



أساليب القيادة الإدارية الناجحة – دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية –
Successful management styles -A field study of the method of communication in the educational institution-

جمال دلدول*

المركز الجامعي مرسلتي عبد الله تيبازة (الجزائر)، deldoul.djamel@cu-tipaza.dz

تاريخ النشر: 2023/07/01

تاريخ القبول: 2023/04/04

تاريخ الاستلام: 2022/11/06

الملخص

إن القيادة الإدارية الحديثة لا بد أن تركز على أساليب قيادية إدارية ناجحة ، يأتي في مقدمتها أسلوب الاتصال الذي يعد من أنجعها في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث أسقط ذلك على الإدارة التربوية ، وتم أخذ استبانة من مضمون الموضوع ، ووزعت على عينة تربوية مختلفة وبطريقة عشوائية ، وذلك لأجل معرفة أن مدير المؤسسة التربوية ينتهج أسلوب الاتصال ، إن ذلك الأسلوب يلعب دورا هاما في تطوير الأداء الإداري التربوي لدى الموظفين و العاملين في المؤسسة، والذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل واستمرارية المشروع وتحقيق النجاح .

كلمات مفتاحية: أساليب القيادة ، الاتصال ، مدير المؤسسة ، الأدوار الإدارية ، عوامل الاتصال .

Abstract: (not more than 10 Lines)

The modern administrative leadership must be based on successful administrative leadership methods, at the forefront is the communication method, which is considered one of the most effective in achieving the goals of the institution, This was dropped on the educational administration, and a questionnaire was taken from the content of the subject, It was distributed to a different educational sample in a random way, in order to know that the director of the educational institution adopts the method of communication,

This style plays an important role in developing the administrative and educational performance of the employees and workers in the institution, which leads to better productivity, project continuity and success.

Keywords: leadership styles; Connection; School manager; Administrative roles; communication factors.



1. مقدمة:

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات المجتمعية بما فيها المؤسسة المدرسية ، اتخذت المؤسسات لنفسها الأسلوب المناسب الذي تراه وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة ، وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز لتحقيق نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات جودة المنتج ، وبما أن المخرج الأساسي للمؤسسة المدرسية هم الأفراد العاملون والمنتجون لبناء المجتمع لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة يشكلون حجر الزاوية لتحقيق النجاح ، وكان لازماً على الهيئة الإدارية أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة المدرسية ، ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة المتعامل معها ، وكذلك البحث عن المعوقات في سبيل التغلب عليها ، وإيجاد بيئة ناجحة لاتصالها مع الطرف الآخر، وتأكيد على موضوع البحث الرئيسي حول الإدارة بأسلوب الاتصال ، ولتوليد قناعة أكيدة بأهمية الاتصال الفعال لنجاح الإدارة في أسلوب عملها ، وأنها تسير نحو النجاح من خلال التعامل مع الذات ، ومتى ما نجح المدير في الاتصال الإداري الفعال مع الأطراف المؤثرة في عمله، أدرك يقيناً وصول مؤسسته إلى بر الأمان ، وأنها قد اتخذت لنفسها السبيل الصحيح لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة .

ومن أجل وصول المؤسسة إلى القمة عليها أن تواكب التطور ، ولا يقصد من التطور حادثة تكنولوجيا الاتصال كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب و وسائل التواصل ، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الإلكتروني ، لأن ذلك أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي، بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه ، وتكامل الأساليب وسموها ، وأيضاً نمو الأهداف والطموحات ، وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات وغط التعامل ، ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج، لأن العمل مهما تطور تقنياً فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه ، لقد بات التطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية ، وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات .

لذلك بات من الضروري على الجميع الإذعان لهذه الحقيقة ومواكبتها مواكبة عقلانية متوازنة، لأن الوقوف أمامها أو الاستمرار على التعامل بالأساليب التي كانت نافعة أو متداولة في مرحلة زمنية يعد حجر عثرة أمام المسيرة الإنسانية، ومن الواضح أنّ مسيرة الحياة لا بدّ وأن تمشي وأن قطار التقدم متسارع الخطى لذا لم تعدّ تسمح الفرصة للذين لا يحبون التنمية الإنسانية أو التطور أو يتخوفون منها .

يفترض أن الاهتمام بأسلوب الاتصال يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لدى العاملين ، ويخلق جو من الاطمئنان والرضا الوظيفي ، و يشعر بالإحساس بالعدل والمساواة داخل المؤسسات التربوية وبالتالي تؤدي إلى نتائج جيدة .

