي تثقيفي: بمعنى اكتساب مهارات جديدة ومفاهيم تتماشى والتغيرات والتطورات.
- هدف اجتماعي: يعتبر الاتصال الداخلي فرصة لزيادة الاحتكاك بين الأفراد لخلق درجة من التفاعل فيما بينهم ومنه تعميق الترابط الاجتماعي بينهم.
- هدف توجيهي: بمعنى تكوين اتجاهات فكرية يراها المجتمع صالحة لتحقيق أهدافه أو تعديل اتجاهات فكرية قديمة أو تثبيتها.
- هدف تنظيمي: يتمثل في تحسين سير العمل من خلال دعم التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وتوجيه سلوكياتهم. (بشاني، 2019).

5.1 معوقات الاتصال الإداري: هناك مجموعة من المشكلات يمكن أن تعيق القائم بالاتصال

داخل المنظمة أو المؤسسة على إيصال ونقل المعلومات والبيانات إلى الأعضاء ومنها:

- التشويش بفعل متعمد أو غير متعمد.
- استعمال المفردات والمصطلحات غير المألوفة.
- عدم وضوح مقاصد المرسل والفهم الخاطئ للمعاني.
- عدم الانتباه والتركيز وكثرة الاهتمامات الفرعية.
- الضغوط الخارجية.
- النزعة الانتقائية.

- إغلاق قنوات الاتصال.
- عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال.
- الرقابة على الاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال غير الملائمة.
- تحريف المعلومات. (مداس، 2017).

ويمكن تقسيم معيقات الاتصال الإداري حسب النوع إلى ثلاثة أنواع نذكرها فيما يلي:

(أ) **المعيقات الشخصية:** ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها عكسيا وتعزي هذه المعيقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة يؤدي إلى عدم تعاونهم بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها. (بطاح والطعاني، 2015، صفحة 233).

(ب) **المعيقات التنظيمية:** يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعده مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات. ويؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30% عند انتقالها من مكتب رئيس العمل الى العاملين. وتزداد المشكلة أيضا بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة. (رويم، 2012).

(ج) **المعيقات البيئية:** وتتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجم عن البيئة التي يعيش في اطرافها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في إطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات ما يلي:

- الموقع الجغرافي: إن التباعد الجغرافي (الإقليمي) بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا أدنى شك الى صعوبة الاتصال بينهم في الوقت المناسب.
- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة: مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة وتحد عادة من سبل تعميق الاتصالات بينهم. (علوطي، 2014).

6.1. وسائل الاتصال الإداري: تنقسم وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة لضمان السير الحسن إلى:

أ) وسائل الاتصال الشفوية: الاتصال الشفوي هو الاتصال الأكثر سرعة في المؤسسة، والاتصال الشفوي يمكن أن يستخدم بطريقة حرفية ويمكن كذلك بطريقة منظمة، ومن أنواعه نجد: (سعد، محمد، و رمضان ، 2020، صفحة 20).

● المقابلات: وتعرف مواجهة بين اثنين أو أكثر بالمقابلة حيث يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة لتحقيق هدف أو غرض معين وتختلف هذه المقابلة التي نقصدها عن سائر المقابلات العارضة، والتي تتم بين العاملين وغيرهم في كل وقت ومكان بالمؤسسة، إذ تتضمن قدرا من التخطيط وهدفا يراد تحقيقه، وتسعى المقابلة لإقامة جسور تفاهم مستمر وتبادل للخبرات، وتتيح الفرصة للتعرف على مشاعر العاملين وانفعالاتهم قصد التخفيف عنهم من الضغوط النفسية في مجال العمل، ولذلك فالمقابلة تصلح لأن تكون وسيلة للاتصال الرأسي والأفقي. (عواج، 2019، صفحة 89).

● الاجتماعات أو الندوات: يعتبر هذا النوع من أوضح الأنواع وأكثرها فائدة وعن طريقه تكون محاولات معرفة المشاكل التي تواجه الإدارة والحلول والمقترحات وكذلك يعتبر أداة لتبادل الأفكار والآراء. ونميز نوعان من الاجتماعات:

- اجتماعات تبادل الخبرات: يضم هذا النوع عددا كبيرا من الإطارات ومسؤوليهم يناقشون موضوعا ويخرجون بتوصيات تأخذ شكل تقرير يوزع على بقية العاملين.
- اجتماعات إعلامية: عبارة عن اجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية بحتة، موجهة الى كل العمال في المؤسسة والاستراتيجية العامة التي تتبعها وكذلك النتائج التي حققتها المؤسسة. (بلخيري وجابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، 2014، صفحة 100).
- التعليمات والأوامر: تعمل عملية الاتصال في بعض المؤسسات عن طريق اصدار التعليمات والتوجيهات في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين. (دحدوح، 2020/2019، الصفحات 30-31).
- الاتصال التليفوني: الهاتف جهاز اتصال مهم جدا داخل المؤسسة وخارجها وهو أكثر أجهزة الاتصال استخداما وشيوعا في العالم وطريقة التحدث فيه تعكس شخصية المتكلم وشخصية المؤسسة والعاملين فيها، وتختلف الأحاديث التليفونية عن الأحاديث الحوارية والأحاديث المباشرة التي تعتمد على الحوار فهي أحادث غير مباشرة تلقائية وسريعة، ذات طبيعة خاصة، وتعتبر الآن أحد أنماط الاتصال الرئيسية في كل قطاعات الأعمال. (علوطي، 2014، صفحة 57).

- الاتصال الشخصي المباشر: يكون الاتصال وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع بحيث يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بما يبيديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل. (بحشاشي، 2012، صفحة 429).

(ب) وسائل الاتصال الكتابي: ونذكر منها ما يلي:

- الأوامر والتعليمات: تكون في معظم الحالات في صورة إصدار القرارات، أو إعطاء الأوامر، أو الإرشاد والتوجيه للعاملين، وجميعها تصدر مكتوبة، من أعلى إلى أسفل لكي تنفذ على أيدي المستويات الأدنى. وهذا النوع من الاتصال يشترط أن يكون واضحاً مفهوماً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين، وألا يكون فيه التباس في المعاني أو يفهم على عدة جوانب، ومهم جداً أسلوب الكتابة بحيث يتفق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم. (أحمد نصر، 2020، صفحة 111).

- التقرير: هو عبارة عن دراسة وثيقة ما تعالج موضوع معين، الهدف منه ليس إعطاء قرارات أو اقتراح حلول، وإنما الغرض منه هو التلخيص. ويتكون التقرير غالباً من صفحتين إلى ثلاث صفحات على أكبر تقدير، يعرض في البداية المشكلة فالحلول الممكنة ثم الخاتمة. عند كتابة التقرير، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن غالبية المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة التقرير المطول لأنها تصبح مملة لذا يجب كتابة التقرير بشكل ملخص ويجب مراعاة الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة اتصال فعالة. (بلخيري و جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، 2014، صفحة 104).

- الشكاوى: وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى، وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسني الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال. (علوطي، 2014، صفحة 56).

- المجالات الحائضية: وتستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل، وبرنامجة التكوين المتاحة وبقوائم الأقدمية، وهي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر. (برباوي، 2013، صفحة 277).

- لوحة الإعلانات: تعتبر من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المؤسسات، تعتمد عليها الإدارة لحد كبير كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بالتعليمات والاورام والتوجيهات الخاصة بالعمل، توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية ومختلف المعلومات المتعلقة بالأمن وضبط الجودة إخبار العاملين بنتائج الاجتماعات. كما يشار أيضا في هذه اللوحة إلى بعض ما تصدره الصحف والمجلات، وكذا مختلف القوانين الخاصة بالعاملين، ومن بين أهم العوامل التي تساعد على نجاح لوحة الإعلانات كوسيلة اتصالية، العناية بتجديدها من حيث المضمون وكذا مراعاة الدقة في توزيع المعلومات على اتساع اللوحة إضافة إلى سهولة اللغة ووضوح المعنى وتسلسله. (عواج، 2019، الصفحات 90-91)

(ج) الاتصال الإلكتروني: هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز فاعلية ونمو الاتصال بين العاملين، إلا أنها ممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. (أحمد ميلي، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، 2021، صفحة 165).

7.1. مهارات الاتصال الإداري: وتعني مهارة الاتصال القدرة على استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال: مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الانصات، مهارة الإقناع، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي: (بلخيري و جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، 2014، صفحة 96).

أ) مهارة التحدث: التحدث مهارة أساسية وضرورية للاتصال، وتعني القدرة على اخراج الأفكار والمعاني من عالمها غير المنطوق إلى العالم المنطوق، وتوفر بذلك للفرد وسيلة ممتازة للظهور والخروج من حالة الاغفال. ومهارة التحدث تعني أكثر من مجرد تناول الكلام، إذ تتطلب مهارات فرعية منها سلامة النطق، ولباقة التعبير، وحضور البديهة، والاستجابة السريعة، وتنسيق الأفكار وترتيبها، واستخدام الحركات المصاحبة للحديث بحيث تكون ملائمة لمعاني الكلمات والجمل. وتتوقف فعالية التحدث على الطريقة التي يتبعها المرسل في الحديث، وتعكس بدورها الكثير من جوانب شخصية المتحدث، حيث يظهر من حديثه إن كان متوترا أو هادئا، عارفا بالموضوع أو جاهلا بأغلب حيثياته. (قلي، 207، صفحة 77).

• هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضرورات الحديث المؤثر وهي:

- المعرفة: وتعني ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه.

- الإخلاص: حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمنا بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الإيجابية.
- الحماس: حيث يجب أن يكون المتحدث تواقا للحديث عن الموضوع ويعطي هذا الحماس انطبعا لدى المستمع بأهمية الرسالة..
- الممارسة: فالحديث المؤثر لا يختلف عن أي مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجز الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيدا من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين. (دحدوح، 2020/2019، صفحة 45).

(ب) مهارة الكتابة: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على ارسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب ارسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك. وتتحدد مزايا مهارة الكتابة فيما يلي: سهولة التدوين والتوثيق، إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل، إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها، إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكنه من الإجابة عنها بوضوح وتأن. (فتحي، 2017، الصفحات 313-314).

● أسس مهارة الكتابة الفعالة:

- الاكتمال: أي اكتمال الرسالة الاتصالية بحيث تحتوي على كل المعلومات أو الحقائق التي يحتاجها القارئ ليقوم برد الفعل المتوقع.
- الإيجاز: يساعد الإيجاز على إبراز المعنى المقصود وتوضيحه.
- الدقة: من الأمور الهامة في صياغة النص وتعني الصواب، كما أنها تعني التحديد الذي يعد أمرا ضروريا ومهما من أجل تحقيق الوضوح في الكتابة.
- الموضوعية: وهي فصل الرأي عن الحقيقة، وتحقيق التوازن والنزاهة بإعطاء الأطراف المختلفة فرصا متكافئة لإبداء وجهات نظرهم.
- البساطة: الكتابة المبسطة ليست الكتابة التافهة السطحية. فأحسن الكتابات هي البسيطة السهلة التي يسهل تتبعها. (عبدالمولى، 2013، صفحة 81).

(د) مهارة الانصات: هي حسن الاستماع إلى المتكلم والانصات والتركيز في الحديث، وكذلك الاستماع إلى الرسائل اللفظية وغير اللفظية (حركات الجسد) للوصول إلى المعنى المطلوب، والاستجابة بشكل مناسب لرسالة المتحدث أو الملقى. فالاستماع من العمليات العقلية معقدة، وليس عملية سهلة كما يظن

بعضهم ويقتصر الاستماع على تلقي الشخص للحديث من قبل المرسل. (مبروك البسكري، 2019، صفحة 286).

وللإنصات مراحل عملية تتمثل في:

- الإحساس: وهو نوع الاستماع إلى الرسالة وأخذ بعض الملحوظات، وهذا الاستقبال يمكن تشويشه عن طريق الأصوات الداخلية أو عدم الانتباه.
- التفسير: أي تحليل ما تم سماعه، فأثناء الاستماع تعطي معاني للكلمات تبعاً للقيم الشخصية أو المعتقدات والأفكار والاحتياجات.
- التذكر: أي الاستجابة للمتحدث، وتكون شفوية إذا كانت في مجموعة صغيرة، أو عن طريق التصفيق، الضحك، الصمت إذا كانت مجموعة كبيرة. (عزي، 2020، صفحة 94).

هـ) مهارة الإقناع: الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم. فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين.... والإقناع إحدى المهارات اللازمة لأي فرد، وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات والمسؤولين. (محمد، 2009، صفحة 168).

و) مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة: المقصود ليس اختيار الوسيلة وإنما المهارة في استخدام هاته الوسيلة فعلى سبيل المثال عند اجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة: الهدف من المقابلة/ خصائص المستقبل/ الصوت الهادئ/ إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة (الانتباه والتركيز بالوقت المحدد للمقابلة). (بلخيري وجابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، 2014، صفحة 98).

2/ الإدارة في المؤسسة التربوية.

1.2 مفهوم المؤسسة التربوية:

عرفها تالكوت بارسونز على أنها وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافاً محددة. والمؤسسة التربوية هي المؤسسة التي تهتم بالتنشئة الاجتماعية للأفراد، وتستند إلى مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية لتحقيق أهداف معينة. (جبارة، 2015)

كما يعرفها إيميل دوركايم (Emile Durkheim) على أنها تعبير امتيازي للمجتمع الذي يؤهلها بأن تنقل إلى أبنائه قيما ثقافية وأخلاقية واجتماعية يعتبرها ضرورية لتشكيل الراشد وادماجه في بيئته ووسطه الاجتماعي. (حميداني وطايبي، 2022).

المؤسسة التربوية هي عبارة عن مؤسسة متخصصة بالتنشئة الاجتماعية، تساعد على التنشئة الصحيحة والسليمة للأفراد وخصوصا الأطفال منذ الصغر، حيث تنمي الفرد من النواحي العقلية والجسمية والاجتماعية والنفسية، وتهيئه للعيش والاختلاط مع الناس في المجتمع. وتعني من منطلق آخر التربية والتي تبدأ منذ بداية الحياة من الأسرة وتمر بمراحل لاحقة مثل: الحضانة والمدرسة والجامعة وتنتهي بنهاية الحياة. وتتميز كل مرحلة أو مؤسسة من هذه المؤسسات بدورها الفعال في عملية التنشئة. وتتميز بأن كل مرحلة تكمل الأخرى. (مربوح و مقدم ، 2022 ، صفحة 560).

2.2. مفهوم الإدارة في المؤسسة التربوية:

تعرف الإدارة المدرسية على أنها مجموعة من الأنشطة والفاعليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة أو ناتجة عنهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التربوية المتواجدة فيها. (سلمان ومخامرة، 2018، صفحة 318).

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم عليها فريق من العاملين بالمدرسة المكونة من المدير ومساعديه والمدرسين والاداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل وخارج المدرسة وبما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحية على أسس سليمة. (بوعباية ، 2017، صفحة 92).

كما يعرفها صلاح عبد الحميد مصطفى في كتابه (الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر) على أنها عبارة مجموعة من العمليات الوظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها. وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة. (جعفروبن تامي ، 2022، صفحة 693).

3.2. خصائص الادارة في المؤسسة التربوية:

تعتبر الإدارة المدرسية محور العملية التربوية والتعليمية والإدارة المفهوم ليست غاية في حد ذاتها انما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية داخل المدرسة. ان الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية قد وسعت من

مجالات العمل فيها كما أصبحت الإدارة المدرسية تقوم أصول علمية توجه العمل داخل المدرسة لنجاح الإدارة المدرسية في عملها وتحقق الأهداف المرجوة لا بد أن تتوفر لها الخصائص التالية: (جعفروبين تامي ، 2022، صفحة 694).

- الهادفية: وتعني أن الإدارة المدرسية تعمل وفق أهداف مسطرة عن طريق التخطيط السليم ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها.
- الإيجابية: وتعني أن الإدارة المدرسية لا تميل إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور الريادي القائد في مجالات العمل والاشراف عليه.
- الاجتماعية: وتعني أن الإدارة المدرسية تكون بعيدة كل البعد عن الاستبداد والتسلط في عملها وتستجيب للمشورة والأخذ بأراء العاملين فيها، مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد يشبع رغبات العاملين ويتم إنجازه عبر الألفة والتعاون بين الجميع.
- الإنسانية: وتعني أن الإدارة المدرسية لا تتبنى أراء أو مذاهب فكرية أو تربوية في حد ذاتها قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو آخر، بل تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون التزمى والتقدمية دون غرور، كم أنها تحرص على تحقيق أهدافها دون قصور أو مغالاة. (حسن، أحمد، وعبد العزيز، 2019، صفحة 202).
- المرونة: فهذه الميزة تعد من أهم الخصائص والمميزات الضرورية للإدارة المدرسية الناجحة، فهي إدارة تتميز بالحركة والتغيير والحذف والاضافة.
- إدارة تكنولوجية: ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبقها الإدارة في مراجعة المعوقات العملية بغية حلها في الميدان الإداري. (جعفروبين تامي ، 2022، صفحة 695).

4.2 أهداف الإدارة في المؤسسة التربوية: للإدارة المدرسية العديد من الأهداف تتمثل في:

- بناء شخصية التلميذ بناء متكاملًا عقليا وجسدا وتربويا واجتماعيا ونفسيا.
- تنظيم الاعمال الفنية والإدارية في المدرسة وتنسيقها.
- وضع خطط التطور والنمو اللازمة للمدرسة في المستقبل.
- إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائلها وتمويلها كلها عن طريق التوصيات التي ترفعها الإدارة للهيئات العليا.

- الاشراف التام على مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا كالمباني، أو المشاريع التي تخص تمويل المدرسة.
- تهيئة الجو المناسب في المدرسة من اجل تحقيق هذه الأهداف وتحديدها وتحقيقها. (بوعباية ، 2017، صفحة 93).
- تحسين العلاقات وتوطيدها بين العاملين في المدرسة وذلك من خلال التنسيق للأعمال الفنية والإدارية
- العمل على تحسين العلاقات بين المدرسة والأسرة وجعلها مستمرة التواصل عن طريق مجالس الأولياء وغيرها من المجالس.
- الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ وتطويرها وذلك من خلال تزويده بالمعلومات والخبرات التي تناسب سنه وقدراته العقلية.
- تشجيع التلميذ على تحسين علاقاته مع الآخرين داخل وخارج المدرسة وتعريفه بحقوقه وحاجياته وبدوره تجاه أسرته ومجتمعه وذلك من أجل تحقيق أهداف المجتمع.
- العمل على ترسيخ القيم الأخلاقية الفاضلة والآداب الحسنة في شخصية التلميذ وذلك لاكتسابه أخلاق مثلى يرضى بها الله وأسرته ومجتمعه.
- خدمة المجتمع بشكل إيجابي وملمس وذلك في حل المشاكل والكوارث والحوادث التي يعاني منها.
- العمل على توفير النشاطات المدرسية المختلفة التي تساعد التلميذ على نمو وتطوير شخصيته نموًا متكاملًا داخل وخارج المدرسة. (جعفروبن تامي ، 2022، صفحة 696/697).
- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم ووضع خطط التطور والنمو اللازمة للمدرسة في المستقبل.
- التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه والإرشاد والمراقبة والمتابعة والتطوير لكل ما يحدث داخل المدرسة وخارجها. (السيد، 2015، صفحة 22/21).

5.2. وظائف الإدارة في المؤسسة التربوية:

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيرًا روتينيًا وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غيابات التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني

والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية. بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية. (عزت، 2014، صفحة 19).

تتمثل وظيفة الإدارة المدرسية الرئيسة في تهيئة الظروف والامكانيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة التربوية على تربية وتعليم التلاميذ من أجل تحقيق نموهم الشامل والمتكامل والعمل الجاد على تنمية خبرات أفراد المجتمع المدرسي. ولقد تم تحديد عدد من الوظائف للإدارة المدرسية والتي تتناسب مع متطلبات عصرنا الحالي وتراعي التطور في هذا الميدان، وما أسفرت عنه الأبحاث والدراسات في هذا الميدان. ومن بين هذه الوظائف:

- تعتبر المدرسة أن المتعلم هو محور العملية التعليمية وتزويده بخبرات يستطيع من خلالها مجابهة المشكلات التي تواجهه.
- دراسة المجتمع وتحديد مشكلاته والعمل على حلها وتحقيق أهداف المجتمع وأماله وطموحاته.
- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات التي تساعد المعلمين على تربية التلاميذ وتعليمهم من أجل تحقيق النمو الشامل والمتكامل.
- الارتقاء بمستوى المعلمين وتنميتهم مهنيا واطلاعهم على ما يستجد في طرق التدريس عن طريق التكوين المستمر وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية. (منصور والذهبي، 2014، صفحة 138/139).
- ضمان بناء شخصية الطالب علميا وجسميا واجتماعيا.
- المحافظة على العلاقات الطيبة بين الأفراد العاملين في المدرسة، وتحسينها من خلال التنظيم السليم وتدعيم العلاقات الانسانية.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية في المدرسة من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية بالشكل الصحيح.
- مواكبة التطور، وتجسيده على خطط التطور والنمو للمدرسة في المستقبل، والاشراف على المشاريع الحاضرة والمستقبلية.
- المحافظة على العلاقة الطيبة بين بيئة المدرسة الداخلية من المعلمين والبيئة الخارجية من أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، وتحقيق التعاون المشترك لحل المشاكل التي تطرأ على العملية التعليمية أو المشاكل الخاصة بالطلبة. (محمد أ.، 2022، صفحة 1386).

