

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم (رباعي): خالد بن سعد عبد الله الجضي كلية: التربية قسم: الإدارة التربوية والتخطيط
الأطروحة مقدمة لنيل درجة: الماجستير في تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط
عنوان الأطروحة: ((مدى فعالية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية)).

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد
فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة أعلاه والتي تمت مناقشتها بتاريخ:
١٤١٧/٢/١٠ هـ بقبولها بعد إجراء التعديلات المطلوبة ، وحيث قد تم عمل اللازم ، فإن اللجنة توصي بإجازتها
في صيغتها النهائية المرفقة متطلباً تكميلاً للدرجة العلمية المذكورة أعلاه..... والله الموفق....

أعضاء اللجنة

(المناقش الخارجي)

(المناقش الداخلي)

(المشرف)

الاسم: د/فوزي بن صالح بنجر

الاسم: د/عبد الله بن محمد الحميدي

الاسم: د/سلطان بن سعيد بخاري

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

يعتمد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الاسم: د/حمزه بن عبد الله عقيل

التوقيع:

قسم الإدارة التربوية والتخطيط



979

الفصل الثانی - ۱۴۱۶ھ

(مدى فعالية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الانماط السائدة للإتصال الإداري في الادارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ، كذلك التعرف على وسائل ذلك الإتصال وأهدافه ومعوقاته ومدى فعالية كل عنصر من عناصره . وقد راجع الباحث الادبيات العربية والغربية التي تناولت موضوع الإتصال ، كما استعرض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع ثم قدم الباحث أوجه الشبه والخلاف بين دراسته الحالية والدراسات السابقة.

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وأعد إستبانة من النوع المغلق مكونة من (٧٩) فقرة موزعة على خمسة محاور وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل (٥٠٪) من مجتمع الدراسة (١٦٤) مديراً ، وبلغت العينة الفعلية التي طبقت عليها الدراسة (١٥٣) مديراً بنسبة (٤٨٪) تقريباً من مجتمع الدراسة. وقد إستخدم الباحث عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات وهي التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، اختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

النتائج :

- ١- يعتبر الاتجاه الهابط النمط السائد للإتصال الرسمي في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير.
- ٢- ظهور الإتصالات غير الرسمية بدرجة عالية.
- ٣- إعتتماد إدارة التعليم على الوسائل الكتابية.
- ٤- إن أكثر أهداف الإتصال تحققاً ما يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.
- ٥- إحتلت المعوقات الفنية والبيئية المرتبة الأولى في معوقات الإتصال.
- ٦- عدم وصول توجيهات إدارة التعليم إلى المدارس في الوقت المناسب دائماً.
- ٧- يمثل مديرو المدارس ذوو الخبرة قوى مؤثرة في سلوك بقية مديري المدارس.

التوصيات :

- ١- على إدارة التعليم عقد إجتماعات دورية مع مديري مدارس كل قطاع تعليمي.
- ٢- العمل على زيادة تدفق المعلومات عبر الاتجاه الصاعد.
- ٣- الإتجاه نحو لامركزية التنظيم والعمل على أن تكون جميع قنوات الاتصال مفتوحة.
- ٤- إصدار مجلة أو نشرة خاصة تشرف عليها إدارة التعليم وتوزع على المدارس.
- ٥- الإستفادة من قادة الرأي وهم مديرو المدارس ذوو الخبرة.
- ٦- تأمين خدمة الهاتف والفاكس في جميع مدارس المنطقة.
- ٧- إنشاء شبكة حاسب آلي عن طريق تأمين نهاية طرفية في كل قطاع تعليمي.

(عميد كلية التربية)



د / عبد العزيز بن عبد الله خياط

(المشرف)



د / سلطان بن سعيد بخاري

(الباحث)



خالد بن سعد الجضيبي

إهداء

إلى

جدتي الغالية أهد الله في عمرها
 والدي ووالدتي حفظهما الله
 زوجتي الوفيّة وإبنني زياد
 الأربعة أشقاءني وشقيقة أختي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

قال الله تعالى « ولئن شكرتم لأزيدنكم » ، اللهم لك الحمد ولك الشكر ولك الثناء والمنة فما كان لهذا العمل أن يكتب إلا بفضل رعايتك التي آنست الباحث في دربه الطويل ، ويعون من عندك في تخطى الصعاب أثناء كتابة هذه الرسالة، وبتوفيق منك في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى ماوصلت إليه.

ويعود الفضل بعد فضله سبحانه وتعالى في ظهور هذا العمل لسعادة اللواء/ محمد بن عبد الله الطويان مدير عام كلية الملك فهد الأمنية والمعاهد الذي تكرم بالموافقة على إبتعاث الباحث للدراسة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ولم يذخر وسعاً في دعمه وتشجيعه، كما حرص سعادته على متابعة الباحث والسؤال عنه ليس منطلق الصلاحيات المخولة له فحسب بل ومن منطلق روح الأبوة الصادقة التي يتمتع بها.

وتعجز الكلمات عن وصف ما قدمه سعادته للباحث فكيف لها أن ترد الجميل، ومع الإيمان بذلك فليس للباحث وسعاً إلا أن يقدم شكره وتقديره لسعادته داعياً المولى عز وجل أن يسدد على طريق الخير خطاه وأن يحقق آماله وطموحاته.

وكان خير عون للباحث بعد المولى عز وجل الاستاذ القدير الدكتور / سلطان بن سعيد بخاري المشرف على الرسالة ، ولايسع الباحث إلا أن يقدم شكره وتقديره لسعادته، فقد تفضل مشكوراً بمنح الباحث كثيراً من وقته الثمين، وقد ساهمت توجيهاته وإجاباته على إستفسارات الباحث في إنارة الطريق والمضى قدماً نحو تحقيق الهدف ، فهو كما عهدته الجميع حليماً ، متواضعاً ، واسع الصدر. كما يود الباحث أن يسجل شكره وتقديره للأساتذة الأفاضل ، سعادة

الدكتور / فوزي بن صالح بنجر وسعادة الدكتور / عبد الله بن محمد الحميدي ،
على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة وعلى ما أبدياه من ملاحظات قيمة ساهمت
في إثرائها .

ويتشرف الباحث أن يقدم شكره وتقديره لسعادة الدكتور / محمد بن عايد
الدوسري الذي تفضل بمناقشة الخطة ، كما تفضل مشكوراً بتقديم توجيهات
سديدة للباحث أثناء الخطوات الأولى من هذا العمل .

كما لا يفوت الباحث أن يقدم شكره وتقديره للأخوة الزملاء الذين تعاونوا معه
في توزيع الاستبانات وإستلامها من عينة الدراسة وهم :-

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| ١- عبد العزيز عبد الله العواد | ٢- وائل بن صالح العواد |
| ٣- علي بن محمد القبيسي | ٤- أسامة بن صالح العواد |
| ٥- موسى بن محمد أبو راس | ٦- ماجد بن فهد السبيعي |
| ٧- علي بن سعد لجهر | ٨- عبد الرحمن ناصر بن هتلان |
| ٩- صالح بن مشاوي | |

ويود الباحث أن يسجل شكره وتقديره للزملاء الأعزاء المقدم / عبد الله بن
محمد الجمعي والأستاذ / خالد بن عبيد الصماني والأستاذ / خالد بن عبد الرحمن
الجمعي ، على ما قدموه من خدمات علمية جليلة للباحث أثناء فترة دراسته في
الجامعة وأثناء كتابة الرسالة .

فلهم جميعاً الشكر والتقدير والإمتنان ، داعياً المولى عز وجل أن يجعل ذلك
في موازين أعمالهم ، راجياً منه سبحانه وتعالى لهم العون والتوفيق والسداد .
والله الموفق ،،

الباحث

خالد بن سعد الجضي

صفر — ١٤١٧هـ

رقم الصفحة	المحتويات
١٠-١	الفصل الأول : خطة الدراسة
١	- مقدمة
٢	- تحديد المشكلة
٥	- أهداف الدراسة
٥	- أهمية الدراسة
٧	- تساؤلات الدراسة
٧	- حدود الدراسة
٨	- مصطلحات الدراسة
١١٦-١١	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
١٠١-١١	أولاً: الإطار النظري
١١	- مفهوم الإتصال
١٣	- نشأة علم الإتصال وتطوره
١٩	- الإتصال في مدارس الإدارة
١٩	أولاً : المدرسة الكلاسيكية
٢١	ثانياً : المدرسة الفكرية للعلاقات الإنسانية
٢٣	ثالثاً : مدرسة الموارد البشرية
٢٥	رابعاً : مدرسة النظم
٢٧	- أهمية الإتصال
٣٢	- أهداف الإتصال

المحتويات	رقم الصفحة
نماذج الإتصال	٤٣-٣٦
١ - نموذج « لاسويل »	٣٦
٢ - نموذج « شانون و ويفر »	٣٧
٣ - نموذج « ديفلور »	٣٨
٤ - نموذج « شرام »	٣٨
٥ - نموذج « لازار سفيلد »	٣٩
٦ - نموذج « بيرلو »	٤٠
٧ - نموذج « نيوكومب »	٤٠
٨ - نموذج « مالتزكي »	٤١
٩ - نموذج « واتزلويك ، بيفن و جاكسون »	٤٢
١٠ - نموذج « روجرز و كنكيد »	٤٣
أنواع الإتصال	٥٠-٤٤
- الإتصال الرسمي	٤٤
١ - الاتجاه الرأسي الهابط	٤٤
٢ - الاتجاه الرأسي الصاعد	٤٥
٣ - الإتجاه الأفقي	٤٧
- الإتصال غير الرسمي	٤٨
وسائل الإتصال	٦٩-٥١
- الإتصال اللفظي	٥١

المحتويات	رقم الصفحة
١ - الإتصال المكتوب	٥١
٢ - الإتصال الشفهي	٥٨
٣ - الإتصال غير اللفظي	٦٦
معوقات الإتصال:	٧٧-٧٠
أولاً : - المعوقات الإنسانية	٧٠
ثانياً : - المعوقات التنظيمية	٧٣
ثالثاً : - المعوقات البيئية والفنية	٧٥
الإتصال والسلوك الإنساني:	٧٨-١٠١
- مفهوم السلوك الإنساني	٧٨
- عناصر السلوك الإنساني	٧٨
- السلوك والبيئة	٨٠
- السلوك والإتصال	٨١
١ - نظرية الرصاصة	٨٢
٢ - نظرية «لازار سفيلد»	٨٢
٣ - نظرية «هوفلاند»	٨٣
٤ - نظرية «التنافر»	٨٣
٥ - نظرية «لوهان»	٨٤
٦ - نظرية «التوافق»	٨٤

رقم الصفحة	المحتويات
٨٥	٧ - نظرية «الإتزان البنائي»
٨٥	٨ - نظرية « فيشباين »
١٠١ - ٨٨	عناصر الإتصال
٨٨	١ - المرسل
٩١	٢ - الوسيلة
٩٣	٣ - الرسالة
٩٥	٤ - المستقبل
٩٨	٥ - البيئة
١١٦ - ١٠٢	ثانياً: الدراسات السابقة
١٠٢	أ- دراسات الإتصال في المنظمات التربوية
١١٠	ب- دراسات الإتصال في المنظمات غير التربوية
١٢٥ - ١١٧	الفصل الثالث :إجراءات الدراسة:
١١٧	أولاً: منهج الدراسة
١١٧	ثانياً : مجتمع الدراسة
١١٨	ثالثاً : عينة الدراسة
١٢٠	رابعاً : أداة الدراسة
١٢٠	١- بناء الأداة
١٢٢	٢- صدق الأداة

المحتويات	رقم الصفحة
١- ثبات الأداة	١٢٢
خامساً : خطوات التطبيق الميداني	١٢٣
سادساً : أساليب المعالجة الإحصائية	١٢٤
الفصل الرابع : تحليل وتفسير النتائج :	١٢٦-١٦٧
إجابة التساؤل الأول : نمط الإتصال	١٢٦
إجابة التساؤل الثاني : وسائل الإتصال	١٣٠
إجابة التساؤل الثالث : أهداف الإتصال	١٣٥
إجابة التساؤل الرابع : معوقات الإتصال	١٤٠
إجابة التساؤل الخامس : عناصر الإتصال	١٤٤
إجابة التساؤل السادس : إتجاهات الفروق في إستجابات العينة التي ترجع إلى متغيرات الدراسة	١٥٥
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	١٦٨-١٧٨
ملخص الدراسة	١٦٨
نتائج الدراسة	١٧٣
توصيات الدراسة	١٧٦
مراجع الدراسة :	١٧٩
الملاحق :	١٨٨

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
١	نتائج دراسات تتعلق بمدى إستخدام قنوات الإتصال بنوعيتها	٤٩
٢	توزيع المدارس تبعاً للمرحلة التعليمية	١١٨
٣	توزيع المدارس الحكومية على القطاعات التعليمية	١١٨
٤	توزيع عينة الدراسة تبعاً للقطاعات التعليمية	١١٩
٥	توزيع عينة الدراسة الفعلية تبعاً للقطاعات التعليمية	١١٩
٦	توزيع عينة الدراسة على المراحل التعليمية	١١٩
٧	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	١٢٠
٨	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخبرة	١٢٠
٩	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالإتصال الرسمي	١٢٦
١٠	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالإتصال الصاعد	١٢٧
١١	ترتيب إتجاهات الإتصال كما تراها عينة الدراسة	١٢٩
١٢	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالإتصال غير الرسمي	١٢٩
١٣	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالوسائل الكتابية	١٣٠
١٤	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالوسائل الشفهية	١٣٢
١٥	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالوسائل الشفهية غير المباشرة	١٣٣
١٦	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بأهداف الأتصال التنظيمية	١٣٥
١٧	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بأهداف الأتصال التطويرية	١٣٦
١٨	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بأهداف الأتصال النفسية والإجتماعية	١٣٨
١٩	ترتيب أهداف الإتصال كما تراها عينة الدراسة	١٣٩

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
٢٠	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات الإتصال الإنسانية	١٤٠
٢١	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات الإتصال التنظيمية	١٤١
٢٢	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بمعوقات الإتصال الفنية والبيئية	١٤٣
٢٣	ترتيب معوقات الإتصال كما تراها عينة الدراسة.	١٤٤
٢٤	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بمهارات الإتصال لدى المرسل	١٤٤
٢٥	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بإتجاهات المرسل	١٤٥
٢٦	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بمصادر قوة المرسل	١٤٦
٢٧	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بوسيلة الإتصال	١٤٨
٢٨	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالرسالة	١٥٠
٢٩	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالمستقبل	١٥١
٣٠	إستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبيئة	١٥٢
٣١	المتوسطات الحسابية لعناصر الإتصال	١٥٤
٣٢	إتجاهات الفروق التي ترجع إلى متغير القطاع التعليمي	١٥٦
٣٣	إتجاهات الفروق التي ترجع إلى متغير المرحلة التعليمية	١٦٠
٣٤	إتجاهات الفروق التي ترجع إلى متغير المؤهل التعليمي	١٦٢
٣٥	إتجاهات الفروق التي ترجع إلى متغير مدة الخبرة	١٦٥

الفصل الأول

خطة الدراسة

مقدمة :

الإتصال ظاهرة إنسانية قديمة لازمت الإنسان واستمرت معه ، وقبل إكتشاف اللغة كانت عملية الإتصال صعبة إلا أن الإنسان منذ خلقه الله على هذه الأرض كان يستخدم بعضاً من أشكال الإتصال كالرموز والإشارات والصور التي كانت أدوات الإتصال في العصور القديمة .

فالإتصال أمر حيوي في حياة الإنسان بإعتباره مدنياً بطبعه يسعى للفاعل مع الآخرين ينقل لهم أفكاره ويستفيد مما لديهم من أفكار ، وعمل الإتصال على إنتقال الخبرات والثقافات والعلوم من شعب إلى آخر ومن جيل لآخر ، فالإتصال هو الذي يعمل على تحقيق أولى خصائص العلم وهي التراكمية والتي بدونها سيكون لزاماً على كل فرد أن يبدأ من الصفر ، وليس مما إنتهى إليه الآخرون .

ولا تقتصر أهمية الإتصال على الفرد فحسب بل تعظم أهميته بالنسبة للجماعة ، فالإتصال أساسي لوجود أي جماعة كما أنه يلعب دوراً حاسماً في تحديد مصيرها ، فبدون الإتصال لن تتمكن الجماعة من العمل سوياً وبالتالي لن تتحقق الأهداف المرسومة .

والمنظمة ماهي إلا جماعة من البشر ، لذا فالإتصال يوجد حيث توجد المنظمة بغض النظر عن المدرسة التي تتبناها تلك المنظمة سواء كانت المدرسة التقليدية أو المدرسة الحديثة وذلك من منطلق أن نشاط المنظمة وجميع وظائف الإدارة كالخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ، وإتخاذ القرارات ، تؤدي جميعها بالإتصال ، لذا فلا غرابة في أن يطلق بعض الكتاب على الإتصال قلب الإدارة .

ليس هذا فحسب بل يعول على الإتصال كثيراً في عملية تعديل السلوك

باعتباره بعداً بيئياً رئيساً له أثر جلي على سلوك الفرد ، ويتضح الارتباط الوثيق بين السلوك والاتصال في كون المعرفة هي أساس السلوك الإنساني والمعرفة لا يتم تحصيلها إلا عن طريق الاتصال .

وحيث أن من المسلم به أن الاتصال يؤثر في سلوك الفرد والذي يعتبر بدوره الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة ككل ، فإن هذا يشير إلى أن المؤسسات المعاصرة أصبحت بيئات عمل مؤثرة في شخصيات العاملين وقيمهم وعلاقاتهم بما تطبقه في مواجهتهم من مواقف وأولويات بحيث يمكن القول أن كل مؤسسة أصبحت تطبع العاملين فيها بنمط معين للشخصية.

ومما لاشك فيه أن قطاع التربية والتعليم أولى مؤسسات المجتمع وأوجها إلى تطبيع سلوك العاملين بنمط معين للشخصية وذلك من منطلق حساسية مهنة التعليم من جهة وباعتبارها أم المهن من جهة أخرى.

ويتضح مما سبق أن عملية الاتصال يعظم دورها وتتزايد أهميتها في قطاع التربية والتعليم حيث أن الاتصال يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف التي ينشدها ذلك القطاع.

تحديد المشكلة :

يعتبر الاتصال العصب الحساس لأي منظمة نظراً لإتباطه الوثيق بجميع الوظائف الادارية . وهذا الارتباط بين الاتصال والوظائف الإدارية والتأثير المتبادل بينهما تسبب في وجود ارتباط وثيق بين الاتصال والمشكلات التي تعاني منها المنظمات والصعوبات التي تواجهها .

ويمكن تحري تلك العلاقة في بعدين :

البعد الأول : البعد الإنساني :

ان اتجاهات الافراد السلبية تؤثر سلباً على عملية الإتصال وينعكس هذا على الوظائف الإدارية ويحد من فعاليتها .

البعد الثاني : البعد التنظيمي :

أن أي قصور أو ضعف في الامكانيات المتاحة للمنظمة ، الهيكل التنظيمي ، التوصيف الوظيفي ... الخ ، فإن هذا يؤثر سلباً على الوظائف الادارية وبالتالي ينعكس على الإتصال ويحد من فعاليته .

وعلى هذا يمكن القول بأنه لا توجد منظمة تخلو من مشكلات وصعوبات في عملية الإتصال ، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات التي أجريت على المنظمات المختلفة ، ومنها الدراسات التي قامت بها الجمعية الدولية للإتصال التجاري (IABC) في الفترة بين عامي ١٩٨٠-١٩٨٩م والتي أجريت على ٣٠٠ منظمة (Foehenbech, 1990, pp.101-106) .

كما قدمت بعض الدراسات التي ناقشت المشكلات التعليمية والادارية في المملكة مؤشرات تعطي دلالة أن هناك صعوبات في عملية الإتصال بين ادارة التعليم والمدارس التابعة لها . من هذه الدراسات ، دراسة (حسين أبو طالب) بعنوان (أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه إدارتي تعليم البنين بمنطقة أبها وجيزان) ، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك مشكلات تتعلق بالإتصالات والمواصلات وهي كالتالي :

١ - قلة السيارات المخصصة لنقل الموجهين التربويين إلى المدارس التي يكلفون بزيارتها من حين لآخر .

٢ - وعورة الطرق المؤدية إلى بعض المدارس .

٣ - قلة الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للطباعة بإدارة التعليم حيث تؤدي هذه المشكلة إلى بروز مشكلات أخرى ، كتأخر وصول القرارات والتعاميم إلى المدارس وتأخر عملية الإتصال . (ابوطالب ، ١٤١١هـ ، ص ١٨٦) .

وفي دراسة قام بها « عليوي الطلحي » بعنوان (أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف) ، توصلت هذه الدراسة إلى أن :

- ١ - وجود الروتين سبب في تعطيل المكاتبات الرسمية بين المدرسة وإدارة التعليم . وقد احتلت هذه المشكلة المرتبة السادسة من الأهمية .
- ٢ - من المشكلات الادارية أيضاً ، إستخدام الأساليب التسلطية في الخطابات الموجهة لإدارة المدرسة . (الطلحي ، ١٤١٤هـ ، ص ص ٧٢-٧٣) .

وبناءً على ما تقدم فإن نظام الاتصال بين إدارة التعليم و المدارس يواجه بعض الصعوبات كشفت الدراسات السابقة بعضاً منها ، هذا بالإضافة إلى وجود معوقات أخرى تحد من فعالية عملية الإتصال يمكن ملاحظتها بشكل مباشر منها :

- ١ - تعدد نطاق الإشراف لمدير التعليم .
- ٢ - التباعد الجغرافي بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ، بالإضافة إلى وجود بعض المدارس في مناطق نائية .
- ٣ - عدم توفر تقنيات حديثة في المدارس يمكن استخدامها في عملية الإتصال .

وقد دعت الأسباب السالفة الذكر الباحث للقيام بهذه الدراسة وذلك للتعرف على مدى فعالية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية .

وقد أختار الباحث منطقة عسير مكاناً لتطبيق دراسته نظراً لأن تلك

المنطقة لم تحظ بالإهتمام الكافي من قبل الباحثين ولما لها من طبيعة جغرافية ومناخية يعتقد الباحث أنها تتسبب في الحد من فعالية نظام الإتصال الإداري.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١ - تحديد انماط الإتصال السائدة في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية .
- ٢- التعرف على الوسائل المستخدمة في الاتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها .
- ٣ - التعرف على أبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها .
- ٤ - التعرف على أبرز معوقات الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ومحاولة وضع الحلول لها .
- ٥ - التعرف على مدى فعالية كل عنصر من عناصر الاتصال ، وذلك للحكم على مدى تحقق الهدف من الإتصال وهو التأثير في سلوك مديري المدارس .
- ٦ - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العينة ترجع إلى متغيرات الدراسة التالية (القطاع التعليمي ، المرحلة التعليمية المؤهل التعليمي ، مدة الخبرة) .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في موضوعها وفي مجال تطبيقها أيضاً ، فمجال تطبيق هذه الدراسة هو قطاع التعليم العام الذي يعول عليه كثيراً في إعداد الكوادر البشرية اللازمة لعملية التنمية الشاملة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وحيث أن بعض الدراسات السابقة التي تناولت

موضوع الإتصال على المستويين العربي والعالمي قد توصلت إلى أن المؤسسات المعاصرة تعاني من صعوبات في الإتصال وقصوراً في وسائله ، لذا فإن قطاع التعليم العام يكون أجدر وأحق من غيره بهذا النوع من الدراسات ويرجع السبب في ذلك إلى أن أي خلل أو قصور في هذا القطاع سينعكس سلباً بشكل أو بآخر على كافة مؤسسات المجتمع ، وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات العربية التطبيقية للإتصال في المنظمات التربوية قليلة جداً بالمقارنة مع الدراسات التي تناولت وظائف الإدارة الأخرى .

ومن حيث موضوع الدراسة ، فإن أهمية الإتصال تتلخص في الجوانب التالية :

١ - من الدلائل التي تؤكد على أهمية الإتصال ، هو أن الفرد يقضي مايقرب من ٧٠٪ من حياته العملية في ممارسة عملية الإتصال بشكل أو بآخر ، وأن ٩٠٪ من وقت الإدارة يخصص للإتصال . (التويجري ، ١٩٨٨م ، ص ١٠٧) .

٢ - أن معظم مشكلات المديرين مع رؤسيتهم تعود إلى الإتصال إما بسبب عدم توصيل المعلومة بطريقة صحيحة ، وإما بسبب عدم فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين .

ففي دراسة أجراها « هيت - Hitt » ١٩٨٨م ، على المديرين المشاركين في إحدى الدورات التدريبية التي قام بتنفيذها ، سأل المشتركين عن أفضل صفات المديرين الذين واجهوهم في حياتهم العملية وكان لهم تأثير في سلوكهم ، وقد أشارت معظم الإجابات إلى أن أولئك المديرين كانوا يتصفون بخاصيتين هما ، الامانة والقدرة على الإتصال . (هيجان ، ١٤١٣هـ ، ص ٧) .

٣ - الارتباط الوثيق والتأثير المتبادل بين الإتصال الإداري وجميع الوظائف الادارية الأخرى .

تساؤلات الدراسة :

السؤال الرئيس:

ما مدى فعالية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

ويتفرع من هذا السؤال ستة تساؤلات هي :

س ١: ما الأنماط السائدة للإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ؟

س ٢ : ما الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ؟

س ٣ : ما أبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الإتصال الإداري القائم بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ؟

س ٤ : ما أبرز معوقات الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ؟

س ٥ : ما مدى فعالية كل عنصر من عناصر عملية الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ؟

س ٦ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العينة ترجع إلى متغيرات الدراسة التالية (القطاع التعليمي ، المرحلة التعليمية ، المؤهل العلمي ، مدة الخبرة) ؟

حدود الدراسة :

الحدودالموضوعية : وتتمثل في التحقق من مدى فعالية نظام الإتصال الإداري بالإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس ، عن طريق التعرف على انماط ذلك الإتصال ووسائله وأهدافه والمعوقات التي تحد من فعاليته ، والتعرف على مدى فعالية كل عنصر من عناصره ، وكذلك التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

إستجابات أفراد العينة ترجع إلى متغيرات الدراسة.

الحدود المكانية : إقتصرت تطبيق هذه الدراسة على المدارس التابعة بشكل مباشر للإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير (إدارة تعليم البنين بمنطقة أبها سابقاً) ، ويستثنى من مجتمع الدراسة المدارس التي تشرف عليها إدارات تعليم فرعية وهي المدارس التابعة للإدارات التعليمية الفرعية التالية :

- ١ - إدارة تعليم البنين ببيشة .
- ٢ - إدارة تعليم البنين بالنماص .
- ٣ - إدارة تعليم البنين بمحائل .
- ٤ - إدارة تعليم البنين برجال ألمع .
- ٥ - إدارة تعليم البنين بسراة عبيدة .

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام

الدراسي ١٤١٦هـ .

مصطلحات الدراسة :

الإتصال الإداري:

يعرف الإتصال بأنه « نقل أو استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة وأطراف متأثرة - مصادر ومتلقين على التخصيص والتعميم - على نحو يقصد به ويترتب عليه تغير في المواقف والسلوك » (سعد ، ١٩٨٨م ، ص ٢٣).

التعريف الإجرائي للإتصال الإداري:

عملية تأثير وتأثر بين إدارة التعليم ومديري المدارس عن طريق تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر ، وترسيخ معانيها من خلال قنوات لفظية أو غير لفظية ، وذلك من أجل الوصول إلى نمط معين من السلوك سواء كان حركياً أو عقلياً أو وجدانياً .

التأثير:

يعرف التأثير بأنه « التغيير الذي يحدث في سلوك الإنسان نتيجة لحصوله على بعض المعلومات » (موسى ، ١٩٨٦م ، ص ١١٤) .

التعريف الإجرائي للتأثير :

وهو التغير الذي يحدث في سلوك مديري المدارس نتيجة لإستقبالهم معلومات أو أفكار أو آراء أو مشاعر من قبل إدارة التعليم .

السلوك :

يعرف السلوك بأنه « نشاط يمكن مشاهدته ووصفه أو قياسه » (عطيه ، ١٤٠٥هـ ، ص ٤٩) .

التعريف الإجرائي للسلوك :

هو ذلك النشاط الإنساني الذي يصدر من قبل مديري المدارس كنتيجة لعملية الإتصال اللفظي وغير اللفظي الذي يستقبلونه من قبل المسؤولين في إدارة التعليم بحيث يمكن مشاهدة ذلك النشاط ووصفه أو قياسه .

الفعالية :

يقصد بالفعالية في الفكر الإداري « مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها » (مرشد ، ١٤٠٨هـ ، ص ٢١٢) . ويقصد بفعالية الإتصال « مدى قيام كل عنصر من عناصر الإتصال بوظيفته على اكمل وجه لتحقيق هدف الإتصال » (محمد ، ١٩٨٣م ، ص ٤٧) .

التعريف الإجرائي للفعالية :

وهي مدى قيام كل عنصر من عناصر الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير بوظيفته على اكمل وجه وذلك لتحقيق هدف الإتصال والذي يتمثل في صدور الإستجابة المنشودة في سلوك مديري المدارس .

الإتجاه الهابط :

هو ذلك الإتصال الذي تتدفق فيه المعلومات من أعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية .

التعريف الإجرائي للإتجاه الهابط :

هو ذلك الإتصال الذي تتدفق فيه المعلومات من إدارة التعليم إلى إدارات المدارس .

الإتجاه الصاعد :

هو ذلك الإتصال الذي تتدفق فيه المعلومات من أسفل إلى أعلى أي من المستويات التنفيذية إلى الإدارة العليا.

التعريف الإجرائي للإتجاه الصاعد :

هو ذلك الإتصال الذي تتدفق فيه المعلومات من إدارات المدارس إلى إدارة التعليم .

الإتجاه الأفقي :

هو ذلك الإتصال الذي تتدفق فيه المعلومات بين أفراد أو وحدات في مستوى إداري واحد .

التعريف الإجرائي للإتجاه الأفقي :

هو ذلك الإتصال الذي تتدفق فيه المعلومات بين مديري المدارس .

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

أولاً : الإطار النظري

مفهوم الإتصال :

يختلف الكتاب حول تعريف الإتصال ، فكلمة (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى عام ، أي الإتصال الذي يجرى بين شخصين ويرمي إلى وجود تفاهم عام أو وحدة في الآراء والأفكار ، وهي تقابل في العربية الفعل ، يتصل ، يبلغ ، يعرف بـ ، يفشي ، يعطي ، أو ينقل إلى الآخرين .

وكلمة إتصال في صيغة المفرد (Communication) تعني النشاط المتعلق بالإتصال ، أما في صيغة الجمع (Communications) فإنها تشير إلى تقنيات ووسائل الإتصال .

ويرى بعض الكتاب أن كلمة الإتصال أصبحت ضحية الإفراط في الإستخدامات اللفظية المعاصرة ، وأن مشكلة تعريف الإتصال تكمن في حقيقتها بوجود عدة تعاريف إجرائية لمصطلح (Common) في اللغة الانجليزية (Paskin, 1982 , p. 313) .

ويعرف الإتصال بأنه :

«نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل» (Pursley, 1980 , P.228) ويؤخذ على هذا التعريف أنه نظر للإتصال على أنه عبارة عن نقل فقط وليس عملية مشاركة ، كما أنه إعتبر عملية الإتصال عملية بسيطة وفي الواقع أن الإتصال عملية معقدة ، كما أن هذا التعريف لم يوضح التفاعل بين طرفي الإتصال .

«نقل رسائل شفوية أو مكتوبة من المرسل تكون نتيجتها إستجابة

مقصودة تصدر عن المستقبل » (Munter, 1982 , p.1).



ويؤكد هذا التعريف على هدف الإتصال وهو التأثير ، ويؤخذ عليه أنه إعتبر التأثير من طرف واحد ، بينما الإتصال في حقيقته عبارة عن تأثير متبادل بين طرفي الإتصال ، كما أن هذا التعريف لم ينظر للإتصال على أنه عملية Process وقد أشار التعريف إلى وسائل الإتصال اللفظية وأهمل وسائل الإتصال غير اللفظية .

« توصيل المعلومات وتبادل الفهم من فرد لآخر » (Beach, 1970, p.581). وهذا التعريف يؤكد على ضرورة الفهم المتبادل بين طرفي الإتصال ، إلا أنه كسابقه لم يعتبر الإتصال عملية ، ولم يوضح قنوات الإتصال بين المرسل والمستقبل .

« العملية التي يتم بواسطتها نقل الرسائل من شخص لآخر » (بدر ، ١٤١٠هـ ، ص ٢٤٠) ويؤكد هذا التعريف على أن الإتصال عملية ، إلا أنه إعتبر الإتصال عملية بسيطة بينما هو في الحقيقة عملية معقدة ، كما يؤخذ على هذا التعريف أنه لم يتطرق للتفاعل بين طرفي الإتصال والتأثير المتبادل بينهما .

« عملية إجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات وترسيخ المعاني بين فردين أو أكثر » (Griffin, 1986, p.513)

ولعل من مميزات هذا التعريف أنه أشار إلى أن الإتصال عملية إجتماعية ، إلا أن من عيوبه أنه لم يتطرق لهدف الإتصال ، كما أنه لم يبين قنوات الإتصال بين المرسل والمستقبل .

« عملية تفاعلية عن طريق التأثير من خلال إرسال وإستقبال الرسائل اللفظية وغير اللفظية » (Tortoriello, 1978, p.9).

وهذا التعريف يؤكد على أن الإتصال عملية تفاعلية ، وأن هناك هدفاً عاماً للإتصال وهو التأثير المتبادل بين طرفي الإتصال ، ويؤخذ عليه أنه لم يوضح الأهداف الخاصة للرسائل المتبادلة بين المرسل والمستقبل .

ويتضح من العرض السابق أن محاولات المفكرين لتعريف الإتصال تأثرت بمفهومهم عن الإتصال ونظرتهم إليه ، إلا أنه يمكن الاستفادة من التعاريف السابقة في إستخلاص عدة عناصر ينبغي أن يشملها التعريف الجيد للإتصال :-

- ١ - أن الإتصال عبارة عن عملية (Process).
- ٢ - أن الإتصال عبارة عن عملية معقدة .
- ٣ - الاشتراك في المعنى والمفهوم بين طرفي الإتصال عنصر أساسي وهام .
- ٤ - ضرورة توافر قناة أو قنوات للإتصال .
- ٥ - وجود طرفين على الأقل في عملية الإتصال .
- ٦ - أن الإتصال عملية مقصودة وهادفة .
- ٧ - التغذية العكسية عنصر هام ، وهي عبارة عن رد المستقبل على الرسالة .
- ٨ - أن الإتصال عبارة عن نشاط لفظي أو غير لفظي .

ومن خلال هذه العناصر توصل الباحث إلى التعريف التالي :

«الإتصال عملية تأثير وتأثر بين المرسل والمستقبل عن طريق تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر ، وترسيخ معانيها من خلال قنوات لفظية أو غير لفظية ، وذلك من أجل الوصول إلى نمط معين من السلوك سواء كان حركياً أو عقلياً ، أو وجدانياً » .

× نشأة علم الإتصال وتطوره :

ظهرت أهمية الإتصال كعامل مهم في استمرار الحياة وأزدهارها على وجه الأرض منذ زمن بعيد ، ولعبت وسائل الإتصال دوراً كبيراً في نمو الفكر الإنساني وتقدم الحضارة الإنسانية ، وإتخذها كثير من العلماء والباحثين معياراً عند المقارنة بين الحضارات والشعوب المختلفة بحيث يقاس مدى رقيها بمقدار ما أحرزته من تقدم في هذا المجال .

وقد استعان الإنسان منذ بدء الخليقة بأساليب متنوعة ووسائل كثيرة للتعامل في الحياة والتفاهم مع الناس وفي التعبير عن آرائه وأفكاره وما يجول في نفسه من أحاسيس ومشاعر ، ولم تكن الكلمة المنطوقة هي أسلوبه الوحيد في ذلك بل لجأ إلى الرموز والإشارات وجعل منها لغة التفاهم .

ويرى المؤرخون بأن هناك إهتماماً واضحاً بالاتصال وبدوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد وذلك في كتابات البابليين وفي معابد المصريين القدماء ومقابرهم التي زينت جدرانها بالصور والرسومات التي تصور الحياة في تلك المرحلة من تاريخ الإنسانية وتشرح المناسك والطقوس الدينية وتوضح عاداتهم وتقاليدهم في ممارسة أمور الدنيا وتسجل معتقداتهم وإنجازاتهم .

إلا أن أهم وسائل الاتصال التي عملت على تقدم الإنسانية هي إكتشاف حروف الهجاء كلغة للكتابة ، وقد استخدمت الرموز المصورة للكتابة في بداية الأمر ثم مرت حروف الهجاء في مراحل كثيرة من التطور حتى وصلت إلى صورتها الحالية . (الطوبجي ، ١٩٨٧م ، ص ٢١) .

أما الإتصال كعلم فيرى بعض الكتاب أن أصوله ترجع إلى اليونانيين ، حيث يعد « كوراكس - Corax » أول من وضع نظرية في علم الإتصال في اليونان ، وقد طور هذه النظرية من بعده تلميذه « تيسياس - Tisias » ، وتناقش تلك النظرية أسلوب المرافعة في المحاكم ذلك الأسلوب الذي كان يعد صناعة الإقناع .

ويعد كل من « أفلاطون » الذي عاش فيما بين (٤٢٧ - ٣٤٧) قبل الميلاد وتلميذه « أرسطو » الذي عاش فيما بين (٣٨٥ - ٣٢٢) قبل الميلاد ، مؤسسي الدراسات القديمة لفن الإتصال ، وقد توصل كل منهما إلى أن الإتصال فن أو صناعة يمكن تعلمها بالتمرين ، وأن الإتصال علم قائم بذاته (روبن ، ١٤١٢هـ ، ص ٦٧) .

وفي العصر الحديث ظهر الإتصال كعلم على أكتاف علوم أخرى وإستفاد من أساليبها ومناهج البحث فيها ، فالعلماء الذين أولوا الإتصال النصيب الأكبر من إهتمامهم وطاقاتهم كانوا ينتمون أصلاً إلى علوم ومجالات أخرى أهمها علم الإجتماع ، علم النفس ، الانثروبولوجي ، اللغات والصحافة .

وقد أثرت في نشأة علم الإتصال وتطوره ثلاثة إتجاهات فكرية هي :-

الاتجاه الأول: وفيه يتركز الإهتمام على دراسة السلوك الإتصالي في الفصائل الحيوانية المختلفة والإنسان بهدف المقارنة بينها وتحديد مستويات التعقيد المختلفة في سلوك كل منها ، وقد توصل علماء النفس والاجتماع وعلم الأحياء إلى تصنيف السلوك الإتصالي في الإسرة الحيوانية إلى ثلاثة مستويات :

أ - الإتصال الانعكاسي : ويتميز بعدم وجود غرض أو قصد من جانب المرسل .

ب - الإتصال الغرضي : ويتميز بوجود غرض من المرسل وهو التأثير في سلوك المستقبل .

ج - الإتصال النحوي : وهو ذلك المستوى الذي تظهر فيه المقدرة على الاستفادة من الرموز في عملية الإتصال .

الاتجاه الثاني: ويتركز فيه الإهتمام على دراسة اللغة وتحليل الرموز والإشارات والمعاني التي تتضمنها الرسالة الإتصالية .

الاتجاه الثالث: ويتركز الإهتمام فيه على النظر للإتصال كعملية Process، تتضمن عدة عناصر لكل منها وظائف وصفات خاصة تحدد في مجموعها طبيعة الإتصال ونتائجه . (جوهري ، ١٩٧٩م ، ص ص ٢٠-٢١) .

وقد تطورت تكنولوجيا الإتصال عبر العصور المختلفة ، ويمكن تقسيم مراحل ذلك التطور على النحو التالي :

المرحلة الأولى : المرحلة الشفاهية :

ويطلق عليها المرحلة الشفاهية الكلية أو مرحلة ما قبل التعلم ، وكانت وسيلة الإتصال الرئيسة هي الكلمة المنطوقة ، والحاسة الأساسية هي حاسة السمع .

ويأتي تطور اللغة لكي يعطي القوة للإتصال الإنساني ، وكان الشعر المقفى المسترسل أبرز وسائل الإبداع والتواصل الحضاري ، كما وقد أثر أسلوب الإتصال - هذا - على الناس وجعلهم عاطفيين أكثر ، لأن الكلمة المنطوقة أكثر عاطفية من الكلمة المكتوبة .

المرحلة الثانية : المرحلة الكتابية :

وهي المرحلة التي عرف فيها الإنسان اللغة المكتوبة ، واستمرت هذه المرحلة حوالي ثلاثة آلاف سنة ، وكانت الكتابة هي الأداة الأساسية للتعبير والاتصال ، وأصبحت حاسة البصر هي الحاسة الرئيسة ، ووضعت الكتابة - التي تعد ثانية كبريات الإنجازات البشرية - بداية انطلاق الحضارة الإنسانية ، فقد أضفت صفة الدوام على الكلمة المنطوقة ، وحافظت على رسائل الجماعة مما كفل لها الوجود والاستمرار ، وتنوعت وسائل تسجيل الكلمة المكتوبة لتشمل : ألواح الصلصال ، الأحجار المنحوتة ، لفائف الورق ، إلى جانب جدران المقابر واللوحات الجنائزية وسعف النخيل ، وظهرت الرسائل الإخبارية ، والكتب المنسوخة ، وأزدهرت تجارة الخبر المخطوط ، وظهرت مراكز الترجمة والنسخ - خاصة في الدولة الإسلامية - مثل مكتبة بيت الحكمة التي أنشأها الخليفة المأمون (٨١٤ - ٨٣٣ م) ، كما ظهرت مهنة الوراقة أو حرف صناعة الورق ونسخ الكتب والإتجار بها ، وانتشرت في البلاد العربية وانتقلت منها إلى أوروبا .

المرحلة الثالثة : المرحلة الطباعية :

وفي هذه المرحلة عرف الإنسان الطباعة Printing أي تجسيد المخطوط

في شكل مادي يتم إستنساخه يدوياً وبكميات وبشكل مقروء وواضح نسبياً ، ويعود فضل اختراع الطباعة إلى الفينيقيين - الذين أخترعوا الورق أيضاً - وبدأت بالطباعة القالبية : وهي طريقة تعتمد على نقش الكتاب أو الرسوم أو أي رسالة اتصالية مخطوطة على لوح من الخشب ، ثم تفريغ ما حول الكتابة فتبقى الحروف بارزة بالنسبة لما حولها ، وتحبر لكي يطبع عليها العدد المطلوب من النسخ ، وكانت هذه هي الطريقة الشائعة في الصين في القرنين الخامس والسادس الميلاديين .

وفي عام ١٤٤٥م نجح « يوهان فان جوتنبرج » في مدينة ماينز بألمانيا في عمل حرف الطباعة المتفرق والمسبوك من المعدن ، وبعد ذلك انتشر هذا النوع من الطباعة في أوروبا ، وتطور على أيدي العديد من الخبراء والعلماء ودخلت الطباعة أمريكا عام ١٥٣٤م ، وأنشأت أول مطبعة في العالم العربي ببلبنان ١٦١٠م ، وسوريا ١٧٠٦م ، ودخلت الطباعة مصر ١٧٩٨م ، وفي المملكة العربية السعودية تم إنشاء أول مطبعة عام ١٨٨٣ م .

المرحلة الرابعة : المرحلة الإلكترونية :

وتمتد هذه المرحلة من منتصف القرن التاسع عشر وحتى منتصف ثمانينات هذه القرن ، وقد بدأت بتجارب واكتشافات واختراعات في الاتصالات عن بعد (الإتصالات السلكية واللاسلكية) وانتهت باستقرار لوسائل الإتصال الجماهيرية والوسطية التي تشكل لب ثورة الإتصال الآن ، لذا تعددت تسميات هذه المرحلة ما بين : « مرحلة الإتصالات السلكية واللاسلكية » ، « مرحلة الثورة الإتصالية » ، « مرحلة الانفجار الإتصالي » أو « مرحلة الدوائر الإلكترونية » فقد شهدت هذه المرحلة نمواً متزايداً في وسائل الاتصال وأساليبه ، وبدأت هذه الإكتشافات بظهور التلغراف بأنظمتها المختلفة ، ثم الهاتف ، والفونوغراف فالتصوير الفوتوغرافي . بعد ذلك ظهرت الإذاعة المسموعة ، ثم الإذاعة المرئية (التليفزيون) .

المرحلة الخامسة : المرحلة التفاعلية :

وبدأت هذه المرحلة في منتصف الثمانينات وما زالت مستمرة وتتميز بسمّة أساسية وهي : المزج بين أكثر من تكنولوجيا اتصالية تمتلكها أكثر من وسيلة ، لتحقيق الهدف النهائي ، وهو توصيل الرسالة الاتصالية وهي ما أطلق عليها : « التكنولوجيا التفاعلية Interactive Technology » وتتمثل هذه المرحلة في تحويل المنزل أو المكتب إلى مركز كامل للاتصالات يندمج فيه : الهاتف والفاكسميلي والتليفزيون والحاسب الأليكتروني والفيديو والمفكرة الأليكترونية في نظام متكامل يتصل بأنظمة مشابهة عن طريق الهاتف والحاسبات الأليكترونية التي باتت تلعب دوراً متزايداً في كل صناعات الإتصال (حسن ، ١٤١٤هـ ، ص ص ١١٥ - ١٢٦) .

✱ الإتصال في مدارس الإدارة :

إن الإتصال القائم في المنظمات المعاصرة لم يولد فجأة ، بل مر هذا العلم كغيره من العلوم بعدة مراحل حثيثة في عملية التطوير ، وإن كانت المدارس الفكرية الأولى في علم الإدارة لم توله الإهتمام اللازم ، إلا أن هذا العلم قد حظي في السنوات الأخيرة بإهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين لعلم الإدارة ، وسوف يقوم الباحث بإستعراض مدارس الإدارة مع التطرق لإسهامات كل مدرسة فيما يتعلق بالإتصال .