إن مهمّة المديرين وأصحاب القرار تقتضي أولاً وقبل كلّ شيء الاهتمام بأسلوب الاتصال كأحد أساليب القيادة الإدارية الناجحة ، و الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة ولا يقتصر ذلك على المديرين فحسب بل تشمل جميع العاملين في المؤسسات التربوية ، فهم أساس نجاح المشروع لما لها - الأساليب - من دور هام في تطوير الأداء لدى العاملين والتي تؤدي إلى إنتاجية أفضل واستمرارية المشروع وتحقيق النجاح والأرباح المطلوبة .



2. الإدارة الناجحة والاتصال الفعال

1.2 أهمية الاتصال الفعال :

الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات ، وهو أساسي لتنفيذ القرارات ، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا ، رسمياً أو غير رسمي ، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها ، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى .

ولتوضيح الأهمية نأخذ تعريف مبسط للاتصال الفعال بأنه : " نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر " (محمود عز الدين عبد الهادي ، 2000 ، ص 20) ، كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات ، ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة لأنه مهم للقيادة الفعالة ، ولعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب ، وإدارة الصراع واتخاذ القرارات وللمعاملات التنظيمية الأخرى (محمود عز الدين عبد الهادي ، 2000 ، ص 32) .

وتنبع أهمية الاتصال الفعال في حياة الإداري الناجح دوراً هاماً ، ذلك ما أثبتته الدراسات التي أجريت في مجال السلوك الإداري إلى أن الجزء الأكبر من الوقت يقضيه رجل الإدارة في الاتصال مع الآخرين ، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الإداريين يقضون ما بين 70% و 80% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال ، نظراً لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية ، وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء في هذه الجزئية أم فشلها، لذلك يعد الاتصال الفعال من الأدوار المهمة والذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من أهداف المدرسة التربوية والتعليمية ، ولا بد للقائد أن يوجد البيئة المناسبة لتحقيق الاتصال الناجح مع جميع الأطراف الأول.

ولضمان سلامة الاتصال وسلامة انتقال الرسائل من المرسل للمستقبل لابد من التأكد من أن قنوات الاتصال مفتوحة وإيجابية تصاعدياً وتنازلياً بين الإدارة والموظفون (مصطفى حجازي ، 1982 ، ص 26).

2.2 الاتصال، عوامله و أنواعه :

1.2.2 عوامل الاتصال :

- البيئة : فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالي الإرسال أو الاستقبال .
- المرسل : عادة ما يكون الشخص مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد ، أثناء عملية الاتصال الطويل الأمد .
- المستقبل : يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة ، وبمجرد أن تصله التغذية الراجعة يتحول إلى مرسل .
- الرسالة : هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله .
- التشفير : يحدث هذا الترميز عندما يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة ، رموز ، إيماءات...) ، وإذا فشل المستقبل في فك تشفير الرسالة ممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم (www . tarbawi . com) .
- إعادة التشفير : عندما يحول المستقبل الرسالة التي تلقاها إلى أفكار مألوفة لديه تمكنه من فهمها ، ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها .



– **التغذية الراجعة :** وهي مهمة لإشعار المرسل أن رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل ، وهي مرحلة هامة من مراحل الاتصال .

– **الترشيح أو التغذية :** هي من العوامل التي تؤثر في الرسالة ويؤثر فيها اتجاهات واهتمامات وتوقعات واتجاهات ، والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لدى طرفي الاتصال .

– **الضوضاء :** ونعني بها العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة الاتصال ، مثل الخصائص الجسمانية والقدرة على التركيز ووضوح الرسالة ، وهذه تعمل كلها متداخلة مع الاستقبال الدقيق للرسالة .

ويعد الاتصال الشخصي المباشر من أخطر أنواع الاتصالات ، لأنها لحظية ومباشرة وتحتاج إلى جهد مضاعف من الإداري الناجح في استخدام مهارة الاتصال الناجح ، وبفعالية لاجتياز الموقف بإيجابية .

