



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات الاتصال الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومتطلبات مواجهتها

إعداد

رجاء علي محمد الأنفي

إشراف

أ.د/ مجدى صلاح طه المهدي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ محمد إبراهيم عطوة
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٥ - يناير ٢٠٢٤

معوقات الاتصال الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومتطلبات مواجهتها

د. عبد الله علي محمد الفلي

مقدمة:

يشهد العالم تغيرات متسارعة شملت مظاهر الحياة المختلفة كافة، وبخاصة التطور التقني الذي أثر في نمط الحياة اليومية والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال، وتعد الإدارة إحدى أهم الممارسات الإنسانية التي تسهم في تنظيم المؤسسات، وقد شملت التطورات التقنية أنماط الإدارة كافة، وأحدثت فيها كثيرًا من التغيرات والتشكيلات الإدارية المختلفة.

وفي الوقت الحاضر أدت الظروف الحالية إلى تحول الإدارة من شكلها التقليدي إلى إدارة فعالة تسعى إلى إحداث التغير والتطور في كافة المجالات نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي (بلقاسم سلاطينة وآخرون، ٢٠١٣، ٥٥)، هذا التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار شبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت)، وما أفرزته من متغيرات عديدة وتطورات سريعة، لها الأثر الكبير في أداء الأعمال وتحقيقها لأهدافها، الأمر الذي أحدث تغييرًا جوهريًا وجذريًا في أساليب تنفيذ أنشطتها وعملياتها، وعلى هذا الأساس فإن رقمنة التعليم تعد حقلاً معرفيًا حديثًا وامتدادًا طبيعيًا لتطور الفكر الإداري (عادل الفرجي وآخرون، ٢٠١٠، ٦-٣).

يعد الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في المؤسسة التعليمية، فهو يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجح إنجازًا عمليًا سليمًا دون الإعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة فالاتصالات مهمة لنجاح المؤسسة وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومؤسسات إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الإدارية تستطيع المؤسسة ربط أجزائها وأقسامها ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء حيث أن الاتصالات الإدارية تعتبر الجسر الموصل بين المؤسسة وبين العاملين وبينها وبين العالم المحيط بها (كريمة رماش، أمينة عمران، ٢٠١٥، ٧٩).

كما أن الاتصال الإداري من المتطلبات الأساسية في أي مؤسسة تعليمية من أجل إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف أقسامها وأنشطتها، فمعظم المديرين يرون في عملية الاتصال الإداري الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للعاملين، والارتقاء بمستوى أداء المؤسسة التعليمية، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر توفير نظام اتصال فعال باعتباره وسيلة نقل المعلومات والبيانات والأفكار، والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، ومن خلاله يستطيع الإداريون معرفة أسباب القرارات والتصرفات الصادرة عن المؤسسة التعليمية، وأن يعلموا القوى والمؤثرات التي تتعرض لها، وبالتالي توفير المعلومات والبيانات التي تمكنهم من فهم خطتها وسياساتها، وأسباب التغير فيها (حسن خبابة، ٢٠١٢، ٦٢).

وتشير دراسة (محمد العجمي، ٢٠١٠، ٢٦٤) إلى أن الاتصال من أهم جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، حيث أن جميع

الجهود والأنشطة المدرسية لا يمكن أن تتم إلا من خلال الاتصالات، بالإضافة إلى أن الاتصالات المدرسية تمثل الدورة الدموية للنظم التعليمية والتربوية والإدارية، إذ أن تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية يتوقف تماماً بتوقف عمليات الاتصال.

مشكلة البحث:

إن أهمية وضرورة تطوير الأنظمة التربوية التعليمية بصفة عامة، وتطوير الإدارة المدرسية بصفة خاصة يرجع إلى التغيرات المتسارعة التي يشهدها القرن الواحد والعشرين كرقمنة التعليم وذلك لأن المدرسة هي التي تعد الأجيال القادمة للتعامل مع تحديات هذا العصر، إلا أن الواقع الفعلي لمستوى أداء المدارس وإدارتها يشير إلى وجود العديد من نقاط الضعف والكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه المدارس لأهدافها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات على أن المدارس

وإداراتها تعاني من مجموعة من المشكلات منها ما يلي:

- ١- ضعف تجهيزات وإمكانيات العديد من المدارس على مستوى مراحل التعليم المختلفة بمصر بصفة عامة، والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة لاستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات كأداة أساسية لرقمنة التعليم لتطوير العملية التعليمية من جميع جوانبها رغم المحاولات المستمرة في هذا الشأن.
- ٢- ضعف كفاءة العملية التعليمية بمدارس التعليم الثانوي لعدم وجود الكوادر البشرية والإدارية المؤهلة مع ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية التي تبطئ من سرعة التحول لمنظومة رقمنة التعليم.
- ٣- اعتماد مديري المدارس على الأساليب القديمة في الإدارة ورفض الكثير منهم للأساليب الحديثة مع عدم تشجيع الإدارة المدرسية على الابتكار والإبداع في أدوارها القيادية بما يتواءم والثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة في ظل رقمنة التعليم لسيادة المركزية في المنظومة التعليمية.
- ٤- افتقار المدارس للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي تتطلبها روح العصر، واحتمالات المستقبل.
- ٥- عدم اعتماد معايير إختيار مديري المدارس في مصر على المقومات والقدرات والمهارات الإدارية لهم.

من أجل ذلك يحاول هذا البحث الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي حد يمكن مواجهة معوقات الاتصال الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في المجتمع المصري؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية :

- ١- ما الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري؟
- ٢- ما أهم معوقات تحقيق الاتصال الإداري؟
- ٣- ما متطلبات مواجهة معوقات الاتصال الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في المجتمع المصري؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام وذلك من خلال:

- ١- تحديد الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري .
- ٢- التعرف على واقع تطبيق الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام .

٣- الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطوير الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

٤- تحديد متطلبات تطوير الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

أهمية البحث:

يسعى البحث الحالي الى تقديم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام ، والخروج من النمط التقليدي للإدارة الى النمط التقني المتطور وتكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على النحو التالي:

الأهمية النظرية للبحث:

تمثل الأهمية النظرية للبحث في:

- ١- إثراء الأدبيات العلمية في مجال الاتصال الإداري في التعليم، ويقدم دراسة جديدة تضيف إلى المعرفة الموجود. حيث يركز على الدور الهام والفعال للاتصال الإداري.
- ٢- إرساء اللامركزية في التعليم، وإعطاء المدرسة وإدارتها السلطات المتعلقة باتخاذ القرارات الخاصة بها من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في إدارة شؤونها، واتخاذ قراراتها والمشاركة الجماعية فيها بما يتفق والتحديات الحالية في منظومة التعليم.
- ٣- تطوير الفهم لأهمية الاتصال الإداري ، حيث يؤكد على أن الاتصال الإداري ليس مجرد نقل المعلومات، بل هو عملية ضرورية لتحقيق أهداف التعليم.
- ٤- تطوير مهارات الاتصال الإداري وتقديم الدراسة مجموعة من التوصيات لكيفية تطوير مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، مما يساهم في تحسين أدائهم الإداري.

