

THE ACTUALITY OF FORMAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION WITHIN THE  
EDUCATIONAL INSTITUTION THE CASE STUDY OF HARCHAOUI MOHAMED SCHOOL  
AIN TEMOUCHENT, ALGERIA

Linda Latifa BENMOHRA<sup>1</sup>

Mohammed BOURICHE<sup>2</sup>

**Abstract:**

The success or failure of modern organizations relies on the extent of their control, interest, and proper framing of the most important resource they possess, that is the human element. This latter is regarded as a special wealth that most organizations seek hard to ameliorate and develop quantitatively and qualitatively. Correspondingly, this basic resource in its practical life needs to interact and take part inside the organizations and institutions, whatever they are, and for this to be fulfilled, there should be communication and connection between the active individuals in the institution. From this view, there occurs a very serious communication issue that became the area of interest of many scholars particularly in the educational environment that is in nature a social, educational, and administrative milieu and is governed by new regulations that are in line with advanced developments through its effectiveness and its partners who gain official organizational communication capabilities, as they possess cognitive strategies, trying to send them through the variables and developments produced by globalization, communications and technology revolution, which make teachers shift towards communication channels they consider it as effective to satisfy their needs in the educational institution, and to construct the intangible cognitive value, which offers every teacher who belongs to a formal and real organizational communication, but, on the other hand, he carries in his interactions with partners and characters contributions and reactions that appear from other covert sources such as informal communication channels. Regarding the value of the present subject, this study reveals the reality of official organizational communication within the national educational institution, and from it, we attempt to know the numerous strategies adopted by the educational team and management to achieve their goals and the extent of the official communication's contribution to accomplish its needs.

**Key words:** Communication, Official/ Formal Communication, Educational Institution.

Istanbul / Türkiye  
p. 309-328

Received: 13/05/2022

Accepted: 29/05/2022

Published: 01/07/2022

This article has been  
scanned by iThenticate No  
plagiarism detected

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.18.19>

<sup>1</sup>  Dr. , Belhadj BOUCHAIB University, Algeria, [benmohralinda@yahoo.fr](mailto:benmohralinda@yahoo.fr), <https://orcid.org/0000-0002-0306-3635>

<sup>2</sup>  Dr., Belhadj BOUCHAIB University, Algeria, [mbouriche73@hotmail.com](mailto:mbouriche73@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-8609-2246>.

## واقع الاتصال التنظيمي الرسمي داخل المؤسسة التعليمية

دراسة ميدانية بمدرسة حرشاوي محمد

عين تموشنت - الجزائر -

ليندة لطيفة بن مهرة<sup>3</sup>محمد بوريش<sup>4</sup>

## الملخص:

يقوم نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري، هذا الأخير يعتبر ثروة خاصة تتسابق المنظمات لتعزيزه وتطويره كَمَا ونوعا. وعليه يحتاج هذا المورد الأساسي في حياته العملية إلى التفاعل والتعايش داخل المنظمات والمؤسسات كيف ما كانت، وحتى يتم ذلك ينبغي وجود اتصال وتواصل بين الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة ومن هنا نرى مشكلة الاتصال من المشكلات التي اهتم بها العديد من العلماء في شتى فروع المعرفة وخاصة داخل المؤسسات التربوية حيث تعد ذلك المحيط الاجتماعي التربوي الإداري الذي تحكمه ضوابط جديدة تتماشى والمستجدات الحديثة من خلال فاعليتها وشركائها الذي يتمتعون بقدرات اتصالية تنظيمية رسمية، بصفتهم يمتلكون استراتيجيات معرفية، يحاولون إرسالها عبر المتغيرات والمستجدات التي تفرزها العولمة وثورة الاتصالات والتكنولوجيا، مما يجعل المعلمين يتجهون إلى قنوات اتصال يرونها ناجعة تشبع حاجاتهم في المؤسسة، وليبنوا بشكل آخر القيمة المعرفية غير الملموسة، والتي تكمن عند كل معلم ينتمي لواقع اتصالي تنظيمي رسمي ولكنه يحمل في تفاعلاته مع الشركاء والفاعلين مساهمات وردود أفعال تظهر من قنوات أخرى خفية كالاتصال غير الرسمي.

و نظرا لأهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع الاتصال التنظيمي الرسمي داخل المؤسسة التربوية، و منه سعينا من خلالها إلى معرفة مختلف الاستراتيجيات التي يتبناها الفريق التربوي والإدارة لتحقيق أهدافهم ومدى مساهمة الاتصال الرسمي في تحقيق حاجاته.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الاتصال الرسمي، المؤسسة التربوية.

## المقدمة:

يقوم نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري، هذا الأخير يعتبر ثروته خاصة تتسابق المنظمات لتعزيزه وتطويره، كَمَا ونوعا.

وعليه يحتاج هذا المورد الأساسي في حياته العملية إلى التفاعل والتعايش داخل المنظمات والمؤسسات كيفما كانت، وحتى يتم ذلك ينبغي وجود اتصال وتواصل بين الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة، ومن هنا نرى مشكلة الاتصال من المشكلات التي جذبت اهتمام العلماء في شتى فروع المعرفة، ومنها التربية والتعليم لدرجة أنها أصبحت مردوده وفعالية الإدارة والتي تتمثل في

<sup>3</sup> د. ، جامعة بلحاج بوشعيب ، الجزائر، [benmohralinda@yahoo.fr](mailto:benmohralinda@yahoo.fr)

<sup>4</sup> د.، جامعة بلحاج بوشعيب ، الجزائر، [mbouriche73@hotmail.com](mailto:mbouriche73@hotmail.com)

شخص المدير تعتمد بدرجة كبيرة على فعاليته الاتصال الذي يكون مع المعلمين والإداريين والتلاميذ، وهذا ما أكد عليه كلارك klarck في دراسته للسلوك الإداري والاتصالي حيث وجد أن أكثر المديرين فعالية هم الأكثر اتصالاً مع المعلمين والإداريين وأولياء التلاميذ» (شهاب، 1989: 03)

يعتبر الاتصال التنظيمي الرسمي أو غير الرسمي ليس عملية إرسال أو استقبال رسائل بل هو محاولة للتأثير والإقناع وكل ما كان يتمكن من مهارات الاتصال موجودة عند الإدارة المتمثلة في المدير أو مساعده وعند المعلمين تنعكس النتائج على الأفراد إنعكاساً إيجابياً فتزداد مشاعر الانتماء إلى الفريق التربوي أي إلى المجموعة وبذلك تتحسن طرق الأداء الفردي والجماعي جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي.

### الاقتراب المنهجي للدراسة وعرض الإشكالية:

الاتصال هو أحد العمليات الاجتماعية التي ظهرت مع بداية حياة الإنسان على وجه الأرض، فهو العامل المساعد على استقرار الحياة الإنسانية وازدهارها ويعود له الفضل الأكبر في نمو الفكر الإنساني وتطوره وتقدم الأمم والحضارات الإنسانية. إذن الاتصال هو تفاعل الطرفين أو أكثر معاني حدث أو موضوع معين بهدف تبادل المعلومات، للوصول إلى تحقيق التأثير المطلوب لدى طرف واحد من الأطراف أو كلاهما معاً، فهو وسيلة نقل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر عند الأشخاص والقيم والاتجاهات (<https://mawdoo3.com>).

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية لكافة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنشيط ومتابعة وتقييم فهو بالنسبة للمؤسسة أشبه بالجهاز العصبي لجسم الإنسان.

- كما يمكن اعتباره الاتصال التنظيمي هو المحرك الأساسي في كل مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة أي خدمية أو اقتصادية وبواسطته يستطيع الأفراد تحقيق أهدافهم وتقوية علاقاتهم عن طريقه يتبادل الأفراد المعلومات والأفكار والآراء، لقد شغل اهتمام الباحثين والعلماء في العديد من المجالات، فهو يعتبر مفتاح ونجاح أي منظمة ووسيلة للتماسك والتآزر، هو شريان المنظمة وله أهمية كبيرة وذلك من خلال السير الحسن لكل العمليات.

إذن الاتصال الرسمي هو ذلك النوع الذي يسير وفق قواعد ومعايير ومقاييس وإجراءات تضبط المؤسسة.