2.2.2 أنواع الاتصال :

أ . الاتصال الكتابي :

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ، ومراجعتها بتأني قبل إرسالها وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها ، والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن 30% ([www . tarbawi . com](http://www.tarbawi.com)) من عمله تعتمد على أعمال كتابية ، مثل كتابة الخطابات الرسمية ، والتقارير والمذكرات والمحاضرات والجلسات ، والتعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس ، و أيا كان نوع ذلك الاتصال لابد أن يتوفر فيه عنصران الواضوح لكل من الكاتب والقارئ ، والقدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها .

ب. الاتصال الشفهي :

يقول دوسكو درو موند : " لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة " (طارق السويدان ، 2003 ، ص 10) ، وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشفهي ، وهي فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو استمالتهم فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب ، لابد من تعلمها ثم التدرب عليها مع امتلاك المقدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي تتركز على أمرين أساسيين هما : العلم والموهبة ، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة والأصل فيها الارتجال ، ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد الالتزام بالقواعد الستة التالية (فؤاد دياب ، 1968 ، ص 223) :

– أنهم يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون .

– يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين .

– يستخدمون اللغة اليومية السهلة .

– يتحدثون دون تفاخر ، ويشيرون بإشارات طبيعية .

– يحافظون على التواصل بالعين .

– تجنب الكلمات الغامضة .

ج . الاتصال بأسلوب العرض التقديمي :



يرى بعض الأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع ، أن عملية القيام بالعروض التقديمية تعتبر من الأشياء المخيفة بالنسبة للأفراد والإداريين ، وبالرغم من ذلك إلا أنها أسلوب وواجب وظيفي مهم يحتاج إليه الإداري الناجح، ولإتقان ذلك عليه أن يقدم عرضه بشكل مثير ، يكون عرضا معلوماتي يتحدث بطريقة مقنعة يستخدم الوقت بفاعلية ، وهذه بعض المقترحات لتقديم العروض بطريقة ناجحة (طارق السويدان ، 2000 ص 156) :

- كن هادئا ، ورحب بالحاضرين قبل بداية العرض وقدم لهم نفسك بثقة واقتدار .
 - وضح لهم طريقة عرض الأسئلة .
 - احرص على تنفيذ خطة العرض خطوة بخطوة .
 - ابدأ العرض بتقديم نقطة مثيرة تشد الانتباه .
 - اسأل أسئلة مثيرة من حين لآخر - عند تقديم أسئلة للحاضرين ركز على الذين يبدوون إيجابية واضحة تجاه موضوع العرض .
 - اجعل عرضك قصيرا ومركزا على النقاط الرئيسية .
 - لا تقرأ مادة العرض كلمة بكلمة بل دع الحاضرين يفعلون ذلك ، وقم أنت بدور الربط بين الشرائح .
 - احتفظ بالتواصل البصري مع الجمهور أنظر إلى كل فرد منهم من 3-5 ثوان لا تعط ظهرك للحاضرين.
 - احتفظ بانتباه الآخرين من خلال التنوع في سرعة العرض، والتنوع في أسلوب العمل وتغيير نغمة الصوت.
 - استخدم التعبيرات الجسدية والإيماءات وتحرك على قاعة العرض، واقترب كلما أمكن ذلك من الحاضرين.
- 3.2 أنماط الاتصال الفعال** (محمود عز الدين عبد الهادي ، 2000 ، ص 57) :

1.3.2 الاتصال الشخصي (الفردي) : وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان :

- مباشر : ويتم مواجهة حيث أن المرسل والمستقبل يكونان في المكان نفسه ، والاتصال يتم وجها لوجه حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل، ويمكن أن يصبح مستقبلا ويعود ويصبح مرسل .
- غير مباشر : ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسوب، وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكون معدومة .

2.3.2 الاتصال الجماعي : هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه ، وهم متعارفون فيما بينهم .

3.3.2 الاتصال الجماهيري : وهو اتصال يتم ما بين شخص و أعداد كبيرة قد تصل إلى المئات أو الآلاف ، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ، ولكن المرسل لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في المكان نفسه، مثل ما يحدث في وسائل الإعلام كالتلفاز أو المذياع والصحافة .

4.3.2 الوسائل المكتوبة : كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة ووسائل الإعلام المقروءة .

5.3.2 الوسائل الشفوية المباشرة : أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، كالحاضرة أو الحديث المباشر أو الخطبة أو العروض التقديمية .



6.3.2 الوسائل الإلكترونية : تشمل على الحواسيب ووسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والفيديو تكس والإنترنت.