الأهمية التطبيقية للبحث:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في:

- ١- مساعدة مديري مدارس التعليم الثانوي العام على تطوير مهارات الاتصال الإداري لديهم، مما يساهم في تحسين أدائهم الإداري.
- ٢- مساعدة مديري مدارس التعليم الثانوي العام على فهم أهمية الاتصال الإداري .
- ٣- يقدم البحث مجموعة من التوصيات لكيفية تطوير مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- ٤- توظيف نتائج الدراسة لتقييم مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، وتحديد المجالات التي يحتاجون إلى تطويرها.
- ٥- يمكن أن يستخدم مديرو مدارس التعليم الثانوي العام نتائج هذا البحث لإعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الإداري لديهم.
- ٦- يمكن أن يستخدم مديرو مدارس التعليم الثانوي العام نتائج الدراسة لتطبيق تقنيات الاتصال الحديثة في التواصل مع أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي.

مصطلح البحث:

الاتصال الإداري : Administrative communication

يقصد بالاتصال الإداري عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات سواء كانت عملية أو تعبيرية أو من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر وقد تكون من مستوى أقل والعكس وقد يكون الاتصال لإعطاء التعليمات والتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات للتأثير على الفرد ووسيلة فعالة لإحداث التعبير عن سلوكهم (نورة زغودي و سعيدة سيوان، ٢٠١٧، ١٤).

والاتصال في الإدارة "هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، كما أنه وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، وأن الاتصال يحقق التعاون الذهني بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري عموماً" (حسان والعجمي، ٢٠٠٧: ٢٧٣).

يعرفه (الفرا، ٢٠٠٨: ٧) على أنه " العملية التي تهتم بتسهيل تبادل المعلومات الهامة والقرارات بين مديري المدارس الثانوية وكل من مديريات التربية والتعليم والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية ".

كما يرى (الفرا، ٢٠٠٨: ١٥) أن المفهوم الإداري للاتصال هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين القيادة العليا وبين الموظفين والمشرفين، وبين الطلبة وأولياء الأمور وبين المجتمع المحلي، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم داخل المؤسسة وخارجها.

منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي Descriptive Method لدراسة متطلبات تطوير مهارات الاتصال الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام ، لكونه يتناسب مع الظاهرة قيد الدراسة، وعلى ذلك تتضمن الدراسة الخطوات التالية:

- ١- تحديد الإطار النظري للدراسة من خلال جمع الدراسات وما يتوفر من أدبيات تربوية تناولت موضوع تطوير الاتصال الإداري ومتطلباته لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- ٢- صياغة بعض المقترحات والتوصيات اللازمة لمعرفة متطلبات تطوير مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام.

الإطار النظري للاتصال الإداري:

مفهوم الاتصال الإداري:

عملية الاتصال الإداري وتبادل المعلومات تعتبر من العمليات الهامة في تنمية حياة الأفراد، إذ أنها العملية الأهم في دعم استمرار الحياة بكل مظاهرها، فلقد ظهرت عدة تعريفات لمفهوم الاتصال الإداري، ومنها أنه هو الطريقة والكيفية التي يتم بها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى فهو العملية التي يتم عن طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد، كما يعتبر الاتصال الإداري تبادل معلومات بين الأفراد بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة، وهو كذلك يسود في المؤسسات الكبيرة ويعد إحدى الوظائف الرئيسية في عملية القيادة (بوسنة مليكة، ٢٠١٩، ٢-٣).

وتعرف نورة زغدودي، سعيدة سيوان (٢٠١٧، ١٥) الاتصال الإداري بأنه "عملية ديناميكية مستمرة تحدث في المؤسسة نتيجة تفاعل بين طرفين أو أكثر بهدف نقل معلومات أو أفكار أو رغبات والتعبير عنها عن طريق طرف يدعى مرسلًا وآخر يدعى مستقبلًا عن طريق استخدام قنوات إرسال مناسبة قد تكون وسائل شفوية، مكتوبة، إلكترونية بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة". ويشير عثمان يوسف (٢٠١٩، ١٣) إلى الاتصال الإداري على أنه "العملية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات".

وتضيف دراسة أحمد عيسى (٢٠٢٠، ٨٠) تعريف الاتصال الإداري بأنه ما هو إلا نقل لمعلومات وأفكار في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين المديرين والعاملين وبين المعلمين وأولياء الأمور وبين المجتمع المحلي، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم داخل المؤسسة التربوية وخارجها.

أهمية الاتصال الإداري:

يمثل الاتصال الإداري الشريان الذي يغذي المؤسسة التعليمية بالمعلومات، إذ يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المؤسسة والتي لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بدونها (حسين حريم، ٢٠١٣، ٢٧٠)، كما أن عملية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى (محمد قاسم، ٢٠١٢، ٢١٩)، وبالتالي فإن الاتصال يمثل أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات كون الأفراد هم بحاجة إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات ومن ثم تقييم النتائج (ذياب سعد، ٢٠١٢، ٢٨).

وترجع أهمية الاتصال كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العاملين وردود أفعالهم تجاه سياساتها، وهو أيضاً ينير الطريق للمديرين والعاملين بالمؤسسة ويمكنهم من تحديد مواقفهم والتزامهم نحو العمل ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى أدائهم الوظيفي (بن داود العربي، ٢٠١٤، ١٧١)، فالإتصال الجيد يحقق للمديرين وضوح وفهم الأهداف والأنظمة المطلوبة منهم وضمان سير النشاطات والأعمال وذلك من خلال التفاهم الذي يهدف الإتصال الإداري تحقيقه (ماجد المعاينة، ٢٠١٣، ٢).

وعليه فإن أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة تتضح في ما يلي:

- ١- إن الإتصال الإداري يؤسس ويحافظ على العلاقات بين العاملين، ويعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي، بالإضافة إلى إدارة الأزمات والصراعات والتوتر داخل المؤسسة التعليمية.
- ٢- لا يمكن تفعيل وظائف الإدارة دون وجود نظام للإتصال الإداري الفعال، فعملية وضع الأهداف والخطط والتنسيق وتحديد الإجراءات وتدريب العاملين يقوم على نقل الرسائل.
- ٣- يمكن الإدارة من تحديد ومعرفة وتطوير احتياجات التحفيز لتوجيه العاملين نحو السلوك المرضي وتحقيق الرضا والأداء العالي.
- ٤- يساهم في بناء علاقات فاعلة من التفاهم والقبول المتبادل بين القادة والمرووسين والزملاء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها ويضمن الحفاظ على العلاقة مع الإدارة العليا.
- ٥- يوفر قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحديد وضعها الحالي مع إمكانية تحسين الأداء الفردي والعام للمؤسسة.

