

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الانس



مذكرة ماستر

UNIVERSITE

ميدان العلوم الإنسانية و الاجتماعية

DE BISKRA

فرع علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

رقم :

اعداد الطالب :

زاي هالة

لمعيني حسينة بشرة

يوم : 2021/06/20

الاتصال الإداري و علاقته بالسلوك الإداري لدى المعلمين

دراسة مسحية على معلمي مدرستي سكساف محمد و دبابش عبد الله - بسكرة

لجنة المناقشة :

جامعة محمد خيضر بسكرة مقرر

أ.مح أ

د. صونيا قوراري

السنة الجامعية : 2020/2021

الاهداء :

إلى والدي الحبيبة ...

التي سهرت الليالي الطوال و غمرتني بالحب و الحنان و كانت وما زالت
الشمعة المضيئة في حياتي ووصلتني إلى ما وصلت إليه

إلى والدي العزيز ...

الذي بذل جهده و وقته و ماله في سبيل تربيتي و تعليمي

إلى إخوتي ... و أخواتي ... شمعة مضيئة في حياتي

...

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل من أعانني في رحلة البحث

إلى طلبة العلم و محبيه ...

زاي هالة

دقت طبول الرحيل على مشارف الانتهاء من أعوام ذقنا فيها مرار العيش وحلاوة العلم وعلى ذلك الدرب
الطويل سطرنا أجمل ذكرياتنا سنرتدي عباءات تخرجنا ونسمع أصوات تصفيق من حولنا نرى فرحة أهلنا لنا هذه
اللحظات التي انتظرناها سنرفع قبعات تخرجنا توديعاً لسنوات جميلة مضت وها هو تاج العلم قد توجت به ،
أهدي ثمرة جهدي الى :

من رأيت النور و أنا في أحضانها

و أنا طفلة وغمرتني بالحب و الحنان

إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها

أمي الغالية أطل الله في عمرها

الى من أحمل اسمه بكل فخر

يا من فقدته منذ الصغر

يا من يرتعش قلبي لذكره

أبي طاب منامك الطويل، ورحم الله جسدك الذي امتلأ طهراً، وغاب عن الدنيا

يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي

الى روح جدتي الزهرة ، جدتي حدة وجدتي السعيد رحمهم الله

الى جدي الغالي أطل الله في عمره ...

الى عائلتي عبادو و لمعيني ...

لمعيني حسينة بشرة

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد

عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم.

في البدء نحمد لله سبحانه وتعالى ونشكره على عظيم نعمته وتوفيقه لنا

بإنجاز هذه الأطروحة.

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتورة الأستاذة

قوراري صونيا لقبولها الإشراف على هذه الأطروحة ، ومتابعتها الدائمة

لخطوات إعدادها حتى ظهرت في شكلها النهائي،

كما يسرني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، وتكبدهم عناء قراءتها،

ولا يفوتني في هذه المناسبة أن أ

شكر جميع الأساتذة و الموظفين بكلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة قطب - شتمة -

مخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري و السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية ، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا منهج المسح الشامل و طبقت الدراسة على عينة مكونة من 30 معلم أعدنا استمارة لجمع البيانات تتكون من 20 سؤال موزعة على أربعة محاور هي(محور البيانات الشخصية ، محور أشكال الاتصال الإداري السائد ، محور أهمية الاتصال الإداري ، محور العلاقة بين الاتصال الإداري و السلوك الإبداعي) و تحققنا من صدقها و ثباتها بالطرق العلمية و تم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية SPSS، بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد ، و لخصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

➤ الاتصالات الإدارية تؤثر بنسبة لا بأس بها على المعلمين بالمدرسة على تحسن السلوك الإبداعي ، و تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات و ذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة و ملائمة

➤ هناك اهتمام جيد للسلوك الإبداعي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية محل الدراسة

➤ توجد علاقة قوية بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل و السلوك الإبداعي كمتغير تابع بالمدارس الابتدائية محل الدراسة حيث أن الاتصال الإداري له دور كبير في تفعيل السلوك الإبداعي من خلال الأساليب و الطرق المختلفة ...

Executive summary:

The study aimed to reveal the relationship between administrative communication and creative behavior among teachers in primary schools ,To achieve the objectives of the study, we used the comprehensive survey method, and the study was applied to a sample of 30 teachers We prepared a data collection form consisting of 20 questions divided into four axes:(The axis of personal data, the axis of the prevailing forms of administrative communication, the axis of the importance of administrative communication, the axis of the relationship between administrative communication and creative behavior)And we verified its validity and reliability by scientific methods, and the data contained in the forms were analyzed by using the SPSS statistical package, based on multiple regression analysis, and the study summarized a number of results, the most important of which are:

- Administrative communication affects a good percentage of teachers in the school on improving creative behavior, and the effectiveness of administrative communication is manifested in the exchange of information between all levels, because the environment surrounding work conditions is appropriate and appropriate
- There is good interest in the creative behavior of teachers in the primary schools understudy

- There is a strong relationship between administrative communication as an independent variable and creative behavior as a dependent variable in the primary schools understudy, as administrative communication has a major role in facilitating creative behavior through different methods and methods...

فهرس المحتويات :

- خطة الدراسة
- ملخص الدراسة
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- مقدمة

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.....15-16
- 2- تساؤلات الدراسة.....16
- 3- أهداف الدراسة.....16
- 4- أهمية الدراسة17
- 5- أسباب اختيار الموضوع.....17-18
- 6- الدراسات السابقة18-19
- 7- مفاهيم الدراسة19-20
- 8- نوع الدراسة و منهجها.....20-21
- 9- عينة الدراسة و مجتمع البحث.....21-22
- 10- مجالات الدراسة.....22
- 11- أدوات جمع البيانات22-23

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

-الاتصال الإداري

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري

- المطلب الأول : خلفية حول الاتصال26-28
- المطلب الثاني : مفهوم الاتصال الإداري.....29-30
- المطلب الثالث : أهمية و أهداف الاتصال الإداري30-32
- المطلب الرابع : أنواع الاتصال الإداري.....32-35

المطلب الخامس : معوقات الاتصال الإداري.....36-35

- السلوك الإبداعي

المبحث الثاني : ماهية السلوك الإبداعي

المطلب الأول : مفهوم السلوك الإبداعي.....40-39

المطلب الثاني : أنواع و مقومات السلوك الإبداعي.....41-40

المطلب الثالث : أبعاد و مراحل السلوك الإبداعي.....42-41

المطلب الرابع : متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي و معيقاته45-42

المطلب الخامس : العلاقة بين السلوك الإبداعي و الاتصال الإداري.....47-45

الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للدراسة

أولا :تصميم الجداول و تفرغ البيانات و تحليلها.....75-50

ثانيا :.النتائج الجزئية للدراسة.....78-76

ثالثا :النتائج العامة للدراسة79

● خاتمة80

● مصادر و مراجع الدراسة85-81

● الملاحق91-86

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	1
50	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	2
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	3
52	يوضح توزيع الأفراد حسب التخصص	4
52	يوضح أكثر نمط اتصالي سائد داخل المدرسة الابتدائية	5
53	يوضح العلاقات السائدة داخل المدرسة	6
54	يوضح الوسائل الأكثر اعتمادا في المدرسة في عملية الاتصال	7
55	يوضح أكثر مواضيع متداولة فيما بين المعلمين	8
56	يوضح دور وضوع المعلومات في المدرسة	9
57	يوضح جوهر الاتصال الإداري في المدرسة	10
58 59/	يوضح تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء في العمل (أ) / (ب)	11
60	يوضح اذا ما كانت المحادثة الشفوية مع المدير تساعد على الدقة في العمل	12
61	يوضح اذا ما كانت تفتح المدرسة المجال لنلق المعلومات وفق الاتصال الصاعد	13
62	يوضح كيف يسهل الاتصال الإداري عملية التفاعل بين الإدارة و المعلمين	14
63	يوضح درجة السلوك الإبداعي في المدرسة	15
64	يوضح اذا ما كانت توجد حوافز في العمل	16
65	يوضح اذا ما كانت الحوافز تساهم في رفع مستوى السلوك الإبداعي داخل المدرسة	17
66	يوضح اذا ما كان الاتصال النازل يساهم في رفع مستوى السلوك الإبداعي	18

67	يوضح ما اذا كانت المرونة في التعامل تؤثر على السلوك الإبداعي	19
68	يوضح الأساليب الأكثر اعتمادا في المدرسة لتطوير السلوك الإبداعي	20
69	يوضح علاقة النمط الاتصالي السائد في المدرسة و علاقته بالجنس و الخبرة	21
71	وضح اذا ما كان الاتصال النازل يساهم في تحسين مستوى السلوك الإبداعي داخل المدرسة و علاقته بمتغيري الجنس و الخبرة	22
72	(كيف يساهم الاتصال النازل -ب-)	23
74	يوضح الأساليب الأكثر اعتمادا في المدرسة لتحسين السلوك الإبداعي و علاقته بمتغيري الخبرة و السن	24

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	شكل رقم (1)	1

مقدمة

تعد الإدارة المحرك الرئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة ، باعتبارها إحدى الأدوات الفاعلة في تحقيق الأهداف ، وتزداد أهميتها بزيادة المناشط البشرية واتساعها من ناحية ، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى ، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية ، وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكّل الإدارة وأنماطها .