والمؤسسة التربوية هي عبارة عن مؤسسات متخصصة بالتنشئة الاجتماعية تساعد على التنشئة الصحيحة والسليمة للأفراد وخصوصاً للأطفال مند الصغر حيث تنمي، الفرد من النواحي الجسمية والنفسية والعقلية والاجتماعية وتهيم. للعيش والاختلاط مع الناس، حيث تعد المدرسة واحدة من هذه المؤسسات وهي تمثل رسالة وتوجيه فهي فضاء للتربية والتعليم والمواطنة الحق والقانون، تستقطب كل أبناء شرائح المجتمع مهما كانت مصادره الاجتماعية باعتبارها تنظيمًا يعد للحياة المتضامنة يجمع ويوحد (تروزين، 2012: 01)

إن المدرسة هي ذلك المحيط الثقافي والاجتماعي والتعليمي فهي تلقن الفرد المبادئ الأساسية والأولية التي تنطلق منها لمواجهة الحياة المستقبلية، ومن حيث أهدافها التربوية ومبادئ تنظيمها ومضامين تعليمية ومناهجها التربوية تعتبر مؤسسة تعليمية تمنح تربية قاعدية للتلاميذ، فهي مرفق عمومي يهدف إلى تحقيق مصلحة عامة وأداء خدمة نفعية تتمثل على وجه الخصوص في التربية والتعليم والتنشئة الاجتماعية والتأهيل مع خضوعه لنظام قانوني معين وهي تنتج الإطارات والمواطنين الصالحين وتعد مفتاحاً للخروج من التخلف، فالإتصال في المؤسسة التعليمية يعد أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو التنفيذية إذ يكون له دوراً هاماً في تحقيق هذا الهدف.

وتبنى في دراستنا المقارنة التفاعلية التي تعتبر كركيزة أساسية في موضوعنا لأنه عن طريق التفاعل الاجتماعي يكون الفرد على علاقة واتصال بالآخرين.

ومن أهم روادها جورج هربرت ميد الذي اعتبر أن التفاعل يحدث من خلال العلاقات الاجتماعية بين الجماعات التي تتولد عن طريق الاتصال وكذلك هربرت بلومر أكد على عملية التفاعل التي من خلالها يتداخل البشر فيما بينهم (خالد، 2015: 123)

وانطلاقاً مما سبق نتطرق إلى طرح السؤال التالي:

- ما دور الاتصال التنظيمي الرسمي داخل المؤسسة التعليمية ؟
- وذلك من خلال الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- كيف يؤثر الاتصال على الفريق التربوي داخل المؤسسة ؟
- 2- كيف تحقق عملية الاتصال الهدف المنشود ؟
- 3- ماهو واقع الاتصال بين الأعضاء الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية ؟

#### الفرضيات:

بناء على التساؤلات المطروحة توصلنا إلى صياغة الفرضيات الآتية:  
يتبنى الفريق التربوي والإدارة استراتيجيات شراكة وتعاون وتفاهم لتحقيق أهدافهم بكل اريحية.  
يساهم الاتصال الرسمي في تحقيق حاجات الفريق التربوي.

#### أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والمؤسسة التربوية.
- معرفة هل للاتصال الرسمي علاقة ارتباطية قوية (بين المعلمين) داخل المؤسسة البحث؟
- تطوير القيادة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي الرسمي لدى عمال التربية.
- أثر الاتصال على أداء المعلمين داخل المؤسسة (المدرسة).
- التعرف على مدى الوعي في الجانب الاتصالي لدى المعلمين وأثره على الأداء في المؤسسة.

#### مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

- **الاتصال:** هو العملية التي عن طريقها يقوم الشخص بنقل أفكار أو معلومات أو معاني وبواسطته يستطيع الفرد تكوين علاقات مع فرد آخر وهذا يولد للمؤسسة تواصل في أداء وظائفها.
- **التنظيم:** هو الخطة التي تلتزم بها الجماعة الفاعلة داخل المؤسسة لتسهيل العمليات الإدارية والتربوية.
- **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم الذي تحكمه مجموعة من القواعد والقوانين التي يلتزم بها مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة أي هو احترام السلم الإداري الخاص بكل المؤسسة.
- **الاتصال التنظيمي:** هي تلك العلاقات والتبادلات للأفكار والمعلومات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية لخلق جو تواصل منظم ومسير بطريقة تسلسلية ليحقق أفراد الجماعة التربوية أهدافهم.

- المؤسسة التعليمية: هي عبارة عن مؤسسة تقوم بعملية التنشئة الاجتماعية للأفراد وخصوصا الأطفال مند الصغر حيث تقوم بتربيتهم من الناحية العقلية، الجسمية والاجتماعية والنفسية، ان تعتبر المدرسة هي المؤسسة الثانية بعد الأسرة فيها يتعلم الطفل فيها المبادئ الأولية الخاصة بالتعليم والتلقين للمعلومات.

### المنظور المفهوماتي للدراسة:

#### الاتصال:

الاتصال ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثر على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة (<http://www.djelfa.info/vb>).

يعرفه «ألثون مايو Elthon Mayo الاتصال كما يلي "الاتصال هو نقل الأفكار بين الأفراد والجماعات بأي طريقة كانت حتى لو كان الصمت سبيلها" (بوزياني، 2001: 14).

وتعريف نصيف فهمي منقريوس: "الاتصال هو عملية مشتركة بين طرفين من أجل توصيل فكرة أو معنى أو خبرة أو اتجاه معين من طرف تأي ثميلة من أفراد أو جماعة أو مجتمع لتحقيق أهداف واضحة أو محددة" (عبد الرزاق، 2018: 41).

أما نبيل ابراهيم: فيرى الاتصال على أنه: عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة أو خبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما (عبد الرزاق، 2018: 43).

كما تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه " أي سلوك ينتج عن تبادل المعنى".

و من هنا نستنتج أن الاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس وبالعكس، ويخلق تفهما أعمق ووضوحا أشمل بين أفراد المجتمع للوصول إلى اهداف المنظمة الموجودة، فالعمل الجيد يظهر في الاتصال الجيد.

فهو ظاهرة اجتماعية ونشاط انساني له معنى وهدف يتم الاتصال بين الأفراد والجماعات بغرض تدقيق العلاقات وتبادل الآراء فهو عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والأفكار وهو ليس بالعملية السهلة للتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة بل هو عملية معقدة وصعبة تتضمن مجموعة من العناصر والخطوات (شاي، 2010: 15).

#### الاتصال الرسمي:

وهو الطريقة أو القناة التي تحدد مسبقا بصفة رسمية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية من اجل اتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء آدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة.

و تتسم الأسس التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات والاستقرار حيث يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم.

يأخذ الاتصال الرسمي الشكل الكتابي في معظم الأحوال مثل: التقارير والطلبات في معظم الأحوال مثل التقارير والطلبات والشكاوي والمراسلات الرسمية وغيرها وقد تتخذ الشكل أو الأسلوب الشفهي في بعض الأحيان كحالة اصدار المدير لأوامر شفوية إلى مدير مكتبة أو مساعدة أو نائبه (بلخيري، 2014: 40).

## المؤسسة التعليمية:

تعتبر المدرسة المؤسسة التي تقوم بمهنة التعليم والتربية داخل المجتمع وأن أي تعريف يعطي المؤسسة التعليمية في شكله المنظم والمصرح به ينطوي على المدرسة، وعلى وظائفها التعليمية والتربوية داخل المجتمع، فالسوسولوجيون ينظرون إلى المدرسة على أنها مجتمع صغير يسودها التنظيم الاجتماعي يتمثل في التوزيع المنظم للمراكز والأدوار الاجتماعية بين أفرادها (الإدارة، تربويون، مدرسون، تلاميذ، عاملون) وتنظم العلاقات الاجتماعية بينه من أجل توجيه التفاعل الاجتماعي بين أفرادها لدى المجتمع الحي نحو تحقيق الأهداف السامية للعملية التعليمية والتربوية والنظام التربوي، وأهداف المجتمع ككل (دخيل، 2010: 03).

تعتمد المؤسسة التعليمية في تسييرها على ما يعرف اليوم بالمنهجية وهو في إنجاز الأشياء من خلال الآخرين وهو عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة لإعمال الآخرين (اعريط، 2013: 12).

كما تعتبر المدرسة عند بعض المفكرين المحدثين أمثال (J. DEWEY) بمثابة "هيئة تعمل من أجل تنمية القيم الخلقية والاتجاهات والعادات الحسنة والإدراك الاجتماعي والمشاركة الاجتماعية وغيرها من السمات التي تجعل الفرد مواطناً صالحاً ومتكيفاً مع البناء الديمقراطي" (دخيل، 2010: 10).

يعرفها (Ferdinand Buisson) بأنها مؤسسة اجتماعية ضرورية تهدف إلى ضمان عملية التواصل بين العائلة والدولة من أجل إعداد الأجيال الجديدة ودمجها في إطار الحياة الاجتماعية.

و يرى (الناجمي): أن المدرسة هي عبارة عن مؤسسة أنشأها المجتمع من أجل القيام بإعداد النشأ الجديد بالمشاركة في عمل النشاطات الإنسانية التي تسود حياة الجماعة لها وظيفة تكييف وإدماج الأفراد داخلها (دخيل، 2010: 11).

لذلك نجد إميل دوركايم يعتبرها تعبير امتياري للمجتمع الذي يوليها بان تنقل إلى الأطفال قيماً ثقافية وأخلاقية واجتماعية يعتبرها ضرورة لتشكيل الراشد وإدماجه في بيئته ووسطه، فهي مؤسسة اجتماعية ينشئها المجتمع بهدف تأصيل النشأ للحياة الاجتماعية من خلال التربية (بجياوي، 2014: 57).