6.2. أهمية الادارة في المؤسسة التربوية:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاها حديثا في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تنحصر في مجرد تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا. ولم يعد هدف مدير المدرسة يقتصر على المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، المتمثل في حضور وغياب التلاميذ والعمل على تلقيهم للمواد الدراسية، بل أصبح جوهر العمل في هذه الإدارة يرتكز التلاميذ وتهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه تطورهم العقلي والجسدي والاجتماعي، ليكونوا نواة وأفرادا صالحين يسهموا في بناء المجتمع وتطوره، فتغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع. فقد أنشأ المجتمع المدارس في البداية وأوكل إليها تربية أبنائه، وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، كما فهمت أيضا أنها من الممكن أن تقوم بهذه الوظيفة بعيدا عن المجتمع ومشكلاته وأهدافه وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه. (محمد أ.، 2022، صفحة 1385).

وتتجلى أهمية الإدارة المدرسية في المؤسسة التربوية في النقاط التالية:

- الإدارة المدرسية لازمة لكل مدرسة فهذه الأعداد من الطلاب والمعلمين وهذه الإمكانيات المادية بحاجة إلى إدارة تخطط وتنسق وتنظم وتوجه حتى تتحقق الأهداف التربوية.
- تساهم في رفع مستوى العملية التعليمية والتربوية من خلال قيامه بدور التوجيه والإرشاد وتنظيم الأعمال.
- النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها من خلال البحث عن كل ما يؤثر على الطلاب من ضعف الدراسة أو غياب أو صعوبات.
- تهيئة كافة الظروف للمعلمين لكي يكونوا أكثر قدرة على التدريس، وتحفيزهم على تحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ.
- العمل على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة. (بن مرعي، 2017، صفحة 338/337).
- تطوير إجراءات العمل الإداري داخل المدرسة.
- تحقيق ثقة العاملين في الإدارة وبين العاملين أنفسهم.

- الاستفادة من التطور التكنولوجي وتوظيفه في العمل الإداري بطريقة مناسبة. (بن سويلم وبن محمد، 2019، صفحة 200)

7.2. المعوقات الإدارية في المؤسسة التربوية:

هناك عدة معوقات تواجه الإدارة في المؤسسة التربوية من شأنها أن تؤثر على السير الحسن للمؤسسة وتشكل صعوبات مختلفة في طريق تحقيق أهدافها التربوية. ومن بين هذه المعوقات نذكر:

- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعمل المدرسي.
- عدم وضوح بعض النظم واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية.
- المركزية التي تستدعي مراجعة الإدارة التربوية العليا وأجهزة الوزارة للبحث في العديد من الأمور المادية والتقنية.
- زيادة النزعة التسلطية أو الدكتاتورية في الأساليب الإدارية في الإدارة المدرسية.
- ضعف اتباع مبدأ المشاركة ففي اتخاذ القرارات المنظمة للعمل الإداري على مستوى المدرسة.
- اتباع النمط التقليدي والروتيني في متابعة سير العمل داخل الإدارة دون اللجوء إلى التطوير.
- الفشل في التخطيط للعمل الإداري داخل الإدارة.
- قلة التنوع في أساليب الاشراف من زيارات وورشات عمل واجتماعات.
- عدم تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والمهام الرقابية.
- ضعف تنسيق العمل بين الإدارة المدرسية والوزارة.
- ضعف الخلفية الثقافية والاجتماعية لبعض مديري المدارس. (بن سويلم وبن محمد، 2019، صفحة 202).

الفصل الثالث

الد راسة

الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

1/ عرض وتحليل نتائج الدراسة.

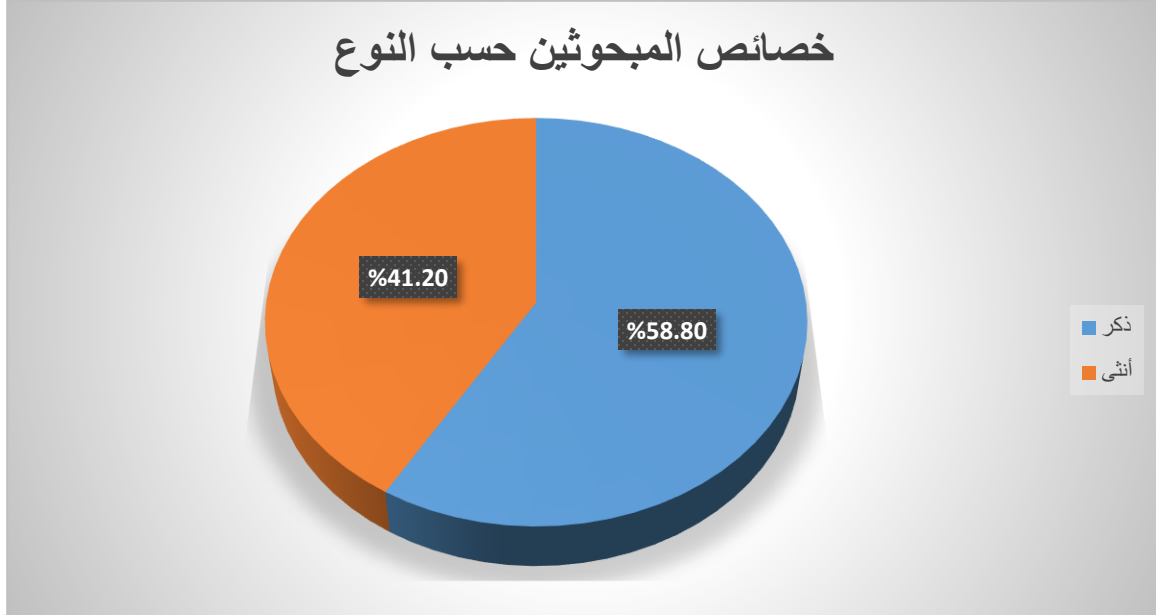
- عرض وتحليل بيانات المحور الأول: الخصائص السوسيو ديمغرافية لعينة الدراسة.

تساعد البيانات السوسيو ديمغرافية الباحث على الامام بخصائص المبحوثين، كما يتم الاعتماد عليها كمؤشر في تحليل البيانات الميدانية حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها. لذلك تضمنت الدراسة محور الخصائص السوسيو الديمغرافية تكون من 05 أسئلة وهي ممثلة في الجداول التالية:

- جدول رقم (01): خصائص المبحوثين حسب متغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة (%)
ذكر	20	58.80
أنثى	14	41.20
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



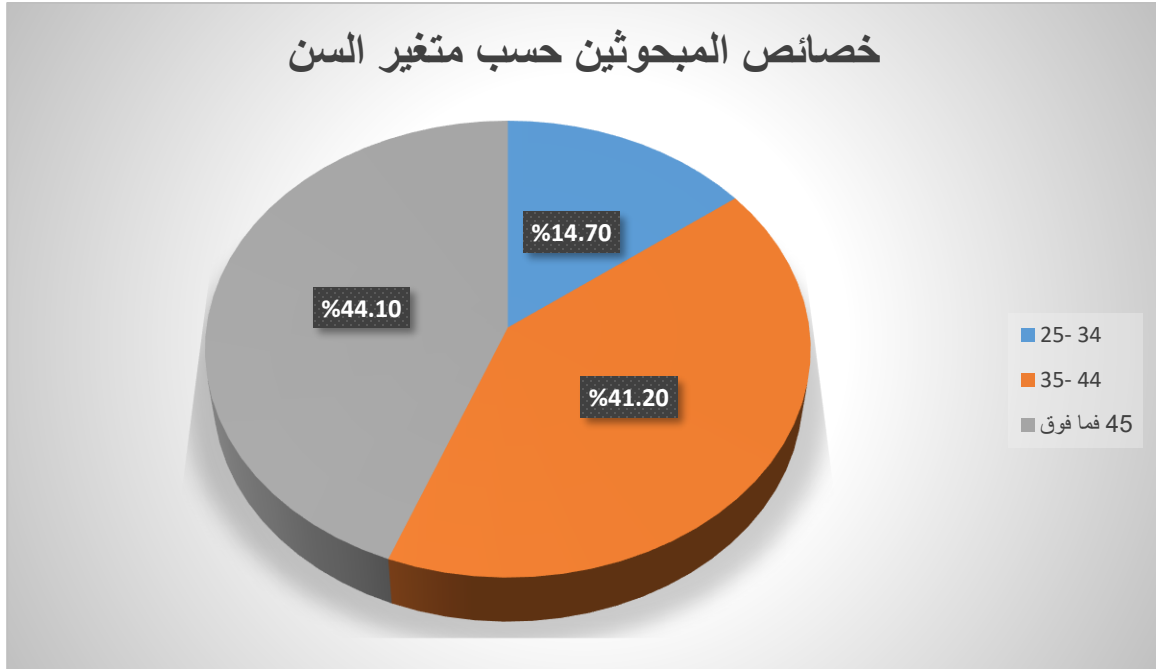
تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب النوع ومن خلال الجدول رقم (01) والدائرة النسبية نجد أن نسبة الذكور تمثل 58.82% ونسبة الإناث تمثل 41.18%.

وبمقارنة هاتين النسبتين نجد أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في المؤسسة لكن هناك تقارب بينهما ويعود السبب إلى أن المرأة في السنوات الأخيرة دخلت عالم الشغل في ميادين عديدة خاصة في ميدان التعليم بمختلف أطواره لتوافقه مع طبيعتها وابتعاده عن الجهد العضلي.

- جدول رقم (02): خصائص المبحوثين حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة (%)
34- 25	05	14.70
44 – 35	14	41.20
45 فما فوق	15	44.10
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



يظهر الجدول الخاص بسن المبحوثين والدائرة النسبية التابعة له أن الفئة الغالبة عليهم من الكهول الذين تتراوح أعمارهم من [45 سنة – فما فوق] بنسبة 44.10%. في حين أن الفئة التي تتراوح أعمارهم من [44-35]

فتمثل نسبة 41.20%. أما في المرتبة الأخيرة فتأتي فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من [25-34] بنسبة تقدر ب 14.70%.

ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن الفئة المحصورة أعمارهم من [45 سنة فما فوق] تمثل النسبة الأعلى من إجمالي الباحثين بنسبة 44.10%، وذلك راجع لاستقرار المؤسسة التربوية وعدم دخول هذه الفئة من الموظفين في الحركة النقلية السنوية التي من خلالها يتم الانتقال إلى مؤسسات تربوية أخرى أما في المرتبة الثانية فنجد الفئة السنية من [35-44] بنسبة 41.20% والتي لديها خبرة نسبية أقل من الفئة السابقة وعدد سنوات العمل.

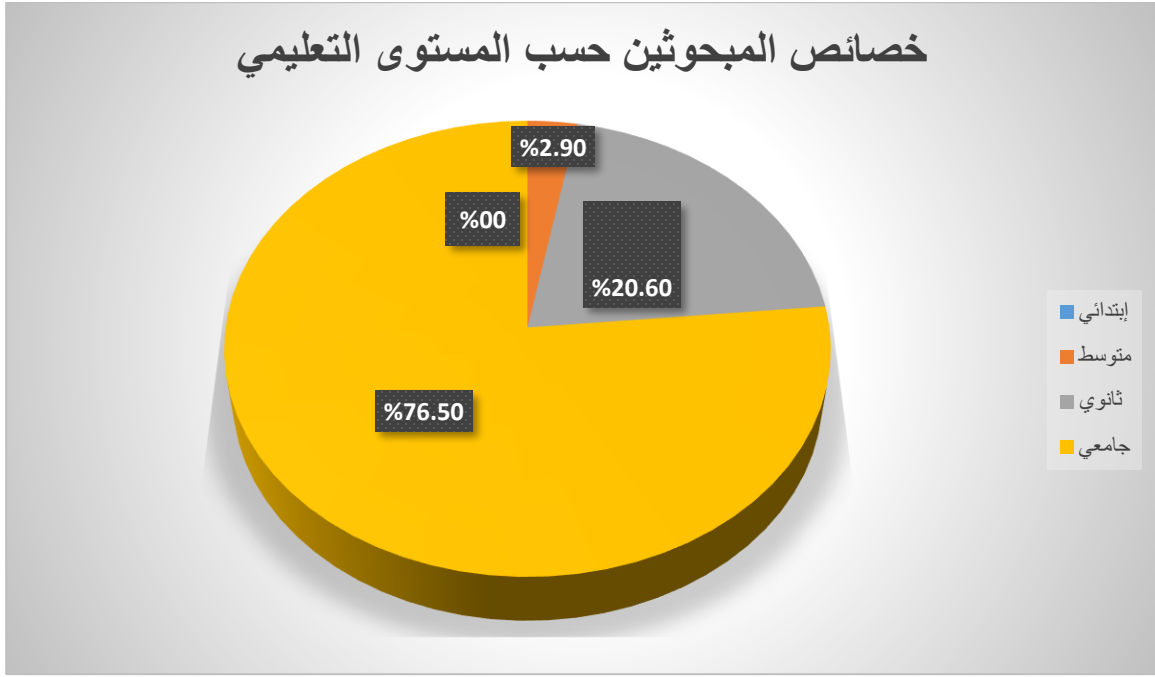
أما في المرتبة الأخيرة فنجد الفئة السنية من [25-34] بنسبة 14.70% وهي الفئة التي تم توظيفها حديثا عن طريق الإدماج بالنسبة للإداريين وخريجي المدرسة العليا للأساتذة حديثا بالنسبة للأساتذة.

- جدول رقم (03): خصائص الباحثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ابتدائي	00	00
متوسط	01	2.90
ثانوي	7	20.60
جامعي	26	76.50
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.

خصائص المبحوثين حسب المستوى التعليمي



يظهر الجدول الخاص بالمستوى التعليمي للمستجوبين أن الفئة الغالبة تمتلك مستوى جامعي وذلك بنسبة 76.50% أم في المرتبة الثانية فتأتي الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 20.59%. أما فيما يخص الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط فتأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 2.94%. أما بالنسبة للفئة ذات المستوى التعليمي الابتدائي فتمثل نسبة 0.00%.

إن سبب امتلاك الفئة الغالبة للمستوى الجامعي بنسبة 76.50% يرجع إلى طبيعة عملهم والمتمثلين في الأساتذة الذين يشترط توظيفهم المستوى الجامعي بالإضافة إلى بعض الإداريين الذين تم توظيفهم حديثا نسبيا.

أما الفئة الثانية فهي ذات المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 20.6% والذين يمثلون الإداريين ذوو الخبرة المهنية الكبيرة حيث كان شرط مستوى التعليم الثانوي في وقت سابق كافيا للتوظيف.

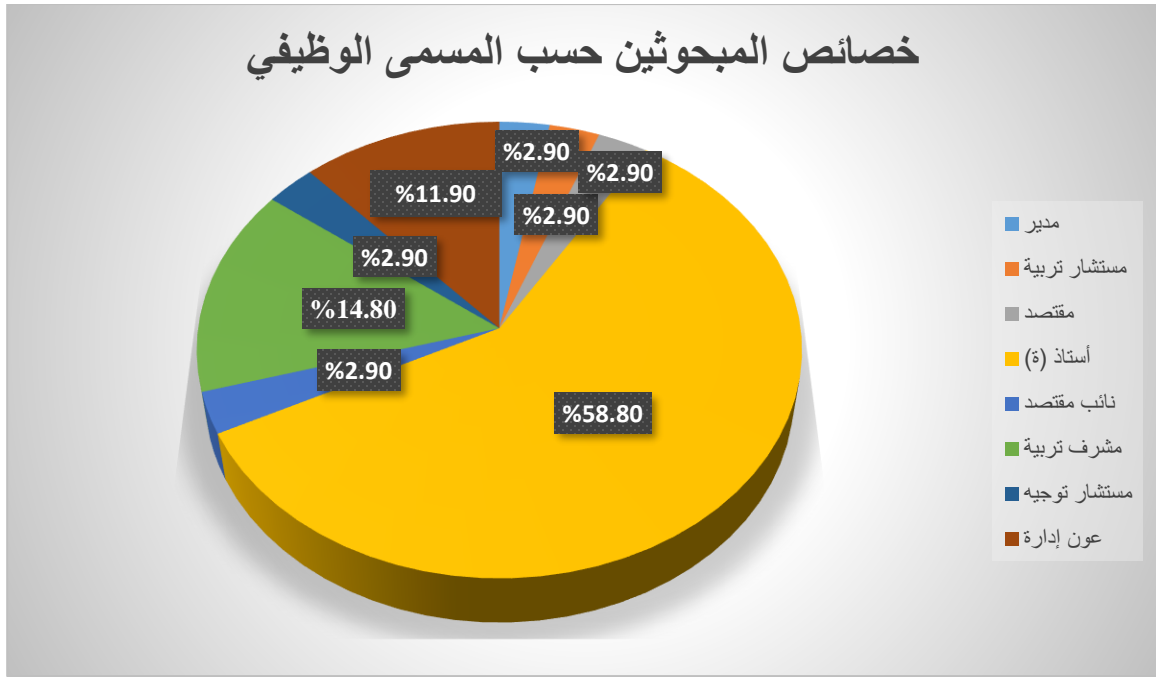
أما الفئة الثالثة ذات المستوى التعليمي المتوسط فتمثل نسبة 2.90% أي موظف واحد وهو عون إدارة تفوق سنوات عمله 30 سنة.

أما الفئة الأخيرة ذات المستوى التعليمي الابتدائي فتمثل 0.00% وذلك راجع لطبيعة العمل الإداري أو البيداغوجي في المؤسسة التربوية الذي لا يقبل مستوى التعليم الابتدائي.

- جدول رقم (04): خصائص الباحثين حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
مدير	01	2.90
مستشار تربية	01	2.90
مقتصد	01	2.90
أستاذ(ة)	20	58.80
نائب مقتصد	01	2.90
مشرف تربية	05	14.80
مستشار توجيه	01	2.90
عون إدارة	04	11.90
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن وظائف العينة كالآتي:

58.80% نسبة الأساتذة وهي أكبر نسبة وتليها نسبة مشرفي التربية بنسبة 14.70% ثم تأتي في المرتبة الثالثة نسبة أعوان الإدارة بـ 11.78% أما بالنسبة لكل من المدير، مستشار التربية، المقتصد، نائب المقتصد، ومستشار التوجيه فيمثلون نسبة 2.94%.

يلاحظ أن فئة الأساتذة هي التي تمثل النسبة الأعلى 58.80% لأنهم الفئة الغالبة في المؤسسة التربوية ومهامهم تنحصر في تعليم التلميذ وهو الدور الرئيسي التي تضطلع به المؤسسة التربوية.

في المرتبة الثانية تأتي فئة مشرفي التربية بنسبة 14.80% ويعتبر عددهم قليلا نسبيا وذلك راجع لصغر المؤسسة التربوية حيث لا يتعدى عدد أفواجها التربوية 8 أفواج.

أما في المرتبة الثالثة فنجد فئة أعوان الإدارة بنسبة 11.90% موزعين على مختلف المصالح الإدارية للمؤسسة التربوية.

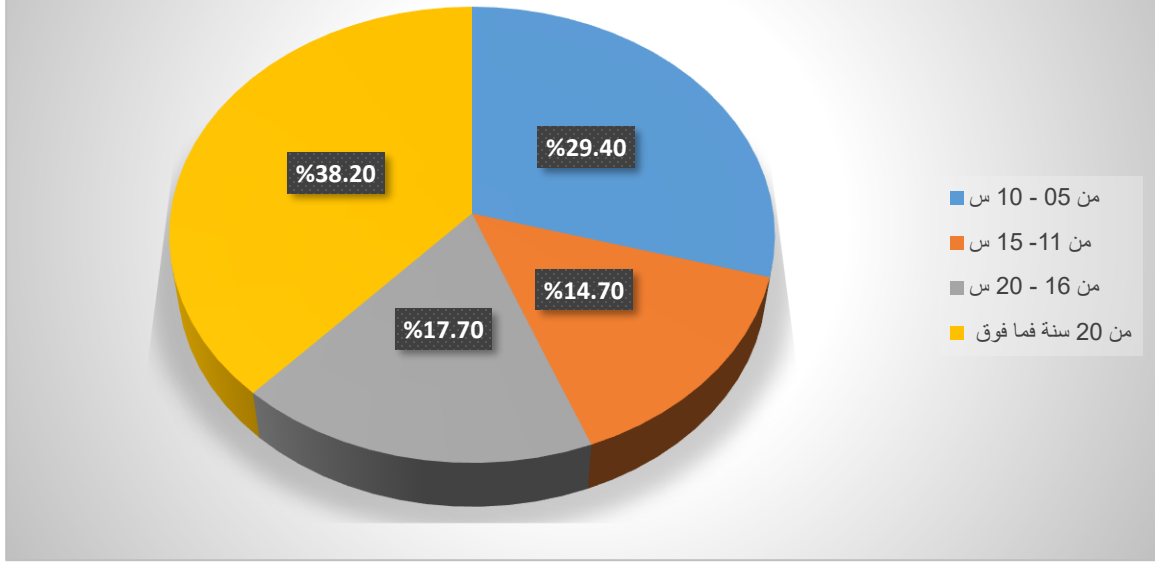
أما الفئات التي تمثل نسبة 2.90% فتتخصص في الوظائف ذات المسؤول الواحد في المؤسسة التربوية وهم: المدير، مستشار التربية الرئيس، المقتصد، نائب المقتصد، مستشار التوجيه.