3. الإدارة بين الاتصال الناجح ومعوقاته

1.3 المدير الناجح والاتصال الفعال :

يستطيع مدير المدرسة أن يتواصل مع العاملين ويحصل على مكانة ، فالاتصال الجيد يساعده في الحصول على النتائج التي يرغبها كقائد وتربوي مؤثر (عبد العزيز الحر، 2003، ص 25) ، ومن الحقائق التي لا يغفلها المديرون في هذا الصدد أن الـ 500 كلمة الأكثر شيوعاً في اللغة الإنجليزية لها 14000 تعريف بالمعجم ، ويعني ذلك أن متوسط معاني كل كلمة تصل إلى 28 معنى ، فأني المعاني تقصد حينما تنطق بالكلمة ؟ ، إذ عليك أن تدرك أهمية ما يلي (محمود عز الدين عبد الهادي ، 2000 ، ص 27) :

- الاتصال القوي والمؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء ، ولا تستمد من الآخرين .
- عليك التفاعل مع كل شخص في عملك أو محيطك .
- إدراك أن قلة الوقت المتاح ليس عذراً .
- استثمار وقت الراحة بالالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة .
- في اجتماعاتك لا تنتظر المتأخرين ، وكأنك تعلمهم أن التأخير لا غبار عليه وفي الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين .
- تبسيط صياغة الرسالة كي تضمن صحة البث والاستقبال .
- تذكر أنه كلما حققنا مقدارا كبير من التفهم للآخرين زاد نجاحنا في إدارة عملنا ، وكلما قل فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا أو أخطاؤنا .
- الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعية ،الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها ، ولكن يتم تعليمها وتعلمها في سياق معين، و المعاني ممكن دهنها أو إخفاؤها في ثنايا الكلام .
- الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية ، وهي مشبعة بتأثيرات العرق والدين والنوع .
- كما أن لعوامل تطوير علاقة المدير بالعاملين في مؤسسته ممكن تنميتها، بل والحفاظ عليها عن طريق الخصائص التالية :
- القدرة على وضع الأهداف بأن تكون أهداف المدير تنسيق مع توجيهات العاملين في المدرسة فهذا يظهره كشخص حاسم وملتمزم .
- القدرة على استشارة أهل العزم ، وشحذ العمل نحو الجهود المضاعفة نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ويأتي ذلك عن طريق زرع الأهداف التربوية.
- القدرة على وضوح الرؤية في نفسك وفي الآخرين ، فالمدير القوي صاحب الرؤية الثاقبة التي تستشرف المستقبل هو الذي يقنع الآخرين بها ، ويضع معهم الخطة الإجرائية المنفذة لها .



- القدرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات وتحويلها إلى فرص إيجابية لتطوير المؤسسة المدرسية .
ومن ناحية أخرى فإن المدير القائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه، ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة المدرسية، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال المستمر بهم ، بهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة والتفويض ، و المعلومات هي القلب النابض للعملية الإدارية ، وهي العين السحرية للقائد المدير، وكلما كانت تلك المعلومات والبيانات دقيقة، كلما كانت رؤيته وقراراته صحيحة وفعالة، فال اتصال الفعال يضمن إنسانية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة المدرسية ، فالمدير الماهر عليه أن يجيد عملية اختيار قنوات الاتصال المناسبة مع الآخرين، والتسلح بالأدوات المناسبة له، وباستخدام شتى القنوات الرسمية من خلال ما يتمتع به من سلطات رسمية بأبعادها المختلفة، وتأخذ اتجاهات ثلاثة أساسية هي (مصطفى حجازي ، 1982 ، ص 95) :

- الاتصالات الهابطة (**Downwards Communication**) : حيث تناسب التوجهات والسياسات والقرارات من الرؤساء للمرؤوسين .

- الاتصالات الصاعدة (**upwards communication**) : وأغلبها من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون للإدارة العليا وكلما نشطت هذه الأنواع من الاتصالات كلما زادت إنتاجية المؤسسة وزادت كفاءتها الأدائية .