أهداف الإتصال الإداري ووظائفه:

إن الهدف الرئيس للإتصال الإداري هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أفراد المؤسسة التعليمية، إلا أن هناك أهدافاً أساسية في معظم عمليات الإتصال وهي كما يلي (سعاد إبراهيم، ٢٠١٥، ٢٦):

- ١- الإقناع: إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار، كما يتبادر إلى الذهن فقط وإنما الهدف هو الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.
- ٢- إطلاع المرووسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

- ٣- مشاركة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتنسيق بين جهود العاملين.
- ٤- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز فيه.
- ٥- تهدف الاتصالات الإدارية إلى ربط المستويات الإدارية والإدارات ببعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.
- ٦- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وموقف المرؤوسين منها وسبل حلها.
- ٧- ضمان تداول المعلومات وانتقالها انتقالًا سليمًا عبر المؤسسة التعليمية.
- ٨- توفير وسائل الاتصال الإداري بين المديرين والعاملين وذلك بتعميم وسائل الاتصال الإداري على كافة العاملين بما فيها شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني.
- ٩- توفير بيئة داخلية ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين العاملين وتحديد مهام كل مصلحة.
- ١٠- المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المدرسة ونقل المعلومات المناسبة لمستخدمي القرارات في الوقت المناسب.

وظائف الاتصال الإداري:

يقصد بوظيفة الاتصال الإداري مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وتتعدد وظائف الاتصال الإداري داخل المدرسة حيث يساعد على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، وتتمثل وظائف الاتصال الإداري داخل المدرسة فيما يلي:

- ١- **نقل المعلومات** : يُعد نقل المعلومات من أهم وظائف الاتصال الإداري، حيث يتم من خلاله تبادل المعلومات بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، مثل المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والإدارة المدرسية (عبد الرحمن الشمري، ٢٠٢٢، ٢١٥).
- ٢- **التأثير على السلوك** : يُعد الاتصال الإداري وسيلة فعالة للتأثير على السلوك، حيث يمكن استخدامه لتحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد أو لتغيير سلوكهم (عبد العزيز الزهراني، ٢٠٢١، ٧٤).
- ٣- **بناء العلاقات** : يُساعد الاتصال الإداري على بناء العلاقات بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، حيث يُساعد على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل (إبراهيم الحارثي، ٢٠٢١، ١٠٢).
- ٤- **حل المشكلات** : يمكن استخدام الاتصال الإداري لحل المشكلات التي تواجه المدرسة، حيث يمكن استخدامه لجمع المعلومات وتبادل الآراء واقتراح الحلول (عبد الله الغامدي، ٢٠٢١، ١٠٤).

كما حدد لينتير (Lintner, 2008, 169) الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال الإداري داخل المؤسسة التعليمية فيما يلي:

- ١- **الانفعالات (العواطف)**: تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وإن كثيراً مما يتصل به الناس بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، والحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد العوامل الدفاعية للمديرين والعاملين، إذ أنه من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع المدير والعاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى أنه عن طريق الاتصال يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، كذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن المدير

أو العامل راضيًا عن عمله، فإنه غالبًا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي ان كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

٢- **التحفيز:** إن الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة التعليمية، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة حقيقة أن الدافعية هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، وبعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وإن نشاطات القيادة وممارستها وإصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعته وتقويمه، حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطوير القيام بعملية الاتصال.

٣- **المعلومات:** إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر والتأثير فالإتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الإتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل التحسين ودقة قنوات الإتصال التي تحمل إلى الفرد والجماعات القرارات التنظيمية وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري والتي تشكل محور عملية الاتصال ، ومنها معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها ومعلومات عن التنظيمات والمؤسسات المتعاونة والمنافسة.

٤- **الرقابة:** يرتبط الإتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً حيث تحاول المؤسسات التعليمية السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الإتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الإتصال الواسع لهذه البرامج، كما أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الإتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتكوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الإتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات التعليمية.

خصائص الإتصال الإداري:

يتميز الإتصال الإداري بعدد من الخصائص التي يمكن تحديدها فيما يلي (محمد عبد الله، ٢٠١٠، ١٧-١٨):

١- إن الإتصال الإداري **عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تمكننا من التأثير في الأفراد والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الإجتماعية المختلفة.

٢- **الإتصال عملية مستمرة:** حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الإتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع محيطنا، وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الإتصال هو قلب العملية الإدارية.

٣- **الإتصال عملية دائرية:** ويعني ذلك أن الإتصال لا يسير في خط مستقيم من إداري إلى إداري آخر فقط بل إنه غالبًا ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الإداريين جميعًا في الإتصال في نسق دائري فيه ارسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

٤- **الإتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن الإتصال عملية تفاعل إجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الإتصال في الإدارة وإلا سيفشل.

٥- لا يمكننا إلغاء الاتصال الإداري: ويقصد به أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.
كما حدد فتحي أحمد (٢٠١٢، ٥٢) الخصائص والمواصفات العامة الواجب توافرها لفاعلية الاتصال الإداري على النحو التالي:

١- السرعة: الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة وبمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان، فأي تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المؤسسة.

٢- الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الاتصال وهو مرتبط بعنصر السرعة، فإذا كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة ولا ينبغي المجازفة بعدم دقة البيانات ولا بد أن تختار الوسيلة المناسبة لذلك واختيار أفضل وأيسر المفردات والمصطلحات التي تتناسب والوضع الإداري للعاملين على حسب فهمهم.

٣- وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها: ويعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات بطريقة منظمة تسهل الإسترجاع فيما بعد وتضمن كفاية المعلومات والبيانات باستمرار.

٤- وضوح المعاني: يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل، كما يجب أن تكون التعليمات واضحة لا تقبل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة وذلك عن طريق: شرح المعلومات غير الواضحة بمقارنتها بغيرها، تجنب المصطلحات المتخصصة والفنية، استخدام الأمثلة التي توضح المعلومات المعروفة، تلخيص المعلومات وإبراز النقاط الهامة التي تتضمنها.

ويشير عماد حسين (٢٠١٩، ١٠-١٥) لخصائص الاتصال الإداري على النحو التالي:

١- الإتجاهية: الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر بحيث يكون لكل طرف دور في عملية الاتصال.

٢- التفاعلية: الاتصال الإداري هو عملية تفاعلية حيث يؤثر كل طرف على الطرف الآخر.

٣- الاستمرارية: الاتصال الإداري هو عملية مستمرة حيث لا تنتهي عملية الاتصال بمجرد إرسال الرسالة بل تستمر حتى يتم فهم الرسالة وتفسيرها بشكل صحيح.

٤- التكاملية: الاتصال الإداري هو عملية تكاملية حيث يتكامل مع باقي وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٥- الشمولية: الاتصال الإداري هو عملية شاملة حيث يشمل جميع الأطراف المعنية في العملية التعليمية مثل مدير المدرسة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والجهات الحكومية.

كما تمثلت خصائص الاتصال الإداري ذات الكفاءة العالية كما ذكرها بيدرو و ريبيرت (Pedro & Rebert, 2012, 452) فيما يلي:

١- الإرتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

٢- التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز

الموضوعات محل الاتصال ، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها والإحتفاظ الرسمي بها.