- جدول رقم (05): خصائص المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
من 05 – 10 سنوات	10	29.40
من 11 – 15 سنة	05	14.70
من 16 – 20 سنة	06	17.70
من 20 سنة فما فوق	13	38.20
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.

خصائص المبحوثين حسب الخبرة المهنية



من خلال الجدول (05) نلاحظ أن ذوي الخبرة المهنية من [20 سنة فما فوق] يمثلون نسبة 38.20% من مجموع الموظفين، تحتل المرتبة الثانية الفئة ذات الخبرة المهنية من [05 – 10 سنوات] بنسبة 29.40% أما في المرتبة الثالثة تأتي الفئة ذات الخبرة المهنية من [16 – 20 سنة] بنسبة 17.70%. أما المرتبة الأخيرة فتحتلها الفئة ذات الخبرة المهنية من [11 – 15 سنة] بنسبة 14.70%.

الفئة ذات الخبرة المهنية من [20 سنة فما فوق] بنسبة 38.20% هي التي من المتوقع أن تكون لها خبرة ميدانية وقدرات عالية في الأداء الوظيفي نظرا لما تلقته من عمليات تكوينية وتدريبية طويلة مسارها الوظيفي وهذا ما يجعل احتمال تأثر نتائج الدراسة لاحقا بشكل إيجابي فيما يتعلق بامتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى هذه الفئة من الموظفين كبيرا.

أما الفئة ذات الخبرة المهنية من [05-10 سنوات] والتي تمثل نسبة 29.40% هي الفئة التي توظفت حديثا بعد عملية الادماج لأصحاب عقود التشغيل في الإدارة المدرسية والتحاق أساتذة جدد من المدرسة العليا للأساتذة. في المرتبة الثالثة تأتي الفئة ذات الخبرة المهنية من [16-20 سنة] بنسبة 17.70% وهي الفئة ذات الخبرة الطويلة نسبيا ويمثلون في معظمهم الأساتذة.

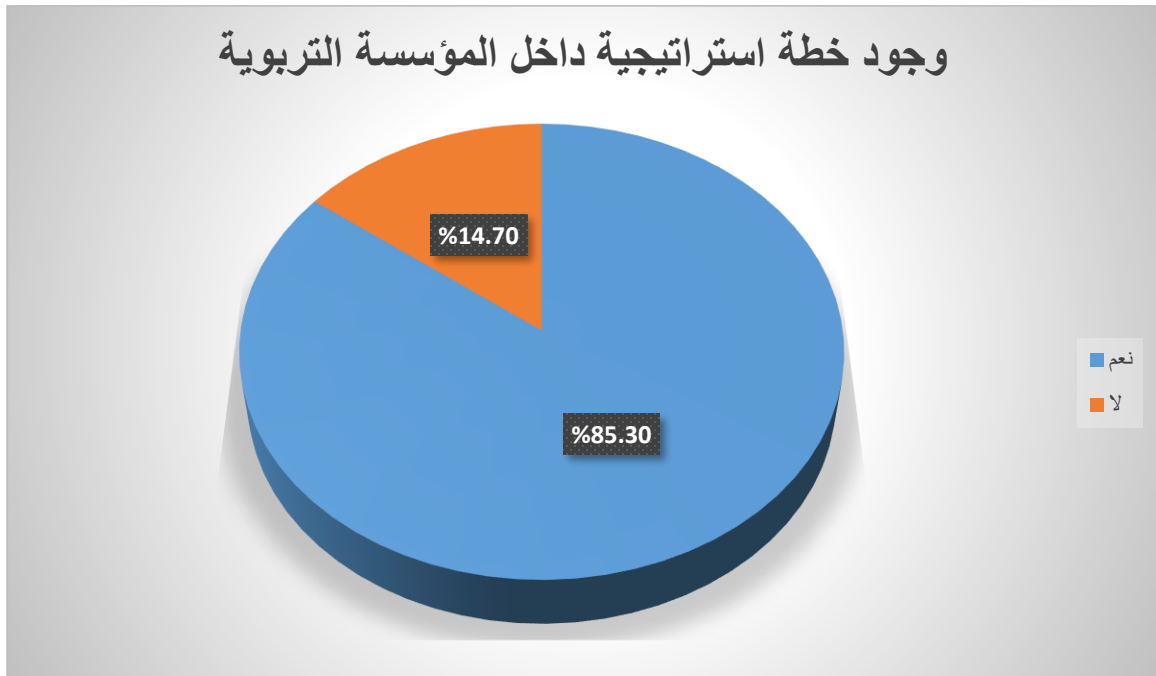
في المرتبة الرابعة تأتي الفئة ذات الخبرة المهنية من [11-15 سنة] بنسبة 14.70% وهي ذات خبرة مهنية متوسطة.

- عرض بيانات المحور الثاني: مهارة استخدام وسيلة الاتصال الهادفة في تحقيق الأهداف التربوية.

- الجدول رقم (06) يوضح وجود خطة استراتيجية ذات طابع تربوي داخل المؤسسة التربوية.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	29	85.30
لا	5	14.70
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين في وجود خطة استراتيجية ذات طابع تربوي داخل المؤسسة التربوية، نلاحظ أن نسبة 85.30% من الموظفين أجابوا بنعم أما نسبة الموظفين الذين أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 14.70%.

ومن خلال النتائج المسجلة يتضح لنا أن معظم الموظفين في المؤسسة التربوية يرون بأن هناك خطة استراتيجية ذات طابع تربوي داخل المؤسسة وهذا شيء طبيعي لأن أي مؤسسة تربوية لا بد لها من خطة استراتيجية واضحة المعالم حتى تستطيع تحقيق أهدافها.

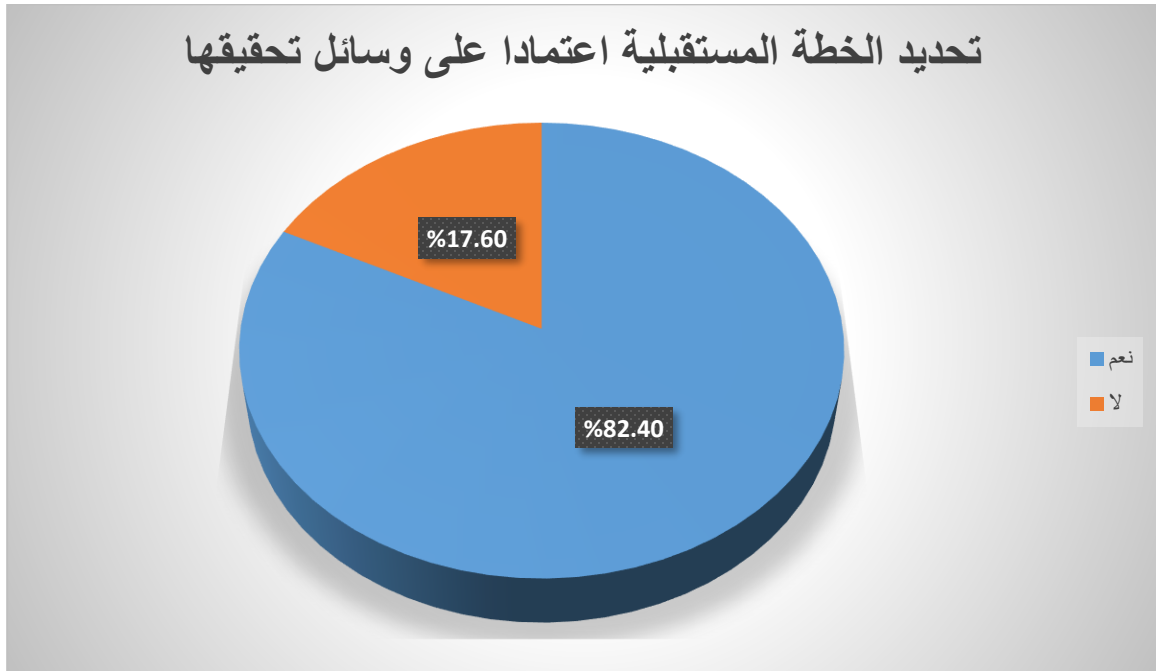
أما الموظفون الذين يرون أنه لا توجد هناك خطة استراتيجية ذات طابع تربوي في المؤسسة فربما يرجع ذلك إلى خبرتهم القليلة في العمل وعدم فهمهم لمعنى الخطة الاستراتيجية بالإضافة إلى عدم اندماجهم الكلي في المؤسسة لوجود مشاكل مهنية وشخصية.

وهذا ما تؤكدته نظرية التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزيه التي ترى أن المنظمة ومن أجل تحقيق أهدافها تستند على استراتيجية معدة سلفا تتضمن خطة تضع في الحسبان جميع الظروف الطارئة والتي من شأنها أن تعيق عمل المؤسسة. ويتم اعداد هذه الاستراتيجية بناء على دراسة مسبقة للموارد البشرية والمادية والوسائل التعليمية والاتصالية.

- الجدول رقم (07) يوضح تحديد الخطة المستقبلية اعتمادا على وسائل تحقيقها.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	28	82.40
لا	6	17.60
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



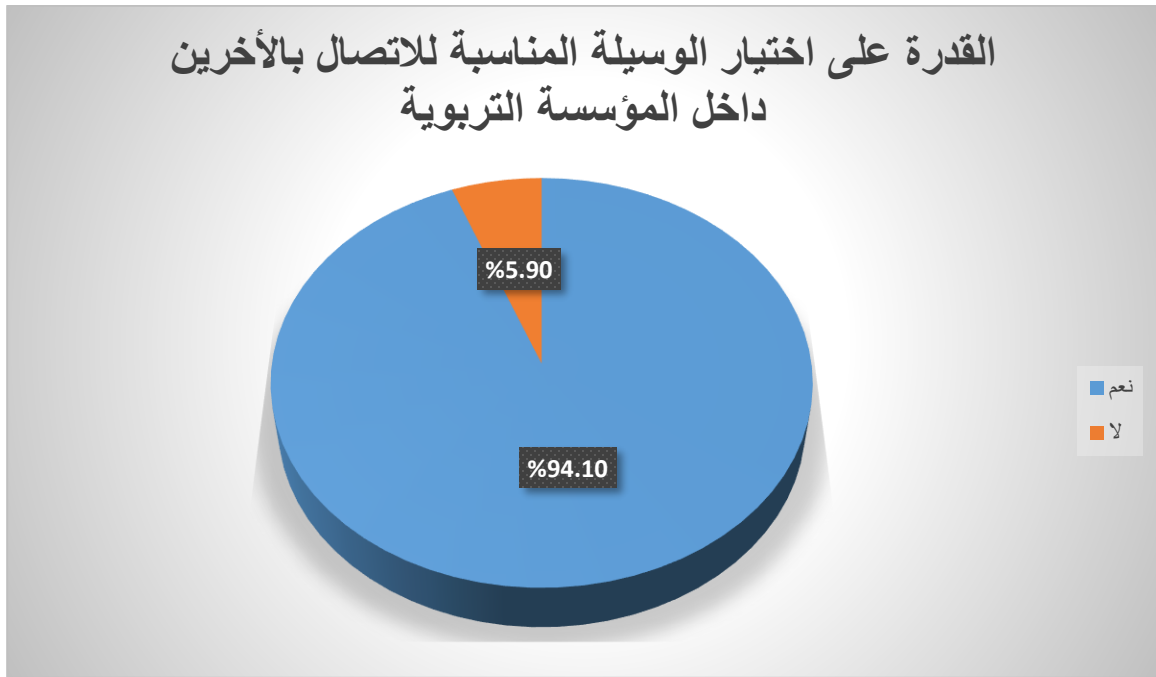
يوضح لنا الجدول أعلاه تحديد الخطة المستقبلية اعتمادا على وسائل تحقيقها ومن خلال القراءة الرقمية تبين لنا أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أكدوا أن الخطة المستقبلية للمؤسسة يتم تحديدها بناء على الوسائل

المتوفرة في المؤسسة لتحقيقها وقد بلغت نسبتهم 82.4%. أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا فبلغت نسبتهم 17.6% وربما يرجع ذلك إلى عدم اطلاعهم على ما يسمى بمشروع المؤسسة والوسائل المسخرة لتحقيقه.

- الجدول رقم (08) يوضح قدرة المبحوثين على اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين داخل المؤسسة التربوية.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	32	94.10
لا	02	5.90
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.

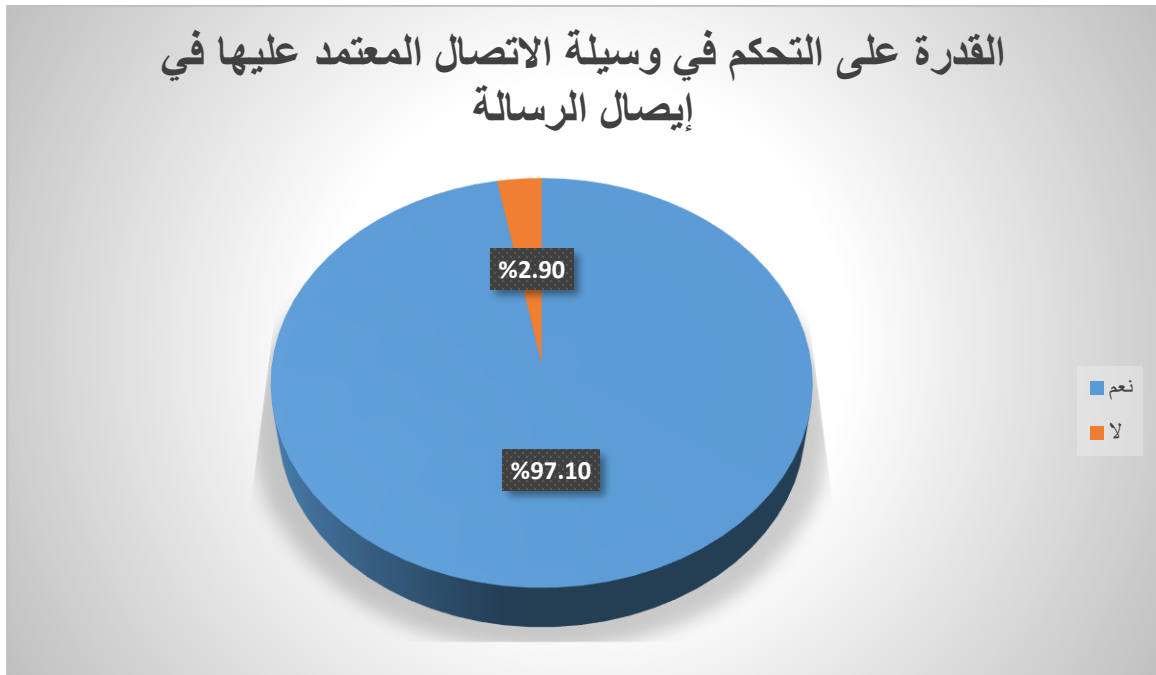


تبين القراءة الرقمية للجدول أعلاه أن ما نسبته 94.10% من المبحوثين يحسنون اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين داخل المؤسسة التربوية وهذا ما يفسر وجود استقرار داخل المؤسسة التربوية وقلة الخلافات المهنية فحسن اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة في المؤسسة له الدور الهام في التقليل من الصراعات بين الموظفين كما يضمن سهولة انتقال المعلومات والأوامر سواء بشكل نازل أو صاعد. أما نسبة المبحوثين الذين لا يحسنون اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين في المؤسسة فيمثلون نسبة 5.90% وربما يرجع ذلك إلى عدم معرفتهم الكافية بالوسائل الاتصالية الإدارية المتوفرة على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى جهلهم بالقوانين التنظيمية التي تضمن سلاسة الاتصال في المؤسسة التربوية.

- الجدول رقم (09) يوضح قدرة المبحوثين على التحكم في وسيلة الاتصال المعتمد عليها في إيصال الرسالة.

العبرة	التكرار	النسبة (%)
نعم	33	97.10
لا	1	2.90
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



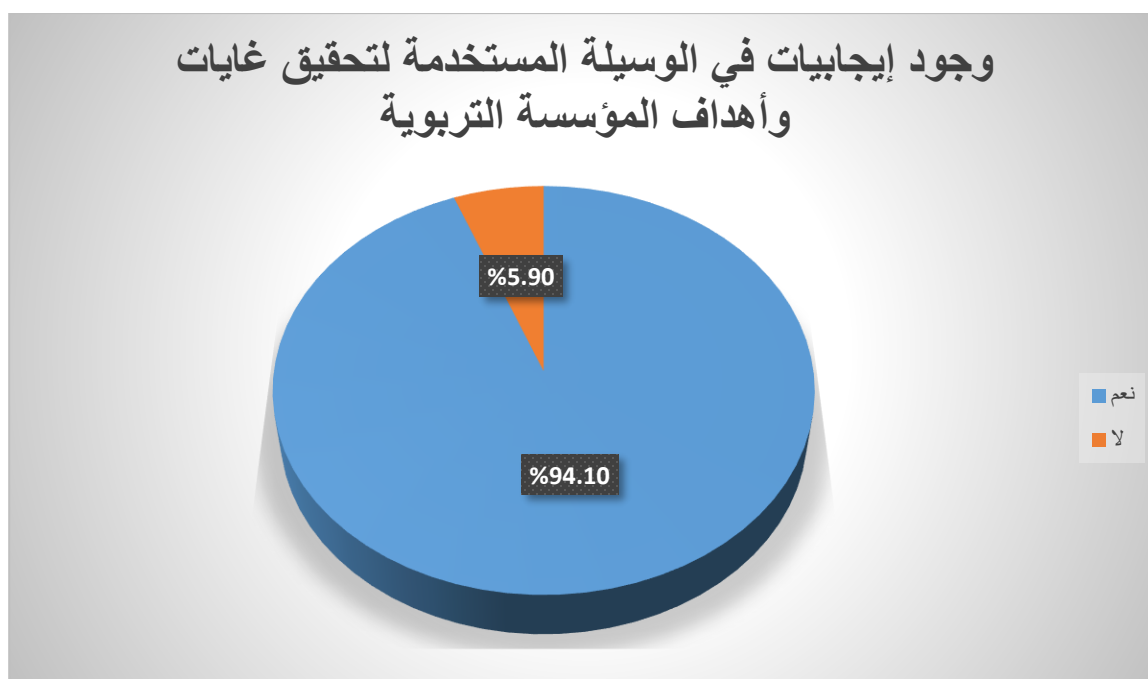
من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (09) والذي يبين قدرة المبحوثين على التحكم في وسيلة الاتصال المعتمد عليها في إيصال الرسالة نلاحظ أن نسبة 97.10% من المبحوثين أكدوا أن لديهم هذه القدرة وهذه نتيجة منطقية للجدول رقم (08) الذي وضح قدرة المبحوثين على اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين داخل المؤسسة. فالقدرة على اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة يدل على تحكم المبحوث في استعمالها.

أما نسبة المبحوثين الذين أبدوا عدم قدرتهم على التحكم في وسيلة الاتصال فتمثل 2.90% وهي نسبة قليلة جدا لا تؤثر بشكل كبير على فعالية الاتصال في المؤسسة. وربما تعود عدم قدرتهم على التحكم في الوسيلة الاتصالية لعدم معرفتهم الكافية بخصائص هذه الوسيلة الاتصالية.

- الجدول رقم (10) يوضح رأي المبحوثين في وجود إيجابيات في الوسيلة المستخدمة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة التربوية.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	32	94.10
لا	02	5.90
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



تبين من خلال نتائج الجدول رقم (10) الذي يوضح وجود إيجابيات في الوسيلة المستخدمة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة التربوية أن نسبة 94.10% من المبحوثين أكدت وجود إيجابيات في الوسيلة الاتصالية التي يتم اختيارها من طرفهم وذلك راجع لقدرتهم على الاختيار الموفق للوسيلة الاتصالية منذ بداية العملية الاتصالية بالإضافة إلى القدرة على التحكم فيما لتحقيق هدف الاتصال الفعال.