- الاتصالات الأفقية (**Horizontal Communication**) : يأخذ مجرى التنسيق بين الأقسام المختلفة في نفس المستويات، ثم يأتي دور الاتصالات غير الرسمية، وهما وسيلة الاتصال الشخصي المباشر و غير المباشر ، وهكذا يجب أن تكون عملية الاتصال المنظمة واضحة ومعلومة لدى الجميع ، وعلى مدى مناسب من الوعي الثقافي والمعلوماتي بالأساليب ، والوعي بالمعوقات المختلفة التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال، وبالتالي يقف هذا العنصر كحجر عثرة في سبيل تحقيق المؤسسة للأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، ومسؤولية ذلك يقع على الإدارة المدرسية الناجحة ، التي من أهم واجباتها العمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق أهدافها، وإشباع الحاجات البشرية لدى العاملين فيها، وأن يكون العاملون على علم تام بنشاط المؤسسة وأهدافها وخططها المستقبلية، وأن يعوا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة عملهم الذي يدخل ضمن بناء الإنسان المنتج الفاعل في المجتمع، فجودة الأداء في المؤسسة المدرسية تؤدي بالضرورة إلى جودة المنتج البشري المأمول تحقيقه، خدمة للوطن والإنسانية والحضارة البشرية جمعاء .

2.3 معوقات الاتصال الناجح :

إذا يمكن تلخيص معوقات الاتصال الناجح بالخلل المتواجد في عناصر عملية الاتصال مجتمعة أو إحداها دون الآخر، مثل عناصر الرسالة إذ قد تكون غير مكتملة أو غامضة أو مشوشة ، كذلك محسنات الرسالة فإذا ما زادت عن الحد المطلوب تحولت إلى مصدر تشويش، يضاف إلى ذلك سوء اختيار قناة التوصيل ، و الإخفاق في عملية استلام الرسالة من المستقبل ، وكذلك إساءة فهم الرسالة مما يعني أنها تصل قاصرة (طارق السويدان ، 2000 ص 47) ، كذلك هناك عوامل أخرى نلخصها في :

- تتأثر عملية الاتصال بعاملين هما : العمل الفيزيائي والعامل النفسي ومن الأمثلة على العامل الفيزيائي : الحرارة ، البرودة ، الصوت ، الإضاءة وهذه يمكن التغلب عليها، أما العوامل النفسية الخارجية كالمعتقدات : أي أن يشعر المستقبل بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها أو يشعر بأن المدلولات خاطئة لديه .

- عدم الاهتمام : أن يكون المستقبل غير مهتم بالرسالة أو تكون أهداف الرسالة غير واضحة .



- الالتباس : قد يقع المستقبل في التباس بين المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تقدم له والمصطلحات القديمة الشبيهة لها .
- صعوبة المادة المقدمة وعدم ارتباطها باحتياجات المستقبل اليومية .
- اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة غير المناسبة لتوصيل الرسالة .
- التشويش الميكانيكي أو الآلي والتشويش الدلالي الناتج عن سوء الفهم من قبل المستقبل .
- عدم التأقلم مع التكنولوجيا كعدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة مثل البريد الإلكتروني أو الفاكس .. الخ
- الأفكار المسبقة : كأن يتجنب الإداري الاستماع إلى الطرف الآخر ويقطع عليه حديثه معتمدا على معلومات مسبقة عن الموضوع لديه ومحتمل أن تكون خاطئة .
- العاطفة : كأن يكون إحدى الطرفين متأجج في عواطفه وانفعالاته ، كأن يكون غاضبا أو قلقا أو مجهدا نفسيا .
- الاضطرابات : وتأتي عندما يركز أحد الطرفين جهده الواعي على تنقية العوامل التي قد تشوه الرسالة المستقبلية مما يزيد من اضطرابه .
- دلالة الألفاظ : كتعدد المعاني في مدلولات الكلمات ، أو استخدام مصطلحات أجنبية بلغة غير مفهومة للطرف الآخر .
- عدم الانسياق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي : وذلك باستخدام الإشارات أو إيماءات غير لفظية التي قد تعطي معان أخرى .