✱ أولاً : المدرسة الكلاسيكية :

تجاهلت المدرسة الكلاسيكية الإتصال كعامل مؤثر في السلوك الإنساني ، وسوف يتناول الباحث علماء المدرسة الكلاسيكية ، ويبين نظرة كل منهم نحو الإتصال .

✱ ١ - فريدريك تايلور - F.Taylor

كان تايلور مهندساً ميكانيكياً في أوائل ١٩٠٠م ، ثم أصبح مديراً لمصنع المعدن والفولاذ ، وقد أَلَف كتاب «الإدارة العلمية» الذي تضمن بعض الأفكار مثل دراسات الحركة والزمن (Time - and - Motion) ، إلا أنه يؤخذ على أفكار تايلور أنها قامت على إفتراضات خاطئة منها ، أن العامل يعمل بدافع إقتصادي فقط وأنه كسول ، وغير قادر على إتخاذ القرار ، هذا بالإضافة إلى أنها أهملت الجوانب الإنسانية للعاملين .

✱ الإتصال عند تايلور :

يؤخذ على «تايلور» أنه لم يتحدث إلا قليلاً عن الإتصال وعن وظيفته في المنظمة ، وكان الإتصال السائد في منظمات الإدارة العلمية هو الإتصال الرأسى الهابط Down Ward الذي أعتبر أفضل وسيلة لإعطاء التعليمات للعاملين .

وقد كانت إفتراضات هذه المدرسة عن العاملين أنهم يرغبون في فهم التعليمات وأنهم راضون عن ذلك ، لذا إقتصر الإتصال على هذه الوظيفة ، ولم يكن مسموحاً للعاملين أن يتحدثوا مع بعضهم أثناء العمل ، وهذا يعني أن الإتصال غير الرسمي كان محارباً من قبل أنصار هذه المدرسة (Myers, 1982, pp.28-29).

٢٨ - ماكس فيبر - M. Weber :

يعتبر عالم الإجتماع الألماني «فيبر» رائد النظرية البيروقراطية والتي وصفها في كتاباته أوائل القرن العشرين أنها تتضمن تخصص العمل ، والتسلسل الهرمي للسلطة ، ومجموعة من القواعد والأنظمة ، وأن العلاقات بين الأفراد علاقات موضوعية وليست شخصية ، وأساس الترقية هو الإستحقاق المبني على الانجاز والأقدمية .

الإتصال عند « فيبر » :

قدمت البيروقراطية نموذجاً من البناء التنظيمي الذي يتصف فيه الإتصال بالرسمية إلى درجة عالية ، كما أنه إتصال غير مرن أيضاً . ومبالغة البيروقراطية في التأكيد على الأنظمة واللوائح تسبب في أن يكون الإتصال في قمة هرم السلطة ، هذا بالإضافة إلى أن الإتصال الأفقي كان غير موجود إطلاقاً . (Myers , 1982, p.30).

٢٩ - هنري فايول - H.Fayol :

قدم العالم الإداري الفرنسي (فايول) نظريته وهي وثيقة الصلة بالبيروقراطية حيث تؤكد كل منهما على التخصص ، السلطة ، ... الخ .

وقد قدم «فايول» أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة لاتزال حتى الآن تحظى باهتمام كبير ، وإهتم «فايول» ببعد العمل وأهم بعد العاملين ، وشابه في ذلك العالم «تايلور» إلا أن «فايول» إختلف عن «تايلور» بأنه إهتم ببعد

العمل من قمته حيث إهتم بالوظائف الإدارية وصنفها إلى خمس وظائف هي ، التخطيط ، التنظيم ، الامر ، التنسيق ، والرقابة .

الإتصال عند « فايول » :

على الرغم من أن «فايول» قد نبه إلى بعض عمليات الإتصال ، إلا أن فكرته عن قواعد ونظم الإتصال في المنظمة تشبه إلى حد كبير تلك التي في النموذج البيروقراطي ، فالمعلومات تتدفق من أعلى إلى أسفل وبالعكس متمشية مع خط تسلسل السلطة ، وعلى الرغم من أن «فايول» قد أكد على أهمية الإتصال ذي الإتجاهين Two-Way ، وعلى ضرورة توافر الإتصال الشفهي بين المديرين والعاملين ، إلا أن الإتصال في الغالب كان من أعلى إلى أسفل .

وقد قدم «فايول» فكرة الإتصال الأفقي بين الأفراد في مستوى واحد كأحد الحلول لكسب الوقت وخصوصاً في المنظمات الكبرى ، وقد أطلق على ذلك الإتصال (Gang Plank).

ومع أن «فايول» قد أسهب في التحدث عن إنسانية المدير إلا أنه لم يتطرق إطلاقاً للإتصال غير الرسمي ولا لوظائف الإتصال الاجتماعية . (Myers, 1982, pp.32-33)

ثانياً : المدرسة الفكرية للعلاقات الإنسانية :

جاءت المدرسة الفكرية للعلاقات الإنسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ومتحدية للافتراضات التي قامت عليها ، وسوف يتناول الباحث أبرز ثلاثة علماء ينتمون لحركة العلاقات الإنسانية وهم ، فولت ، مايو ، برنارد .

١ - ماري فولت - M.P. Follett :

تعتبر «فولت» من أوائل رواد هذه المدرسة ، وقد كتبت سلسلة ممتازة من الابحاث تدور جميعها حول الجانب الإنساني في العملية الإدارية ، وهي تعتقد أن المشكلة الرئيسة في جميع المنظمات الإدارية هي تطوير وتوفير علاقات متجانسة وديناميكية بين أفراد المنظمة .

الاتصال عند « فولت » :

أكدت « فولت » على أهمية توافر مهارات الإتصال لدى القائد ، فقد إبتكرت ما يعرف بالقانون الموقفي ، وهي ترى أن المدير المسئول عن فريق عمل ينبغي أن تتوافر لديه مهارات إتصال ، فتلك المهارات ضرورية لكي يقوم بتوضيح الموقف للعاملين ليقوموا بدور فعال في اتخاذ قراراتهم بأنفسهم . (Compton, 1967, p.89).

٢ - التون مايو - E.Mayo :

قام « مايو » أستاذ علم النفس بجامعة هارفارد بالإشراف على التجارب المعروفة بدراسة « هاوثرن » وذلك بين عامي ١٩٢٧م - ١٩٣٢م مع زميلة روثليسبرجر - Rothlisberger ، وقد توصلت تلك التجارب إلى أن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف ، وأن للجماعة أثراً على سلوك الأفراد ، وأن لمعايير الجماعة أثراً كبيراً في تحديد مستويات الإنتاج ، وقد قادت هذه النتائج إلى إبراز أهمية العامل الإنساني في المنظمات .

الإتصال عند « مايو » :

ناقشت تجارب هاوثرن إفتراضات المدرسة الكلاسيكية عن السلوك الإنساني في المنظمة ، وتوصلت إلى أن الإتصال غير الرسمي بين مجموعات العاملين له أهمية كبيرة فهو جوهر عملية التحفيز .

ويرى « مايو » أن التحفيز يعتمد بصورة كبيرة على القيادة أيضاً ومدى توافر مهارات الاتصال لدى القائد ، وقد أكدت تلك الدراسة على الوظائف الاجتماعية للإتصال ، كما إهتمت بالإتصال الأفقي غير الرسمي بين المجموعات ، وبين المشرفين ، وكانت هذه هي الفكرة الأساسية التي إنطلقت منها العلاقات الإنسانية (Myers, 1982, pp.38-39).

٣ - شستر برنارد - C.Barnard :

كانت لكتابات « برنارد » أثر بارز في الإهتمام بالبعد الإنساني في المنظمة

وقد أدخل «برنارد» أبعاداً إجتماعية في تحليله للوظائف الإدارية ، ويعتبر كتابه «وظائف الإداري» الذي نشره عام ١٩٣٨م من الكتب التي لا تزال تحظى بأهمية بالغة من قبل الباحثين .

الإتصال عند «برنارد»:

أولى «برنارد» أهمية كبيرة للإتصال ، حيث يرى أن أول وظيفة من وظائف المدير هي تطوير وصيانة نظام للإتصال .

كما أن برنارد أكد على أهمية الوظائف الإجتماعية للإتصال في المنظمة ، فهو يرى أن البناء التنظيمي الرسمي وتسلسل السلطة أمر لا يكفي لإذعان العاملين على قبول الأوامر الصادرة من الإدارة العليا ، فهو يؤكد على أهمية العوامل الإنسانية في المنظمة متحدياً بذلك إفتراضات المدرسة الكلاسيكية . (Myers, 1982, p.33).

ثالثاً : مدرسة الموارد البشرية :

ومن خلال هذه المدرسة سوف يستعرض الباحث الأفكار الادارية لكل من «مكريجور» و«ليكرت» وموقفهما من الإتصال الإداري .

١ - دوجلاس مكريجور - D.McGregor:

في عام ١٩٦٠م قدم «مكريجور» نظريته التي تتضمن وجود أسلوبين متناقضين للمديرين ، الأسلوب الأول هو الأسلوب الاستبدادي (نظرية X) الذي ينظر إلى الطبيعة البشرية نظرة تشاؤمية ، والأسلوب الثاني هو الأسلوب المشارك (نظرية Y) الذي ينظر إلى الطبيعة البشرية نظرة تفاؤلية .

الإتصال عند «مكريجور»:

طبقاً لمفهوم نظرية X فإن تدفق المعلومات سيكون فقط من أعلى إلى أسفل مع قليل من التشجيع للعاملين في المبادرة بالإتصال برؤسائهم ، إلا أن العاملين لم يشجعوا على الإتصال ببعضهم البعض ، والقرارات متحيزة أو أنها مبنية على معلومات مشوهة .

أما المدير الذي يؤمن بإفتراضات النظرية Y فهو حتماً سيعمل على تطوير إدارته وأنشطة الإتصال أيضاً ، كما أنه لن يضع حواجز بينه وبين العاملين ، وسيعمل جاهداً على إبقاء كل القنوات مفتوحة ، وهذا النمط من المديرين يعتمد على الإتصال غير الرسمي أكثر من إعتماده على الإتصال الرسمي .

وهذه النظرية تؤكد على وجود الوظيفة التطويرية للإتصال وذلك من خلال تشجيع العاملين على تقديم إقتراحاتهم وآرائهم ، فهذه النظرية تؤمن بأن المعلومات ينبغي أن تتدفق في كل الإتجاهات (Myers, 1982, pp.40-41).

٢ - رينسس ليكرت - R.Likert:

ساهم العالم السلوكي والإداري «ليكرت» بنظرياته وأفكاره في تطور الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الإنسانية في المنظمة ، وقد قسم الأنماط الإدارية إلى أربعة أقسام ، الأول منها شبيه بإفتراضات نظرية (X) «لكريجور» ، والرابع شبيه بإفتراضات نظرية (Y) ، أما الثاني والثالث فهما يقعان في الوسط بين النمطين الأول والرابع .

الإتصال عند «ليكرت» :

أكد ليكرت على أهمية الإتصال فقد إعتبره أحد المؤشرات الثمانية المحددة للنمط الإداري في المنظمة ، ويرى «ليكرت» أن الإتصال ليس فقط نوعاً واحداً له خصائص معينة ، كما أنه يعتبر أول من نوه إلى تعدد وظائف الإتصال التي تقف خلف جميع أنشطة المنظمة ، وعلى الرغم من تركيزه على الوظيفة التنظيمية للإتصال إلا أنه لم يهمل وظيفتي الإتصال التطويرية والإجتماعية . (Myers, 1982, pp.45-47).

ويؤخذ على «ليكرت» أنه إعتبر أن السلوك القيادي هو الذي يجعل الإتصال أكثر فعالية ، ولكن في الحقيقة أن القيادة والإتصال بينهما تأثير متبادل ، فالإتصال أيضاً لديه القدرة على أن يجعل القيادة أكثر فعالية .

والأمر الثاني أن «ليكرت» عالج الإتصال بدون إدراك أبعاده وعناصره ،
مثل المصدر ، الرسالة ، والوسيلة ، المستقبل ... الخ . (Downs, 1977, p.21)

رابعاً : مدرسة النظم :

إن أول من طبق نظرية النظم على المنظمات الإجتماعية هما «كاتز وكان (Katz & Kahn)» عضوا هيئة التدريس بجامعة ميتشغن . إلا أن أول من وضع الخطوط العامة لنظرية النظم هو عالم الإحياء «بيرتلانفي - Bertalanffy» في عام ١٩٥٠ م . (الطويل ، ١٩٨٦ ، ص ٩٠) .

وأسلوب النظم يرى أن مؤسسات اليوم ماهي إلا أنظمة لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ، وحتى تكون هذه النظم ناجحة لابد أن تكون نظاماً مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة عن طريق ما يعرف بالتغذية العكسية .

الإتصال ومدرسة النظم :

أولت هذه المدرسة إهتماماً خاصاً بالإتصال ، ونظرت إليه نظرة شمولية فالمنظمة في نظر أنصار هذه المدرسة ليست مجرد أشياء وأشخاص بل علاقات متشابكة بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والبيئة من جهة أخرى .
وإعتبر أنصار هذه النظرية أن الوظيفة الإجتماعية للإتصال هي الوظيفة الأولى للإتصال ، على عكس النظريات الكلاسيكية التي كانت تعتبر الوظيفة التنظيمية هي الوظيفة الأولى للإتصال .

وقد أولت هذه المدرسة أهمية خاصة للإتصال الإجتماعي ، لأن السر في بقاء الأنظمة الاجتماعية متماسكة هو في حقيقته نظام من الاتجاهات ، المشاركات ، الاعتقادات ، التوقعات ، الحوافز ، والمعاني المشتركة بين الناس الذين هم في واقع الأمر جزء من النظام (Myers, 1982, p.50) .

والإتصال في نظر أنصار هذه المدرسة هو عملية مشاركة (Participation) وليس عملية نقل فقط (Transmission) ، فالفاعل بين المرسل

والمستقبل يتطلب المشاركة ، وهذا التفاعل قد يكون داخلياً أي بين العاملين أو خارجياً أي بالتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة .

وقد إهتمت هذه المدرسة بالإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي ، كما أولت أهمية خاصة بالتغذية العكسية Feedback ، وضرورة تدفق المعلومات في كل الاتجاهات .

وقد قدم «كاتز وكان - Katz & Kahn» ، العديد من الأفكار الجيدة في كتاباتهما عن الإتصال والتي لا تزال مرجعاً أساسياً لأي باحث أو ممارس لعملية الإتصال في المنظمات .

أهمية الإتصال

الإتصال عملية حيوية وأمر لازم لأي تجمع إنساني ، وبما أن المنظمة شكل من أشكال التجمع الإنساني فليس لها الخيار بأن تقبل الإتصال أو ترفضه ، وذلك من منطلق أن جميع الأنشطة الإدارية لا تتم إلا بالإتصال .

وفيما يلي بعض المؤشرات التي تبين أهمية الإتصال :

١ - نبه علماء الإدارة إلى أهمية الإتصال وكان «شستر برنارد - Barnard ١٩٣٨م» من أوائل أولئك الكتاب حيث قال « إن أول وظيفة من وظائف المدير هي تطوير وصيانة نظام للإتصال» (Koehler, 1976, p.39).

كما أن المفكر الإداري «هيربرت سايمون - Simon» عندما تطرق في كتابه «السلوك التنظيمي» إلى طبيعة الإتصال ووظيفته ، ذكر كلمته الشهيرة «أنه بدون إتصال لا تكون هناك منظمة» (Simon, 1976, p.154).

٢ - يستمد الإتصال أهميته أيضاً من القدر الزمني المبذول في مزاويلته بوصفه ظاهرة إجتماعية من جهة، ونشاطاً رئيساً للمنظمة من جهة أخرى . وتشير التقديرات إلى أن مقدار الوقت المبذول في الإتصال يتراوح ما بين ٧٥٪ إلى ٩٠٪ من وقت العمل الرسمي .

ويوزع هذا القدر من الوقت على الوجه التالي:(عامر ، ١٤٠٦هـ ص١٨).

٥٪ من وقت الإتصال في الكتابة

١٠٪ من وقت الإتصال في القراءة

٣٥٪ من وقت الإتصال في الحديث

٥٠٪ من وقت الإتصال في الإصغاء

٣ - يرى كثير من الكتاب أن أكبر الحوادث التي منيت بها المنظمات كان

سببها الاخفاق في عملية الإتصال، وفي التاريخ العالمي حادثتان مهمتان كان من الأسباب الرئيسة في حدوثهما هو الإخفاق في عملية الإتصال .

الحادثة الأولى ، حادثة «بيرل هاربر» المشهورة والتي منيت فيها البحرية الامريكية بهزيمة ساحقة ، والحادثة الثانية هي إغتيال الرئيس الامريكي «جون كيندي» (درويش ، ١٩٨٠م ، ص ٤٧٥) .

٤ - تزداد أهمية الإتصال في ظل النمو المضطرد في حجم المنظمات المعاصرة وشيوع ظاهرة التخصص الدقيق والتي تسببت في تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يعتمد كل منها على الآخر ، ومن أجل إحداث التكامل بين تلك الاجزاء كان لابد من وجود الإتصال الفعال . وقد ساهم النمو المضطرد في حجم المنظمات الحديثة إلى زيادة المسافة بين الإدارة العليا والادارة المباشرة ، أي بين مراكز التخطيط وإتخاذ القرار وبين مواقع التنفيذ وهذه المسافة تتطلب التقريب أو التوصيل الجيد للبيانات والمعلومات بين البعدين وهذا لا يتحقق إلا بوجود إتصال فعال ومرن .

٥ - يستمد الاتصال أهميته أيضاً من منطلق أنه العملية الوحيدة التي لها علاقة مباشرة وقوية بجميع الوظائف الإدارية المختلفة ، كالتخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، القيادة ، التنسيق ... الخ ، وهذا ما دعى بعض المفكرين إلى أن يطلق على الإتصال «قلب الإدارة» وسوف يتم إلقاء الضوء على تلك العلاقات بشيء من الإيجاز :

١ - التخطيط :

هو الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة لمواجهة المستقبل . ويعتمد التخطيط على دعامتين أساسيتين هما التنبؤ والأهداف . فالتنبؤ يرتكن إلى الإحصاء وإستقراء الماضي وإتجاهاته ، أما الأهداف فهي الغايات التي سوف تسعى نحوها الخطة بغية تحقيقها (عساف، ١٩٨٨م ، ص ٢٥١-٢٥٢)

وعطفاً على ذلك فالمخطط بحاجة إلى بيانات ومعلومات وإحصاءات دقيقة يعتمد عليها في اجراء التنبؤات ، وهذا لا يتم إلا بوجود نظام إتصالات فعال .

٧٧ ب - التنظيم :

التخطيط والتنظيم عنصران متشابكان ومتلازمان فكلاهما ينبع من الهدف ويقود إليه .

ويعرف التنظيم بأنه « عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل ، ومواقع العمل ، والافراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة » (علاقي ، ١٤١٤ ، ص ١٩٤) .

ويترتب على ذلك وضع هيكل تنظيمي Organization Structure والذي يمثل الإطار الذي يتم في داخله تماسك الوظائف المختلفة وفق ترتيب معين ومنطقي ومتجانس للعلاقات والاختصاصات والسلطات والمسؤوليات .

لذا تتضمن وظيفة التنظيم أيضاً وضع شبكات الإتصال بين الأفراد والجماعات والتي تؤثر بدورها على سير العمليات في المنظمة .

ولا شك أن أي تغيير أو تعديل في هيكل المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى تغيير أو تعديل في شبكات الإتصال .

٧٨ ج - التوجيه :

ويقصد بالتوجيه الكيفية أو الأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤسيه للعمل بأقصى طاقتهم ، فمن مسؤوليات المدير تنمية الرغبة في العمل لدى العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتحقيق رضاهم في العمل عن طريق العلاقات الإنسانية الطيبة .

وتلك المسؤوليات لا يمكن للرئيس أن يقوم بها إلا بوجود المعلومات وضمان تدفقها إلى جميع الأفراد بشكل مستمر نظراً لأن التوجيه نفسه عملية مستمرة .

د - القيادة :

ترتبط عملية الإتصال بالقيادة ارتباطاً وثيقاً ، فالقائد الناجح هو الذي يقضي الجزء الأكبر من وقته في إتصال فعال بصور مختلفة .

وفي دراسة أجراها «هيت - Hitt» - سبقت الإشارة إليها - بسؤاله عدد من الموظفين عن أفضل صفات المديرين الذين واجهوهم وكان لهم تأثير في سلوكهم ، أشارت معظم الإجابات إلى أن أولئك المديرين كانوا يتصفون بخاصيتين هما الأمانة والقدرة على الإتصال .

ومما يؤكد الارتباط الوثيق بين الإتصال والقيادة ، قيام بعض الكتاب بتصنيف القادة بناء على درجة إتصالهم بالمرؤسين على النحو التالي :

- ١ - القائد المقنع : وهو على إتصال وثيق مع أتباعه .
- ٢ - القائد المسيطر : صلته بأتباعه أقل درجة من القائد المقنع ولكنه على علم تام بمشاكلهم .
- ٣ - القائد النظامي : وهو ليس من أعضاء الجماعة الأصليين ولكن السلطة خولته لقيادتهم .
- ٤ - القائد الخبير : وهو الذي يؤثر بطريق غير مباشر في أفكار وأفعال أناس لم يرهم . (عليش ، د.ت ، ص ٤٨) .

هـ - الرقابة :

الرقابة هي عملية متابعة الجهود المبذولة لأداء العمل في المنظمة والتحري عن مدى تمشي ذلك الاداء مع الخطط الموضوعة سلفاً ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت .

ولكي يقوم الرئيس بوظيفة الرقابة فإنه يحتاج إلى معلومات وبيانات دورية عن نتائج التنفيذ ، وهذه المعلومات لا يتحصل عليها إلا بوجود إتصال فعال في المنظمة .

لذا يرى «جروز» أن وظيفتي الرقابة والتخطيط تمثلان عمليات إتصال موسعة من شأنها أن تؤثر على فعالية المدير في تحقيق الأهداف المطلوبة (علاقي ، ١٤١٤هـ ، ص ٤١٤)

و - التنسيق :

وهي الوظيفة التي ترمي إلى توحيد جهود العاملين لإنجاز عمل معين في وقت محدد وبأسلوب معين .

ونتيجة لظاهرة التخصص التي اجتاحت المنظمات وأدت إلى تفتيت وتقسيم الأعمال والواجبات والمسؤوليات ، كان لابد من العمل بروح الفريق لتكتمل الجهود وما كان ذلك ليتحقق إلا عن طريق وظيفة التنسيق والتي لن تقوم لها قائمة إلا بالإتصال بين الأفراد أو الأقسام المراد تكامل أعمالها ، وهناك إتجاه من إتجاهات الإتصال وهو الإتصال الأفقي هدفه العام هو التنسيق بين النظراء في المستوى الإداري الواحد .

٧ - إتخاذ القرارات :

يرتبط الإتصال بإتخاذ القرارات إرتباطاً وثيقاً قلياً وبعدياً ، فالقائد قبل أن يتخذ قراره هو بحاجة إلى معلومات وبيانات وإحصاءات دقيقة يؤمنها له الإتصال الفعال ، وتعتمد صحة القرار على كفاية ودقة المعلومات وتوقيت وصولها ، ومن جهة أخرى فإن إتخاذ القرارات لا يمثل حدثاً مهماً ما لم يدخل حيز التنفيذ ولكي يصل القرار إلى المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية في المنظمة كان لابد من توافر إتصال فعال .

أهداف الإتصال

الإتصال عملية مقصودة ، وهذا يعني أن الإتصال ليس عملية عشوائية بل عملية موجهة نحو أهداف معينة ولها غرض نهائي مهما اختلفت صور ذلك الإتصال أو أهدافه .

والغرض الرئيس للإتصال هو الوصول إلى نمط معين من السلوك ، سواء كان ذلك السلوك فعلياً أو فكرياً . (الديب ، ١٩٨٤م ، ص ٢٣٧) .

وهذا يتفق مع ما يراه «أرسطو» ، «لاسويل» و«ديفيد بيرلو» أيضاً الذي يرى أنه لا توجد عملية إتصال بدون هدف ، فالناس بالإتصال يسعون دائماً للتأثير في البيئة وفي الآخرين .

وقبل عرض آراء علماء الإتصال فيما يتعلق بأهداف الإتصال ، فإنه من الضرورة إدراك معنى كلمة «الهدف» . «فالهدف بصورة عامة هو كل ما ليس بحوزة الفرد ، ويسعى الفرد بحرص وعزم على بلوغه » (عبد السلام ، ١٤١٣هـ ، ص ٤٦) .

ولعل أولى محاولات تصنيف أهداف الإتصال كانت من قبل علماء الإتصال الجماهيري ، فقد ذكر «أرسطو» أن الهدف الأساسي من الإتصال هو الإقناع وقد ظل هذا الهدف من الإتصال سائداً حتى أواخر القرن السادس عشر ، وفي القرن السابع عشر ظهرت نظرية الملكات والتي فرقت بين العقل والروح ، وأثرت تلك النظرية على الهدف من عملية الإتصال ، فأصبحت هناك أهداف معرفية تخاطب العقل ، وأهداف عاطفية تخاطب الروح وفي القرن الثامن عشر كانت نظرية الملكات لا تزال مؤثرة على علم الإتصال إلا أن أهداف الإتصال في ذلك القرن كانت ثلاثة هي الإعلام ، والإقناع ، الترويح . (Berlo, 1960, pp.7-8).

أما بالنسبة لعلماء الإدارة الذين تناولوا أهداف الإتصال في المنظمات

فأحد هؤلاء هو «كيث ديفز - Davis» الذي ذكر أن هناك هدفين أساسيين للإتصال الإداري ، أولهما توفير المعلومات والتفاهم اللازمين لتحقيق جهود الجماعة ، وثانيهما توفير المناخ الملائم لبث الإتجاهات الحميدة التي تساعد على بناء ودعم الدوافع الإيجابية نحو التعاون والأشباع السيكلوجي . (محمد ، ١٤٠٠هـ ، ص ٥٦) .

ويلاحظ أن «ديفز» يؤكد على وجود مجالين للإتصال هما المجال المعرفي والمجال السيكلوجي ويرى «كونتز Koontz» أن الإتصال الإداري يهدف إلى:

أ - تحديد أهداف المؤسسة .

ب - وضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

ج - تنظيم العناصر الانتاجية والبشرية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية .

د - إختيار وتطوير الأفراد في المؤسسة وتقييمهم .

هـ - قيادة وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة وحفزهم .

و - رقابة الإنجاز داخل المؤسسة (سالم ، د.ت ، ص ١٧٢) .

ويحاول «كونتز» إيضاح أهداف الإتصال من خلال إرتباط الإتصال بالوظائف الإدارية ، التخطيط ، التنظيم والرقابة ... الخ .

وهذا يفسر إختلاف علماء الإدارة في تحديد أهداف الإتصال الإداري ، فكل منهم ينظر إلى الأهداف من زاوية خاصة فالعالم «ديفز» ينظر إلى الأهداف من زاوية المستقبل أو العاملين و«كونتز» ينظر للأهداف من خلال وظائف الادارة ، وهناك من ينظر للإهداف من خلال ثلاثة أقسام هي :

أ - أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين .

ب - أهداف الإتصال بالنسبة للقادة الإداريين .

ج - أهداف الإتصال بالنسبة للجمهور الخارجي للمنشأة .

وهذه الأقسام العريضة تشمل بدورها عدة عناصر هي :

أولاً : أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين وتشمل :

- ١ - تزويد العاملين بالخبرات والمعلومات والبيانات .
- ٢ - تعريف العاملين بحقيقة ما يحدث داخل منشأتهم .
- ٣ - تعريف العاملين بحقيقة النشاط الذي تقوم به المنشأة .
- ٤ - إخطار العاملين بحقيقة الوضع الإقتصادي للمنشأة .
- ٥ - تعريف العاملين بتقدمهم أولاً بأول .
- ٦ - إشعار كل عامل بقيمة العمل الذي يقوم به .
- ٧ - توصيل أفكار وتوجيهات وتعليمات وأوامر القيادة للعاملين .
- ٨ - تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الإجتماعي .

ثانياً : أهداف الإتصال بالنسبة للقادة الإداريين ، وتشمل :

- ١ - تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة .
- ٢ - جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل منشأته .
- ٣ - تمكين القائد الإداري من التأثير في تابعيه .
- ٤ - تحقيق التنسيق بين جهود القادة الإداريين .

ثالثاً : أهداف الإتصال بين المنشأة والجمهور الخارجي ، وتشمل :

- ١ - تعريف الجمهور بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنشأة .
- ٢ - التعرف على آراء ومقترحات الجمهور حول ما تقوم به المنشأة .

(علي ، ١٩٨٠ م ، ص ٨-١٨) .

وفي الحقيقة لا مشكلة من جراء إختلاف المفكرين في تقسيم أهداف الإتصال ، ولكن المشكلة حينما يهمل مجال أو أكثر من مجالات أهداف الإتصال فمن الخطأ حصر أهداف الإتصال في المجال التنظيمي فقط ، فهناك مجالان لا يقلان أهمية وهما ، المجال التطويري ، والمجال النفسي والاجتماعي

وحيثما يهمل المجال الأخير فكأنما أهملت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية برمتها ، وتكون المنظمة في هذه الحالة أشبه بمنظمة «تاييلور» الآلية .

وبعد هذا العرض يمكن وضع تصور لأهداف الإتصال الإداري :

- ١ - الهدف العام : وهو التأثير في سلوك أفراد المنظمة .
 - ٢ - الأهداف الخاصة : وهي تندرج تحت المجالات التالية :
 - أ - المجال التنظيمي : ويتضمن كل مايتعلق بإيضاح طرق العمل ، سياسة المنظمة ، التنسيق بين الجهود ، إصدار الأوامر والتعليمات ، التوصيف الوظيفي ... الخ .
 - ب - المجال التطويري : ولهذا المجال جانبان هما :
 - * من قبل الإدارة : العمل على زيادة معارف العاملين وتنمية مهاراتهم ونقل الخبرات إليهم .
 - * من قبل العاملين : عن طريق تقديم مقترحات وأفكار جديدة للإدارة .
 - ج - المجال النفسي والاجتماعي : ويندرج تحت هذا المجال كل مايتعلق بالاستقرار النفسي للفرد ، والعمل على إيجاد مناخ صحي مفعم بالعلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة .
- إلا أنه لا ينبغي الاعتقاد بأن هذه المجالات منفصلة عن بعضها البعض تماماً ، بل قد تحتوي رسالة ما على مزيج من مجالين أو أكثر ، إلا أنه يمكن تصنيف تلك الرسالة في المجال الذي احتوته أكثر من غيره .

نماذج الاتصال

قدم العلماء عدة نماذج لعملية الإتصال ، وهذه النماذج هي عبارة عن تحليل لعملية الإتصال وذلك للتعرف على مكوناتها الجزئية موضحة بذلك العناصر التي تتكون منها عملية الإتصال ، وكذلك العلاقات بين تلك العناصر ويرى «دينس - Denis» أن النماذج تساعد على :

- ١ - إعطاء صورة جزئية لأشياء كلية من الصعب إدراكها بدون النموذج .
- ٢ - شرح وتحليل العمليات الإتصالية المعقدة أو الصعبة أو الغامضة بطريقة مبسطة .
- ٣ - إمكانية التنبؤ بالنتائج أو مسار الأحداث في عملية الإتصال (أبوعرقوب ، ١٩٩٣ م ، ص ٥٩) .

وقد تراوحت النماذج التي قدمها العلماء بين البسيطة والمعقدة ، وقدم كل نموذج فكرة جديدة وبذلك أسهمت تلك النماذج في إثراء علم الإتصال ، وسوف يتناول الباحث بعضاً من تلك النماذج .

١ - نموذج لاسويل-Lasswel:

قدم العالم السياسي «هارولد لاسويل» في عام ١٩٤٨م نموذجاً عن الإتصال فقال أن عملية الإتصال يمكن توضيحها بالعبارة اليسيرة التالية « من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي أثر» .

وقد ركز «لاسويل» كما فعل أرسطو من قبله بألفي عام ، على الرسالة اللفظية وإهتم بعناصر الإتصال ذاتها وهي ، المتحدث ، الرسالة ، المستقبلون غير أنه إستعمل مصطلحات أخرى .

وكلاهما عد الإتصال عملية ذات إتجاه واحد يؤثر بها الفرد على غيره عن طريق الرسائل التي يبثها ، وقد قدم «لاسويل» تعريفاً أعم وأشمل للوسيلة

فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءاً من عملية الإتصال وقد قدمت طريقته منظوراً أعم لهدف الإتصال أكثر مما قدمته طريقة أرسطو فالإتصال عند «لاسويل» يمكن أن يحقق الإعلام والتسلية ، والإثارة والاقناع . (روبن ، ١٤١٢هـ ، ص ص ٧٢-٧٣) .

٢ - نموذج «شانون وويفر» Shannon & Weaver:

نشر «كلود شانون» نتائج البحث الذي أجراه لشركة «بل» للهاتف لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات ، وكانت هذه النتائج هي أساس هذا النموذج ، وقد وصف المؤلفان طبيعة عملية الإتصال في كتابهما «النظرية الرياضية للإتصال» بقولهما : « سوف يستعمل مصطلح الإتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر ، وهذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب لكنه يشمل أيضاً الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح والباليه ، ويشمل في الحقيقة كل السلوك ».

وقد وصف هذا النموذج الإتصال من خلال ستة عناصر هي :

مصدر المعلومات ، مرسل ، قناة ، مستقبل ، هدف ، مصدر ضوضاء .

فمصدر المعلومات هو الذي يختار رسالة معينة من بين مجموعة من الرسائل الممكنة ، وقد تتكون هذه الرسالة من كلمات منطوقة أو مكتوبة أو صور ، أو موسيقى .. الخ .

ويحول جهاز الإرسال هذه الرسالة إلى رموز ترسل بواسطة قناة الإتصال من المرسل إلى المستقبل ، ففي الحديث الشفهي مثلاً فإن مصدر المعلومات هو العقل والمرسل هو الجهاز الصوتي الذي ينتج إشارة ترسل في الهواء (القناة) والمستقبل يغير الإشارة المرسله إلى رسالة مرة أخرى وينقل هذه الرسالة إلى الهدف .

وقدم هذا النموذج مصطلح « ضوضاء » وهو يرمز لأي تشويش يتداخل

مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها (روبين ، ١٤١٢ هـ ، ص ص ٧٣-٧٥).

٣ - نموذج ديفلور - Defleur :

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير لنموذج «شانون وويفر» قام به «ديفلور» ويناقش هذا النموذج مدى التطابق بين الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل ، حيث لاحظ «ديفلور» بأنه أثناء عملية الإتصال يتحول المعنى الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة إتصالية ومن ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة الإتصال لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة إتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقاً بين معنى الرسالة الصادرة من المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الإتصال قد تم ، وقال «ديفلور» بأن هذا التطابق نادراً ما يكون كاملاً .

وقد أضاف «ديفلور» عنصر التغذية العكسية أو الإستجابة إلى نموذج «شانون وويفر» وركز على كيفية حصول المصدر على إستجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الإتصالية للتأثير في المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية . (ابو عرقوب ، ١٩٩٣ م ، ص ٦٩) .

إلا أن « ديفلور » ليس هو أول من ابتكر مصطلح « التغذية العكسية » ، بل يرجع الفضل في ذلك إلى عالم الرياضيات «نورمان وارنر - N.Wierner» الذي أستخدم هذا المصطلح لأول مرة في كتابه « التحكم والإتصال في الآلة والحيوان » والذي صدر في عام ١٩٤٦ م . (Adair , 1973, p. 20) .

٤ - نموذج شرام - Schramm :

نشر «ولبور شرام» موضوعاً في عام ١٩٥٤م عنوانه «كيف يعمل الإتصال» قدم فيه عدة نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الإتصال .

ويعرف «شرام» الإتصال بأنه « مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المصدر والمستقبل » ويرى « شرام » أن المصدر قد يكون فرداً أو هيئة ، والهدف قد يكون فرداً أو مجموعة أفراد أو جمهور .

وقدم «شرام» مفهوم مجال الخبرة الذي إعتبره ضرورياً ليقرر ما إذا كانت الرسالة سوف تصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المرسل ، وخلص إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبره مشتركة ، ولغة مشتركة ، وخلفيات مشتركة ، وثقافة مشتركة ، وما إلى ذلك ، فإن إحتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفاً .

ويؤمن شرام بأهمية التغذية الراجعة ففي هذه الحالة يصبح المستقبل مرسلًا ويلغي ضرورة التفرقة بين الاثنين في وصف عملية الإتصال فكل واحد منهما يوصف بأنه مصدر ومستقبل للرسالة ، فالإتصال هنا دائري وليس إتصالاً تقليدياً ذا إتجاه واحد . (روبن ، ١٤١٢هـ ، ص ص ٧٦-٧٧) .

٥ - نموذج « لازار سفيلد - Lazarsfeld :

في عام ١٩٥٥م قدم عالما العلوم السياسية «الياهو كاتز» و «بول لازارسفيلد» مفهومها عن تدفق الإتصال على مرحلتين في كتابهما «التأثير الشخصي» ، وقد بنيا هذا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا تصل كما ينبغي ، ولا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة عن الإتصال ، بل أنها تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل .

ونتيجة للبحث عن سبب عدم وجود هذا الاثر ، قام «لازار سفيلد» بدراسات ميدانية حتى توصل إلى نظريته في الإتصال ذي الخطوتين . فالمستقبل « الجماهير » لا يتأثرون بالرسالة مباشرة ، وإنما يتأثرون أكثر إذا ما نقلت إليهم تلك الرسالة مرة أخرى عن طريق قادة الرأي . (عبد الباقي ، ١٩٧٩م ، ص ص ٦٤ - ٦٥) .

٦ - نموذج « بيرلو - David Berlo » :

في عام ١٩٦٠ قدم (ديفيد بيرلو) نموذجاً للإتصال في كتابة «عملية الإتصال» حيث يرى أن العملية الإتصالية تتضمن العناصر الستة التالية :

- ١ - المصدر .
- ٢ - الترميز .
- ٣ - الرسالة .
- ٤ - الوسيلة .
- ٥ - التفسير .
- ٦ - المستقبل .

ويعتقد بيرلو أن فاعلية الإتصال بالنسبة للمصدر والمستقبل على حد سواء تتوقف على أربعة عوامل رئيسة هي :

- ١ - مدى توافر مهارات الإتصال .
- ٢ - الاتجاهات والمواقف .
- ٣ - مستوى المعرفة .
- ٤ - المكانة التي يحتلها الشخص في النظام الإجتماعي والثقافي (Berlo , 1960 , pp. 30-41).

ويرى «بيرلو» أن الإتصال يتم بغرض التأثير ، وأكد على الارتباط الوثيق بين المثير والاستجابة في العملية الإتصالية فلا يوجد إتصال بدون هدف ، وهذا يعني أن الإتصال بشتى صوره عملية مقصودة ، وقد أكد بيرلو في أكثر من موضع على أهمية المعاني ، ويرى أن المعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات .

٧ - نموذج «نيوكومب - Newcomb»

في عام ١٩٦١م طور عالم النفس «تيودور نيوكومب» نموذجاً للإتصال في كتابة «عملية التعارف» ، وكان هدفه في هذا النموذج هو وصف ما يحدث بين

شخصين حدث تقارب بينهما ، فكانت لهذه النظرة للإتصال نتيجة مهمة ليست في حد ذاتها فحسب بل كان لها أثر كبير في تطوير ما أعقبها من نظريات وإعتمدت وجهة نظر « نيوكومب » على نظرية الإتساق أو التوازن التي تقول أن الناس يحتاجون للمحافظة على إنسجام مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكهم .

ولغرض التوضيح ، لو كان الفرد (أ) له علاقة حميمة بالفرد (ب) وكان (أ) يحمل إتجاهاً إيجابياً نحو الفرد (ج) ، يحدث عدم التوازن عندما يكون (ب) لا يشارك (أ) نفس الاتجاه نحو (ج) ، ولكي يتحقق التوازن فإن الفرد (أ) يحتاج إلى واحد أو أكثر من التغييرات الخمسة التالية :

- ١ - يغير (أ) إتجاهه نحو (ج)
- ٢ - يغير (أ) إدراكه لشعور (ب) عن (ج) .
- ٣ - يغير (أ) من إهتمامه بالموضوع .
- ٤ - يغير (أ) من مدى إنجذابه نحو (ب) .
- ٥ - يقلل (أ) من تقييمه الحالي للنظرة المشتركة بينه وبين (ب) في مثل هذه المواضيع .

ويعتبر هذا النموذج نموذجاً مختلفاً عن غيره من النماذج فهو لم يركز على إرسال المعلومات بين الأفراد ، بل وصف عملية الإتصال من خلال تفسير ما يحدث في داخلهم . (روبن ، ١٤١٢هـ ، ص ص ٨٧-٨٩) .

٨- نموذج «مالتزكي - Maletzke» :

يتضمن نموذج مالتزكي العناصر التالية :

- ١ - المرسل .
- ٢ - الرسالة .
- ٣ - الوسيط .
- ٤ - المتلقي .

ويرى مالتزكي أن الرسالة تصل إلى المستقبل بطريقة غير مباشرة ، وأن وسائل الإعلام تعمل على تغيير مفاهيم المتلقى وخبراته ، فالرسائل الإعلامية هي في حقيقتها رسائل تعديلية .

والمستقبل يختار من الرسالة ما يهيمه ، وتعتمد عملية الاختيار هذه على عدة عوامل ، شخصية المتلقى ، خبراته ، درجة الإقناع ، مفهومه عن ذاته ، نكاؤه ، وكذلك التوقعات والأعراف والتقاليد السائدة .

وتطرق مالتزكي إلى القوة التأثيرية للرسالة ، الوسيلة ، وقوى التأثير الجماهيرية . ويرى أن القوة التأثيرية تهدف للوصول إلى نماذج إدراكية وسلوكية معينة ، ومصدر هذه القوة قد يكون في الرسالة أو الوسيلة الاعلامية أو في الرأي العام . (Huebsch, 1986, p.54).

٩ - نموذج « واتزلاويك ، بيفن وجاكسون »

:Watzlawick, Beavin & Jackson

في عام ١٩٦٧ ، كتب هؤلاء العلماء كتاباً بعنوان « الفوائد العملية للإتصال الإنساني » ، والذي نظر للإتصال من زاوية الطب النفسي والعلاجي . وقد أثرت طريقتهم ومفاهيمهم وإقترحاتهم على التفكير الإتصالي منذ ذلك الوقت .

وقد صور هذا النموذج الإتصال على أنه عملية أخذ وعطاء للرسائل بين الأفراد ، وركز هذا النموذج على أن الاتصال لا يحدث من المصدر عن قصد ، بل أن الإتصال عملية مفروضة ، فالفرد الذي يتعامل مع الآخرين لابد عليه من أن يتصل بهم .

ويرى هذا النموذج أن الإتصال نشاط تراكمي مستمر بين أفراد يعملون تبادلياً مرسلين ومستقبلين .

وقد أكد هذا النموذج إلى النظر إلى مابعد الرسالة والوسيلة ، فعلى

الفرد أن يركز على المعاني التي يقصدها الآخرون من كلماتهم وأفعالهم .
(روبن ١٤١٢هـ ، ص ص ٩٠-٩١) .

١٠ - نموذج « روجرز وكنكيد - Rogers & Kincaid » :

يعتبر نموذج «إيفرت روجرز» و «لورانس كنكيد» من أحدث ماكتب عن عملية الإتصال ، وقد قدما هذا النموذج في كتابهما « شبكات الاتصال : نحو نموذج جديد للبحث » ، الذي نشر عام ١٩٨١م ، حيث وصف المؤلفان ما أسمياه بنموذج التلاقي للإتصال ، وركزا على أهمية المعلومات والطريقة التي يرتبط بها الأفراد في شبكات اجتماعية ، ووصفا الإتصال بأنه العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة (ارسال واستقبال) ليصلوا بذلك إلى فهم مشترك للموضوع وهذه العملية الدائرية تستدعي إعطاء معان للمعلومات المتداولة بين إثنين أو أكثر من الأفراد أثناء تحركهم نحو التلاقي ، وهذا يدعو فردين أو أكثر إلى التحرك تجاه بعضهما وأن يتحدا في رأي أو مصلحة مشتركة .

وأكد هذا النموذج على تبادل المعلومات والتشابك بينهما مع النظر إلى الإتصال كعملية متتابعة وليست حدثاً واحداً . (روبن ١٤١٢هـ ، ص ص ٩١-٩٢) .

أنواع الإتصال

يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الإتصال الرسمي وشبكة الإتصال غير الرسمي ، ومع أن البعض يرى أن الإتصال الرسمي هو الإتصال المكتوب (Written) ، والاتصال غير الرسمي هو الإتصال الشفهي (Oral). (Berkely, 1988, p. 220).

إلا أن طبيعة التقسيم الذي يميل إليه كثير من الكتاب هو كالتالي :

أولاً : الإتصال الرسمي Formal

ويعرف بأنه ذلك الإتصال الذي يتحدد بالتدرج الذي يظهر في الهيكل التنظيمي (Richardson, 1976, p.161)

وعلى ذلك فإن شبكة الإتصال الرسمي يتم تحديدها عند اعتماد الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يبين كيفية إرتباط الوحدات والأقسام مع بعضها البعض وصلاحيات ومسؤوليات كل وحدة وقسم .

ويساهم الإتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات إلى الرؤسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال التغذية العكسية ، فالإتصال الرسمي الفعال له ثلاثة اتجاهات هي :

أ - الإتجاه الرأسي الهابط : Down Ward

وتعود هذه التسمية في الأصل إلى النظرة للبناء التنظيمي كمدرج هرمي للسلطة ، وفي هذا الإتجاه تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل ، أي من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية .

ويرى «كاتز وكان - Katz & Kahn» أن هناك خمسة أغراض لهذا النوع من الإتصال هي :

١ - نقل معلومات تتعلق بتعليمات الوظيفة .

٢ - التعريف بعقلانية العمل ومنطقيته وعلاقته بأعمال الآخرين في المنظمة .

- ٣ - نقل معلومات عن الاجراءات التنظيمية والأنشطة .
 - ٤ - تزويد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم .
 - ٥ - نقل معلومات عن إيديولوجية المنظمة وفلسفتها .
- (Sherman, 1968,p.331)

إلا أن هذا النوع من الإتصال يواجه مشكلتي تشويه وترشيح المعلومات Distortion & Filtering أثناء تدفقها عبر المستويات الإدارية في المنظمة ، وهذا يتسبب في وجود معادلة هي أن كمية المعلومات ومدى إستيعابها يتناسب طردياً مع المستوى الإداري ، وعليه فإن المستوى التنفيذي هو أقل المستويات حصولاً على المعلومات بسبب مشكلة الترشيح ، كما أنه يعتبر أقل المستويات إستيعاباً للمعلومات بسبب مشكلة التشويه .

ويؤكد ذلك الدراسة التي قام بها «كيلين» على ١٠٠ شركة لمعرفة مدى ما تفهمه المستويات الإدارية من المعلومات التي تصدرها الإدارة العليا، وكانت نتائج تلك الدراسة كالتالي: (Allen, 1977, p.53)

١ - العاملون في مستوى نائب الرئيس يفهمون ثلثي ما يصدر عن الادارة العليا .

٢ - العاملون في مستوى المشرف العام يفهمون بنسبة ٥٦٪ .

٣ - العاملون في مستوى المدير التنفيذي يفهمون بنسبة ٤٠٪ .

٤ - العاملون في مستوى رئيس العمال يفهمون بنسبة ٣٠٪ .

٥ - العاملون في المستوى التنفيذي يفهمون بنسبة ٢٠٪ .

ب - الإتجاه الرأسي الصاعد Up Ward:

وهو ذلك النوع الذي تتدفق فيه المعلومات من أسفل إلى أعلى ، أي من

المستويات التنفيذية إلى الادارة العليا .

والإتصال الصاعد لا يقل أهمية عن الإتصال الهابط ، فلكي تحقق المنظمة أهدافها فإن ذلك يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة وجودة الإتصال الصاعد . (Bozeman, 1979, p.248) .

فالإتصال الصاعد يسهم في نقل المقترحات ، الشكاوي ، الآراء ، التقارير وردود فعل العاملين نحو الإتصال الهابط .

وهناك سبب آخر يعزز من أهمية هذا النوع من الإتصال وهو العلاقة الوثيقة بين فعالية الإتصال الصاعد وبين مدى ثقة المرؤسين في رؤسائهم . (عامر ، ١٤٠٦ هـ ، ص ٦٣)

ويرى « كاتز وكان Katz & Kahn » أن غرض هذا الإتصال هو تعبير أعضاء المنظمة عن :

- ١ - أنفسهم وأدائهم والمشاكل التي يعانون منها .
 - ٢ - الآخرين والمشاكل التي يعانون منها .
 - ٣ - أنشطة المنظمة وسياستها .
 - ٤ - الأعمال التي ينبغي أن تنجز وكيفية أدائها (Koehler, 1976, p.44).
- إلا أن تدفق المعلومات عبر الإتصال الصاعد في الواقع أصعب من تدفقها في الإتصال الهابط ، وهذا ما أكدته عدة دراسات منها دراسة « الفريد فوجل Vogel » حيث عبر أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة (المستوى التنفيذي) عن صعوبة الإتصال المباشر بأفراد الإدارة العليا . (Vogel 1967, p.20)

لذا ينبغي على الادارة العليا للمنظمة الإهتمام بالإتصال الصاعد وتطويره وتشجيع العاملين على مزاولته بإستمرار ، ويقترح «داونز - Downs » عدة توصيات مفيدة لكل منظمة وهي :

- ١ - على الإدارة أن تحدد ماهي المعلومات التي تنتشدها من الإتصال الصاعد ومن ثم تهيء الوسيلة اللازمة لتوصيل تلك المعلومات .

- ٢ - على الإدارة أن تلح في طلب المعلومات من العاملين ، وذلك لإعتقاد كثير من العاملين أن المعلومات التي لديهم غير مهمة مالم تطلبها الادارة .
- ٣ - الإتصال الصاعد لا يكون مجدياً بإستخدام أساليب قسرية بل بإستخدام أساليب إغرائية ، فالإتصال الصاعد يتطلب وجود ثقة بين الإدارة والعاملين ، فإن لم تكن تلك الثقة موجودة فإن كثير من العاملين سيحجبون بعض المعلومات التي يعتقدون أنها قد تضرهم بسبب عدم رضا الإدارة عنها .
- ٤ - يفضل الإعتماد على قنوات الإتصال الشخصية في تدفق المعلومات عبر الإتصال الصاعد لأنها أكثر فعالية ، ماعدا في حالة واحدة وهي كون مصدر المعلومات يفضل أن يبقى غير معروفاً .
- ٥ - لابد من توافر مهارة الأصغاء لدى المديرين كي يتمكنوا من فهم ما يود العاملون أن يوصلوه .
- ٦ - الإتصال الصاعد يتوجب أن يعقبه إستجابة من قبل الإدارة في صورة إتصال هابط ، فلا ينبغي تجاهل الرد على الإتصال الصاعد (Downs, 1977, pp.29-30).

ج - الإتجاه الأفقي : Horizontal

وهو ذلك الإتصال الذي تتدفق فيه المعلومات بين أفراد أو وحدات في مستوى إداري واحد . وكان أول من نوه إلى الإتصال الأفقي هو المفكر الإداري الفرنسي «هنري فايول - Fayol» ، الذي يرى بأن الأعتماد على الإتصال الصاعد والإتصال الهابط في التنسيق بين الافراد في المستوى الإداري المتناظر يعد عملية بطيئة وخصوصاً في المنظمات كبيرة الحجم ، ولذا إعتبر «فايول» الإتصال الأفقي بين الوحدات المتماثلة أحد الحلول لكسب الوقت ، وقد أطلق على ذلك النمط من الإتصال (Gang plank).

وهذا النوع من الإتصال يسهم في إنجاز العديد من المهام في المنظمة ، حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة ، ويعمل على حل المشكلات ، كما يسهم في تبادل المعلومات وتحسين العلاقات بين الأفراد ، مما يؤدي إلى تكامل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة .

ويرى «مايرز - Myers» أن أغراض هذا الإتصال هي :

- ١ - أنه يساعد على عملية التفاعل الإجتماعي وتبادل المشاعر بين النظراء .
- ٢ - التنسيق بين الأفراد ، وبين العمليات التي يتضمنها العمل .
- ٣ - العمل على إعادة توزيع السلطة والمسؤولية ، فبدون الإتصال الأفقي ستبقى السلطة في قمة الهرم ، أما بوجود هذا الإتصال فإن هذا يعني إلى حد ما وجود ما يعرف بتفويض السلطة . (Myers , 1982, pp.19-20)

ثانياً : الإتصال غير الرسمي GRAPEVINE:

يوجد في كل منظمة تنظيم غير رسمي وهذا يتضمن تواجد إتصال غير رسمي كذلك فهذا النوع من الإتصال عبارة عن تدفق المعلومات بين الأفراد دون أي اعتبار لترتيب السلطة أو المنصب أو العمل .

وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الإنسانية بين العاملين تتكون بسبب العمل وتنعكس عليه ، وتتضمن كمية هائلة من المعلومات تؤثر على إنجازات الأفراد ودوافعهم وإتجاهاتهم وعلاقاتهم ببعض وبالإدارة .

ومما يؤكد على أهمية الإتصال غير الرسمي هو إستخدام قنواته بنسبة تفوق إستخدام قنوات الإتصال الرسمي ، وهذا ما توصلت إليه أربع دراسات أجريت على مجموعة من العلماء والمهندسين كانت نتائجها كالتالي:

(Wofford , 1977, p.390) .

قنوات الاتصال		العينة	السنة	الدراسة
رسمية	غير رسمية			
%٤٥	%٥٥	٧٧ عالماً	١٩٥٨	١ - مينزل
%٤٥	%٥٥	١٣٧٥ عالماً ومهندساً	١٩٦٥	٢ - أورباش
%٤٥	%٥٥	٣٢٠٠ عالماً ومهندساً	١٩٦٧	٣ - روسنبوم ووليك
%٤٤	%٥٦	٣٢٦ مديراً للبحوث وتطوير المشاريع	١٩٦٧	٤ - قراهام ووقتر
%٤٥	%٥٥	المحصلة النهائية للدراسات الأربع هي		

نتائج أربع دراسات تتعلق بمدى إستخدام قنوات الإتصال بنوعيتها.

جدول رقم (١)

ومن الخطأ إهمال أو محاربة هذا النوع من الإتصال كما حدث في منظمات تايلور الكلاسيكية ، بل لابد من الإهتمام به لأنه ينتشر داخل أي منظمة دون أي عائق رسمي كما أن أثره أكبر على العاملين

لذا يرى «ديفن» أن المنظمة الصحية يوجد بها قنوات إتصال رسمي وقنوات إتصال غير رسمي ، وعندما تعمل تلك القنوات بفعالية فإنهما إلى حد ما يكملان بعضهما البعض ، وقد قام «ديفن» بدراسة عن الإتصال غير الرسمي بين المديرين التنفيذيين والمديرين في الإدارة الوسطى ، وخلص إلى أن هذا النوع من الإتصال «متقلب» يسير في كل الاتجاهات إلى أعلى وإلى أسفل وبشكل قطري ، مع تسلسل السلطة ، وبالعكس ، بين العاملين والمديرين في داخل المنظمة وفي خارجها أيضاً ، وانتهى «ديفن» بنصيحة للمديرين حيث قال : « المدير الذي لا يرغب أن يكون دوره هامشياً عديم الأهمية ، عليه أن يتعلم هذا النوع من الإتصال ، وأن تكون له علاقة وثيقة به ويعمل على تطويره » (Davis, 1969, pp. 269-272) .

الشائعات :

يؤخذ على الإتصال غير الرسمي قابليته لنقل ونشر الشائعات والتي يكون لها أثر سيء على العاملين وتؤثر على مناخ العمل والانتاج وذلك لعدم إستناد

الشائعات على حقائق أو معلومات دقيقة . ويوجد ثلاث مداخل للشائعات تؤدي إلى إنتشارها هي : (عامر، ١٤٠٦هـ ، ص ١١٨) .

١ - أن تعكس الشائعات وجهات نظر المروج لها لخدمة مصالحه بصرف النظر عن حقيقة الوضع .

٢ - القصور النسبي في مصدر المعلومات ، وعدم قدرته على التعبير بوضوح عن الحقائق والمعلومات .

٣ - إغفال الإدارة لأثر وأبعاد الشائعات ، وعدم حرصها على تصحيح مسار المعلومات بما يضمن تصحيح المعلومات الخاطئة وتقديم الحقائق المتكاملة .

ولكي تقلل الإدارة من الشائعات إلى أدنى حد ممكن بين العاملين ينبغي عليها الإهتمام بما يلي : (الجنيد ، ١٤٠٢هـ ، ص ص ٤٥٧-٤٥٨) .

١ - العمل بإستمرار على أن تكون قنوات الإتصال الرسمي مفتوحة وفعالة .

٢ - على الادارة تعقب الشائعات والتصدي لها وإثبات عدم صحتها وذلك بعرض الحقائق كاملة حول كل مسألة أول بأول .

٣ - الشائعات لا تجد أرضاً خصبة إلا بين أفراد لايعملون ، لديهم وقت فراغ طويل و تنقصهم عملية الإشراف الواعي القادر على تشجيعهم وحفزهم على العمل .

٤ - ينبغي على الادارة دراسة أي شائعة تظهر ، وتحليلها ، ومحاولة فهم دوافعها ، واتخاذ خطوات إيجابية في مواجهتها فكل شائعة وليدة دافع يتعين إشباعه حتى تخمد هذه الشائعات نهائياً .

✕ وسائل الاتصال

هناك أكثر من وسيلة يمكن إستخدامها في عملية الاتصال ، ويعتمد إختيار إحدى الوسائل عن غيرها على طبيعة المرسل ، طبيعة المستقبل ، طبيعة الرسالة من حيث درجة أهميتها وسريتها ، وكذلك تكلفة الوسيلة وطبيعة الموقف وتنقسم وسائل الاتصال إلى قسمين رئيسيين هما :

١ - وسائل الاتصال اللفظي Verbal :

وهو ذلك الاتصال الذي تستخدم فيه الكلمة المنطوقة أو المكتوبة ، وينقسم هذا النوع إلى قسمين :

الأول : وسائل الإتصال المكتوب Written

الثاني : وسائل الاتصال الشفهي Oral

٢ - وسائل الإتصال غير اللفظي Nonverbal

وهو ذلك الاتصال الذي تستخدم فيه كافة الطرق ماعدا الألفاظ .

وسوف يتم تناول هذه الانواع بشيء من التفصيل :

أولاً : الاتصال المكتوب :

وهذا الاتصال يتم عن طريق الكلمة المكتوبة ، ويتميز بإثباته للمعلومات وتسجيلها ، الأمر الذي لا يتوافر في الإتصال الشفهي ، وبذلك تتحقق الامانة والدقة في نقل الرسائل ويتيسر الرجوع إليها عند الحاجة ✕

وهي تتيح فرصة للمرسل في ترتيب موضوعها وإعادة صياغتها حتى تكون معبرة ومحققه للهدف المقصود ، وفي الجانب الآخر فإنها تتيح للمستقبل قراءتها دون مقاطعة والرجوع إليها عندما يلزم الامر لذلك .

والاتصال المكتوب يكون الوسيلة المثلى لتدفق المعلومات في الحالات التالية :

١ - عندما تكون الرسالة موجهة لعدد كبير من العاملين أو الأقسام .

- ٢ - عندما تحتاج الرسالة إلى وقت طويل لدراستها وتحليلها .
 - ٣ - عندما تنطوي الرسالة على تعديلات إجرائية أو قانونية .
 - ٤ - عندما تنطوي الرسالة على تفاصيل وإحصاءات عديدة .
 - ٥ - عندما تكون الرسالة علاجاً لموقف خاطيء مع المطالبة بتصحيح الأوضاع الخاطئة في زمن محدود .
 - ٦ - عندما تبلغ الرسالة إلى أشخاص أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسي للمنظمة ، مثل رؤساء الفروع الإقليمية أو الخارجية . (مرسي ، ١٤٠٤هـ ، ص ٢٤١) .
- وعلى الرغم من تعدد أوعية المعلومات في الوقت الحاضر خصوصاً بعد الإستفادة من التقنيات الحديثة في حفظ المعلومات على أشرطة ممغنطة وعلى إسطوانات وعلى شرائح فيلمية ، فإنه مازالت الورقة هي الوعاء الاساسي والأكثر استخداما في حفظ المعلومات ونقلها وتداولها وتخزينها ، ويرجع ذلك للأسباب التالية : (زنداح ، ١٤٠٣هـ ، ص ٢٤٩) .
- ١ - سهولة تسجيل المعلومات على الورقة ، وتيسر هذا الأمر للأفراد كافة ، وفي كل مكان ، وكذلك بمختلف الوسائل : كالقلم والآلة الكاتبة ، مثلاً ، مع قلة في النفقات اللازمة لعملية التسجيل .
 - ٢ - توفر الورق في المكاتب ، والأماكن كافة ، وبمختلف الألوان والمقاسات والنوعيات ، إضافة إلى سهولة تغيير مقاساته أو أبعاده .
 - ٣ - إمكانية استنساخ الورق بسهولة ، وذلك نظراً لتوفر آلات الاستنساخ وانتشارها في الأجهزة الحكومية .
 - ٤ - قابلية الورق للحفظ لمدة طويلة ، في مختلف الظروف والأحوال البيئية ، بالمقارنة مع الوسائط الأخرى للحفظ ، كالأشرطة ، والأسطوانات ، والشرائح الفيلمية ، التي تتطلب أماكن حفظ معينة وبيئة مادية تتوافر فيها شروط خاصة .

٥ - سهولة قراءة المعلومات المسجلة على الورق بالعين المجردة ، دون الاستعانة بأجهزة قراءة أو أجهزة استرجاع كتلك التي تتطلبها وسائط التسجيل الأخرى .

٦ - القبول العام للورقة كوثيقة رسمية يعتد بها ، باعتبارها وسيلة التخاطب الملزم الأولى ، والمعتمدة لدى الجميع ، بحيث يمكن الرجوع إليها في المنازعات ، أو عند حدوث لبس أو اختلاف ، واستخدامها كحجة قانونية مقبولة ، ولاعتبارها وسيلة من وسائل الإثبات المعروفة « ودليلاً قوياً أمام القضاء » ، إذا متوافرت فيها الشروط اللازمة .

٧ - سهولة إضافة معلومات أو رموز أخرى لما هو مسجل على الورقة ، كالأختام ، والتأشيريات ، والشروحات ، أو وضع خطوط تحت عبارة ما أو كلمة .

٨ - اعتبار الورقة الوعاء الأساسي لتسجيل المعلومات ، تمهيداً لحفظها باستخدام تقنيات الحفظ الحديثة ، خصوصاً المصغرات الفيلمية ، فبدون الورقة لا يمكن تصور عمل هذه التقنيات .

ولهذه الأسباب بقيت الورقة وسيلة الإتصال الأولى ، إلا أن الإتصال المكتوب لا يكون فعالاً إلا بتوافر مهارة الكتابة لدى المرسل ومهارة القراءة لدى المستقبل .

ويقدم « سقبان - Sigband » بعض النصائح يمكن الاسترشاد بها في عملية الكتابة وهي : (Sigband , 1976, pp.110-112).

- ١ - أن تكون الجمل قصيرة ما أمكن .
- ٢ - استخدام الجمل البسيطة وتجنب المعقدة .
- ٣ - إنتقاء الكلمات المألوفة والمتعارف عليها .
- ٤ - تجنب كتابة الكلمات غير الضرورية .

- ٥ - إستخدام العبارات المباشرة وتجنب العبارات المبهمة .
 - ٦ - على المرسل أن يكتب كما يتحدث .
 - ٧ - إستخدام المصطلحات التي يستطيع المستقبل فهمها .
 - ٨ - ضرورة الربط بين الكتابة وخبرات المستقبل .
 - ٩ - التنوع في الكتابة (الكلمات ، العبارات) ، يزيد من جاذبيتها لدى المستقبل .
 - ١٠- الحرص على أن يكون الهدف من الكتابة نقل الآراء والافكار إلى الآخرين وليس إجبارهم أو إكراههم .
- أما بالنسبة لمهارة القراءة لدى المستقبل فيمكن الاسترشاد بالنقاط التالية لإكتسابها : (Wells, 1978, pp.55-56).
- ١ - ضرورة التركيز الكامل أثناء القراءة وذلك للتعرف على غرض المادة المكتوبة .
 - ٢ - تصنيف الرسائل المكتوبة أمر سابق على قراءتها ، وذلك من حيث السرية ، الفورية ، الأهمية .
 - ٣ - لقاء نظرة سريعة على الرسالة وذلك للتعرف على طبيعة المحتوى .
 - ٤ - قراءة أول وآخر مقطع من مقاطع الرسالة .
 - ٥ - وضع اشارات وعلامات على المقاطع والجمل التي تحتاج إلى دراسة مستفيضة .
 - ٦ - إعادة القراءة مرة أخرى على النقاط الهامة وليس على كل الرسالة .
 - ٧ - أن تكون الظروف المادية للقراءة مناسبة ، مثل الإضاءة الكافية ، التهوية المناسبة ، الوضع المريح ، المسافة المناسبة بين العين ومادة القراءة .
 - ٨- التعود على قراءة الكتب ومحاولة القيام بتلخيصها يزيد من مهارة القراءة السريعة .

٩ - عندما تكون مادة القراءة طويلة ، فإن القراءة على فترات أكثر فعالية من القراءة دفعة واحدة .

١٠ - يتم إكتساب مهارة القراءة السريعة عن طريق :

أ - التركيز .

ب - قراءة العبارات وليس الكلمات .

ج - حفز النفس .

د - وضع الإشارات والملاحظات .

هـ - عدم القراءة بصوت مسموع .

وسائل الاتصال المكتوب :

أ - التعليمات والأوامر : Instruction & Orders

وتأخذ في العادة عدة أشكال ، قرارات ، توجيهات ، تعليمات ، وهذا النوع من الوسائل يكون إتجاهه من الإدارة إلى العاملين Down word ، حيث ان الأمر والتوجيه وظيفة من وظائف الإدارة العليا .

ويشترط في الأوامر ان تكون واضحة لا غموض فيها حتى لا يساء فهمها كما ينبغي على الإدارة التأكد من صحة المعلومات التي بني عليها القرار حتى يكون القرار صائباً .

ب - لوحة الإعلانات : Bulletin Board

تعتبر لوحة الاعلانات وسيلة جيدة لتبليغ العاملين تعليمات أو سياسات أو معلومات أخرى تهمهم ، وعادة ما توضع لوحة الاعلانات في مكان بارز في مبنى المنظمة ، وتتميز هذه الوسيلة بقلّة تكاليفها وقدرتها على الاتصال اليومي بالعاملين إذا أحسن إستخدامها ، إلا أن إهمالها كأن تكون غير جذابة أو خالية أو أن تبقى فيها بعض التعليمات لفترات طويلة فإن هذا يتسبب في زوال أهميتها وعدم إكتراث العاملين بها .

ج - مجلات المنظمة: Company Magazines

تصدر بعض المنظمات مجلة قد تتضمن معلومات عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة كالصناعة أو التجارة ، أو أن تكون تلك المعلومات أكثر تخصيصاً فتقتصر على المنظمة فقط والعاملين بها .

وأهداف المجلة لا تخرج عن الأهداف التالية : (محمد ، ١٩٨٣ ، ص ٢١٨)

- ١ - تعريف العاملين بسياسات الشركة ونظمها وقواعدها وأهدافها وخططها .
- ٢ - تعريف العاملين بدورهم في الشركة والتعرف على مشاكل العمل وكيفية التغلب عليها .
- ٣ - تعريف العاملين بالنواحي الإقتصادية والسياسية التي تؤثر على عملهم .
- ٤ - نشر الاخبار والأحداث عن العاملين أنفسهم وأنشطتهم وكافة النواحي الإجتماعية التي تهمهم .
- ٥ - نشر الاخبار المحلية التي تهم العاملين من ناحية وأخبار المجتمع من ناحية أخرى .

د - الادلة والكتيبات : Handbooks Manual & Pamphlets

تلجأ بعض المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين وخصوصاً المعينين حديثاً من حيث السياسة العامة للمنظمة وحقوق الموظف وواجباته والصلاحيات الممنوحة له والمسؤوليات التي عليه .

ويوجد في بعض المنظمات عدة أدلة ، دليل التنظيم ، دليل الإتصال أو دليل المهام ، دليل الجمهور ، وكل منها يخدم غرضاً معيناً ولكنها تتفق جميعاً من حيث الغرض العام وهو تحسين الاتصالات (عامر ، ١٤٠٦ هـ ، ص ٩٦) .

ومن الخطأ النظر إلى هذه الأدلة على أنها دائماً متكاملة وصالحة لكل وقت ، فهي تحتاج لعمليات تطويرية ، لذا ينبغي إعادة النظر فيها من فترة لأخرى وذلك لإجراء التعديلات اللازمة التي تتناسب مع الظروف القائمة .

هـ - المذكرات : Notes

وهي نوع من المكاتبات يعدها العاملون لزملائهم أو لرؤسائهم وذلك لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعه وأيضاً قد تصدر المذكرات من قبل الرئيس وذلك بعدة صور منها شرح بعض الأمور للعاملين أو التذكير ببعض الواجبات .

و - الاقتراحات والشكاوي Suggestions & Complaint

تتدفق الآراء والمعلومات والأفكار في نظام الاقتراحات والشكاوي من أسفل إلى أعلى أي من المرؤسين إلى الرؤساء upward ويتم إستلامها من قبل العاملين مباشرة أو من خلال صندوق خاص يوضع لهذا الغرض .

ورغم أن بعض المقترحات قد تقدم حلولاً لبعض مشكلات الإدارة إلا أن نظام المقترحات يستمد أهميته من خلال شعور العاملين بأهميتهم وأهمية أفكارهم وإحساسهم بالمشاركة في حالة تقبل الإدارة لبعض تلك الأفكار والمقترحات .

ونظام الشكاوي لا يقل أهمية عن نظام المقترحات ، فالعناية بشكاوي العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين من جهة ومن جهة أخرى فإن الشكاوي الجادة كثيراً ما تكشف الانحرافات والاختفاء في العمل الإداري .

ز - التقارير : Reports

التقارير في الغالب تكون دورية متضمنة إحصاءات وبيانات عن فترة زمنية معينة (شهرية أو فصلية أو سنوية) ، ويكون في العادة إتجاه التقارير من أسفل إلى أعلى upward .

وقد تعد تقارير لأغراض معينة مثل التقارير الطبية أو التفتيش أو المتابعة .
وهذه التقارير على إختلاف أنواعها فأغراضها إتصالية حيث يتم تبادل

المعلومات والآراء والأفكار حول موضوع معين وينبغي عدم الاسهاب في كتابة التقرير حتى لا يمل القاريء ويستحسن ان يبدأ التقرير بملخص لما فيه حتى يثير إهتمام القاريء بالأجزاء التي تعنيه أكثر من غيرها .

النماذج :

نظراً لبعض الصعوبات التي يعاني منها الإتصال المكتوب فقد ظهرت فكرة النماذج والتي تساعد على إنجاز الأعمال بسرعة من خلال توفيرها لوقت وجهد العاملين .

وتستعمل النماذج في المنظمات المعاصرة على نطاق واسع يشمل التقارير المختلفة ، القرارات ، المذكرات الداخلية ، وطلبات الجمهور الذي تسعى المنظمة لخدمته . وتعرف النماذج بأنها « اشكال مطبوعة عليها وحدات بيانات ثابتة ، بينما تترك البيانات المتغيرة لكتابتها بصورة مختلفة » .

ويؤدي استخدام النماذج إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - السرعة في الإتصال ، حيث أن النماذج توفر كثيراً من الوقت والجهد .
- ٢ - الإحتواء المنظم للبيانات والذي يسهل بدوره عملية المراجعة فيما بعد .
- ٣ - توحيد الإجراءات حيال موضوع معين .
- ٤ - الإحتواء السليم للبيانات وذلك بكتابة البيانات المطلوبة بالكامل في الأماكن البيضاء ، وعدم اعطاء فرصة للإجتهاد مما يقلل حدوث الأخطاء في الإتصالات الكتابية . (العثيمين ، ١٤١٤هـ ، ص ص ١٤٢ - ١٤٤) .

ثانياً : الإتصال الشفهي :

هو ذلك الإتصال الذي يتم عن طريق الكلمة المنطوقة ، وهو من أقدم وسائل الإتصال وأكثرها ذيوياً .

ويسود إعتقاد أن المنظمة المعاصرة تعتمد كثيراً على الإتصال المكتوب ، إلا أن هناك عدداً من الدراسات تؤكد أن نسبة الوقت المستنفذ في الإتصال

الشفهي يصل أحياناً إلى ٨٠٪ من الوقت المستنفذ في الإتصال عموماً .
وقد توصل إلى هذه النتيجة كل من «ستوجدل وشارتل - Stogdill & Shartle» بورنز - Burns و « سايلس - Sayles» (Wofford, 1977, p.391) .
ويمكن تفسير نتائج تلك الدراسات على أن الإتصال الشفهي يتميز عن
الإتصال المكتوب بالميزات التالية :

- ١ - توفير الوقت ، فالإتصال الشفهي أسرع من الإتصال المكتوب نظراً لما يستغرقه الأخير من وقت في عملية نقل الرسالة ، وفي عملية إعدادها أيضاً ، وقد أوضحت بعض الدراسات ان عدد الكلمات التي يستطيع الفرد كتابتها في الدقيقة الواحدة حوالي (٤٠-٤٥) كلمة ، بينما في الإتصال الشفهي يستطيع الفرد أن ينطق بحوالي (١٢٥-١٤٥) كلمة في الدقيقة . (Blicq, 1976, p.9).
- ٢ - الصراحة ، فالمرؤس قد يستطيع التصريح ببعض المشكلات أو إنتقاد رئيسه شفهاً ، بينما قد لا تؤاتيه الجرأة لتحري ذلك.
- ٣ - الإتصال الشفهي لا يتطلب إلا القليل من الجهد والتكاليف .
- ٤ - يساهم الإتصال الشفهي في رفع الروح المعنوية للمرؤس ويعطيه الفرصة لتنمية علاقته بالرئيس وبقية زملائه أيضاً .
- ٥ - الوقوف المباشر على رد فعل المستقبل (Feedback) .
- ٦ - إمكانية تعزيز هذا النوع من الإتصال بالإتصال غير اللفظي كالإشارات والإيماءات وتعبيرات الوجه ، فيما تتعذر عملية التعزيز تلك في الإتصال المكتوب .

هذا بالإضافة إلى أن الإتصال الشفهي أبلغ أثراً على المستقبل ، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات ، ففي دراسة قام بها « ويلكي - Wilkie » سنة ١٩٣٤م ، حيث عرض على ثلاث مجموعات من طلبة الجامعات نصوص إعلامية مختلفة تدور حول الحرب ، الدين ، وتحديد النسل .

بحيث تستمع المجموعة الأولى إلى محاضر ، والمجموعة الثانية إلى إذاعة وتقرأ المجموعة الثالثة نفس المعلومات من مطبوعات ، وقد أثبتت هذه الدراسة أن الإتصال الشفهي المباشر وجهاً لوجه (المجموعة الأولى) أقوى أثراً من الإتصال الشفهي غير المباشر (المجموعة الثانية) ، وهو بدوره أقوى من الإتصال المكتوب (المجموعة الثالثة) ، وقد أيدت التجارب التي أجراها كل من «نوار - Knowler» ، «كانتريل - Cantril» ، و «البورت - Alport» نفس نتائج الدراسة التي قام بها «ويلكي» . (إمام ، ١٩٦٩ م ، ص ص ١٧٠-١٧١) .

وهذا النوع من الإتصال كسابقه يتطلب توافر مهارة الإرسال وهي التحدث وتوافر مهارة الاستقبال وهي الإنصات .

ويمكن تصنيف عملية التحدث في أربع طرائق رئيسة ، وهذا التصنيف في حقيقته ينصب على مرحلة الإعداد وهي مرحلة ما قبل التحدث ، والطرائق الأربع هي : (Leyton, 1968, p.106).

- ١ - كتابة الموضوع ثم القيام بالتحدث عن طريق القراءة .
 - ٢ - كتابة الموضوع وحفظه عن ظهر قلب ثم التحدث عن طريق الإسترجاع الذهني .
 - ٣ - الطريقة الإرتجالية .
 - ٤ - الطريقة الرابعة وهي مزيج من الطرق الثلاث السابقة .
- ويقدم «سقباند - Sigband» بعض النصائح يمكن الإسترشاد بها عند عملية التحدث ، وهي : (Sigband, 1976, pp.71-74)
- ١ - إنتقاء الكلمات بدقة مع مراعاة مطابقتها للمعنى الحقيقي الذي يقصده المتحدث .
 - ٢ - النطق السليم للكلمات التي تم إنتقاؤها .
 - ٣ - أن لا يكون التحدث بصوت رتيب ، بل ينبغي أن تختلف حدته تبعاً للأفكار التي يقدمها المتحدث .

٤ - التحدث بطريقة تمكن المنصت من المتابعة ، وتجنب السرعة المفرطة أثناء التحدث .

٥ - حتى يكون الحديث أكثر فعالية ، ينبغي تعزيز الأفكار بوسائل الإتصال غير اللفظي .

٦ - لضمان تركيز المستمع وحضور ذهنه ، ينبغي على المتحدث أن يبقى عينيه متصلة بعيني المستمع .

٧ - ضرورة المعرفة المسبقة بالمستمع لأن إختيار الكلمات والمعاني لابد أن يرتبط بخلفية المستمع وثقافته وعاداته .

٨ - كتابة بعض الملاحظات قبل بداية الحديث ، فالنظرة السريعة عليها أثناء التحدث سوف ترشد المتحدث إلى النقطة التالية من الموضوع الذي هو بصددده .

٩ - عند التحدث في الإجتماعات ، ينبغي الإستعانة ما أمكن بالمساعدات البصرية مثل الرسوم والصور والخرائط .

١٠ - عند التحدث في الاجتماعات ، ينبغي على المتحدث تقديم ورقة تتضمن العناصر التي سوف يتطرق لها ، وذلك لكي يتمكن المستمعون من متابعته بسهولة .

أما بالنسبة للإنصات فهي مهارة الاستقبال في الإتصال الشفهي ، وهي لا تقل أهمية عن المهارات السابقة بل يمكن القول بأنها من أهم مهارات الإتصال على الإطلاق ، وتستمد أهميتها من الوقت المستنفذ في ممارستها .

فقد أثبتت بعض الدراسات - سبقت الإشارة إليها - أن ٥٠٪ من وقت الإتصال يستنفذ في ممارسة مهارة الإنصات ، وهذا يعني أن نصف وقت الإتصال يستنفذ في الإنصات والنصف الآخر من وقت الإتصال يكون موزعاً على بقية مهارات الإتصال .

وقدم «سقباند - Sigband ، نصائح تتعلق بهذه المهارة وهي :

- ١ - أن يكون الإنصات حيويًا ، وذلك بالتركيز وحضور الذهن وعدم تشتته .
- ٢ - أن يكون الإنصات هادفًا ، وذلك بإدراك وجه نظر المتحدث وفهم آرائه .
- ٣ - أن يكون الإنصات تحليليًا ، فالمتحدث قد لا يستطيع تنظيم أفكاره بشكل جيد ولكن عن طريق التحليل الجيد يمكن للمنصت ان ينظم تلك الأفكار.
- ٤ - التعرف على المعنى الحقيقي لكلمات المتحدث ، وهذا يتطلب المعرفة المسبقة بالمتحدث وبخبراته وقدراته .
- ٥ - الإنصات الجيد يتطلب ملاحظة التعبيرات غير اللفظية للمتحدث لما لها من أهمية كبيرة في تعزيز الإتصال اللفظي .
- ٦ - المنصت الجيد هو الذي يحاول أن يضع نفسه في موقف المتحدث ، فهذا يساعده على فهم مايقوله المتحدث ، لذا فالإتصال الفعال يتطلب جهداً وذكاءً وحساسية . (Sigband, 1976, pp.54-55).

× وسائل الإتصال الشفهي :

تصنف وسائل الإتصال الشفهي في نوعين ، الأول : هي وسائل الاتصال الشفهي المباشر ، والثاني : هي وسائل الإتصال الشفهي غير المباشر .

× النوع الأول : وسائل الإتصال الشفهي المباشر :

ويقصد بهذا النوع ذلك الإتصال الذي يتم عن طريق إستخدام الكلمة المنطوقة وجهاً لوجه دون الحاجة إلى الاستعانة بأي أداة ، والإتصال الشفهي المباشر له عدة صور منها :

× ١ - المقابلة Interview:

تتميز المقابلة بأنها وسيلة إتصال ذو إتجاهين بين فردين إثنين ولا يقتصر إنتقال المعاني في المقابلة على الحديث فقط بين المرسل والمستقبل ، بل هي أرض خصبة لوسائل الإتصال غير اللفظي ، وعليه ينبغي الاهتمام بتعبيرات

الوجه ونبرة الصوت والإيماءات والاشارات ، ولكي تكون المقابلة ناجحة ينبغي الترتيب المسبق لها وذلك بمراعاة مايلي :

- ١ - تحديد الغرض من المقابلة .
- ٢ - تحديد موعد المقابلة ومكانها .
- ٣ - تهيئة الظروف المادية .
- ٤ - التفرغ للمقابلة وعدم الانشغال بأعمال أخرى .
- ٥ - الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر .
- ٦ - الحرص على أن تتم في جو ودي مفعم بالصراحة والوضوح حتى يتحقق الهدف منها .
- ٧ - ضرورة وجود نتائج للمقابلة في صورة توجيهات أو قرارات أو رفع تظلمات .. الخ ، فصدور هذه النتائج يحفز العاملين على الإقدام على هذا النوع من الإتصال .
- والمقابلة لها عدة أغراض ، قد تكون إعلامية ، توظيف ، تدريب ، إستشارة ، تقييم ، النظر في المقترحات والشكاوي .. الخ .

ب- الاجتماعات والمؤتمرات Meeting & Conferences:

تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات من وسائل الإتصال الشفهي المباشر ، وتتبع أهميتها من منطلق أن رأي الجماعة خير من رأي الفرد .

وتختلف هذه الوسيلة عن المقابلة في جانبين ، الأول من حيث عدد المشتركين فهي لا تقتصر على فردين فقط ، والجانب الثاني أن هذه الوسيلة تختلف عن المقابلة من حيث أغراضها فالاجتماعات والمؤتمرات تعمل على تحقيق الأهداف التالية : (المصري ، ١٤٠٩هـ ، ص ١١٩)

- ١ - تعريف العاملين بالمنشأة بما يجري داخلها من نشاط أو أعمال .
- ٢ - تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية لكي يحسنوا من ادائهم .

- ٣- تعريف الادارة بمطالب وحاجات العاملين وشكاويهم .
 - ٤ - توصيل توجيهات القيادات وأوامرها ووجهات نظرها للتابعين .
- والاجتماعات قد تعقد بصفة دورية وفي مواعيد محددة سواء سنوية أو شهرية وقد تكون الاجتماعات غير دورية أي تعقد كلما دعت الحاجة إليها وذلك لبحث مشكلة طارئة أو موضوعات ذات أهمية كبيرة .
- وينبغي أن يراعي في الاجتماعات والمؤتمرات الأمور التالية :
- ١ - وضع خطة للإجتماع .
 - ٢ - تحديد موضوع الإجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر .
 - ٣ - أن يلم رئيس الاجتماع أو المؤتمر بجميع جوانب المواضيع المطروحة للنقاش .
 - ٤ - إحاطة جميع المشاركين بالمواضيع التي سوف يناقشها الإجتماع .
 - ٥ - تحديد موعد ومكان إنعقاد الاجتماع وإعطاء الاعضاء فترة زمنية كافية لدراسة الموضوعات التي ستناقش في الإجتماع .
 - ٦ - أن تتم المناقشة في جو من الصراحة .
 - ٧ - أن يتمتع الرئيس بالسلوك الديموقراطي ، وذلك بإعطاء جميع الاعضاء فرصة لطرح أفكارهم ، وان يتجنب فرض رأيه عليهم .
 - ٨ - تسجيل المناقشات التي تدور في الإجتماع والنتائج التي تم التوصل إليها (درويش ، ١٩٨٠م ، ص ٤٨٩)

ج- البرامج التدريبية Training programs:

تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية المواهب والمهارات لدى العاملين ولاشك أن التدريب له أثر إيجابي على الفرد والمنظمة معاً ، وتستخدم البرامج التدريبية داخل المنظمة كوسيلة إتصال ، حيث يقوم الخبير بدور المرسل والمتدربون بدور المستقبلين ، وبذلك يتم الإتصال عن طريق نقل المعلومات والخبرات والأفكار .

د - الخطاب والتقديم : Speeches & presentation

قد تنشأ الحاجة بداخل المنظمات إلى إلقاء خطبة ما أو تقديم عرض خاص بموضوع معين ، وهذا النوع من الوسائل له ثلاثة أغراض هي :

١ - الغرض الإقناعي : وهذا الغرض يهدف إلى إقناع العاملين على إتباع سلوك معين أو أداء ما أو تبني فكرة جديدة .

٢ - الغرض الشرحي : وفي هذا الغرض يتم تقديم معلومات وإيضاحات لبعض طرق العمل .

٣ - غرض التقارير التقديمية : وفي هذا الغرض يتم إبلاغ العاملين بآخر التطورات بالنسبة لموضوع هام يشغل تفكيرهم . (عامر ، ١٤٠٦ هـ ، ص ٨٠)

وعلى الرغم من أن المرسل في هذا النوع من الإتصال يستحوذ على النصيب الأكبر من الإرسال باعتباره المتحدث ، إلا أنه لا يمكن القول بأن هذه الوسيلة ذات اتجاه واحد حيث يمكن للمستقبل السؤال والإستفسار من جهة ، ومن جهة أخرى يمكن الوقوف على رد فعل المستقبل تجاه موضوع الخطبة .

هـ - اللقاءات والزيارات :

إن النمو المضطرب في حجم المنظمات المعاصرة تسبب في زيادة التباعد الجغرافي بين إدارات وأقسام المنظمة الواحدة ، وهذا بدوره تسبب في إعاقة نظم الإتصال بشكل عام وإعاقة الإتصال الشفهي المباشر بشكل خاص ، ومن هنا نبعت الحاجة إلى إيجاد وسيلة شفوية قادرة على التغلب على هذه المشكلة وتمثل اللقاءات والزيارات التي يقوم بها رئيس العمل أو من ينوب عنه إلى مواقع العمل المختلفة وسيلة إتصال شفوية ومباشرة بالغة الأهمية حيث تساهم في :

١ - التعرف على مدى سلامة الاجراءات وسير الأعمال في المواقع المختلفة .

- ٢ - التعرف على المشاكل التي تواجهها الإدارات المختلفة .
 - ٣ - تعتبر وسيلة لتحفيز العاملين إذا ما أحسن إستخدامها .
 - ٤ - تعتبر وسيلة لتنمية مهارات العاملين عن طريق التوجيه السليم .
- وتستخدم هذه الوسيلة في إدارات التعليم عن طريق الموجهون سواء موجهوا الإدارة المدرسية أو موجهوا المناهج المختلفة .

النوع الثاني : وسائل الإتصال الشفهي غير المباشر :

وهي تلك الوسائل التي تستخدم فيها الكلمة المنطوقة بين المرسل والمستقبل وذلك من خلال الاستعانة بأداة في نقل الرسالة مثل الهاتف ، نظام الإذاعة الداخلي ، أجهزة التسجيل .

وهذا النوع من الإتصال يأتي في المرتبة الثانية ، حيث يفتقر هذا النوع إلى إستخدام الوسائل غير اللفظية مثل تعبيرات الوجه والاشارات والإيماءات ، وإلى صعوبة التحقق أحياناً من رد فعل المستقبل .

إلا أن هذا لا يقلل من أهمية هذا النوع من الإتصال ، فقد يتعذر الإتصال الشفهي المباشر بين الرئيس والمروءس في حالة التباعد الجغرافي بين وحدات المنظمة ، وبالتالي يكون الهاتف في هذه الحالة أداة فعالة للتغلب على هذه الصعوبة .

كما يلعب نظام الإذاعة الداخلي دوراً هاماً في قدرته على إبلاغ جميع العاملين بالمنظمة في وقت واحد بالمعلومات الهامة والتعليمات الضرورية .

ثالثاً : الإتصال غير اللفظي Nonverbal Communication :

يقصد بالإتصال غير اللفظي كافة الطرق التي يتم بها الإتصال بين الأفراد دون إستخدام الألفاظ . والإتصال غير اللفظي له عدة وسائل أهمها :

١ - الرموز والحركات الجسمانية ، وتشمل :

أ - الإشارات والحركات .

ب - تعبيرات الوجه والعيون .

ج - وضع الجسم .

٢ - خصائص الصوت .

٣ - التصرفات (السلوك الفعلي) .

٤ - مكان الإتصال .

٥ - وقت الإتصال .

وتتداخل هذه الوسائل مع بعضها البعض ، وتستخدم في كثير من الأحيان بصورة مزدوجة ، فالتعبير عن الغضب مثلاً قد يتم بصوت مرتفع يصحبه حركات وإنفعالات معينة كالتأشير باليد أو إحمرار الوجه .

وتعتبر الإتصالات غير اللفظية مؤشرات غير مباشرة ليس لها دلالات أو معان صريحة لأنها عرضة لسوء الفهم وأختلاف التفسير . كما أن مدلولاتها ومعانيها قد تختلف من ثقافة لأخرى .

لذا لا ينبغي الإقتصار عليها بل إستخدامها على سبيل تعزيز وتأكيد الإتصال اللفظي .

١ - الرموز والحركات الجسمية :

أ - الإشارات والحركات : يستخدم الناس العديد من الإشارات في اتصالاتهم والإشارات عبارة عن حركات جسمية محددة لها دلالات معينة .

وقد أظهرت دراسة قام بها «بونوما Bonoma» ١٩٧٧م أن كثرة إستخدام الإشارات بين الأشخاص مؤثر على وجود علاقة بينهم .

وتعد حركات اليد أو الرأس أكثر الحركات شيوعاً في الإتصال فالمرء يستخدم يده أو أصابعه للتحية والترحيب أو للتوجيه أو للتهديد والوعيد .

ب - تعبيرات الوجه والعيون : وتعتبر من المؤشرات غير اللفظية القوية التي تدل على نوع العلاقة بين الأشخاص فتعابير الوجه والعيون تعكس مشاعر

الشخص وحالته النفسية بصورة جلية) وقد توصلت دراسة قام بها «وليامز Williams» ١٩٦٩م إلى أن الشخص الذي يحاول أن يقنع شخصاً آخر أو أشخاصاً آخرين يستخدم تعبيرات وجهه بدرجة كبيرة .

ج - وضع الجسم : والوضع الجسماني يؤثر على عملية الإتصال ، فالوقوف أثناء الإتصال يختلف عن وضع الجلوس حيث أن الأخير يوحي بالرغبة في إستمرار الإتصال بين الطرفين .

وقد توصلت دراسة قام بها «مهربين Mehrabian» ١٩٦٨م إلى أن إنحناء الجسم للخلف أثناء الجلوس على المقعد وطي الذراعين ، ووضع رجل فوق رجل عند مخاطبة شخص آخر ، تعتبر مؤشرات على التبعاد .