ومما سبق نرى أن المدرسة هي ذلك الحيز الذي توجد فيه مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون فيما بينهم لتثبيت أفكارهم ومعلوماتهم من خلال المؤسسة التي تعتبر حلقة وصل بين المعلومة وصاحب المعلومة، أي هي الإطار الذي تنشأ فيه الفكرة الصحيحة والمفعلة من طرف أفراد مؤهلين واصحاب شهادات عليا وخبرات متنوعة.

## المنهج وتقنيات البحث:

ولهذا لجأنا في هذه الدراسة بحكم طبيعة الموضوع لاستخدام المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة

فيما يخص التقنية التي اعتمدنا عليها في دراستنا للموضوع ولا سيما في الدراسة الاستطلاعية هي تقنية المقابلة وطبعاً طبيعة المنهج فرضت علينا ذلك إضافة إلى ذلك استندنا على الملاحظة التي كانت أداة أساسية في تحديد مجتمع البحث بدقة وقد استعملت هذه الاداة أثناء اجرائنا للمقابلات.

وقد تمت صياغة أسئلة المقابلة حسب ما ورد وما جاء في الإشكالية وطبعاً الفرضيات وتضمنت جزئين فكان الجزء الأول عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول البيانات الشخصية وهي أربع (04) أسئلة بينما الجزء الثاني كان مقسم إلى محاور حيث يحتوي على (29) سؤالاً مقسم إلى محاور طبيعة الاتصال بين المعلمين والإدارة، و طبيعة العلاقة بين المعلمين والعمل المدرسي، وضع المدرسة اتجاه إشباع حاجات وطموحات المعلمين.

**مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع الدراسة من 22 معلمة هذا العدد يمثل المجتمع الكلي للبحث وعينة الدراسة كانت كل مجتمع البحث وهذا راجع لنقص العدد.

**المجال المكاني والجغرافي:**

أجريت الدراسة بمدرسة حرشاوي محمد بعين تموشنت التي تعتبر من بين المدارس الرائدة في الولاية.

المجال البشري: يقصد بالمجال البشري عدد العمال داخل المدرسة، لقد شملت الدراسة في مدرسة حرشاوي محمد بعين تموشنت أغلب المعلمين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26-50 سنة، حيث تشكل هذه الفئة أغلب المعلمين في المدرسة وكان العدد إثنتان وعشرون (22) ولقد عملنا معهم كأساتذة مستخلفين، مما جعلنا نكسب ثقتهم وذلك قبل إجراء المقابلات وكذلك للاحتكاك بهم، لكسب ثقتهم ونسج علاقات معهم مما يسهل علينا التعامل والتعرف اليهم باريحية وكذلك لأخذ معلومات وملاحظات حول هذا النسق التربوي الإداري (المدرسة).

**المجال الزمني للدراسة:**

يقصد به الفترة التي يستغرقها البحث بدءاً من إختيار المشكلة إلى إعداد خطة البحث مروراً بتحديد الإجراءات المنهجية وإعداد أدوات البحث وإختيار المجالات وصولاً إلى جمع البيانات الميدانية وتحليلها وكتابة التقرير النهائي للبحث وعليه بدأ التفكير في موضوع دراستنا في أوائل السداسي الثاني من سنة 2019، واستمر العمل الأدبي فيما يخص الجانب النظري إلى غاية شهر أكتوبر حيث تم الاتصال بالمشرفة التي وافقت على الموضوع، وبعدها توجهنا إلى العمل على الجانب النظري كمرحلة ثانية، سعياً منا للبحث على المراجع الخاصة بالموضوع وكذا رسم خطة مبدئية لبناء الجانب النظري.

اطلعنا على واقع المؤسسة وتم القيام بالدراسة الاستكشافية وقد دامت حوالي 15 يوماً من 2020/01/02 إلى 2020/01/16، وهذا لرؤية مدى ملائمة الميدان للدراسة حيث استقبلنا من طرف المديرية، وتم استجواب مجموعة من المعلمات واللواتي يبلغ عددهن 10 معلمات وتمت الاجابة على جميع الاسئلة المفتاحية، ولقد زدتنا المديرية بعدد المعلمات الاجمالي وهو 22 وعليه قمنا بإجراء المقابلات من يوم 2020/02/10 إلى يوم 2020/03/10.

ولقد بقينا حوالي شهر في إجراء المقابلات والتي كانت تدوم حتى حوالي 25 دقيقة وهذا التأخر كان ناجماً عن الإضرابات التي كانت من فترة إلى أخرى، هذه الاخيرة جعلتنا نتعرف أكثر على المبحوثات وعلى مزاجهن مما قربنا أكثر وأكثر وسهل إجراء المقابلات، لأنه كانت معظمهن تبقى في قاعة الأساتذة.

**عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية:****طبيعة الاتصال بين المعلمات والإدارة المباشرة:**

إن المعلم في المدرسة الابتدائية حرشاوي محمد كأبي معلم في المدرسة الجزائرية يحمل نصب عينيه هو تحقيق مخرج مفاده نسبة نجاح جيدة عند متعلميه ولكن حتى يتحقق ذلك لابد من تهيأت المناخ والجو الملائم لهذه الإدارة، ولا تكون هذه الاخيرة إلا إذا كان هناك اتصال بين الإدارة والمعلمات أي تعاون وتجاوب في هذا المجال، في ذلك يرى سميث Perry M. Smith "أن القائد عندما يكون متملكاً للقدرة على الاتصال بالآخرين فإن الاتصال مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون طريقة مفهومة ومؤثرة ولها معنى وإذا كان القائد متكلماً جيداً فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم وإذا كان مستمعاً جيداً، يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة" (الخرايشة، 2008: 122).

ومن خلال استطلاعنا المتكرر للنسق المتواجد فيه مبحثينا ومن خلال حديثنا معهم لمسنا وجود خلط في الفهم لدى المعلمين اذ يرون انهم موجودون لتأدية وظيفتهم لا أكثر، في اجابة مبحثة خ.ف، أقدمية " انا موجودة هنا للعمل فقط ادخل إلى قسمي ثم اخرج من الباب فقط".

بينما مبحثة أخرى، متزوجة س.أ " أنا أؤمن بضرورة الاتصال والعلاقة بالآخرين، لايمكن ان نعيش وحدنا، هذا غير ممكن، مستحيل..." أما مبحثة أخرى مطلقة ف.ب "أرى أن الاتصال يتطلب تعارف بين الجميع أي الاتحاد بين الفريق التربوي نفسه"

إن طبيعة الاتصال بين المعلمين والإدارة هي تربوية إلا انه نجد ان المعلمون لم يفهموا معنى الاتصال الرسمي والغير رسمي، وعليه كل واحد يحاول اثبات وجهة نظر وذاته كما يراها هو مع الإدارة حتى ينسى نفسه انه يتعامل مع قوانين ولوائح تتماشى وتحقيق متطلباته وتحميه من الوقوع في الخطأ وفي نفس الوقت يتعاضى عن المناشير والتعليمات أو يتجاهلها مما يزيد انطماش الاتصال بين المعلمين والمديرة، إضافة أنه هو من وضع هذه القيود كما عبرت عنها، إحدى المبحوثات و.ن سنة متزوجة " المديرة كل يوم تأتينا بقانون والله ما مفهمنا والو".

ومن هذا نجد ان الاتصال ليس عملية ارسال واستقبال رسائل، بل هو محاولة للتأثير والاقناع ولاقيمة له دون احداث التأثير (البكري، 2008: 15).

ان الاتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق والأخبار والآراء والرسائل بين الأفراد والجماعات المختلفة حسب الموسوعة البريطانية " ان الاتصال يعبر عن تبادل المعاني بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز" (درار،: 23).

وطرق الاتصال مختلفة وعديدة فهناك الاتصال المباشر (الاتصال الشفوي) والاتصال بالطريقة غير المباشرة (الاتصال المكتوب) وعليه فإن المبحوثات معظمهن يفضلن الاتصال بالطريقة المباشرة إلا مبحثين فقد فضلنا الاتصال بالطريقة الغير مباشرة فحسب رأي المبحوثين يعد الاتصال من أنجح وأجدي أنواع الاتصال واقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل إذ يتم عن طريقة تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق وأيسرها كما توفر الكثير من الوقت والجهد، كما صرحت إحدى المبحوثات ص.ع "أن الاتصال الشفوي هو اتصال ذو اتجاهين فهو يسمح للمرسل بالوقوف على وجهات نظر المستقبل ومواقفه واتجاهاته واستجاباته كما يجعله على بينة من تقبل المستقبل لمستوى الرسالة، إما من خلال استجاباته الشفوية أو تغيرات وجهة أو انفعالاته".

وانطلاقاً مما ذكرته المبحوثات استنتجنا ان طريقة الاتصال المباشر تخلق روح الصداقة والتعاون عكس المكتوبة، ربما المديرة من خلالها لا يستطيع فهم الاستاذ فهذه الطريقة تأخذ الكثير من الوقت لانشغال المديرة بأمر أخرى، وفي الوسط المدرسي يحتاج المدير إلى الاتصال الشفوي لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول جوانب العملية التعليمية، واستخدامها في اتخاذ القرارات ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة مايلي:

✓ الإنصات بصدر رحب وبروية إلى الشخص المتحدث ومنحه الوقت الكافي.