4. دراسة تطبيقية لمدير المؤسسة التربوية

تسلمت الجزائر المستقلة في سبتمبر 1962 نظاما تعليميا مهيكلًا حسب الغايات والأهداف التي رسمه له النظام الاستعماري الفرنسي (عبد الرحمن بن سالم ، 2000 ، ص15) ، خدمة لمصالحه المختلفة و كانت ظروف هذا الاستلام صعبة للغاية، إذا ما علمنا أن عدد التلاميذ الذين كانوا يزاوون الدراسة قبل سنة 1962 ، بالضبط في السنة الدراسية 62/61 لم يتجاوز : 353358 تلميذا (عبد الرحمن بن سالم ، 2000 ، ص15)، من بينه عدد ضئيل جدا من البنات بينما وصل عدد الذين سجلوا في مطلع العام الدراسي 63/62 إلى 777636 تلميذا ، من بينهم عدد معتبر من التلميذات ، وهو عدد ضخم للغاية إذ يمثل نسبة تفوق 100% أي أكثر من ضعف العدد المسجل في السنة الدراسية 62/61 ، وهو كذلك عدد يفوق ما يمكن للدولة الفتية أن توفر له ما يلزمه من إمكانية مادية وبشرية ، فقد غادر الجزائر صبيحة الاستقلال معظم المعلمين الفرنسيين، إذا لم نقل كلهم ولم يبق من سلك التعليم إلا المعلمين الجزائريين وعددهم 2602 معلما ، إضافة إلى نحو 1000 معلما ذو أصل فرنسي، بينما يحتاج هذا الدخول المدرسي الاستثنائي حسب التقديرات الرسمية إلى نحو العشرين ألف معلما على أقل تقدير.

4. 1 دور مدير المؤسسة التربوية :

يقوم مدير المؤسسة في إطار الترتيبات المعمول بها بإدارة المؤسسة التي أسندت إليه مسؤولياتها ، والتي كلف بالتصرف في شؤونها ، وهو بهذه الصفة يقوم بدور إداري ومالي وتعليمي وتربوي، ويحرص أيضا على بث تربية أخلاقية حسنة، ويمارس سلطة دائمة على جميع ما يهم الدراسة والنظام والأخلاق، وعليه أن يوفر الظروف الملائمة لتكوين التلاميذ وازدهار شخصيتهم ، وبما أنه الرئيس الأول لجميع الموظفين بالمؤسسة فهو يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح وينشط المجالس المختلفة ، ويجب عليه باعتباره أكبر مسؤول في المؤسسة أن يكون مثالا يقتدى به فيما يتعلق بالهيئة .

4. 1. 1 الأدوار الإدارية والمالية :



يتكفل مدير المؤسسة بتنفيذ التوجيهات المختلفة التي يتلقاها، وعليه أن يوضح اختصاصات كل عضو من الهيئة الإدارية، ويعمل على توزيع المهام على المصالح توزيعاً عادلاً (وزارة التربية والتعليم، 1983، ص 48)، ولابد من أن يعرف كل عضو من الهيئة الإدارية بوضوح حدود سلطته ومجال عمله، وعلى مدير المؤسسة أن يعمل على احترام الآجال المحددة لإرسال التقارير والكشوف الدورية إلى السلطات الوصية، وهو يراقب حضور الموظفين ومواظبتهم ويعنى مدير المؤسسة في المقام الأول بتنظيم افتتاح الموسم الدراسي بالمؤسسة، واتخاذ جميع التدابير اللازمة لضمان نجاح الموسم، لأن ذلك شرط في حسن سير نشاط المؤسسة خلال السنة الدراسية، ومن واجبه أن يضبط نظاماً لتوزيع الكتب المدرسية، ومراقبة استخدامها والتصرف فيها (وزارة التربية والتعليم، 1983، ص 49).

4. 2.1 الأدوار التعليمية و التربوية:

يقوم مدير المؤسسة بنشاطات تعليمية (وزارة التربية والتعليم، 1983، ص 51) اعتماداً على التنظيم البداغوجي الذي ضببطته المصالح المعنية الخاصة بالتنظيم البداغوجي الوطني، إذ ينظم ويوزع الأقسام بالتعاون مع المراقب العام، و يقوم بزيارة المدرسين في أقسامهم ليطلع على كيفية جريان التعليم، كما يدرس الأسباب المحتملة لتدهور المستوى، ويعمل على إدخال التحسينات أو تقديم اقتراحات.

كما يشارك مدير المؤسسة في النشاطات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 1983، ص 52)، إذ يقوم بتوسيع النشاطات الفنية والثقافية والرياضية، وإنشاء تعاونية مدرسية وتنشيط جمعية أولياء التلاميذ، أما في إطار الحفاظ على الصحة المدرسية فإنه يتصل بالمسؤول عن وحدة العلاج القريبة من المؤسسة، لأن التنسيق بين قطاعي الصحة والتربية ضروري، ويقدم للوحدة عدد تلاميذ المؤسسة قسماً قسماً، وقائمة الموظفين.