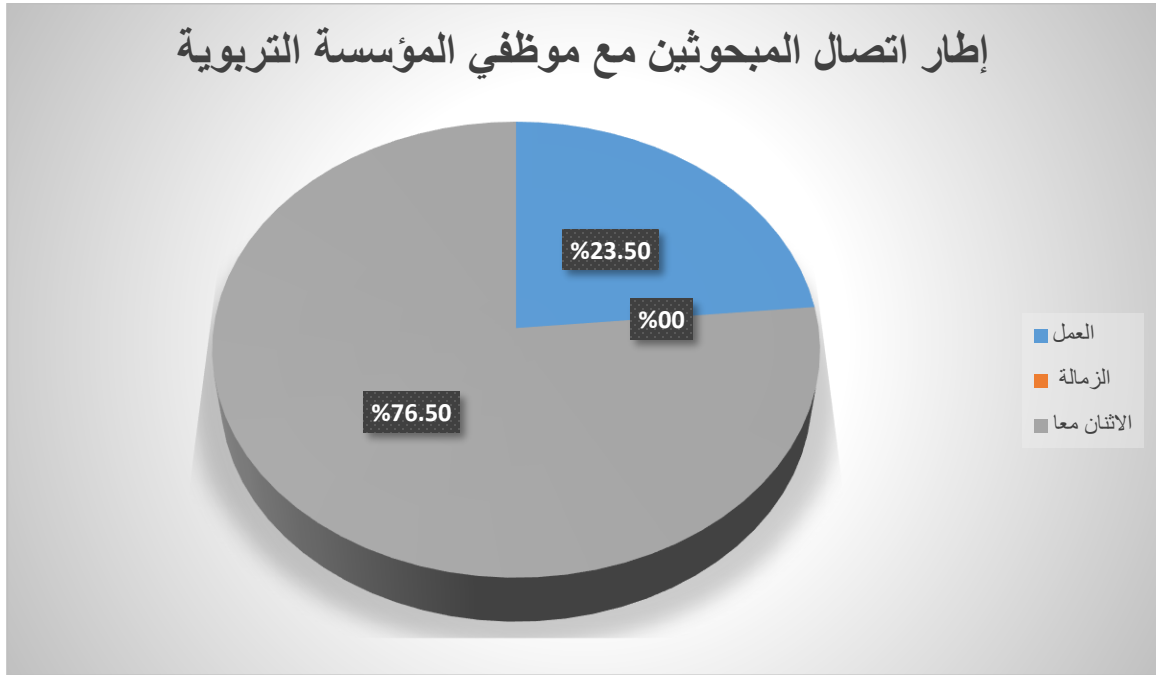
أما نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم وجود إيجابيات في الوسيلة المستخدمة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة التربوية فقد بلغت نسبتهم 5.9% ويرجع ذلك إلى عدم مقدرتهم على الاختيار الصحيح للوسيلة الاتصالية المناسبة بالإضافة إلى عدم القدرة على التحكم فيما.

إن نظرية التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزيه تطرقت إلى أهداف الفاعلين في المؤسسة، حيث ترى أن هناك أهداف يراد تحقيقها ضمن استراتيجية المؤسسة وفق وسائل يتم اختيارها بعد التأكد من فعاليتها والقدرة على استخدامها.

- الجدول (11) يوضح إطار اتصال المبحوثين مع موظفي المؤسسة التربوية.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
العمل	08	23.5
الزمالة	00	00
الاثنان معا	26	76.5
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه والذي يبين الإطار الذي يتم فيه اتصال المبحوثين بزملائهم داخل المؤسسة التربوية تبين أن نسبة 76.50% يتصلون بزملائهم في إطار الزمالة والعمل معا وهذا ما يفسر وجود نوعي الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا على مستوى المؤسسة بالإضافة إلى أن العلاقة التي تربط موظفي المؤسسة ببعضهم البعض لا تقتصر فقط على العلاقة المهنية الرسمية بل تتعدى إلى العلاقات الإنسانية بينهم وهذا ما يخلق جو ملائم داخل المؤسسة التربوية.

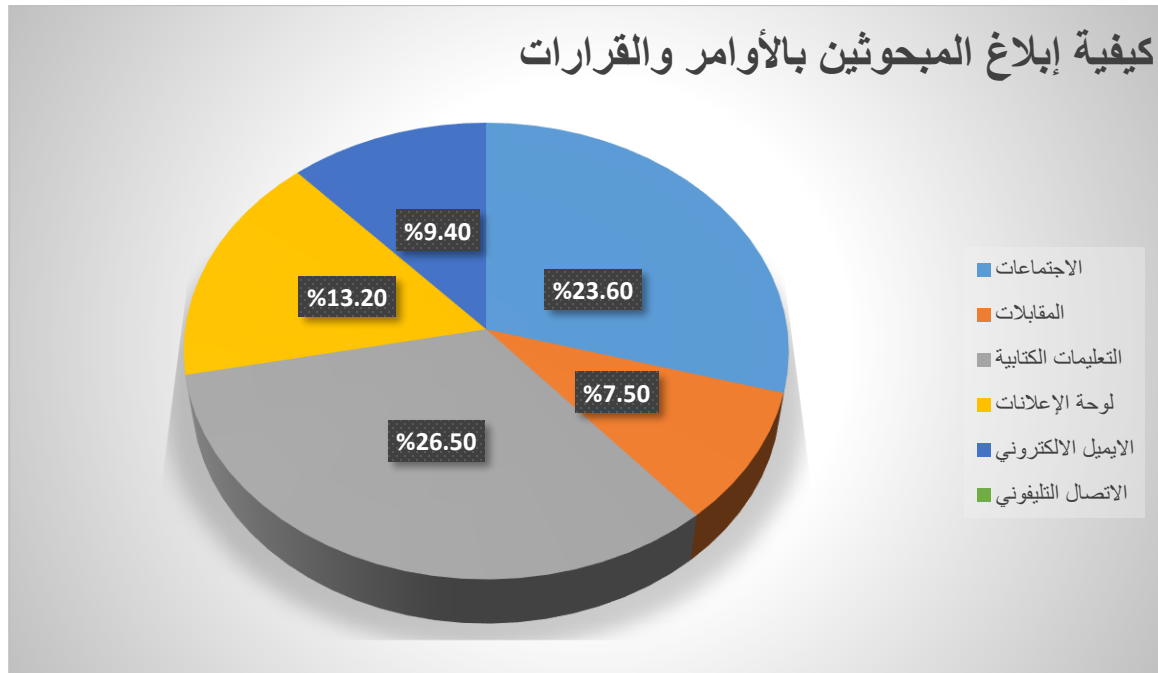
أما نسبة المبحوثين الذين اختاروا إطار العمل فقط فقد بلغت نسبتهم 23.5% وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود علاقات إنسانية مع زملائهم ووجودهم في المؤسسة يقتصر على تأدية وظائفهم دون محاولة خلق علاقات ودية مع زملائهم.

أما نسبة المبحوثين الذين اختاروا إطار الزمالة فقط فقد كانت نسبتهم 00% وذلك راجع لإلزامية وجود اتصال رسمي على الأقل في المؤسسة التربوية مما يحتم وجود إطار العمل. أي أنه يمكن الاستغناء عن إطار الزمالة ولا يمكن الاستغناء عن إطار العمل الذي يعتبر الركيزة الأساسية في الاتصال داخل المؤسسة التربوية.

- الجدول رقم (12) يوضح كيفية إبلاغ المبحوثين بالأوامر والقرارات.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
الاجتماعات	25	23.60
المقابلات	8	7.50
التعليمات الكتابية	28	26.5
لوحة الإعلانات	14	13.20
الايمل الإلكتروني	10	9.40
الاتصال التليفوني	21	19.80
المجموع	106	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يبين كيفية إبلاغ المبحوثين بالأوامر والقرارات تبين أن كل مبحوث اختار أكثر من طريقة لإبلاغه بالأوامر والقرارات وقد احتلت التعليمات الكتابية المرتبة الأولى بنسبة 26.5% وذلك راجع لطبيعة الأعمال الإدارية في المؤسسة التربوية خاصة على مستوى مصالح: الأمانة العامة التابعة لمكتب المدير، الرقابة العامة والمصالح المالية. فمعظم التعاملات فيما بينهم تتم عن طريق التعليمات الكتابية نظرا لطبيعة الاتصال الرسمية. كما أن الإدارة في المؤسسة التربوية تركز كثيرا على التدوين والأرشفة، فكل التعاملات الاتصالية الرسمية بين مختلف المصالح يتم تدوينها في السجلات الإدارية وأرشفتها.

وتحتل الاجتماعات المرتبة الثانية بنسبة 23.6% وذلك راجع لفعاليتها فهي تجمع بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي بالإضافة إلى الاتصال الكتابي والشفهي ناهيك عن أن الاجتماعات هي الطريقة المثلى لتبادل وجهات النظر وشرح الأمور الإدارية الغامضة وإزالة اللبس عن التعليمات الصادرة عن الإدارة الوصية وتزداد أهمية الاجتماعات في التعاملات بين الطاقم الإداري والطاقم البيداغوجي من خلال مختلف المجالس التي تعقد طيلة السنة الدراسية.

في المرتبة الثالثة نجد الاتصال التليفوني بنسبة 19.80% وهذا يدل على الاعتماد على الاتصال الشفهي وغير الرسمي مما يدل على وجود علاقات إنسانية في المؤسسة التربوية من شأنها تسهيل عملية الاتصال وعدم جعله حبيس الاتصال الرسمي الذي يعتمد على التدرج الإداري وما يحدثه من تأخير في انتقال المعلومات والأوامر والتوجيهات بين الموظفين.

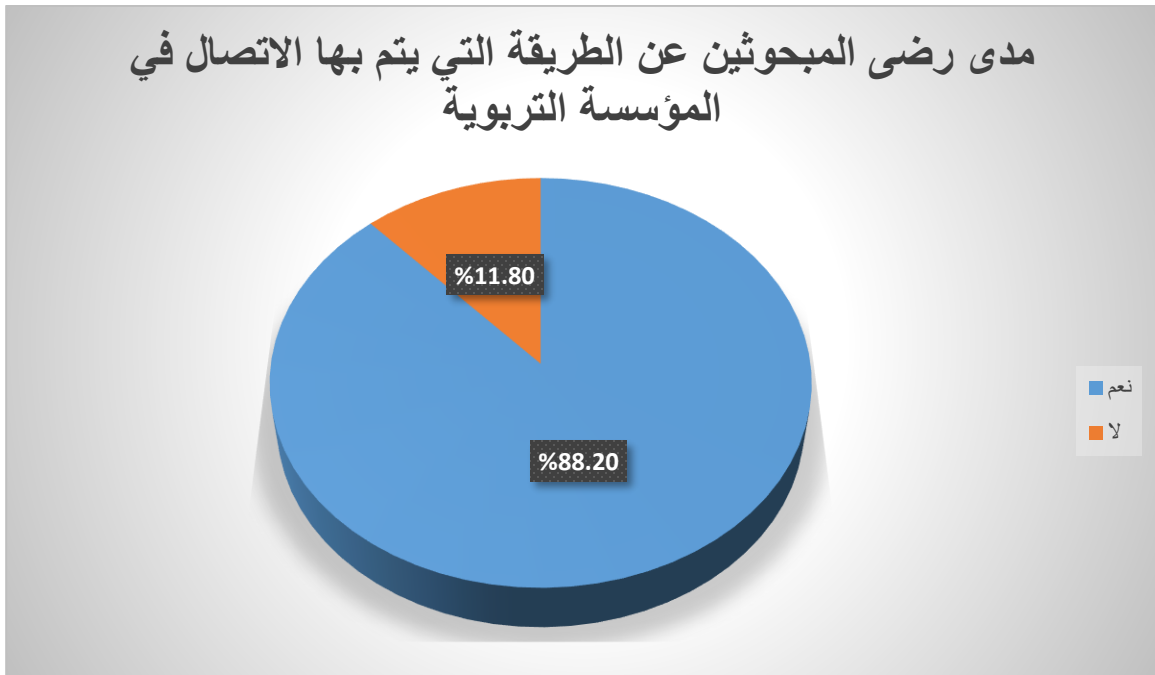
أما المرتبة الرابعة فتحتلها لوحة الإعلانات بنسبة 13.20% وذلك راجع لسهولة الاطلاع عليها من طرف جميع موظفي المؤسسة التربوية دون الارتباط بزمن معين. حيث يتم استخدامها لتعليق مختلف الأوامر والتوجيهات الكتابية. وتكون لوحة الإعلانات في المؤسسة التربوية في مكان مكشوف يرتاده جميع الموظفين وذلك لضمان وصول المعلومات إليهم.

ويأتي في المرتبة الخامسة الايميل الالكتروني بنسبة 9.40% وتعتبر هذه النسبة قليلة مقارنة مع التطور التكنولوجي الحاصل في عصرنا وتوجه المؤسسات خاصة التربوية منها الى استخدام وسائل الاتصال المتطورة والاتجاه نحو رقمته قطاع التربية والتعليم. وربما يرجع ذلك إلى الفئة العمرية من [45 سنة فما فوق] والتي تمثل نسبة 44.10% والتي تتميز بعدم اطلاعها على جديد التكنولوجيا واقتصارها على وسائل الاتصال التقليدية. وتحتل المقابلات المرتبة الأخيرة بنسبة 7.50% ويرجع ذلك الى اقتصار استخدامها بين مسؤولي المصالح الإدارية أي بين المدير، المقتصد، مستشار التربية الرئيس ومستشار التوجيه.

- الجدول رقم (13) يوضح مدى رضى المبحوثين عن الطريقة التي يتم بها الاتصال في المؤسسة التربوية.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	88.20
لا	4	11.80
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



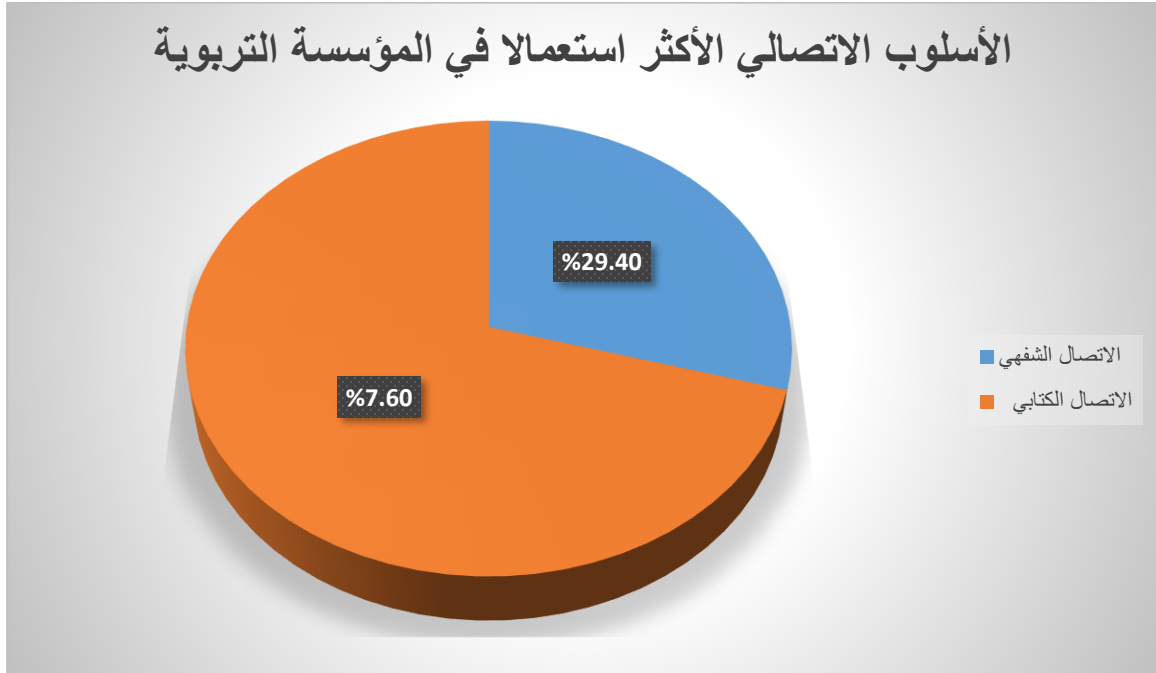
توضح لنا القراء الرقمية للجدول أعلاه أن نسبة 88.20% من المبحوثين أعربوا عن رضاهم عن الطريقة التي يتم بها الاتصال في المؤسسة التربوية مما ينعكس إيجاباً على تحسين التواصل الداخلي بين موظفي المؤسسة وتنفيذ المهام والعمليات اليومية كما يدل أيضاً على جودة وسائل الاتصال المستخدمة وحسن استعمالها.

أما نسبة المبحوثين الذين أبدوا عدم رضاهم عن الطريقة التي يتم بها الاتصال في المؤسسة التربوية فقد بلغت 11.80%. ربما يكون سبب عدم الرضا راجع إلى ضعف التواصل معهم أو عدم تلبية احتياجاتهم الاتصالية. لذلك وجب دراسة الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الاتصال في المؤسسة.

- الجدول رقم (14) يوضح الأسلوب الاتصالي الأكثر استعمالاً في المؤسسة التربوية.

العبرة	التكرار	النسبة (%)
الاتصال الشفهي	10	29.40
الاتصال الكتابي	24	70.60
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



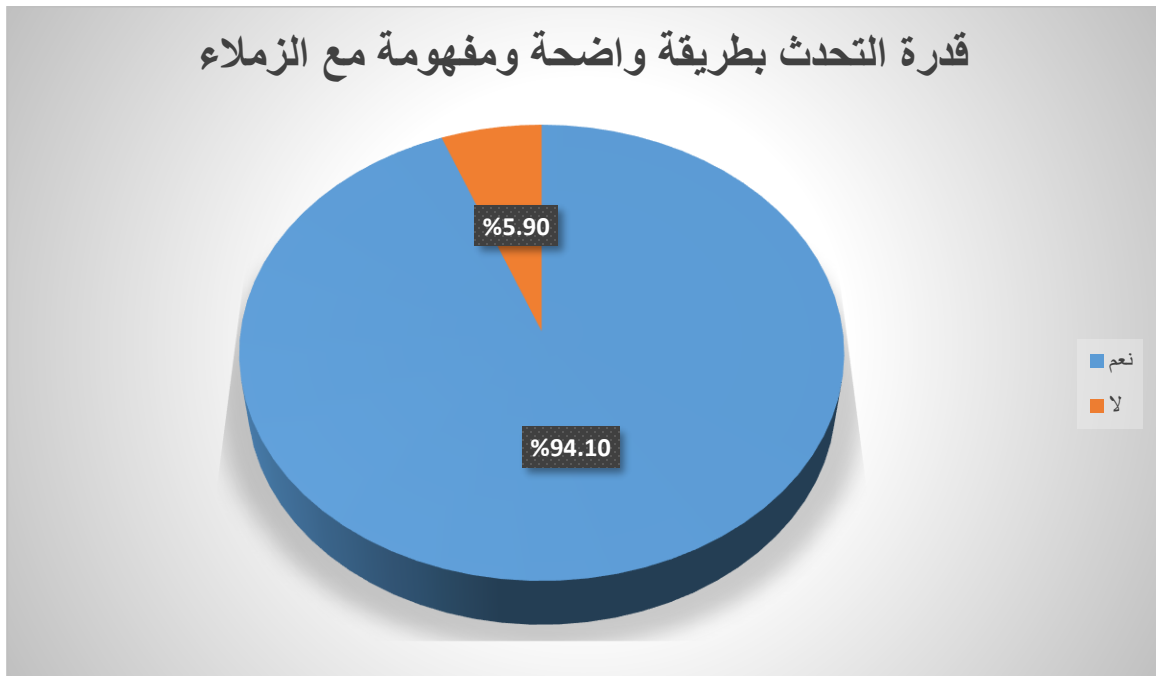
من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين الأسلوب الاتصالي الأكثر استعمالاً في المؤسسة التربوية ومن خلال القراءة الرقمية تبين أن نسبة المبحوثين الذين اختاروا أسلوب الاتصال الكتابي قدرت ب 70.60% ويدل ذلك على أن هذا الأسلوب هو الأكثر استعمالاً في المؤسسة التربوية حيث يتخذ أشكال التقارير والمذكرات والملاحظات الكتابية الأخرى ويتم تفضيله كأسلوب للاتصال لأنه يوفر مادة كتابية يمكن الرجوع إليها في أي وقت وفهماً بسهولة. بالإضافة إلى الطابع الرسمي الذي يتخذه هذا الأسلوب من الاتصال والذي يلائم طبيعة الإدارة. أما نسبة المبحوثين الذين اختاروا الاتصال الشفهي فقد بلغت نسبتهم 29.40% لكونهم يفضلون هذا النوع من الاتصال لما يضمنه من تفاعل فوري بين الموظفين ويعطي فرصاً أكبر للتوضيح وتبادل الأفكار من خلال النقاشات ويتخذ هذا الأسلوب الاتصالي أشكالاً عديدة مثل الاجتماعات، المقابلات، الاتصال التليفوني.

عرض بيانات المحور الثالث: مساهمة مهارة التحدث في التحسين الكمي والنوعي للأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.