وتشتمل العملية الإدارية على عناصر عدة من ضمنها الاتصال الذي يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية ، حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات ، والأفكار ، والحقائق ، والاتصال الفعال يؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة من تنظيم إداري سليم ، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة ، فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية لأي إدارة للقيام بواجباتها .

ولهذا تمثل الإتصالات الإدارية عصب الحياة في المؤسسات التربوية ، حيث تقضي المؤسسات التربوية في المدارس أغلب أوقاتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليتي الاتصال مع الآخرين سواء كانوا عاملين او معلمين و افراد أو مجموعات داخل المؤسسة أو جهات خارجية كالمجتمع المدني .

وتبرز أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية في مختلف مجالات النشاط الإداري المتعلق بما كتحدد أهداف المدرسة ، واختبار مدخلات العملية التعليمية ، والقيام بالمهام والوظائف الإدارية والفنية ، وقياس كفاءة مخرجات العملية التعليمية .

ويمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في المؤسسات التربوية بسبب نمو واتساع حاجات المستفيدين وطموحاتهم ، وأهداف المنظومة التربوية الكبيرة ، ولأجل ضمان استمرار دور الإدارات المدرسية لأبد الا تقف عند حد الكفاءة وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك ولتكون المدرسة والإدارة المدرسية خلاقة مبدعة ويصبح الابتكار والتجديد والإبداع في السمات المميزة لها

فأهمية الإبداع تتبع من كونه عملية تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب خلا ، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار حل الملائم ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبت من جدواها و فعاليتها ، والإبداع يعد عنصرا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية ، فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها ، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات لتعبر عن نفسها ، وعلى مستوى المنظمات وخاصة المدرسة ويعد الإبداع والتطور نشاطا رئيسيا في أعمالها وعنصرا أساسيا في نجاحها و تحقيق أهدافها .

فالسلك الإبداعي هو محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه ، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل ، وقد ينتهي السلك الإبداعي برفض

فكرة معينة أو تبنيها . فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عد سلوكاً إبداعياً . وتتضمن المظاهر البسيطة للسلوك الإبداعي في حب الاستطلاع ، والاهتمام في العمل ، والثقة بالنفس ، وتقبل الذات ، والتعاطف ، والانفتاح ، والاندماج والمرونة .

وحيث إنه لم تعد مهمة الإدارة المدرسية تتمثل في انتظار حدوث المشكلات ، ثم التدخل في محاولة حلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية ، ولكن الأمر ، قد تعدى ذلك بكثير ، بحيث أصبح من أهم واجبات المدير الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ، ويتوقع ما يمكن أن يحدث ، ويفكر ويبدع في كيفية تلاقي حدوث المشكلات ، كما يجب عليه تهيئة الأجواء المناسبة للمعلمين لتفجير مواهبهم ، وإبداعاتهم وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار في حل المشكلات ، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية وإعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات .

وهذا ما قمنا بتناوله خلال أطروحتنا هذه و قد قسمنا البحث الى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة :

تناولنا فيه إشكالية الدراسة و تساؤلاتها ، الأهمية و الأهداف ، إضافة الى الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع و من ثم الدراسات السابقة حيث أحطنا الموضوع بدراستين مشابھتين و بعدها نوع الدراسة و منهجها و مجتمع البحث و العينة حيث تمثلت عينتنا في 30 معلماً ، ثم مجالات الدراسة الزماني و المكاني ، و أخيراً أدوات جمع البيانات بالاعتماد على الاستمارة و التي تكونت من 20 سؤالاً .

الفصل الثاني : كان بعنوان الاطار النظري للدراسة تناولنا فيه ما يلي :

الاتصال الإداري شمل تمهيد خاص به كما أضفنا اليه مطلب عن الاتصال بصفة عامة ، بالإضافة الى تعريف الاتصال الإداري و أهميته ، أهدافه ، أنواعه و معوقاته .

كما أشرنا في المبحث الثاني الى السلوك الإبداعي تطرقنا فيه الى مفهومه ، أنواعه ، مقوماته

أبعاده و مراحلها ، متطلبات تحقيقه وأخيراً العلاقة بين المتغيرين 'السلوك الإبداعي و الاتصال الإداري'

الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للدراسة :

قمنا بتوزيع الاستمارة على 30 مبحوث و استرجاع الأجوبة ثم فرغناها في جداول بسيطة و مركبة حسب طبيعة السؤال و من ثم قرائتها و تحليلها و تفسيرها ، بعدها ادراج النتائج الجزئية الخاصة بكل محور من محاور الدراسة الثلاث ، و أخيراً النتيجة العامة بعدها خاتمة و قائمة المصادر المراجع .



الفصل الأول :

الاطار المنهجي

للدراصة

إشكالية الدراسة :

يلعب الاتصال الإداري دورا هاما في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم ، الذي ينتج عنه توفير و تجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي مؤسسة كانت ، لاسيما فيما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات ، باعتباره الحجر الأساسي الذي تبنى عليه العلاقات الاتصالية التفاعلية التي تتم بين العاملين ، والمدارس الابتدائية كمؤسسة توثيقية ومعلوماتية تهدف أساسا إلى تطوير وتحسين خدماتها وهي تطمح للوصول إلى ذلك من خلال إبراز مكانة معتبرة للاتصال الإداري . لذلك يمكن اعتبارها بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تطلب التفاعل الجاد والهادف بين أفرادها من جهة ، و بينها وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى لأنها لا بد أن تكون في اتصال دائم بمحيطها الداخلي والخارجي وبصفة مستمرة فالاتصال الإداري مهم في حياة المدرسة الابتدائية وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، إذ لا يمكن تصور أن هناك عمل في المدرسة يمكن أن يتم دون اتصال إداري ، وأي تغيير أو تطويرا يمكن إحداثه دون توفره ، فالاتصال الإداري هو الشريان النابض للمؤسسة حيث لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ، كما أنه لا يمكن ان يتصور الانسان وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين .

و باعتبار المدارس الابتدائية الجزائرية مثلها مثل باقي المؤسسات التي لا تستطيع الاستمرار و البقاء الا بوجود اتصال دائم بين جميع العاملين بها ، و ذلك كون الاتصال هو عملية نقل و تبادل الأفكار و المعلومات الى جانب كونه عملية إدارية مهمة ، فهو عملية اجتماعية أيضا عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المدرسة أو خارجها بهدف تقوية العلاقات بين الموظفين و تحقيق التماسك و الترابط و التواصل فيما بينهم من الوصول الى تحقيق الأهداف المطلوبة تحقيقها ، و الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار النفسي و الرفع من مستوى أدائهم و منه تحقيق أهداف المدرسة .