✓ تركه يعبر عن أفكاره بحرية وطرح الاسئلة عليه من حين لآخر.

✓ التحوار معه بمهذوء والابتعاد عن الشجار وتركه جانبا.

وهذا ما نلجده في تعريف عبد الباقي " ان الاتصال هو عملية سلوكية بين انسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق اهداف مرغوبة" (عبد الباقي، 2002: 259).



## الاتصال بين المعلمين في العمل الرسمي:

إن طريقة الاتصال بين الزملاء (أي المعلمين) في العمل فكلهم اتفقوا على جملة واحدة فالإتصال بينهم يكون بالطريقة المباشرة أي عن طريق الندوات الداخلية أو التكوينات أو الاجتماعات التي تعدها المديرية أي المسؤول أو حصة التنسيق وعليه نجد ان الإتصال بين الزملاء يكون فقط في أمور العمل في تصريح لإحدى المبحوثات". ح ن الاقدمية 3 سنوات " أنا في بعض المرات لا أرى بعض المعلمات خلال شهر لاني أحس أنهن بعيدات عني نلتقي فقط خلال الاجتماعات" اما مبحوثة أخرى م. أ تقول " أنت تعري ان المدرسة لها سمعة جيدة وطيبة ومعروفة بالانضباط والصرامة على مستوى الولاية لهذا لانريد أن نشوه هذه السمعة عن طريق التجمعات والخروج من الأقسام مثلما يفعل بعض المعلمين في مدارس أخرى خاصة اثناء القاء الدرس".

وعليه إن المبحوثات يأخذن بعين الاعتبار المحيط الخارجي والاجتماعي وكأنهما اصبحت نوع من الثقافة التنظيمية داخل المدرسة تحميل انفسهن المسؤولية والاخلاص في العمل. فتعد عملية الإتصال من العمليات الأساسية في الوسط المدرسي، ذلك لأن جميع العمليات والوظائف الإدارية والتعليمية التي تؤدي في المؤسسة التعليمية سواء كانت تخطيطا أو تنظيما أو اتخاذ قرارات أو تكويننا أو توجيهات تقوما تتوقف على عملية الإتصال،" يهدف الإتصال المدرسي إلى ربط أفراد المجتمع المدرسي بعضهم ببعض من جهة وربطهم بمحيطهم الخارجي الذي يتعاملون معه من جهة أخرى أي توضيح وتصحيح المعلومات والآراء" (الظاهر، 2001: 52).

وتعتبر الاجتماعات المدرسية من الوسائل الضرورية للإتصال التي لا يستغنى عنها مديروا المدارس الابتدائية، حيث تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين المديرين والمعلمين وبين المعلمين انفسهم وهنا يشعر المبحوثين بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد على نجاح العملية التعليمية.

يتطلب كل نشاط اجتماعي تبادل معلومات بين الذين يقومون به، في المجتمع الذي يتكون من أفراد وجماعات يتصلون فيما بينهم وهذا يستدعي من الجماعات ان تكون منظمة، وذلك قصد استقاء معلومات مفيدة وفعالة في المقام الاول ولنشرها في المقام الثاني، وبالأخص عند من تقع عليهم عملية معالجتها قصد التحضير لاتخاذ قرارات صادقة ان الكيفية التي تتم بها عملية تبادل المعلومات يمكن تأويلها فكل المبحوثات فضلن معرفة المعلومات والاتصال من الزميلات ذوي الخبرة والكفاءة. إلا مبحوثة واحدة م. خ " أفضل معرفة المعلومات من والدتي رحمها الله ترشدني في حياتي المهنية لانها كانت معلمة".

إن طبيعة العلاقات بين المعلمين تربطهم على حسب تصريحنا من مصالح شخصية بالدرجة الاولى حسب توضيح ط. ف " أنا لا أرى زميلتي إلا إذا كان هناك مشكل مع زميلتها الأخرى أو مع ولي تلميذ تأتي لتستفسر ما الحل خشية من ان تعلم المديرية أو الزميلات الأخريات"، في حين مبحوثة أخرى ترى أن "أي استفسار أو معلومة تجب اخذها من المديرية أو معلمة لها خبرة، وتتميز بالسرية التامة" ب. أ.

هذا ما يبين ان المبحوثات لا يرسلون ولا يشاركون كل انشغالاتهم للإدارة على حسب قولهم ذلك بسبب الإهانة أو تنزيل من قيمتهم الشخصية حسب تصريح إحدى المبحوثات ب. س " أنا اخجل أو احس بالإهانة ان طرحت مشكل خاص بي مع تلميذ أو مع معلمة لان الإدارة ستكون فكرة عن انني صاحبة مشاكل ولا أعرف كيف اتصرف وليس لي تواصل مع الآخرين".

في حين الأغلبية يقلن إذا واجهنا مشكل تتوجه إلى المديرية وأحيانا إلى مديرية التربية حسب نوع المشكل يمكن القول ان الإدارة" العملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة" (سلامة، 2004: 15). فحسب المبحوثات الإدارة تساهم في حل مشاكلهن بدرجة كبيرة اما عن اتصا لهن مع الأولياء فمعظمهم صرحوا ان علاقاتهم احسن لو لا تدخل بعض الزميلات اللواتي يجرزن بطريقة أخرى الأولياء، في قول إحدى المبحوثات غ. ف " انا عندي 8 سنوات عمل دائما القي المشاكل من صاحب

حرفتي أو مهنتي كما يقال، الأولياء دائما يقولون أن المعلمة فلانة قالت أنك تضرين التلاميذ، أنك لا تعرفي كيف تدرسي لم أكن اصدقهم في الأول ولكن...ربي يهدينا".

أما عن ارسال انشغالاتهم إلى زميلاتهم أو الإدارة بخصوص أمور العمل يتفادون ذلك خاصة مع الإدارة لجهلهم بقوانين الاتصال والقوانين التي تخص العمل فهم يتحاشون هذا التعامل وبالتالي تبقى انشغالاتهم عالقة مما سبب تصادما وعدم وجود اتصال شفاف وواضح.

استنتجنا ان علاقة المعلمين مع بعضهم البعض علاقة فعل ورد أي اتصال صاعد ونازل تتخلله بعض النزاعات والخلافات، يبقى هذا الاتصال تربطه علاقة عمل أي زمالة وعلاقة احترام من الدرجة الاولى تتخللها اوقات تفاهم وأخرى فيها اختلاف مما يزيد العلاقة ترابط وتواصل كما عرف Morries Herly الاتصال الإداري بأنه " اطار الاتصال الاجتماعي المختص بتفاعلات الناس وأفراد وجماعات" « administration communication is a from of social communication is a from of social » «communication concord with the interaction of people individually and groupes (باقي، 2011: 156).

وعليه نجد عوامل تماسك المعلمين كجماعة تتأثر بالعوامل التالية:

حجم الجماعة: فكلما كان حجم الجماعة أصغر، كان متماسكا أكبر ورضا اعضائها أكبر وفرص كبيرة للاتصال وديناميكية في الحركة.

ثبات عضوية الجماعة: عدم تغير الأعضاء أي تغير المعلمين يؤثر ايجابا في تماسك واتصال الفريق التربوي.

التنافس بين المستويات: في اهدافها داخل أو خارج المدرسة يؤدي بالضرورة إلى تماسك وتواصل المعلمين.

استقرار في حركة المعلمين: كلما كانت مستقرة واكل عرضة للحركة كلما أدى هذا إلى زيادة التماسك والاتصال والتفاهم وكذلك نقطة جد مهمة الكفاءة الذاتية للمبحوث هي التي توطن العلاقة داخل التنظيم الرسمي، اذ لاحظنا من خلال التحليل انه يوجد فرق بين المبحوثين في تقرير العلاقات فيما بينهم، وهذا راجع كما قلنا سابقا ان لكل معلم كفاءة ذاتية وتكوين تابع من قناعاته على أساس الاقدمية هي التي تؤهل كل مبحوث لتوسيع علاقته واتصاله مع زميله داخل المؤسسة.

ومن هنا يعد الاتصال عملية ضرورية وهادفة في أي تنظيم، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي مؤسسة وعليه يتوقف بقاءها.

فالمعلمون يشكلون هيئة التدريس أو التعليم وهم يتلقون تعليمات المدير لتنظيم العمل وتنظيم الحياة المدرسية، ولكن تبقى دائما بينهم اختلافات متفاوتة ولهذا " فإن سلوك الفرد هو ناتج عن أفكاره وتصوراته الذهنية واذا أردنا تغيير وتعديل سلوكه وتصرفاته علينا ان نقوم بتغيير تصوراته وأفكاره ونعتمد في تغيير هذا الاخير على مصداقية المعلومات وقوة الاقناع" Battson ، (2001: 130).