- الجدول رقم (15) يوضح قدرة تحدث المبحوثين بطريقة واضحة ومفهومة مع زملائهم.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	32	94.10
لا	02	5.90
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



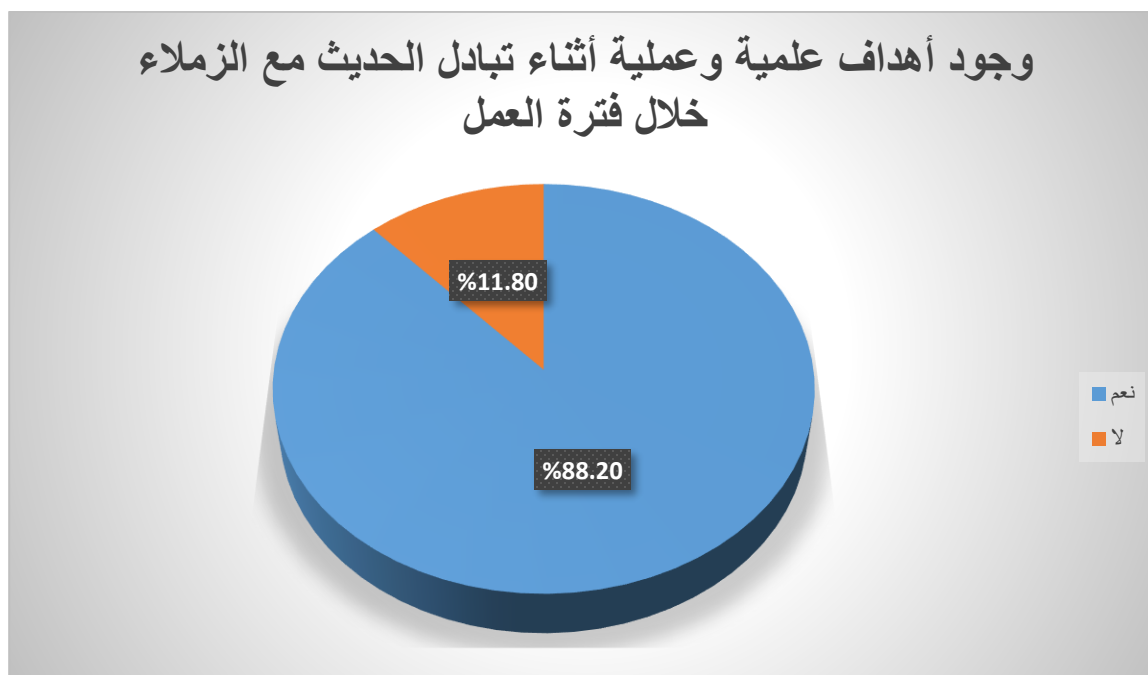
من خلال بيانات الجدول أعلاه والتي تبين قدرة المبحوثين على التحدث بطريقة واضحة ومفهومة مع زملائهم، نجد أن نسبة 94.10% منهم أجابوا بنعم وهذا يدل على أن هؤلاء الموظفين لديهم القدرة على إيصال الرسالة الاتصالي لزملائهم بسهولة دون أن يتخللها غموض أو سوء فهم.

أما النسبة الباقية والمتمثلة في 5.90% فقد أجابت بلا وهذا يدل على أنهم يواجهون صعوبات في التواصل بطريقة واضحة ومفهومة مع زملائهم مما يؤدي إلى تحريف الرسالة الاتصالية وعدم فهم محتواها الحقيقي. فهم بذلك يحتاجون إلى الدعم والمتابعة من أجل تطوير مهارتهم في التحدث من أجل تعزيز التواصل في المؤسسة التربوية.

- الجدول (16) يوضح رأي الباحثين في وجود أهداف علمية وعملية أثناء تبادل الحديث مع زملائهم خلال فترة العمل.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	88.20
لا	4	11.80
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



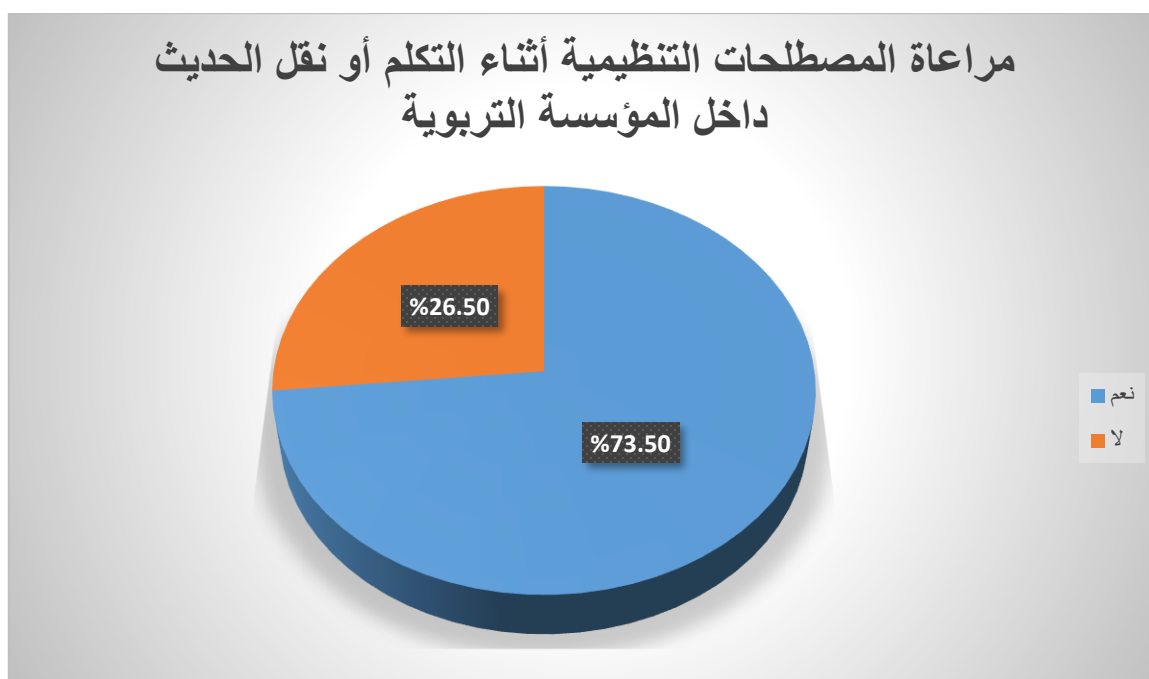
من خلال قراءة بيانات الجدول الذي يوضح وجود أهداف علمية وعملية للباحثين أثناء التحدث مع الزملاء خلال فترة العمل يتضح لنا أن نسبة 88.20% أجابت بنعم أي أن لها أهداف علمية وعملية مما يدل على أن هذه الفئة من الباحثين تحدد أهدافها مسبقاً من عملية الاتصال بزملائهم وتسعى إلى تحقيقها مما يعزز التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسة التربوية وجعل الرسالة الاتصالية فعالة وذات مردود. أما الفئة التي أجابت بلا فقدرت نسبتها ب 11.80% أي أنها لا تضع أهدافاً محددة أثناء التواصل مع زملائهم مما يجعل الرسالة الاتصالية ضعيفة وليس لها فائدة وهذا راجع لعدم وعي هذه الفئة من الباحثين بأهمية تحديد الأهداف من العملية الاتصالية مع زملائهم لتحقيق النتائج المرجوة في العمل.

وهذا ما تؤكدُه نظرية التحليل الاستراتيجي لصاحبها ميشيل كروزيه التي تؤكد أن لفاعلي المؤسسة أهداف يسعون إلى تحقيقها من خلال تصميم استراتيجية خاصة ووسيلة محددة وهذا ما ينطبق على مهارة التحدث التي تعتبر وسيلة لدى الموظفين يحاولون من خلالها تحقيق أهداف تتمثل في الاقناع والتأثير على الطرف الأخر.

- الجدول رقم (17) يوضح مراعاة المبحوثين للمصطلحات التنظيمية أثناء التكلم أو نقل الحديث داخل المؤسسة التربوية.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	25	73.50
لا	9	26.50
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



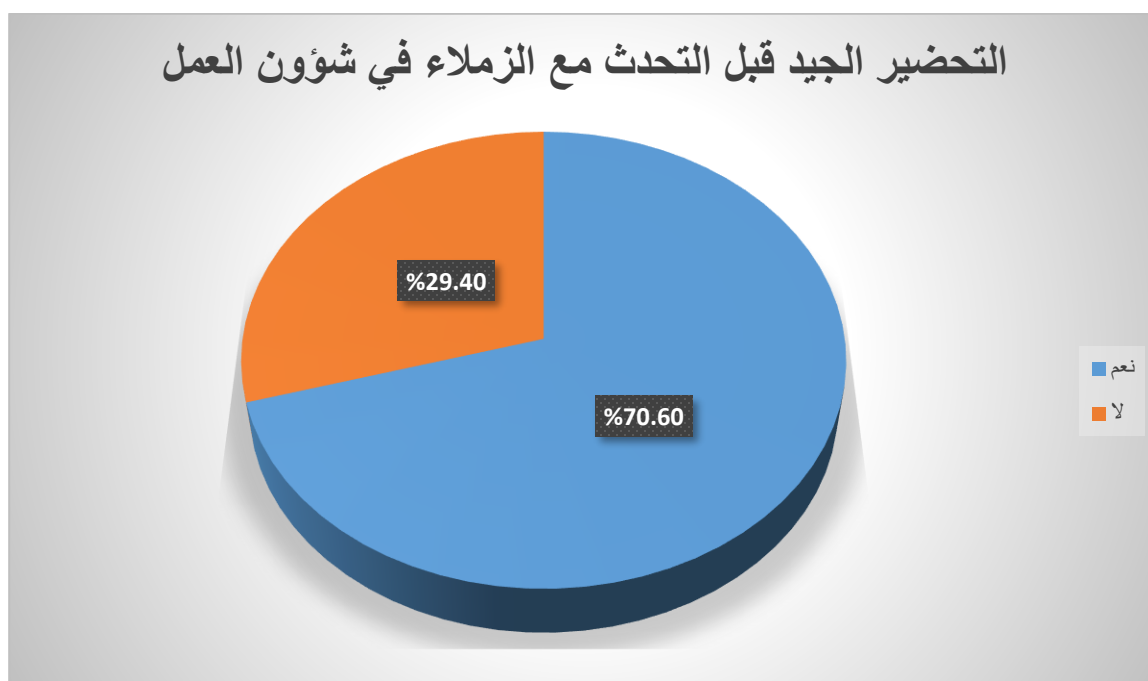
من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه الذي يوضح مراعاة المبحوثين للمصطلحات التنظيمية أثناء التكلم أو نقل الحديث داخل المؤسسة التربوية، تبين أن نسبة 73.5% من الموظفين يراعون هذه المصطلحات التنظيمية المناسبة أثناء التواصل داخل المؤسسة. نستنتج من ذلك أن هذه الفئة على وعي تام بأهمية المصطلحات التنظيمية في تعزيز فهم الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة التربوية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

أما نسبة الموظفين الذين لا يراعون المصطلحات التنظيمية أثناء التكلم أو نقل الحديث فقد بلغت 26.50%. ربما يرجع ذلك إلى عدم وعيهم بأهمية هذه المصطلحات في تحسين عملية التواصل وتحقيق أهداف الاتصال في المؤسسة التربوية.

- الجدول رقم (18) يوضح قيام المبحوثين بالتحضير الجيد قبل التحدث مع الزملاء في شؤون العمل.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	24	70.60
لا	10	29.40
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



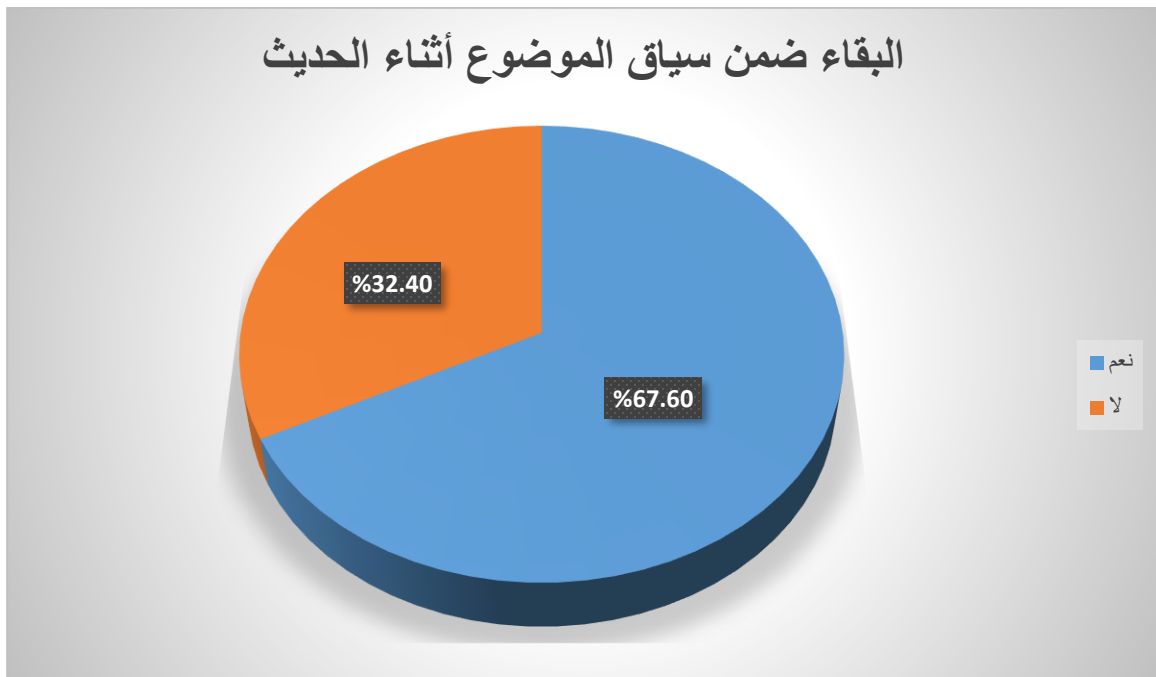
من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين مدى التحضير الجيد للمبحوثين قبل التحدث مع زملائهم في شؤون العمل، يتضح لنا أن نسبة 70.60% من المبحوثين أجابت بنعم مما يعني أنهم يقومون بالتحضير الجيد قبل التواصل مع زملائهم في شؤون العمل مما ينعكس إيجاباً على تعزيز التواصل الفعال في المؤسسة التربوية ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين أداء العمل.

أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا فقد بلغت 29.40% أي أن هؤلاء الموظفين لا يقومون بالتحضير الجيد قبل التحدث مع زملائهم في شؤون العمل مما يؤثر سلباً على عملية الاتصال داخل المؤسسة التربوية بالإضافة إلى جودة المعلومات الناتجة عن هذه العملية.

- الجدول رقم (19) يوضح بقاء المبحوثين ضمن سياق الموضوع أثناء الحديث.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	23	67.6
لا	11	32.40
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



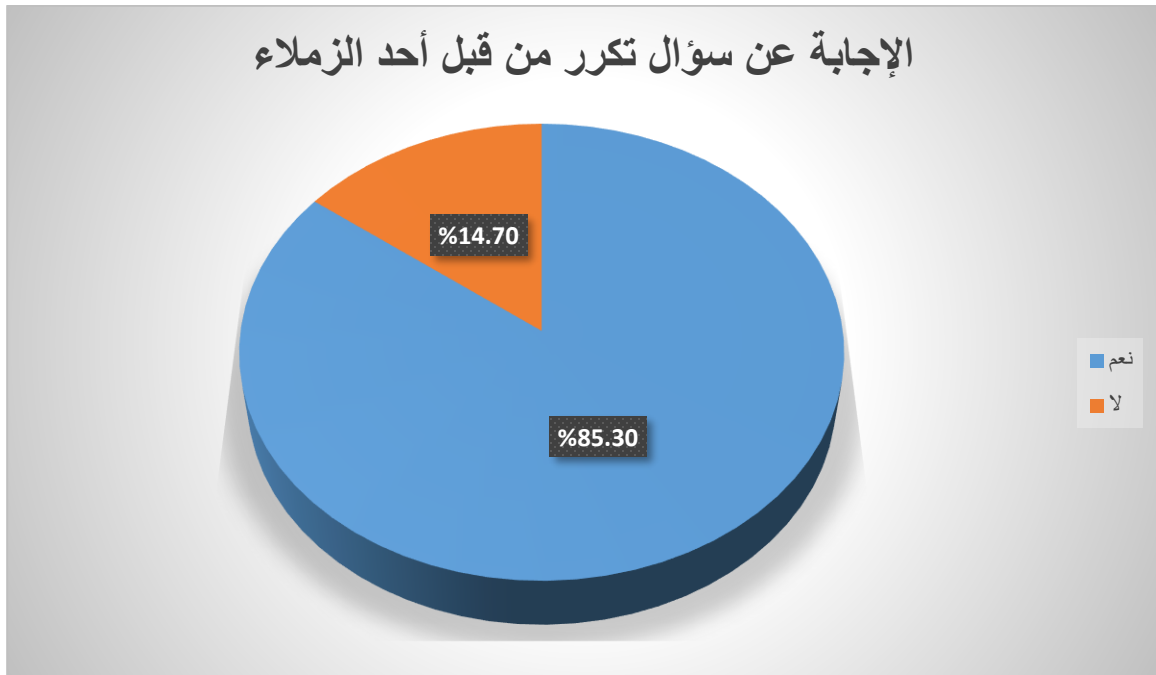
يتضح لنا من خلال الجدول الذي يمثل قدرة المبحوثين على البقاء ضمن سياق الموضوع أثناء الحديث أعلاه ومن خلال القراءة الرقمية له أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم بلغت نسبتهم 76.60% مما يشير إلى أن لديهم القدرة على البقاء ضمن سياق الموضوع أثناء التحدث وهذا يدل على الحفاظ على تركيزهم أثناء تحديثهم مع زملائهم مما يساهم في التركيز على موضوع الرسالة الاتصالية الرئيسي وتبادل المعلومات بشكل فعال وتحقيق التواصل المؤثر.

أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا فقد بلغت 32.4% مما يدل أن هؤلاء الموظفين لا يمتلكون قدرة البقاء ضمن سياق الموضوع أثناء تحديثهم مع زملائهم وذلك ربما يرجع لفقدان التركيز على الفكرة الرئيسة المراد التعبير عنها والانتقال لأفكار جانبية ليست من صلب الموضوع.

- الجدول رقم (20) يوضح إجابة المبحوثين عن سؤال تكرر من قبل من أحد الزملاء.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	29	85.30
لا	05	14.70
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



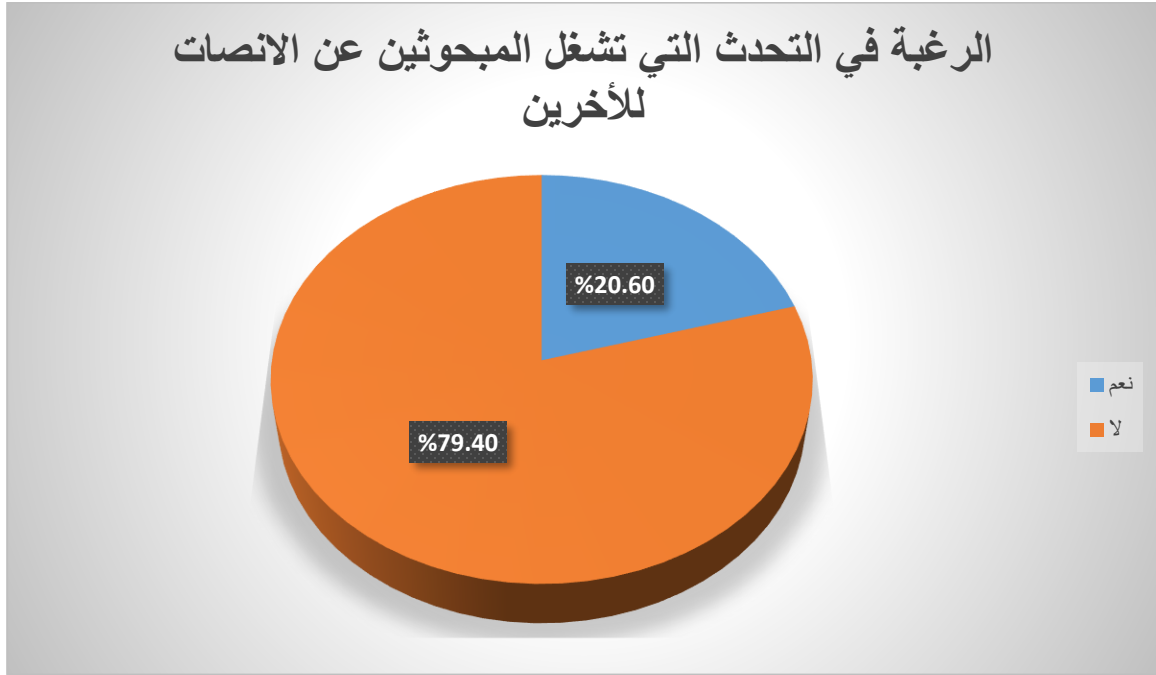
تبين القراء الرقمية للجدول أعلاه أن نسبة 85.30% من المبحوثين مستعدين للإجابة على سؤال تكرر من قبل نستنتج من ذلك أن غالبية الموظفين في المؤسسة لديهم الاستعداد للتعاون وتقديم المساعدة من خلال مشاركة المعلومات والمعارف.