٢ - خصائص الصوت :

ويقصد بذلك حدة الصوت أو نبرته ، وإرتفاعه أو إنخفاضه ، ومعدل سرعته وهذه الخصائص لها تأثير كبير على عملية الإتصال ، وقد توصلت الدراسة التي قام بها « أدلينقتون Addlington » ١٩٧١م إلى أن إنفعالات المتكلم ، وحالته النفسية ومشاعره ، وشدة تأييده أو معارضته لموقف معين تنعكس في حدة صوته وخصائصه الأخرى .

٣ - التصرفات (السلوك الفعلي) :

إن تصرفات الفرد تكون عادة أكثر دلالة من حقيقة مواقفه ، وصدق اتجاهاته من أقواله ، فالإنسجام بين الأقوال والأفعال من الخصال الحميدة التي ينبغي أن يتحلى بها الجميع وخصوصاً القادة الإداريين لأنهم قدوة لغيرهم من الموظفين .

ويؤدي التناقض بين الأفعال والأقوال إلى زعزعة الثقة وتقويض مصداقية الإتصال بين الأفراد .

٤ - مكان الإتصال :

ويقصد بمكان الإتصال كافة العناصر المادية التي يتم فيها الإتصال ، كالأثاث ، التجهيزات ، الديكور ، الإضاءة ، درجة الحرارة ، ومسافة المكان نفسه ، وبينت عدة دراسات منها دراسة «كوردا - Korda» ١٩٧٥م الأثر الكبير للعناصر المادية في غرفة الرئيس على العلاقة بينه وبين الرؤسين ومدى فاعلية عملية الإتصال بينهما ، ومن نتائج تلك الدراسة أن الرئيس إذا جلس بجانب الرئيس وليس أمامه فإن إعتبارات السلطة الرسمية تقل إلى أدنى حد ممكن وبالتالي يسود جو مفعم بالدفع بينهما .

٥ - وقت الإتصال :

لا يقل الوقت أهمية عن المكان في التأثير على عملية الإتصال ، وللوقت جانبان مؤثران على فاعلية عملية الإتصال الإداري ، الأول هو التوقيت المناسب للإتصال أي أن لا يتم قبل أوانه أو في وقت متأخر .

والجانب الثاني هو تخصيص فترة زمنية كافية للإتصال تتناسب مع طبيعة الموضوع وأهميته .

والوقت له أثر كبير وإنعكاسات خطيرة ليس فقط على فاعلية عملية الإتصال نفسها بل كذلك على العلاقة بين الرئيس والرؤس وعلى الروح المعنوية في العمل بشكل عام . (الحسن ، ١٤٠٩هـ ، ص ص ٩٥-١٠٩)

معوقات الإتصال

لا يمكن القول بأن إتصلاً ما ناجحاً بمجرد صدور الرسالة من قبل المرسل ، لأن هذا في حقيقته يمثل الخطوة الأولى فقط في عملية الإتصال .
والحكم الصحيح على الإتصال أنه يكون ناجحاً في حالة تحقق الهدف منه وذلك بصدور الاستجابة المقصودة من قبل المستقبل ، وهناك بعض الصعوبات تحول دون تحقيق ذلك الهدف وهي ما إتفق كثير من الكتاب على تسميتها «معوقات الإتصال» .

ويمكن تعريف « المعوقات » بأنها « كل ما يحول دون تحقيق الهدف من الإتصال » وقد تكمن هذه المعوقات في المرسل أو الوسيلة ، الرسالة ، المستقبل ، طبيعة التنظيم ، أو في البيئة المحيطة بالمنظمة .

ويمكن تصنيف تلك المعوقات في ثلاثة أقسام رئيسة وهي :

أولاً : المعوقات الإنسانية :

ويقصد بهذا النوع من المعوقات كل ما يحول دون تحقيق الهدف من الإتصال سواء بسبب يرجع إلى المرسل أو المستقبل أو بسبب طبيعة العلاقة بينهما ، وهذا يعني أن الرسالة ، الوسيلة ، والبيئة لالعلاقة لها بهذا النوع من المعوقات إنما ترجع في حقيقتها لعوامل إنسانية ، ولهذا النوع من المعوقات عدة صور :

أ - أخطاء الإحساس :

عملية الإتصال بصفة عامة عادة ماتبدأ وتنتهي بإحساس معين قد يكون إحساساً بصرياً أو سمعياً أو لمسياً أو ذوقياً وقد يكون إحساساً داخلياً .
وإذا كانت عملية الإتصال تعتمد على الإحساس كمدخل للإدراك ، لذلك فإن أي أخطاء في الإحساس تعمل على تعويق الإتصال الفعال .

وبالرغم من أن الحواس تعتبر من الأدوات المفيدة والهامة للإتصال بالبيئة المحيطة إلا أنها ليست معصومة من الخطأ بأي حال من الأحوال .

١ - ب - عدم الإنتباه :

يعتبر عدم الإنتباه من معوقات الإتصال ، فكل فرد يكون في لحظة معينة تحت تأثير عدد كبير من المثيرات ، وعلى الفرد أن يدخل بعض هذه المثيرات في دائرة إنتباهه ويستثنى غيرها . ذلك لأن الفرد لا يمكنه الاستجابة لكل هذه المثيرات في وقت واحد ، فالرئيس على سبيل المثال لن يستطيع تحقيق إتصال فعال بينه وبين مرؤسيه ما لم يكن هذا الأخير منتبهاً لما يقوله رئيسه . (علي ، د.ت ، ص ٢٤٩) .

٢ - ج - تباين الإدراك :

لا شك أن الافراد يدركون الاشياء والأحداث بشكل مختلف وذلك بإختلاف خبراتهم السابقة وبيئاتهم وظروفهم . والمنظمة المعاصرة يعمل بها أعداد كبيرة من العاملين الذين يختلفون في الأعمار ، الخبرات ، القدرات ، المستوى الاجتماعي ، المستوى الثقافي ، طرائق التربية التي مروا بها ... الخ .

وهذا يعني أن رسالة ما توجه لجميع أفراد المنظمة قد تفهم بعدة وجوه ومن ثم تصدر إستجابات متباينة ، وهذه في حقيقتها تعود إلى التباين في إدراك العاملين .

وتتلخص عوامل القصور والتحيزات الادراكية التي تؤثر على الإتصال في

الآتي :

١٢ - الثبات الإدراكي :

وهو يشير إلى إتجاه معتقدات الفرد ومدركاته إلى الثبات رغم ما قد يستجد على الفرد في المدة القصيرة من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات والمدركات .

وهذا يعني أنه بالرغم من ما قد يقدمه الأفراد لبعضهم البعض من معلومات تغاير معارفهم السابقة، إلا أن هذه المعارف تميل إلى مقاومة التغيير وبالتالي فإن أثر المعلومات الجديدة على معتقداتهم ومداركهم تكون محدودة .

٢ - الانتقاء الإدراكي :

وهو ميل إتجاه الفرد إلى إنتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطى له ، وتكون تلك المعلومات المنتقاه هي التي تتفق مع أهدافه ودوافعه ، أو أنها تتفق مع معتقداته ومداركه السابقة .

٣ - الاسقاط الادراكي :

وهو يمثل ميل الأفراد إلى تقدير وتقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك أو ما يقدمونه من معلومات من خلال تقريرهم لذواتهم هم . فالفرد عادة ما يسبغ صفاته هو على تقييمه للآخرين . (عاشور ، ١٩٩٠ م ، ص ص ٢٧٣-٢٧٤)

د - الاتجاهات السالبة :

تؤثر الاتجاهات السالبة تأثيراً سيئاً على عملية الإتصال ، فإذا سادت المرسل اتجاهات سالبة نحو الرسالة أو نحو المستقبل أثر ذلك على عملية الإتصال ، والعكس صحيح .

وعلى سبيل المثال فالمرسل إذا كانت لديه اتجاهات سالبة نحو الرسالة (غير مقتنع بها مثلاً) فإن ذلك يؤثر تأثيراً سيئاً على فاعلية الإتصال .

وكذلك إذا كان المستقبل لديه اتجاهات سالبة نحو المرسل (عدم ثقة مثلاً) فإن ذلك يعوق عملية الإتصال . فالمرؤس في هذه الحالة لا يتقبل أفكار وآراء الرئيس ، وإذا تقبل بعضاً منها فإنه يتقبلها خوفاً من العقاب وليس عن إقتناع وإيمان .

هـ - عدم توافر مهارات الإتصال :

إن عدم توافر مهارات الإتصال بالنسبة للمرسل أو المستقبل يؤدي إلى عدم فعالية الإتصال .

فالاتصال الفعال يتطلب توافر مهارتي الارسل لدى المرسل والتي تتضمن مهارة التحدث ومهارة الكتابة ، وبالنسبة للمستقبل فالأمر أيضاً يتطلب توافر مهارتي الاستقبال التي تتضمن مهارة الانصات ومهارة القراءة .

كما أن هناك مهارة خامسة ينبغي توافرها لدى كل من المرسل والمستقبل على حد سواء وهي مهارة التفكير ، فكثيراً ما يؤدي التفكير المشوه أو غير المنظم وغير العلمي إلى إعاقه الاتصال الفعال .

٧ - سوء العلاقات بين الأفراد :

إن عدم التفاهم بين الأفراد وفقدان الثقة بينهم يجعلهم في منتهى الحذر عند ممارسة الاتصال ، ولا يتم تبادل للمعلومات إلا في أضيق الحدود والنظر إليها دائماً بعين الشك . (محمد ، ١٩٨٣ ، ص ٣٠٣)

فالمستقبل لرسالة ما إذا كانت علاقته سيئة بالمرسل والثقة بينهما مفقودة فسيتعذر تحقيق هدف الاتصال وذلك بعدم صدور السلوك المرغوب من قبل المستقبل .

كما أن العلاقة بين المرسل والمستقبل إذا كان يشوبها بعض مشاعر الخوف فإن المرؤس عند نقله المعلومات إلى الرئيس قد يتلاعب بالألفاظ ويشوه الحقائق تجنباً للوم والعقاب من قبل الرئيس . (عبداللطيف ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٣٠٣) .

ثانياً : المعوقات التنظيمية :

قد يتسبب هيكل المنظمة المعتمد والسياسات والاجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال في تعويق عملية الاتصال نظراً للإرتباط الوثيق بين التنظيم والاتصال . ومن المشكلات التنظيمية التي تؤثر سلباً على نظام الاتصال الإداري في المنظمة ما يلي :

أ - كبر حجم المنظمة :

يلاحظ في الوقت الراهن تضخم حجم المنظمات ، وهذا يسبب مشكلة عدم القدرة على ربط الأقسام والادارات المختلفة وصعوبة تدفق البيانات وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة .

ومن جهة أخرى فإن كبر حجم المنظمة يسبب مشكلة أخرى وهي كثرة عدد العاملين والذين هم بالطبع يختلفون في النواحي النفسية والثقافية والاجتماعية مما يزيد العبء على الإدارة في التعامل بطريقة معينة مع كل شريحة ، لأن التخاطب مع جميع الشرائح بطريقة واحدة أمر غير مجدٍ (الشافعي ، ١٩٨٤ ، ص ص ٣٣-٣٥) .

ب - عدم كفاءة الهيكل التنظيمي :

يرتبط نظام الإتصال في منشأة ما بالهيكل التنظيمي ، فإذا كان الهيكل التنظيمي يتضمن مستويات إدارية عديدة فإن هذا يؤثر سلباً على نظام الاتصال في المنظمة وتظهر آثار ذلك فيما يلي :

- البطء في تدفق المعلومات والبيانات الصاعدة والهابطة على حد سواء .
- زيادة احتمالات تشويه وتحريف المعلومات « Distortion » ، عبر المستويات الإدارية العديدة .
- زيادة احتمالات ترشيح المعلومات والبيانات « Filtering of Information » .

ج - المركزية :

تعتبر المركزية من معوقات الإتصال في المنظمة نظراً لما تتسبب فيه المركزية من تأخير وبطء في تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة ، كما أنها تتسبب في ضعف العلاقة بين أفراد المنظمة نظراً لافتقار الثقة بالمرؤسين من قبل الإدارة العليا .

كما يلاحظ في المنظمات ذات الطابع المركزي ندرة الإتصال الأفقي بين

العاملين ، وكذلك ندرة الإتصال الصاعد الهادف إلى تقديم المقترحات والأفكار الجديدة وهذا بسبب إنخفاض الروح المعنوية للعاملين .

د - عدم وجود قنوات واضحة تسير فيها البيانات :

إن عدم توفر دليل للإتصال وإجراءات العمل التي تربط بين الإدارات والأقسام أمر يزيد من الاعتماد على الإجتهادات الشخصية للعاملين ، فالملاحظ أن إجراءات الإتصالات الإدارية في بعض المنظمات تتحكم فيها إجتهادات الموظفين المتغيره من شخص لآخر ومن وقت لآخر الامر الذي يربك عملية الإتصال (عبداللطيف ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٣٠٢) .

هـ - عدم الإستقرار الوظيفي :

إن الاتجاه نحو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعديله على فترات متقاربة يؤدي إلى عدم إيجاد المناخ الصالح للإتصال ، بالإضافة إلى أن عدم الاستقرار التنظيمي يعمل على تفتيت العلاقات الاجتماعية بين الافراد وإلى عدم إستقرار نظام الإتصال بالمنظمة (محمد ، ١٩٨٣ هـ ، ص ٣٣٨) .

و - الإفراط في الإتصال :

إذا زاد الإتصال عن القدر المناسب فإنه يصبح عبئاً على المستقبل أكثر من كونه أداة فعالة ، فكل فرد في المنظمة لديه قدرة استيعابية معينة فإذا زاد الإتصال عن تلك القدرة فإن الفائدة المرجوة من الإتصال لا تتحقق ، وعادة مايزيد الاتصال في حالتين ، الأولى : مركزية القائد ورغبته في الإطلاع على كل شيء وهذا بدوره يؤدي إلى تدفق المعلومات والبيانات بشكل كبير عليه .

والثانية عندما يرغب القائد في إحكام الرقابة والاشراف مما يتولد عن ذلك طوفان من الإجراءات والتعليمات والقواعد .

ثالثاً : المعوقات البيئية والفنية :

ويقصد بهذا النوع من المعوقات مجموعة من الصعوبات

الناجمة عن قوى طبيعية أو ثقافية موجودة في مجتمع الفرد القائم بعملية الإتصال ، أو ضعف الإمكانيات وقصور تقنيات الإتصال في ذلك المجتمع ، مما يؤثر سلباً على نظام الإتصال الإداري ، وتأخذ هذه المعوقات عدة صور منها :

أ - الموقع الجغرافي :

تعاني المنظمات الكبيرة من صعوبات في الإتصال نتيجة للتباعد المكاني بين مراكز التخطيط ومراكز التنفيذ ، أو بسبب التباعد بين الفروع المختلفة للمنظمة ، أو بسبب وجود بعض الإدارات والأقسام التابعة للمنظمة في أماكن مترامية في المدينة الواحدة أو عدة مدن .

ولاشك أن المرسل عندما يكون بعيداً عن المستقبل فإن هذا يتسبب في ببطء عملية الإتصال مما يؤثر سلباً على وظائف الإدارة الأخرى .

وللحد من أثر هذه المشكلة يجب أن يتاح للفروع قدرأ أكبر من حرية التصرف واتباع اللامركزية في كثير من الأمور . (محمد ، ١٩٨٣م ، ص ٣٤٠)

ب - المناخ :

يؤثر المناخ على نظام الإتصال من خلال تأثيره على وسائل الإتصال نفسها ، فالمناخ في المناطق الباردة والتي تهطل فيها الأمطار بغزارة قد يعطل سعاة البريد أو قد يحد من استخدام تقنيات الإتصال المتوافرة التي تعتمد في تشغيلها على شبكة الهاتف أو التيار الكهربائي في حالة إنقطاعها بسبب الأحوال الجوية .

ج - عدم كفاية وكفاءة أدوات الإتصال :

أدى التقدم التقني الهائل إلى إبتكار العديد من وسائل الإتصال التي

تتسم بالسرعة والدقة ، والتي تساعد في التغلب على التباعد المستمر بين المرسل والمستقبل في ظل النمو المضطرد لحجم المنظمات المعاصرة .

إلا أن عدم توافر هذه التقنيات في المنظمة يشكل عائقاً كبيراً في تدفق المعلومات والبيانات بالسرعة والدقة المطلوبة ، ومع أن توافر هذه التقنيات بحد ذاته لا يحل المشكلة ، بل لابد من توافر الأفراد المدربين والمتخصصين في تشغيل وصيانة تلك التقنيات . (عبد اللطيف ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٣٠٤)

د - اللغة :

اللغة هي نظام عرفي لرموز صوتية يستغلها الناس في الإتصال ببعضهم البعض ، وهي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية الإتصال ، فاللغة هي مادة التعبير عن موضوع الإتصال شفهاً كان أو مكتوباً .

ولعل مشكلات اللغة تكمن في أن كلماتها ذات معانٍ مختلفة أو تكون صياغتها معقدة أو غير منطقية ، فلا يفهم القارئ ما يعنيه الكاتب . وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في التعليم والثقافة أو بسبب نوع التخصص ، كذلك فإن طريقة نطق الألفاظ قد توحى بمعنى غير مفهومها العادي . (فهمي ، ١٩٧٦ م ، ص ١٠١) .

الإتصال والسلوك الإنساني

يقصد بالسلوك جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والإنفعالي والإجتماعي التي يقوم بها الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته . ويعرف « كونييلان - Connellan » السلوك بأنه « نشاط يمكن مشاهدته ووصفه أو قياسه » (عطيه ، ١٤٠٥ هـ ، ص ٤٩) .

ويعتبر السلوك الفردي هو الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة ، فالأنشطة المختلفة التي يقوم بها الفرد مثل الإنتظام في العمل ، الإستجابة للتوجيهات ، القيام بالواجبات ، والتفاعل مع الزملاء .. الخ ، كل هذه الأنشطة تكون في مجملها سلوك المنظمة والتي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المنشودة ، فسلوك الفرد يلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك المنظمة ككل ، والعكس صحيح ، حيث يتأثر السلوك الفردي بخصائص المنظمة وقواعدها وأنظمتها .

عناصر السلوك الإنساني :

هناك ستة عناصر للسلوك ، وهي تشكل عقداً واحداً وبترتيب محدد عند مواجهة الفرد لمشكلة أو موقف، وهذه العناصر هي :

١ - الهدف :

كل سلوك له هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه ، وقد يكون الهدف واضحاً للفرد وقد يكون هدفاً غير واضح ، وقد تكون الأهداف أهدافاً رئيسية أو ثانوية بالنسبة للفرد ، كما أن الهدف من الممكن أن يكون هدفاً واقعياً ومن الممكن أن يكون هدفاً مثالياً .

٢ - الاستعداد والتهيؤ :

الأفراد عادة يستجيبون لمثير معين بأساليب مختلفة ، وتختلف هذه الأساليب باختلاف استعدادات الأفراد وقدراتهم الجسمية والعقلية والنفسية

ومستوى خبراتهم والظروف المحيطة بهم .

فهذه العوامل تفرض على الفرد إستجابات معينة لموقف من المواقف وإستبعاد إستجابات أخرى يجد نفسه غير مستعداً للقيام بها أو غير قادر عليها .

٣ - الموقف :

يعتبر الموقف العنصر الثالث من عناصر السلوك ، فالموقف يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه أن يقوم بالاختيار من بينها ، وهذه البدائل تعطي الفرد الفرصة لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه بما يناسب ظروفه وإمكانياته .

٤ - التفسير :

لكي يقرر الفرد أي البدائل يختار وأي الإستجابات يقوم بها ، ولكي يحدد الفرد السلوك الذي يتبعه كان عليه أن يجمع المعلومات والبيانات عن الموقف الذي يواجهه وعن البدائل المتاحة وذلك في إطار ظروفه وإمكانياته ، ولكي يختار البديل المناسب عليه أن يستخدم المنطق والتصور العلمي وإدراك العلاقات .

٥ - الاستجابة :

وتعتبر الاستجابة أحد عناصر السلوك الهامة فالفرد بعد أن يواجه الموقف ويقوم بالتفسير والشرح المناسب ، فإنه سوف يختار أحد البدائل ويسلك السلوك الذي يعتقد أنه سيؤدي به إلى أكبر قدر من الإشباع والرضا الذي يوصله إلى هدفه .

٦ - النتائج :

(قد يكون السلوك الذي إختاره الفرد محققاً لأهدافه ومشبعاً لحاجاته ، وفي هذه الحالة يميل الفرد إلى تكرار نفس الإستجابة ونفس السلوك عند مواجهته نفس الموقف مستقبلاً) وقد تكون النتائج غير محققة لأهداف الفرد

وغير مشبعة لحاجاته ، ففي هذه الحالة يحاول الفرد إعادة تفسير الموقف وقد يختار بديلاً آخر سبق له رفضه وذلك للوصول إلى إستجابات وأفعال جديدة مناسبة . (علي، د.ت ، ص ص ٤٠-٤٧)

السلوك والبيئة :

لكي يتعرف الفرد على البيئة المحيطة به ويسلك سلوكاً يتلاءم مع المواقف المختلفة فيها فإن ذلك يتطلب المرور بمراحل ثلاث هي :

١ - الإحساس :

الإحساس هو مدخل الفرد للتعرف على البيئة المحيطة به ، وهو يتم عن طريق أعضاء الحس المختلفة ، اللمس ، الذوق ، الشم ، الإبصار ، السمع ، والإحساسات الداخلية المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بالجوع والعطش والتعب ... الخ .

فإستقبال المثيرات البيئية عن طريق الحواس هو بداية حتمية لكل سلوك إنساني .

٢ - الانتباه :

وهذه هي المرحلة الثانية فالإحساس لوحده لا يحرك السلوك ، فالإنسان يتعرض يومياً للعديد من المثيرات ولا يمكن أن يستجيب لها في وقت واحد . لذا فهو يركز على مثيرات معينة وهذا التركيز هو ما يقصد به الانتباه وهو عبارة عن عملية إختيار أحد المثيرات التي تحيط به .

وقد قدم « برود بنت - Broadbent » عام ١٩٥٧م نموذجاً مبسطاً للانتباه الإنساني ويقوم هذا النموذج على شكل الحرف الانجليزي « Y » الذي تمثل قمته مصدرين للإستقبال عن طريق الحواس بينما القاعدة تمثل الانتباه .

فلو تعرض نظام الإحساس لدى الإنسان لمصدرين من المعلومات في وقت واحد فإن الإنسان لا يستطيع التركيز إلا على أحدهما ، ويرجع السبب

في ذلك إلى أنه عند نقطة التلاقي سوف يكون هناك إعتراض ،حيث تعترض إحدى المعلومات أو المثيرات المعلومة أو المثير الآخر للمرور في قناة الإنتباه .
(Mortensen, 1972, p.35)

٣ - الإدراك :

الإدراك هو محرك السلوك فما تستقبله حواس الفرد ومايقع في دائرة إنتباهه من المثيرات لن يكون لها معنى في حياته ولن يكون لها تأثير على سلوكه إلا بالإدراك الذي هو عبارة عن عملية إضفاء معنى معين للإحساس ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه ، وبإختلاف الأفراد يختلف أيضاً إدراكهم لإحساسات واحدة تنتقل إليهم عن طريق حواسهم .

وهذه المراحل الثلاث الاحساس الانتباه والادراك هي مراحل عملية الإتصال التي يمر بها الفرد للتعرف على بيئته وبالتالي يسلك سلوكاً يتلاءم مع الموقف .

السلوك والإتصال :

يعتبر السلوك ظاهرة معقدة وذلك لتعدد الأسباب المؤثرة فيها ، فالسلوك نتيجة تفاعل عوامل وراثية « أسباب داخلية » وعوامل بيئية « أسباب خارجية » ، ويمثل الإتصال بعداً بيئياً رئيساً له أثر جلي على سلوك الفرد . ويتضح الارتباط الوثيق بين السلوك والإتصال في كون المعرفة هي أساس السلوك الإنساني والمعرفة لا يتم تحصيلها إلا عن طريق الإتصال .

والعلاقة بين السلوك والإتصال قائمة على التأثير المتبادل ، فكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به ولا يمكن أن يدرس أحدهما بدون الآخر ، بحيث يمكن القول أنه إذا أراد انسان ما أن يقطع اتصاله بالآخرين نهائياً فإن عليه أولاً أن يمتنع تماماً عن السلوك . (البادي ، ١٤٠٩هـ ، ص ١٨) .

ويعد الإتصال عملية هادفة فهو يسعى للتأثير في السلوك ، ويقصد بالتأثير «التغيير الذي يحدث في سلوك الإنسان نتيجة لحصوله على بعض المعلومات » (موسى ، ١٩٨٦م ، ص ١١٤) .

ولقد كان السبق لعلماء الإتصال الجماهيري في دراسة تأثير الإتصال على السلوك الإنساني ، وقد قدموا عدة نظريات في هذا المجال ، وسيقوم الباحث بعرض ملخص لتلك النظريات :

١ - نظرية الرصاصة :

تمثل هذه النظرية المرحلة الأولى من مراحل تطور النظريات الإعلامية ، ويرى أنصار هذه النظرية أن الإعلام له تأثير على السلوك يشبه تأثير إطلاق الرصاصة من حيث السرعة والمباشرة ، وقد عبر عنها « شرام - Schramm » بقوله «أنه كان ينظر للإعلام على أنه رصاص سحري ينقل الأفكار والمشاعر من عقل إلى آخر ، وكان ينظر إلى الجمهور على أنه سلبي ولا يستطيع الدفاع عن نفسه ، وأن الإعلام يستطيع نقل الأفكار والمشاعر إلى الجمهور كما تنتقل الكهرباء من الأسلاك إلى لمبات الإضاءة » . (الكامل ، ١٩٨٥م ، ص ١٤١)

٢ - نظرية « لازار سفيلد - Lazarsfeld »

رسخت إعتقادات «نظرية الرصاصة» فترة من الزمن ، إلا أن «لازار سفيلد» لم يطمئن إلى تلك الاعتقادات وقام بعدة بحوث ميدانية كانت نتائجها تفند ذلك التأثير المطلق لوسائل الاعلام ، ثم وضع نظريته التي تعرف بالتأثير المقيد غير المطلق .

ويرى «لازار سفيلد» أن الإنسان لا يهتم إلا بما كان مهياً له وأنه يرفض مسبقاً الأفكار والآراء الجديدة التي لا تتفق مع عاداته وتقاليده وأنه يوجد في الإنسان درع صلب متكون من تربيته وثقافته يقيه من كل نفوذ خارجي وعلى هذا فإن تأثير وسائل الاعلام وإن كان موجوداً فهو غير مطلق بل هو متقيد

بهذه التربية وبالمعتقدات السائدة وهو يتعارض مع تأثيرات أخرى موجودة داخل المجموعات البشرية (إحدادن ، ١٩٩١م ، ص ص ٧٤ - ٧٥) .

ويرى «لازار سفيلد» أن تأثير وسائل الاعلام يتم على مرحلتين الأولى يؤثر الإعلام فيها على قادة الرأي الذين يلعبون دوراً حاسماً في تكوين رأي المجموعة ، والمرحلة الثانية هي تأثير وسائل الإعلام على الجماهير بواسطة قادة الرأي .

٣ - نظرية «كارل هوفلاند» Hovland:

ركز كارل هوفلاند وزملاؤه في برنامج أبحاث الإتصال بجامعة «ييل - Yale» في الخمسينات على دراسة كل عنصر من عناصر عملية الإتصال وذلك لإكتشاف الأساليب التي تعطي تأثيراً أكبر من غيرها في عملية الإقتناع بمراحلها المختلفة .

ويرى أنصار هذه النظرية أنه لكي يتم إحداث التغيير المطلوب فلا بد من النظر في عناصر العملية الإتصالية وإعادة تشكيلها .

واهتمت هذه النظرية بالعوامل المستقلة ، الرسالة ، المصدر ، الوسيلة ولم تول إهتماماً بالمستقبل (الكامل ، ١٩٨٥م ، ص ص ١٣٥ - ١٤٠) .

وهذه النظرية ترى أن عملية التأثير لها إتجاه واحد وتشبه في ذلك نموذج «لاسويل» والذي يعتبر المستقبل سلبياً .

٤ - نظرية التنافر :

في عام ١٩٥٧م قدم «ليون فستنجر - L.Festinger» نظريته المعروفة بإسم نظرية تنافر الأفكار .

وملخص هذه النظرية أن الأفكار والعناصر المعرفية الأخرى التي يحملها الإنسان قد تكون على توافق وإنسجام مع بعضها ، وقد تكون متناقضة ومتنافرة ، وقد لا يكون بينها أي علاقة .

وعندما يقع الإنسان تحت تأثير أفكار متنافرة يتولد بداخله نوع من التوتر من شأنه إحداث نوع من التغيير لإزالة هذا التنافر والرجوع بالشخص مرة أخرى إلى حالة التوازن والتألف المعرفي ، هذا التغيير يعبر عن نفسه في صورة تعديل في سلوك الشخص أو في أفكاره أو في عنصر أو أكثر من العناصر المعرفية التي يحملها ، وقد يلجأ الشخص إلى التقليل من أهمية الأفكار المتضاربة في نظره ، كل هذا لإزالة حالة التوتر أو التقليل منها (جوهري ، ١٩٧٩م ، ص ٥٧) .

٥ - نظرية « ماك لوهان » :

إنصب إهتمام كثير من العلماء في الخمسينات على المضمون دون سواه وإنحصرت البحوث عليه دون غيره إعتقاداً منهم أن المضمون هو العامل الرئيس في التأثير على الآخرين ، حتى ظهرت نظرية ماك لوهان الذي نادى بأن المضمون ليس كل شيء وإنما هناك ما هو أهم منه وأكثر تأثيراً وهو الوسيلة نفسها وبعبارة أخرى التكنولوجيا وقد قدم «لوهان» تحليل جديد وعميق للظاهرة التكنولوجية لوسائل الإعلام الجديدة ، كما تعرض لوهان لتطور الإعلام وتطور وسائله وما أحدثه ذلك في تطور الإنسان .

ويرى «لوهان» أن الوسائل كيفما كان نوعها نابغة من الإنسان وفي خدمته ، وكلما تجددت الوسائل كلما أحدث ذلك تغييراً في سلوك الإنسان . (إحدادن ، ١٩٩١م ، ص ص ٧٥-٨٠) .

٦ - نظرية التوافق :

يرى أصحاب هذه النظرية وهما « أوزجود - Osgood » و « تانينبوم - Tannenbaum » أن الإنسان يميل إلى تبجيل وتقدير الآراء والمعتقدات التي تكون على توافق مع آرائه ومعتقداته ، وأنه كذلك يميل إلى تبجيل وتقدير الأشخاص كلما كانت آراؤهم ومعتقداتهم متوافقة مع آرائه ومعتقداته وأن مقدار هذا التبجيل والتقدير يزداد بزيادة التوافق وينقص بنقصانه .

وتختلف نظرية التوافق عن نظرية التنافر في أنها ترى أنه من الممكن أن يحمل الإنسان اتجاهات مختلفة نحو أفكار أو أشخاص طالما لا يكون هناك محاولة لربط هذه الأفكار والأشخاص ببعضها بعلاقة توافقية (الحالة التوافقية) ، فإذا وقعت تلك المحاولة يحدث مايسمونه عدم توافق (الحالة التحليلية) ، الذي يؤدي إلى حالة توتر لدى الإنسان ، وتدفعه هذه الحالة إلى إحداث نوع من التغيير يساعده في إستعادة حالة التوازن الأولى التي كان عليها لكي يتخلص من التوتر . (جوهري ، ١٩٧٩ م ، ص ص ٥٨-٥٩) .

٧ - نظرية «الاتزان البنائي» :

قدم «كارتررايت - Cartwright» و«هراري - Harary» في عام ١٩٦٦م نظرية الاتزان البنائي والتي توضح كيف يؤثر المصدر في المستقبل ، فلكي يقنع المرسل (أ) المستقبل (ب) بوجهة النظر (ج) ، فإنه يجب أن تكون هناك علاقة متبادلة بين (أ) و (ب) ومن المحتمل بالطبع أن تكون العلاقة بين (ب) و (ج) علاقة موجبة أو علاقة سالبة ، فهذا التقدير يعتمد على نوع العلاقة التبادلية بين (أ) و (ب) فإذا كان يسودها الاحترام المتبادل والثقة في الخبرات فإن درجة إقتناع المستقبل تكون عالية وبالتالي تكون العلاقة بين (ب) و (ج) موجبة . (إمام ، ١٩٦٩ م ، ص ص ١٦٧-١٦٨)

٨ - نظرية «مارتن فيشباين» :

تعد نظرية «مارتن فيشباين - M.Fishbein» التي نشرها مع زميله «أيسك أجزين - I.Ajzen» في عام ١٩٧٥ من النظريات الحديثة التي تتعلق بدور الإتصال في الإقناع وتغيير السلوك ، وهي تختلف عن النظريات السابقة نظراً لإهتمام «فيشباين» بالمتغيرات التابعة ، فهو يرى أن الإنسان مخلوق عاقل يقوم بتحليل وإستخدام المعلومات التي تتوافر لديه ، ويقوم البناء النظري على سلسلة من العلاقات تربط بين أربعة متغيرات وهي الاعتقادات والاتجاهات

والنوايا السلوكية والسلوك ، ولا يتوقف البناء عند ذلك فهذه المتغيرات ترتبط بشكل دائري حيث أن السلوك وهو (المرحلة الأخيرة) يؤدي إلى تكوين إعتقادات جديدة (المرحلة الأولى) .

ويرى « فيشباين » أن أي محاولة للتغيير يجب أن تبدأ بتحديد الاعتقادات الأساسية قبل العمل على تغييرها أو تغيير الفرد لها .

وهكذا فإن تأثير أي حملة موجهة لتغيير أي عنصر من عناصر النموذج الأربعة يعتمد على مدى تأثير هذه الحملة على الإعتقادات الأساسية المكونة لهذا العنصر (الكامل ، ١٩٨٥ م ، ص ص ١٣٧-١٤٠) .

ومن العرض السابق للنظريات يلاحظ إختلاف المنظور الذي نظر إليه العلماء لعملية التأثير ، فبينما ركز «هوفلاند» على المتغيرات المستقلة ، ركز «فيشباين» على العوامل التابعة ، وأكد «كارتررايت» على العلاقة بين المرسل والمستقبل ، بينما نبه «لازار سفيلد» على الدور الذي يلعبه قادة الرأي ، وأكد «أزجود» على أهمية التوافق بين المرسل والمستقبل ، أما «لوهان» فقد أولى اهتماماً خاصاً بالوسيلة .

وعلى الرغم من أن السبق كان لعلماء الاتصال الجماهيري في تقديم نظريات التأثير إلا أن هذه لا يعني أن التأثير يقتصر على وسائل الإتصال الجماهيرية ، فالمنظمات المعاصرة أحوج ما تكون إليه فالمنظمة لن تقوم لها قائمة إلا بالتأثير على سلوك العاملين بالكيفية التي تستطيع عن طريقها تحقيق الأهداف والمصالح المرسومة .

وقد بينت دراسة قام بها «نايل شمبيرلين - N.Chamberlain» أن المؤسسات المعاصرة أصبحت بيئات عمل مؤثرة في شخصيات العاملين وقيمهم وعلاقاتهم بما تطبقه في مواجهتهم من مواقف وألويات، بحيث يمكن القول أن كل مؤسسة أصبحت تطبع العاملين فيها بنمط معين للشخصية ،

ويطلق على هذا النمط المتميز إصطلاح إنسان المؤسسات Organizational Man (البادي ، ١٤٠٩ هـ ، ص ٢٠٢) .

بل يمكن القول أن التأثير في المنظمات أقوى من تأثير وسائل الإتصال الجماهيري وذلك للأسباب التالية :

١ - إن الإستجابة السلوكية والتغذية العكسية في المنظمات تكون واضحة وسريعة بعكس الإتصال الجماهيري .

٢ - إن فرص وجود ما يسمى «بالتعرض الإنتقائي» للمعلومات أقل بكثير في المنظمات عنها في وسائل الإتصال الجماهيري .

٣ - وجود عدة مصادر للقوة متاحة للمرسل في المنظمات والتي تسهم بدورها في التأثير على المستقبل .

٤ - التجانس النسبي لأعضاء المنظمة من حيث الإهتمامات والثقافات والقدرات ، وإنعدام التجانس بالنسبة للذين يستقبلون وسائل الإتصال الجماهيري .

٥ - إن عدد أعضاء المنظمة يساعد على تعديل سلوكهم وعلى العكس بالنسبة للإتصال الجماهيري الذي يتعامل مع أعداد غفيرة .

٦ - الإنتشار الجغرافي الواسع لمستقبلي وسائل الإتصال الجماهيري يمثل عائقاً لعلميات التأثير ، بينما لا يعاني من هذه المشكلة إلا بعض المنظمات ذات الحجم الكبير .

ومما تقدم سيحاول الباحث الاستفادة من بعض النظريات السابقة في قياس مدى تأثير الإتصال الإداري على سلوك مديري المدارس بالإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير . ودراسة التأثير تقتضي التحقق من مدى فعالية كل من مصدر الإتصال ، المستقبل ، الرسالة ، والوسيلة المستخدمة في عملية الإتصال بالإضافة إلى مدى تلائم ذلك كله مع البيئة .

وعطفاً على ذلك فسوف يتناول الباحث العناصر التالية للتعرف على تأثير
الاتصال الإداري :

- ١ - المرسل .
- ٢ - الوسيلة .
- ٣ - الرسالة .
- ٤ - المستقبل .
- ٥ - البيئة .

وهذه العناصر ليست منفصلة عن بعضها بل هي في حالة تفاعل مستمر
مع بعضها البعض ، ولكن التقسيم هو لغرض الدراسة فقط .

أولاً : المرسل :

وهو الفرد الذي يبدأ بعملية الاتصال ، إلا أن المرسل في عملية الاتصال
سوف يكون مستقبلاً في حالة التغذية العكسية ، ومن منطلق الإيمان بأن
الاتصال له تأثير متبادل على المرسل والمستقبل إلا أن الباحث يرغب في دراسة
تأثير الاتصال الإداري على مديري المدارس ، وفي هذه الحالة فإن المرسل -
إدارة التعليم - سوف يكون مؤثراً في حالة توافر العناصر التالية :

١ - مهارات الاتصال :

هناك خمس مهارات للاتصال ، إثنان منها متعلقان بالإرسال الكتابة
والحديث ، وإثنان متعلقان بالاستقبال القراءة والإنصات ، وقد تطرق الباحث
لتلك المهارات عندما تناول وسائل الاتصال .

أما بالنسبة للمهارة الخامسة فهي مهارة التفكير ، وهي مهارة لازمة
للإرسال والاستقبال على حد سواء . (Berlo, 1960 , pp.41-42)

وقد تكون المعلومات التي لدى المرسل بالغة الأهمية ومؤثرة في نفس
الوقت ، إلا أنه في حالة عدم توافر تلك المهارات فإن تلك المعلومات ستفقد
الكثير من فعاليتها ، ففي حالة توافر تلك المهارات لدى المرسل فإنه يستطيع
بسهولة ويسر أن يعبر عن ما بداخله بشكل سليم ويفهم ما يصله من الآخرين
أيضاً .

٢ - الاتجاهات :

تؤثر اتجاهات المرسل تأثيراً كبيراً على فاعلية عملية الإتصال ، ويمكن تصنيف تلك الإتجاهات إلى ثلاث أصناف رئيسة هي :

أ - اتجاهات المرسل نحو نفسه :

المرسل الذي لديه إتجاهات سالبة نحو نفسه وتنقصه الثقة بالنفس قد يعجز عن توصيل آرائه وأفكاره إلى الآخرين والعكس صحيح ، فلو كانت لديه إتجاهات موجبة نحو نفسه فإن ذلك يزيد من قدرته على توصيل تلك الأفكار والآراء .

ب - اتجاهات المرسل نحو الرسالة :

تزيد فاعلية عملية الإتصال عندما يكون المرسل مؤمناً بالرسالة والإيمان برسالة ما من قبل المرسل يعني إهتمامه وتأييده لما تتضمنه الرسالة من معلومات وأفكار وآراء ، لذا فإن التعرف على نظرة المستقبل نحو رسالة ما يتطلب التعرف على نظرة المرسل نفسه أولاً نحو تلك الرسالة .

ج - اتجاهات المرسل نحو المستقبل :

تتأثر عملية الإتصال بإتجاهات المرسل نحو المستقبل ، فإذا كانت تلك الإتجاهات إيجابية فإن هذا يعني أن العلاقة بينهما وطيدة يسودها الاحترام المتبادل ، وهذا يساعد على أن تتبنى الإدارة مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار ، ولاشك أن مشاركة المستقبل في ذلك سوف تسهم في تأييده للقرار والعمل بمقتضاه .

أما إذا كانت إتجاهات المرسل نحو المستقبل سلبية فإن هذا يعطي تصوراً بوجود فجوة عميقة بينهما ، والتي تتسبب بالتالي في إعاقة الإتصال الفعال بينهما ولعل من أفضل الأمثلة على ذلك هي إتجاهات المدرسة العلمية لـ«تيلور» نحو العاملين بإعتبارهم كسالى وغير قادرين على إتخاذ القرار

وكانت نتيجة تلك الاتجاهات السلبية ضعف نظام الإتصال في المدرسة العلمية وعدم فعاليته .

٣ - مصادر القوة : Power

وتمثل القوة بعداً هاماً ومصدراً يعول عليه كثيراً في عملية التأثير على سلوك الآخرين .

ويحتوى مفهوم القوة على خصائص شخصية وأخرى وظيفية مرتبطة بالمنصب وتشكل هذه الخصائص الأساس الذي يستند عليه القائد في التأثير على الآخرين .

ونتيجة لذلك تختلف قوة الأفراد حتى لو كانوا في مستوى إداري واحد نظراً لإختلاف خصائصهم الشخصية .

وقد حدد «فرنش ورافن - French & Raven» أساس القوة المتاحة للقائد في خمسة مصادر هي :

أ - قوة الإكراه Coercive :

وهي تلك القوة المبنية على التخويف والعقاب ، وفي هذه الحالة فإن المستقبل يتعرض للعقاب في حالة فشله في إصدار الإستجابة السلوكية المرغوبة من قبل المرسل ، ويؤخذ على هذه القوة أن المستقبل يكون في حالة إعتقاد مستمر على المرسل ، فالمستقبل يكون سلبياً ليس له إلا إنتظار الأوامر لكي يتولى تنفيذها .

ب - قوة المكافأة ، reward :

وهي تلك القوة المبنية على المكافأة والعطاء فالمستقبل يحصل على حوافز مادية ومعنوية عندما يستجيب لتعليمات القائد (المرسل) وتوجيهاته ، وتتميز هذه القوة عن سابقتها في زيادة إنجذاب المستقبل (المتأثر) نحو المؤثر .

ج - القوة القانونية Legitimate:

وهي تلك القوة التي تنبع من إيمان المستقبل بأن المرسل يمتلك حقاً مشروعاً في التأثير على سلوكه ، وأن عليه أن يتقبل هذا التأثير . فالقائد في المنظمة يعطى صلاحيات تكفل له إصدار الأوامر للتوجيه أو للتأثير في الآخرين .

د - القوة المرجعية Referent:

وأساس هذه القوة هو الارتباط العاطفي الوثيق بين المستقبل والمرسل ، فالقوة المرجعية في حقيقتها قوة كاريزماتية ، وهي عبارة عن هالة سحرية يسبغها التابعين على القائد .

وهذا النوع من القوة أقوى أثراً من غيرها نظراً لإمتثال المستقبل للتوجيهات والتعليمات في حضور المصدر أو غيابه .

هـ - قوة الخبرة Expert:

وأساس هذه القوة مهارة المصدر أو خبرته أو معرفته المتخصصة ، فالمعرفة العلمية والخبرة العملية تمثل وسيلة هامة للمصدر يمكن عن طريقها الوصول إلى ثقة الآخرين به ، وهذه الثقة بدورها تشجع جواً صحيحاً ملائماً لعمليات التأثير . (فقيري ، ١٤٠٥ هـ ، ص ص ٩ - ١٢)

ثانياً : الوسيلة :

وهي عبارة عن الوسيط الذي ينقل الأفكار والمعلومات من المصدر إلى المستقبل ، وهي إما أن تكون مباشرة كالمقابلة أو تكون غير مباشرة كما هو الحال في الإتصال المكتوب .

وحتى تكون الوسيلة مؤثرة فإنه ينبغي أن تتوافر فيها الصفات التالية :

١ - المشاركة :

يقصد بالمشاركة مدى إشترك وتفاعل المستقبل مع المصدر بحيث تكون

عملية الإتصال عملية ذات إتجاهين ، وفي هذه الحالة يكون المتلقي ايجابياً فهو يستقبل المعلومات ويرد عليها .

وتتوقف درجة إشتراك المستقبل على الوسيلة نفسها ، فهناك وسائل تتيح للمتلقى الاشتراك بشكل أفضل من الوسائل الأخرى .

وقد قام «كانتريل والبورت - Cantril & Allport» بدراسة لمعرفة درجة الاشتراك التي تسمح بها الأشكال المختلفة من التفاعل الاجتماعي ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المحادثة الشخصية وجهاً لوجه وكذلك المناقشات الجماعية تمثل أكبر درجة من الاشتراك في حين أن الخطابات والملصقات والمجلات والكتب تمثل أقل درجة من الاشتراك (خيرالدين ، د.ت ، ص ص ١٢٠-١٢١) .

وقد اكدت البحوث والنتائج التي أجريت على « التآثير » في عملية الإتصال أنه كلما زاد الطابع الشخصي للإتصال كلما زاد تأثيره على المتلقي . (مرزوق ، ١٩٨٨م ، ص ١٦٧) .