4. 2 الدراسة الميدانية :

يتطلب إدخال التغيير في المؤسسات التربوية تغييرات جذرية تمس كيفية انتقاء وتكوين المديرين، وذلك لخلق بعض المواصفات التي تساهم في وجود إدارة تربوية ناجحة تساعد على تخريج طلبة قادرين على تحمل مسؤوليات في وطنهم ولا يكون ذلك إلا عن طريق استخدام الأساليب الناجعة في الإدارة أهمها أسلوب الاتصال.

4. 1.2 مراحل ومعطيات البحث :

يتطلب القيام بالبحث الميداني إعداد مجموعة من الاستبيانات التي تساعد على جمع المعلومات الصحيحة، ومعالجتها للتأكد من فرضية البحث الأساسية والمتمثلة في وجود قيادة إدارية تربوية في المؤسسات التربوية قادرة على تطبيق أسلوب الاتصال، ويمكن تلخيص المراحل الأساسية للبحث فيما يلي :

- عملية الاستكشاف :

إذ تم استعمال طريقة الملاحظة، فالملاحظة تمت عن طريق جمع المعلومات التي تساعد على تحديد الأساليب الإدارية المطبقة وغير المطبقة من قبل إدارات المؤسسات التربوية، ومن ثم تصميم الاستمارة الأولية.

- تصميم الاستمارة الأولية :

إن تحديد البيانات الأساسية اللازم الحصول عليها، يساهم في تصميم استمارات تمس بشكل كبير أساليب القيادة الإدارية التربوية.



4. 3 البحث الميداني :

بعد تصميم الاستثمارات والتأكد من صلاحيتها استجابة لغرض وأهداف وفرضيات البحث، قمنا بتوزيعها على عينة تربوية عشوائية عددها 22 موظفا، وتحتوى الاستثمارات على ما يلي :

4. 3. 1 البعد الخاص بالاتصال :

الجدول 1: عبارات المستعملة في أسلوب الاتصال

الأبعاد	متاحة جدا	متاحة	متاحة إلى حد ما	غير متاحة
هل فرص اتصالك بالإدارة متاحة				
ما هو تقييمك لمستوى التنسيق بين إدارة المؤسسة				
هل يطلب منك الإداء بآرائك بخصوص تحسين العمل				
هل هناك أسباب تعرقل عليك الاتصال				
اتصال شخصي مباشر				
اتصال شخصي غير مباشر				
اتصال غير منظم (جماعي)				
الاتصال منعدم				
الاتصال ينساب في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل				
الاتصال ينساب في اتجاه واحد من الأسفل إلى الأعلى				
الاتصال ينساب في الاتجاهين من الأعلى إلى الأسفل				
الكلمات المستعملة : صعب للغاية , مشكلة , مخاطرة				
الكلمات المستعملة : حاول العمل , أحتاج مساعدتك				
الكلمات المستعملة : إنني أقدرك شخصيا وأقدر لك جهودك				
الكلمات المستعملة : إنني في الحقيقة فخور بك				

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على المعطيات النظرية



4. 2.3 البعد الخاص بالاتصال:

الجدول 2: تفريغ عبارات القيادة الإدارية

رقم العبارة	متاحة جدا	متاحة	متاحة إلى حد ما	غير متاحة	النسبة الغالبة
01	3	10	5	04	45.45 (متاحة)
02	02	00	13	07	59.09 (متاحة إلى حد)
03	06	16	00	00	72.72 (متاحة)
04	18	04	00	00	81.81 (متاحة جدا)
05	01	13	08	00	59.09 (متاحة)
06	01	14	7	00	63.63 (متاحة)
07	09	10	03	00	45.45 (متاحة)
08	13	02	07	00	59.09 (متاحة جدا)
09	02	16	04	00	72.72 (متاحة)
10	15	05	02	00	68.18 (متاحة جدا)
11	00	16	06	00	72.72 (متاحة)
12	17	03	02	00	77.27 (متاحة جدا)
13	05	12	05	00	54.54 (متاحة)
14	01	14	07	00	63.63 (متاحة)
15	03	16	03	00	72.72 (متاحة)

المصدر: من إعداد الباحث، بناء على البحث الميداني

4. 3.3 دراسة إحصائية لنتائج الاستبيان:



شمل الاستبيان عينة تتكون من 22 موظفا تربويا يعملون في المؤسسة الثانوية، لقد ذكرت أغلب العينة (59.09 %) التي خصصها الاستبيان فيما يخص أسلوب الاتصال - حسب الجدول السابق - أن مدير المؤسسة يمنح فرصة للاتصال بإدارته ، ومستوى التنسيق بين إدارة المؤسسة هو جيد ، و يطلب من العمال الإدلاء بآرائهم بخصوص تحسين العمل ، كما يلاحظ وجود أنواع الاتصال ، وأن الاتصال ينساب في كل الاتجاهات .