الأمر الذي جعل الاتصال أحد الدعامات الأساسية التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين المعلمين وتوحيد جهودهم لأجل حل المشكلات التي تواجههم في أعمالهم ، والاتصال هو العنصر الوحيد للتغلب على أي صراع محتمل قد يحدث بينهم ، وتعزيز التنسيق والتعاون وتفعيل أداء أعمالهم وتبادل الأفكار والخبرات بكل يسر ، وهذا يشجعهم على ابتكار خبرات جديدة ومتنوعة و خلق سلوك ابداعي لتنمية أداءهم

و الاتصال الإداري هو أحد مقومات نجاح المدارس و تميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لانماط السلوك المختلفة لدى المعلمين حيث يمدده بالطاقة التي تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوك باتجاه معين و بغرض تحقيق هدف المدرسة نحو النجاح ، ان ما يثير الفرد و يحركه هو اشباع حاجاته و رغباته التي يمكن أن

يكون الاتصال الإداري هو المحرك الرئيس لها و الذي بالتالي ينعكس إيجابيا على السلوك الإبداعي لدى المعلمين ، ان دراسة العلاقة بين الاتصال الإداري و السلوك الإبداعي ينطلق من العلاقة القائمة بين المعلمين و الإدارة ، حيث أن نظرة المعلمين للمدرسة على أنهم مرتبطين بها كنسق واحد ناتج من سلوكيات الإدارة معهم و تفاعلهم معها ، و بالتالي يشجعهم على تنشيط سلوكياتهم الإبداعية .

فالابداع لا يرتبط فقط بالعلماء والمختصين وجهود البحث والتطوير ، فالمدارس التي تريد تحقيق النجاح والتميز في أدائها ، لا بد أن تشجع المعلمين فيها على تقديم أفكار الجديدة ، من خلال توفير اتصال ايجابي يدعم سلوكهم الإبداعي ، فالاتصال الاداري عامل أساسي مؤثر في السلوك الإبداعي للمعلمين ويعتبر أحد أهم محددات قدرة المدارس على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين ادراك واتجاهات المعلمين ، وتشكيل سلوكهم الوظيفي و الابداعي لايجاد طرق جديدة لانجاز المهام و هذا يعني أن السلوك الابداعي الناتج من المعلمين مرتبط بمدى نجاح عملية الاتصال الاداري و هذا ما تنحصر عليه دراستنا في معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الاداري و السلوك الابداعي لدي المعلمين بالمدارس الابتدائية من خلال هذا تدرج مشكلة الدراسة فيما يلي :

كيف يساهم الاتصال الاداري في تفعيل السلوك الابداعي لدي المعلمين بالمدارس الابتدائية؟

الأسئلة الفرعية :

- ماهي أشكال و وسائل الاتصال داخل المدرستين؟
- ما أهمية الاتصال الإداري في المدرستين ؟
- ما العلاقة بين الاتصال الإداري و السلوك الإبداعي؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة الاتصال الاداري في المدارس التربوية
- التعرف على مستوى السلوك الذي يمارسه المعلمين في المدارس التربوية
- دراسة العلاقة بين الاتصال الاداري و السلوك الابداعي للمعلمين
- التعرف على مدى تأثير الاتصال الاداري في السلوك الابداعي

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى التعرف على طبيعة الاتصال الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس الابتدائية ، وبيان درجة تأثيرها السلبى والإيجابى في إيجاد الجو المناسب لتحفيز ودفع المعلمين الذين يعملون معهم نحو التعليم و خلق سلوك ابداعي لديهم . وبشكل أكثر تحديدا فإن أهمية هذه الدراسة تتضح فيما يلي:

- أن تبين هذه الدراسة أهمية السلوك الابداعي في المدارس التربوية
- ان تكون هذه الدراسة اضافة لدراسات أخرى عمقا في هذا المجال العملية
- أن تقوم هذه الدراسة بمساعدة الدراسات في تنمية السلوك الابداعي للعاملين
- توفير معلومات مهمة لدى مديري المدارس التربوية في كيفية تحقيق سلوك ابداعي لدى المعلمين
- تساعد القادة التربويين في وزارة التربية و التعليم في اعداد الخطط و البرامج التي تهدف إلى تطوير الاتصالات الادارية في المدارس.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار موضوع الاتصال الإداري كموضوع لدراستنا باعتبار الاتصال عنصر أساسي في تطوير ازدهار المدارس الابتدائية من خلال أداء عمالها والتي نوجز أهمها في النقاط التالية :

1- أسباب موضوعية:

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات الإدارية في المدارس الابتدائية ومحاولة إثرائها
- موضوع الاتصال الإداري من المواضيع المهمة التي تتطلب البحث عنها ، كذلك بالنسبة الى السلوك الابداعي الذي لا يمكن أن يتفعل بدون اتصال اداري.
- محاولة توضيح طبيعة الاتصال الإداري السائد في المدارس الابتدائية
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه المعلمين في الاتصال بالإدارة في المدارس مثلا وجود مدارس نموذجية ناجحة نقدم أفكار ابداعية ناجحة

2- أسباب ذاتية :

- الاهتمام والرغبة الذاتية إلى دراسة هذا الموضوع بعد ادراك اهميته وقيمه
- التعرف من خلال الجانب الميداني على واقع الاتصال الإداري وتأثيره على السلوك الابداعي لدى المعلمين .

- تحسين وتطوير معارفنا العلمية في تخصص علم الاتصال ومنهجية خلق الأنظمة الاتصالية الفاعلة

- الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة دور الاتصال الاداري و تأثيره على سلوك المعلمين .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين ،اعداد عبد الرحمن دحروج ، دراسة حالة : شركة شل بدمشق سوريا دراسة ماجستير

إشكالية الدراسة :

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وجد أنه على الشركات التي ترغب أن تكون شركات مبدعة – قادرة على تلبية احتياجات عملائها والتفوق عليها وبالتالي الحصول على حصة سوقية كبيرة – أن تبني أنماطاً قيادية تؤمن بضرورة الإبداع وتشجع العاملين عليه وتحرص على أن تتحول عملية الإبداع إلى سلوك دائم للعاملين يمارسونه بشكل يومي

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف البحث بالنقاط التالية:

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شركة شل.
2. التعرف على أبعاد السلوك الإبداعي التي يمارسها العاملون في شركة شل.
3. التعرف على شكل العلاقة بين الأنماط القيادية و السلوك الإبداعي للعاملين في شركة شل.
4. التعرف على النمط القيادي الملائم لممارسة السلوك الإبداعي من قبل العاملين في شركة شل.

نتائج الدراسة :

استخلصت نتائج هذه الدراسة في ما يلي : وضحت العلاقة بين الأنماط القيادية و السلوك الإبداعي في شركة شل كما وضحت الأبعاد للسلوك الإبداعي في هذه الشركة

الدراسة الثانية :

استراتيجية التمكين الإداري و أثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى القاء الضوء على أبعاد و أهمية التمكين الإداري
محاولة إيجاد شكل التأثير ما بين الاتمكينو ما بين السلوكيات الإبداعية للعاملين

نتائج الدراسة :

من خلال اجراء الدراسة الميدانية نستنتج أن هناك اتجاهها مرتفعا تجاه سلك السلوك الإبداعي
لدي العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
كما انه توجد علاقة بين التمكين و بين السلوك الإبداعي للعاملين

مفاهيم الدراسة :

الابداع :

- لغة : جاءت في لسان العرب الإبداع من ' بدع ' و ' بدع الشيء ' أو ابتدعه يعني أنشأه و بدأ الشيء.
- اصطلاحا : هو كفاءة و طاقة و استعداد يكسبه الانسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية و ارادته و خياله و تجاربه و معلوماته .¹
- التعريف الاجرائي : هو القدرة على تكوين أو انشاء شيء جديد ، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير و تكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس .

السلوك الإبداعي :

هو سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عملية وفي هذا السياق يتضح أن السلوك الإبداعي يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون و التي تقضي الى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر فعالية في تحقيق الأهداف .²

¹ علي محمد الجبار ، الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع ، الأردن ، ص 28-

29

² مجلة العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، مجلد 2 ، عدد 1 – جوان 2018 ، ص 125

- تعريف اجرائي : التصرف المتميز الذي يقوم به موظف أو مجموعة موظفين في العمل ، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتجات أو خدمات جديدة ، حيث يكون السلوك ابداعيا عندما يمارسه الموظف لأول مرة ضمن الشركة .