### واقع المشاكل داخل التنظيم الرسمي:

إنه من الصعب أن تتصور وجود مؤسسة بدون وجود شكل من أشكال الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا معلمين أو مديرين ففعالية الاتصال تعزز دوره الريادي في تحسين العمليات الإدارية والتربوية ويزيد القدرة على التنسيق بين المعلمين والمديرة لتحقيق تكامل وظيفي الذي ينجم عنه تجسيد الاستراتيجيات والآفاق المستقبلية للمدرسة (للمؤسسة) ويضمن لها البقاء والاستمرار على تقديم الاداء الأفضل ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بالاتصال غير الرسمي

وهو تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين المعلمين والتي تتضمن كل المعلومات عن الأفراد والزلاء ونظرا لتطابق الأهداف التنظيمية مع المصالح الشخصية وتنوع السبل والطرق من أجل تحقيق المهدفين مع تقديم المصالح الشخصية هذه الاخيرة التي تكونت بفعل التفاعلات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية أصبح على أي مؤسسة الاخذ بحيطه وحذر الجانب السلوكي للفرد الذي يتأثر بمجموعة من الجوانب الداخلية والخارجية، وأبرز هذه العوامل خلق مشاكل وعلى رأسها إفشاء أسرار المدرسة (المؤسسة) وهذه الأخيرة تنجم نتيجة الاحتكاكات غير الرسمية والتي تظهر في الاشاعات والأخبار الكاذبة داخل المؤسسة في رأي من لإحدى المبحوثاتو هي حديثة العهد بالمدرسة ع.ح |، هي تلك المعلمة التي تفرغت لتربية أبنائها حتى كبروا ثم عادت للتعليم قالت "لم أكن أعلم أن معلمي المدرسة يعطون أهمية للاشاعات لدرجة أنهم لا يجرون الإدارة بها ولكن تبقى تدور بينهم، حتى أصبحت ألس نوعا من النفاق...".

نفس المبحوثة ترى "بان المشاكل داخل المؤسسة (المدرسة) تبقى مخفية حسب نوعها، أي معظمها مشاكل شخصية". مبحوثة أخرى ز.ر "إن المعلمات يغلطون ويؤولون المشاكل، هناك بعض منهن تحاولن تكبير المشكل لكي تخلق فوضى داخل المدرسة (المؤسسة) وحتى تخلق شجار بين زميلاتهما، ولكن حذرتها من ان تقع في الفخ".

و منه يعد الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي ظاهرة وسلوك إنساني يستخدمه الفرد لتبادل المعلومات والمنفعة لاستمرار حياته، فالاتصال عملية اجتماعية هامة لا يمكن أن يعيش الاتصال بدونها سواء المنظمات أو المؤسسات.

يسعى الاتصال إلى ربط أفراد المجتمع المدرسي بعضهم ببعض من جهة أو ربطهم بمحيطهم الخارجي الذين يتعاملون معه من جهة أخرى مع الأخبار، الإعلام والتوجيه والإرشاد، توضيح وتصحيح المعلومات والآراء كما تمثل الاتصالات الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم، ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل، كما تمثل الاتصالات معرفتهم برأي الإدارة حسب مستوى أدائهم والاتصال الجيد يعين الإدارة على إتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة جراء تداخل الإشاعات والمشاكل والأخبار الكاذبة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري يعزز من ضعفه أو تأخيره.

مبحوثة أخرى م.د" توضح "نحن في مدرستنا توجد مشاكل ولكن بحلها بسرعة لأن الإدارة تتدخل بسرعة بعقد اجتماع للأطراف المتنازعة مع إحضار صاحبة الخبر الكاذب أو الإشاعة في جلسة مغلقة وهذا ما يعجبني في المديرية، مجرد أن تسمع خبر يؤثر على العلاقات بين المعلمات (المبحوثات) لا نتركه يتفاقم بل تحله في الحين حتى ولم يخرج بعض الأطراف راضيين ولكن مع مرور الأيام كل واحد منا يأخذ حذره من الشخص المسبب للمشاكل".

و منه بدأنا نلمس من خلال التحليل الكيفي للمقابلات وجود وجود نوع من السلوك في المؤسسة وهو المعلم المشاغب كما سمته إحدى المبحوثات -ه.ر- "دائما نفس العنصر واحد واحد لهذا لا يؤثر في المجموعة، إنما يتنفس المشاكل أظنها مريضة، تنشر الإشاعات بطريقة لا تصدق فقط من أجل خلق البلبلة".

و عليه المعلم المشاغب هو الذي ينقل الشائعات ويروج الأخبار وينقلها بين الزلاء محاولة الإيقاع بهم وخلق المشكلات الشخصية بينهم، بنقل الأحاديث مع تحريفها وتشويهها بغية نشوب الخلافات بين الزلاء

الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين، حيث تتعرف على قدراتهم، وتضمن استقبالهم لرسالتها، وتفهمهم لمضمونها ومن ثم تغيير سلوكهم بموجبها، ولكن لا يحدث ذلك إلا إذا كانت الاتصالات فعالة، إذ للفرد حرية الانتقاء والاختيار للمعلومات كما يملك الفرد حرية التنكر الاختياري للمعلومات، فقد يلجأ إلى تناسي أو تجاهل المعلومات التي تتجانس مع معتقداته وآرائه، وأخيرا هو صاحب القرار النهائي في تحديد سلوكه وتصرفاته، رغم اتصاله مع الإدارة وتسلمه المعلومات وكل المعطيات.

في تقرير إحدى المبحوثات هـ.ر " الاشاعات لا تؤثر فينا مع الإدارة والزملاء فلدينا ثقة بأنفسنا وملك شخصية قوية، وحتى الأخبار الكاذبة لا تؤثر على عملنا وهذا بحكم تجربتي".

مبحوثة أخرى م.أ " إذا كان الطاقم التربوي متلاحم ومتصل مع بعضه البعض، العنصر المسبب لهذه المشاكل هو شخص تنقصه الثقة بالله وبالنفس ولا يملك القدرة على المنافسة في جو نظيف للعمل فيخلق الاشاعات ليلفت الانتباه، محاولة التقليل من قيمة شخص ما ولكن ما يقلل إلا من نفسه وقيمه".

و انطلاقاً مما قرأناه من خلال تحليل الأسئلة نستنتج أن الاتصال الجيد يعيد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية مما يجزنا إلى القول أن الاتصال التنظيمي الرسمي داخل المدرسة له صدى كبير ويتفاعل معه الفريق التربوي والدليل على ذلك من (22) اثنان وعشرون مبحوثة، توجد مبحوثة (1) واحدة تشوش هذا الاتصال الرسمي وذلك بادخالها التنظيم غير الرسمي والمتمثل في الأخبار والمشاكل ومنه نرى أن الإدارة تستعمل التنظيم غير الرسمي لتعيد الجماعة في تسلسل العملية التربوية وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل المعلمين وردود أفعالهم إتجاه سياسات الإدارة وهو أيضا يمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفتهم برأي الإدارة على مستوى آرائهم الوظيفي" (الموسوى، 2004: 201).

و عليه الفريق التربوي لا يتأثر بالرسالة المشوشة التي أتت من المرسل " الذي هو الجهة الذي لا ينقل رسالة المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة" (F., Vanoye, 1973: 131).

في بعض التصريحات نلمس وكأن المبحوثين يجهلون أو يتجاهلون دورهم الأساسي في المؤسسة أثناء وجود مشكلة كيفما كانت شخصية أو عامة، أو كأنهم لم يفهموا جيدا نوع الرسائل التي ترسلها الإدارة لتفادي الوقوع في المشاكل لا فائدة منها سوى تغيير مسار الاتصال التنظيمي الرسمي ومدى واقعيته داخل المؤسسة" إن الرسالة الوظيفية هي التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية العلمية، القانونية الإدارية، الاجتماعية... الخ. أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها المدير" (حجازي، 1982: 20).

و عليه تعرف الاتصالات غير الرسمية والعلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة العديد من التغيرات وذلك لاختلاف الأهداف الشخصية وحب البروز في العمل، مما يحدث عدم توازن بالمؤسسة فمثلا عند وقوع بعض المشاكل بين الموظفين تنقطع الاتصالات ولا يقتنعون دائما لما تحويه المنشورات والرسائل الرسمية وعليه فإن الاتصال غير الرسمي كما له إيجابيات له سلبيات نذكر منها:

انتقال الأخبار والمعلومات والشائعات يوميا داخل المؤسسة حول مواضيع تتعلق بالعمل أو الأمور العامة التي تخص المؤسسة، والتي لا تخضع إلى أي رقابة، وتنظيم رسمي بل تنتقل عبر خطوط ومستويات غير رسمية، مما يسبب مشاكل داخل المؤسسة وينعكس بالسلب على أهدافها لذا وجب على كل المدراء الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية والعلاقات الانسانية داخل المؤسسة التي لها العديد من الايجابيات ونذكر منها "يعتبر الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي عفوي في حل العديد من المشاكل والقضايا، وهذا ما يؤدي إلى إشباع حاجات نفسية أحسن من الاتصال الرسمي" (منال، 2000: 115).