بينما أجابت نسبة قدرت ب 14.70% من المبحوثين على عدم استعدادهم للإجابة على سؤال تكرر من قبل وهذا يدل على عدم استعدادهم للتعاون مع زملائهم وتبادل المعلومات معهم مما يعيق تحقيق أهداف العملية الاتصالية في المؤسسة.

- الجدول رقم (21) يوضح الرغبة في التحدث للمبحوثين التي تشغلهم عن الانصات للآخرين.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	07	20.60
لا	27	79.40
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



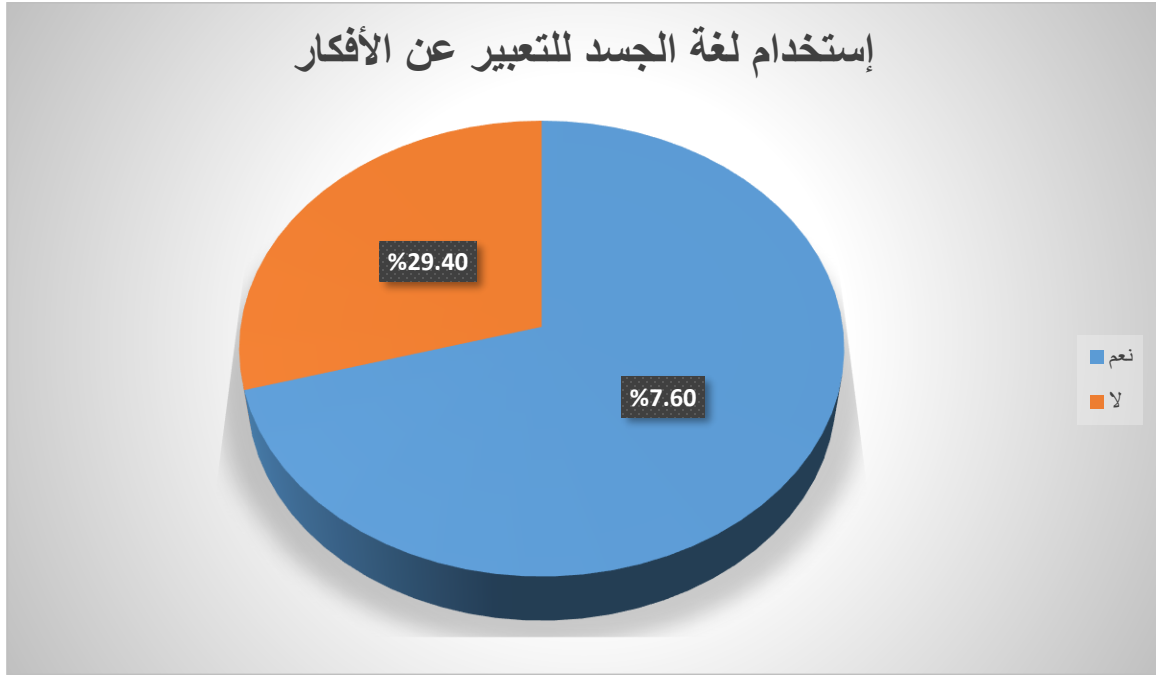
من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول (21) والذي يبين الرغبة في التحدث التي تشغل المبحوثين عن الانصات للآخرين نلاحظ أن ما نسبته 79.40% من المبحوثين أكدوا أن رغبتهم في الحديث لا تشغلهم عن الاصغاء عن الآخرين وهذا يدل على أن هذه الفئة تدرك أهمية الانصات للآخرين كما يسعون لتحقيق التوازن بين الحديث والانصات.

أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن رغبتهم في الحديث تشغلهم عن الاصغاء عن الآخرين فقد بلغت 20.60% وهذا يدل على اعتقادهم أن رغبتهم في الحديث لا تؤثر على الانصات لحديث الآخرين مما يعيق تبادل المعلومات ويجعلهم يستأثرون بالكلام وما ينجر عنه من عدم الاستماع لرأي الآخرين وانشغالهم.

- الجدول رقم (22) يوضح استخدام المبحوثين للغة الجسد في التعبير عن أفكارهم.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	24	70.60
لا	10	29.40
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



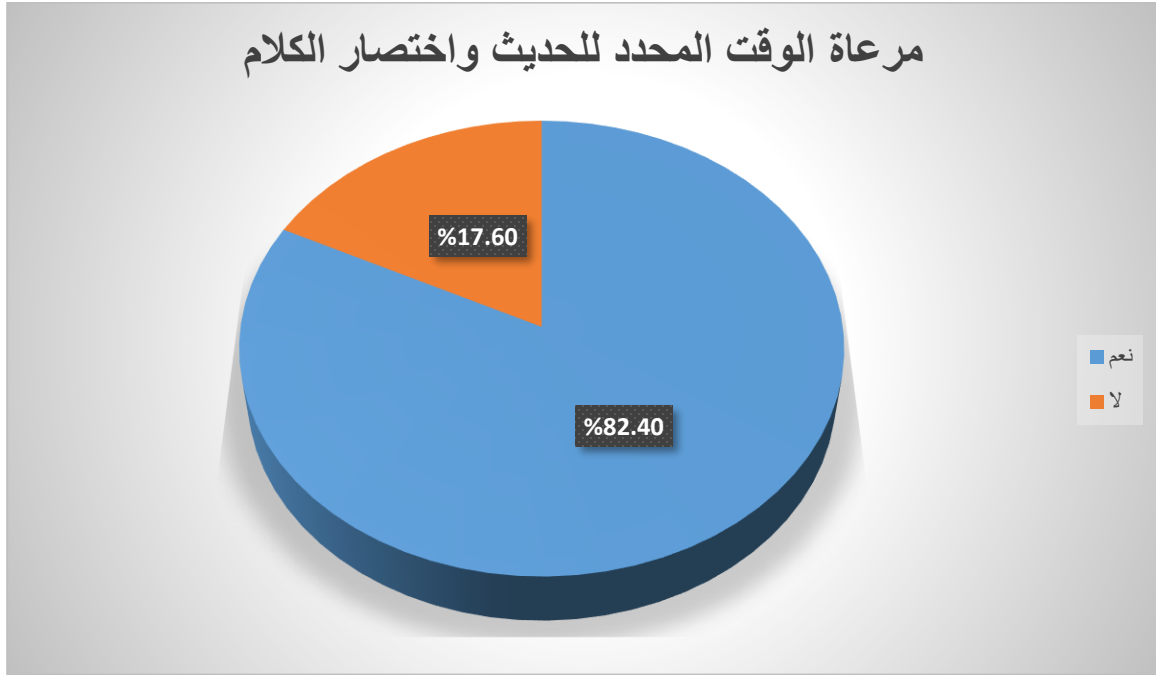
من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مدى استخدام المبحوثين لغة الجسم في التعبير عن أفكارهم أثناء التحدث فإن نسبة الذين أجابوا بنعم بلغت 70.60% مما يشير إلى أنهم يستخدمون لغة الجسم أثناء الحديث ومنه نستنتج أن غالبية الموظفين يدركون أهمية لغة الجسم في التواصل والتعبير عن أفكارهم. ف لغة الجسم تعزز التواصل غير اللفظي كما تساعد على فهم الرسائل والتعبير عن المشاعر والأفكار بشكل أفضل.

أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا فقد بلغت نسبتهم 29.40% أي أنهم لا يستخدمون لغة الجسم بشكل ملحوظ في التعبير عن أفكارهم أثناء التحدث مع زملائهم داخل المؤسسة وهذا ما يجعل فعالية التواصل لديهم أقل تأثير. لأن لغة الجسم تعطي معنى أكثر وضوح للرسالة الاتصالية.

- الجدول رقم (23) يوضح مراعاة المبحوثين للوقت المحدد للحديث واختصار الكلام.

العبرة	التكرار	النسبة (%)
نعم	28	82.40
لا	06	17.6
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه والذي يوضح مدى مراعاة المبحوثين للوقت المخصص للحديث واختصار الكلام، تبين لنا أن نسبة 82.4% من المبحوثين أجابوا بنعم مما يشير إلى أنهم يحترمون الوقت المحدد للحديث مع مراعاة الاختصار. ومنه نستنتج أن الغالبية العظمى من الموظفين في المؤسسة يدركون أهمية احترام الوقت واختصار الكلام مما يساعد على التواصل الفعال وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا فقد بلغت 17.60% أي أنهم يطيلون الحدث ولا يراعون الوقت المحدد لذلك فهم لا يمتلكون مهارة إدارة الوقت أثناء الحديث مما يؤثر سلبا على فعالية العملية الاتصالية في المؤسسة ويتسبب في ضياع الوقت.

- الجدول رقم (24) يوضح طريقة حديث المبحوثين مع زملائهم بغير و عدم تواضع.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	34	100
لا	00	00
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه الذي يوضح إمكانية حديث المبحوثين مع زملائهم بغير و عدم تواضع نلاحظ أن كل المبحوثين أي نسبة 100% كانت إجابتهم بلا. مما يشير بأنهم يتحدثون مع زملائهم بتواضع ودون غرور. ومنه نستنتج أن جميع المبحوثين في المؤسسة يتمتعون بالتواضع ويتحدثون مع زملائهم بأسلوب يخلو من الغرور وهذا يعكس مدى احترامهم لقيم التواضع والتعاون داخل المؤسسة. ويمكن اعتبار هذه النتيجة إيجابية حيث تعزز التواصل السلس والعلاقات الإيجابية المتبادلة بين الزملاء.

- عرض بيانات المحور الرابع: مهارة الاقناع في تحقيق الالتزام الوظيفي لفاعلي المؤسسة.
- الجدول رقم (25) يوضح رأي المبحوثين في وجود نقاش من عدمه أثناء تبادل الأفكار بين الإدارة والمستخدم.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	31	91.20
لا	03	8.80
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



تبين لنا القراءة الرقمية للجدول أعلاه احتمال وجود نقاش أثناء تبادل الأفكار بين الإدارة والمبحوثين، حيث نجد نسبة الإجابة بنعم قد بلغت 91.2% مما يشير إلى وجود نقاشات وتبادل للأفكار بين المستخدم والإدارة. ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين يتمتعون ببيئة عمل داخل المؤسسة تشجع على النقاش وتبادل وجهات النظر مع الإدارة وتمكن الموظفين من المشاركة في صنع القرار وتحسين ظروف العمل.

أما نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بلا فقد بلغت 8.80% مما يدل على أن هؤلاء الموظفين لا يشهدون نقاشات كثيرة أو فعالة تسمح بتبادل أفكارهم مع الإدارة، ربما يعود ذلك لخلافات مهنية أو شخصية مع مسؤولي

الإدارة مما ينجم عنه غياب لغة الحوار والتفاهم بين الطرفين. مما يحتم إيجاد أرضية مشتركة للتفاهم بينهما وتوفير الإدارة الفرص المناسبة لهؤلاء الموظفين للمشاركة والمساهمة في النقاشات واتخاذ القرارات التي تصب في صالح المؤسسة.

- الجدول رقم (26) يوضح امتلاك المبحوثين القدرة على اقناع المستمع بوجهة نظرهم.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	32	94.10
لا	02	5.90
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال قراءة محتويات الجدول أعلاه والذي يبين قدرة المبحوثين على اقناع المستمع بوجهة نظرهم، نلاحظ أن نسبة 94.10% منهم كانت إجاباتهم بنعم. مما يدل على أن غالبية موظفي المؤسسة يمتلكون القدرة على اقناع المستمع بوجهة نظرهم. ومنه نستنتج أن غالبية الموظفين يمتلكون مهارة الاقناع والتأثير في المستمعين وكذلك القدرة على توجيه وجهه نظرهم بفعالية مما يؤدي إلى تعزيز التواصل الفعال وإيصال الأفكار والانشغالات بشكل مفهوم ودقيق.

أما نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بلا فقد بلغت نسبة 5.9% وهذا يبين أنهم لا يمتلكون القدرة على الاقناع أو على الأقل يجدون صعوبة في اقناع المستمعين بوجهة نظرهم ويفسر ذلك افتقارهم للمهارات الاتصالية الفعالة مثل مهارة التحدث التي تتطلب الثقة بالنفس واستعمال لغة الجسم للتأثير على المستمع بالإضافة الى قلة المعرفة والاطلاع على موضوع النقاش وعدم التفاعل والانصات للمستمع.

- الجدول رقم (27) يوضح امتلاك المبحوثين القدرة على تبادل وجهات النظر مع زملائهم.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	33	97.10
لا	01	2.90
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين قدرة المبحوثين على تبادل وجهات نظرهم مع زملائهم، تبين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم كانت 97.10% أي أنهم يمتلكون القدرة على تبادل وجهات النظر مع زملائهم بفعالية وربما يعود ذلك إلى امتلاكهم لبعض المهارات المساعدة والمتمثلة في: الاستماع الفعال للطرف الآخر من خلال الاهتمام بما يقوله والاستجابة للمعلومات والمشاعر التي يعبر عنها هذا الطرف. بالإضافة إلى التعامل مع الزملاء باحترام وتقدير، دون أن ننسى القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بدقة ووضوح من خلال استخدام اللغة المناسبة وتقنيات الاقناع كالحجج والدلائل.

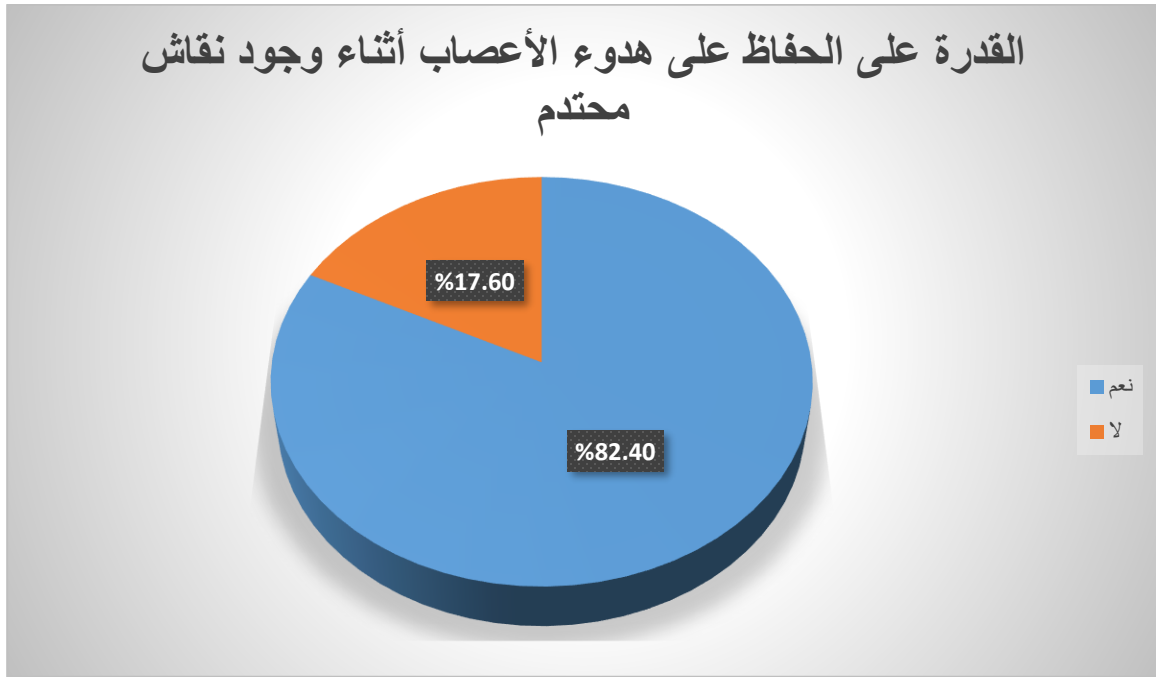
إن القدرة على تبادل وجهات النظر داخل المؤسسة تساهم في تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين الزملاء من خلال تبادل الأفكار والآراء وذلك من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.

أما نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بلا فقد بلغت 2.90% فهذا يدل على أنهم يواجهون صعوبات في تبادل وجهات النظر مع زملائهم وربما يعود ذلك لافتقارهم لمهارات الاتصال الفعالة.

- الجدول رقم (28) يوضح قدرة المبحوثين على الحفاظ على هدوء أعصابهم أثناء وجود نقاش محتدم.

العبرة	التكرار	النسبة (%)
نعم	28	82.40
لا	06	17.60
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يمثل قدرة المبحوثين على الحفاظ على هدوء أعصابهم أثناء وجود نقاش محتدم تبين أن نسبة كبيرة جدا تقدر ب 82.40% كانت إجاباتهم بنعم مما يدل أن لديهم مهارة القدرة على الحفاظ على أعصابهم أثناء وجود نقاش محتدم مع زملائهم والتي تسمح لهم بالتعبير عن وجهات نظرهم

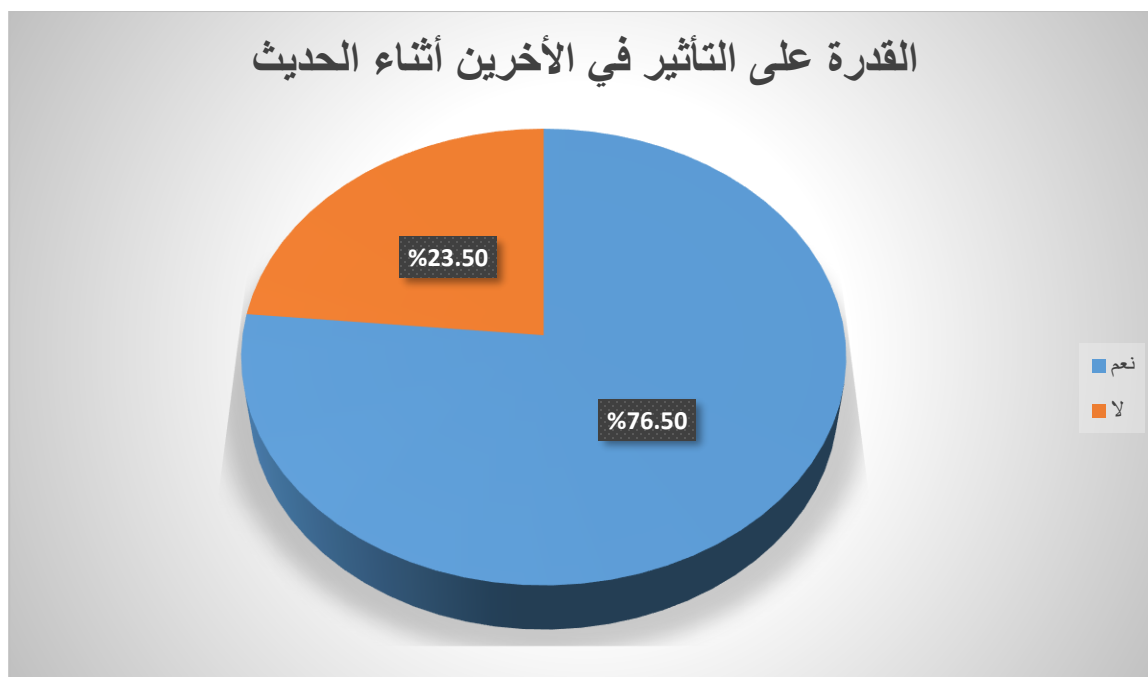
وأفكارهم بشكل هادئ وموضوعي بالإضافة إلى الاستماع إلى الآخرين في جو يسوده التفاهم والاحترام مما يساعد على إيجاد الحلول والتوصل إلى اتفاقات وبناءة وإدارة النزاعات بشكل فعال.

أما نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بلا فقد قدرت ب 17.60% وهذا يدل على أنهم لا يمتلكون مهارة ضبط الاعصاب أثناء وجود نقاش محتدم ويفسر ذلك وجود عوامل تؤثر في هدوء أعصابهم مثل: عدم التحضير الجيد والمسبق لموضوع النقاش بالإضافة إلى عدم القدرة على التحكم في التوتر ونقص الثقة بالنفس مما يؤثر سلبا على فعالية التواصل لديهم والتعامل بشكل بناء مع النقاشات المحتدمة.

- الجدول رقم (29) يوضح امتلاك المبحوثين قدرة التأثير في الآخرين أثناء الحديث.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	76.50
لا	08	23.50
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يوضح قدرة المبحوثين على التأثير في الآخرين أثناء الحديث تبين أن نسبة الاجابة بنعم كانت 76.5% وهذا يدل على أنهم يمتلكون القدرة على التأثير في الآخرين أثناء الحديث. وتفسير ذلك أن هؤلاء الموظفون يمتلكون مقومات الاتصال الفعال التي تشمل القدرة على التعاون وبناء علاقات إيجابية

وفهم احتياجات الآخرين وانشغالهم وكذلك القدرة على توجيه الآخرين بشكل فعال من خلال الاستخدام الأمثل للغة الجسد وتقديم الدعم والتشجيع وتوفير الأدلة والحجج المقنعة لدعم وجهة نظرهم بالإضافة إلى القدرة على التفاوض والتواصل بشكل فعال.