الاتصال الإداري :

هو عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة داخل المؤسسة ، و هو وسيلة لتبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين العاملين و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك ، و من خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة ، و يعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لاجداث تغيير في السلوك البشري .¹

- تعريف اجرائي : هو عملية تبادل الآراء و المعلومات بين افراد المنظمة بغرض تحقيق هدف معين

نوع الدراسة و منهجها :

منهج الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها و تقديم الحلول لها

كذلك يعرف المنهج على أنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق والإجابة عن الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وعليه اتجهنا لاعتماد المنهج الوصفي " الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو حدث بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة ، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحديث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره ويعرف أيضا على أنه أحد أشكال التحليل ، والتفسير العلمي المنظم ، لوصف مشكلة أو ظاهرة محددة وتصويرها كميا أو عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها ، تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وهو المنهج الذي يلائم المشكلة المواد دراستها في هذا البحث

¹أبو سمرة ، محمد . الاتصال الإداري والإعلامي . عمان : دار أسامة للنشر ، 2008 . ، ص 9

نوع الدراسة :

وصفية استكشافية الذي يتيح لنا جميع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها , كما يمكننا من اختبار صحة المعلومات باستعمال

الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ، ليقوم دور الاتصال الإداري في تفعيل السلوك الإبداعي لدى المعلمين في مدرسة سكساف محمد .

مجتمع البحث و عينة الدراسة :

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل ، بمعنى أنه توجد مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة¹

فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله .²

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المسحي : و الذي يعرف على أنه البحث الذي يهدف الى وصف الظاهرة المدروسة ، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف و الممارسات ، أو التقييم و المقارنة ، أو التعرف على ما يعمله الآخرون ، في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية

كما اعتمدنا بالتحديد على أسلوب المسح الشامل: المسح الشامل هو الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع الإحصائي، بهدف الحصول على معلومات إحصائية شاملة لخاصية أو أكثر من خواص المجتمع، ومن ثم إجراء التحليل المنهجية اللازمة يصطلح عليه أيضا بالتعداد، الذي يمثل العملية الإحصائية التي تتناول عددا شاملا لوحدات مجتمع معين. من أمثله التعداد العام للسكان الذي ينظم كل عشر سنوات ، التعداد العام الزراعي الصناعي، والتجاري وغيرها من المجالات الأخرى . يتطلب هذا النوع من الدراسات وقتا طويلا، تكاليف بشرية، مالية ومادية كبيرة لتنفيذها وجهوداً ضخمة لإتمامها، لذلك يتم تنظيمه عادة على فترات متباعدة كما هو الحال في التعداد العام للسكان والذي ينظم على فترات دورية منتظمة، عادة كل عشر سنوات في معظم أقطار العالم ان إجراء الحصر الشامل على فترات دورية منتظمة يتيح إمكانية دراسة الفروق وتقييم السياسات والإجراءات والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية. ويهدف التعداد العام للسكان إلى معرفة خصائص السكان في فترة زمنية معينة، تمثل هذه الخصائص عدد السكان، معدلات نموهم، توزيعهم الجغرافي خصائصهم الاجتماعية والاقتصادية . تُستخدم بيانات الحصر الشامل في التخطيط الاقتصادي والاجتماعي لمختلف البرامج على مستوى الدولة وفي الدراسات

¹ عبيدات محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي ، ط2 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 1999 ، ص 42

² عبد المجيد إبراهيم مروان ، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ، الأردن ، مؤسسة الوراق ، 2000، ص163

والأبحاث الاجتماعية والديموغرافية، كما يمثل التعداد القاعدة الأساسية و الإطار الإحصائي لتنفيذ أنواع أخرى منها: الاستقصاءات بالعينة لتأمين الأنظمة أو الأجهزة الإحصائية للدول¹.

المجال المكاني :ابتدائية محمد سكسافو ابتدائية دبابش محمد بولاية بسكرة

المجال الزمني : من فيفري الى جوان 2021

المجال البشري :يتكون طاقم المدرستين من المديرين و 30 أستاذ منهم 24 أستاذا للغة العربية و 6 أساتذة اللغة الفرنسية ، بمعدل 20 أستاذة و 10 أساتذة.

أدوات جمع البيانات :

تتعدد الأدوات التي يمكن كباحث الاعتماد عليها للحصول على البيانات التي تحتاج إليها في كتابة البحث العلمي والوصول إلى الأهداف التي تتمكنك من تحقيق أهداف البحث العلمي ،بالإضافة إلى أنه يمكنك الاعتماد على البيانات التي تحصل عليها من خلال استخدام هذه الأدوات في إثبات أونفي صحة الفرضيات التي تعتمد عليها في تفسير الظواهر في البحث ،ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان

الاستبيان: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين.²

و قد تمثلت أسئلة الاستبيان التي تم الاعتماد عليها في دراستنا في 20 سؤالا اخترناها بدقة لكي نتحصل على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة ، و قد كانت أسئلة مغلقة تتعدد خياراتها ، و ما على مبحثنا سوى الاختيار بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ، بالإضافة الى أن أسئلة استمارتنا كانت واضحة و مفهومة ليسهل الإجابة عليها .

كما أننا قسمنا استمارتنا الى 4 محاور تمثلت في :

- 1- محور البيانات الشخصية
- 2- أشكال و وسائل الاتصال داخل المدرستين
- 3- أهمية الاتصال الإداري في المدرستين
- 4- العلاقة بين الاتصال الإداري و السلوك الإبداعي

¹ 2 HAMDANI Hocine [2001] : "statistique descriptive", p. 9.

² محمد عبيداتو آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، مرجع سابق ، ص 55

لقد استغرقنا في عملية توزيع استمارتنا أسبوعا واحدا خلال شهر ماي 2021 و قد ساعدتنا أسئلة الاستمارة في تحديد النتائج النهائية لهذه الدراسة .

معامل الصدق :

لقد تم حساب معامل الصدق لاستمارتنا كالتالي حسب ترتيب الأساتذة المحكمين :

الأستاذ A : 9 أخطاء

الأستاذ B : 6 أخطاء

الأستاذ C : 7 أخطاء

$$A+B = 15 / 20 = 0.75$$

$$B+C = 13 / 20 = 0.65 \quad \underline{0.75+0.65+0.80} = 0.73$$

$$A+C = 16 / 20 = 0.80$$

3

إذا فمعامل الصدق لدينا : 0.73

الأساتذة المحكمين :

- الأستاذ عبادة هشام : أستاذ محاضر - أ -
- أستاذة قسمية منوية : أستاذ محاضر - أ -
- أستاذ فريجة محمد طه : أستاذ محاضر - ب -



الفصل الثاني :
الاطار النظري للدراسة

الاتصال الإداري :

تمهيد :

الاتصال أداة ضرورية و أساسية في تنظيم و تسيير العلاقات الإنسانية بغية الوصول إلى درجة من التفاهم بين الأفراد ، حيث يتجلى دوره في صياغة و إصدار القرارات و تكوين علاقة ودية وطيدة بين القمة و القاعدة ، إذ هو الأداة التي تسمح بتبادل الأفكار و المعلومات و منه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات باختلاف مكانتها و رتبها ، و على هذا الأساس أصبح الاهتمام واسعاً و كبيراً من قبل المنظمات لإيجاد اتصال مستمر و منظم للوصول إلى تطورها و تقدمها و تحقيق أهدافها .

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري :

المطلب الأول : خلفية حول الاتصال :

1- تعريف الاتصال : تعددت التعاريف حول هذا المصطلح لأن كل عالم يعرفه حسب

وجهة نظره و حسب مجال تخصصه و نحصر بعضها فيما يلي :

تعريف الاتصال لغة : إن كلمة الاتصال في أصلها كلمة إنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communise و معناها الشيء المشترك ، كما تعني ذات الشيء في اللغة الإنجليزية ، أما في اللغة الفرنسية فكلمة communique تعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي ، أما في اللغة العربية فكلمة الاتصال تعني البلاغ فنحن نقول أوصله الشيء ، أي ابلغه إياه كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء¹

تعريف الاتصال اصطلاحا : هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل و مستقبل و رسالة في مضامين اجتماعية معينة ، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار و معلومات و منبهات بين الأفراد عن قضية .²

الاتصال بالمفهوم العام للعلم هو انتقال المعلومات و الحقائق و الأفكار و الآراء و المشاعر و الاتصال هو نشاط إنساني حيوي و أن الحاجة إليه في ازدياد مستمر³

يعرفه ويليام سكوت: Scot William هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات ، ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة BACK FEED بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم⁴

ويعرفه الأستاذ لوكيا الهاشمي أنه عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك⁵

كما يمكن تعريفه على أنه :

✓ عملية ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر بين الأفراد، وتحدث ضمن اطار نفسي

واجتماعي معين

1 المزاهرة منال هلال ،نظريات الاتصال ،عمان ،دار المسيرة للنشر ، 2012 ، ص 31-32
2العبد الله مي ، البحث في علوم الإعلام و الاتصال :من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية ، بيروت،دار النهضة العربية ،ص 64
3منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الاتصال ،مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ،جامعة الاسكندرية ، 2001-2002
4محموش فضيلة، الاتصالات الإدارية و المراسلات الفعالة ، الجزائر ، دار الكتب العلمية للطباعة و النشر ، 2009 ، ص 19
5. لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة ، الاجهاد ، مخبر التطبيقات التربوية و النفسية ، قسنطينة ، دار الهدى للطباعة و النشر، 2006، ص 213

✓ هي عملية نقل الأفكار والمعلومات من شخص لآخر، بحيث تشتمل على استجابة للأفكار والمعلومات.