٢ - الدقة :

يقصد بالدقة وصول الأفكار والمعلومات إلى المستقبل كما قصدها المرسل ، وتعتبر الوسائل الشفهية أكثر دقة من الوسائل المكتوبة وذلك لسببين :

الأول : يتوافر في الإتصال الشفهي تغذية عكسية فورية ، وهي تساعد المرسل في التأكد من أن المستقبل فهم المعنى الذي قصده ، كما تعمل على إزالة الغموض إن وجد ، بالإضافة إلى امكانية تعزيز هذا النوع من الإتصال بوسائل الإتصال غير اللفظي .

الثاني : الإتصال المكتوب قد يمر بعدد من المستويات الإدارية مما يؤدي إلى ظهور مشكلتي التشويه والترشيح ، فتكون الرسالة التي وصلت إلى المستقبل ليست متطابقة مع الرسالة التي صدرت من قبل المرسل .

٣ - السرعة :

تعتبر السرعة من أهم مواصفات الوسيلة المؤثرة وذلك بسبب الارتباط الوثيق بين الأثر والزمن ، فلو تأخرت الرسالة فإن المعلومات التي تضمنتها تفقد كثيراً من فعاليتها .

وتعتبر الوسائل الشفهية أسرع من الوسائل الكتابية ، كما أن الإتصال غير الرسمي أسرع من الإتصال الرسمي (Melcher, 1967, p.50) .

٤ - الانتشار :

ويقصد بالانتشار قدرة الوسيلة على تبليغ الرسالة لأكبر عدد ممكن من المتلقين ، وبينما تفوقت الوسائل الشفهية في العناصر الثلاثة الأولى ، إلا أن الإتصال المكتوب لديه إمكانية أفضل من الإتصال الشفهي في إبلاغ أكبر عدد ممكن من المتلقين .

ثالثاً : الرسالة

ويقصد بالرسالة مجموعة المعلومات والبيانات والأفكار والمشاعر التي يرغب المصدر في نقلها إلى المتلقي ، والرسالة المؤثرة هي التي تتوافر فيها الخصائص التالية :

١ - الصراحة والوضوح :

قد يأتي المعنى الذي يريد المصدر نقله إلى المستقبل صريحاً وواضحاً وسط مضمون الرسالة ، وقد يأتي هذا المعنى ضمناً وغامضاً ويترك المستقبل يستنتج ما يشاء بالشكل الذي يريد .

ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت على عدد من المستقبلين أن الصراحة والوضوح أكبر تأثيراً عليهم من الغموض والضمنية (جوهر، ١٩٧٩م، ص٣٨) .

٢ - الترتيب :

كلما كانت البيانات أكثر ترتيباً وتنظيماً كلما كانت أكثر قبولا لدى

المستقبل وأقوى أثراً عليه ، وقد قدمت بعض البحوث نتائج هامة يمكن الاستفادة منها عند بناء رسالة ما ، شفوية كانت أو مكتوبة ، فعندما طلب من بعض الأفراد تذكر ما قرؤوه وجد أنهم ينجحون في تذكر الأشياء التي ظهرت في أول القائمة وتلك التي في آخرها ، ويعتقد أن السبب في ذلك هو استقرار ما ورد في أول القائمة في الذاكرة بعيدة المدى ، بينما لا زالت المعلومات التي وردت في آخر القائمة في الذاكرة قصيرة المدى . (روبن ، ١٤١٢هـ ، ص ٢٦١) .

٣- الجودة :

تستحوذ المعلومات الجديدة على إنتباه الفرد وإهتمامه ولقد ظل الاعتقاد السائد بأن تكرار رسالة ما يزيد من فاعليتها وقوة تأثيرها على المستقبل ، غير أن «روز Rose» يرى أن مجرد التكرار يؤدي إلى إحساس المستقبل بالملل ، كما أكد على أن التكرار يكون فعالاً في حالة واحدة وهي حدوثه على فترات شريطة أن يصاحبه تغيرات في شكل الرسالة أو طريقة العرض (جوهر ، ١٩٧٩م ، ص ٣٩) .

وقد بينت البحوث بأن عملية الإتصال التي تحمل معلومات جديدة تكون أكثر إقناعاً من تلك التي تحمل معلومات قديمة ، فالإنسان يتطلع إلى ماهو جديد ويمج التكرار الممل للأشياء القديمة . (أبو عرقوب، ١٩٩٣م ، ص ٢٠٠) .

٤- الإختصار :

يقصد به الإقلال من الكلمات والعبارات قدر الإمكان بحيث تقتصر على تحقيق الهدف من الرسالة ووضوح المعنى لدى المتلقي ، فالإسهاب في رسالة ما سواء كانت شفوية أو مكتوبة يتسبب في عدم وضوح الهدف وتشويه لمعنى الرسالة ، كما يتسبب في تسلل الملل الى المتلقي .

٥- الكمال :

يقصد بالكمال توافر كافة البيانات والمعلومات التي لها علاقة وثيقة

بموضوع الرسالة ، فالرسالة المبتورة التي تتضمن بعض المعلومات حيال موضوع معين وتتجاهل معلومات أخرى متعلقة به هي رسالة — في أحسن الأحوال — مؤثرة جزئياً ، فالتأثير الحقيقي على المتلقي لا يتأتى إلا بعد المامه ووعيه بكافة البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الرسالة .

٦- اللطافة :

وهذه الخاصية لها درجة كبيرة من الأهمية ، فهي لبنة العلاقات الانسانية الطيبة داخل المنظمة وخارجها ، ويقصد باللطافة إستخدام الكلمات المهذبة التي تشعر المتلقي بأن المرسل يحترمه ويقدره والابتعاد عن الكلمات الجافة والعبارات غير الحميدة التي سيكون لها أثر سيء على العلاقات بين الأفراد وبالتالي تحد من فعالية الإتصال .

٧ - الصحة :

ولهذه الخاصية جانبان الأول يتعلق ببناء الرسالة ، فينبغي ان تكون الرسالة خالية من الأخطاء النحوية والإملائية والمطبعية .

ويتعلق الجانب الثاني بالمعنى ، فالمعنى يكون صحيحاً عندما يبنى على معلومات وبيانات صحيحة وتوجيهات موضوعية و منطقية تسير العقل وتراعي قدرات المتلقي وإمكانياته .

رابعاً : المستقبل :

يمثل المستقبل عنصراً أساسياً من عناصر عملية الإتصال وذلك بإعتباره طرفاً مشاركاً في تلك العملية سواء كان المستقبل فرداً أو جماعة .

ومن الخطأ إعتبار المستقبل طرفاً سلبياً كما صوره «لاسويل» و«هوفلاند» ، لذا فالتأثير في سلوك المستقبل ينبغي أن يأخذ في إعتباره خصوصيات المستقبل والتي تتلخص في العناصر التالية :

١ - إجابات المستقبل :

تؤثر إجابات المستقبل نحو المرسل ونحو الرسالة ونحو نفسه تأثيراً بالغاً على فاعلية عملية الاتصال . فإذا كانت إجابات المستقبل نحو المرسل سالبة فإن البيانات التي يقدمها المرسل تكون عرضة للتشكيك من قبل المستقبل وذلك لإفتقاد الثقة بينهما .

كما أن إجابات المستقبل نحو نفسه لها تأثير على فاعلية الاتصال فالإجابات السالبة كفقدان الثقة بالنفس تعوق عملية التغذية العكسية Feedback نظراً لعدم قدرة المستقبل على التعبير عن آرائه وأفكاره وردود فعله نحو الرسالة التي تلقاها .

٢ - حاجات المستقبل :

تلعب الحاجات دوراً كبيراً في إستقبال الرسائل والتفاعل معها فالحاجات ماهي إلا موجّهات للسلوك ، وكلما كان الإتصال وثيق الصلة بإحتياجات المستقبل كلما كان لذلك الإتصال أثر أقوى ، وتعرف الحاجات بأنها : «حالة داخلية في الفرد ، تولد الطاقة والنشاط والحركة ، وتوجه السلوك نحو الهدف » (Berelson, 1964, p.240) .

ويعتبر سلم الحاجات الذي قدمه «ماسلو- Maslow» من النظريات الجيدة في هذا المجال والذي احتل موقعاً متميزاً بين نظريات الدافعية في أدبيات السلوك الغربي .

ويقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة أقسام هي :

١ - حاجات أساسية .

٢ - حاجات أمنيّة .

٣ - حاجات اجتماعية .

٤ - حاجات تقدير الذات .

٥ - حاجات تحقيق الذات .

ويمكن الربط بين أهداف الإتصال وحاجات الأفراد على النحو التالي :

أ - الأهداف التنظيمية للإتصال تعمل على إشباع الحاجات الأساسية والأمنية للأفراد .

ب - الأهداف النفسية والاجتماعية للإتصال تعمل على إشباع الحاجات الإجتماعية وحاجات تقدير الذات .

ج - الأهداف التطويرية للإتصال تعمل على إشباع حاجات تحقيق الذات .

٣ - توقعات المستقبل :

ويقصد بتوقعات المستقبل إعتقاده بأن المعلومات التي حصل عليها مفيدة وأن هناك أثر إيجابي لاحق في حالة إستجابته لها ، فالفرد عادة يهتم بالبيانات والمعلومات التي يعتقد أنه سوف يحتاج إليها أو يستخدمها أو يكون لها مردود إيجابي في حالة تبنيها .

٤ - قدرات المستقبل :

تمثل القدرات عنصراً أساسياً تتوقف عليها عملية التأثير وتنقسم القدرات إلى قسمين ، الأولى قدرات قبلية وهي قدرات عقلية ولغوية وهذه القدرات تساعد على قراءة وفهم الرسالة ، والقسم الثاني قدرات بعديه وهي قدرات حركيه وتنظيميه وهذه القدرات تساعد على تنفيذ ما تتطلبه الرسالة .

فكلما تناسبت الرسالة مع قدرات المستقبل كلما كان لها الأثر الواضح في سلوكه .

٥ - خبرات المستقبل :

بعد أن يستقبل الإنسان المعلومات عن طريق حواسه فإنه يقيّمها ثم يقرر قبولها أو رفضها ، ويرى الباحثون أن الإنسان يقبل بشكل عام المعلومات التي تتفق مع مخزونه المعرفي ولا تتناقض معه .

وعليه فإن الرسالة المؤثرة هي الرسالة التي تتفق مع خبرات المستقبل ولا

تتعارض معها ، ومن جهة أخرى فإن الإتصال المؤثر هو الإتصال الذي ينطلق من الاشتراك في الخبرة بين المرسل والمستقبل وهذا مايعبر عنه بالإطار الدلالي ، فكلما كان المرسل والمستقبل يتفاهمان في إطار دلالي واحد كان ذلك أقرب مايكون للفهم والتفاعل والتأثير المتبادل بينهما . (امام ، ١٩٦٩م ، ص ١٣٥) .

خامساً : البيئة :

تمثل البيئة عنصراً هاماً من العناصر المؤثرة في عملية الإتصال ، ومن منطلق أن الإتصال عملية هادفة يقصد بها تغيير في السلوك فإنه ينبغي الأخذ في الاعتبار العلاقة الوثيقة بين السلوك والبيئة . فجهود تغيير السلوك الفردي أو الجماعي تكون ناجحة كلما كانت منسجمة مع الإطار البيئي (Tosi, 1982 , p.7) ويمكن ملاحظة ثلاث قوى بيئية مؤثرة في المجتمع السعودي وهي :

١ - العقيدة الإسلامية .

يعتنق شعب المملكة العربية السعودية الدين الإسلامي الحنيف وهو دستور الحكم في هذه البلاد ، وهذا الدين له تعاليم وقواعد يحترمها الجميع وهي تؤثر في سلوكهم تأثيراً كبيراً ، لذا ينبغي على مصدر الإتصال - إذا أراد أن يكون مؤثراً في المتلقي - أن تتفق توجيهاته مع تلك التعاليم والقواعد والفضائل الإسلامية الحميدة .

أما في حالة تعارض توجيهات المصدر مع تلك التعاليم الإسلامية فإن دور المصدر في التأثير على المتلقي يكون دوراً هامشياً .

ومن جهة أخرى فإن إلزام جميع أطراف الإتصال بتعاليم الدين الإسلامي الحنيف سوف يرفع من فعالية نظام الإتصال في المنظمة ككل ، وهذا ما أثبتته الدراسة التي قام بها « حامد بدر » وذلك للتعرف على إسهامات

الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة ، وكان من نتائج تلك الدراسة ما يلي :

١ - إن الدين الإسلامي يعمل على تقوية الثقة بين أفراد الإتصال وهذا يرفع من فعالية نظام الاتصالات في المنظمة ، حيث أن تقوية تلك الثقة سوف ترفع من درجة تصديق الرسائل المتبادلة بين الأفراد ويدفع أفراد الاتصال الى عدم اخفاء المعلومات المطلوبة لاتمام عملية الاتصال ويقلل من تصفية الاتصالات عند انتقالها خلال قنوات الإتصال في المنظمة . ومنهج الدين الإسلامي في تقوية ثقة الأفراد بعضهم ببعض هو ضرورة عدم مخالفة عمل الفرد لقوله ، ضرورة التزام المديرين بتنفيذ وعودهم مع مرؤوسيهم ، ومنع الرياء والغيبة والنميمة بين العاملين .

٢ - إن الدين الإسلامي يأمر بإستخدام لغة سهلة ومفهومة وواضحة وان لا تستخدم لغة فنية أو إدارية معينة يصعب فهمها بواسطة المرسل إليه .

٣ - إن الدين الإسلامي يشجع الاتصالات الشخصية بين العاملين في المنظمة وذلك من خلال نهى الدين عن التباغض والتقاطع والتدابير بين العاملين ، وكذلك من خلال تشجيع المشورة وإيجاد روح المحبة والمشاركة الوجدانية بين العاملين .

٤ - إن الدين الإسلامي يعمل على إيجاد مجموعات عمل متماسكة ومتحابّة ، وهذا يؤدي إلى القضاء على حواجز الاتصالات الناتجة عن إختلاف المراكز الإدارية ومنهجه في ذلك هو الدعوة الى صلاة العاملين في جماعة بالمنظمة، والتكافل الإجتماعي بينهم، والمشورة في اتخاذ القرارات .

٥ - إن الدين الإسلامي يعمل على تحسين الاتصالات أثناء المقابلات التي تحدث في المنظمة ، حيث أن هناك إرشادات يدعو اليها الدين ينبغي على العاملين ورجال الإدارة تطبيقها أثناء المقابلة ، وهذه الإرشادات هي

افشاء السلام ، بشاشة الوجه ، المصافحة ، اختيار طيب الحديث ،
الاتصال الجيد ، وعدم تناجي اثنين بحضور ثالث ، الابتعاد عن لغو
الحديث ، البعد عن المماراة والجدل والدفع بالتى هي أحسن .

٦ - الدين الإسلامي ينهي عن تداول الاشاعات والكذب بين العاملين في
المنظمة.

٧ - الدين الإسلامي يعمل على رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة وذلك
بتقليله لظاهرة تصفية المعلومات عند انتقالها في قنوات الاتصال في
المنظمة ، ويتم ذلك من خلال دعوته إلى الصدق في نقل المعلومات .

٨ - الدين الإسلامي يشجع على استخدام النصيحة والتوجيه في الاتصالات
بدلاً من النقد والتهديد ، وهذا يدفع العاملين الى عدم اخفاء معلومات عند
اتصالهم برؤسائهم ويشجع على الاتصالات الشخصية بالمنظمة . (بدر ،
١٩٨٧م ، ص ص ٢١ - ٢٢) .

٢ - الثقافة السائدة :

لكل شعب ثقافته وعاداته وتقاليده التي تختلف عن بقية الشعوب ، وتمثل
العادات والتقاليد والأعراف السائدة قوى مؤثرة في سلوك الأفراد ، وعلى هذا
ينبغي للمصدر الامام بها والعمل على مسايرتها أيضاً .

فالثقافة والسلوك يرتبطان بدرجة كبيرة ، وهذا ما دعى
«سانفورد - Sanford» وزملائه في نموذجهم عن تطوير السلوك الفردي إلى
إعتبار الثقافة أحد العوامل الأربعة المؤثرة في النظام الإدراكي للفرد ، وبالتالي
قيام الفرد بسلوك ما ، فالأفراد يتشابهون بيولوجياً إلا أن إشباع
الحاجات البيولوجية يختلف من شعب لآخر وذلك باختلاف ثقافات تلك
الشعوب (Sanford , 1976, P.281) .

٣ - الأفراد المحيطون :

يشكل الأفراد المحيطون بالمستقبل مصدراً من مصادر التأثير عليه ، فالمستقبل قبل أن يقوم بسلوك ما فإنه في الغالب يأخذ في حسابه ردة فعل الاشخاص المحيطين به من حيث مدى تأييدهم أو معارضتهم له .

ولعله من الطبيعي أن يكون لبعض الأفراد المحيطين تأثيراً أقوى على المتلقى من بقية الأفراد ، وهؤلاء الذين أطلق عليهم «لازار سفيلد» مصطلح «قادة الرأي» فالمستقبل قد يأخذ التوجيه عن طريق قادة الرأي وليس عن طريق المصدر ، وهذا يعود للدور الكبير الذي يلعبه قادة الرأي نظراً لمكانتهم أو خبرتهم أو إتصافهم ببعض الصفات غير العادية (كإرتماتية) .

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

ثانياً: الدراسات السابقة

ثانياً : الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية الإتصال إلا أن هذا الموضوع لم يحظ بإهتمام الباحثين العرب ، فالدراسات حول هذا الموضوع نادرة جداً بالمقارنة مع الأبحاث التي إنصبّت على وظائف الإدارة الأخرى .

وقد وجد الباحث عشر دراسات تتعلق بالإتصال ، منها (٤) دراسات طبقت على مؤسسات غير تربوية ، و (٦) دراسات كان مجالها التطبيقي في المؤسسات التربوية .

وسوف يقدم الباحث عرضاً مختصراً لتلك الدراسات وفق التصنيف التالي :

أ: دراسات الإتصال في المنظمات التربوية :

الدراسة الأولى :

العلاقة بين نمط القيادة التربوية وفاعلية الإتصال التربوي بمدارس مكة المكرمة الابتدائية كما يدركها المعلمون . قام بهذه الدراسة « علي الأحمدى » ، ١٤٠٤ هـ وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة (الشورية ، الإستبدادية ، والترسلية) وبين فاعلية الإتصال التربوي .

وتم بناء إستبانة بلغ عدد مفرداتها ٤٣ مفردة منها ٢٧ مفردة تدور حول أنماط القيادة التربوية بواقع ٩ مفردات لكل نمط ، أما بقية المفردات (١٦) فقد كانت تدور حول فاعلية الإتصال التربوي .

وقد تم تطبيق هذه الدراسة على ١٨ مدرسة من مدارس البنين الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، حيث بلغت نسبة العينة ٢٥٪ من المجتمع الأصلي .

وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة :

١ - هناك مشكلات مختلفة تحد من فاعلية الإتصال التربوي ونجاحه ومن تلك المشكلات : المشكلات اللغوية، والمشكلات التنظيمية والنفسية ومشكلات

أخرى تتعلق بالبعد المكاني وحجم المدرسة ، وتوعية القيادة التربوية داخل المدرسة ، وكذلك الفروق الفردية بين المعلمين .

٢ - هناك مقومات وعوامل تساعد على نجاح وفاعلية الاتصال التربوي المدرسي منها : وضوح قنوات الاتصال وتحديد لها ومدى قدرة مدير المدرسة على تنمية الفهم بينه وبين المعلمين وإنشاء نظام جيد للاقتراحات وتبادل الآراء .

٣ - توصلت الدراسة الميدانية إلى أن هناك ثلاثة أنماط قيادية تربوية متواجدة في مدارس مدينة مكة المكرمة الابتدائية للبنين حسب موافقة المعلمين على تواجدها ، هي :

أ - القيادة الشورية ٧٥٢٪ .

ب - القيادة الإستبدادية ٢٥٣٢٪ .

ج - القيادة الترسلية ٤٣٢٪ .

٤ - كشفت الدراسة الميدانية إلى أن هناك علاقة وثيقة بين بعض أنماط القيادة التربوية وفاعلية الاتصال التربوي على النحو التالي :

أ - بلغ معامل الارتباط بين القيادة الشورية وفاعلية الإتصال التربوي ٦٠٪ وهذا يعني أنها علاقة قوية ووثيقة .

ب - بلغ معامل الارتباط بين القيادة الإستبدادية وفاعلية الإتصال التربوي ٢٤٪ وهذا يعني أن هناك علاقة ولكنها ضعيفة .

ج - بلغ معامل الارتباط بين القيادة الترسلية وفاعلية الإتصال التربوي ٠٨٧٪ وهذا يعني أن العلاقة تكاد تنعدم .

٥ - كشفت الدراسة أن هناك فاعلية جيدة للاتصال التربوي في مدارس مدينة مكة المكرمة الابتدائية كما أدركها معلموا تلك المرحلة حيث بلغت نسبة موافقتهم على وجود تلك الفاعلية ٧٥٣٨٪ .

الدراسة الثانية:

طبيعة شبكة الإتصالات بين مديرات مدارس مراحل التعليم العام بالدوحة. وقام بهذه الدراسة « عبد الحميد سلام » ١٩٨٥ م .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة شبكة الإتصالات غير الرسمية بين مديرات مدارس مختلف مراحل التعليم بمدينة الدوحة في قطر ، وذلك للكشف عن نوع الإتصالات غير الرسمية التي تتم بين مديرات المدارس . وعن موضوعاتها ، ووسائلها ووظائفها ، وأثرها على الإدارة المدرسية .

وقد استخدم الباحث أسلوب قياس العلاقات الاجتماعية الذي هو عبارة عن استبانة استخدمت كأداة لجمع البيانات . وقد تم تطبيقه على جميع مديرات مدارس مراحل التعليم العام الابتدائي والاعدادي والثانوي بالدوحة . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها :

- ١ - أن معظم موضوعات الإتصال تدور حول العمل .
- ٢ - أن موضوعات الإتصال كان ترتيبها حسب الأهمية بالنسبة لأفراد الدراسة كالتالي : تعليمات الوزارة ، تقارير مطلوبة للوزارة ، ما يختص بموظفات المدرسة ، الدورات التدريبية ، اجتماعات الوزارة ، المشكلات المدرسية وتلميذات المدرسة .
- ٣ - أن أكثر وسائل الإتصال إستخداماً هو الهاتف في مقر العمل ، يليه الهاتف في المنزل ، ثم المراسلة ، وأخيراً اللقاء المباشر .

الدراسة الثالثة:

مدى كفاءة نظام الإتصال الإداري في عمادة القبول والتسجيل بجامعة

الملك سعود . قامت بهذه الدراسة «عبير يونس» ، ١٤١٣هـ ، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى كفاءة عمليات الإتصال الداخلية والخارجية في عمادة القبول والتسجيل وذلك من خلال التعرف على ما يلي :

١ - واقع نظام الإتصال في العمادة من حيث مدى تدفق المعلومات عبر إتجاهات الإتصال المختلفة .

٢ - مدى كفاية المعلومات لكل من ، منسوبي العمادة ، أفراد المجتمع الخارجي للعمادة .

٣ - الكشف عن بعض معوقات الإتصال التي تحد من فعاليته .

٤ - مدى إستخدام العمادة لوسائل الإتصال المكتوب والشفهي في تبادل المعلومات مع طلاب الجامعة .

٥ - معرفة أثر المتغيرات التالية ، المستوى الوظيفي ، الجنسية ، الخبرة ، التدريب ، والمؤهل الدراسي ، على إختلاف وجهات النظر حول مدى كفاءة نظام الإتصال في العمادة .

وقد تم بناء إستبانتيين ، الأولى موجهة إلى منسوبي عمادة القبول والتسجيل ، وقد بلغ العدد الكلي لهم ٨٢ فرداً وقد أجاب على الاستبانة ٦٩ فرداً أي بنسبة ٨٤٪ .

والاستبانة الثانية : موجهة إلى أفراد المجتمع الخارجي للعمادة ، وعددهم الإجمالي ١٢٣ فرداً ، وقد أجاب على الإستبانة (١٠٨) أفراد أي بنسبة ٨٨٪ .

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة :

١ - ضعف تدفق المعلومات عبر الإتصال الصاعد من المرؤسين في العمادة إلى الرؤساء .

٢ - أن نسبة تدفق المعلومات وسرعة وصولها كاملة عبر الإتصال النازل من الرؤساء إلى المرؤسين على درجة متوسطة .

٣ - وجود نقص كبير في نسبة توافر المعلومات الخاصة بمواضيع الإتصال المتبادل أو ما يسمى بالتغذية العكسية على الصعيدين الداخلي للعمادة

بين الرؤساء والمؤسسين ، والخارجي بين العمادة والكليات .

٤ - تسود وسائل الإتصال المكتوبة بين العمادة والطلاب بشكل يفوق كثيراً وسائل الإتصال الشفهية .

٥ - إن من أبرز معوقات الإتصال التي يعاني منها أفراد المجتمعين الداخلي والخارجي للعمادة هي المعوقات التنظيمية ، يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات البيئية .

٦ - لا يوجد هناك إختلافاً ذو دلالة إحصائية في وجهات النظر بين أفراد الدراسة داخل العمادة وخارجها يرجع إلى متغيرات البحث في معظم فقرات الإستبانتين وذلك حول مدى كفاءة الإتصال الإداري في العمادة .

الدراسة الرابعة :

الإتصال التربوي-دراسة ميدانية ، قام بها د . إميل فهمي - ١٩٧٦م وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة النظام السائد للإتصال التربوي في المدارس الثانوية وما يعادلها ، والتعرف على طبيعة ذلك الإتصال وديناميكيته وقنواته ، والوقوف على المعوقات التي تحول دون فعاليته .
وقام الباحث بإختيار عينتتين كالتالي :

١ - (١٠٠) مدير ومديرة مدرسة ثانوية أو ما يعادلها تم إختيارهم من عدة مدارس من مديريات التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية ، وأعد الباحث لهذه العينة استفتاء مكون من (٥٢) فقرة .

٢ - (٤٠٠) مدرس ومدرسة من العاملين في المدارس الثانوية أو ما يعادلها ، تم إختيارهم من عدة مدارس من مديريات التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية ، وأعد الباحث لهذه العينة إستفتاء مكون من (٧٠) فقرة .

وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي :

١ - وجود معوقات تحول دون الإتصال الشخصي المباشر بين المعلمين والمديرين بسبب عدم تواجد المعلمين فترات كافية مع المديرين .

- ٢ - وجود هوة واسعة في علاقات المديرين بالمعلمين فمعظم المعلمين يشعرون بضيق نفسي ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المديرين يركزون إهتمامهم على العمل اليومي وتسيير مجريات الأمور في المدارس دون الإهتمام بالمشاكل والأزمات والصعوبات التي تواجه المعلمين وجدانياً وإجتماعياً .
- ٣ - تعتبر النشرات أكثر وسائل الإتصال الورقي إنتشاراً ويفسد هذه الميزة أن تلك النشرات غير دقيقة ، غامضة ، مكتوبة بلغة غير سليمة ، مطولة ، تدور حول موضوعات غير ذات قيمة .
- ٤ - قرارات المديرين لا تصل إلى المعلمين في الوقت المناسب .
- ٥ - التقارير التي يرفعها المعلمون إلى المديرين متحيزة ، حيث أن المعلمين يحجمون عن ذكر الحقائق السالبة خوفاً من اللوم والعقاب .
- ٦ - يستغرق الإتصال الصاعد وقتاً طويلاً وذلك بسبب تعدد المستويات الإدارية التي ينبغي أن يمر بها الإتصال .
- ٧ - في كثير من الأحيان يأخذ المديرون مقترحات المعلمين وينسبونها إلى أنفسهم .
- ٨ - عدم وجود مجالات تربوية دورية في المدارس وذلك بسبب قصور الإمكانيات المادية .
- ٩ - إحجام بعض المديرون عن إقامة الحفلات والندوات ، وإحجام كثير من المعلمين عن المشاركة فيها في حالة إقامتها .
- ١٠ - على الرغم من أن الهاتف يعتبر وسيلة هامة من وسائل الإتصال الشفهي إلا أنه نادراً ما يستخدم في عمليات الإتصال .

الدراسة الخامسة:

العلاقة بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي والكفاية الإنتاجية لمعلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض .

وقد قامت بهذه الدراسة « سناء الجعيلي » ، ١٤١٣هـ ، وكان من بين

اهداف هذه الدراسة ما يلي :

- ١ - تحديد انماط الاتصال السائدة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات من وجهة نظر المعلمات .
 - ٢ - تحديد مدى الارتباط بين نمط الإتصال الذي تمارسه مديرة المدرسة الثانوية والرضا الوظيفي لمعلمات هذه المدارس .
 - ٣ - تحديد مدى الارتباط بين نمط الاتصال الذي تمارسه مديرة المدرسة الثانوية والكفاية الإنتاجية للمعلمات في مدرستها .
- وقد طبقت الباحثة دراستها الميدانية على عينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بلغ عددهن (٥٨٦) معلمة .

وكان من نتائج تلك الدراسة ما يلي :

- ١ - إن أكثر أنماط الإتصال الرسمي الداخلي ممارسةً من قبل مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات هو الإتصال الهابط يليه الإتصال الأفقي ، وإن أقل هذه الأنماط ممارسةً هو الإتصال الصاعد .
- ٢ - إن أكثر أنماط الإتصال الرسمي الخارجي ممارسةً هو الإتصال مع المؤسسات الإجتماعية ، وأقلها ممارسةً هو الإتصال مع أولياء الأمور .
- ٣ - إن نمط الإتصال غير الرسمي ليس شائع الممارسة من قبل المديرات ويطغى عليه في الممارسة نمط الإتصال الرسمي الداخلي .
- ٤ - إن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أنماط الإتصال التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمات في تلك المدارس وكفائتهن الإنتاجية .

الدراسة السادسة:

معوقات الإتصال في جماعات : أنواعها وطرق علاجها .

وقد قام بهذه الدراسة «علي عبدالوهاب» عام ١٣٩٨م ، وهدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه عملية الإتصالات في جماعات أي عندما يجتمع عدد من الأفراد لهدف معين ، كما يراها عدد من الملتحقين بأربع دورات مختلفة في معهد الإدارة العامة . وكانت عينة الدراسة ٩٠ فرداً منهم ٤٠ من الرؤساء ٥٠ من المرؤسين ، وتم بناء إستبانه تضمنت ترتيب المعوقات كما يراها الفرد وترتيب الحلول أيضاً لتلك المعوقات ، وكان ترتيب المعوقات من وجه نظر الرؤساء كالتالي :

١ - المعوقات التنظيمية ٥٠٪ .

٢ - المعوقات الفنية ٢٥٪ .

٣ - المعوقات النفسية والاجتماعية ١٧٪ .

٤ - المعوقات المادية ٧٪ .

أما ترتيب تلك المعوقات من وجهة نظر المرؤسين فكان كالتالي :

١ - المعوقات النفسية والاجتماعية ٣٤٪ .

٢ - المعوقات المادية ٣٤٪ .

٣ - المعوقات الفنية ٢٢٪ .

٤ - المعوقات التنظيمية ١٠٪ .

وبهذا تحققت الدراسة من صحة الفرض الأول والذي مفاده « أن هناك معوقات للإتصال ، وأن هذه المعوقات تختلف من حيث درجة الأهمية باختلاف نظرة الأفراد لها » . ويرجع هذا الاختلاف إلى الدور الذي يلعبه كل فريق ، والمتطلبات والواجبات التي يتضمنها الدور ، فالمدير قد يوجه إهتماماً كبيراً للجوانب التنظيمية والفنية ، لأن القصور فيها لا يظهر في صورة نتائج سلبية فحسب ، ولكنه يعرضه للمساءلة من جانب رؤسائه . ومن جهة أخرى فإن المرؤس يوجه ناظره للعوامل الإنسانية - نفسية واجتماعية - ويتوقع من رئيسه أن يعني بهذه الجوانب ، ويقيس أفعال رئيسه ويفسرها من وجهة النظر الإنسانية .

وقد تحققت الدراسة من صحة الفرض الثاني ، «أن الجماعة يمكن أن تصل إلى أهدافها رغم وجود معوقات الإتصال ، ولكن علاج هذه المعوقات يرفع كفاءة بلوغ الأهداف إذا كان الإعتقاد أن هذه المعوقات يمكن التغلب عليها » .

فقد توصلت الدراسة إلى أن ٧٤٪ من مجموع المتدربين في البرامج الأربعة أجابو بأنهم أفادوا من التدريب كما أن الإتفاق كان كبيراً ٨٧٪ على أن علاج معوقات الإتصال يرفع من كفاءة التدريب .

ب:دراسات الإتصال في المنظمات غير التربوية :

الدراسة السابعة:

الإتصالات في الأجهزة الحكومية:دراسة ميدانية عن تنظيم وإدارة الإتصالات الكتابية في المملكة العربية السعودية وقد قام بها كل من «محمد الغزالي وإبراهيم شحاته» عضوا هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة ، ١٤٠٣هـ .

وقد إهتم البحث بمعوقات الإتصال الكتابي في جميع الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وتم إستخدام الأسلوب الطبقي في إختيار العينة ، وتم تصميم إستبانة تتكون من (٥١) فقرة من النوع المغلق المفتوح ، وتم توزيعها على ٨٠ دائرة حكومية وردت منها ٦٣ إستبانة أي بنسبة إستجابة ٧٨٪ .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ١ - إن الغالبية العظمى تنتهج المركزية واللامركزية الكاملة في آن واحد كأسلوب تنظيمي لإتصالاتها بدون إشراف أو تنسيق بينها .
- ٢ -إختلاف الإرتباط الإداري لوحدات الإتصالات في الأجهزة الحكومية .
- ٣ - عدم وجود دليل عام لتنظيم أعمال الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية مما أدى إلى العديد من المشكلات التنظيمية والأجرائية .

٤ - عدم وجود نظام لتداول المراسلات السرية الواردة والصادرة في جميع الأجهزة الحكومية .

٥ - إن عملية تبادل المراسلات الداخلية تتم في معظم الأجهزة الحكومية وفق أساليب تقليدية معقدة .

٦ - إن عملية متابعة المراسلات الواردة لم تجد إهتماماً كافياً في جميع أجهزة المملكة ولم تحظ برعاية المسؤولين عنها بما يكفل لها تأدية مهامها بصورة مثمرة ، وكان من نتائج ذلك تأخر الرد على المراسلات الواردة .

الدراسة الثامنة:

فعالية نظام الاتصالات في بيت التمويل الكويتي : دراسة ميدانية وصفية

تحليلية ، قام بها «حامد أحمد بدر» ، ١٩٨٤م .

وهدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١ - ما مدى فعالية وكفاءة نظام الإتصال في بيت التمويل الكويتي ؟
- ٢ - هل توجد عقبات معينة تقلل من فاعلية الإتصالات في هذه المنظمة ؟
- ٣ - ماهي المقترحات لعلاج تلك العقبات ؟

وتم إختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة من مفردات المجتمع قدرها ١٢٨ مفردة وتمثل العينة ٣٩٪ من حجم مجتمع البحث . وتم توزيع إستبانة على تلك المفردات وبلغ عدد الإستبانات المرتدة ٩٥ إستبانة أي بنسبة ٧٦٪ .

وكان من نتائج الدراسة مايلي :

١ - إن شكل الإتصالات في بيت التمويل الكويتي يغلب عليه الشكل الكتابي وليس شكل الإتصالات الشفهية ، وربما يرجع ذلك إلى الرغبة في تحديد المسؤولية وخطورة وأهمية بعض المعلومات المنقولة .

٢ - إن درجة الإتصال المباشر بشكل عام جيدة وتدل على الثقة بين العاملين ومؤشر جيد على سرعة الإتصالات ، حيث تصل درجة الإتصال المباشر بين العاملين في نفس القسم إلى ٨٩٪ ، ومع زملائهم في

الإدارات الأخرى بنسبة ٧١٦٪ ، وبين الرؤساء والمرؤسين بنسبة ٦٨٤٪ .

٣ - يميل التنظيم في بيت التمويل الكويتي إلى المركزية ، وهذا يتضح من خلال عدم المشاركة في إتخاذ القرارات حيث أن ٢٢١٪ فقط من العاملين يشتركون مع رؤسائهم في إتخاذ القرارات وتقل هذه النسبة كلما إرتفع المستوى الإداري .

٤ - إن معظم الإتصالات تتم من خلال قنوات الإتصال الرسمية ٩٢٦٪ .

٥ - إن هناك نسبة مرتفعة من الرسائل التي تعتبر غامضة وتحتاج لإيضاح ٤٦٣٪ ويرجع سبب الغموض غالباً إلى غموض صياغة الرسالة أو نقص في المعلومات .

٦ - يرى كثير من العاملين أن رؤسائهم يخفون عنهم بعض أو معظم الحقائق اللازمة للعمل .

الدراسة التاسعة:

أثر مستوى خبرة وتعليم المدير على العملية الإتصالية بالتطبيق على مشروعات الخدمة العامة بالبيئة السعودية .

وقد قام بهذه الدراسة «الدسوقي حامد أبو زيد» ، ١٩٨٦م ، وحاولت الدراسة إختبار العلاقة بين مستوى ومقدرة خبرة المدير وبين فاعلية الإتصال مع رؤسائه ومرؤسية ، والفرض الرئيسي للدراسة هو « أن إرتفاع مستوى تعليم المدير له إرتباط كبير بتحقيق الفاعلية في الإتصال بمرؤسيه ورؤسائه داخل التنظيم الذي يعمل فيه » .

وكان مجتمع البحث هو صندوق النقد العربي السعودي بالرياض وقد تم دراسة مجتمع البحث كاملاً ٥٩ مديراً ورئيس قسم بمستويات مختلفة من التعليم والخبرة ويعملون بالإدارة المباشرة منهم ١٠ يحملون شهادة الثانوية العامة ، ١٨ يحملون درجة البكالوريوس ، ٣٠ يحملون درجة

الماجستير ، ١ يحمل درجة الدكتوراه . بالإضافة إلى ٩ مديري تنفيذيين ، منهم ٧ يحملون درجة الماجستير ، ٢ يحملان درجة الدكتوراه .

ومن النتائج الرئيسة التي توصلت إليها الدراسة :

١ - على الرغم من إرتفاع المستوى التعليمي لمديري الإدارة التنفيذية (٧ ماجستير + ٢ دكتوراه) وطول فترة خبرتهم إلا أن غالبيتهم ينظرون إلى عملية الإتصال مع رؤسيتهم من الإدارة المباشرة على أنها عملية إستخدام للسلطة .

٢ - ظهور الإتصالات غير الرسمية نتيجة لقصور الإتصال الرسمي ، وهو مايراه ٧٥٪ من مجتمع الدراسة في الإدارة المباشرة .

٣ - ركزت الإدارة التنفيذية على وسائل الإتصال المكتوبة ، بينما ركزت الإدارة المباشرة على وسائل الإتصال الشفهية .

٤ - إن سوء التنظيم الإداري هو السبب الرئيس الذي يعوق تحقيق فاعلية الإتصال بين المديرين في الإدارة المباشرة ، ومن مظاهر سوء التنظيم عدم وضوح قنوات الإتصال ، بالإضافة إلى وجود ظاهرة التخطي التنظيمي في الإتصال .

الدراسة العاشرة:

أثر الإتصال الإداري في مدى مشاركة مديري الإدارة الوسطى والدنيا في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
وقد قامت بهذه الدراسة «ناديا باعشن» ١٩٨٧ م .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإتصال الإداري في مدى مشاركة مديري الإدارة الوسطى والدنيا في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، وذلك من وجهة نظر مائة وثلاثون مديراً أجابوا على استبانتي إحداهما تقيس وجهة نظرهم الخاصة بنظام الإتصال الإداري في مؤسساتهم من أربع نواحي ، وهي : تدفق المعلومات

النازلة ، والصاعدة ، ومدى فعالية محتوى المعلومات ، والمصادر الحالية التي يحصل منها المديرون على معلوماتهم ، والمصادر المفضلة التي يفضلون أن يحصلوا منها على المعلومات . أما الإستبانة الأخرى فتقيس درجة مشاركة هؤلاء المديرين في عملية اتخاذ القرارات في مرحلتي التخطيط والتنفيذ وذلك من ناحيتين ، مدى مشاركة المديرين الواقعية في عملية اتخاذ القرارات ، ومدى رغبتهم في المشاركة في مثل هذه القرارات .

وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- ١ - اتضح أن العلاقة بين نظام الإتصال الإداري بما فيها تدفق المعلومات عبر الإتصال النازل وبين مشاركة المديرين في عملية اتخاذ القرارات بأنها سلبية ، بمعنى أن الإتصال النازل بما يحتويه من أوامر ، وتعليمات وتوجيهات، ومعلومات تتعلق بالعمل، لا يعتمد في مضمونه على المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل هؤلاء المديرين في المستوى الإداري الأوسط للتدرج الهرمي البيروقراطي للمؤسسات الحكومية في المملكة .
- ٢ - تشير مضامين الإتصال الصاعد إلى اعتماد المديرين في المستوى الإداري الأوسط على الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات.
- ٣ - عدم رغبة المديرين في المستوى الإداري الأوسط في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات . لأنهم تعودوا على تلقي الأوامر والتعليمات بالتفصيل ولم يعتادوا على أن يُطلب منهم رأيهم . هذا بالإضافة إلى أن عدم الرغبة في الإشتراك في إتخاذ القرار يرجع إلى الخوف من الوقوع في الخطأ الذي يجلب عليهم النقد والملامة من رؤسائهم ، وبالتالي فإنهم يفضلون القيام بأعمالهم كما يُوجهون إليها تماماً دون حياء .

وبعد هذا العرض عن الدراسات السابقة يمكن للباحث أن يحدد أوجه

الشبه والخلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي :

- ١ - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة التي قامت بها «عبير يونس» في

محاولة التعرف على وسائل الإتصال الإداري والمعوقات التي تحد من فعاليته ، إلا أن تلك الدراسة تم تطبيقها على إحدى مؤسسات التعليم العالي .

٢ - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها «علي عبدالوهاب» في محاولة التعرف على معوقات الإتصال ، إلا أن تلك الدراسة تم تطبيقها على عدد من المتدربين في معهد الإدارة العامة .

٣ - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها « حامد بدر» في محاولة التعرف على نمط الإتصال الإداري ووسائله ، إلا أن تلك الدراسة تم تطبيقها على مؤسسة غير تربوية .

٤ - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها «علي الأحمدى» في محاولة التعرف على فاعلية عملية الإتصال ، إلا أن محور إهتمام تلك الدراسة كان الإتصال داخل المدرسة .

٥ - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها كل من «محمد الغزالي وإبراهيم شحاته» في محاولة التعرف على معوقات الإتصال الكتابي ، إلا أن تلك الدراسة إقتصرت على المعوقات التنظيمية والفنية . ولم تتطرق لمضمون الرسالة والمعوقات الإنسانية والمعوقات البيئية .

٦ - تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها « إميل فهمي » في محاولة التعرف على نوع الإتصال الإداري واتجاهاته واساليبه ، إلا أن تلك الدراسة كانت تهتم بالإتصال القائم بين مدير المدرسة والمعلمون .

بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة

فيما يلي :

١ - تعتبر الدراسة الحالية الدراسة الأولى التي تتناول موضوع الإتصال الإداري في الإدارة التعليمية ، وحيث أن هناك ست دراسات سابقة طبقت على مؤسسات تربوية ، إلا أن إحدى تلك الدراسات طبقت على

مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي (جامعة الملك سعود - الرياض) ،
والثانية طبقت على إدارة تعليم البنات (دولة قطر) ، والدراسات الثالثة
(مكة المكرمة) ، والرابعة (جمهورية مصر العربية) ، والخامسة
(الرياض) ، كان محور إهتمامها هو الإتصال داخل المدرسة ، والدراسة
السادسة (الرياض) كان مجتمع الدراسة فيها عدداً من المتدربين في
معهد الإدارة العامة .

٢ - إنفردت الدراسة الحالية بمحاولة التعرف على أهداف الإتصال الإداري
في الادارة التعليمية ، وهذا الجانب لم تتطرق له أي من الدراسات
السابقة .

٣ - إنفردت الدراسة الحالية بمحاولة التعرف على مدى تأثير الإتصال
الإداري على سلوك مديري المدارس وذلك من خلال التعرف على مدى
فعالية كل عنصر من عناصر العملية الإتصالية .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

أولاً : منهج الدراسة :

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وهذا المنهج كما يعرفه " هويتني Whitney " هو " محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام إجتماعي أو جماعة أو بيئة معينة. وهو ينصب على الموقف الحاضر وليس على اللحظة الحاضرة ، كما أنه يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها ، وذلك للإستفادة منها في المستقبل وخاصة في الأغراض العلمية " (حسن ، ١٩٩٠ ، ص ٢٢١).

وقد إستخدم الباحث هذا المنهج للتعرف على مدى فعالية نظام الإتصال الإدارى في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية وذلك من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الإستبانة المعدة لهذا الغرض ومن ثم تصنيف تلك البيانات وتنظيمها وتفسيرها.

ثانياً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية للمراحل التعليمية الثلاث (إبتدائي ، متوسط ، ثانوي) التابعة مباشرة للإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير، ويستثنى من مجتمع الدراسة المدارس التى تشرف عليها إدارات تعليم فرعية وهي المدارس التابعة للإدارات التعليمية الفرعية التالية :-

- ١- إدارة تعليم البنين ببيشة.
- ٢- إدارة تعليم البنين برجال المع.
- ٣- إدارة تعليم البنين بمحایل.
- ٤- إدارة تعليم البنين بسراة عبيدة.
- ٥- إدارة تعليم البنين بالنماص.

وقد استعان الباحث بأخر الإحصاءات (١٤١٥ هـ) التى أعدها قسم الإحصاء التربوي بالإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير ، والتى تتضمن

قوائم بأسماء المدارس مبيناً عليها القطاعات التي تتبع لها تلك المدارس ، و يبلغ إجمالي المدارس (٣٢٢) مدرسة تتوزع على المراحل التعليمية كما يبينها الجدول رقم (٢).