أما نسبة الإجابة بلا من طرف المبحوثين فقد كانت 23.5% وهذا يدل على أنهم لا يمتلكون القدرة على التأثير في الآخرين أثناء الحديث ويفسر ذلك افتقارهم لمهارات الاتصال الفعال كعدم القدرة على التعبير عن أفكارهم بوضوح وعدم القدرة على الاستماع للآخر بشكل فعال. كما يساهم عدم الثقة بالنفس في ضعف التأثير على الآخر من خلال التأثير السلبي على طريقة التواصل حيث يصبح المتحدث خائف من ردود الفعل السلبية للطرف الآخر.

- الجدول رقم (30) يوضح قدرة المبحوثين على جعل الطرف الآخر يتقبل أفكارهم.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	88.20
لا	4	11.80
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



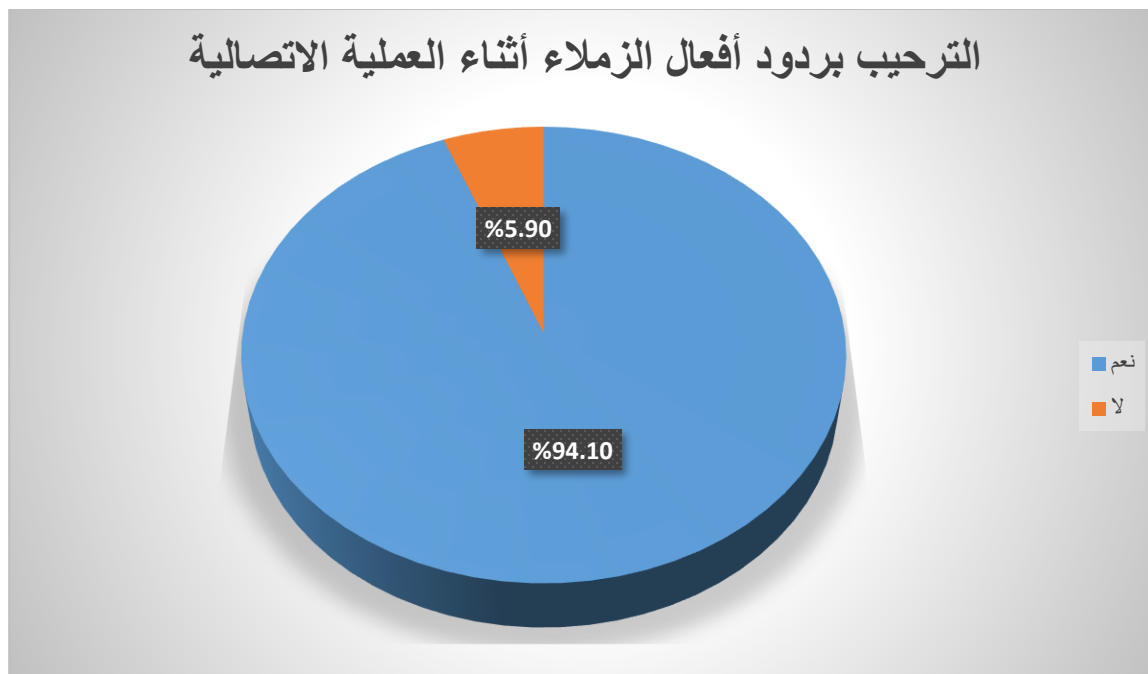
من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يبين قدرة المبحوثين على جعل الطرف الآخر يتقبل أفكارهم تبين لنا أن نسبة كبيرة قدرت بـ 88.20% كانت إجابتهم بنعم وهذا يدل على امتلاكهم لقدرة جيدة على اقناع الآخرين بوجهة نظرهم. ويفسر ذلك قدرتهم على إيصال أفكارهم للآخرين بشكل واضح ودقيق من خلال استخدام تقنيات الاقناع المناسبة. بالإضافة إلى فهم احتياجات الآخرين وانشغالاتهم مما يجعلهم يكتفون برسالتهم الاتصالية مع تلك الاحتياجات. كما يفسر ذلك أيضا قدرتهم على تقديم معلومات وأدلة ذات مصداقية مما يجعل تقبل هذه الأفكار سهلا بالنسبة للآخرين.

أما نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بلا فقد كانت 11.80% وهذا يدل على عدم قدرتهم على جعل الطرف الآخر يتقبل أفكارهم. ويفسر ذلك عدة عوامل تتمثل في: ضعف مهارات الاتصال لديهم، نقص الثقة بالنفس وعدم استخدام أساليب الاقناع المناسبة بالإضافة إلى عدم فهم احتياجات وانشغالات الآخرين.

- الجدول رقم (31) يوضح مدى ترحيب المبحوثين بردود أفعال زملائهم أثناء العملية الاتصالية.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	32	94.10
لا	02	5.90
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



توضح لنا القراءة الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين ترحيب المبحوثين بردود أفعال زملائهم أثناء عملية الاتصال أن نسبة 94.10% كانت إجابتهم بنعم وهذا يدل على وجود تقدير واحترام أراء الآخرين لديهم والاستعداد للاستماع إليهم والاستجابة لهم. ويفسر ذلك تبادل الاحترام بين زملاء العمل والمرونة في التعامل فيما بينهم بالإضافة إلى القدرة على تعزيز الاتصال وبناء العلاقات المهنية. كما يفسر ذلك أيضا تركيز هؤلاء المبحوثين على تعزيز التفاهم فيما بينهم من أجل تحسين الأداء المهني داخل المؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بردود الأفعال أثناء التواصل يمكن من خلالها اكتشاف نقاط قوة وضعف الأفكار المطروحة أثناء النقاش وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الموظفين والتشجيع على الابتكار.

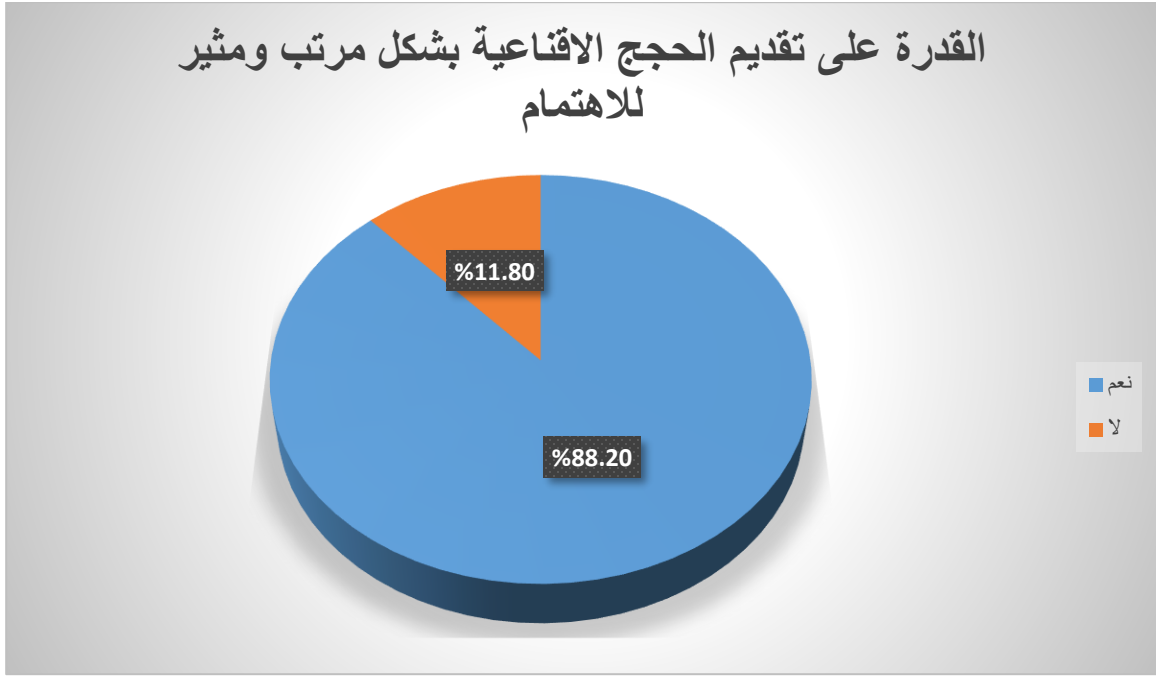
أما نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بلا فقد قدرت ب 5.90% وهذا يدل على عدم تقبل ردود أفعال زملائهم أثناء العملية الاتصالية. وربما يعود تفسير ذلك إلى عدة عوامل تتمثل في: الغرور وعدم تقبل النقد من طرف زملائهم، عدم الثقة في زملاء العمل مما يجعلهم غير مستعدين للاهتمام بردود أفعالهم أو يعتبرونها غير مهمة. كما يمكن أن يكون هؤلاء المبحوثين متعصبين لأرائهم مما يجعلهم مقاومين لأي تغيير أو تأثير يمكن أن يحدث نتيجة ردود أفعال زملائهم.

- الجدول رقم (32) يوضح قدرة المبحوثين على تقديم حججهم الاقناعية بشكل مرتب ومثير للاهتمام.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	88.20
لا	04	11.80
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.

القدرة على تقديم الحجج الاقناعية بشكل مرتب ومثير للاهتمام



من خلال القراءة الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين قدرة الباحثين على تقديم الحجج الاقناعية بشكل مرتب ومثير للاهتمام تبين أن نسبة كبيرة قدرت ب 88.20% كانت إجابتهم بنعم وهذا يدل على امتلاك هؤلاء الباحثين القدرة على تقديم حججهم بشكل مرتب ومثير للاهتمام. وربما يفسر ذلك تحضيرهم وتخطيطهم الجيد قبل عرض أفكارهم والانتقاء الجيد للمعلومات المراد تقديمه من خلال اختيار المصادر الموثوقة، بالإضافة إلى استخدام أساليب الاقناع المؤثرة كالاستدلالات والأمثلة والتوضيحات. دون أن ننسى القدرة على العرض الجيد للأفكار والحجج باستخدام اللغة المناسبة بشكل فعال.

أما نسبة الباحثين الذين كانت إجابتهم بلا فقد قدرت ب 11.80% وهذا يدل على عدم قدرتهم على تقديم حججهم الاقناعية بشكل مرتب ومثير للاهتمام. ويفسر ذلك عدة عوامل نذكر منها: عدم التحضير والتخطيط الكافي لما سيتم تقديمه من حجج وأفكار أثناء الحديث، ضعف تنظيم الأفكار والذي من شأنه أن يؤثر سلبا على عملية الاقناع، قلة الخبرة أو الإحاطة بالموضوع مما يجعل الحجج المقدمة أثناء الحديث ضعيفة وغير منطقية، دون أن ننسى ضعف مهارات الاتصال لدى المتحدث والتي تتمثل هنا أساسا في استخدام اللغة بشكل فعال حتى يكون قادرا على التعبير عن أفكاره بشكل واضح وفعال. كما تلعب قلة الثقة في النفس دورا سلبيا على أداء المتحدث في تقديم حججه الاقناعية.

- الجدول رقم (33) يوضح مدى التزام المبحوثين بالصرحة والدقة والوضوح أثناء الاقناع.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
نعم	34	100
لا	00	00
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.

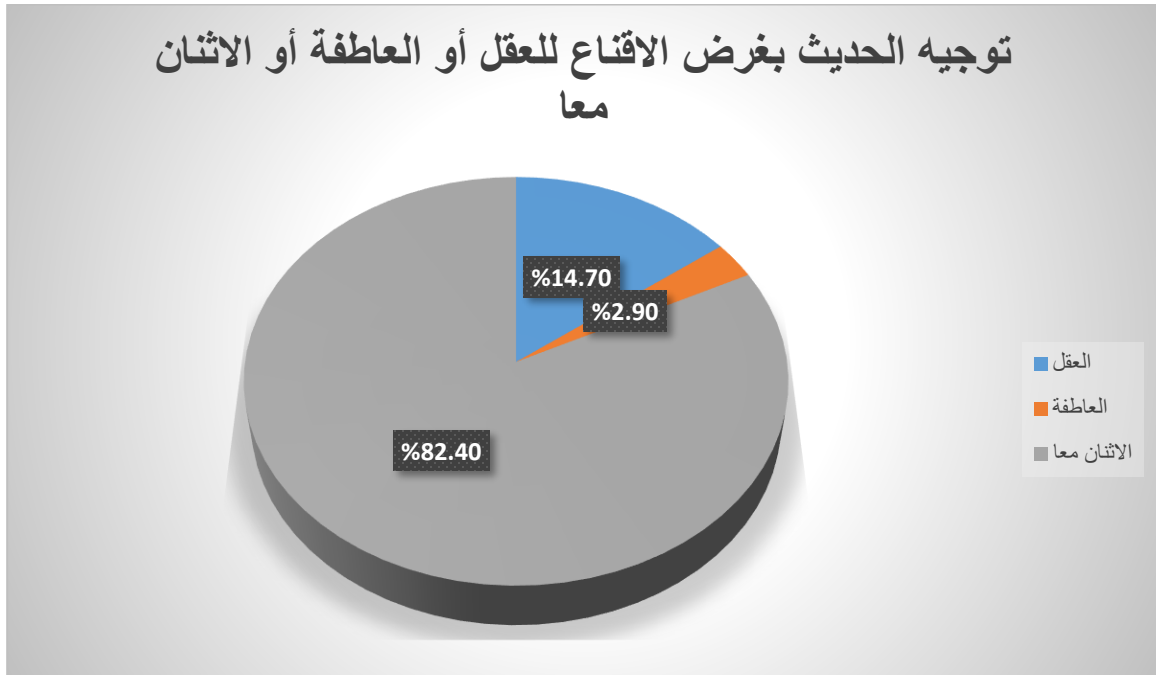


من خلال بيانات الجدول أعلاه والتي تبين مدى التزام المبحوثين بالصرحة والدقة والوضوح أثناء محاولة الاقناع تبين أن جميع المبحوثين كانت إجابتهم بنعم أي بنسبة 100% وهذا يدل على أنهم يؤكدون على أهمية أن يكونوا صرحاء وواضحين أثناء تقديمهم حججهم الاقناعية. ويفسر ذلك أن كل المبحوثين يلتزمون بالصدق من خلال عرض الحقائق والأفكار بصرحة ودون تضليل أو خداع مما يساعد على بناء الثقة والمصداقية لدى المستمعين. كما يفسر ذلك أيضا التزام المبحوثين بالدقة أثناء تقديم الحجج الاقناعية من خلال دعمها بالأدلة والامثلة التوضيحية، يساعد على قوة الحجج ويزيد من تقبلها من طرف المستمع وقيمتها الاقناعية. ومنه نستنتج أن الالتزام بالصرحة والدقة والوضوح أثناء محاولة إقناع الطرف الآخر يعتبر عاملا مهما لنجاح العملية الاتصالية.

- الجدول رقم (34) يوضح توجيه حديث المبحوثين بغرض الاقناع للعقل أو للعاطفة أم الاثنان معا.

العبارة	التكرار	النسبة (%)
العقل	05	14.70
العاطفة	01	2.90
الاثنان معا	28	82.40
المجموع	34	100

المصدر: دراسة ميدانية.



من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه والذي يبين توجيه الحديث بغرض الاقناع للعقل أو العاطفة أو الاثنان معا يتضح لنا نسبة 82.40% من المبحوثين اختاروا العقل والعاطفة معا. أما نسبة الذين اختاروا العقل فقط فقد بلغت 14.70%. ونسبة المبحوثين الذين اختاروا العاطفة فقط فقد بلغت 2.90%. وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من المبحوثين قد اختاروا توجيه حديثهم بغرض الاقناع الى العقل والعاطفة معا. ويفسر ذلك أن غالبية المبحوثين يدركون أن الحديث بغرض الاقناع يجب أن يكون موجها لعقل والعاطفة معا وذلك لأن الاقناع لا بد أن يعتمد على الأدلة العقلانية والمنطقية، وفي الوقت نفسه يجب على المتحدث بغرض الاقناع أن يحاول الوصول إلى الجانب العاطفي للمستمع وذلك من خلال التركيز على المشاعر والأحاسيس لدعم حججه. وإذا كان الحديث الموجه للعقل يعتمد على تقديم الأدلة العقلية والحقائق المنطقية من أجل الاقناع فإن الحديث الموجه للعاطفة يعتمد على استخدام القصص والتجارب الشخصية والعواطف الإنسانية للتأثير على المستمع.

ومنه نستنتج أن توجيه الحديث بغرض الاقناع للعق والعاطفة معا يعتبر عاملا مهما لنجاح العملية الاتصالية
الفعالة وتحقيق الأهداف المسطرة.

الاستنتاجات

ومناقشة

التساؤلات

الاستنتاجات ومناقشة التساؤلات.

الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية في ضوء التساؤلات:

عرض نتائج التساؤل الأول المتمثل في: كيف تساهم مهارة اختيار وسيلة الاتصال في تحقيق الأهداف التربوية داخل المؤسسة؟

- أظهرت نتائج الدراسة أن 85% من الموظفين يؤكدون وجود خطة استراتيجية ذات طابع تربوي داخل المؤسسة التربوية. إضافة إلى نسبة 82% منهم أكدوا أن هذه الخطة المستقبلية يتم تحديدها اعتماداً على وسائل تحقيقها.
 - وفي نفس السياق أظهرت نتائج الدراسة أن 94% من موظفي المؤسسة التربوية لديهم القدرة على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة للاتصال بالأخريين داخل المؤسسة والتحكم فيها.
 - توصلت نتائج الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من موظفي المؤسسة التربوية يختارون وسيلة الاتصال المستخدمة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة نتيجة لإيجابياتها في عملية الاتصال الإداري.
 - كما أكدت الدراسة أن نسبة 76% من الموظفين يمارسون عملية الاتصال الإداري في إطار العمل والزمالة معاً مما يؤكد على وجود الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة التربوية. مما نتج عنه تنوع الطرق التي يتم بها إبلاغ الموظفين بالأوامر والقرارات مثل الاجتماعات، المقابلات، التعليمات الكتابية، لوحة الإعلانات، الاتصال التليفوني والاي ميل الإلكتروني لكن بصفة أقل.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن 70% من الموظفين أكدوا أن الأسلوب الاتصالي الأكثر استعمالاً في المؤسسة يتمثل في الاتصال الكتابي وهذا راجع لطبيعة الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية. كما أكدت الغالبية العظمى على أنهم راضون عن الطريقة التي يتم بها الاتصال داخل المؤسسة.
- عرض نتائج التساؤل الثاني المتمثل في: كيف تساهم مهارة التحدث في التحسين الكمي والنوعي للأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية؟

- أظهرت النتائج المتحصل عليها أن 94% من الموظفين يؤكدون قدرتهم على التحدث بطريقة واضحة ومفهومة مع زملائهم والغالبية العظمى منهم أصروا على وجود أهداف علمية وعملية أثناء تبادل الحديث مع زملائهم خلال فترة العمل.

- أكدت الدراسة على أن نسبة 73% من الموظفين يراعون استخدام المصطلحات التنظيمية أثناء التكلم أو نقل الحديث داخل المؤسسة التربوية. ونفس النسبة تقريبا أكدت قيامها بالتحضير الجيد قبل التحدث مع زملائهم في شؤون العمل.
 - تشير نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن نسبة 68% بالتقريب من الموظفين لديهم القدرة على البقاء ضمن سياق الموضوع أثناء الحديث. أما نسبة الموظفين الذين ليست لديهم هذه القدرة فتتمثل 32% مما يؤثر بطريقة ملحوظة على الاتصال داخل المؤسسة خاصة أثناء الاجتماعات والمقابلات من خلال تخطي الوقت المحدد لهذه اللقاءات.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 85% من الموظفين أبدوا استعدادهم للإجابة على سؤال تكرر من قبل من أحد الزملاء. كما أن الغالبية العظمى نفت أن تكون لديها الرغبة في التحدث والتي من شأنها أن تشغلهم عن الانصات للآخرين. مما يجعلهم يراعون الوقت المحدد للحديث واختصار الكلام.
 - كما بينت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من الموظفين يستخدمون لغة الجسد للتعبير عن أفكارهم، مؤكدين في نفس الوقت وبنسبة 100% عدم حديثهم مع زملائهم بغير وعدم تواضع.
- عرض نتائج التساؤل الثالث والمتمثل في: كيف تساهم مهارة الاقناع في تحقيق الالتزام الوظيفي لفاعلي المؤسسة التربوية؟

- أكدت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين يلتزمون بالنقاش أثناء تبادل الأفكار مع الإدارة. ونفس النسبة تقريبا أبدت أكدت امتلاكها القدرة على إقناع المستمع بوجهة نظرهم.
- توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى أن 97% من الموظفين لديهم القدرة على تبادل وجهات النظر مع زملائهم ونسبة 82% لديهم القدرة على الحفاظ على هدوء أعصابهم أثناء وجود نقاش محتمل.
- كما بينت نتائج الدراسة أن نسبة 76% من الموظفين يمتلكون قدرة التأثير في الآخرين أثناء الحديث، وفي نفس الوقت للغالبية العظمى منهم القدرة على جعل الطرف الآخر يتقبل أفكارهم
- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 94% من الموظفين أي الغالبية العظمى منهم يرحبون بردود أفعال زملائهم أثناء عملية الاتصال. ونفس النسبة بالتقريب أكدت أن لديها القدرة على تقديم حججها الاقناعية بشكل مرتب ومثير للاهتمام.
- أظهرت نتائج الدراسة أن كل الموظفين يلتزمون الصراحة والدقة أثناء عملية الاقناع وأن نسبة 82% منهم يوجهون حديثهم بغرض الاقناع للعقل والعاطفة معا.