✓ هي عملية تفاعل يتفاعل بمقتضاها ويشارك من خلالها مرسل ومستقبل، وتحتوي على هدف أو غرض معين، وعادة تسير باتجاهين

2- عناصر عملية الاتصال :

تتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها حتى تتم العملية الاتصالية وهي:

1- المرسل: وهو القائم بالاتصال الذي يقوم بإرسال رسالة من أجل التأثير في الطرف الآخر.

- ويمكن تعريفه على أنه المتكلم أو المتحدث ، و هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده ، و يكون نجاح رسالته بنجاح اختياره لرموزها ، كما أنه يعتبر مبتدع الرسالة و مالكها و يتسم المرسل بعدة سمات منها :

- الشخصية : الموضوعية ، الدقة ، الصدق
- الصوتية : طاقات الصوت من حيث النبر ، الخفض الهمس ... الخ
- الاجتماعية : تتمثل في قدرته على الاقناع

2- الرسالة: تعتبر الرسالة المحور الأساسي لعملية الاتصال، و تتضمن الأفكار والآراء التي تتعلق بمواضيع معينة يتم ترميزها بطريقة ذات معنى للمتلقي، كما يجب أن تكون الرسالة مفهومة بين الطرفين .

- وهي المحتوى أو المضمون التي تحتوي على الأفكار التي يسعى المرسل لايفصالها الى المستقبل

3- المستقبل: متلقي الرسالة عادة يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص، ويعتمد المستقبل في فهم الرسالة وتفسيرها على خبراته السابقة ، كما يمكن اعتباره بأنه السامع الذي يسقبل الرسالة و يقوم بتفسير الرموز و ادراك المعاني

4- الوسيلة: وهي الأداة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، و تتحدد الوسيلة حسب موضوع الرسالة.

- الوسيط الذي ينقل الرسالة الى المستقبل

5- التغذية العكسية: تلعب هذه العملية دورا مهما في معرفة مدى استجابة المستقبل للرسالة وفهمه لها و الأثر الذي نتج عنها.¹

3- أهمية الاتصال :

- يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري و فتح الفرصة للتفكير و الاطلاع و الحوار و تبادل المعلومات في شتى المجالات و الميادين
- يتيح الاتصال الفرصة لتعرف آراء الآخرين و أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار و نقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى ، كما أن الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار و النقاش ، مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة و الناضجة في المجتمع
- يساعد الاتصال الأفراد و المجتمعات على نقل الثقافات و العادات و التقاليد و اللغات من و إلى المجتمعات الأخرى
- يستخدم الاتصال من خلال وسائل الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة²
- الاتصال يقوم بدعم أفكار الأفراد و معتقداتهم من خلال استماع ما يدعم أفكاره و يشارك في المناقشة و يتناول الآراء التي تؤكد هذه الأفكار³

4- خصائص و سمات عملية الاتصال :

الاتصال عملية هادفة: يرمي الاتصال إلى تحقيق هدف و هو إرسال المعلومات و البيانات و نقل الأفكار و فهمها من الطرف الآخر

الاتصال عملية ديناميكية: تتضمن عملية الاتصال تفاعلا بين المرسل و المستقبل ، الأول يؤثر و الآخر يتأثر و لا تتوقف عملية الاتصال عن هذا الحد بل قد تتبادل الطرفان الأدوار بينهما و بذلك فإن عملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان و المكان أي أنها عملية ديناميكية .

الاتصال عملية دائرية: عملية الاتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل و تتوقف عند ذلك الحد و لكنها عملية دائرية تبدأ بالمرسل لنقل رسالة إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل عن طريق التغذية الراجعة

¹عزام أبو الحمام، الإعلام و المجتمع، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص30-35

²خضرة عمر المفلح، الاتصال : المهارات و النظريات و أسس عامة، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص33

³برت دكر، ترجمة: عبد الرحمان بن هادي الشمراني، إبراهيم بن حمد العقيد، فن الاتصال، دار المعرفة للتنمية البشرية، ص 25

الاتصال عملية متنوعة: يمتاز الاتصال الإنساني بأنه عملية اجتماعية لا تتوقف عند استخدام اللغة اللفظية : الشفهية أو التحريرية فقط بل يتم أيضا استخدام اللغة غير اللفظية كالإشارات و الحركات و الإيماءات¹

المطلب الثاني :تعريف الاتصال الإداري :

اليوم أصبح الاتصال نفسه هو المشكلة ، لقد أصبحنا المجتمع الأكثر توصلا في العالم ، كل عام نرسل أكثر و نستقبل أكثر، سواء كان العمل في مستشفى أو مصنع أو مؤسسة تعليمية أو أي منظمة كانت فإن المدراء يقضون أكثر من 75% من وقتهم في الاتصال ،ولا يعتبر هذا الوضع غريبا بالنظر إلى حجم المعلومات المسؤول عنها المدير و يواجهه المدراء تحديين رئيسيين : معرفة ماذا يفعلون فيما يتوجب عليهم التعامل مع الحجم الضخم من المعلومات و تصنيفها ،و إنجاز الأعمال عبر مجموعة من البشر . إن الاتصال الفعال هو مفتاح التخطيط و القيادة و التنظيم و توجيه إمكانيات المنظمة لتجاوز هذه التحديات .

يعرف الاتصال الإداري على أنه العملية الأساسية و الضرورية التي يستخدمها المدراء في التخطيط و القيادة و التنظيم و التوجيه ، ليس بالأمر السهل .فمن أجل فهم رسالة المدير ، يجب أن تكون قادرا على استيعابها و تفسيرها²

أما موريس فقد عرف الاتصال الإداري بأنه إطار الاتصال الاجتماعي المختص بتفاعلات الناس أفراد و جماعات

و يعرف الاتصال الإداري على أنه عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما³

الاتصال الإداري هو عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونيه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف . كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري⁴

¹خضرة عمر المفلح ، مرجع سبق ذكره ص 23

²جبر الدين إي هاينر ، ترجمة : سليمان بن عبيد العنزي ،محمد بن سعيد العمري ،الاتصال الإداري إستراتيجيات و تطبيقات ،مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2019، ص 73

³عبد المقصود أمح النجار ، الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، دار الجديد للنشر و التوزيع ، ط 1، الجزائر ، 2020، ص 81

⁴ميلود سفاري ، و آخرون ، الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2003، ص 83

يشمل الاتصال الإداري كل العمليات التي تتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات و أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير رسمي و لا يمكن أن أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية و حتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

ويعرف الاتصال الإداري : بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وهذا معناه أن هناك رسالة معينة بين طرفين. وهناك تعريفا آخر للاتصال الإداري بأنه : العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا. وان الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة

المطلب الثالث : أهمية و أهداف الاتصال الإداري :

أولا : أهمية الاتصال الإداري :

ينبع أهمية الاتصال الإداري من كونه أحد الموضوعات الهامة و الضرورية في المنظمة، فالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري و الفعالية الإدارية. حيث أشارت الدراسات و الأبحاث بأن الاتصال الإداري يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية ، لذلك يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة ، إذ بدون الاتصال تموت أو تضر الحركة الدائبة للمنظمة و بذلك يمكن إنجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصال الإداري بما يلي :

- الاتصال الإداري ضروري لنقل المعلومات و البيانات والإحصاءات و المفاهيم التي ستبنى عليه القرارات
- يسهم في إحكام المتابعة و السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة و ذلك من خلال المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة ، و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة
- يؤدي دورا هاما في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة

¹ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2011، ص 8

- تظهر أهميته أيضا من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة و خاصة المدخل السلوكي في القيادة حيث تعد المنظمات من وجهة النظر السلوكية علاقات اتصال تجري في محيط العمل القيادي من خلال عملية الاتصال
- الاتصالات الإدارية تعكس في المنظمة مجموعها و معظم حالاتها الثقافة المؤسسية للإدارة¹
- الاتصالات الإدارية تعكس الثقافة المؤسسية للمنظمة

وترجع أهمية الاتصال الإداري الفعال ، باعتباره أداة رئيسية في أحداث التكامل بين الوظائف الأساسية للمعلمين والتنسيق فيما بينها ، وتتجلى هذه الأهمية فيما ذكره كل من :

- ✓ يلعب الاتصال دورا أساسيا في تناول المشكلات التعليمية ويسهل طرق علاجها
- ✓ . الاتصال وسيلة فعالة في أحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية في

المؤسسة .