المرحلة	إبتدائي	متوسط	ثانوي
العدد	٢٠٣	٨٥	٣٤
المجموع	٣٢٢		

توزيع المدارس تبعاً للمرحلة التعليمية

جدول رقم (٢)

وتتوزع تلك المدارس على إثني عشر قطاعاً تعليمياً ، منها سبعة قطاعات أخذت النصيب الأكبر من المدارس نظراً لكثافة السكان فيها وهي مدينة أبها ، مدينة خميس مشيط ، أحد رفيدة ، بالحرر ، تهامة عسير ، بالسمر ، والشعف أما بالنسبة لبقية القطاعات فعدد المدارس في كل قطاع منها لا يتجاوز (١١) مدرسة وهي ، بني مالك ، ربيعة ورفيدة ، يعري ، تندحة ، وادي بن هشبل والجدول رقم (٣) يبين توزيع المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث على القطاعات التعليمية.

القطاع	أبها	خميس مشيط	أحد رفيدة	بالحرر	تهامة عسير	الشعف	بالسمر	بقية القطاعات	المجموع
عدد المدارس	٧٩	٧٧	٤٠	٢٧	٢١	١٧	١٦	٤٥	٣٢٢

توزيع المدارس الحكومية على القطاعات التعليمية

جدول رقم (٣)

ثالثاً : عينة الدراسة :

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع البحث كاملاً قام الباحث بإختيار عينة عشوائية طبقية نسبتها ٥٠٪ تقريباً من مدارس كل قطاع تعليمي بحيث تكون عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي .

وقد بلغت عينة الدراسة (١٦٤) مديراً كما يوضحها الجدول رقم (٤):

المجموع	بقية القطاعات	باللسمر	الشعف	تهامه عسير	باللحم	أحد رفيده	خميس مشيط	أبها	القطاع
١٦٤	٢٣	٨	٩	١١	١٤	٢٠	٣٩	٤٠	العينة
%٥١	%٥١	%٥٠	%٥٣	%٥٢	%٥٢	%٥٠	%٥١	%٥١	نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي

توزيع عينة الدراسة تبعاً للقطاعات التعليمية
جدول رقم (٤)

وقد قام الباحث بتوزيع (١٦٤) إستبانة على مديري تلك المدارس عاد منها (١٥٦) إستبانة أي بنسبة إستجابة (٩٥٪) تقريباً ، وقد إستبعد الباحث (٣) إستبانات لعدم إكتمال بياناتها وبهذا أصبح عدد مديري المدارس الذين طبقت عليهم الدراسة (١٥٣) مديراً يمثلون (٤٨٪) تقريباً من مجتمع الدراسة، ويتوزعون على القطاعات التعليمية على النحو التالي .

المجموع	بقية القطاعات	باللسمر	الشعف	تهامه عسير	باللحم	أحد رفيده	خميس مشيط	أبها	القطاع
١٥٣	٢٣	٨	٩	٩	١١	١٧	٣٦	٤٠	العينة
%٤٨	%٥١	%٥٠	%٥٣	%٤٣	%٤٣	%٤٣	%٤٧	%٥١	نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة

توزيع عينة الدراسة الفعلية تبعاً للقطاعات التعليمية
جدول رقم (٥)

وقد إشتملت العينة على مديري المدارس من المراحل التعليمية الثلاث كما يوضحها الجدول رقم (٦) :-

المجموع	ثانوي	متوسط	إبتدائي	القطاع
٤٠	٧	١١	٢٢	أبها
٣٦	٣	١٠	٢٣	الخميس
١٧	٣	٤	١٠	أحد رفيده
١١	٣	٣	٥	باللحم
٩	—	٣	٦	تهامه
٩	١	٣	٥	الشعف
٨	١	١	٦	باللسمر
٢٣	٣	٨	١٢	بقية القطاعات
١٥٣	٢١	٤٣	٨٩	المجموع

توزيع عينة الدراسة على المراحل التعليمية
جدول رقم (٦)

ومن حيث المؤهل التعليمي لم يكن من بين أفراد العينة أيّاً من حملة الدكتوراة، والجدول رقم (٧) يبين مؤهلات أفراد العينة:

المؤهل العلمي	عدد أفراد العينة
ماجستير	٤
بكالوريوس تربوي	٨٣
بكالوريوس غير تربوي	٧
دبلوم الكلية المتوسطة	٢٩
معهد المعلمين	١٨
مركز الدراسات	١٢
المجموع	١٥٣

توزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

جدول رقم (٧)

أما من حيث سنوات الخدمة فقد كانت النسبة الغالبة لأولئك المديرون الذين لديهم خبرة أكثر من عشرين عاماً ، والجدول رقم (٨) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	عدد أفراد العينة
أقل من ٥ سنوات	٢
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٨
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢٤
من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٩
من ٢٠ سنة فأكثر	٨٠
المجموع	١٥٣

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمدة الخبرة

جدول رقم (٧)

رابعاً : أداة الدراسة :

١- بناء الإستبانة : قام الباحث ببناء إستبانة من النوع المغلق تهدف إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة ، وقد إستفاد الباحث من الأدبيات العربية والغربية التي تناولت موضوع الإتصال، كما إستفاد الباحث من بعض الدراسات الميدانية العربية التي تناولت موضوع الإتصال الإداري وكانت أداة

الدراسة فيها هي الإستبانة.

وقد تضمنت أداة الدراسة الحالية خمسة محاور هي:-

المحور الأول : نمط الإتصال :

من خلال هذا المحور يتم التعرف على مدى فعالية الإتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته الهابط والصاعد والقطري والأفقي. كما يتم الوقوف على درجة وجود الإتصال غير الرسمي.

المحور الثاني : وسائل الإتصال :

ومن خلال هذا المحور يتم التعرف على مدى إستخدام إدارة التعليم لوسائل الإتصال الكتابية ووسائل الإتصال الشفهية المباشرة وغير المباشرة.

المحور الثالث : أهداف الإتصال :

من خلال هذا المحور يتم التعرف على أبرز الأهداف التي يسعى الإتصال الإداري إلى تحقيقها والتي تندرج تحت ثلاثة مجالات هي : أهداف تنظيمية ، أهداف تطويرية ، أهداف نفسية وإجتماعية.

المحور الرابع : معوقات الإتصال :

من خلال هذا المحور يتم الوقوف على معوقات الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ، والتعرف على درجة وجود كل من المعوقات الإنسانية ، التنظيمية ، الفنية والبيئية.

المحور الخامس : عناصر الإتصال :

من خلال هذا المحور يتم التعرف على مدى فعالية كل من :

أ- المرسل : من حيث مدى توفر مهارات الإتصال لديه ، وإتجاهاته نحو الرسالة ونحو المستقبل ، ومدى تمتعه بمصادر القوة كما حددها " فرانز ورافن " .

ب- الوسيطة : من حيث مدى توفر خصائص الوسيطة الجيدة وهي ،

المشاركة ، السرعة ، الدقة ، الإنتشار والتعميم .

ج - **الرسالة** : حيث يتم الوقوف على مدى توافر خصائص الرسالة الجيدة وهي ، الصراحة والوضوح ، الترتيب والتنظيم ، الجودة ، الإختصار ، الكمال ، اللطافة ، والصحة.

د - **المستقبل** : حيث يتم التعرف على إتجاهات المستقبل نحو المرسل ، وإتجاهاته نحو نفسه ، ومدى تلبية الإتصال القائم لحاجات المستقبل ومدى تناسبه مع قدراته وإمكانياته ، ومدى إتفاقه مع توقعاته.

هـ - **البيئة** : حيث يتم التعرف على مدى إتفاق الإتصال القائم مع تعاليم الإسلام الحنيف ، ومدى تمشييه مع العادات والأعراف السائدة في المجتمع السعودي ، كما يتم الوقوف على مدى تأثر المستقبل بالأفراد المحيطين به.

٢-صدق الأداة:

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما أعدت من أجله فقد قام الباحث بالتحقق من مدى صدق الإستبانة الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين (١٣حكماً أنظر الملحق رقم ٢) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة أم القرى ، بمختلف أقسامها (قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم التربية الإسلامية، قسم المناهج وطرق التدريس ، قسم علم النفس). وقد إستفاد الباحث كثيراً من ملاحظات الأساتذة المحكمين وتم تعديل الإستبانة وذلك بحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة، وتعديل صياغة بعض الفقرات ، حتى ظهرت الإستبانة في صورتها النهائية متضمنة أربعاً وستون عبارة.

٣-ثبات الإستبانة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل " ألفا كرونباخ "

(ALPHA) وبلغت درجة ثبات الإستبانة (٠,٨٧) كما قام الباحث بقياس ثبات الإستبانة بطريقة التجزئة النصفية (split- Half) وبلغت درجة الثبات (٠,٨٣) وقد إستخدم الباحث معادلة سبيرمان وبراون لتصحيح هذا المعامل حسب المعادلة $\frac{r^2}{r+1}$ وبلغت درجة ثبات الإستبانة بالكامل (٠,٩١)، وكلا الدرجتين مطمئنتين وتفيان بأغراض الدراسة.

خامساً : خطوات التطبيق الميداني :

١- قام الباحث بإرسال نسخة من الإستبانة في صورتها النهائية إلى الإدارة العامة للبحوث التربوية بوزارة المعارف وذلك عن طريق عمادة كلية التربية - جامعة أم القرى ، مرفقة بالخطاب رقم ١/٥٩٦ بتاريخ ١٤١٦/٧/٤ هـ .

٢- حصل الباحث على موافقة الإدارة العامة للبحوث التربوية بالخطاب رقم ١٧/٤/٢٨٢ بتاريخ ١٤١٦/٧/١٩ هـ والموجه إلى سعادة مدير عام التعليم بمنطقة عسير (أنظر ملحق رقم ٣).

٣- قامت الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير ممثلة بمدير التعليم بالتعميم على المدارس بما يفيد الموافقة على إجراء البحث وتسهيل مهمة الباحث ، بالخطاب رقم ٢١/٢٩١ وتاريخ ١٤١٦/٧/٢٤ هـ . (أنظر ملحق رقم ٤).

٤- قام الباحث بنفسه بتوزيع الإستبانات على عينة الدراسة ، ورغم الصعوبات التي واجهها الباحث والتي تتمثل في التشتت الجغرافي الكبير لمدارس المنطقة وسوء الأحوال الجوية أيضاً إلا أن الباحث هدف من خلال توزيع الإستبانات بنفسه إلى تحقيق ما يلي :

أ- كسب الوقت نظراً لأن الإعتماد على البريد في تسليم وإستلام الإستبانات سوف يتطلب وقتاً أطول.

ب- الإجابة على إستفسارات بعض أفراد العينة فيما يتعلق ببعض فقرات الإستبانة.

ج - إعطاء أفراد العينة مزيداً من الحرية، فالباحث يتوقع أن يكون هناك بعض التحفظات من أفراد العينة فيما لو كان عليهم أن يسلموا هذه الإستبانات بشكل رسمي لإدارة التعليم.

د- تحفيز أفراد العينة من أجل تعبئة بيانات الإستبانة، فمن المعروف سلفاً أن التوزيع المباشر للإستبانة من قبل الباحث يشجع أفراد العينة على الإستجابة . ولعل ما يؤكد هذا هو نسبة الإستجابة العالية لأفراد العينة والتي وصلت إلى ٩٥٪.

هـ- تابع الباحث عملية إستلام الإستبانات من أفراد العينة وقد ساعده في ذلك بعض الزملاء ، ولقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات واستلامها ، من ١٤١٦/٧/٢٤هـ حتى ١٤١٦/٨/٢٥هـ .

سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة في الحاسب الآلي بجامعة أم القرى وفق التصنيف التالي :-

موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده
٥	٤	٣	٢	١

وعن طريق برنامج (spss) تم إجراء الأساليب الإحصائية التالية :-

- ١- إستخراج المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الإستبانة.
- ٢- إستخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الإستبانة وذلك لوصف عينة الدراسة.
- ٣- إستخراج المتوسط الحسابي لبعض محاور الدراسة (مجموعة من الفقرات).
- ٤- إيجاد قيمة معامل " الفا كرونباخ - Alpha " ، وطريقة التجزئة النصفية وذلك للتأكد من ثبات الإستبانة.

٥- استخدام إختبار (One way Anova) تحليل التباين الأحادي وذلك للتعرف على مدى وجود إختلاف في إستجابات العينة ترجع إلى متغيرات الدراسة وهي ، (القطاع التعليمي ، المرحلة التعليمية ، المؤهل العلمي ، مدة الخبرة) .

٦- استخدام إختبار شيفيه (Scheffe) وذلك للتعرف على إتجاهات الفروق في إستجابات أفراد العينة التي ترجع إلى متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل و تفسير النتائج

سيحاول الباحث في هذا الفصل تفسير نتائج الدراسة وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة الستة ، وكان المعيار الذي إستخدمه الباحث في تفسير عبارات الإستبانة يعتمد علي متوسطاتها الحسابية على النحو التالي :-

– من ٣٥ — ٥ تعني إنطباق العبارة بدرجة عالية.

– من ٣ إلى أقل من ٣٥ تعني إنطباق العبارة بدرجة متوسطة.

– أقل من ٣ تعني إنطباق العبارة بدرجة منخفضة.

وقد قام الباحث بعرض الإستبانة في صورتها النهائية مبين عليها النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل عبارة من عباراتها على عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من قسم الإدارة التربوية والتخطيط وقسم علم النفس وذلك للتعرف على وجهات نظرهم فيما يتعلق بمعيار تفسير عبارات الإستبانة وقد لقي إقتراح الباحث إستحسانهم وأبدوا تأييدهم على إعتبار أن ذلك المعيار يمكن الإعتماد عليه في تفسير جميع عبارات الإستبانة.

إجابة التساؤل الأول: ما الأنماط السائدة للإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

أ- الإتصال الرسمي (الهابط ، الأفقي ، القطري) :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- الرسائل الواردة إلى المدرسة أكثر من الرسائل الصادرة منها إلى إدارة التعليم	٤٨,٤٪	٤٢,٥٪	٥,٩٪	٢,٦٪	٧,٧٪	٤,٣٥
٢- تحرص إدارة اتعليم على تزويد إدارات المدارس بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجونها في مجال العمل	٣٩,٢٪	٥٧,٥٪	—	٣,٣٪	—	٤,٣٣
٣- هناك إتصال مستمر وتبادل للمعلومات بين المدرسة وبقية المدارس	١٠,٥٪	٦٢,١٪	٧,٨٪	١٣,٧٪	٥,٩٪	٣,٥٨
٤- نستطيع مخاطبة أي قسم من أقسام ادارة التعليم بشكل مباشر.	—	٥,٢٪	٢٨,١٪	٥٣,٦٪	١٣,١٪	٢,٢٦

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن إتجاه تدفق المعلومات يأخذ شكل الإتجاه الهابط وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى (٤,٣٥) حيث يرى ٩١٪ من أفراد العينة أن الرسائل الواردة إلى المدرسة أكثر من الرسائل الصادرة منها إلى إدارة التعليم، كما يرى أفراد العينة أن الإدارة تحرص على تزويدهم بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجونها في مجال العمل وهذا ما توضحه الفقرة الثانية (٤,٣٣) ويأتي الاتصال الأفقي في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (٣,٥٨)، وهذا يشير إلى أن المعلومات تتدفق بشكل جيد عبر الإتجاه الأفقي.

أما بالنسبة للإتصال القطري فالمعلومات تتدفق عبره بشكل ضعيف جداً، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المنخفض للفقرة الرابعة (٢,٢٦). وهذا يعود إلى المركزية الشديدة التي تنتهجها الإدارة والتي تؤثر سلباً على عملية الاتصال، حيث أن تخاطب مديري المدارس لا يتم بشكل مباشر مع الأقسام المختلفة بإدارة التعليم بل يتوجب عليهم مخاطبة مدير التعليم وهو بدوره يقوم بالإحالة إلى القسم المختص.

ب - الاتصال الرسمي (الصاعد) .

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- تستمع إدارة التعليم إلى شكاونا ووجهات نظرنا بصورة منتظمة.	١٠,٥٪	٥٢,٣٪	١٥,٧٪	١٨,٣٪	٣,٣٪	٣,٤٨
٢- ترحب إدارة التعليم بما نوجهه من نقد في مجال العمل	٦,٥٪	٤٧,١٪	٢٥,٥٪	١٧,٥٪	٣,٣٪	٣,٣٦
٣- تعتمد القرارات التي تصدرها إدارة التعليم على مانقدمه من أفكار ومقترحات.	٤,٦٪	٣٠,٧٪	٣٩,٢٪	١٩,٦٪	٥,٩٪	٣,٠٩

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن تدفق المعلومات عبر الإتصال الصاعد يتم بدرجة متوسطة مع أن الإتصال الصاعد لا يقل أهمية عن الإتصال الهابط، حيث أنه يمثل ما يعرف بالتغذية العكسية وبالتالي يكون الإتصال ذا إتجاهين.

ويعود السبب في عدم تدفق المعلومات بشكل جيد عبر الإتصال الصاعد إلى المركزية التي تنتهجها الإدارة، ويتضح ذلك من خلال عدم إعطاء مديري المدارس الفرصة الكافية للمشاركة في عملية صنع القرار وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (٣,٠٩) كما أن إختلاف المركز الوظيفي يؤثر على طبيعة ومحتوى الإتصالات ومدى تدفقها من وإلى الشخص الذي يشغل وظيفة معينة سواء كان رئيساً أو مرساً، وهذا ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها كل من " باشراش وأيكن " (يونس ، ١٤١٣ هـ ، ص ص ١٤٧ - ١٤٨).

وهذا يفسر قلة تدفق المعلومات الصاعدة من مديري المدارس إلى إدارة التعليم نظراً لإختلاف مستوياتهم الإدارية.

ومن الأسباب التي تحول دون تدفق المعلومات عبر الإتجاه الصاعد أن الإدارة لا ترحب كثيراً بالنقد في مجال العمل وهذا ما توضحه الفقرة الثانية (٣,٣٦).

ومن خلال ما سبق فإن تدفق المعلومات في الإتصال الرسمي يغلب عليه الإتجاه الهابط يليه الاتجاه الأفقي ثم الإتجاه الصاعد، والجدول (١١) يبين متوسطات تلك الإتجاهات :

إتجاه الإتصال	المتوسط الحسابي
الإتجاه الهابط	٤,٣٣
الإتجاه الأفقي	٣,٥٨
الإتجاه الصاعد	٣,٣١

جدول رقم (١١)

وهذا التسلسل لإتجاهات الإتصال الرسمي يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التي قامت بها " عبير يونس " حيث إحتل الإتصال الرسمي الهابط المرتبة الأولى ثم الإتصال الأفقي وأخيراً الإتصال الصاعد من المرؤسين إلى الرؤساء (يونس ، ١٤١٣هـ ، ص ١٤٧). وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الدراسة التي قامت بها " سناء الجعيلي " . (الجعيلي، ١٤١٣هـ، ص ١٦٣).

ج - الإتصال غير الرسمي :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- أقوم بالإستفسار عن بعض الأمور عن طريق مديري المدرس ذوي الخبرة.	٪٢٥,٥	٪٦٣,٤	٪٣,٣	٪٧,٢	٪٠,٧	٤,٠٦
٢- احصل على بعض المعلومات المهمة عن طريق الزملاء في إدارة التعليم.	٪١٣,٧	٪٥٩,٥	٪٩,٨	٪١٥	٪٢	٣,٦٨
٣- أستفيد من علاقاتي الوطيدة مع بعض الزملاء والأصدقاء في إدارة التعليم وذلك لإنجاز بعض العمال أو المعامات المتعلقة بالمدرسة.	٪١٩	٪٤٦,٤	٪٧,٨	٪٢٥,٥	٪١,٣	٣,٥٦

جدول رقم (١٢)

يعتبر الإتصال غير الرسمي ضرورة ملحة في أي منظمة وهو نتيجة لوجود التنظيم غير الرسمي ، ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن الإتصال غير الرسمي موجود في تلك الإدارة بدرجة عالية، وخاصة الفقرة الأولى والتي بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٦) حيث يرى ٪٨٩ من أفراد العينة أنهم يقومون بالإستفسار عن بعض الأمور عن طريق مديري المدارس ذوي الخبرة.

عندما يفتقد الإتصال غير الرسمي في المنظمة فإن هذا يعد مشكلة خطيرة حيث تكون تلك المنظمة أشبه بمنظمات تايلور الآلية التي حاربت هذا النوع من الإتصال ، ومن جهة أخرى فإن هذا النوع من الإتصال عندما يوجد في المنظمة بدرجة عالية فإنه أمر غير مرغوب فيه نظراً لقابلية هذا النوع من الإتصال نقل ونشر الشائعات التي لها أثر سيء على العاملين ، كما أنه يشير إلى ضعف قنوات الإتصال الرسمية ، فقد توصلت الدراسة التي قام بها "الدسوقي حامد أبو زيد " إلى أن ٧٥٪ من موظفي الإدارة المباشرة في صندوق النقد العربي السعودي بالرياض يرون أن الإتصالات غير الرسمية ظهرت نتيجة لقصور الإتصال الرسمي . (أبو زيد ، ١٩٨٦ ، ص ٩٩) .

ولعل من دواعي نمو هذا النمط من الإتصال هو ضعف التنظيم الرسمي أيضاً ، فقد توصلت الدراسة التي قام بها " الغزالي وشحاته " إلى أن متابعة المراسلات الواردة لم تجد إهتماماً كافياً في جميع أجهزة المملكة ولم تحظ برعاية المسؤولين عنها بما يكفل لها تأدية مهامها بصورة مثمرة (الغزالي ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١١٤) .

فلا غرابه أن يلجأ مديروا المدارس إلى الإستفادة من علاقاتهم غير الرسمية من أجل إنجاز بعض المعاملات المتعلقة بالمدرسة ، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الثالثة (٥٦ ، ٣) .

إجابة التساؤل الثاني: ما الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها؟ أ- الوسائل الكتابية:

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- تعتبر الوسائل الكتابية (تعليمات وتعميمات) هي الوسيلة الغالبة التي تستخدمها إدارة التعليم في إتصالها المدارس.	٦٢,٧٪	٣٣,٣٪	٢٪	٢٪	—	٤,٥٧
٢- تتوفر لدينا أدلة وكتيبات خاصة بطرق العمل	١٨,٣٪	٥٦,٢٪	٧,٨٪	١٤,٤٪	٣,٣٪	٣,٧٢
٣- تصلنا من إدارة التعليم تقارير دورية عن كل فترة زمنية سابقة.	٢٪	٢٩,٤٪	١٣,٧٪	٤٠,٥٪	١٤,٤٪	٢,٦٤
٤- توجد مجلة أو نشرة خاصة دورية تشرف عليها إدارة التعليم وتوزع على جميع المدارس.	—	٣,٣٪	١٧٪	٤٣,٨٪	٣٥,٩٪	١,٨٨

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن إدارة التعليم تستخدم وسائل الإتصال الكتابية بدرجة تفوق إستخدامها لوسائل الإتصال الشفهية وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى (٤,٥٧)، حيث يري ٩٦٪ من أفراد العينة أن الوسيلة الغالبة التي تستخدمها الإدارة في إتصالها بالمدارس هي الوسيلة الكتابية ، ولعل كبر حجم الإدارة (٣٢٢ مدرسة) يستدعي أن تكون الوسيلة المستخدمة في التوجيهات والتعاميم هي الوسيلة الكتابية نظراً لأن توصيل هذه المعلومات بالوسائل الشفهية يتطلب جهداً ووقتاً طويلاً.

أما فيما يتعلق بالأدلة والكتيبات التي توضح طرق العمل فهي متوفرة لدى أغلب أفراد العينة وهذا ما توضحه الفقرة الثانية (٣,٧٢) ، إلا أن هناك نسبة ليست بالقليلة (١٨٪) من أفراد العينة لا تتوافر لديهم تلك الأدلة والكتيبات.

ويشير المتوسط الحسابي المنخفض للفقرة الثالثة (٢,٦٤) إلى أن إدارة التعليم لا تحرص على إيصال التقارير الدورية لمدارس المنطقة حيث أن أكثر من نصف أفراد العينة لاتصلهم تلك التقارير (٥٥٪) ، وعليه فإن كانت تلك الإدارة تهتم بإعداد تقارير دورية فإن هذه التقارير ليست حكراً على الرؤساء دون المرؤسين، بل ينبغي أن يتعرف المرؤسون (مديروا المدارس) على نتائج أعمالهم حتى يتحقق الهدف الذي وضعت تلك التقارير من أجله.

وعلى الرغم من أهمية المجالات والنشرات الخاصة إلا أن الدراسة أثبتت عدم وجود مجلة أو نشرة خاصة تشرف عليها إدارة التعليم وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة (١,٨٨) ، وقد يكون السبب في ذلك عدم القدرة على تلبية إحتياجات الإصدار المالية ، إلا أن الباحث يرى وإن كانت هناك قيود مالية إلا أنه ينبغي الإبتداء بإصدار مجلة ولو بشكل مبسط غير مكلف ويمكن تغطية تكلفة الإصدار في بداية الأمر بإستقطاع مبلغ قليل من إيرادات المقاصف المدرسية.

ب- الوسائل الشفهية المباشرة :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- تعقد إدارة التعليم إجتماعات دورية لمديري المدارس.	٣٩,٩٪	٥٧,٥٪	١,٣٪	١,٣٪	-	٤,٣٦
٢- نستطيع مقابلة مدير التعليم في أوقات العمل الرسمي.	٤١,٨	٥١,٦٪	٣,٩٪	٢,٦٪	-	٤,٣٣
٣- يقوم موجهو الإدارة المدرسية بزيارات كافية للمدرسة.	٣٨,٦٪	٥٣,٦٪	٢٪	٥,٩٪	-	٤,٢٥
٤- نستفيد كثيراً من خبرات موجهي الإدارة المدرسية.	٣٦,٦٪	٥٤,٢٪	٣,٩٪	٥,٢٪	-	٤,٢٢
٥- تحرص إدارة التعليم على التطوير من خلال ترشيح مديري المدارس للدورات المختلفة	٢٨,٨٪	٥٤,٢٪	١٠,٥٪	٤,٦٪	٢٪	٤,٠٣
٦- تعقد إدارة التعليم ندوات ومؤتمرات تتعلق بالتعليم العام والمشكلات التي تواجهه.	٧,٢٪	٥٣,٦٪	٢٠,٣٪	١٤,٤٪	٤,٦٪	٣,٤٤

جدول رقم (١٤)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) حرص إدارة التعليم على عقد إجتماعات دورية لمديري المدارس وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى (٤,٣٦)، إلا أن الإجتماعات التي تعقد هي عبارة عن مجموعات عمل حيث يتم توزيع مدارس كل قطاع إلى عدة مجموعات وبالتالي يجتمع مديروا مدارس كل مجموعة على حدة ، ومع الإيمان بأهمية وجدوى تلك الإجتماعات إلا أن النتائج المتوخاة منها لاتصل بأي حال إلى نتائج الإجتماعات العامة والتي يشترك فيها الرؤساء والمؤسسون ، وهذا النوع من الإجتماعات لايتعدى إنعقاده أكثر من مرة واحدة في كل عام في تلك الإدارة.

وتشير الفقرة الثانية (٤,٣٣) إلى تبني المسؤولين في الإدارة سياسة الباب المفتوح ، وهذا مؤشر جيد إلا أنه في نفس الوقت لا يحقق كثيراً من أهداف الإتصال المباشر وجهاً لوجه وذلك يعود إلى كبر حجم نطاق الإشراف

لمدير التعليم فهو لا يستطيع أن يقابل مديري المدارس (٣٢٢ مديراً) كل على حده بصفة مستمرة ، وذلك لضيق الوقت وظروف العمل الأخرى وبسبب التباعد الجغرافي الكبير بين المدارس وإدارة التعليم.

ويعتبر موجهوا الإدارة المدرسية وسطاء لنقل تعليمات وتوجيهات إدارة التعليم بالوسائل الشفهية عن طريق زياراتهم الميدانية للمدارس ، وهذا هو الحل الأمثل لإستخدام الوسائل الشفهية في حالة التباعد الجغرافي. وتشير الفقرة الثالثة إلى أن موجهي الإدارة المدرسية يقومون بزيارات كافية للمدرسة (٥٢، ٤) كما أن مديري المدرس يستفيدون كثيراً من هذه الزيارات وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة (٢٢، ٤) .

وحيث أن الدورات التدريبية تعتبر إحدى وسائل الإتصال الشفهية، فيتضح من خلال الفقرة الخامسة (٣، ٤) أن الإدارة تحرص كثيراً على الحاق مديري المدارس بالدورات المختلفة وهذا ما يراه ٨٣٪ من أفراد العينة.

وتعتبر الندوات والمؤتمرات أقل الوسائل الشفهية التي تستخدمها الإدارة في عملية الإتصال (الفقرة السادسة) حيث يشير المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (٤٤، ٣) إلى أن إدارة التعليم لا تحرص كثيراً على عقد الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بالتعليم العام والمشكلات التي تواجهه.

جـ- الوسائل الشفهية غير المباشرة :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- أستخدم الهاتف للإتصال بالمسؤولين في إدارة التعليم	٧,٠٪	١٠,٥٪	٧,٢٪	٥٢,٣٪	٢٩,٤٪	٢,٠١
٢- تصلنا بعض التوجيهات من إدارة التعليم عن طريق الهاتف.	-	٧,٨٪	١٤,٤٪	٤٣,١٪	٣٤,٦٪	١,٩٥

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن إستخدام وسائط الإتصال الشفهي نادراً ما يتم بين مديري المدارس وإدارة التعليم ، فالمتوسط الحسابي المنخفض للفقرة الأولى (٢,٠١) يشير إلى أن مديري المدارس لا يستخدمون الهاتف للإتصال بالمسؤولين في إدارة التعليم ، والأمر كذلك بالنسبة للفقرة الثانية (١,٩٥) وهذا يشير إلى أن مديري المدارس لا يتلقون أي توجيهات عن طريق الهاتف.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى عدم توفر خدمات الهاتف في بعض القطاعات التعليمية كقطاعي تهامة والشعف ، بالإضافة إلى أن بعض القطاعات التي تتوفر فيها تلك الخدمة تتطلب إستخدام خدمات الإتصال الداخلي بين المدن في حالة رغبة تلك القطاعات في الإتصال بإدارة التعلم وفي هذه الحالة فإن التكلفة المالية تحول دون ذلك.

أما فيما يتعلق بعدم تلقي مديري المدارس توجيهات عن طريق الهاتف فهذا يعود إلى التنظيم البيروقراطي الموجود في كثير من المؤسسات الحكومية والذي يؤكد على أهمية الإتصال الكتابي وإعتبار الورقة مستنداً يمكن الرجوع إليه في حالة الإلتباس أو المساءلة ، وهذا لا يتحقق في الإتصالات الشفهية غير المباشرة.

إجابة التساؤل الثالث : ما أبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الاتصال الإداري القائم بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها؟
أ- الأهداف التنظيمية :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
تهدف إدارة التعليم من خلال إتصالها بالمدارس إلى : ١- تصدير الأوامر وتوصيل التعاميم .	٣٤٪	٥٣,٦٪	٧,٢٪	٥,٢٪	—	٤,١٦
٢- إيضاح طرق العمل	١٦,٣٪	٦٤,١٪	١٢,٤٪	٦,٥٪	٧,٧٪	٣,٨٩
٣- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات .	٧,٢٪	٦٤,٧٪	٢٠,٣٪	٧,٢٪	٧,٧٪	٣,٧١
٤- بيان سياسة إدارة التعليم وخططها المستقبلية.	٤,٦٪	٢١,٦٪	٤٠,٥٪	٢٦,٨٪	٦,٥٪	٢,٩١

جدول رقم (١٦)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن تصدير الأوامر وتوصيل التعاميم تحتل المرتبة الأولى لأهداف الإتصال التنظيمية وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى (٤ , ١٦) ولعل إرتفاع المتوسط الحسابي لهذه العبارة يعود إلى أمرين : -

الأول : أن مديري المدارس يفاجئون بعدة قرارات دون إحاطتهم مسبقاً ودون الإهتمام بوجهات نظرهم قبل إتخاذها ، لذا فإن عدم اشراك مديري المدارس في عملية صنع القرار وإقتصار ذلك على المسؤولين في إدارة التعليم جعل أفراد العينة يميلون إلى القول بأن هذه المهمة هي أولى مهمات الإدارة .
الثاني : وهو ما يتعلق بالتعاميم ، فكثرة التعاميم قد ترجع إلى عدم ثبات الأنظمة والإجراءات المعمول بها فالتغيير المستمر يجعل عملية التعميم عملية مستمرة أيضاً .

وتشير الفقرتان الثانية والثالثة إلى حرص الإدارة بدرجة عالية على إيضاح طرق العمل وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات حيث أن المتوسط الحسابي لكلا الفقرتين عال.

ويأتي بيان سياسة إدارة التعليم وخططها المستقبلية لمديري المدارس (الفقرة الرابعة) كأقل الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها الإدارة فالتوسط الحسابي لهذه الفقرة منخفض (٩١, ٢) ، ويعود السبب في ذلك إلى أمرين:-
 الأول: إعتداد كثير من المؤسسات الحكومية على مركزية التخطيط.
 الثاني: بما أن الإدارة لاتشارك الرؤسين في عملية إتخاذ القرار فإن الأمر كذلك بالنسبة لسياسة المنظمة وخططها المستقبلية، فهذا في نظر المسؤولين يقتصر عليهم وليس لمديري المدارس صلة به.
 وفي الحقيقة فإن سياسة المنظمة وخططها المستقبلية تهم جميع أفرادها بمختلف مستوياتهم الإدارية ، وعندما تحرص الإدارة على إيضاح سياستها وخططها المستقبلية وتهتم بوجهات نظر أفرادها فيما يتعلق بذلك فإنها تشعرهم بأنهم جزء لايتجزأ من هذه المنظمة.

ب-الأهداف التطويرية:

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- يحرص مديروا المدارس على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة إلى إدارة التعليم	٣٠,١٪	٥٤,٩٪	١١,١٪	٣,٩٪	-	٤,١١
تهدف إدارة التعليم من خلال إتصالها بالمدارس إلى:-						
٢- العمل على زيادة خبرات مديري المدارس والمعلمين.	١٥٪	٢٣,٥٪	١٩٪	٢٦,٨٪	١٥,٧٪	٢,٩٥
٣- تنمية مهارات مديري المدارس والمعلمين عن طريق التوصيل الجيد للمعلومات المستجده في مجالي الإدارة والتعليم.	٧,٢٪	٢٩,٤٪	٢٢,٢٪	٢٧,٥٪	١٣,٧٪	٢,٨٩

جدول رقم (١٧)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) أن إدارة التعليم وإن كانت تهتم بعملية التطوير من خلال ترشيح مديري المدارس للدورات المختلفة كما تشير

إليه الفقرة الخامسة من الجدول رقم (١٤) والتي بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٣)، إلا أن إدارة التعليم لم تستفد كثيراً من قنوات الإتصال القائمة حالياً في عملية تطوير أداء مديري المدارس والمعلمين، فالمتوسط الحسابي المنخفض للفقرة الثانية (٢,٩٥) يشير إلى عدم حرص إدارة التعليم على زيادة خبرات مديري المدارس والمعلمين عن طريق تدفق المعلومات عبر الإتصال الهابط.

والأمر كذلك بالنسبة للفقرة الثالثة حيث يشير متوسطها الحسابي المنخفض (٢,٨٩) إلى عدم حرص إدارة التعليم على تنمية مهارات مديري المدارس والمعلمين عن طريق التوصليل الجيد للمعلومات المستجدة في مجالي الإدارة والتعليم.

وعلى العكس من ذلك بالنسبة للإتصال الصاعد ، حيث يشير المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى (٤,١١) إلى أن مديري المدارس يحرصون على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة إلى إدارة التعليم ، وعلى الرغم من أن هذا مؤشر جيد إلا أنه غير مجد في تلك الإدارة ، حيث أن مقترحات مديري المدارس لم تحظ بالإهتمام الكافي من قبل المسؤولين في إدارة التعليم وهذا ما أكدته الفقرة الثالثة من الجدول (١٠) والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٩).

ج - الأهداف النفسية والاجتماعية :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- تسهم عملية الإتصال في زيادة ثقة مدير المدرسة بنفسه وبمكانته.	٣٠,٧٪	٥٧,٥٪	٧,٨٪	٣,٩٪	-	٤,١٥
٢- تسهم عملية الإتصال في تكوين علاقات إنسانية جيدة بين مديري المدارس والمسؤولين في إدارة التعليم.	٢٨,٨٪	٥٨,٨٪	١٠,٥٪	٢٪	-	٤,١٤
٣- تحرص إدارة التعليم على إقامة الحفلات في المناسبات المختلفة خلال العام الدراسي	١٩٪	٦٦,٧٪	٧,٨٪	٥,٩٪	٧,٧٪	٣,٩٧
٤- للمسؤولين في إدارة التعليم مواقف إنسانية تجاه الزملاء الذين يمرون بظروف صعبة خارجة عن نطاق العمل.	٣٣,٣٪	٣٥,٩٪	٢٠,٩٪	٥,٢٪	٤,٦٪	٣,٨٨
٥- توجه إلينا الدعوات لحضور الحفلات التي تقيمها إدارة التعليم.	٢٠,٣٪	٤٨,٤٪	١١,١٪	١٤,٤٪	٥,٩٪	٣,٦٦
٦- يشاركني المسؤولون في إدارة التعليم أحياناً في المناسبات الاجتماعية خارج محيط العمل.	٣٣,٣٪	٢٧,٥	١٩٪	٣٠,١٪	٢٠,٣٪	٢,٦٣

جدول رقم (١٨)

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨) أن إدارة التعليم تولي إهتماماً كبيراً بالعوامل النفسية والاجتماعية للعاملين ، وهذا ما تشير إليه المتوسطات الحسابية المرتفعة للفقرات الخمس الأول ففي الفقرة الأولى يرى أفراد العينة أن عملية الإتصال أسهمت في تكوين علاقات إنسانية جيدة بين مديري المدارس والمسؤولين في إدارة التعليم (٤,١٥)، وكذلك في الفقرة الثانية (٤,١٤) حيث ترى عينة الدراسة أن عملية الإتصال أسهمت في زيادة ثقة مدير المدرسة بنفسه ويؤكد المتوسط الحسابي المرتفع للفقرات (٥,٤,٣) إهتمام المسؤولين في إدارة التعليم بالجوانب النفسية والاجتماعية ، إلا أن الفقرة الخامسة تشير إلى أن ٢٠٪ من أفراد العينة لم توجه لهم الدعوات لحضور الحفلات التي تقيمها الإدارة ، وهذه النسبة ليست قليلة فهي تمثل

خمس العينة ، لذا من المفترض أن توجه الدعوات للجميع بغض النظر عن البعد المكاني ، وعليه يمكن توزيع مدارس كل قطاع إلى عدة مجموعات ومن ثم توجه الدعوات بالتناوب بين تلك المجموعات.

ويشير المتوسط الحسابي المنخفض للفقرة السادسة (٢, ٦٣) إلى أن مشاركة المسؤولين في إدارة التعليم لمديري المدارس في المناسبات الإجتماعية خارج محيط العمل محدودة ، ونتيجة هذه الفقرة لا تؤثر على إتجاهات المسؤولين نحو الإهتمام بالجوانب النفسية والإجتماعية وذلك لأنها الفقرة الوحيدة ذات المتوسط الحسابي المنخفض، والسبب الآخر هو ما يفرضه نطاق الإشراف الكبير والتباعد الجغرافي من صعوبة مشاركة المسؤولين في إدارة التعليم لمديري المدارس في المناسبات الإجتماعية خارج محيط العمل.

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن أكثر أهداف الإتصال تحققاً هي ما يتعلق بالجوانب النفسية والإجتماعية للعاملين يليها الأهداف التنظيمية وأخيراً الأهداف التطويرية ، والجدول (١٩) يبين تسلسل تلك الأهداف من خلال متوسط المتوسطات الحسابية لكل نوع من الأنواع الثلاثة :-

أهداف الإتصال	المتوسط الحسابي
النفسية والإجتماعية	٣,٧٤
التنظيمية	٣,٦٧
التطويرية	٣,٣٢

جدول رقم (١٩)

إجابة التساؤل الرابع: ما أبرز معوقات الاتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها؟

أ- المعوقات الإنسانية:

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- ينظر المسؤولون في إدارة التعليم إلى بعض المشكلات الصعبة التي تواجهنا على أنها مشكلات ثانوية.	٧,٢٪	٣٥,٩٪	٢٤,٢٪	٣١,٤٪	١,٣٪	٣,١٦
٢- لا يهتم المسؤولون في إدارة التعليم بمانوصله لهم من معلومات أو طلبات.	٦,٥٪	٢٦,١٪	٢١,٦٪	٤١,٢٪	٤,٦٪	٢,٨٩
٣- لا يتوخى المسؤولون في إدارة التعليم الدقة والموضوعية في إرسال رسائلهم.	٤,٦٪	١٥٪	١٣,٧٪	٥٦,٩٪	٩,٨٪	٢,٤٨
٤- نشعر بأن المسؤولين بإدارة التعليم لا يثقون بنا كثيراً .	٢,٦٪	١٨,٣٪	١٦,٣٪	٤٤,٤٪	١٨,٣٪	٢,٤٣

جدول رقم (٢٠)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٠) أن الفقرة الأولى تمثل أعلى متوسط حسابي بالنسبة لل فقرات المتعلقة بالمعوقات الإنسانية (٣, ١٦) ، وهذا يشير إلى إنطباق العبارة بدرجة متوسطة ووجود تباين في الإدراك إلى حد ما ، حيث ينظر المسؤولون في إدارة التعليم إلى بعض المشكلات الصعبة التي يواجهها مديروا المدارس على أنها مشكلات ثانوية.

وهذا التباين في الإدراك جاء كنتيجة للتباين والاختلاف في المستوى الوظيفي، حيث تعظم المسؤوليات كلما علا المستوى الوظيفي فتكون المحصلة أن المسؤولين في إدارة التعليم ينشغلون بمشكلات أكبر من تلك التي يعاني منها مديروا المدارس. إلا أنه يتوجب على المسؤولين في إدارة التعليم الإقتراب أكثر من مديري المدارس لكي يشعروا بمدى معاناتهم وبالتالي إتخاذ الإجراءات اللازمة التي تخفف من حدة تلك المشكلات تمهيداً للقضاء عليها ، كما أن الإقتراب بين الأفراد في كافة المستويات الإدارية من شأنه أن يجعل المستويات

التنفيذية تشفع للإدارة عدم إتخاذها أي إجراءات لحل مشاكلهم كون المستويات التنفيذية تعرفت مسبقاً على ظروف الإدارة وإمكانياتها وصلاحياتها ونتيجة لذلك فإن المستويات التنفيذية سوف تعمل على التغلب على مشكلاتها ذاتياً أو تتكيف معها.

وتشير المتوسطات الحسابية المنخفضة لل فقرات (٢, ٣, ٤) إلى أن أفراد العينة لا يعانون من وجود المعوقات الإنسانية في الإتصال بينهم وبين المسؤولين في إدارة التعليم، وهذا يرجع إلى أن المسؤولين في إدارة التعليم يولون أهمية خاصة فيما يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين (محور أهداف الإتصال : التساؤل الثالث).

ب- المعوقات التنظيمية :-

العبرة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- لا يوجد بالمدرسة موظف مختص بالإتصالات.	٥١٪	٤٥,١٪	١,٣٪	٢٪	٧,٧٪	٤,٤٤
٢- لا تحرص إدارة التعليم على التشاور معنا وإشراكنا في عملية صنع القرار.	١٩,٦٪	٣٧,٩٪	١٨,٣٪	٢٢,٩٪	١,٣٪	٣,٥٢
٣- لا توجد خريطة تنظيمية توضح شبكة العلاقات بين جميع العاملين.	٩,٨٪	٣٨,٦٪	٣٧,٣٪	١١,١٪	٣,٣٪	٣,٤١
٤- تؤثر كثرة عدد المدارس سلباً على نظام الإتصال.	١١,١٪	٣٥,٩٪	٢٧,٥٪	٢٣,٥٪	٢٪	٣,٣١

جدول رقم (٢١)

يشير المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى من الجدول رقم (٢١) إلى عدم وجود موظف مختص بالإتصالات في المدرسة (٤,٤٤) مما حدا بالمدرسة تكليف أحد منسوبيها بهذه الوظيفة أو أن تعتمد على مراسلي إدارة التعليم أو البريد في إستلام وتسليم رسائلها وهذا يتسبب بدوره في إعاقه عملية الإتصال

من خلال التأخير في الإستلام والتسليم الذى ينتج عن إستخدام تلك الأساليب.

ويشير المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الثانية (٣, ٥٢) إلى أن إدارة التعليم تميل نحو المركزية والتي تتسبب بدورها في إعاقه نظام الإتصال من خلال بطء تدفق المعلومات ، ومن خلال الفقرة الثانية يتبين أن ٢٤, ٢٪ فقط من أفراد العينة يشتركون مع الإدارة في عملية إتخاذ القرارات ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التى قام بها « حامد بدر » وهي أن بيت التمويل الكويتي يميل إلى التنظيم المركزي من خلال عدم المشاركة في إتخاذ القرارات ، حيث أن ٢٢, ١٪ فقط من العاملين يشتركون مع رؤسائهم في إتخاذ القرارات . (بدر، ١٩٨٤م، ص ٢١٣).