٣- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن أن يستخدم في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة أو في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

٤- **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً (أي متعارف عليه ومكتوب) أمكن إستخدام وسائل الاتصال التي تناسب ذلك، فإخطار العاملين بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتليفون، هناك إتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الإجتماعات واللجان والتقارير.

٥- **التكلفة:** بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة والطبع والبريد والتليفون وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وتتمثل في تكاليف الإرسال والإستقبال والتخزين والتحليل والإسترجاع، والتكلفة عنصر نسبي حيث أنها قد تكون تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها.

مهارات الاتصال الإداري الفعال:

يعد الاتصال الإداري أمر هام تقوم عليه المؤسسات التعليمية، لذا فإن معظم المشكلات الكبيرة ذات الأبعاد المعقدة يمكن حلها من خلال نظم الاتصال الجيد، ولا يمكن أن تقوم مؤسسة من المؤسسات دون أن يتم توظيف الاتصال الفعال بين أفرادها وإلا أصبحت المؤسسة عبارة عن أفراد منعزلة، فالاتصال يجب أن يسود المؤسسة حتى تتمكن عناصره من تجسيد الأهداف التي من أجلها تم تشكيله، كما أن اكتساب مدير المدرسة مجموعة من المهارات أمر ضروري لتقديم أفضل الخدمات ومن بين هذه المهارات هي ما يلي (Erawan, 2008, 163):

١- **مهارة الكتابة:** تساعد الكتابة مدير المدرسة على توصيل التعليمات والمعلومات والأفكار بطريقة مقروءة وواضحة وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة.

٢- **مهارة الاستماع:** تساعد هذه المهارة على فهم الآخرين والإنصات الجيد هو وسيلة فعالة يستوعب فيها مدير المدرسة أفكار الآخرين.

٣- **مهارة القراءة:** الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة والمدير الذي يفهم ما يقرأ بسرعة يكون أكثر قدرة على النمو، وذلك من خلال: القراءة من أجل الحصول على معلومات (أو التحقق من شيء) وفي هذا النوع تكون القراءة السريعة هامة ومفيدة، القراءة من أجل الفهم والدراسة والتركيز، القراءة بغرض النقد وفي هذين النوعين فإن القراءة السريعة تكون عائقاً أمام فهم الموضوع ودراسته أو نقده، وهناك بعض المعوقات التي تعوق فهم الفرد لما يقرأه، منها ما هو متعلق بالفرد ذاته ومنها ما هو متعلق بالظروف المحيطة بالفرد.

٤- **مهارة التفكير:** يجب أن تتوفر هذه المهارة في مدير المدرسة والعاملين، ويختلف مستوى التفكير على حسب موضوع الاتصال وقدرات المرسل والمستقبل.

٥- **مهارة التحدث:** وهي قدرة مدير المدرسة على توصيل الأفكار بصورة مفهومة وبيّنة عن العصبية والتكرار، وتعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال

المباشر كالمناقشات وغيرها وعبر وسائل اتصال مختلفة (تلفزيون، إذاعة، هاتف، تحدث مباشر) وللحديث أربع عناصر أساسية: المعرفة، الإخلاص، الحماس، الممارسة. كما تمثل مهارات الاتصال الإداري القدرات والمهارات التي يحتاجها القائد الإداري للتواصل بفعالية مع الموظفين والطلاب وأولياء الأمور والجمهور المشارك، وفيما يلي نذكر بعض هذه المهارات على النحو التالي:

١- **مهارات الإستماع الفعال**: تشمل القدرة على الإستماع الجيد وفهم ما يتم قوله من قبل الآخرين ويشمل ذلك الإستماع بتركيز وإهتمام وعدم التقاط الأخطاء والتحيزات (أحمد إبراهيم، ٢٠٢٢، ١٥)

٢- **مهارات التواصل اللفظي**: تتضمن القدرة على التعبير عن الأفكار والمعلومات بوضوح ودقة باستخدام اللغة اللفظية ويشمل ذلك استخدام لغة مهنية مفهومة وتجنب استخدام مصطلحات معقدة أو غامضة (Neal, K., 2015, 20).

٣- **مهارات التواصل غير اللفظي**: تشمل القدرة على فهم وتفسير الإشارات غير اللفظية مثل لغة الجسد والتعبير الوجهية والتوتر العضلي والموقف الجسدي ويساعد ذلك في فهم المشاعر والمواقف غير المعبر عنها بالكلمات.

٤- **مهارات التواصل الكتابي**: تشمل القدرة على التعبير عن الأفكار والمعلومات بوضوح ودقة من خلال الكتابة سواء في رسائل البريد الإلكتروني أو التقارير أو الوثائق الرسمية ويتطلب ذلك استخدام لغة ملائمة وتنظيم المعلومات بطريقة منطقية وجذابة (Braun, J., 2018, 50-55).

٥- **مهارات التواصل العامة**: تشمل القدرة على التواصل مع الجمهور المشارك والمجتمع المحيط بالمدرسة، وذلك من خلال العروض التقديمية والمحاضرات والمشاركة في الفعاليات العامة ويتطلب ذلك القدرة على نقل الرسائل بشكل فعال وإقناع الجمهور المستهدف (Thomson, N., 2013, 10-15).

مكونات عملية الاتصال الإداري:

أن الاتصالات هي المادة التي تربط الإدارات معاً، وتساعد المديرين في إنجاز أهداف فردية وإدارية تستجيب للتغير الإداري وتنظيم النشاطات الإدارية، وتضيف بصورة كاملة جميع السلوكيات المتعلقة بالإدارة، ومع ذلك وعلى الرغم من أهمية هذه العملية فإن الفشل في الاتصالات وارد في كل مكان، وإذا كانت الاتصالات الإدارية أقل فاعلية مما يجب فإن الإدارات ستكون أقل فاعلية مما يجب أن تكون عليه (ضيف الله الحديثات، ٢٠١٣، ١٧).

فمن الصعب أن نجد جانباً من الإدارة لا يتضمن اتصالاً، فالاتصالات نفسها لا يمكن تجنبها في التوظيف الإداري، وإنما الاتصالات الفعلية من الممكن أن تكون غير متوفرة، وتتكون عملية الاتصال الإداري من مجموعة من العناصر لا تتم إلا بها، وهي (الهدف، المرسل، الرسالة، وقناة الاتصال، والمستقبل، والتغذية الراجعة)، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز (ماجد المعاينة، ٢٠١٣، ٣٢، محمد عزات، ٢٠١٠، ١٨٦، بوحنفية قوي، ٢٠١٠، ٣٩، هادي نهرو & أحمد الخطيب، ٢٠١١، ٢٢٧، 41، Totolo, 2011):

١- **الهدف** Aim: لابد من وجود هدف محدد وواضح لعملية الاتصال الإداري.