- ✓ . الاتصال يمثل جزءا رئيسيا من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المؤسسة ، مما ينشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب وضمان الكفاية الإدارية
- ✓ تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي ، واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة
- ✓ نقل المعلومات والأوامر والأفكار المتعلقة بطبيعة العمل . ويتفق على أن أهمية الاتصال الإداري تتمثل في :

- أ- مساعدة المدير على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف
- ب- مساعدة المدير على توجيه سلوكيات

ثانيا : أهداف الاتصال الإداري :

- الهدف الأساسي لوجود تنظيم إداري هو تحقيق أهداف المنظمة
- لا يمكننا تصور تنظيم بدون اتصال

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل و التنسيق بين أعضاء المنظمة .

كما تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال و هي :

¹ علي عياصرة ، محمد محمود العوده الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 27-28

1. الإقناع : إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى لذلك فإن كثيرا من القادة ف المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جيدة و يستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار¹

فالإقناع هو اتصال مكتوب أو شفوي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات و الاعتقادات أو السلوك²

2. اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوبة تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار
3. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين
4. توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية
5. تهدف الاتصالات الإدارية إلى ربط المديرات و الدوائر و الأقسام مع بعضها البعض و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف

من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل ووظائف المنظمات و خططها و أهدافها أيضا ، لذا كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها و أحجامها أن تهتم بمقومات و متطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات و تحقق المنظمات أهدافها³

ومنه نستطيع تلخيص أهداف الاتصال في كونه يسعى الى تحقيق الترابط بين أطراف المؤسسة على المستوى الداخلي و الخارجي ، فهو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، حيث يتعدى ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه

المطلب الخامس: أنواع الاتصال الإداري :

1- الاتصال الرسمي :

تعريفه: يتمثل في انسياب المعلومات و البيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها خطوط السلطة داخل المنظمة ، و يخدم هذا الاتصال عدة أغراض هي :

¹شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009، ص 158
²عبد الله مسلم ، مهارات الاتصال الإداري و الحوار ، ط 1 ، دار المعنز للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015، ص 53
³شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره ، ص 159

- اعلام المرؤوسين بالأهداف و السياسات
- اصدار توجيهات الرؤساء بشأن خطوات العمل و تسلسله و إجراءاته
- تلقي الاستفسارات من المرؤوسين الى الرؤساء

و تشمل الاتصالات الرسمية 'الاتصال الصاعد ، الاتصال النازل ، الاتصال الأفقي : ' 1

أ- الاتصال النازل :

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم ، وتعتبر الاتصالات الهابطة أحد الوظائف المهمة للمديرين إذ بدونها لا يستطيع العاملون معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل ويشمل هذا النمط التواصل على :

- 1- تعليمات وتوجيهات تتصل بالعمل
- 2- معلومات تتصل بممارسة العمل
- 3- التغذية الراجعة الى المرؤوسين حول تقاريرهم وادائهم
- 4- المعلومات التي تتعلق بسياسة المؤسسة

.وللاتصال الهابط هدفان هما:

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها

ب - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين ²

ب- الاتصال الصاعد :

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم ³

¹شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 26
²محمد يسري إبراهيم دعيس ، الاتصال و السلوك الإنساني ، سلسلة 18 ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 183
³عبد الله الطويرقي ، علم الاتصال المعاصر ، دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ك2 ، 1997 ، ص 226 ،

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها الموظفون في المستويات الدنيا الى القيادات الإدارية في المستويات العليا لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في :¹

- 1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية .
- 2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- 3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- 4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ج- الاتصال الأفقي :

يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات و الأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل²

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة³.

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية⁴

د- الاتصال المحوري :

¹طريف شوقي فرج و اخرون ، علم النفس و مشكلات الصناعة ، دار غريب ، القاهرة ، د.س ، ص 289
²زيد منير عبوي ، فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2008 ، ص 43
³لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، ج2 ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص 219
⁴عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 225

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق¹

2- الاتصال الغير رسمي :

و هي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، و تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه ، و يلجأ اليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و توفيراً للوقت في جمع المعلومات²

الإتصال التنظيمي الغير رسمي هو " الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محدد³ ومن هنا فان الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناء على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبب الترابط بين أعضاء التنظيم.

• دوافع وجوده :

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين
- 3- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين⁴

المطلب الخامس: معوقات الاتصال الإداري :

— هناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي :

أ- معوقات نفسية :

- تباين الإدراك: إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم إنتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها .

¹محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 3 ، 2005 ، 244

²زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 43

³خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 124

⁴محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 250

- الإدراك الإنتقائي: يميل الفرد للاستماع الى مايتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم وإتجاهات وآراء وأفكار
- الإنطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم - . تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه¹ .
- اللغة : هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة الإختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.²

ب - معوقات إجتماعية ثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة ا لثقافية التي يعيش فيها³.

ت - المعوقات التنظيمية:

- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي: حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الإتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الإتصال.

- صعوبات إنطلاقا من التخصص في العمل : بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمّة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وإنعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

¹حمد يسري دعيبس: الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 ، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 1990 ، ص 307

²طارق المجنوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 2002 ، ص 522

³كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم - ، دار الفكر ، الأردن ، ط 3 ، 2004 ، ص 242

خلاصة :

ان مسألة الاتصال الإداري من أكثر القضايا التي لقيت اهتماما كبيرا في وقتنا الراهن ، خصوصا عند المدارس الابتدائية التي لا يمكنها مواصلة العمل بدون اتصال فعال ، لهذا على مديري المدارس الابتدائية بناء شبكة علاقات مهنية معينة بين المعلمين ، و ذلك بالبحث عن الطرق الفعالة و الأساليب الناجحة و الاستراتيجيات لتوفير الراحة النفسية للمعلمين لتحفيزهم على العطاء أكثر ، لأن الاتصال يؤثر على أداء المعلمين بنسبة كبيرة سواء كان بالسلب أم الايجاب ، و هذا ما سوف نحاول تفسيره في المبحث الموالي من خلال توضيح أثر الاتصال الإداري على السلوك الإبداعي في المدارس الابتدائية .

السلوك الابداعي

تمهيد : يخلط البعض بين الإبداع كحصوله أو نتيجة لجهود سابقة وبين الإبداع كسلوك يمارس في موقع معين، فالإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو اموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة .

المبحث الثاني : ماهية السلوك الإبداعي :

المطلب الأول : مفهوم السلوك الإبداعي :

الابداع :

- لغة : ورد في لسان العرب تعبير (بدع الشيء يبدعه بمعنى أنشأه) .
- اصطلاحا :
 - راه بيريس فترى أن الابداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي و الطرائق التقليدية في التفكير بحيث يكون انتاجه أصيلا أو جديدا أو غير شائع و يمكن تنفيذه و تحقيقه.
 - هو مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية محققة نتاجات أصلية و جديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع¹.