وتشير الفقرة الثالثة (٣, ٤١) إلى عدم وضوح الخريطة التنظيمية لدى ٤٩٪ تقريباً من أفراد العينة ، ومع الإيمان بوجود خريطة تنظيمية إلا أن عدم وضوحها لدى نصف أفراد العينة يرجع إلى المركزية الشديدة التى تنتهجها الإدارة حيث لاتوجد إتصالات قطرية بين مديري المدارس ورؤساء الأقسام في الإدارة، وإقتصار إتصال مديري المدارس بمدير التعليم فقط.

أما فيما يتعلق بحجم المنظمة فإن أفراد العينة يرون أن كثرة عدد المدارس تؤثر سلباً إلى حد ما على نظام الإتصال وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (٣, ٣١) حيث أن هناك (٣٢٢ مدرسة) يشرف عليها مدير التعليم بشكل مباشر وهذا فى العرف الإداري يعتبر نطاق إشراف كبير جداً.

ج - المعوقات الفنية والبيئية :

العبرة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- يفتقر الإتصال القائم بين إدارة التعليم وإدارات المدارس إلى تقنيات الإتصال الحديثة.	٣٦,٦٪	٤٧,١٪	٩,٢٪	٧,٢٪	-	٤,١٣
٢- نجد صعوبة في الإتصال بسبب البعد المكاني بين المدرسة وإدارة التعليم.	٣٢٪	٢٩,٤٪	٦,٥٪	٢٧,٥٪	٤,٦٪	٣,٥٧

جدول رقم (٢٢)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٢) أن نظام الإتصال القائم يعاني من معوقات فنية وهذا مايشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى (٤,١٣) حيث يرى ٨٤٪ من أفراد العينة أن الإتصال القائم بينهم وبين إدارة التعليم يفتقر إلى تقنيات الإتصال الحديثة ، وهذا ناتج عن الإقتصار على إستخدام وسائل تقليدية (المراسلون ، البريد) ، وبسبب عدم توفر خدمة الهاتف الآلي لدى بعض القطاعات، وعدم إستخدام هذه الخدمة في حالة توفرها وهذا ما سبق وأن ناقشه الباحث في محور وسائل الإتصال الشفهية غير المباشرة.

ويشير المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الثانية (٣,٥٧) إلى أن أفراد العينة يعانون من معوقات الإتصال البيئية والتي تتمثل في صعوبة الإتصال بسبب البعد المكاني بين المدرسة وإدارة التعليم ويزيد من حدة هذه المشكلة الإعتماد على وسائل تقليدية في عملية الإتصال .

ومن خلال ما سبق يتضح أن المعوقات الفنية والبيئية تأتي في المرتبة الأولى يليها المعوقات التنظيمية ثم أخيراً المعوقات الإنسانية ، والجدول (٢٣) يبين متوسط المتوسطات الحسابية لكل نوع من الأنواع الثلاثة :-

المعوقات	المتوسط الحسابي
الفنية والبيئية	٣,٨٥
التنظيمية	٣,٦٧
الإنسانية	٢,٧٤

جدول رقم (٢٣)

إجابة التساؤل الخامس : ما مدى فعاليته كل عنصر من عناصر عملية الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها؟
أ- المرسل :- مهارات الإتصال :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
يتمتع المسؤولون في إدارة التعليم بمهارات الإتصال التالية						
١- مهارات التحدث السليم .	٨,٥ %	٦٧,٣ %	١٥,٧ %	٦,٥ %	٢ %	٣,٧٤
٢- مهارات الإنصات الجيد.	٧,٨ %	٥٦,٢ %	٢٢,٢ %	١٠,٥ %	٣,٣ %	٣,٥٥
٣- مهارة الكتابة الصحيحة.	٥,٩ %	٥٥,٦ %	٢٦,١ %	١٠,٥ %	٢ %	٣,٥٣
٣- مهارة القراءة السريعة.	٥,٢ %	٣٨,٦ %	٤٥,١ %	٩,٢ %	٢ %	٣,٣٦

جدول رقم (٢٤)

يشير الجدول رقم (٢٤) إلى تمتع المسؤولين في إدارة التعليم بمهارات الإتصال بدرجة جيدة وهذا ما تؤكدته المتوسطات الحسابية المرتفعة لل فقرات الثلاث الأولى ، وهي على التوالي مهارة التحدث، مهارة الإنصات ، مهارة الكتابة.

بينما تعتبر مهارة القراءة هي أقل المهارات لدى المسؤولين في إدارة

التعليم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (٣,٣٦) وهذا يشير إلى أنهم يتمتعون بمهارة القراءة السريعة إلى حد ما ، وربما يعود السبب في ذلك إلى تأخر الرد من قبل المسؤولين في الإدارة على مراسلات مديري المدارس .

إتجاهات المرسل :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- نشعر بأن المسؤولين في إدارة التعليم يحترمونا كثيراً	١٦,٣٪	٥٦,٢٪	١٣,١٪	١٢,٤٪	٢٪	٣,٧٣
٢- تصلنا تعاميم مع أن إدارة التعليم غير مقتنعة بها أصلاً	١٢,٤٪	١٧٪	٣٥,٣٪	٢٨,٨٪	٦,٥٪	٣

جدول رقم (٢٥)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٥) أن المسؤولين في إدارة التعليم لديهم إتجاهات إيجابية نحو مديري المدارس (الفقرة الأولى) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٣) .

أما عن إتجاهات المسؤولين نحو الرسالة كما توضحها الفقرة الثانية والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣) فقد إنقسمت إستجابات أفراد العينة إلى ثلاث فئات ، ثلثهم تقريباً (٢٩,٤٪) يرى أن المسؤولين مقتنعون بما يرسلونه إلى إدارات المدارس ، والثلث الثاني (٣٥,٥٪) غير متأكد من ذلك ، والثلث الأخير (٣٥,٣٪) يرون بأن المسؤولين يرسلون توجيهات إلى إدارات المدارس مع أنهم غير مقتنعين بها أصلاً. وقد يكون السبب في ذلك أن إدارة التعليم قد تفرض عليها بعض الإجراءات والأنظمة من قبل الوزارة ويكون بالتالي لزاماً عليها تمرير هذه الإجراءات والأنظمة إلى المستويات التنفيذية (المدارس) بغض النظر عن مدى قناعتهم بها، وقد يعود السبب إلى ضعف المتابعة والأساليب

الرقابية في إدارة التعليم ، فيشعر المتلقي بأن ما بُلغ به أمراً غير مهماً نظراً لعدم إهتمام الإدارة به أيضاً ، لذا ينبغي على الإدارة متابعة ما ترسله إلى المدارس وتحسين الأساليب الرقابية والعمل على تكرار بعض التوجيهات لأن التكرار يحمل في طياته معاني التأكيد والإقتناع من قبل المرسل .

مصادر قوة المرسل :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- نتمشى مع تعليمات المسؤولين لما لهم من صلاحيات في هذا الخصوص.	١٨,٣٪	٧١,٢٪	٥,٩٪	٣,٩٪	٧,٠٪	٤,٠٢
٢- نثق كثيراً بخبرات المسؤولين في إدارة التعليم وبمؤهلاتهم العلمية.	١٧,٦٪	٥٥,٦٪	١٥٪	٩,٢٪	٢,٦٪	٣,٧٧
٣- نقوم بتنفيذ بعض التوجيهات تجنباً للمساءلة.	١٦,٣٪	٤٥,١٪	٥,٢٪	٢٨,١٪	٥,٢٪	٣,٣٩
٤- نتصف شخصيات المسؤولين في إدارة التعليم بالجابية في التعامل مع الآخرين.	٦,٥٪	٤٥,٨٪	٢٤,٨٪	١٨,٣٪	٤,٦٪	٣,٣١
٥- نحرص إدارة التعليم على تقديم المكافآت المعنوية للعاملين الملتزمين بالتعليمات.	٣,٣٪	٣٨,٦٪	١٩٪	٢٦,٨٪	١٢,٤٪	٢,٩٤
٦- نحرص إدارة التعليم على تقديم المكافآت المادية للعاملين الملتزمين بالتعليمات.	-	٢,٦٪	٢٢,٢٪	٤٢,٥٪	٣٢,٧٪	١,٩٥

جدول رقم (٢٦)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٦) أن المسؤولين في إدارة التعليم يتمتعون بالقوة القانونية وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى (٤,٠٢) ، وهذا يعني أن المستقبل (مديري المدارس) يؤمنون بأن المرسل يمتلك حقاً مشروعاً في التأثير عليهم من خلال المنصب الذي يشغله . وتأتى قوة الخبرة في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (٣,٧٧) وهذا يشير إلى ثقة مديري المدارس بخبرات المسؤولين وبمؤهلاتهم العلمية.

وعليه تعتبر كل من القوة القانونية وقوة الخبرة قوى فعالة لدى المسؤولين في إدارة التعليم ، أما بالنسبة لقوة العقاب فإنها تأتي في المرتبة الثالثة (الفقرة الثالثة) ويشير متوسطها الحسابي (٣, ٣٩) إلى تمتع المسؤولين في إدارة التعليم بهذا النوع من القوة إلى حد ما ، ويعتبر هذا طبيعياً كون هذا النوع من القوة لا يجد له موقعاً متميزاً في الأوساط المثقفة التي نالت نصيباً جيداً من التعليم.

أما فيما يتعلق بالقوة المرجعية فيشير المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (٣, ٣١) إلى تمتع المسؤولين في إدارة التعليم بها إلى حد ما ، وبما أن أكثر من نصف العينة (٥٢ ٪) يرون أن المسؤولين في إدارة التعليم يتمتعون بهذه القوة فإن هذا مؤشر جيد لأن هذا النوع من القوة يندر وجوده في المنظمات الكبيرة المعاصرة لأنه يقوم على أساس الارتباط العاطفي الوثيق بين المرسل والمستقبل وتأتي قوة المكافأة في المرتبة الأخيرة فالمتوسط الحسابي للفقرة الخامسة والتي تتعلق بالحوافز المعنوية يعتبر منخفضاً (٢, ٩٤) ، والأمر كذلك بالنسبة للفقرة السادسة والتي تتعلق بالحوافز المادية (١, ٩٥) ، ونظراً لما للحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي من أثر بليغ على العاملين يتمثل في تحسين الأداء وزيادة إنجذاب الرؤسسين نحو الرؤساء فإنه ينبغي على المسؤولين في إدارة التعليم الإهتمام بها ، فإذا كانت الأنظمة واللوائح تقيّد الإدارة فيما يتعلق بالحوافز المادية وإقتصار تلك الصلاحيات على المستوى الإداري الأعلى (الوزارة) فإنه ليس هنالك ما يشفع للمسؤولين في إدارة التعليم عن عدم تقديم الحوافز المعنوية للعاملين.

ب- الوسيلة :-

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- تصلنا الخطابات والتوجيهات مباشرة من مدير التعليم.	١٥,٧٪	٥٢,٩٪	١٣,٧٪	١٥,٧٪	٢٪	٣,٦٥
٢- تصلنا من إدارة التعليم جميع التعاميم التي تصل إلى بقية المدارس.	١١,٨٪	٥٦,٢٪	١٩,٦٪	٩,٨٪	٢,٦٪	٣,٦٥
٣- يحرص المسؤولون في إدارة التعليم على فتح باب الحوار معنا ومناقشتنا وجهاً لوجه.	٧,٨٪	٥٣,٦٪	١٩٪	١٤,٤٪	٥,٢٪	٣,٤٤
٤- تصلنا التوجيهات من إدارة التعليم في الوقت المناسب دائماً.	٣,٣٪	٢٨,٨٪	١٧,٦٪	٤٠,٥٪	٩,٨٪	٢,٧٥

جدول رقم (٢٧)

تشير الفقرة الأولى من الجدول رقم (٢٧) والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٥) إلى أن الخطابات تصل إلى المدارس من قبل مدير التعليم مباشرة ، وهذا يعني أن الوسيلة المستخدمة تتسم بالدقة نظراً لعدم تعرضها لمشكلاتي التشوية والترشيح والتي غالباً ما تحدث في الإتصال المكتوب عند مرورة بعدة مستويات إدارية قبل أن يصل إلى المستويات التنفيذية.

وتأتي خاصية الإنتشار في المرتبة الثانية ، حيث يشير المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الثانية (٣,٦٥) إلى أن التعاميم تصل إلى أغلب المدارس، ولكن يري ١٢,٤٪ من عينة الدراسة أن بعض التعاميم لاتصلهم ومع أن نسبتهم قليلة إلا أنه ينبغي على إدارة التعليم الحرص على إيصال التعاميم للجميع وذلك لضمان وحدة الأنظمة والإجراءات المتبعة في المدارس.

وتعتبر المشاركة من الخصائص المهمة في الوسيلة المستخدمة، وتمثل

المحادثة وجهاً لوجه أعلى درجات الإشتراك بين المرسل والمستقبل ، ومن خلال الفقرة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٤) يتضح أن إدارة التعليم تحرص على فتح باب الحوار إلى حد ما مع مديري المدارس .

وتعتبر السرعة من أسمى مواصفات الوسيلة المؤثرة، فالرسالة إن لم تصل في الوقت المناسب فإنها تفقد كثيراً من فعاليتها، ويشير المتوسط الحسابي المنخفض للفقرة الرابعة (٢,٧٥) إلى عدم وصول التوجيهات إلى المدارس في الوقت المناسب وهذا ما يراه أكثر من نصف العينة . وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الدراسة التي قام بها « إميل فهمي » حيث أن القرارات لاتصل إلى المعلمين في الوقت المناسب دائماً . (فهمي ، ١٩٧٦ م ، ص ٢٦٧) .

ويرجع السبب في ذلك التأخير إلى اعتماد إدارة التعليم على الوسائل الكتابية وهي تتطلب وقتاً في الإعداد يفوق ما تتطلبه الوسائل الشفهية، ليس هذا فحسب بل أن الإدارة تعتمد في توصيل رسائلها الكتابية على أساليب تقليدية (المراسلون ، البريد) وهذه بدورها تتسبب في تأخير وصول التوجيهات إلى المدارس ، وقد يكون عذر الإدارة هو التشتت الجغرافي الكبير لمدارس المنطقة ، إلا أن التقنيات الحديثة في وسائل الإتصال (الفاكس مثلاً) قادرة على التغلب على هذه المشكلة.

ج - الرسالة :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
تتصف التوجيهات والتعاميم (شفهية أو كتابية) التي تصلنا من إدارة التعليم بما يلي :						
١- أنها صريحة وواضحة لالبس فيها .	٪١٣,٧	٪٦٦	٪٨,٥	٪٩,٢	٪٢,٦	٣,٧٩
٢- أن بياناتها ومعلوماتها مرتبة ومنظمة .	٪١٠,٥	٪٦٤,٧	٪١٥,٧	٪٩,٢	-	٣,٧٧
٣- أنها مبنية على معلومات وبيانات صحيحة وموضوعية .	٪٩,٨	٪٦٤,٧	٪١٧,٦	٪٧,٨	-	٣,٧٧
٤- أنها تتضمن معلومات جديدة .	٪١٠,٥	٪٦٤,٧	٪١٣,١	٪١١,٨	-	٣,٧٤
٥- أنها تتضمن معلومات وبيانات متكاملة حول موضوعها .	٪١٠,٥	٪٦١,٤	٪١٣,١	٪١٥	-	٣,٦٧
٦- أنها تتضمن كلمات مهذبة تُشعر المتلقي بأن المرسل يحترمه .	٪٨,٥	٪٥٦,٩	٪١٦,٣	٪١٣,١	٪٥,٢	٣,٥
٧- أنها خالية من الأخطاء الإملائية والنحوية .	٪٧,٢	٪٤١,٨	٪١٢,٤	٪٣٤,٦	٪٣,٩	٣,١٤
٨- أنها مختصرة بقدر الإمكان	٪٤,٦	٪٣٣,٣	٪٢٢,٢	٪٣٦	٪٣,٩	٢,٩٨

جدول رقم (٢٨)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٨) أن المتوسطات الحسابية المرتفعة لل فقرات من (١-٦) تشير إلى توافر خصائص الرسالة الفعالة وهي على التوالي ، الصراحة والوضوح ، التنظيم والترتيب ، الموضوعية ، الجدة ، الكمال ، اللطافة .

أما الفقرة السابعة والتي بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٤) فإن هذا يشير إلى أن الرسائل لاتخلو من الأخطاء الإملائية والنحوية وهذا ما يراه ٣٨,٥ ٪ من أفراد العينة .

ويشير المتوسط الحسابي المنخفض للفقرة الثامنة (٢,٩٨) إلى أنه يغلب

على رسائل إدارة التعليم الإطالة وعدم الإختصار ، رغم أن الإسهاب له نتائج سلبية منها أنه قد يتسبب في عدم وضوح الهدف من الرسالة كما يتسبب أيضاً في تسلل الملل إلى المتلقي.

د- المستقبل :

العبارة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- نعمل على تنفيذ توجيهات إدارة التعليم لأن لها مردوداً إيجابياً مستقبلاً.	٣٢,٧٪	٥٨,٨٪	٥,٩٪	٢,٦٪	-	٤,٢٢
٢- إتجاهاتنا نحو المسؤولين في إدارة التعليم إتجاهات إيجابية.	٣٢٪	٦٠,٨٪	٣,٣٪	٣,٣٪	٧,٧٪	٤,٢
٣- المعلومات التي تقدمها لنا إدارة التعليم تدور حول موضوعات تهمننا كثيراً.	٢٠,٩٪	٦٩,٣٪	٧,٢٪	٢,٦٪	-	٤,٠٨
٤- أعتقد بأنني قادر على التعبير عن ما يجول في ذهني إلى إدارة التعليم.	٢٦,١٪	٥٨,٨٪	٧,٢٪	٦,٥٪	١,٣٪	٤,٠٢
٥- تتفق قرارات وتوجيهات إدارة التعليم مع ما نتمتع به من خبرات ومعارف في مجال العمل.	١٩٪	٦٤,١٪	٩,٢٪	٦,٥٪	١,٣٪	٣,٩٣
٦- تتناسب تعليمات إدارة التعليم مع قدراتنا وإمكاناتنا.	١٢,٤٪	٥٦,٢٪	٩,٨٪	١٩٪	٢,٦٪	٣,٥٧

جدول رقم (٢٩)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٩) إتساق توجيهات إدارة التعليم مع توقعات مديري المدارس وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الأولى (٤,٢٢) حيث وافق على ذلك ٩١,٥٪ من أفراد العينة وهذا يعني أن المستقبل (مدير المدرسة) سوف يكون حريصاً على الإستجابة وفقاً لما يصله من توجيهات.

وتتوقف عملية التأثير في المستقبل على إتجاهاته نحو المرسل ، ويشير المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الثانية (٤,٢) إلى أن مديري المدارس يحملون إتجاهات إيجابية نحو المسؤولين في إدارة التعليم وهذا ما يراه ٩٣٪ من أفراد العينة.

ويشير المتوسط الحسابي المرتفع (٤,٠٨) للفقرة الثالثة إلى الصلة الوثيقة بين المعلومات التي تقدمها الإدارة وبين حاجات مديري المدارس. وتوضح الفقرة الرابعة إتجاهات المستقبل (مديري المدارس) نحو نفسه ، وحيث أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفع (٤,٠٢) فإن هذا يشير إلى ثقة مديري المدارس بأنفسهم وقدرتهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم. ويشير المتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الخامسة (٣,٩٣) إلى إتفاق توجيهات إدارة التعليم مع خبرات مديري المدارس ، وهذا يعني أن المرسل والمستقبل يشتركان في الخبرة وأنهما داخل إطار دلالي واحد وبالتالي يكون مجالاً خصباً للتأثير المتبادل بينهما.

الفقرة السادسة والمتعلقة بمدى تناسب تعليمات الإدارة مع قدرات وإمكانيات مديري المدارس بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٧) وهذا يعني أن تعليمات الإدارة تتناسب بدرجة عالية مع قدرات مديري المدارس وإمكانياتهم، إلا أنه يمكن ملاحظة أن (٢١,٦٪) من أفراد العينة غير موافقون على ذلك وهذه نسبة ليست بالقليلة فهي تتجاوز خمس العينة.

هـ- البيئة:

البيئة	موافق بشده	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشده	المتوسط
١- تتفق توجيهات وتعليمات إدارة التعليم مع التعاليم الإسلامية الحنيفة.	٦٠,٨٪	٣٩,٢٪	-	-	-	٤,٦١
٢- تتمشي قرارات إدارة التعليم مع الأعراف والعادات والتقاليد الصحيحة السائدة في المجتمع السعودي.	٥٤,٢٪	٤١,٨٪	٣,٩٪	-	-	٤,٥
٣- يعتمد تنفيذ بعض التعليمات الجديدة على التشاور مع مديري المدارس ذوي الخبرة للتعرف على مدى تقبلهم لها.	١٦,٣٪	٥٦,٢٪	١٠,٥٪	١٦,٣٪	٧,٧٪	٣,٧١
٤- يعتمد تنفيذ بعض التعليمات الجديدة على مدى تقبل المعلمين في المدرسة لها.	٩,٨٪	٥٠,٣٪	٥,٢٪	٣٠,٧٪	٣,٩٪	٣,٣١

يتضح من الجدول رقم (٣٠) إتفاق توجيهات إدارة التعليم مع التعاليم الإسلامية وتمشي قراراتها مع الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع السعودي وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرتفع للفقرتين الأولى (٤,٦١) والثانية (٤,٥).

إلا أن الأمر مختلف فيما يتعلق بالأفراد المحيطين بالمستقبل فالمتوسط الحسابي المرتفع للفقرة الثالثة (٣,٧١) يشير إلى أن مديري المدارس ذوي الخبرة يمثلون قوة ضغط مؤثرة في سلوك مديري المدارس على نحو قد لا ترغبه إدارة التعليم ، ففي الفقرة الثالثة يرى ٧٢,٥٪ من أفراد العينة أن تنفيذهم لبعض التعليمات الجديدة يعتمد على التشاور مع مديري المدارس ذوي الخبرة للتعرف على مدى تقبلهم لها ، وهذا يعني تأثر مديري المدارس بذوي الخبرة منهم بشكل يفوق تأثرهم بالمسؤولين في إدارة التعليم ، لذا ينبغي على إدارة التعليم التعرف على أولئك المديرون الذين إعتبرهم « لازارسفيلد » قادة الرأي وبالتالي فتح باب الحوار معهم وكسب ثقتهم وعرض التعليمات الجديدة عليهم قبل إصدارها رسمياً ، فأشراكهم في عملية صنع القرار وأخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار يحقق من جهة الإستفادة من خبراتهم ومن جهة أخرى كسب تأييدهم للقرارات بعد صدورها .

أما الفقرة الرابعة فيشير متوسطها الحسابي (٣,٣١) إلى أن مديري المدارس يتأثرون إلى حد ما بالمعلمين داخل المدرسة .

ويوضح الجدول رقم (٣١) متوسط المتوسطات الحسابية لكل عنصر من عناصر الإتصال :

عناصر الإتصال	المتوسط الحسابي
المرسل	٣,٣٦
الوسيلة	٣,٣٧
الرسالة	٣,٥٥
المستقبل	٤
البيئة	٣,٥٢

جدول رقم (٣١)

ويتضح من خلال ما سبق أن المرسل فعال إلى حد ما ، وأن الوسيلة فعالة إلى حد ما ، أما بالنسبة للرسالة والمستقبل والبيئة فهي فعالة بدرجة عالية.

وهذا يعني أن نظام الإتصال في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير فعال وبالتالي فهو مؤثر في سلوك مديري المدارس ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتوسطات عناصر الإتصال السابقة (٣,٥٦) .

إجابة التساؤل السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة ترجع إلى متغيرات الدراسة التالية (القطاع التعليمي، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، مدة الخبرة)؟.

وللإجابة على هذا التساؤل فقد قام الباحث بتوزيع فقرات الإستبانة على (١٢) محور على النحو التالي :

المحور الأول : (الفقرات من ١-٤) وتتعلق بإتجاهات الإتصال الرسمي الهابطة ، الأفقية ، والقطرية.

المحور الثاني : (الفقرات من ٥ - ٧) وتتعلق بالإتصال الصاعد.

المحور الثالث : (الفقرات من ٨ - ١٠) وتتعلق بالإتصال غير الرسمي.

المحور الرابع : (الفقرات من ١١ - ١٤) وتتعلق بوسائل الإتصال المكتوب.

المحور الخامس : (الفقرات من ١٥ - ٢٢) وتتعلق بوسائل الإتصال الشفهي.

المحور السادس : (الفقرات من ٢٣ - ٣٥) وتتعلق بأهداف الإتصال.

المحور السابع : (الفقرات من ٣٦ - ٤٥) وتتعلق بمعوقات الإتصال.

المحور الثامن : (الفقرات من ٤٦ - ٥٧) وتتعلق بالمرسل.

المحور التاسع : (الفقرات من ٥٨ - ٦١) وتتعلق بوسيلة الإتصال.

المحور العاشر : (الفقرات من ٦٢ - ٦٩) وتتعلق بالرسالة.

المحور الحادي عشر : (الفقرات من ٧٠ - ٧٥) وتتعلق بالمستقبل.

المحور الثاني عشر : (الفقرات من ٧٦ - ٧٩) وتتعلق بالبيئة.

ثم تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA وذلك للتعرف على مدى وجود فروق في إستجابات أفراد العينة ترجع إلى متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) واختبار شيفيه (Scheffe) وذلك للتعرف على إتجاهات تلك الفروق وكانت النتائج كالتالي :

أ - متغير القطاع التعليمي :

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	إنجازات الفروق
المحور الأول	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٥٠.٦٥ ٢٩.٩٩ ٣٥٠.٦٤	٠.٨١ ٠.٢١	٣٩١	دالة ٠,٠٠٠٢	لصالح ٢,١ ضد ٦
المحور الثاني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٩.٨٩ ٨٧.٦٩ ٩٧.٥٨	١.٤١ ٠.٠٦	٢.٣٤	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثالث	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	١.٦٢ ٦٤.٦٢ ٦٦.٢٤	٠.٢٣ ٠.٤٥	٠.٥٢	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الرابع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	١.٧٤ ٣٤.٠٩ ٣٦.٦٣	٠.٢٥ ٠.٢٤	١.٠٣	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الخامس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٥.٩٤ ٢٦.٦٧ ٣٢.٦١	٠.٨٥ ٠.١٨	٤.٦١	دالة ٠,٠٠٠١	لصالح ٥,٢,١ ضد ٦
المحور السادس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٢.٥٩ ٣٢.٢٣ ٣٤.٨٢	٠.٣٧ ٠.٢٢	١.٦٦	غير دالة	لا توجد فروق
المحور السابع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	١١,٣٥ ٣٩,٣ ٥٠,٦٦	١,٦٢ ,٢٧	٥,٩٨	دالة ٠,٠٠٠٠	لصالح ٦ ضد ٢,١,٨ ٨,٥,٣

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	إتجاهات الفروق
المحور الثامن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٣,٤٤ ٢١,٣٢ ٢٤,٧٦	,٤٩ ,١٥	٣,٣٤	دالة ٠,٠٠٠٢	لصالح ٢,١ ضد ٦
المحور التاسع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	١٧,٨٩ ٤٣,٦٣ ٦١,٥١	٢,٥٦ ,٣	٨,٤٩	دالة ٠,٠٠٠٠	لصالح ٢,١ ٨,٧,٥, ضد ٦
المحور العاشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٩,٣٩ ٣٨,١٧ ٤٧,٥٧	١,٣٤ ,٢٦	٥,١	دالة ٠,٠٠٠٠	لصالح ٧,٣,٢,١ ٨, ضد ٦
المحور الحادي عشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٤,٢٨ ٤٣,٩٧ ٤٨,٢٥	,٦١ ,٣	٢,٠٢	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثاني عشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٣,٣٤ ٤٠,٥٤ ٤٣,٨٨	,٤٨ ,٢٨	١,٧١	غير دالة	لا توجد فروق

حيث أن : (١) أبها . (٢) خميس مشيط . (٣) أحد رفيدة . (٤) باللحمر . (٥) بالسمر . (٦) تهامة . (٧) الشعف .
(٨) بقية القطاعات (بني مالك ، ربيعة ورفيدة ، تندحة ، يعري ، وادي بن هشبل) .

جدول رقم (٣٢)

يتضح من الجدول رقم (٣٢) أن هناك فروقاً في استجابات أفراد العينة في نصف محاور الدراسة (٦ محاور) ، وكان إتجاهات الفروق دائماً لصالح قطاعي أبها والخميس (١ ، ٢) وأحياناً تنضم إليها بعض القطاعات الأخرى ، إلا أن إتجاه الفروق كان دائماً ضد القطاع رقم (٦) وهو قطاع تهامة ، حيث أن هذا القطاع يعاني من صعوبات ومشاكل عديدة لا تقتصر على الإتصال

فقط ، فسوء المباني المدرسية ، قلة التجهيزات ، ضعف الإمكانيات ، البعد الجغرافي ، وصعوبة الوصول إلى المدارس تعتبر مثلاً وليس حصراً لما يعانيه ذلك القطاع بالذات.

تشير اتجاهات الفروق للمحور الأول إلى اتجاه الفروق لصالح قطاعي أبها والخميس ضد قطاع تهامة وهذا يعني : أن الاتصالات الهابطة والأفقية في قطاعي (٢٠١) أفضل من قطاع (٦) ويعود السبب في ذلك إلى البعد الجغرافي ووعورة الطرق الموصلة إلى مدارس تهامة ، ليس هذا فحسب بل قد لا يمكن الوصول إلى تلك المدارس في حالة رداءة الطقس وهطول الأمطار مما يؤثر سلباً على عملية تدفق المعلومات في الاتجاه الهابط والاتجاه الأفقي أيضاً. ويتضح من الجدول أن اتجاهات الفروق في المحور الخامس لصالح القطاعات (أبها ، الخميس ، بالسمر) ضد قطاع تهامة ، وحيث أن هذا المحور يتعلق بوسائل الاتصال الشفهي فإنه يمكن تفسير ذلك الاختلاف في قرب مدارس تلك القطاعات الثلاثة من إدارة التعليم مما يتيح الفرصة لمديري المدارس مقابلة المسؤولين في إدارة التعليم ، هذا بالإضافة إلى توفر وسائل الاتصال الشفهي غير المباشر في تلك القطاعات (الهاتف) ، بينما العكس في قطاع تهامة حيث أن المدارس بعيدة عن إدارة التعليم ، والطرق الموصلة بينهما طرق ترابية، كذلك عدم توفر خدمات الهاتف في مدارس ذلك القطاع.

وفي المحور السابع يتضح أن اتجاهات الفروق لصالح قطاع تهامة ضد القطاعات (٢٠١ ، ٣ ، ٨) وحيث أن هذا المحور يتعلق بمعوقات الاتصال ، فإن هذا يعني أن قطاع تهامة هو أكثر القطاعات تأثراً بمعوقات الاتصال ، نظراً للطبيعة الجغرافية لذلك القطاع ، بالإضافة إلى عدم الإهتمام الكافي بذلك

القطاع من قبل المسؤولين في إدارة التعليم.

يتضح من الجدول (٣٢) أن اتجاهات الفروق في المحور الثامن لصالح قطاعي أبها والخميس ضد قطاع تهامة ، وحيث أن هذا المحور يتعلق بالمرسل (المسؤولون في إدارة التعليم) فإن هذا يعني رضا مديروا المدارس في مدينتي أبها والخميس عن المسؤولين ، بينما يتضح عدم رضا مديروا مدارس قطاع تهامة عن المسؤولين في إدارة التعليم وقد يعود السبب في ذلك إلى إعتقادهم بأن كثير من المشاكل التي يعانون منها ترجع إلى عدم الإهتمام الكافي بذلك القطاع من قبل المسؤولين بإدارة التعليم .

أما فيما يتعلق بالرسالة فإنه يتضح من خلال الجدول (٣٢) أن اتجاهات الفروق لصالح القطاعات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٧ ، ٨) ضد قطاع تهامة ، وهذا يعنى أن تلك القطاعات ترى أن الرسائل التي تتلقاها من قبل إدارة التعليم تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ، أما بالنسبة لقطاع تهامة فقد يكون السبب في أن اتجاهات الفروق ضده يعود إلى ضعف تدفق المعلومات عبر الإتصال الهابط والذي يتمثل في عدم وصول بعض القرارات والتوجيهات إلى مدارس القطاع مما ينتج عن ذلك عدم تكامل المعلومات الواردة وإفتقادها للتنظيم والوضوح.

وقد يعود السبب أيضاً إلى نقص خبرات مديري المدارس في قطاع تهامة حيث يكلف قليلوا الخبرة من المعلمين بإدارة تلك المدارس النائية ، نظراً لرغبة مديري المدارس ذوي الخبرة الطويلة في البقاء في القطاعات الحضرية.

ب - متغير المرحلة التعليمية:

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	إنجازات الفروق
المحور الأول	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٠,٠٤ ٣٥,٦ ٣٥,٦٤	٠,٢ ٠,٢٤	٠,٠٩	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثاني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٣,٣١ ٩٤,٢٧ ٩٧,٥٨	١,٦٥ ٠,٦٣	٢,٦٣	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثالث	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٠,٣٨ ٦٥,٨٦ ٦٦,٢٤	٠,١٩ ٠,٤٤	٠,٤٣	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الرابع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	١,٥٦ ٣٥,٠٨ ٣٦,٦٣	٠,٧٨ ٠,٢٣	٣,٣٣	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الخامس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٠,٥٤ ٣٢,٠٦ ٣٢,٦١	٠,٢٧ ٠,٢١	١,٢٧	غير دالة	لا توجد فروق
المحور السادس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	١,٥١ ٣٣,٣١ ٣٤,٨٢	٠,٧٥ ٠,٢٢	٣,٣٩	غير دالة	لا توجد فروق
المحور السابع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٠,٥ ٥٠,١٥ ٥٠,٦٦	٠,٢٥ ٠,٣٣	٠,٧٥	غير دالة	لا توجد فروق

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	إزجاهات الفروق
المحور الثامن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٣١, ٢٤,٤٤ ٢٤,٧٦	١٦, ١٦	٩٦,	غير دالة	لا توجد فروق
المحور التاسع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٠,٤٥ ٦١,٤٧ ٦١,٥١	٠,٢ ٤١,	٠,٦	غير دالة	لا توجد فروق
المحور العاشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٨٥, ٤٦,٧٢ ٤٧,٥٧	٤٣, ٣١,	١,٣٧	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الحادي عشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	٥٧, ٤٧,٦٨ ٤٨,٢٥	٢٨, ٣٢,	٨٩,	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثاني عشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٢ ١٥٠ ١٥٢	١,١٦ ٤٢,٧٢ ٤٣,٨٨	٥٨, ٢٨,	٢,٠٤	غير دالة	لا توجد فروق

جدول رقم (٣٣)

يتضح من خلال الجدول (٣٣) أنه لا توجد أي فروق في إستجابات أفراد العينة ترجع إلى إختلافهم في المرحلة التعليمية ، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن إدارة التعليم يغلب على مخاطباتها ورسائلها أسلوب التعميم الذي لا ينظر إلى الاختلاف في المراحل التعليمية بعين الاعتبار.

والسبب الثاني يعود إلى أن متغير القطاع التعليمي والذي ثبت أن هناك إختلافاً في إستجابات العينة ترجع إليه (كقطاع تهامة) قد توزعت مدارسها على المراحل التعليمية مما نتج عنه تشابه في المحصلة النهائية لإستجابات العينة عند توزيعهم على المراحل التعليمية .

ج - متغير المؤهل التعليمي :

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	إنجازات الفروق
المحور الأول	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	١,٠٨ ٣٤,٥٦ ٣٥,٦٤	,٢٢ ,٢٤	,٩٢	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثاني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	,٢٥ ٩٧,٣٣ ٩٧,٥٨	,٠٥ ,٦٦	,٠٨	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثالث	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	٥,٩٨ ٦٠,٢٦ ٦٦,٢٤	١,٢ ,٤١	٢,٩٢ ٠,٠١٥	دالة	لصالح ٧ ضد ٣
المحور الرابع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	,٢٩ ٣٦,٣٤ ٣٦,٦٣	,٠٦ ,٢٥	,٢٣	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الخامس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	٢,٥٤ ٣٠,٠٦ ٣٢,٦١	,٥١ ,٢	٢,٤٩	غير دالة	لا توجد فروق
المحور السادس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	١,٦ ٣٣,٢٢ ٣٤,٨٢	,٣٢ ,٢٣	١,٤١	غير دالة	لا توجد فروق
المحور السابع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	٢,٦٨ ٤٧,٩٧ ٥٠,٦٦	,٥٤ ,٣٣	١,٦٤	غير دالة	لا توجد فروق

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	إنجازات الفروق
المحور الثامن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	٩٧, ٢٣,٧٨ ٢٤,٧٦	١٩, ١٦, 	١,٢	غير دالة	لا توجد فروق
المحور التاسع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	٢,٦٢ ٥٨,٨٩ ٦١,٥١	٥٢, ٤, 	١,٣١	غير دالة	لا توجد فروق
المحور العاشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	٣,٥٦ ٤٤ ٤٧,٥٧	٧١, ٣, 	٢,٣٨	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الحادي عشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	١,٤٣ ٤٦,٨٢ ٤٨,٢٥	٢٩, ٣٢, 	٩,	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثاني عشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٥ ١٤٥ ١٥٢	١,٠١ ٤٢,٨٨ ٤٣,٨٨	٢, ٢٩, 	٦٩,	غير دالة	لا توجد فروق

حيث أن : (٧) خريجوا معهد المعلمين . (٣) حملة البكالوريوس التربوي .

جدول رقم (٣٤)

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٤) أنه لا توجد فروق تذكر في إستجابات أفراد العينة ترجع إلى متغير المؤهل التعليمي. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الدراسة التي قامت بها « سناء الجعيلي » حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرؤية معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأنماط الإتصال تعزى إلى المؤهل التعليمي (الجعيلي ، ١٤١٣هـ ، ص ١٥٤).

فمن خلال الجدول (٣٤) يتضح أنه لا توجد فروق إلا في المحور الثالث فقط والذي يتعلق بالإتصال غير الرسمي حيث أن إتجاهات الفروق فيه لصالح (٧) وهم مديروا المدارس خريجوا معهد المعلمين ضد (٣) وهم مديروا المدارس من حملة البكالوريوس التربوي ، فقد يعود السبب في ذلك إلى أن حملة شهادة معهد المعلمين يتمتعون بخبرة أطول من زملائهم حملة البكالوريوس التربوي كونهم خريجون قدامى ، وهذه الخبرة الطويلة هيأت الفرصة أمامهم للإنخراط في شبكة من العلاقات غير الرسمية مع زملائهم في السلك التعليمي ومن الطبيعي أن تتسع دائرة الروابط غير الرسمية للفرد وتنمو علاقته بزملائه كلما زادت سنوات خدمته في المنظمة.

د - متغير الخبرة :

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	إنجازات الفروق
المحور الأول	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٤ ١٤٨ ١٥٢	٤,٦٣ ٣١,٠١ ٣٥,٦٤	١,١٦ ,٢١	٥,٥٣	دالة ٠,٠٠٠٢	لصالح ه ضد ٣,٢,١
المحور الثاني	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٤ ١٤٨ ١٥٢	٣,٢٤ ٩٤,٣٤ ٩٧,٥٨	,٨١ ,٦٤	١,٢٧	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثالث	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٤ ١٤٨ ١٥٢	١,٠١ ٦٥,٢٣ ٦٦,٢٤	,٢٥ ,٤٤	,٥٧	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الرابع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٤ ١٤٨ ١٥٢	,٣٤ ٣٦,٢٩ ٣٦,٦٣	,٠٩ ,٢٥	,٣٥	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الخامس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٤ ١٤٨ ١٥٢	٢,٨١ ٢٩,٧٩ ٣٢,٦١	,٧ ,٢	٣,٤٩	غير دالة	لا توجد فروق
المحور السادس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٤ ١٤٨ ١٥٢	١,٤٩ ٣٣,٣٢ ٣٤,٦٢	,٣٧ ,٢٣	١,٦٦	غير دالة	لا توجد فروق
المحور السابع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٤ ١٤٨ ١٥٢	٥,٥٩ ٤٥,٠٦ ٥٠,٦٦	١,٤ ,٣	٤,٥٩	دالة ٠,٠٠٠١	لصالح ٣,٢,١ ضد ه

المتغيرات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	إنجاهات الفروق
المحور الثامن	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	١,٢٢ ٢٣,٥٤ ٢٤,٧٦	,٣ ,١٦	١,٩١	غير دالة	لا توجد فروق
المحور التاسع	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٣,٩ ٥٧,٦١ ٦١,٥١	,٩٨ ,٣٩	٢,٥١	غير دالة	لا توجد فروق
المحور العاشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٢,٤٨ ٤٥,٠٨ ٤٧,٥٧	,٦٢ ,٣	٢,٠٤	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الحادي عشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	١,٩٤ ٤٦,٣ ٤٨,٢	,٤٩ ,٣١	١,٥٥	غير دالة	لا توجد فروق
المحور الثاني عشر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع الكلي	٧ ١٤٥ ١٥٢	٥,١١ ٣٨,٧٨ ٤٣,٨٨	١,٢٨ ,٢٦	٤,٨٧	دالة ٠,٠٠١٠	لصالح ٢ ضد ٣,١

حيث أن: (١) خدمة أقل من خمس سنوات . (٢) من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات .

(٣) من عشر سنوات إلى أقل من خمس عشرة سنة. (٥) خدمة أكثر من عشرين سنة.

جدول رقم (٣٥)

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٥) أن الفروق في إستجابات العينة التي

ترجع إلى متغير الخبرة إنحصرت في ثلاثة محاور هي كالتالي :

المحور الأول : والذي يتعلق بالإتصال الرسمي بإتجاهاته الهابطة والأفقية

إتجهت الفروق لصالح (٥) وهم مديروا المدارس ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من

عشرين سنة) ضد (٣, ٢, ١) وهم مديروا المدارس الذين لا تتجاوز خبرتهم

(٥سنوات ، عشر سنوات ، ١٥سنة) على التوالي . ولعل الخبرة الطويلة وما

ينتج عنها من تراكم معرفي كبير جعلت مديروا المدارس من الفئة (هـ) ينظرون بعين الرضا لما يحمله الإتجاه الهابط من معلومات ، هذا بالإضافة إلى أن خبرتهم الطويلة مكنتهم من تحسين إتصالاتهم الأفقية مع نظرائهم.

وفي المحور السابع والذي يتعلق بمعوقات الإتصال يتضح أن إتجاهات الفروق لصالح (١، ٢، ٣) ضد (٥)، وهذا يعني أن الخبرة الطويلة لمديري المدارس قد ساهمت في تخفيف حدة معوقات الإتصال ، وذلك بالاستفادة من علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية مع زملائهم منسوبي السلك التعليمي ، هذا بالإضافة إلى تواجد مديري المدارس ذوي الخبرة في مناطق حضرية فهي قريبة من إدارة التعليم من جهة ومن جهة أخرى تتوفر فيها وسائل إتصال جيدة.

أما بالنسبة لمديري المدارس من الفئات (١، ٢، ٣) فقد تكون علاقاتهم غير الرسمية محدودة نظراً لقلة خبرتهم، كما أنهم في الغالب يكلفون بإدارة مدارس في قطاعات نائية تعاني من صعوبات ومشاكل في عملية الإتصال.

المحور الثاني عشر : والذي يتعلق ببيئة الإتصال يتضح أن إتجاهات الفروق لصالح (٢) ضد (١، ٣) ، وحيث أن أفراد العينة موافقون تماماً على الفقرتين الأولى والثانية كما يوضحها الجدول رقم (٣٠) فإن هذا يشير إلى أن الاختلاف ينحصر في الفقرتين الثالثة والرابعة (الأفراد المحيطون) ، وحيث أن إتجاه الفروق لصالح (٢) وهم الذين لا تتجاوز خبرتهم عشر سنوات فإن هذا يعني أنهم بحاجة للإستفسار عن بعض الأمور عن طريق مديري المدارس ذوي الخبرة ، وقد كانت إتجاهات الفروق ضد (٣) والذين خبرتهم تصل إلى (١٥ سنة) وهذا يعني أنهم يتمتعون بخبره كافيه إلى حد ما تسعفهم عن اللجوء إلى إرشادات مديري المدارس ذوي الخبرة ، أما بالنسبة لمديري المدارس من فئة (١) وهم الذين لا تتجاوز خبرتهم خمس سنوات فإن عدم إستعانتهم بإرشادات مديري المدارس ذوي الخبرة قد يعود إلى أنهم يكلفون بإدارة مدارس في قطاعات نائية وهذا مايجعل الإتصال بينهم وبين مديري المدارس ذوي الخبرة أمراً غير ميسوراً.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

يشمل هذا الفصل ملخصاً للفصول الثلاثة الأولى من الدراسة ، ثم سوف يستعرض الباحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

ملخص الدراسة :

الفصل الأول : خطة الدراسة :

ويتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة ، صياغة مشكلتها ، تحديد أهدافها إبراز أهميتها ، إثارة تساؤلاتها ، توضيح حدودها وثبت مصطلحاتها .

الإتصال ظاهرة إنسانية قديمة لازمت الإنسان وإستمرت معه ، وعملت هذه الظاهرة على إنتقال الخبرات والثقافات والعلوم من شعب لآخر ومن جيل لآخر ، ولاتقتصر أهمية الإتصال على الفرد فحسب بل تعظم أهميته بالنسبة للجماعة ، وحيث أن المنظمة ما هي إلا جماعة من البشر لذا فالإتصال يوجد حيث توجد المنظمة ، وذلك من منطلق أن نشاط المنظمة وجميع وظائف الإدارة كالخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ، وإتخاذ القرارات تؤدي جميعها بالإتصال.

وهذا الارتباط الوثيق بين الإتصال والوظائف الإدارية الأخرى والتأثير المتبادل بينهما تسبب في وجود ارتباط وثيق بين الإتصال والمشكلات التي تعاني منها المنظمات والصعوبات التي تواجهها .

وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت على المنظمات المختلفة أنه لا توجد منظمة تخلو من مشكلات وصعوبات في عملية الإتصال ، كما قدمت بعض الدراسات التي ناقشت المشكلات التعليمية والإدارية في المملكة مؤشرات تعطي دلالة أن هناك صعوبات في عملية الإتصال بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي « ما مدى فعالية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من

وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ؟».

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- تحديد أنماط الإتصال السائدة في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.

٢- التعرف على الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها.

٣- التعرف على أبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها.

٤- التعرف على أبرز معوقات الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ومحاولة وضع الحلول لها.

٥- التعرف على مدى فعالية كل عنصر من عناصر الإتصال ، وذلك للحكم على مدى تحقق الهدف من الإتصال وهو التأثير في سلوك مديري المدارس.

٦- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العينة ترجع إلى متغيرات الدراسة التالية (القطاع التعليمي ، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي ، مدة الخبرة).

وتكمن أهمية هذه الدراسة في موضوعها وفي مجال تطبيقها أيضاً ، فمجال تطبيق هذه الدراسة هو قطاع التعليم العام الذي يعول عليه كثيراً في إعداد الكوادر البشرية اللازمة لعملية التنمية الشاملة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، أما من ناحية الموضوع فمن الدلائل التي تؤكد على أهمية الإتصال أن ٩٠٪ من وقت الإدارة يخصص للإتصال ، هذا بالإضافة إلى الارتباط الوثيق والتأثير المتبادل بين الإتصال الإداري وجميع وظائف الإدارة.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع عدد من التساؤلات:

س ١: ما الأنماط السائدة للإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ؟.

س ٢: ما الوسائل المستخدمة في الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها؟.

س ٣: ما أبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الإتصال الإداري القائم بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها ؟.

س ٤: ما أبرز معوقات الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها؟.

س ٥: ما مدى فعالية كل عنصر من عناصر عملية الإتصال الإداري بين إدارة التعليم والمدارس التابعة لها؟.

س ٦: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات العينة ترجع إلى متغيرات الدراسة التالية (القطاع التعليمي ، المرحلة التعليمية ، المؤهل العلمي ، مدة الخبرة)؟.

وقد قام الباحث في نهاية هذ الفصل بتوضيح حدود الدراسة (الزمانية ، المكانية ، والموضوعية) . والتعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة (الإتصال الإداري ، التأثير ، السلوك ، الفعالية) .

الفصل الثاني : أولاً الإطار النظري :

وتضمن هذا الفصل مراجعة الأدبيات العربية والغربية التي تناولت موضوع الإتصال ، وتطرق هذا الفصل لمفهوم الإتصال ، نشأته وتطوره ، الإتصال في مدارس الإدارة ، أهمية الإتصال ، أهدافه ، نماذج ، أنواعه ، وسائله ، ومعوقاته .

وناقش هذا الفصل الإتصال والسلوك الإنساني ، نظريات التأثير وعناصر الإتصال.

ثانياً : الدراسات السابقة :

عرض الباحث في هذا الفصل مجموعة من الدراسات المتعلقة بالإتصال ، وقد قسم الباحث تلك الدراسات إلى قسمين :

القسم الأول : دراسات الإتصال في المنظمات التربوية ، وقد تضمن هذا القسم ست دراسات .

القسم الثاني : دراسات الإتصال في المنظمات غير التربوية ، وقد تضمن هذا القسم أربع دراسات.

وقدم الباحث عرضاً بين فيه أوجه الشبه والخلاف بين دراسته الحالية والدراسات السابقة وفي نهاية ذلك العرض تطرق الباحث لما إنفردت به الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

الفصل الثالث : إجراءات الدراسة :

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي ، وحدد الباحث في هذا الفصل مجتمع الدراسة وكيفية إختيار العينة والسمات المميزة لهذه العينة وتوزيعها في ضوء نوعية التأهيل ، القطاع التعليمي ، مدة الخبرة ، والمرحلة التعليمية .

كما تضمن هذا الفصل التعريف بأداة الدراسة التي إستخدمها الباحث وهي عبارة عن إستبانة من النوع المغلق إشتملت على (٧٩) فقرة موزعة على خمسة محاور وتهدف إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة .

وقد تحقق الباحث من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية التربية بجامعة أم القرى ، كما تأكد الباحث من ثبات الإستبانة بطريقتين هما :-

- ١- حساب معامل الفا كرونباخ وبلغت درجة ثبات الإستبانة (٨٧ ,) .
- ٢- طريقة التجزئة النصفية ومن ثم إستخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح هذا المعامل حسب المعادلة التالية $\frac{r^2}{r^2 + 1}$ وبلغت درجة ثبات الإستبانة بالكامل (٩١ , ٠) ، وكلا الدرجتين مطمئنتين وتفيان بأغراض الدراسة.
- وقد طبق الباحث الدراسة الميدانية على عينة عشوائية طبقية بلغت (١٥٣) مديراً ، وقد إستخدم الباحث في تحليل نتائج الدراسة عدة أساليب إحصائية هي التكرارات والمتوسطات الحسابية ، النسب المئوية ، اختبار تحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه.

نتائج الدراسة :

من خلال الفصل الرابع الذي تضمن تحليل وتفسير النتائج فإنه يمكن

إيجاز أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي :

١- يعتبر الإتجاه الهابط (٣ , ٤) النمط السائد للإتصال الرسمي في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير ، يليه الإتصال الأفقي (٣ , ٥٨) وأخيراً الإتصال الصاعد (٣ , ٣١) .

٢- إن تدفق المعلومات عبر الإتجاه القطري يعتبر ضعيفاً (٢ , ٢٦) وهذا يعود إلى مركزية التنظيم في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير .

٣- ظهور الإتصالات غير الرسمية بدرجة عالية (٣ , ٧٧) بسبب ضعف قنوات الإتصال الرسمي وعدم كفاءة التنظيم الرسمي في إدارة التعليم .

٤- تعتمد إدارة التعليم على الوسائل الكتابية بشكل يفوق إستخدامها لوسائل الإتصال الشفهية وهذا ما يراه (٩٦ ٪) من أفراد العينة، ويرجع السبب في ذلك إلى كبر حجم المنظمة والتباعد الجغرافي الكبير لمدارس المنطقة .

٥- كشفت الدراسة عن عدم وجود مجلة أو نشرة خاصة تشرف عليها إدارة التعليم وتوزع على مدارس المنطقة ، وكذلك عدم حرص إدارة التعليم على إيصال التقارير الدورية إلى المدارس وهذا ما يراه (٥٥ ٪) من أفراد العينة .

٦- ندرة إستخدام وسائل الإتصال الشفهية غير المباشرة (الهاتف) في الإرسال من قبل المدارس إلى إدارة التعليم (٢ , ٠١) ، وفي الإستقبال أيضاً (١ , ٩٥) .

٧- إن أكثر أهداف الإتصال تحققاً في تلك المنظمة ما يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين (٣ , ٧٤) يليها الأهداف التنظيمية (٣ , ٦٧) ، واحتلت الأهداف التطويرية المرتبة الأخيرة (٣ , ٣٢) نظراً لعدم إستفادة إدارة التعليم من قنوات الإتصال القائمة في زيادة خبرات وتنمية مهارات مديري المدارس والمعلمين .

٨- إحتلت معوقات الإتصال الفنية والبيئية المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة (٣, ٥٨) يليها المعوقات التنظيمية (٣, ٦٧) وأخيراً المعوقات الإنسانية (٢, ٧٤).

٩- يميل التنظيم في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير إلى المركزية من خلال عدم المشاركة في إتخاذ القرارات ، حيث أن (٢, ٢٤٪) من أفراد العينة فقط يشتركون مع الإدارة في عملية صنع القرار.

١٠- كشفت الدراسة عن عدم حرص إدارة التعليم على إيضاح سياستها وخططها المستقبلية لمديري المدارس (٢, ٩١).

١١- يتمتع المسؤولون في إدارة التعليم بمهارات الإتصال ، مهارة التحدث السليم (٣, ٧٤)، مهارة الإنصات الجيد (٣, ٥٥) ، مهارة الكتابة الصحيحة (٣, ٥٣) ، ومهارة القراءة السريعة (٣, ٣٦).

١٢- كشفت الدراسة عن عدم إهتمام إدارة التعليم بنظم الحوافز بنوعيتها، وهذا ما يشير إليه المتوسط الحسابي المنخفض المتعلق بالحوافز المادية (١, ٩٥) ، والأمر كذلك بالنسبة للحوافز المعنوية (٢, ٩٤).

١٣- كشفت الدراسة عن مشكلة ينبغي التوقف عندها كثيراً وتتمثل في عدم وصول توجيهات إدارة التعليم إلى المدارس في الوقت المناسب دائماً ، وهذا ما يراه أكثر من نصف أفراد العينة (٣, ٥٠٪).

١٤- تتصف توجيهات إدارة التعليم وتعاميمها المرسله إلى المدارس بأنها غير مختصرة.

١٥- كشفت الدراسة عن وجود قوى مؤثرة في سلوك مديري المدارس على نحو قد لا ترغبه إدارة التعليم ، فهم يتأثرون كثيراً بمديري المدارس ذوي الخبرة منهم (٣, ٧١) ، ويتأثرون بدرجة متوسطة بالمعلمين داخل المدرسة (٣, ٣١).

١٦- كشفت الدراسة عن فعالية نظام الإتصال في الإدارة العامة لتعليم البنين

بمنطقة عسير ، حيث أن المرسل فعال إلى حد ما (٣, ٣٦) ، والوسيلة فعالة إلى حد ما (٣, ٣٧) ، أما بالنسبة للرسالة (٣, ٥٥) ، المستقبل (٤) ، والبيئة (٣, ٥٢) فكلها فعالة بدرجة عالية ، وهذا يعني أن الإتصال القائم إتصال مؤثر في سلوك مديري المدارس حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتوسطات عناصر الإتصال السابقة (٣, ٥٦) .

١٧- كشفت الدراسة عن وجود فروق في إستجابات أفراد العينة (عند مستوى دلالة ٠,٥) في نصف محاور الدراسة (٦ محاور) ترجع إلى متغير القطاع التعليمي وكانت إتجاهات الفروق دائماً ضد قطاع تهامة ، وفي ربع محاور الدراسة (٣ محاور) ترجع إلى متغير مدة الخبرة ، بينما لاتوجد فروق تذكر ترجع إلى متغيري المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية .

التوصيات :

عطفاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة سوف يستعرض الباحث أهم التوصيات التي يؤمل أن تسهم في زيادة فعالية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير وهي :

١- على المسؤولين في إدارة التعليم عقد إجتماعات دورية مع مديري مدارس كل قطاع تعليمي وذلك لتحقيق مزيداً من التقارب بينهم فالإجتماعات المباشرة وجاً لوجه تمثل أعلى درجات المشاركة بين الرئيس والمؤس والتى عن طريقها يمكن التعرف على المشاكل التى يعاني منها الرؤسين ، وجهات نظرهم ، ومقترحاتهم المتعلقة بتحسين طرق العمل ، ومن جهة أخرى يمكن للرئيس إستغلال هذه الوسيلة في إيضاح طرق العمل ، سياسة الإدارة وخططها المستقبلية ، وفي عملية تشجيع الرؤسين وحفزهم معنوياً.

٢- الحرص على أن تتصف الإجراءات والأنظمة بالثبات ومن ثم عمل أدلة خاصة بطرق العمل توزع على جميع المدارس تجنباً لإجتهادات مديروا المدارس والمعلمون وتقليلاً من التعاميم التى ترسلها إدارة التعليم .

٣- أن تعمل إدارة التعليم على زيادة تدفق المعلومات عبر الإتجاه الصاعد وذلك عن طريق تشجيع مديروا المدارس على ممارسة الإتصال المتبادل والعمل بإستمرار على طلب المعلومات منهم وذلك لإعتقاد كثير من الرؤسين أن المعلومات التى لديهم غير مهمة مالم تطلبها الإدارة ، مع ضرورة إشعارهم بأهمية المعلومات الى قدموها وذلك عن طريق صدور تغذية عكسية من قبل الإدارة في شكل إتصال هابط أو عن طريق تبني المقترحات الجديدة ووضعها حيز التنفيذ.

٤- الإتجاه نحو لا مركزية التنظيم والعمل على أن تكون قنوات الإتصال مفتوحة بين رؤساء الأقسام في إدارة التعليم ومديري المدراس ، فالتخاطب المباشر المتبادل يحقق السرعة في الإتصال بين تلك الأطراف ، كما أن

التخلي عن مركزية التنظيم من شأنه إتاحة الفرصة أمام مديرو المدارس للمشاركة في عملية صنع القرار مع المسؤولين في إدارة التعليم.

٥- إصدار مجلة أو نشرة خاصة تشرف عليه إدارة التعليم وتوزع على جميع المدارس بحيث تتضمن تلك المجلة تأكيداً لسياسات الإدارة (هدف تنظيمي)، المستجدات في مجالي الإدارة والتعليم (هدف تطويري) ، عن منسوبي التعليم بالمنطقة (هدف إجتماعي) ، أخبار متفرقة (هدف تثقيفي) ، الإشادة بالبارزين من الطلاب والمعلمين (تحفيز) ، على أن يتم إخراج تلك المجلة في بداية الأمر بشكل مبسط غير مكلف ويمكن تغطية تكاليف الإصدار بإستقطاع مبلغ قليل من إيرادات المقاصف المدرسية.

٦- على إدارة التعليم متابعة الرسائل الواردة إليها والرسائل الصادرة منها، فمتابعة الرسائل تحقق سرعة الرد على الإتصال الوارد ، كما تحقق متابعة الرسائل الصادرة تأكيد قناعة المرسل بتوجيهاته وحرصه على أن يستجيب المتلقي وفقاً لها.

٧- إختصار التوجيهات - ما أمكن - الصادرة من قبل إدارة التعليم إلى المدارس ، والتأكد من خلوها من أي أخطاء نحوية أو إملائية قد تؤدي إلى غموض المعنى أو تشويبه.

٨- الإستفادة من قادة الرأي وهم مديرو المدارس ذوو الخبرة حيث تبين من الدراسة أنهم يمثلون قوة ضغط مؤثرة في سلوك بقية مديري المدارس ، وتكون الإستفادة المثلى منهم عن طريق التعرف عليهم أولاً ثم الإقتراب منهم وإشراكهم في عملية صنع القرار والتعرف على وجهات نظرهم وذلك كسباً لتأييدهم بعد صدور القرار.

٩- الإهتمام بنظم الحوافز وخاصة المعنوية منها بإعتبار أنها في متناول إدارة التعليم حيث لا توجد أنظمة تقيدتها كما هو الحال في الحوافز المادية ، وتشمل الحوافز المعنوية ، خطابات الشكر ، شهادات التقدير الميداليات والكؤوس التقديرية ، الثناء المباشر وجهاً لوجه أوغير المباشر بإستخدام وسائل شفوية غير مباشرة.

١٠- على إدارة التعليم إعطاء مزيداً من الإهتمام بمدارس قطاع تهامة وذلك عن طريق تأمين الموارد البشرية والمادية التى يتطلبها الإتصال الفعال ، واللازمة لنجاح العملية التربوية برمتها .

١١- على إدارة التعليم إقامة ندوات بحضور ممثلين من كافة القطاعات التعليمية وذلك لمناقشة المشكلات التى تواجه التعليم العام للبنين بالمنطقة ، وذلك للإستفادة من وجهات نظرهم تمهيداً لإتخاذ قرارات كفيلة بالقضاء على تلك المشكلات أو التخفيف من حدتها .

١٢- الإستفادة من قنوات الإتصال القائمة (الكتابية والشفهية) في زيادة خبرات مديري المدارس والمعلمين وتنمية مهاراتهم عن طريق التوصيل الجيد للمعلومات المستجدة في مجالي الإدارة والتعليم .

١٣- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم وذلك بتقليل نطاق الإشراف لمدير التعليم عن طريق إستحداث ثلاثة أقسام أخرى يتولى كل قسم منها الإشراف على مرحلة معينة (إبتدائى ، متوسط ، ثانوي) .

١٤- التنسيق مع وزارة البرق والبريد والهاتف بهدف تأمين خدمة الهاتف للمدارس التى لا تتوفر فيها تلك الخدمة ، ويمكن الإستعانة بنظام الإسقاط (الهاتف الريفي) في إيصال تلك الخدمة للمدارس النائية الخارجة عن نطاق الشبكة السلكية .

١٥- تأمين أجهزة فاكس في جميع مدارس المنطقة وذلك لإستخدامها في التوجيهات الهامة التى لا تحتمل التأخير .

١٦- تأمين شبكة حاسب آلي بشكل مصغر في بداية الأمر وذلك عن طريق تأمين نهاية طرفية في كل قطاع تعليمي (١٢ قطاع) على أن ترتبط هذه النهايات الطرفية بشكل مباشر مع المركز الرئيسي في إدارة التعليم ، فهذا يحقق سرعة وصول التوجيهات إلى القطاعات وبالتالي يقوم كل قطاع بمهمة توزيعها على المدارس التابعة له .

المراجع

أولاً : الكتب العربية :

- ١- ابو عرقوب ، إبراهيم . الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي ، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٣ م .
- ٢ - إحدادن ، زهير ، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، ١٩٩١ م .
- ٣ - إمام ، إبراهيم . الإعلام والاتصال بال جماهير ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٩ م .
- ٤ - البادي ، محمد محمد . المدخل إلى الإقناع في المؤسسات المعاصرة : دراسة تطبيقية على الإتصال الإداري ، جده : مكتبة مصباح ، ١٤٠٩ هـ .
- ٥ - بدر ، حامد أحمد . السلوك التنظيمي ، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع ، ١٤١٠ هـ .
- ٦ - جوهر ، صلاح الدين . علم الإتصال : مفاهيمه - نظرياته - مجالاته ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٩ م .
- ٧- حسن ، عبد الباسط محمد . أصول البحث الإجتماعي ، الطبعة الحادية عشر ، القاهرة : مكتبة وهبه ، ١٤١٠ هـ .
- ٨ - حسن ، ماجي الطواني وآخرون . وسائل الإتصال ، الطبعة الأولى ، جدة : مكتبة زهران ، ١٤١٤ هـ .
- ٩ - خير الدين ، حسن محمد . العلوم السلوكية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، بدون تاريخ .
- ١٠ - درويش ، عبدالكريم و ليلي ت كلا . أصول الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠ م .

- ١١ - الديب ، مدحت . سلوك الفرد في المنظمة ، الأسكندرية : دار حجاب للمعرفة والنشر ، ١٩٨٤م .
- ١٢ - روبن ، برنت . ترجمة نخبة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود . الإتصال والسلوك الإنساني ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤١٢هـ .
- ١٣ - سالم ، فؤاد الشيخ . وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان : الجامعة الأردنية ، بدون تاريخ .
- ١٤ - سعد ، اسماعيل علي . الإتصال والرأي العام : مبحث في القوة والأيدلوجيه . الطبعة الثانية ، الأسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨١م .
- ١٥ - الطوبجي ، حسين حمدي . وسائل الإتصال والتكنولوجيا في التعليم ، الطبعة الثامنة ، الكويت : دار القلم ، ١٩٨٧م .
- ١٦ - الطويل ، هاني عبدالرحمن . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، عمان : الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦م .
- ١٧ - عاشور ، أحمد صقر . السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٠م .
- ١٨ - عامر ، سعيد يس . الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٦هـ .
- ١٩ - عبد الباقي ، زيدان . وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الإجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية ، الطبعة الثانية ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ١٩٧٩م .
- ٢٠ - عبدالسلام ، فاروق وآخرون . مدخل إلى القياس التربوي والنفسي ، الطبعة الثانية ، مكة المكرمة : دار إحياء التراث الإسلامي ، ١٤١٣هـ .

- ٢١ - عبداللطيف ، عبدالحميد وبشير زنداح . الإدارة المكتبية وأعمال السكرتارية في الأجهزة الحكومية : الجزء الأول ، الإدارة المكتبية ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، محرم ١٤٠٨ هـ .
- ٢٢ - العثيمين ، فهد سعود . الإتصالات الادارية : ماهيتها .. أهميتها .. أساليبها ، الطبعة الثانية ، ١٤١٤ هـ .
- ٢٣ - عساف ، محمود . أصول الإدارة ، ١٩٨٨ م .
- ٢٤ - علاقي ، مدني عبدالقادر . الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، الطبعة السادسة ، جده : مكتبة دار زهران ، ١٤١٤ هـ .
- ٢٥ - علي ، علي أحمد . أساسيات سلوك الإنسان مع تطبيقات في مجال العمل ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، بدون تاريخ .
- ٢٦ - علي ، علي أحمد وروحية السيد . الإتصالات الإدارية والجماهيرية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٨٠ م .
- ٢٧ - عليش ، محمد ماهر . الإتصالات : دراسة تحليلية ، بدون تاريخ .
- ٢٨ - الكامل ، فرج . تأثير وسائل الإتصال : الأسس النفسية والاجتماعية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٥ م .
- ٢٩ - محمد ، لطفي راشد . الإتصالات الإدارية ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، ١٩٨٣ م .
- ٣٠ - مرزوق ، يوسف . مدخل إلى علم الإتصال ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٨ م .
- ٣١ - مرسي ، سيد عبدالحميد . العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، الطبعة الثانية ، القاهرة : مكتبة وهبه ، ١٤٠٤ هـ .
- ٣٢ - المصري ، أحمد محمد . الإتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة ، دبي : دار القلم للنشر والتوزيع ، ١٤٠٩ هـ .

٣٣ - موسى ، عصام سليمان . المدخل في الإتصال الجماهيري ، الأردن : جامعة اليرموك ، ١٩٨٦م .

ثانياً : الرسائل والدراسات العلمية :

١ - أبو طالب ، حسين علي . «أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه إدارتي تعليم البنين بمنطقتي أبها وجيزان» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤١١هـ .

٢ - الأحمدى ، علي حامد . « العلاقة بين نمط القيادة التربوية وفاعلية الإتصال التربوي بمدارس مكة المكرمة الإبتدائية كما يدركها المعلمون » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة ، ١٤٠٤هـ .

٣ - الجعيلي ، سناء عبد العزيز . « العلاقة بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي والكفاية الإنتاجية لمعلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود : الرياض ، ١٤١٣هـ .

٤ - سلام ، عبد الحميد . « طبيعة شبكة الإتصالات بين مديرات مدارس مراحل التعليم العامة بالدوحة » ، الدوحة ، مركز البحوث التربوية ١٩٨٨م .

٥ - الطلحي ، عليوي دخيل . « أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة ، ١٤١٤هـ .

٦ - عبدالوهاب ، علي محمد . معوقات الإتصال في جماعات : أنواعها وطرق علاجها ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٣٩٨هـ .

- ٧ - الغزالي ، محمد وإبراهيم شحاته . «الإتصالات في الأجهزة الحكومية : دراسة ميدانية عن تنظيم وإدارة الإتصالات الكتابية في المملكة العربية السعودية » ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، ١٤٠٣ هـ .
- ٨ - فهمي ، إميل . « الإتصال التربوي : دراسة ميدانية » ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٦ م .

- ٩ - يونس ، عبير . « مدى كفاءة نظام الإتصال الإداري في عمادة القبول والتسجيل بجامعة الملك سعود » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود : الرياض ، ١٤١٣ هـ .

ثالثاً : الدوريات العلمية :

- ١ - أبو زيد الدسوقي حامد . «أثر مستوى خبرة وتعليم المدير على العملية الإتصالية بالتطبيق على مشروعات الخدمة العامة بالبيئة السعودية » ، القاهرة : مجلة الإدارة ، المجلد (١٩) ، العدد (١) ، يوليو ١٩٨٦ م .
- ٢ - بدر ، حامد احمد . « إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الإتصالات بالمنظمة » ، عمان : المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، السنة (١١) ، ١٩٨٧ م .
- ٣ - بدر ، حامد أحمد . « فعالية نظام الإتصال في بيت التمويل الكويتي » ، الكويت : مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد (١) ، ربيع ١٩٨٤ م .
- ٤ - التويجري ، محمد ابراهيم . « الإتصال الإداري . أنواعه وأساليبه : دراسة مقارنة » ، مسقط : مجلة الإداري ، العدد (٣٣-٣٤) ، ١٩٨٨ م .
- ٥ - جنيد ، عبدالمنعم . « نظم الإتصالات الإدارية » ، الإحساء : مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية ، العدد (٢) ، ١٤٠٢ هـ .
- ٦ - الحسن ، ربحي محمد . « الإتصالات غير اللفظية وأهميتها في الإدارة » ، الرياض : مجلة الإدارة العامة ، العدد (٦١) ، رجب ١٤٠٩ هـ .

٧ - زنداح ، بشير ابراهيم . « أساليب نقل الأوراق في الأجهزة الحكومية » ،
الرياض : معهد الإدارة العامة ، العدد (٣٦) ، ربيع الثاني ١٤٠٣ هـ .

٨ - الشافعي ، محمد يوسف . « الإتصالات في الإدارة والعوامل التي تقلل
من كفاءتها » ، القاهرة : مجلة الإدارة ، العدد (٤) ، أبريل ١٩٨٤ م .

٩ - عطية ، حامد سوادي . « سلوك العاملين ودور المدير في التأثير عليهم :
نظرة عامة وإقتراحات للتطبيق » ، الرياض : مجلة الإدارة العامة ، العدد
(٤٦) ، شوال ١٤٠٥ هـ .

١٠ - فقيري ، أحمد محمد . « عمليات التأثير في المنظمة وإنعكاساتها على
أنماط القيادة » ، الرياض : مجلة الإدارة العامة ، العدد (٤٦) ، شوال
١٤٠٥ هـ .

١١ - محمد ، عثمان خيرى . « الإتصالات الإدارية .. طبيعتها ومشكلاتها » ،
الرياض : مجلة الإدارة العامة ، العدد (٢٥) ، ربيع الثاني ١٤٠٠ هـ .

١٢ - مرشد ، سمير اسعد . « مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة
العامة » ، جدة : مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد والإدارة ،
المجلد (١) ، ١٤٠٨ هـ .

١٣ - هيجان ، عبدالرحمن أحمد . « المدير والقائد الإداري : تحليل المهارات
النفسية - الإجتماعية في الإدارة » ، الرياض : معهد الإدارة العامة ،
العدد (٧٧) ، رجب ١٤١٣ هـ .

رابعاً : المراجع الأجنبية :

1. Adair, John. Training For Communication, England : Gower Press, 1973.
2. Allen, Richard K., Organizational Management through communication , N.Y. : Harper & Row Publishers, 1977.

3. Beshen, Nadia Mohammed , The Effect of Organizational Communication on the Middle and Lower level Managers Participation in the Decision- Making Process in Saudi Arabia, Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Communication, the University of Arizona, U.S.A., 1987.
4. Beach, Dale S., The Mangement of people At Work, 2nd Edition, London: The Macmillan Company, 1970.
5. Berelson, B. & Gary A. Steiner, Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, N.Y. :Harcort, 1964.
6. Berkley, George E., The Craft of Public Administration, 4th Edition, Iowa , U.S.A: C.Brown Publishers, 1988.
7. Berlo, David K., The Process of Communication , San Francisco : Rinehart Press, 1960.
8. Blicg, Ron., Communication for Employees: On the Move, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1976.
9. Bozeman, Barry. Public Management and Plicy Analysis, N.Y.: st. Martin's Press, 1979.
10. Compton, Hery & William Bennett, Communication Supervisory Managment, London: Thomas Nelson & Sons Ltd., 1967.
11. Davis , Keith, "Grapevine Communication Among Lower and Middle Managers", Personnel Journal, April-1969.
12. Downs, Cal W. & Others, The Organizational Communicator, N.Y. : Harper & Row Publishers, 1977.
13. Foehenbech, Julie & Steve Goldfarb. "Employee Communication in the Gos " , IABC Communication World, May - June 1990.

14. Griffin, Ricky W. & Gregory Moor head, Organizational Behavior, Boston: Houghton Mifflin Company, 1986.
15. Huebsch, JC, Communication 2000, London :Butterworth publishers (pty) Ltd., 1986.
16. Koehler, Jerry W. & Others, Organizational Communication : Behavioral perspectives, N.Y.: Holt, Rinehart & Winston, 1976.
17. Leyton. A.C., The Art of Communication , London: Pitman publishing, 1970.
18. Melcher, Arlyn J. & Ronald Beller, "Toward a Theory of Organization Communication: Consideration in Channel Selection ", Academy of Managment Quarterly, March 1967.
19. Mortensen, C. David, Communication: The study of humen interaction, N.Y. : McGraw-Hill Book Company, 1972.
- 20 Munter, Mary - Guide to Manageriel Communication, London: Prentice- Hall Internitonal, Inc. , 1982.
21. Myers, Michele Tolela & Gail E.Myers. Managing By Communication : An Organizational Approach, N.Y. : McGraw - Hill Book Company, 1982.
22. Paskin, Otis W. & Craig Aronott. Interpersonal Communication In Organizations, Goodyear publishing Co. 1980.
23. Pursley, Robert D. & Neil Snortland, Managing Government Organizations: An Introduction to Public Administration, Massachusetts: Duxbury Press, 1980.
24. Richard son, Ivan L. & Sidney Baldwin - Public Administration: Government in Action. Ohio: Charles E.Merrill Puplishing Co., 1976.

25. Sanford, Aubrey C., & Others, Communication Behavior in Organizations, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company , 1976.
26. Sherman, Chruden. Personnel Management, 3rd Edition, Ohio: South-Western Publishing Company, 1968.
27. Sigband, Norman B., Communication for Management & Business, 2nd Edition, Illinois : Scott, Foresman & Company, 1976.
28. Simon, Herbert A., Administrative Behavior, 1st Edition, N.Y. : the Free Press, 1976.
29. Tortoriello, Thomas R., & Others, Communication in the Organization , N.Y. : McGraw-Hill Book Company, 1978.
30. Tosi, Henry L. & W. Clay Hamner. Organizational Behavior & Management : Acontingency approach, 3rd Edition, N.Y. : John Wiley & Sons , 1982.
31. Vogel, Alfred, "Why Don't Employees Speak Up? " , Personnel Administration, Vol.30, May- June 1967.
32. Wells, Gordon, How to Communicate, N.Y. : McGraw-Hill Book Company , 1978.
33. Wofford, Jerry C. & others. Organizational Communication , N.Y. : McGraw-Hill Book Company, 1977.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم [١]

أداة الدراسة في صورتها النهائية

البيانات الأولية :

(أ) العمل الحالي :

١ - مدير مدرسة ثانوية .

٢ - مدير مدرسة متوسطة .

٣ - مدير مدرسة ابتدائية .

(ب) المؤهل العلمي :

١ - دكتوراه .

٢ - ماجستير .

٣ - بكالوريوس تربوي .

٤ - بكالوريوس غير تربوي .

٥ - بكالوريوس إعداد المعلمين .

٦ - دبلوم الكلية المتوسطة .

٧ - معهد المعلمين .

٨ - أخرى . . . تذكر () .

(ج) سنوات الخدمة :

١ - أقل من ٥ سنوات .

٢ - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات .

٣ - من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة .

٤ - من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة .

٥ - من ٢٠ سنة فأكثر .

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					أولاً : نهط الإتصال :
					١- تحرص إدارة التعليم على تزويد إدارات المدارس بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجونها في مجال العمل .
					٢- الرسائل الواردة إلى المدرسة أكثر من الرسائل الصادرة منها إلى إدارة التعليم .
					٣- هناك إتصال مستمر وتبادل للمعلومات بين المدرسة وبقية المدارس .
					٤- نستطيع مخاطبة أي قسم من أقسام إدارة التعليم بشكل مباشر .
					٥- تستمع إدارة التعليم إلى شكوانا ووجهات نظرنا بصورة منتظمة .
					٦- تعتمد القرارات التي تصدرها إدارة التعليم على ما مقدمة من أفكار ومقترحات.
					٧- ترحب إدارة التعليم بمانوجهه من نقد في مجال العمل.
					٨- أحصل على بعض المعلومات المهمة عن طريق الزملاء في إدارة التعليم .
					٩- أقوم بالاستفسار عن بعض الأمور عن طريق مديري المدارس ذوي الخبرة .
					١٠- أستفيد من علاقتي الوطيدة مع بعض الزملاء والأصدقاء في إدارة التعليم وذلك لإنجاز بعض الأعمال أو المعاملات المتعلقة بالمدرسة .
					ثانياً : وسائل الإتصال :
					١١- تعتبر الوسائل الكتابية (تعليمات وتعميمات) هي الوسيلة الغالبة التي تستخدمها إدارة التعليم في إتصالها بالمدارس .
					١٢- تتوفر لدينا أدلة وكتيبات خاصة بطرق العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					١٣- توجد مجلة أو نشرة خاصة دورية تشرف عليها إدارة التعليم وتوزع على جميع المدارس .
					١٤- تصلنا من إدارة التعليم تقارير دورية عن كل فترة زمنية سابقة .
					١٥- نستطيع مقابلة مدير التعليم في أوقات العمل الرسمي .
					١٦- تعقد إدارة التعليم إجتماعات دورية لمديري المدارس.
					١٧- يقوم موجهو الإدارة المدرسية بزيارات كافية للمدرسة .
					١٨- نستفيد كثيراً من خبرات موجهي الإدارة المدرسية .
					١٩- تعقد إدارة التعليم ندوات ومؤتمرات تتعلق بالتعليم العام والمشكلات التي تواجهه .
					٢٠- تحرص إدارة التعليم على التطوير من خلال ترشيح مديري المدارس للدورات المختلفة .
					٢١- أستخدم الهاتف للاتصال بالمسؤولين في إدارة التعليم .
					٢٢- تصلنا بعض التوجيهات من إدارة التعليم عن طريق الهاتف.
					ثالثاً : أهداف الإتصال :
					٢٣- تهدف إدارة التعليم من خلال إتصالها بالمدارس إلى :
					- إيضاح طرق العمل .
					- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
					- بيان سياسة إدارة التعليم وخططها المستقبلية .
					- تصدير الأوامر وتوصيل التعاميم .
					- العمل على زيادة خبرات مديري المدارس والمعلمين.
					- تنمية مهارات مديري المدارس والمعلمين عن طريق التوصيل الجيد للمعلومات المستجده في مجالي الإدارة والتعليم .

العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٤- يحرص مديرو المدارس على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة إلى إدارة التعليم .					
٢٥- تسهم عملية الإتصال في تكوين علاقات إنسانية جيدة بين مديري المدارس والمسؤولين في إدارة التعليم .					
٢٦- تسهم عملية الإتصال في زيادة ثقة مدير المدرسة بنفسه وبمكانته .					
٢٧- تحرص إدارة التعليم على إقامة الحفلات في المناسبات المختلفة خلال العام الدراسي .					
٢٨- توجه إلينا الدعوات لحضور الحفلات التي تقيمها إدارة التعليم .					
٢٩- يشاركني المسؤولون في إدارة التعليم أحياناً في المناسبات الإجتماعية خارج محيط العمل .					
٣٠- للمسؤولين في إدارة التعليم مواقف إنسانية تجاه الزملاء الذين يملكون بظروف صعبة خارجة عن نطاق العمل .					
رابعاً : معوقات الإتصال :					
٣١- لا يهتم المسؤولون في إدارة التعليم بما نوصله لهم من معلومات أو طلبات .					
٣٢- لا يتوخى المسؤولون في إدارة التعليم الدقة والموضوعية في إرسال رسائلهم .					
٣٣- ينظر المسؤولون في إدارة التعليم إلى بعض المشكلات الصعبة التي تواجهنا على أنها مشكلات ثانوية .					
٣٤- نشعر بأن المسؤولين بإدارة التعليم لا يثقون بنا كثيراً .					
٣٥- لا توجد خريطة تنظيمية توضح شبكة العلاقات بين جميع العاملين .					
٣٦- لا تحرص إدارة التعليم على التشاور معنا وإشراكنا في عملية صنع القرار .					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٣٧- تؤثر كثرة عدد المدارس سلباً على نظام الإتصال .
					٣٨- لا يوجد بالمدرسة موظف مختص بالإتصالات .
					٣٩- يفتقر الإتصال القائم بين إدارة التعليم وإدارات المدارس إلى تقنيات الإتصال الحديثة .
					٤٠- نجد صعوبة في الإتصال بسبب البعد المكاني بين المدرسة وإدارة التعليم .
					خامساً : عناصر الإتصال :
					أ- المرسل :
					٤١- يتمتع المسئولون في إدارة التعليم بمهارات الإتصال التالية :
					- مهارة التحدث السليم .
					- مهارة الإنصات الجيد .
					- مهارة القراءة السريعة .
					- مهارة الكتابة الصحيحة .
					٤٢- نشعر بان المسئولين في إدارة التعليم يحترمونا كثيراً .
					٤٣- تصلنا تعاميم مع أن إدارة التعليم غير مقتنعة بها أصلاً .
					٤٤- نقوم بتنفيذ بعض التوجيهات تجنباً للمساءلة .
					٤٥- نحرص إدارة التعليم على تقديم المكافآت المادية للعاملين الملتزمين بالتعليمات .
					٤٦- نحرص إدارة التعليم على تقديم المكافآت المعنوية للعاملين الملتزمين بالتعليمات .
					٤٧- نتمشى مع تعليمات المسئولين لما لهم من صلاحيات في هذا الخصوص .
					٤٨- تتصف شخصيات المسئولين في إدارة التعليم بالجاذبية في التعامل مع الآخرين .
					٤٩- نشق كثيراً بخبرات المسئولين في إدارة التعليم ومؤهلاتهم العلمية .

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					ب - الوسيلة :
					٥٠- يحرص المسؤولون في إدارة التعليم على فتح باب الحوار معنا ومناقشتنا وجهاً لوجه .
					٥١- تصلنا الخطابات والتوجيهات مباشرة من مدير التعليم .
					٥٢- تصلنا التوجيهات من إدارة التعليم في الوقت المناسب دائماً .
					٥٣- تصلنا من إدارة التعليم جميع التعاميم التي تصل إلى بقية المدارس .
					ج - الرسالة :
					٥٤- تتصف التوجيهات والتعاميم (شفهية أو كتابية) التي تصلنا من إدارة التعليم بما يلي :
					- أنها صريحة وواضحة لاليس فيها .
					- أن بياناتها ومعلوماتها مرتبة ومنظمة .
					- أنها تتضمن معلومات جديدة .
					- أنها مختصرة بقدر الإمكان .
					- أنها تتضمن معلومات وبيانات متكاملة حول موضوعها .
					- أنها تتضمن كلمات مهذبة تُشعر المتلقي بأن المرسل يحترمه .
					- أنها خالية من الأخطاء الإملائية والنحوية.
					- أنها مبنية على معلومات وبيانات صحيحة وموضوعية.
					د - المستقبل :
					٥٥- إتجاهاتنا نحو المسؤولين في إدارة التعليم إتجاهات إيجابية .
					٥٦- أعتقد بأنني قادر على التعبير عن ما يجول في ذهني إلى إدارة التعليم .
					٥٧- المعلومات التي تقدمها لنا إدارة التعليم تدور حول موضوعات تهمننا كثيراً .

العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٨- نعمل على تنفيذ توجيهات إدارة التعليم لأن لها مردوداً إيجابياً مستقبلاً .					
٥٩- تتناسب تعليمات إدارة التعليم مع قدراتنا وإمكانياتنا .					
٦٠- تتفق قرارات وتوجيهات إدارة التعليم مع ما نتمتع به من خبرات ومعارف في مجال العمل .					
هـ - البيئة :					
٦١- تتفق توجيهات وتعليمات إدارة التعليم دائماً مع التعاليم الإسلامية الحنيفة .					
٦٢- تتمشى قرارات إدارة التعليم مع الأعراف والعادات والتقاليد الصحيحة السائدة في المجتمع السعودي .					
٦٣- يعتمد تنفيذي لبعض التعليمات الجديدة على التشاور مع مديري المدارس ذوي الخبرة للتعرف على مدى تقبلهم لها .					
٦٤- يعتمد تنفيذي لبعض التعليمات الجديدة على مدى تقبل المعلمين في المدرسة لها .					

القطاع التعليمي الذي تتبع له المدرسة :

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|----------------------|
| ☐ | ١- مدينة أبها . | ☐ | ٢- مدينة خميس مشيط . |
| ☐ | ٣- أحد رفيدة . | ☐ | ٤- بالبحر . |
| ☐ | ٥- باللسمر . | ☐ | ٦- تهامة . |
| ☐ | ٧- الشعف . | ☐ | ٨- بني مالك . |
| ☐ | ٩- ربيعة ورفيدة . | ☐ | ١٠- تندحه . |
| ☐ | ١١- يعرى . | ☐ | ١٢- وادي بن هشبل . |

ملحق رقم [٢]

بيان بأسماء الأساتذة المحكمين لإدارة الدراسة

- ١- د. إبراهيم أبو سعيد . أستاذ مساعد - قسم التربية الإسلامية .
- ٢- د. إبراهيم عبدالله الماحي . أستاذ مساعد - قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ٣- د. أحمد عبده عوض . أستاذ مساعد - قسم المناهج وطرق التدريس.
- ٤- د. جويير ماطر الثبتي . أستاذ مساعد - قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ٥- د. حامد سالم الحربي . أستاذ مساعد - قسم التربية الإسلامية .
- ٦- د. حسن علي مختار. أستاذ مشارك - قسم المناهج وطرق التدريس .
- ٧- د. سلطان سعيد بخاري . أستاذ مشارك - قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ٨- د. سميح أحمد محمود . أستاذ مساعد - قسم علم النفس .
- ٩- د. عبد الحكيم موسى مبارك . أستاذ مشارك - قسم المناهج وطرق التدريس
- ١٠- د. عمر حسين عطار . أستاذ مساعد - قسم التربية الإسلامية .
- ١١- أ.د. محمد حمزة سليمان . أستاذ - قسم علم النفس.
- ١٢- د. محمد عايد الدوسري . أستاذ مساعد - قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ١٣- د. نايف همام الشريف . أستاذ مساعد - قسم التربية الإسلامية.
- ١٤- د. نبيل السيد حسن . أستاذ مساعد - قسم علم النفس.

ملحق رقم [٣]

موافقة الإدارة العامة للبحوث التربوية بوزارة
المعارف على إجراء الدراسة

المشروعات :

التاريخ ١٧/٤/١٤١٦هـ

الرقم : ١٧/٤/١٤١٦

الموضوع : بشأن الموافقة على إجراء دراسة .

حفظه الله

سعادة مدير عام التعليم بمنطقة عسير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

تقدم : الباحث / خالد بن سعد الجضي - كلية التربية - جامعة أم القرى بمكة المكرمة .
بطلب : إجراء بحث بعنوان (واقع الاتصال الإداري وأثره السلوكي من وجهة نظر مديري المدارس بمنطقة عسير التعليمية) وفق استمارة البحث والاستبانة المرفق صورة لكل منها .
نأمل السماح له بإجراء البحث مع ملاحظة أن الباحث (أو الباحثين) يتحمل المسؤولية المتعلقة بمختلف جوانب بحثه .

كما نرجو إحالة كامل الأوراق إلى مشرف البحوث بإدارتكم لإكمال اللازم .

وتقبلوا خالص التحية ،،،

مدير عام

إدارة البحوث التربوية

د. علي بن عبد الخالق القرني

صورة لسعادة وكيل الوزارة المساعد للتطوير التربوي .
صورة للإدارة ص ١ - ب ٤ .

ملاحظة : الوزارة غير مسؤولة عن إرسال أو استلام الأدوات الخاصة بدراسة الباحث .

ملحق رقم [٤]

خطاب الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير
الموجه لمدارس المنطقة.



الرقم: ٢١/٢٩١
التاريخ: ١٤/٧/٩٤
المرفقات:

الموضوع: موافقة باجراء بحث

البحوث التربوية

المحترم

المكرم مدير المدرسة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

فيصلكم الباحث / خالد بن سعد الجضي - كلية التربية - جامعة أم القرى
بمكة المكرمة لاجراء بحثه (واقع الاتصال الاداري وأثره السلوكي من وجهة
نظر مديري المدارس بمنطقة عسير التعليمية) .
آمل تسهيل مهمته واكمال اللازم .
ولكم تحياتي ”

مدير عام التعليم بمنطقة عسير
١٤٢٦
د / حمد بن محمد الشفـرود

ص للبحوث التربوية
= للارشيف

تلكس : ٩٠١٠٧٩
ص . ب : ٤٤٩
فاكس : ٢٢٤٦٥٢٨

سنترال : ٢٢٦٤٥٦٦
سنترال : ٢٢٦٤٥٨٣
سنترال : ٢٢٦٤٥٩٢

سنترال : ٢٢٤٦٨١٣
سنترال : ٢٢٤٧١٠٢
سنترال : ٢٢٤٩٣٠١

ملحق رقم [٥]

خطاب الباحث الموجه لعينة الدراسة

المملكة العربية السعودية
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

حفظه الله

المكرم مدير المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ،،

يهدف الباحث إلى التعرف على مدى فعالية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس ، ويسر الباحث أن يطرح هذه الإستبانة بين ايديكم مؤملاً أن تنال إهتمامكم للإجابة على مفرداتها بكل موضوعية وتجرد ، علماً بأن كل ما تدلون به من أجابة سيكون محل اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

وسوف تكون إجابتكم على هذه الإستبانة من المرتكزات الهامة لرسالة الباحث ، وعاملاً مهماً في التعرف على نظام الإتصال الإداري القائم حالياً وذلك بهدف الوصول - إن شاء الله - إلى توصيات من شأنها العمل على تدعيم مكان القوة والقضاء على مكان الضعف إن وجدت . هذا وتجدون أمام كل عبارة من عبارات الإستبيان خمسة مواقف هي (موافق بشدة - موافق - غير متأكد - غير موافق - غير موافق بشدة) ، ويأمل الباحث منكم تعبئة البيانات الأولية ثم وضع علامة (√) في الخانة التي تمثل موقفكم من تلك العبارة .

شاكراً لكم حسن زجاوبكم ، وفقكم الله وسدد على طريق الخير خطاكم .

الباحث

خالد بن سعد الجضي