٢- **المرسل** "مصدر المعلومات" Sender: هو ذلك الشخص الذي يمثل مصدر الرسالة، وهو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال، وتكون لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته وأفكاره بقصد إثارة سلوك الطرف الآخر والحصول على استجابة، كما يمكن أن يكون المرسل شخص أو مجموعة من الأشخاص وفي حالة كونه شخصاً فهو الذي يبادر في عملية

الاتصال ويكون الطرف الذي يقدم المعلومات، وأن يقوم بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

٣- الرسالة (المحتوى) Message: تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المرسل إليه، والرسالة هي الناتج المادي والفعل للصدر الذي يضع فكره في رموز معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب بالكتابة هي الرسالة، وحينما نرسم بالصورة هي الرسالة، وهي المحتوى أو المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو القرارات التي يريد المرسل توصيلها إلى المستقبل، وقد يعبر عن الرسالة بالاتصالات اللفظية أو بالاتصالات غير اللفظية.

كما أن الرسالة هي مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل، وهي المحتوى المعرفي الذي يسعى المرسل إلى إيصاله إلى المستقبل.

أما بالنسبة لصياغة الرسالة فهي العملية التي تتم من خلالها صياغة وتحويل الأفكار والآراء والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات وإحصاءات وغيرها، وتعتبر مرحلة الصياغة والتركيب هي الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أنه هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي: المرسل وكيفية صياغته للرسالة، المستقبل وكيفية فهمه للرسالة، درجة الثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل، والخلفية الفكرية لكل منهما.

٤- قناة الاتصال (الوسيلة) Channel: وهي الوسيلة التي تتم من خلالها عملية الاتصال الإداري، فإن الوسيلة الفعالة تحقق الاتصال الفعال إذا استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح، وتتنوع الوسائل ما بين الكتابية (الخطابات، التقارير، المذكرات، اللوائح) واللفظية أو الشفهية (المقابلات الشخصية، الاجتماعات، اللجان) والتقنية والرقمية وهي أحدث وأسرع قناة اتصال.

وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، وذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيجمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في التنظيم الإداري منها (الاتصال المباشر وجهًا لوجه بين المرسل والمرسل إليه، الاتصال بواسطة الهاتف، الاتصال من خلال الاجتماعات، الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة كالمذكرات والتقارير واللوائح)، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

١- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.

٢- درجة سرية الرسالة.

٣- مدى أهمية الرسالة.

٤- تكلفة استخدام الرسالة.

٥- المستقبل Receiver: وهو ذلك الشخص المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد انتهاء عملية الاتصال، كما يجب على المستقبل أن يقوم بحل رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادةً في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف، ويمكن للمستقبل أن يكون مستمعًا أو قارئًا. ولكي يكون المستقبل فاعلاً في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

١- أن يكون حساساً في الإنصات والاستماع بموضوعية.

٢- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله).

٣- على المستقبل بعد تسلمه الرسالة ان يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

وتجدر الإشارة إلى ان الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلًا والمستقبل يصبح مرسلًا وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وخاصةً عندما يتم الحوار بينهم، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسير في اتجاه واحد بل باتجاهين.

٦- **التغذية الراجعة Feedback:** تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي ان التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الراجعة جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال ، وبعبارة أخرى أنها تمكن من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال ، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلًا مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلًا تارة ومستقبلًا تارة أخرى، ومن خلالها تتم دورة عملية الاتصال.

كما يقصد بها المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل، والتي تتمثل بردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال ، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، وهي رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها. إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال ، حيث يتبين إتمام عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

أساليب الاتصال الإداري:

إن فهم العاملين للأوامر والتعليمات والخطط والسياسات الموضوعية يتوقف على الأساليب التي تستخدمها الإدارة في الاتصال بهم، وتتنوع هذه الأساليب وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني، ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي:

١- الاتصالات المكتوبة Writing Communication:

هذه الاتصالات تعني تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة، هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين العاملين والمستفيدين عن طريق الكلمة المكتوبة، ومن أهم أشكالها في مجال العملية الإدارية (Stephen & Mary, 2012, 519):

- **التقارير:** هو عرض الحقائق خاصة لموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث معينة عرضًا تحليلي بطريقة مبسطة، ومع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تتوصل إليها بالبحث والتحليل وهناك عدة أنواع للتقارير أهمها: التقارير الإخبارية، التقارير التحليلية، التقارير السنوية، التقارير الإحصائية، التقارير الإدارية.
- **لوحات الإعلانات:** هي أحد الأساليب الرائدة في المدرسة، حيث تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بها والأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة

بالعمل، وكذا إخبارهم بنتائج اجتماعات الإدارة ومختلف الأنشطة وأحياناً ينشر في هذه اللوحة بعض ما يصدر في الصحف والمجالات والقوانين الخاصة بالعاملين.

- **الفاكس:** لقد أصبح وسيلة ضرورية لابد من وجودها لتسهيل عملة الاتصال حيث بالإمكان نقل المعطيات والقرارات باستخدام هذه الوسائل، باختصار الوقت والجهد.

ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة، يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي، يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال وسيلة إقتصادية من حيث الوقت والتكلفة المادية والجهد المبذول.

٢ - الاتصالات الشفوية Verbal Communication :

وهي الاتصالات التي يتم من خلالها نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، أو غير مباشرة وذلك عن طريق المواجهة بينهما، أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها، ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة، كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الاتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمى إليه، ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة منها (نورة زغدودي، سعيدة سيوان، ٢٠١٧، ١٧):

- **الإجتماعات:** تعد وسيلة فعالة لإجتماع الأفراد وتبادل وجهات النظر فيها بينهم والإستماع إلى آراء مدير المدرسة ومناقشة بعض المشاكل العالقة، وتعد هذه الوسيلة هي أهم وسائل الاتصال داخل المدرسة.

- **المقابلات:** هي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة اي وجهاً لوجه بين شخصين أو أكثر وتعتبر المقابلات أداة هامة جداً من أدوات الاتصال داخل المدرسة التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين العاملين.

- **الندوات:** تستخدم على المستوى الإداري بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتستعمل الندوات لتعزيز المدرسة.

- **المؤتمرات:** هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين المديرين والعاملين بالمدرسة حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو ظاهرة يهتمون بها وتكون مرتبطة بظروفهم قصد التواصل إلى آراء وتوصيات وقرارات مناسبة، والعمل على الالتزام، وهي تهيئ الفرصة لمجموعة من الاعضاء للتبادل بينهم حول موضوع يهتمون به.

- **الهاتف:** يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة تكلفته كما أنه لا يجبر المدير على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح والمسؤولين.

١ - الاتصالات الإلكترونية:

وهي المعلومات أو القرارات التي تصل إلى الإداريين عن طريق التقنيات الحديثة كالإنترنت أو الفاكس أو الميل ، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب مثل الاتصالات الكتابية، لذا يجب مراعاة تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات (Sekaran & Bougie, 2010, 51).

كما أن تغير طبيعة الاتصالات الإدارية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال، وتعدد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير مثل مدير المدرسة والعاملين أصبحت تتوافر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية، حيث يجلسون في أماكنهم ويلتقون على شاشات عرض تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم، ولقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استيعاب كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد إلكترونية ضخمة، وفي الوقت الحالي أصبح مدير المدرسة والعاملين يتصلون عبر وسائل حديثة أخرى وهي: الفاكس، شبكة الأنترنت، مواقع الشبكات الاجتماعية، البريد الإلكتروني (Schermerhorn, et al., 2010, 217).