السلوك الإبداعي :

يعرف (ويست و فار) السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي الى توليد و تقديم و تطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي، و هناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد ، تبدأ بالادراك للموقف القائم و يتبعها الاهتمام و جمع المعلومات و من ثم تقييم البدائل المتاحة و بعدها تجريب هذه البدائل ، و أخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها .

يعرفه " mackinnon على أنه تصرف يسعى لتحقيق انتاج يتميز بالجدية و الملائمة و إمكانية التطوير².

و تعرف دراسة (Al & Eline (2007) السلوك الإبداعي على انه " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد،وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي يعرف السلوك الإبداعي بان يعبر عن الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون³

¹جلال عزيز فرمان البرقعواي ، التفكير الإبداعي علم و فن ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص 53
²عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الاردن: مكتبة المحتسب، 1999 ،ص: 268
³ . محمد سعيد جوال ، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، سنة 2015 ، ص 177

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد (أو المجموعة) في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاج جديد أو خدمة جديدة انه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل¹

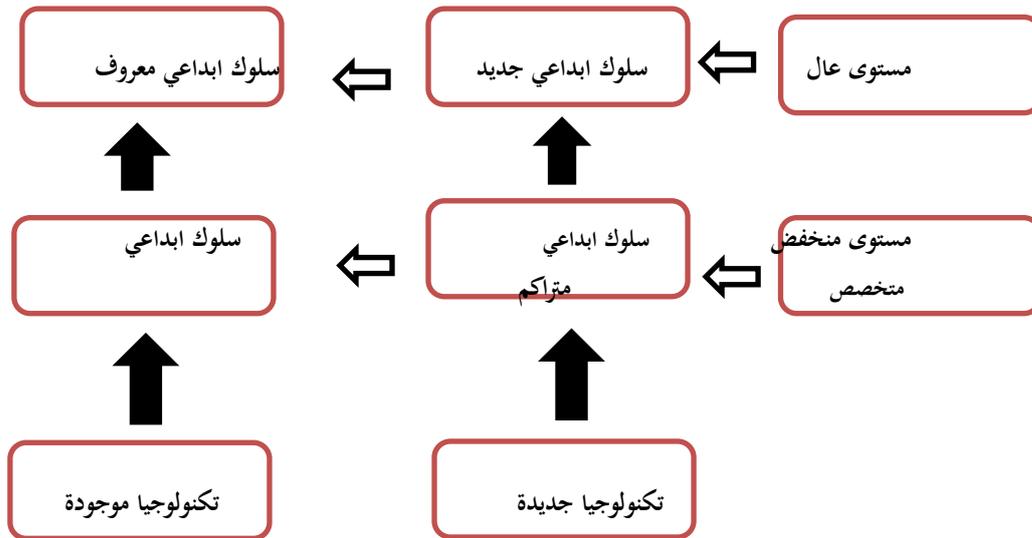
المطلب الثاني: أنواع و مقومات السلوك الإبداعي :

أولا : أنواع السلوك الإبداعي :

نكتفي في هذا المجال بالدراسة التي قام بها (Wickham, 2001) و التي قامت بتقسيم السلوك الإبداعي الى أربعة أنواع من خلال البعدين التاليين :

- مستوى السلوك الإبداعي

- نوع التكنولوجيا



شكل رقم (1)

المصدر :

Wickham, P, Strategic Entrepreneur ship, 4th Ed, USA . Prentice-Hall.2006.P223 المرجع الأصلي بتصريف

¹ عبد الرحمان دحروج ، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، 2008-2009 ، ص 5

ثانيا: مقومات السلوك الإبداعي :

حسب دراسة ' صفاء الأعسر 2000 ' فإنها تؤكد بدورها على مجموعة من المقومات العلمية لدراسة و تحليل السلوك تتمثل فيما يلي :

- السلوك الإبداعي ظاهرة مركبة
- السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية طبيعية
- السلوك الإبداعي ظاهرة صحية
- السلوك الإبداعي ممتع

المطلب الثالث : أبعاد و مراحل السلوك الإبداعي :

أولا : أبعاد السلوك الإبداعي :

أ- الأصالة: وهي المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد و تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في .:

- الاستجابة الغير شائعة : تتمثل في القدرة على انتاج أفكار نادرة
- الاستجابة البعيدة : وتتمثل في القدرة على استحضار التدايعات البعيدة المرتبطة بالفكرة او المشكلة .
- الاستجابة الماهرة: وتتمثل في القدرة على إنتاج استجابات و أفكار أصلية يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجوانب يعد محكا أساسيا إذا لا يمكن الاعتماد عدم الشيوخ وحده كمحدد للأصالة¹.

ب- المرونة : وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.

ج - الطلاقة و القدرة على التحليل :وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار ، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة ، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، والتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية ، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض .

د- الحساسية للمشكلات: و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف .

¹علي الخطيب، التربية الإبداعية : تعلم في العمق واستمطار للأفكار، منشورات دار التربية ، 1995 ، ص 137

وتعتبر العناصر الأربعة السابقة (الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) هي السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدا العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء .¹

ثانيا : مراحل السلوك الإبداعي :

- 1- **مرحلة الإعداد و التحضير** : وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عنالمشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من اجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى، الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلا تقليديا لمواجهتها²
- 2- **مرحلة الاختمار أو التفريخ** : هذه المرحلة قد تطول أو تقصر فترا، وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع، فهي تحمل وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.
- 3- **مرحلة البزوغ أو الإشراق** : وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فردا آخر يلقنه إياها
- 4- **مرحلة التحقيق** : في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها أو يعلن عليها، بان يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقعا النقد من قبل الآخرين، مع انه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها علىشكل نواتج إبداعية نهائية .³

المطلب الرابع : متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي و معيقاته :

يرى العديد من علماء الإدارة و الممارسون الإداريون أن للسلوك الإبداعي متطلبات عديدة تمثل في حيثياتها إستراتيجيات الإبداع ، إذ أن التخطيط لها و تعزيز ممارستها يهيئ للسلوك الإبداعي بيئة ملائمة

¹محمد سعيد جوال ، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمدينة توزيعة الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
²عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة: السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2003 ، ص 18
³ذكر :محمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر و الإبداع، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي ، 2003 ، ص 96

تحسن الأداء و تطور الواقع العام للمنظمة ، و يمكن حصر متطلبات تشجيع السلوك الإبداعي و تطوره في النقاط التالية :

- تحسين المناخ العام للمنظمة و جعله أكثر انفتاحا و تبديلا للخبرات، و تقبلا للرأي و الرأي الآخر
- تشجيع الأداء الإبداعي و دعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم و لو بدت غريبة للوهلة الأولى
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق الأفكار و الإبداع
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، و تكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره و قدراته لكي تزكى فيه روح الإبداع و التطور و التحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ ملائم و علاقات إيجابية غير رسمية ، تساهم في دعم و تطوير علاقات العمل ، و تسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة
- مساندة المسؤولين للأفكار و الممارسات الإبداعية و دعمهم لها
- بث الثقة بالنفس والتأكيد على كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت لديه عوامل الإبداع ومناخه المناسب
- رفع شعار الإبداع و التجديد ليس كمجرد وسيلة ، بل هدف يجب أن تسعى إليه المنظمات و الأفراد على حد سواء¹
- العمل على إنشاء ما يسمى " بنك الإبداع " لتبني الأفكار و الممارسات و المواهب الإبداعية
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر و خلق روح الإبداع²

معوقات السلوك الإبداعي :

إن الإبداع ليس بالشيء السهل تطبيقه ، فهناك معوقات تحد من الإبداع في المنظمات ، و تلك المعوقات يمكن تقسيمها إلى معوقات فردية و معوقات من قبل المدير ، و معوقات تنظيمية ، و معوقات ثقافية و اجتماعية و اقتصادية . و كأى عملية إدارية لها معوقات و من العقبات التي تواجه السلوك الإبداعي نذكر :

¹يوسفي كمال ، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة بن حمادي- ، مجلة العلوم الإدارية و المالية ، المجلد 2 ، العدد ، 01 ، جوان 2018 ، جامعة الوادي ، الجزائر ، ص 127