فكل المبحوثات اتفقن على إجابة واحدة الخلافات التي تحدث بين المعلمين تلقى اهتماما واتصالا من طرف المديرية فكل الفريق يتمنى لها التوفيق في عملها وهي مشكورة على ذلك، في قول إحدى المبحوثات ب.س بالمديرية تحل المشاكل وبسرعة تحاول دائما خلق التنظيم، دائما تقول لنا في الاجتماعات إن التنظيم والاتصال هما أساس النجاح فتمسكوا بهم".

إن التنظيم والاتصال الرسمي هو الوسيلة أو القناة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من الناس الذين يقدمون نشاطات متعددة لتحقيق أهداف متفق عليها، ويسلكون في ذلك منهجا إداريا في إطار تنظيمي توزع فيه المهام وتحدد فيه المستويات، وتنضح فيه الأهداف، كما يتم فيه تقسيم العمل وتحديد الصلاحيات بما يكفل عدم الخلط أو التعارض ويسمح التنظيم بإعداد شبكة من الاتصالات والعلاقات التي تكفل السير العادي والسليم للأفراد، وتنضح من خلالها الفروق في الدور والمسؤولية والمركز.

و يمكن القول ان نظام المدرسة هو الذي يحدد المسؤوليات ويحدد المهام والموارد البشرية والمادية التي ستحول تلك الخطط إلى واقع ملموس وذلك يتطلب وضع قواعد خاصة تساعد على تحقيق أهداف المدرسة وتحدد أيضا وظائف كل معلم، وتضع روتين العمل واستراتيجيات العمل الخاصة بكل قسم ويجب على نظام المدرسة أن يحقق التوازن بين مطالب وأهداف المدرسة واحتياجات الأفراد الشخصية.

إن التنظيم الجيد أيضا يسهل عملية أداء العمل فبدون معرفة كل فرد مهام وظيفته لن يتمكن من أداء الوظائف، بالإضافة إلى اهتمام المدير بتحديد السلطات والخصائص، وعن طريق تحديد الأهداف والخطة الموضوعية يتم الوصول إلى قرارات سريعة بأي موضوع، وسوف يوفر ذلك للمدير الوقت لاستغلاله في قضايا أخرى أكثر تعقيدا وسوف يؤدي ذلك إلى تسهيل عمل المديرين وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي، وعن التنظيم الجيد يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد فلا شيء يدمر الروح المعنوية أكثر من عدم تحديد المسؤوليات وعدم تحديد السلطات والتنظيم الجيد يوضح المسؤوليات والتوقعات ويؤدي أيضا إلى خفض معدل الاحباط.

أما فيما يخص راحة كل أستاذ داخل المؤسسة فمعظمهن اتفقن على إجابة واحدة وهي "وجود أريحية داخل المؤسسة يشترط وجود تفاهم واحترام متبادل بين كل المتعاملين داخل المؤسسة إلا مبحوثة واحدة فكانت إجابتها كالتالي "لا أحس بالراحة النفسية داخل المؤسسة" وأيضا وطرحوا إجابات أخرى مختلفة، ومعظمهن اتفقن عليها وهي روح التعاون بين الأساتذة داخل المدرسة الموجودة لكن ليس بنسبة 100% وفي بعض الأحيان تتحكم فيها ظروف خاصة وبميراج كل شخص، ترى نفس المبحوثة السابقة "حقيقة تسود روح التعاون ولكني لا أحس أنني عضو ضمن الفريق وهذا نتيجة الأناية التي يملكونها وروح الفتنة التي يدقونها بجدارة.

### موقع المدرسة اتجاه إشباع حاجات وطموحات المعلمين:

إنه لمن الضروري من وقت إلى آخر تقويم نتائج الاتصال في المؤسسة التربوية للتأكد من أن الاتصال حقق أهدافه في توصيل المعلومات والخبرات والمقترحات وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، وتعتبر الاجتماعات المدرسية من الحاجات الضرورية للاتصال والتي لا يمكن الاستغناء عنها خاصة من طرف مديري المدارس والمؤسسات التربوية حيث تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين المدير والمعلمين، وهنا يشعر المعلمون بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد، و يعمل على نجاح عملية الاتصال، لهذا تجد بعض المديرين يستعملون سياسة الباب المفتوح التي تساعدهم على التعرف على ما يجري في المدرسة بصورة واقعية وكذلك التعرف على أهم الحاجات والمشاكل التي يعاني منها المعلمون من أجل العمل على حلها.

و من خلال تحليل الأجوبة الخاصة بالمبحوثات، يمكن تفسير هذه النتائج بأن مهارات الاتصال التي تطبق في المدرسة تتأثر بعوامل مختلفة كموقع المدرسة الحساس والذي يقع بين تجمعات لأفراد الجيش الوطني، أي بين تكتين عسكريتين والذي يفرض نظام اتصلاقي خاص بهذه المدرسة في تصريح لإحدى المبحوثات: ع.ف "أنا تعودت على الاحترام والانضباط داخل المدرسة لأنني أدرس فيها لمدة 17 سنة وأتعامل مع أشخاص منظمين ويعرفون كيف يتكلمون معك ويحترمونك، حتى طريقة تحدثني بتجديني هادئة ومتواضعة ربما تأثرنا بأمور أخرى دون أن نشعر" وعليه كلما ازداد تأهيل المعلم ازداد نموه المهني وازدادت معرفته بنفسه وقدراته وحاجاته وحسن تقديره لمهاراته الاتصالية" (العناتي وآخرون، 2007: 60)، وعليه فإن المدير كلما طالت فترة تعايشه واحتكاكه مع المعلم زادت معرفته، كحاجته واهتماماته وكان أكثر قدرة على تقدير امكانياته، واختيار الوقت والوسيلة

والمهارة المناسبة للاتصال مع المعلم، كلما طالت فترة تدريسه وقربه من المدير والإدارة كلما أصبح أكثر تكيفاً مع مديره وتعاوناً وتفهماً وأكثر ضبطاً لانفعالاته وعواطفه وبالتالي أفدر على التواصل معه، وإن لم يتمكن المعلم من تحقيق ذلك تجده أقل على التواصل معه، وإن لم يتمكن المعلم من تحقيق ذلك تجده ينتقل إلى مدرسة أخرى" (الأسمر، 2000: 20).

إن المدرسة تشجع المعلم مسبقاً من الحقوق التي يتميز بها وأحسنها لدى المبحوثات هي العطل المدرسية لقول نفس المبحوثة "أنا أحس فعلاً أنني أشبع حاجاتي النفسية والسعادة عندما تقترب العطلة سواء الخريفية أو الشتائية أو الصيفية لأن عملية التدريس أصبحت صعبة وتعدت".

في حين توضح م.ش توضح "أحس سعادة وأني فعلاً أتمني إلى مدرسة ناجحة عندما أرى نتائج التلاميذ كلها جيدة وكلهم نجحوا في آخر السنة".

من خلال تصريحات بعض المبحوثات نجد نوع ما يسمى تعارض الدور الذي يتمثل في تشابك أو تعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع واجباته ومسؤولياته الأسرية العائلية، أيضاً احساس الفرد انه يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه بكونها تعارض مع ميوله واتجاهاته وطموحاته ثم يشعر بعدم الاستمتاع بأداء هذه المهام" (جلدة، 2009: 173).

إن تلبية أو إشباع حاجات الأفراد الأساسية والاجتماعية تساهم بشكل كبير في ظهور العلاقات غير الرسمية خاصة فيما يتعلق الأمر بمحل المشاكل التي يعاني منها الأفراد وتدفع بهم إلى تكوين جماعات أو تجمعات غير رسمية من أجل البحث في المشاكل التي تمس مصالحهم الشخصية.

نجد في نفس السياق إحدى المبحوثات ص.ع "أنا لم يزورني المفتش منذ ثلاث سنوات رغم اني اتصلت به عدة مرات إلا انني ما زلت متأخرة في النقطة، والله في بعض الأحيان تصابين بالاحباط تعملين نجد لماذا هذا التأخر" ولكن مؤخرًا راسلت المديرية المفتش بعد تقرير وضحت فيه أنني متأخرة، فقام بزيارتي واعطاني النقطة التي كنت أنتظرها". نفس المبحوثة تضيف بأنه كان هناك خطأ في ايصال المعلومة للمفتش عن آخر زيارة وآخر نقطة من طرف الإدارة التي خرجت تقاعد أي السابقة".

هناك الكثير من أعضاء المنظمات لا يهتمون بالاتصال بالآخرين داخل المنظمة، وأحياناً لا يشعرون بوجود الآخرين داخل المنظمة" (عبد الوهاب، 2000: 189).