٣- الاتصالات غير اللفظية:

هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات، وتعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدًا فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعًا بحسب مغزاها، فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر، ومنه فإن ليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال هذه عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفهي فعالاً في الاتصالات التي تحتاج لشرح وافي وقد يكون الأسلوب الكتابي فعال في الاتصالات الروتينية (Mullins, 2010, 102). وقد أشارت دراسة دافندافت (Daft, 2010, 11) إلى أن اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال يعتمد على عدة عوامل من أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف منها، نوع الجمهور المستهدف، الفترة الزمنية لنشر الرسالة.

معوقات تحقيق الاتصال الإداري:

تشير المعوقات إلى كافة المؤثرات التي تحول دون تحقيق الاتصال الإداري الفعال وتعوق عملية تبادل المعلومات أو تعطّلها، أو تأخر إرسالها أو استلامها أو تشويه معانيها، والمعوقات التي تحول دون التواصل مع المرؤوسين والطلاب وأولياء الأمور والجهات الداعمة للعملية التعليمية بلا شك تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهاها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في تقليل أو عدم الوصول إلى أهدافها المنشودة، وهناك بعض العوائق التي تعترض عملية الاتصال وبالتالي تؤثر في فاعليتها، نذكر منها ما يلي (Reineking, 2007, 57):

١- التحويل غير الملائم للرسائل: عادة إن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي

تكون مخزنة في العقل والتي سيقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستقبل، المتصل هنا قد يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة، فهو إذن مازال غير متمكن من ترجمة الفكرة بشكل دقيق وقام بالتعبير عنها بالشكل الذي يعنيه، أيضا المرسل يمتلك أشياء خاصة به مثل الشخصية، المصادر، الخبرة، الملاحظة كل هذه سيكون لها تأثير في اتجاه تحويل الرسالة.

٢- الاستخدام الغير مناسب لقنوات الاتصال: الاتصالات غالبًا ما تتعطل بسبب اختيار قناة

الاتصال الغير ملائمة سواء للأهداف أو الموضوع وكذلك للحضور، فقد يكون من المناسب في بعض المواقف اللجوء إلى استخدام قنوات متعددة لتحقيق هدف أو غرض الاتصال إذا كانت هناك حاجة لذلك، ومن أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه وسيلة الاتصال: (اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال، عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال، اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال، المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال).

٣- **صعوبة اللغة:** تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة شاسعة وواسعة والكلمات لها معاني مختلفة ربما أسئى تفسيرها أو فهمها، إما لأن المعاني غير واضحة وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها وإما بسبب اختلاف المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المؤسسة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.

٤- **ضغط الوقت:** المدراء عادة ما يواجهون مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين، وهذه تعني بشكل بسيط أن بعض الأفراد الذين هم عادة سوف لا يكون لهم نصيب ضمن قنوات الاتصال الرسمية، وهؤلاء الأشخاص سيشعرون بخيبة الأمل نتيجة لهذا الشيء.

٥- **كثرة المعلومات:** وهي من المشاكل الواسعة الإنتشار حيث أن الرؤساء والمشرفون على العمل غالباً تصلهم معلومات كثير مما يصعب فهمها ومتابعتها، وهكذا بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من نقص الطاقة والوقت المطلوب، سوف تكون اجاباتهم غير صحيحة.

٦- **حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي:** يؤثر كبير حجم المؤسسة على عملية الاتصال لأن حجم المؤسسة يرتبط بالانتشار الجغرافي لها مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الفعال، وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المؤسسة على أساس مركزي والتي لديها فروع في مناطق مختلفة، فبعد المسافة بين مصدر الرسالة "مركز اتخاذ القرار" والمستقبل "موقع التنفيذ" قد يؤدي إلى تغيير أو تحريف أو تعديل في موضوع الرسالة، وكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة مما يؤدي إلى تأخر كثير من الأعمال وتكديسها وبالتالي زيادة نفقات الأعمال والخدمات والحد من فاعلية الاتصال.

٧- **معوقات نفسية إجتماعية:** مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، لذلك من الضروري تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والإجتماعية بين العاملين والمديرين لتحقيق أهداف الاتصال. ويشير محمد الديبسي (٢٠٢٠، ٥١-٥٣) إلى معوقات تحقيق الاتصال الإداري داخل مدارس التعليم الثانوي:

١- **الاختلاف في الرؤى والأهداف:** قد يؤدي الاختلاف في الرؤى والأهداف بين مختلف الأطراف المعنية بالعملية التعليمية إلى حدوث تعارضات في الاتصالات، مما قد يؤدي إلى سوء التفاهم ونقص التعاون.

٢- **عدم الثقة بين العاملين:** إذا كان هناك عدم ثقة بين العاملين في المدرسة فقد يؤدي ذلك إلى ترددهم في التواصل مع بعضهم البعض مما قد يؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون.

٣- **الافتقار إلى مهارات الاتصال الفعال:** قد يفتقر بعض العاملين في المدرسة إلى مهارات الاتصال الفعال، مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الرسائل وصعوبة فهمها.

٤- **عدم وجود قنوات اتصال فعالة:** إذا لم تكن هناك قنوات اتصال فعالة بين مختلف الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، فقد يؤدي ذلك إلى صعوبة تبادل المعلومات وتنسيق الجهود.

٥- **ضغوط العمل:** قد تؤدي ضغوط العمل إلى إهمال الاتصال الإداري، مما قد يؤدي إلى حدوث أخطاء ومشكلات.

كما أشارت دراسة رويم فائزة (٢٠١٢، ٥٦) إلى معوقات الاتصال الإداري فيما يلي:

١- **معوقات شخصية:** ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة، وكذلك مدى الثقة بين الافراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي الى عدم تعاون وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصال الإداري ويحد فاعليتها.

٢- **معوقات تنظيمية** (ناشئة عن طبيعة المؤسسة): تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة المؤسسة غير الجيدة، التي بدورها تتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المؤسسة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط الذي يمارس داخل المؤسسة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقاً لطبيعة للهيكل التنظيمي، وترجع هذه المعوقات التنظيمية إلى ضعف في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية والتي تتمثل في عدم وضوح مراكز المؤسسة، عدم وضوح خطوط السلطة، عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر المعلومات والبيانات، غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي الى تشويش الاتصالات، مركزية التنظيم وزيادة المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، كبر حجم نطاق الإدارة وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، بالإضافة إلى عدم وجود هيكل تنظيمي كما يشير محمد عزات (٢٠١٠، ٢٠١).

٣- **المعوقات الفنية والمادية** (الوسيلة، الرسالة): وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في المؤسسة كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكمل للجانِب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعد أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية، وتتمثل هذه المعوقات في قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها وعدم وضوح الأهداف والتعليمات، نقص الوسائل والامكانيات المادية، اختلاف اللغة المستخدمة، المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية، عدم التفاهم وقلة الانسجام بين العاملين.