5. خاتمة:

القيادة الإدارية لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد ، تضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار، بل لا بد وأن يتولى القائد مهاماً أساسية في المؤسسة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين مهام رسمية تنظيمية ، وأخرى سلوكية أخلاقية، كلها تقوي أسلوب الاتصال، وتتلخص فيما يلي:

- التخطيط : أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله ، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة تلك التي تقوم على القناعات الشخصية للأفراد ، وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً ولا يتأتى ذلك إلا بالاتصال .

- التنظيم : أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد ، وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات ، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب ، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة على التواصل مع الآخرين ، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى ، هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير، والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح ، ويبقى للمدير دور الاستشارة والنظارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ، كما يضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم ، فإن هذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات .

- التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته، وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المؤسسة الأول ، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية ؛ وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق ، وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد ، أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية ، أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول



بالجماعية والتنسيق، وإلى غير ذلك من موانع ومعوقات التنسيق والتعاون ، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين ، وشرح أهداف المؤسسة لهم، وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون ، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

- كما لا بد له من تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية لنقل المعلومات والأفكار والقرارات، والاطلاع على مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها، ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

6. قائمة المراجع:

- أحمد أبو سن ، الإدارة في الإسلامي ، دبي : المطبعة العصرية ، 1981 .
- محمود عز الدين عبد الهادي ، الاتصال الفعال ، الإمارات العربية : جامعة الإمارات ، دط ، 2000 .
- مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، بيروت : دار الطليعة ، ط 1 ، 1982 .
- فؤاد دياب ، محاضرات عن الاتصالات الإدارية ، القاهرة : مؤتمر القادة الإداريين ، دط ، 1968 .
- طارق السويدان ، فن الإلقاء الرائع، الرياض : شركة الإبداع الفكري ، دط ، 2003 .
- طارق السويدان وآخرون، القيادة في القرن الحادي والعشرين ، الرياض : دار الثقافة للجميع ، ط 1 ، 2000 .
- عبد العزيز الحر، القيادة التربوية، بيروت : المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج العربي، ج 1 ، 2003 .
- عبد الرحمن بن سالم ، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ، الجزائر : دار الهدى ، ط 3 ، 2000 .
- وزارة التربية والتعليم، ترتيبات وتنظيمات مؤسسات التربية والتعليم ، الجزائر: وزارة التربية والتعليم ، 1983 .
- إسلام اليوم ، القيادة التربوية، من موقع : www.Islamtoday.net ، .. / 6 / 2002 .
- تربوي ، طباع القادة وأمزجتهم ، من موقع : www.tarbawi.com ، .. / 6 / 2002 .



7. *Bibliography List :*

- Ahmed Abu Sen, Management in Islam, Dubai: The Modern Printing Press, 1981.
- Mahmoud Ezz El-Din Abdel-Hadi, Effective Communication, United Arab Emirates: UAE University, 2000.
- Mustafa Hijazi, Effective Communication in Human Relations and Management, Beirut: Dar Al-Tali'a, Ed 1, 1982.
- Fouad Diab, Lectures on Administrative Communications, Cairo: Administrative Leaders Conference, 1968.
- Tariq Al-Suwaidan, The Art of Wonderful Recitation, Riyadh: Intellectual Creativity Company, 2003.
- Tariq Al-Suwaidan and others, Leadership in the twenty-first century, Riyadh: House of Culture for All, Ed 1, 2000.
- Abdul Aziz Al-Hurr, Educational Leadership, Beirut: The Arab Center for Educational Training for the Arab Gulf States, Volume 1, 2003.
- Abdul Rahman bin Salem, The reference in Algerian school legislation, Algeria: Dar Al-Huda, Ed 3, 2000.
- Ministry of Education, Arrangements and Organizations of Educational Institutions, Algeria: Ministry of Education, 1983
- Islam Today, Educational Leadership, from the website: [ww.Islamtoday.net](http://www.Islamtoday.net), ../6/2002.
- Educational, Character and Moods of Leaders, from the website: www.tarbawi.com, ../6/2002.