يحتاج المعلم إلى رفع معنوياته وتحفيزه والوقوف إلى جانبه في كل ما يتعلق بالتكوين والترقيات والزيارات، كل هذه الحوافز تدفع به إلى المردودية الجيدة والأداء الجيد داخل القسم مع تلاميذه وخارجه في اتصاله مع زملائه، إذ تحسن من اتصالاته بطريقة ايجابية وعملية ونلمس كل هذا في نظريات الحاجات عند ماسلو (قدم ماسلو تدرجاً هرمياً لمستوى حاجات الانسان، واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم، وهي ترتبط بها وتحفز الفرد على الانجاز والابداع والانتاج وعلى ذلك فكلما حقق العمل إشباعاً للحاجات، كان العمل مرضياً عنه (شريت، 2001: 321).

إن التحفيز التي تتلقاها المبحوثات كانت كلها تصب في إشباع حاجاتهن وهو ما يزيد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

"المديرة تُكْرَمنا كل ما قمنا بنشاط في المدرسة وهي تثني علينا خلال الاجتماعات وتشكرنا كثيراً وهذا يحفزنا كثيراً ويخلق نوع من الثقة والتواصل بيننا وبين الإدارة" ب.ن

من هنا نلاحظ أن النظام الداخلي للمدرسة يحقق التوازن بين المطالب واهداف المدرسة واحتياجات الأفراد الشخصية وإن التنظيم الجيد أيضاً يسهل عملية أداء العمل فبدون معرفة كل فرد مهام وظيفته لن يتمكن من أداء الوظائف المنوطة والمسؤوليات

الأخرى، بالإضافة إلى اهتمام المدير بتحديد السلطات والخصائص، وذلك عن طريق تحديد الأهداف والخطة الموضوعية يتم الوصول إلى قرارات سريعة بأي موضوع.

كل المبحوثات يهتهن نجاح مدرستهن، تقول ب. ن إحدى المبحوثات "هذه المدرسة قطعة مني ويسعدني ويفرحني نجاحها واحرازها المراتب الأولى في جميع النشاطات على مستوى الولاية، فهي أسرتي الثانية فهي تمثلنا ونحن نتمثلها".

وتضيف نفس المبحوثة "الإدارة بالنسبة لي هي فن التعاون والاتصال وهي التي توحد العلاقات بين أفراد الفريق التربوي".

و عليه فالإدارة هي التي تعزز حاجاتهم وتنسق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف والغايات وبالتالي الرضا الوظيفي، فهي قامت بمجموعة من الإصلاحات والتحفيزات لغرس روح التعاون والتآزر والاتصال المستمر بين المعلمين، فهدفها الوحيد هو تغيير المؤسسة إلى الأحسن والأفضل، كما اتفقت عليه جل المبحوثات أنهن يجدن غايتهن ويشبعن رغباتهن وحاجاتهم بكل ما يستجد في المدرسة التزيين، الرسم داخل الأقسام، إجراء لقاءات في الاذاعة الجهوية، الحفلات، الندوات، التكوين وغيرها من المميزات داخل المؤسسة، لأن صاحب القرار الأول في كل ما يخص المؤسسة هو المدير (ة)

و عليه تبنى طموحات المعلمات من خلال رأس الهرم وهي المديرية "لا بد الذهاب إلى ضرورة تحليل أسباب اللاتواصل No Communication بين العمال والرؤساء وتتساءل عن الأسباب الكامنة وراء رفضهم الاتصالات المباشرة بينهم: هل هو الخوف؟ أم الرغبة في عدم تخطي الرئيس؟" (MUCCHEILLI A. . 1998:36)

وحتى تشبع المدرسة حاجات المعلمين كان لا بد لها من استراتيجيات تخلق من خلالها جو الاتصال والتفاعل بين كل الفاعلين وخاصة المعلمات وعلى أساس هذه الاستراتيجيات التخطيط ويمكن تعريف هذا الأخير "هو عملية اعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية" (زويلف، 2001: 71).

إذ نجد كل المبحوثات يرون أن المديرية هي مخططة للمستقبل وموزعة للمصادر البشرية، وقائدة تربوية تعمل على تحسين كل احتياجاتهن، إنما هي همزة وصل بين السلطة الوصية (الإدارة التعليمية) والمجتمع المحلي، ويعتبر التخطيط عنصرا من عناصر الإدارة أيا كان مجالها، وهو ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، ذلك لأن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها واعتمادا على الإمكانيات المتاحة.

إن الاتصال الجيد على مستوى المؤسسة التعليمية سوف يساعد المديرية على تحقيق الأهداف المتوخاة فهي تتميز بالمتابعة فهي تتابع تنفيذ خطط العمل التي وضعت بكل دقة حتى تراها في الميدان وتعالجها بكل شفافية وموضوعية، أيضا متابعة أعمال هيئة التأطير والموظفين والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص (سمي سجل المتابعة والمعالجة) في قول م. د "إن المديرية تتميز بروح الدعاية فهي تحل المواقف الحرجة بجدوء وثبات، فيعتمد عليها في المواقف الصعبة، فهي قدرة حسنة في تصريحاتها وأقوالها وأفعالها".

جل المبحوثات اتفقن على أن المديرية تحترمن وترتبط معهن علاقات مبنية على الاحترام والمودة والإخلاص " صفتها بالعدالة في تصرفاتها واحكامها على غيرها، تحس دائما بالمسؤولية الملقاة على عاتقها، و أنها تصغي لمنّ بعناية لفهم مشاكلهن مع المساهمة في حلها، يجدن أنها تضع المصلحة العامة فوق مصالحها الشخصية، وتُشعر كل فرد داخل المدرسة بالمسؤولية وبمدى أهمية المؤسسة التي يعمل بها" - نفس المبحوثة-.

وحتى من خلال ملاحظتنا، تبين لنا أن المبحوثات يتصلن بالمديرية بطريقة رسمية أكثر فهن يحترمن كل ما يصدر منها من قرارات وتعليمات "لأنها دائما بشوشة في وجوه الجميع، وأنا أحب أن أراها كل يوم لاني أحتاج إليها في كل صغيرة وكبيرة" -تقول المبحوثة ب.أ.

و هذا ما جعل إشباع حاجات المعلمين وكل عمال المؤسسة سهل المنال ومتاح بكل احترام وبدون عنف.

لقد وجدنا بأن إدارة هذه المؤسسة التربوية تتبع أسلوب اتصال تنظيمي جيد سواء كان رسمياً أو غير رسمي، "فليديها القدرة على توزيع المهام على العاملين في المؤسسة بما يناسب كل واحد، والتنسيق بينهم، فهي تحاول التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها ومحاولة الاسهام في حلها، فلقد دخلت إلى مدرستنا منذ سنتين وكأنها عشرون سنة لأننا نعمل بكل أريحية" - نفس المبحوثة-.

"إن المدرسة تُعتبر مركز اشعاع، فهي تتميز بروح المبادرة وسرعة البديهية وقوة الشخصية والحزم والصرامة واللياقة وروح التنظيم" (تروزين، 2016: 158).

وعليه ترى بعض الباحثين أن الإدارة تقوم بدور إداري وتربوي وتعليمي وتنظيمي، إن الإدارة عندما تؤدي مهامها بعدلة يخلق الراحة النفسية والاجتماعية للمبحوثات وهذا ما جعلها تلاحظ أن احتياجاتها تلي بطريقة منظمة لأن الاتصال التنظيمي الذي طبقتة الإدارة جعل، ولأجل إجراء اتصال فعال يجب تطوير مهارات الاتصال عند المعلمين مثل: مهارة التحدث ومهارة الاستماع والاتصالات ومهارة التفكير وبناء وتدعيم الروابط الانسانية والثقة بين القيادة التربوية والمعلمين من أجل تسيير الاتصالات واستثمار الوقت "مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي، ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة وكذا خلق اتجاهات ايجابية داخلها وخارجها، ويساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات" (شريت، 2001: 301).

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية وكنتيجة عامة، أن الفريق التربوي في العمل الرسمي يتبنى فعلا استراتيجيات مختلفة لضمان مكائتهم واسرار عملهم وتواصلهم وكذلك تحقيق حاجاتهم، وهذه الاستراتيجيات تختلف من فاعل إلى آخر وفق الخبرة والأقدمية والحكمة التي يتعامل بها كل مبحوث، وانطلاقاً من التصريحات التي جمعناها من خلال المقابلات الفردية وكذلك من خلال الملاحظات التي جمعناها وعايشناها طيلة فترة البحث تبين لنا على الأقل نوعان من الاتصال يتبناها الفاعلون في نسق تواجدهم وهي كالآتي:

- واقع اتصالي تشاركي مع الجماعة التربوية أي الزملاء.
- واقع اتصالي تنظيمي رسمي مع الإدارة.
- واقع اتصالي خفي مع الإدارة والجماعة التربوية.
- و تبين لنا ان هذا الواقع الاتصالي التنظيمي ناجم عن مؤثرات خارجية وداخلية والمتمثلة في:
- وجود حياة مدرسية كصورة مصغرة للحياة الاجتماعية.
- وجود شراكة تعاون وتشارك وتفاعل داخل المدرسة كواقع محتوم.
- الشراكة والتعاون واقع يفرض نفسه داخل المدرسة بكل ما يحمله من معطيات الفريق التربوي المنسجم وتوصلنا إلى أنه فعلا توجد شراكة داخل المجموعات.