٤- **معوقات بيئية:** إن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي يؤثر فيها، وذلك لضمان صلاحها واستمرارها، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من البيئة وبالمقابل تعطيها مخرجاتها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، منها عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير مناسبة كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالانتمية والروتين ورتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل المعرّقة للاتصالات.

كما أضاف السعيد مبروك (٢٠١٣، ٢٢٦-٢٢٧) مجموعة أخرى من المعوقات التي تواجه الاتصال الإداري وتحد من فاعليته في المؤسسات منها:

١- **حجم الجماعة:** لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، اذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان التركيز والاهتمام، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

٢- **المعوقات النفسية:** وتتمثل في الأساليب الشخصية المعرقة للإتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي ان الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فان هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

٣- **معوقات في المرسل:** تنحصر الأخطاء في المرسل إلى عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والادراك، والشخصية، والعمليات والوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية، إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بأرسالها إلى المستقبل، التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

٤- **معوقات في المستقبل:** يقع المستقبل في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتنشأ الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل، وقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بالارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فانه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما اذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى ازاء عملية الاتصال.

٥- **فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء المؤسسة:** قد ينتج عن العوائق النفسية اثر سلبي على الاتصالات، فيسود المؤسسة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون أعضاء بين التنظيم، مدير ومرؤوسين، أو بين الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

٦- **المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:** اذا كانت الاتصالات تعد عاملاً مهماً وحيوياً في المؤسسة وأمر لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافه، فإن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادةً إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها، فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتفاهة إلى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضية للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين على كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للمؤسسة رغبةً منهم في إبراز إمكانياتهم أو إرضاء غروهم، ولا شك ان ذلك يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

متطلبات تطوير الاتصال الإداري والتغلب على معوقاته:

إن الاتصال الإداري أسلوب وفن إدارة له متطلباته ومقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة متطلبات ومقومات للإتصال الفعال منها ما يلي خالد أبو الغنم (٢٠٠٩، ٢٦١):

- ١- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد إتصالات لا فائدة منها.
- ٢- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة المناسبة.
- ٣- إجادة فن الإستماع، فالإستماع الجيد يساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين والمدير والعاملين.

- ٤- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصال الإداري يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المؤسسة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المؤسسة.
- ٥- الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة فالإجراءات اللازمة لعقد إجتماع تفترض أن الهاتف أفضل الخطابات الرسمية، وكذلك السرعة وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السلبي على أهداف المؤسسة.
- ٦- أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق إتصال مباشرة بين مدير المدرسة والعاملين.
- ٧- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.
- كما ذكرت دراسة أولورونسولا (Olorunsola, 2012, 51) بعض الخصائص لتطوير الاتصال الإداري وزيادة فاعليته، وحتى يكون نظام الاتصال الإداري جيد وأكثر فائدة للمؤسسة التعليمية عليها أن تتوافر لها عدد من الشروط والخصائص الضرورية نذكر منها:
- ١- فعالية وتطوير الاتصال ينطلق أول شئ من المستوى القيادي، حيث تستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية ويجب على المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، وإشعارهم بمسؤولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في المؤسسة.
- ٢- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن هذا يؤثر سلباً أو إيجاباً على فاعلية وتطوير الاتصال.
- ٣- وجود قنوات اتصال متعددة بما يعرف بالباب المفتوح، واختيار وسيلة الاتصال الملائمة لطبيعة وهدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات.
- ٤- تشجيع تدفق المعلومات في كل الاتجاهات وإبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرارات والإلتزام بالشفافية وحفظ الأسرار.
- ٥- تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال بالإتقان والاعتماد على التقنيات الحديثة.
- ٦- تعود الإدارة على تلقي واستقبال الأخبار سواء كانت سيئة أم جيدة، وهذا ما يدفع أفراد المؤسسة لنقل وإرجاع المعلومات دون تشويه أو تحريف والحفاظ على أصلها وصحتها.
- ٧- ملائمة الاتصال لاحتياجات المؤسسة وضرورية مرونته بما يساعد على بلوغ أهدافها.
- وتشير دراسة (سعاد إبراهيم، ٢٠١٥، ٢٩) إلى متطلبات تحقيق الاتصال الإداري الفعال في خمس متطلبات تتمثل في: أن تكون الفكرة واضحة ومحددة تماماً في ذهن صاحب الرسالة، قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها، إستعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة المرسله له، قدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسله، قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة المرسله.
- وهناك مجموعة من الطرق ممكن من خلالها التغلب على معوقات الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية كما ذكرها (نورة زغدودي & سعيدة سيوان، ٢٠١٨، ٢٨) فيما يلي:
- ١- **الاهتمام بالحالة النفسية للمرسل:** من خلال تأهيله على أساليب الاتصال ومستلزماته وشروطه، فالنفسية السيئة للمرسل تؤثر بشكل سلبي على كامل العملية الاتصالية، فمحتوى الرسالة يكون سيئاً وتدفقها النطقي يكون مرتبكاً، ويكون مضمون الرسالة برمته غير مفهوم في أحسن الأحوال.