عرض نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال التعرض لنتائج الدراسات السابقة وفي مؤسسات تربوية مختلفة حول الموضوع الذي تعالجه دراستنا سنتطرق فيما يلي إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف:

فيما يخص دراسة جميلة كتفي. بعنوان: مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية – دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة. فقد توصلت إلى أن درجة ممارسة مهارات الاتصال التنظيمي لدى مدراء المتوسطات مرتفعة. وهذا ما يؤكد كل من الجدولين رقم (6) و (7).

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التنظيمي لدى مدراء المتوسطات والفعالية التنظيمية للمتوسطات العاملين فيها. وهذا ما يؤكد الجدول رقم (13).

فيما يخص دراسة عزوز بعنوان الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط – دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة. فقد توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية عملية الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. وهذا ما يوافق نتائج الجداول في المحور الثالث للاستمارة.

فيما يخص دراسة وردة برويس بعنوان طبيعة الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية – دراسة ميدانية بمتوسطات بلديتي جمورة والبرانيس- ولاية بسكرة. فقد توصلت إلى أن المؤسسات التربوية مجال الدراسة تستخدم عدة وسائل اتصالية من بينها: الاجتماعات، اللوحات الاعلانية، المقابلات الشخصية، الندوات والتعليمات والتقارير والأوامر المكتوبة وهذا ما يوافق نتائج الجدول رقم (12).

فيما يخص دراسة إيمان محمود أبوشنب بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء. فقد توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء. وهذا ما تؤكد الدراسة الحالية.

فيما يخص دراسة محمود توفيق منصور بعنوان درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. فقد توصلت إلى هناك مستوى امتلاك عال لمديري المدارس الحكومية في مهارات الاتصال الإداري، بالإضافة إلى مستوى قدرة عال على حل المشكلات. وهذا ما يثبته الجدول رقم (28) في الدراسة الحالية.

فيما يخص دراسة غنى محمود عبد المولى بعنوان مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات. فقد توصلت إلى أنه تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال التربوي الفعال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق بدرجة متوسطة. وهذا ما يختلف مع الدراسة الحالية التي ترى بأنه تتوافر درجة مهارات الاتصال الإداري لدى موظفي المؤسسة التربوية بدرجة عالية.

خاتمة

خاتمة:

لقد اهتمت هذه الدراسة بكيفية مساهمة مهارات الاتصال الإداري في تحسين الأداء البيداغوجي لفاعلي المؤسسة التربوية بهدف الوقوف على أهمية مهارات الاتصال في العملية الإدارية فمهارات الاتصال تؤدي دورا مهما في تحقيق التناسق التنظيمي داخل المؤسسة التربوية. فعلى كل مؤسسة تربوية أن تعمل جاهدة على مساعدة موظفيها على اتقان مهارات الاتصال الإداري من خلال عمليات التكوين المستمرة والمتابعة. والاهتمام بكل ما من شأنه أن يعيق عملية الاتصال فيها.

إن مهارة اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة ومهارة التحدث بالإضافة إلى مهارة الاقناع تعتبر من المهارات الأساسية التي يجب أن يكتسبها موظفي المؤسسة التربوية في حياتهم المهنية لما لها من نتائج تنعكس إيجابا على الأداء البيداغوجي وتحقيق الأهداف المسطرة التي من أجل وجدت المؤسسة التربوية.

قائمة المراجع

قائمة المعاجم والقواميس.

1- ابن منظور. لسان العرب. بيروت، بيروت، لبنان: دار الفكر العربي.

2- روجي البعلبكي. (1994). المورد، قاموس عربي-إنجليزي. بيروت، لبنان: دار المعلم للملايين.

الكتب

3- أحمد السيد. (2015). الإدارة المدرسية وأصولها التربوية (المجلد دون طبعة). مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

4- أحمد بطاح محمد، وحسن الطعاني أحمد. (2016). الادارة التربوية رؤية معاصر (المجلد الطبعة الأولى). عمان-الأردن: دار الفكر.

5- أحمد بطاح، وحسن الطعاني. (2015). الادارة التربوية - رؤية معاصرة- (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر.

6- السعيد إبراهيم مبروك. (2013). الاتصال الاداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات (المجلد الطبعة الأولى). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.

7- بلخيري، ر. (2014). مدخل للاتصال والعلاقات العامة (Vol. الطبعة الأولى). (المحمديّة-الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.

8- بلخيري، ر. (2015). مدخل الى الاتصال المؤسساتي (Vol. الطبعة الأولى). (باب الزوار-الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

9- جودت عطوي عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمه النظرية وتطبيقاتها العملية (المجلد الطبعة الرابعة). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

10- ربيجي عليان مصطفى. (بلا تاريخ). البحث العلمي أسسه. مناهجه وأساليبه. إجراءاته. عمان، الأردن: بيت الأفكار الدولية.

11- رضوان بلخيري. (2015). مدخل إلى الاتصال المؤسساتي (المجلد الطبعة الأولى). باب الزوار: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

12- رضوان بلخيري. (2017). العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

13- رضوان بلخيري، وسارة جابري. (2014). مدخل للاتصال والعلاقات العامة (المجلد الطبعة الأولى). الجزائر: جسور للنشر والتوزيع. 32

- 14- سامية عواج. (2019). الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 15- سعد سلمان المشهداني. (2017). مناهج البحث الإعلامي (المجلد الطبعة الأولى). العين، الإمارات: دار الكتاب الجامعي.
- 16- سناء سليمان محمد. (2010). أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- 17- صالح أبو أصبع خليل. (1998). العلاقات العامة والاتصال الانساني (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الشروق.
- 18- عبود عبدالله العسكري. (2014). منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (المجلد الطبعة الثانية). دمشق: دار النمير.
- 19- عيساوي، أ. (2014). مدخل الى علوم الاعلام والاتصال (Vol. الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
- 20- فهد الشعابي محمد. (2014). الاتصال اللغوي في القرآن الكريم (المجلد الطبعة الأولى). بيروت: مكتبة مؤمن قريش.
- 21- فوزي بن الجيلاني محيريق. (2020). مدخل لإقتصاد المؤسسة. الوادي، الجزائر: مطبعة الرمال.
- 22- مبروك، ا. ا. (2013). الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات (Vol. الطبعة الأولى). الاسكندرية-مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة.
- 23- محمد الفاتح المغربي محمود بشير. (2016). السلوك التنظيمي (المجلد الطبعة الأولى). عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 24- مدحت أبو النصر محمد. (2009). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (المجلد الطبعة الثانية). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المجلات

- 1- إبراهيم المصري سلمان، و كمال مخامرة. (30 ديسمبر، 2018). دور الادارات المدرسية في تعزيز الأمن الفكري للمتعلمين - دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في مدينة الخليل. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، 5(2)، 318.
- 2- أحمد بن محمد القرني بن مرعي. (أوت، 2017). مشكلات الادارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 6، 338/337.
- 3- أحمد مداس. (15 ديسمبر، 2017). الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز. مجلة المداد، 5(2)، 93.
- 4- ألاء فدعوس الرواد محمد. (2022). دور الادارة المدرسية في تعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الادارة والمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في قصبة معان. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، 5، 1386.
- 5- الحبيب مريوح، و أمال مقدم . (1 جوان، 2022). العوامل المساعدة في ضمان سيرورة الوساطة المدرسية في المؤسسات التربوية - التعليم الثانوي نموذجاً- . مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، 8(1)، 560.
- 6- الحسين عزي. (2020). مهارات الاتصال البيداغوجي داخل الصف الدراسي. مجلة الميدان للعلوم الانسانية والاجتماعية، 94.
- 7- بركان، د. (2017، مارس). مهارات الاتصال: تحدي المسير الناجح. مجلة العلوم الانسانية، 650.
- 8- حمامة صحراوي، و أسيا بن رمضان . (2022). الفعل الاستراتيجي لدى الفاعل داخل النسق مقاربة التحليل الاستراتيجي لدى ميشيل كروزيه. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 1(10)، 233/232.
- 9- خبيدة حميداني، و رتبية طايبي. (ديسمبر، 2022). الفعل النقابي ومساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية- دراسة ميدانية في ثانوية محمد بن عبد الكريم بولاية تيارت. مجلة أفاق لعلم الاجتماع، 2، 181.
- 10- خليدة حميداني، و رتبية طايبي. (ديسمبر، 2022). الفعل النقابي ومساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التربوية- دراسة ميدانية في ثانوية محمد بن عبد الكريم بولاية تيارت. مجلة أفاق لعلم الاجتماع، 181.
- 11- رابح بحشاشي. (31 ديسمبر، 2012). أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية -نقاوس- الجزائر. مجلة المنهل الاقتصادي، 4(3)، 429.

- 12- سامية براهيمي، و مريم عريوة. (2017). علاقة مهارات الاتصال بالتوافق الدراسي لدى الطلبة الجامعيين- جامعة المسيلة. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 194.
- 13- رانية بشاني. (15 ديسمبر، 2019). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 1(4)، 202-203.
- 14- سامية جبارة. (جوان، 2015). القيادة الديمقراطية ودورها في ادارة التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية (32)، 158.
- 15- سمية أحمد ميلي. (25 جويلية، 2021). واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية). مجلة البحوث والدراسات، 18(2)، 165.
- 16- سمية أحمد ميلي، عبد الغفار بن رجم، وحمزة منصوري. (2018). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة أفاق علوم الادارة والاقتصاد، 2(1)، 290.
- 17- سميرة مبروك البسكري. (نوفمبر، 2019). مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية. مجلة القرطاس، 286.
- 18- عاشور علوطي. (30 جوان، 2014). معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات. مجلة العلوم الانسانية، 25(1)، 66-67.
- 19- عبد العزيز بن عبد الله الشمري بن سويلم، وعارف بن سند الحربي بن محمد. (2019). المعوقات الادارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 200.
- 20- عبد الوهاب بلعباس. (2016). السلوك التنظيمي وعلاقة القوة والسلطة (المفهوم والابعاد) مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجية لميشيل كروزيه. مجلة العلوم الانسانية، 6، 145/144.
- 21- عبد الله قلي. (7 ماي، 207). إستراتيجيات التعلم التعاوني وتنمية مهارات الاتصال. المجلة الجزائرية للتربية والصحة النفسية، 1(1)، 77.
- 22- فايزة رويم. (جانفي، 2012). معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 4(7)، 55.

- 23- فوزي نجم البدري سعد، عبد السلام عبد الحفيظ محمد، و عيسى محمد مخلوف رمضان . (2020).
الاتصالات الادارية وأثرها في فاعلية القرارات الادارية- دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة -
بلدية الأبيار.- مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 19.
- 24- كلثوم جعفر، ورضا بن تامي. (01 جوان، 2022). الدارة المدرسية ودورها في تحقيق الصحة المدرسية
بمدارس التعليم الابتدائي. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، 8(1)، 693.
- 25- كمال برباوي. (1 جانفي، 2013). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. مجلة الحكمة
للداسات التربوية والنفسية، 1(1)، 277.
- 26- محمد رسمي حسن، محمد عوض البربري أحمد، و مها محمد المطيري عبد العزيز. (2019). دور الادارة
المدرسية في تحقيق فعالية أداء المعلم دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، 14، 202.
- 27- مسعود شوشة، وأمحمد دلاسي. (28 جانفي، 2018). الاتصالات الادارية في المنظمات (المفهوم و
الأنواع والوسائل والنظريات). مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط-، 80.
- 28- مصطفى منصور، وإبراهيم الذهبي. (فيفري، 2014). دور الادارة المدرسية في الحد من ظاهرة التسرب
المدرسي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، 5، 139/138.
- 29- نبيلة سيد فتحي. (ديسمبر، 2017). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال لدى مديري ومديرات
المدارس الابتدائية. مجلة الإرشاد النفسي، 313-314.
- 30- وسام محمد أحمد نصر. (8 جويلية، 2020). الاتصال الداخلي وتطوير المؤسسات الجامعية. المجلة
الدولية للاتصال الاجتماعي، 7(4)، 111.
- 31- يمينة بوعباية. (10 مارس، 2017). دور الادارة المدرسية في تفعيل أهداف التربية الصحية وفقا
لحاجيات وميول التلاميذ. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 2(5)، 92.

الأطروحات والرسائل الجامعية

دكتوراه

1- جميلة كتفي. (24 ماي, 2020). مهارات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية على عينة من مديري بعض متوسطات ولاية المسيلة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد بوضياف المسيلة.

2- عزوز كتفي. (2009). الاتصال في الادارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط - دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص: الإدارة والتسيير التربوي. باتنة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

ماجستير

- 1- إيمان محمد الصرايرة. (2010). أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. مذكرة ماجستير بجامعة مؤتة.
- 2- غنا عبد المولى. (2 ديسمبر, 2013). مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات. 81. دمشق، سوريا.
- 3- غنى عبد المولى محمد. (2013). مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والادارة التربوية. دمشق، جامعة دمشق، سوريا.
- 4- محمود منصور توفيق. (2011). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في برنامج الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا. نابلس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

5- محمود، إ.أ. (2013). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية في الجامعة الاسلامية بغزة. غزة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

6- وردة برويس. (2010). طبيعة الاتصال الاداري في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمتوسطات بلديتي جمورة والبرانيس. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المحاضرات

1- صيفية جدوالي. (2013/2014). مطبوعة مقياس بعنوان - الاتصال الاداري واتخاذ القرارات- موجهة لطلبة السنة ثانياة ماستر ادارة و اشراف تربوي. سطيف، الجزائر.

2- منية دحدوح. (2019/2020). محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم الاعلام والاتصال. تخصص اتصال وعلاقات عامة. قلمة، الجزائر.

مواقع الانترنت

1- (2023, ماي 5) <https://mhtwyat.com/>: Récupéré sur <https://mhtwyat.com/>

الملاحق



جامعة الشهيد الشيرازي القديسي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول:

مهارات الاتصال الاداري في المؤسسات التربوية.

دراسة ميدانية في متوسطة الشهيد بلغيث العيد - الشريعة - ولاية تبسة.

ملاحظة:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر، الرجاء منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

لذا نرجوا منكم المساهمة في البحث والاجابة بكل صدق وأمانة.

ضع علامة x في مكان الإجابة المناسبة.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ:

د محمد الطيب بلغيث

من إعداد الطالب:

شوقي طالبي

السنة الجامعية: 2023/2022.

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

1- النوع:

ذكر - أنثى

2- السن:

34-25

44-35

45- فما فوق

3- المستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- المسمى الوظيفي:

مدير مقتصد أستاذ(ة)

مستشار تربية مشرف تربية عون إدارة

مستشار(ة) توجيه نائب مقتصد

5- الخبرة المهنية:

من 05 - 10 سنوات - من 11 - 15 سنة

من 16 - 20 سنة - من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: مهارة استخدام وسيلة الاتصال الهادفة في تحقيق الأهداف التربوية

6- هل هناك خطة استراتيجية ذات طابع تربوي داخل المؤسسة التربوية؟

نعم لا

7- هل يتم تحديد الخطة المستقبلية اعتمادا على وسائل تحقيقها؟

نعم لا

8- هل تستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين داخل المؤسسة التربوية وخارجها؟

نعم لا

9- هل لديك قدرة التحكم في استخدام وسيلة الاتصال المعتمد عليها في إيصال الرسالة؟

نعم لا

10- هل هناك إيجابيات في الوسيلة المستخدمة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة؟

نعم لا

11- هل اتصالك مع موظفي المؤسسة يكون في إطار؟

العمل الزمالة الاثنان معا

12- كيف يتم ابلاغك بالأوامر والقرارات؟

الاجتماعات المقابلات التعليمات الكتابية لوحة الإعلانات

الايمل الالكتروني الاتصال التليفوني

13- هل أنت راض عن الطريقة التي يتم بها الاتصال في المؤسسة؟

نعم لا

14- ما هو الأسلوب الاتصالي الأكثر استعمالا في المؤسسة؟

الاتصال الشفهي الاتصال الكتابي

المحور الثالث: مساهمة مهارة التحدث في التحسين الكمي والنوعي للأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.

15- هل تتحدث مع زملائك في المؤسسة بطريقة واضحة ومفهومة؟

نعم لا

16- هل هناك أهداف علمية وعملية أثناء تبادل الحديث مع زملائك خلال فترة العمل؟

نعم لا

17- هل تراعي المصطلحات التنظيمية أثناء التكلم أو نقل الحديث داخل المؤسسة؟

نعم لا

18- هل تقوم بالتحضير الجيد قبل التحدث مع زملائك في شؤون العمل؟

نعم لا

19- هل تبقى ضمن سياق الموضوع أثناء الحديث؟

نعم لا

20- إذا سألك أحد الحاضرين سؤالاً تكرر من قبل، هل تجيب عنه؟

نعم لا

21- هل رغبتك في التحدث تشغلك عن الاصغاء للآخرين؟

نعم لا

22- هل تستخدم لغة الجسم في التعبير عن أفكارك؟

نعم لا

23- هل تراعي الوقت المحدد للحديث وتختصر في الكلام؟

نعم لا

24- هل تتحدث مع زملائك بغرور وعدم تواضع؟ نعم لا

المحور الرابع: مهارة الإقناع في تحقيق الالتزام الوظيفي لفاعلي المؤسسة

- 25- هل هناك نقاش أثناء تبادل الأفكار بين الإدارة والمستخدم؟
نعم لا
- 26- هل تملك القدرة على اقناع المستمع بوجهة نظرك؟
نعم لا
- 27- هل تملك القدرة على تبادل وجهات النظر مع زملائك؟
نعم لا
- 28- هل تستطيع الحفاظ على هدوء أعصابك أثناء وجود نقاش محتدم؟
نعم لا
- 29- هل تملك القدرة على التأثير في الآخرين أثناء الحديث؟
نعم لا
- 30- هل تستطيع أن تجعل الطرف الآخر يتقبل أفكارك؟
نعم لا
- 31- هل ترحب بردود أفعال زملائك أثناء العملية الاتصالية؟
نعم لا
- 32- هل تقدم حججك الإقناعية شكل مرتب ومثير للاهتمام؟
نعم لا
- 33- هل تلتزم بالصراحة والدقة والوضوح أثناء مجاولة الإقناع؟
نعم لا
- 34- أثناء حديثك بغرض الإقناع، هل يكون حديثك موجه للعقل أو العاطفة؟
العقل العاطفة الاثنان معا

الملخص:

تعد مهارات الاتصال الإداري من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء البيداغوجي لفاعلي المؤسسة التربوية من خلال الممارسة الفعلية لها، فكلما أتقن الموظفون مهارات الاتصال الفعالة زاد تحسن وتطور الأداء البيداغوجي لهم وتضاعفت قدراتهم التي تساهم في الرقي بالمؤسسة التربوية من أجل تحقيق أهدافها المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة.

لقد تطرقت هذه الدراسة لتحديد كيفية مساهمة مهارات الاتصال الإداري في تحسين الأداء البيداغوجي لموظفي المؤسسات التربوية عن طريق دراسة ميدانية في مؤسسة تربوية في الطور المتوسط، ولقد تم استخدام أداة استبيان تكونت من أربعة محاور تناولت ثلاثة منها مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، مهارة التحدث ومهارة الاقناع. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الاتصال المدروسة ساهمت بشكل كبير في تحسين الأداء البيداغوجي لموظفي المؤسسة التربوية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الاتصال الإداري، مهارات الاتصال الإداري، المؤسسة التربوية، الأداء البيداغوجي.

Summary:

Administrative communication skills are among the most important factors that contribute to improving the pedagogical performance of educational institution stakeholders through their practical application. The more employees master effective communication skills, the more their pedagogical performance improves and their capabilities multiply, contributing to the advancement of the educational institution in order to achieve its set goals by optimally utilizing the available material and human resources.

This study aimed to determine how administrative communication skills contribute to improving the pedagogical performance of employees in educational institutions through a field study conducted in a middle school. A questionnaire tool was used, consisting of four dimensions, three of which addressed the skills of using appropriate communication means, speaking skills, and persuasion skills. The study results showed that the studied communication skills significantly contributed to improving the pedagogical performance of employees in the educational institution under study.

Keywords: Communication, Administrative Communication, Administrative Communication Skills, Educational Institution, Pedagogical Performance.