ترسم ملامح المدرسة الفعالة والتي لمسناها في توفير بيئة تعليمية محفزة ومثيرة، كما لاحظنا بأن جو العلاقات التي تمارس فيه هذه الاستراتيجيات يجمع بين الفعل ورد الفعل مما يخلق التوافق إنهما علاقات اتحاد في ظل التعارض وهذه الملاحظة تؤكد موقفنا بوجود فعلا استراتيجيات، من خلال ذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت أي أن الانسجام والتعاون موجود بين الفريق التربوي، هي فعلا استراتيجيات منسجمة بين الفاعلين (الفريق التربوي) في اطار النسق التربوي التعليمي.



## مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لقد وفقنا من خلال تحليلنا للمحور المتعلق بموقع المدرسة اتجاه إشباع حاجات المعلمين، أنهم فعلا من خلال الاتصال التنظيمي الرسمي يستعملون استراتيجيات متنوعة لإشباع حاجاتهم كل حسب اقدميته في التعليم وخبرته وكذا عمره الذي يؤكد مدى ثباته ورزاقته مع مرور الأيام والممارسة المستمرة، وكذلك حسب خصائصهم النفسية ومكانتهم الوظيفية، وفوق كل ذلك تبقى حاجات الأمن والوجود أهم الحاجات التي يعملون على تحقيق الإشباع فيها، واستراتيجيات التواصل والتعاون والعمل وفق نظام رسمي يحقق لهم أهدافهم وغاياتهم لاكتساب احترام وتقدير الإدارة والشركاء الاجتماعيين من خلال معظم النشاطات والمشاركات سواء كانت فردية أو جماعية التي تجرى داخل المدرسة أو خارجها، وبالتالي الشعور بوجودهم الاجتماعي القيمي الانتماء.

و عليه فإن الحاجات المصممة من طرف الفريق التربوي داخل الاتصال التنظيمي الرسمي يحقق الأهداف المخططة لها كأخذ المدرسة الزيادة على مستوى الولاية، كتحقيق نتائج جيدة في آخر السنة، يبين الارتباط بين تصنيفهم وتصوراتهم للاتصال التنظيمي الرسمي والاستراتيجية المتبعة في ذلك والتي لمسناها في استعمال الاتصال غير الرسمي كوسيلة لحجب بعض الثغرات التي لم تتحقق عن طريق الاتصال التنظيمي الرسمي يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت فعلا، وعليه نرى الاتصال التنظيمي الرسمي وفي الاخير وحسب ما جمعناه من الميدان، يمكن القول ان الفرضية الثانية تحققت بماله أثر إيجابي على مردودية المدرسة من خلال النتائج المحققة من طرف المعلمين وهذا راجع إلى وجود اتصال مما يؤدي إلى رضا وظيفي.

## الاستنتاجات العامة:

خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة التربوية حرشاوي محمد التي لها اهتمام كبير وواسع بمجال الاتصال التنظيمي الرسمي من قبل المعلمين والإدارة توصلنا إلى ما يلي:

اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري من خلال تنمية وتطوير قدراته ومنحه الدرجات والترقيات الوظيفية وعقد لقاءات تكوينية لتمكين المعلمين من تطوير ادائهم إلى الاحسن والانجح.

حرص المدرسة والمؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات المعلمين وذلك من خلال تقديم افضل التحفيزات والخدمات المتجسدة في التواصل الذي يساعد المعلم على العمل براحة نفسية في مجال مما يزيد في ادائه الوظيفي وولائه للمؤسسة المتمثل في المديرية.

عمل المدرسة على خلق روح وجو التنافس بين المعلمين من خلال الحوافز المادية والمعنوية لانها تزيد رفع مستوى التواصل والاتصال مما يساهم في تحقيق الاهداف وانجاز كل عمل مما يزيد في تطوير قدراته الاتصالية والوظيفية وزيادة ادائه وهذا كله يصب في نجاح المؤسسة

اهتمام المؤسسة والمتمثلة في الإدارة على مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاجتماعات والندوات لرفع مستوى التنسيق والاتصال والتشاور والتكامل بين كل المعلمين. وهذا من خلال تعزيز مبدا التشاركية والاتصال وحرية الراي والمشاركة الجماعية التي تساهم في تطوير علاقات الاتصال والعمل بين كل العاملين في المدرسة.

توفير إدارة المدرسة لمناخ عمل مناسب يشجع المعلمين على مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال فتح مجالات الاتصال عبر الاستماع إلى مقترحاتهم ومنحهم التقدير والاحترام والتكريم في المناسبات.

الاهتمام الكبير لإدارة المؤسسة بعقد اجتماعات دورية حسب الحدث أو الحاجة أو المشكل من اجل الاستماع إلى مشاكل المعلمات ومناقشة قضاياهم مما يؤثر ايجابيا على سلوك المعلمين فيزيد من ولائهم ورضاهم وترسيخ الاتصال التنظيمي الرسمي ويساعد على تطوير الاداء الوظيفي.

## المراجع:

## باللغة العربية:

- الأسمر. هنادي بدوي. (2000). مدى توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد. رسالة ماجستير عمان- الأردن.
- البكري فؤاد عد المنعم (2008). الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا والاتصال. القاهرة: عالم الكتاب.
- الخرايشة عمر (2008). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفاءات الاتصال الإداري. مجلة اتحاد الجامعات العربية. للتربية وعلم النفس، المجلد السادس، العدد الاول. دمشق.
- العناتي ختام. العياصرة علي (2007). الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع. ط1.
- أشرف. محمد عبد الغني (2001). ضريت. علم النفس الصناعي. أسس وتطبيقاته. المكتب الجامعي الحديث الأزرايطة. الاسكندرية. د.ط.
- اعريط امال (2013). دور مشروع المؤسسة في المنظومة التربوية الجزائرية. مذكرة نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة قسنطينة.
- باقي محمد عبد الفتاح (2011). مبادئ الإدارة العامة. دار وائل للتوزيع، عمان، الاردن، ط 2.
- بلخييري رضوان (2014). مدخل للاتصال والعلاقات العامة. دار الجسور للنشر والتوزيع. ط1.
- بوزيان زوييدة (2001). الاتصال في المؤسسة. مذكرة ماجستير في الأنثروبولوجيا. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة تلمسان.
- تروزين. محمد (2016). الإدارة المدرسية وتطبيقاتها السلوكية بالمدارس الابتدائية والمتوسطات والثانويات. الجزائر: دار كنوز للنتاج والنشر والتوزيع. د.ط.
- تروزين محمد (2012). الإدارة المدرسية وتطبيقاتها السلوكية بالمدارس الابتدائية والمتوسطات والثانويات. الجزائر: دارالكنوز. دط.
- حجازي. مصطفى (1982). الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة. بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
- حنان الموسوى (2004). الإدارة المعاصرة: الأصول والتنظيمات. عمان. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. ط1.
- خالد حامد (2015). مدخل إلى علم الاجتماع. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع. ط3.
- جلدة. سامر (2009). أسلوب التنظيمي والنظريات الإدارية. عمان الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. ط1.
- دخيل، عبد السلام (2010)، مشروع المؤسسة كأسلوب تسيير المؤسسة التعليمية في الجزائر. مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة.
- درار عبد الحميد، بكل عائشة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل الموارد البشرية. المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني. واضح بن عودة (عين تموشنت).
- سلامة عبد العظيم حسن (2014). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ط1.
- شاوي صباح (2010). أثر التنظيم الإداري على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف.
- شهاب محمد مصطفى (1989). معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة أربت. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة اليرموك.

عبد الباقي صلاح الدين (2002). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.  
 عبد الرزاق عصام (2018). فتح الباب. نظريات الممارسة المهنية في الخدمة الاجتماعية. مصر المكتب الجامعي الحديث. ط1.  
 عبد الوهاب. أحمد جاد (2000). السلوك التنظيمي المنصورة: الوفاء للنشر والتوزيع. ط1.  
 زويلف. محمد حسن (2001). الإدارة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ط1  
 محمد الظاهر علي (2001). الإدارة المدرسية. الجزائر: دار العلم للنشر والتوزيع. د ط.  
 منال طلعت محمود (2000). أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. الأزرابطة.  
 واكد نعيمة، مبادئ في علم الاتصال. كوم للدراسات والنشر والتوزيع. الجزائر، د.ط.  
 يحيوي نجات (2014). المدرسة وتعاطم دورها في المجتمع المعاصر. مجلة العلوم الانسانية. العدد 37/36، بسكرة: جامعة محمد  
 خيضر.

باللغة الأجنبية:

MUCCHEILLI.; Armond (1998), Paris A. colin, France.

Battson, in jean Lohisse (2001) La communication de la transmission a la relation, edition de Boeck université de Belgique.

expression communication, Armond colin-Paris, Francis vanoye (1973)

<https://mawdoo3.com> visité le 17/12/2019 20h :10

<http://www.djelfa.info/vb> visité le 06/12/2019 à 22:00