- ٢- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد: حيث لا يجوز لشخص غير عارف لفنون الاتصال أن يبعث برسالة إلى شخص محترف أو خبير.
 - ٣- ضرورة أن يكون القول مقروناً بالفعل: وتطابق الفعل مع القول، ويجب أن تكون الاتصالات صادقة لتوفير الفعالية لها.
 - ٤- معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل أو معوقات، مثل معالجة الضوضاء أو العقبات الفنية أو الوظيفية الطارئة.
 - ٥- تنمية مهارات الإتصاف والتحليل والإستقراء والتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية وغير اللفظية.
 - ٦- التكيف مع عالم المتلقي: من خلال محاوله التنبؤ بأثر الاتصال على مشاعر المتلقي وحالاته النفسية، وجعل الرسالة تتلاءم مع كلمات المتلقي ومصالحه وقيمه وأن يكون على وعي بالحالات التي يساء فيها فهم المعلومات بسبب التحيزات وتأثير الآخرين واستعداد الناس لرفض ما لا يرغبون سماعه.
 - ٧- إستخدام التغذية الراجعة: التأكد من استرجاع الرسالة من المتلقي والتي تخبر بالقدر المفهوم منها.
 - ٨- إستخدام الاتصال المواجهي: الاتصال الشفهي كلما أمكن أفضل من الاتصال الكتابي، وهكذا يمكن الحصول على التغذية الراجعة وتعديل الرسالة أو تغييرها طبقاً لردود الأفعال التي يتلقاها، وتوصيلها بطريقة أكثر إنسانية وبقدر كافي من التفهم، وتوجيه النقد الشفوي بطريقة بناءة أفضل من الكتابة التي تبدو دائماً أكثر جفاء.
 - ٩- إستخدام لغة مباشرة وبسيطة: ويبدو هذا واضحاً لكن كثير من العاملين يفسدون ما يقولونه بالإطناب والجمل التفصيلية.
 - ١٠- تعدد قنوات الاتصال: بعض الاتصالات تكون شفوية لضمان سرعة الرسالة دون أي تغييرات في طريقة إرسالها، ويمكن أيضاً إستخدام إتصالات إضافية مكتوبة مع الشفهية، وعلى العكس مع ذلك يجب أن يدعم التلخيص الشفهي كتابياً.
 - ١١- تقليل مشاكل حجم المؤسسة: ذلك من خلال تخفيض المستويات الإدارية، وتشجيع الحد المعقول من الاتصالات غير الرسمية بحيث تكون جميع الأنشطة مهيأة لتسيير الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة للجميع.
- أولاً: المراجع العربية:**
- ١- إبراهيم الحارثي (٢٠٢١). الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية. الرياض، السعودية: دار النشر العالمية، ١٠٢.
 - ٢- أحمد إبراهيم (٢٠٢٢). مهارات الاتصال الإداري الفعال في المدارس الثانوية، مجلة دراسات تربوية، ٢٥(١)، ١٠-١٥.
 - ٣- أحمد الطيب، محمد القصيمي (٢٠١٣). تشخيص معوقات تطبيق نماذج الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل، تنمية الراغبين، مج ٣٥ (١١٤)، ١٠-٢٩.
 - ٤- أحمد عيسى أحمد عبد الجواد الشيمي (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج(١٤)، ج(١)، ٧٣-١٠٣.
 - ٥- بلقاسم سلاطينية (٢٠١٣). الفعالية الإدارية في المؤسسة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- ٦- بن داود العربي (٢٠١٤). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (١٦)، ١٦٧-١٨٠.
- ٧- بوحنيقة قوي (٢٠١٠). الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. ط (١)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ٨- بوسنة مليكة (٢٠١٩). دور الاتصال الإداري في تحسين أداء المنظمة. رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- ٩- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار المسيرة.
- ١٠- حسن خبايا (٢٠١٢). دور وأهمية الاتصال في المنظمات. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، (٤)، ٦٢-٦٥.
- ١١- حسين حريم (٢٠١٣). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط (٤)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١٢- خالد أبو الغنم (٢٠٠٩). مدى توافر مهارتي الحديث والإنصات وأثرهما في فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء: من وجهة نظر المرؤوسين في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة مادبا. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مؤتة للبحوث والدراسات، مج (٢٤)، ع (٥)، ٢٨٢-٢٤٩.
- ١٣- ذياب سعد المطرفي (٢٠١٢). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٤- رويم فائزة (٢٠١٢). معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة جامعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع (٧)، ٨٩-٤١.
- ١٥- سعاد إبراهيم (٢٠١٥). الاتصالات الإدارية والتنظيمية هل لها دور في الجهاز الإداري للدولة: العمل الإداري الناجح يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية. التنمية الإدارية، مصر، مج (٣٢)، ع (١٤٨)، ٣١-٢٦.
- ١٦- السعيد مبروك إبراهيم (٢٠١٣). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية، [د.ن].
- ١٧- ضيف الله الحديثات (٢٠١٣). أثر الاتصال الإداري على الأداء في المؤسسات الأردنية "دراسة حالة مؤسسة الإذاعة والتلفزيون". رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الدراسات النظرية، الإدارة العامة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- ١٨- عادل الفرجي وآخرون (٢٠١٠). الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. ط (٢)، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٩- عبد الرحمن الشمري (٢٠٢٢). الاتصال الإداري الفعال. الرياض، السعودية: دار النشر العالمية، ٢١٥.
- ٢٠- عبد العزيز الزهراني (٢٠٢١). الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية. الرياض، السعودية: دار النشر العربية، ٧٤.
- ٢١- عبد الله الغامدي (٢٠٢١). الاتصال الإداري في التعليم. عمان، الأردن: دار النشر الدولية، ١١٤.

- ٢٢- عثمان يوسف (٢٠١٩). أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية. رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم إدارة وتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- ٢٣- عماد الدين حسن (٢٠١٩). أسس الاتصال الإداري في المدارس الثانوية، دار النهضة للطباعة والنشر، ١٠-١٥.
- ٢٤- فتحي أحمد عواد (٢٠١٢). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. الأردن، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٢٥- كريمة رماش، أمينة عمران (٢٠١٥). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاتصال الإداري "دراسة ميدانية بمركز الضرائب لولاية أم البواقي". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- ٢٦- ماجد المعاينة (٢٠١٣). أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الحاكمية الرشيدة "دراسة تطبيقية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية". رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الدراسات النظرية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- ٢٧- محمد العجمي (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط (٢)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٨- محمد عبد الله العتري (٢٠١٠). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٩- محمد عزات لحالمة وآخرون (٢٠١٠). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. ط (١)، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- ٣٠- محمد فاضل الدبيسي (٢٠٢٠). الاتصال الإداري في التعليم. الأردن، دار النشر العلمية الأردنية، ٥١-٥٣.
- ٣١- محمد قاسم القريوتي (٢٠١٢). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط (٦)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٣٢- نعيم حسن حماد الفراء (٢٠٠٨). تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣٣- نورة زغدودي، سعيذة سيوان (٢٠١٧). الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة ٨ مايو ١٩٤٥.
- ٣٤- هادي نهرو، أحمد الخطيب (٢٠١١). إدارة الاتصال. ط (١)، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 35- Braun, J. (2018). Nonverbal communication: body language and sensory skills. New York, NY: Routledge, PP. 50-55.
- 36- Daft, R. (2010). "Organization theory and design" 10th ed, south western Cengage Learning, USA.

-
-
- 37- Erawan, P. (2008). Teacher empowerment and developing a curricular management system in municipal schools using cooperation between university and municipality in Thailand. *Asia Pacific Journal of Education*, 28 (2): 161-176.
 - 38- Lintner, J. (2008). The Relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power. Unpublished Doctoral Dissertation, Alabama: Auburn University.
 - 39- Mullins, L. J. (2010). "Management and organizational behavior", 9th ed, Financial Times Prentice Hall, Boston.
 - 40- Neal, K. (2015). Communication skills. London, England: Sage Publications, PP, 20-25.
 - 41- Olorunsola (2012). "Job performance and gender factors of administrative staff in south west Nigeria universities. *Journal of International Education Research*, 8 (1): 49-54.
 - 42- Pedro N, and Rebert, E. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support, *Human performance*, 25: 5, 452-454.
 - 43- Reineking, H. T. (2007). Teacher perceptions of administrator effectiveness via displays of nonverbal communication competence. Unpublished Master's Thesis, University of Houston.
 - 44- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. N., Osborn, R. N. and Uhl-Bien, M., (2010). "Organizational behavior". 11th ed, Wiley, Hoboken, NJ.
 - 45- Sekaran, U. and Bougie, R. (2010). Research methods for business a skill-building approach. 5th ed, Great Britain: John Wiley and Sons Ltd.
 - 46- Stephen P. R. and Mary, C. (2012). "Management", 11th ed, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, USA.
 - 47- Thomson, N. (2013). Effective communication in the workplace. New York, NY: Routledge, PP 10-15.
 - 48- Totolo, A. A. (2011). Pation use of computer technology among school principals in Bot Swana secondary school. *The International Information and Library Revise*, 43.