²يوسفي كمال ، مرجع سابق ، ص 127

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم و اهتزاز شخصيتهم و شعورهم بالضعف
 - الانتقاد الهدام للأفكار الجديدة و عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة لتقيد الأفكار على أصولها و تفضيل حالة الاستقرار و قبول الوضع الراهن أو الخوف من التغيير و مقاومة المنظمات له
 - التقييد بالأعمال اليومية و الروتينية و رفض الأفكار الجديدة و اعتبارها مضيعة للوقت
 - الالتزام بحرفية القوانين و التعليمات و التشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون
 - مركزية الإدارة ، و عدم تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للمرؤوسين
 - عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين و العمل بروح الفريق
 - النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه و التهكم على آرائه و الكيد له أو الابتعاد عنه و عزله¹
 - إن الانجاز و التفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعروهم بالخطر و التهديد مما يحفزهم على التوقف
 - عدم الاهتمام بالدعم المادي و المعنوي مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية و مصادر رزقهم و تجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم من النكد و المحاربة²
- و هناك معوقات تنظيمية التي تقف عائقا أمام الإبداع كثيرة و هي :

- ❖ الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الإجراءات
- ❖ عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم و بالعاملين
- ❖ المناخ التنظيمي غير الصحي
- ❖ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة
- ❖ تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي و الاجتهاد و التصرف و الحكم
- ❖ العمليات الإدارية غير السليمة بما في ذلك القيادة و اتخاذ القرار و الاتصالات و غيرها
- ❖ عدم توافر الموارد اللازمة
- ❖ عدم توفر دعم و مساندة الإدارة للمساندة ، و اختيار الأفكار و الحلول الجديدة³

هناك باحثين آخرين صنفوا معيقات السلوك الإبداعي إلى :

¹ أبو ناموس ، راند ، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي الفعال لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2016، ص 83

² أبو ناموس ، مرجع سابق، ص 83

³ آية فتحي جاد الله ، تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بحافظات غزة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف : فايز كمال شلدان ، كلية : التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2016 ، ص 57

❖ **معيقات بيئية** : مثل الضجيج ، عدم توفر المكان المناسب و الدعم المادي ، اكتظاظ المكان

❖ **معيقات ثقافية** : مثل رفض المجتمع للأفكار الإبداعية ، نقد الأفكار المبدعة

❖ **معيقات بصرية** : مثل استخدام حاسة واحدة في التفكير ، و عدم استخدام جميع

المدخلات الحسية

❖ **معيقات تعبيرية** : مثل عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين و لنفسه

❖ **معيقات فكرية** : مثل استخدام أفكار غير مرنة و غير صحيحة

❖ **معيقات عاطفية** : مثل عدم القدرة على احتمال الغموض ، الخوف من ارتكاب الخطأ

❖ **معيقات شعورية و لا شعورية** : المبدع يخشى من الأفكار الجديدة و يخشى من معاقبة

المجتمع على هذه الأفكار و تبقى هذه الأفكار حبيسة

❖ **معيقات الوقت** : إنجازات إبداعية لم تقدر أثناء قيام أصحابها بها و إنما قدرها المجتمع

بعد مماتهم

❖ **معيقات أخرى** : مثل نقص المعلومات ، و نقص الخلفية عن الإبداع و عدم تشجيع

الأفراد عن الإنتاجية ، و عدم استغلال قدرة الفرد¹

❖ **المعوقات الاجتماعية و الثقافية** : و تتضمن كافة العقائد و العادات و الأعراف و

التقاليد و الاتجاهات السائدة في المجتمع و التي غالبا ما تقف عائقا ملحوظا تجاه السلوك الإبداعي²

المطلب الخامس : العلاقة بين الاتصال الإداري والسلوك الإبداعي :

تعمل المؤسسات في ظروف متغيرة و معقدة ، نظرا للتقدم الهائل في العلوم و التكنولوجيا و ما ينتج عنه من تغيير اجتماعي و ثقافي . مما يتطلب منها التكيف مع هذه التحديات أو الفشل و الاندثار ، ولمواجهة هذه التغيرات يتطلب الأمر قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسة تمكنها من حل المشكلات بطريقة إبداعية و إيجاد الحلول المناسبة و طرح أفكار و خطط و برامج لم يسبق طرحها من قبل ، و يزداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات النامية التي تفرضها ظاهرة العولمة و التغيرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و الثورة المعلوماتية

3 .

¹ عيبر يوسف بدر رشماوي ، الاتصالات الإدارية لمديري المدارس في محافظة بيت لحم و علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم

رسالة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف : أشرف أبو خيران ، كلية العلوم التربوية ، جامعة القدس ، فلسطين ، 2018 ، ص 40

² ماهر محمد محمد صلاح ، القيادة الإستراتيجية و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة ، رسالة لنيل درجة الماجستير ، إشراف

درداح حسن الشاعر ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2015 ، ص 46

³ سمية خليفي ، عبد الرزاق سلام ، إستراتيجية التمكين و أثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات ، المجلة

الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 3 ، العدد : 2 ، 2020 ، ص 72

هناك دراسات تدل على وجود علاقة بين الاتصالات الإدارية و الإبداع في مختلف أنواع المنظمات ، حيث بينت غالبية هذه الدراسات أن المنظمات المبدعة أبدت اهتماما كبيرا في قنوات الاتصالات الإدارية التي تؤدي إلى ذلك الإبداع و من الناحية النظرية يمكن القول إن الاتصالات الإدارية تعتبر أحد العوامل التي تقود إلى الإبداع في المنظمة . حيث أن الاتصال باعتباره وسيلة لتبادل الأفكار و المعاني يساهم في إيجاد فهم مشترك بين أعضاء المنظمة لمهامهم و وظائفهم ، و ينتج عن ذلك تماسك العناصر التنظيمية في الفهم المشترك لطبيعة الأهداف المطلوب إنجازها و يبدو علاقة الاتصالات الإدارية و السلوك الإبداعي واضحا عند النظر لأبعاد الاتصالات الإدارية و إن من شأن المعلومات التي يوفرها الاتصال أن تساهم في زيادة وعي و إدراك الفرد حول عمله و مهامه و تشجعه على طرح الأفكار الجديدة بثقة ، كما ستساهم في تبنيه أنماطا سلوكية مبدعة و تجعله يتخطى العقبات التي تعترض أداءه لعمله¹

إن توفر الاتصال الإداري و المعلومات الجيدة سيتم تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين، كما أن نجاح الجماعة في القيام بأدائها مهامها و في حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها و بما يمكنهم من تبادل المعلومات و حرية المشاركة و التعبير عن آراءهم

و الهدف الأساسي لوجود اتصال إداري هو تنمية و تحفيز الأفكار الإبداعية و يتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تناسب الاقتراحات و الأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد و التطوير و نجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي²

إن أهم العوامل التي تساعد على الإبداع الاتصالات الإدارية ، حيث توفر قنوات الاتصال التي تتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات ، وكذلك نوعية المعلومات و كميتها على تنمية قدرات المعلمين . كما أن الاتصالات المباشرة بين مدير المدرسة و المعلمين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع

و حتى تكون قنوات الاتصال الإداري عاملا مساعدا في تنمية السلوك الإبداعي لا بد من توفر مجموعة من المعايير لعل أهمها

● ضرورة اكتمال المعلومات المرسله إلى المرسل و المرسل إليه

¹منار إبراهيم القطاونة ، بندر كريم أبوتايه ، أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد : 36 ، العدد: 01، جامعة البلقان ، جانفي 2016، ص374

²محمد الحراشة ، صلاح الدين الهيتي ، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد : 33 ، العدد : 02 ، الأردن ، 2006 ، ص 170

- يجب أن تكون المعلومات المرسلّة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب ، الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن تكون متماشية مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل وقت حدوثها و ليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات قيمتها

خلاصة: ان السلوك الإبداعي هو كل الأفعال الفردية التي تؤدي الى توليد و تقديم و تطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي ، و على هذا الأساس فان بينه و بين الاتصال الإداري علاقة وطيدة ، اذ انه من خلال الاتصال الإداري يمكن التعبير عن الأفكار الإبداعية داخل المدرسة و التي يمكن لنا أن نجسدها فيما بعد من خلال السلوك الإبداعي .



الفصل الثالث :
الاطار التطبيقي للدراسة

أولا :تصميم الجداول و تفرغ البيانات و تحليلها :

1-البيانات الشخصية :

جدول رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
33.3	10	ذكر
66.7	20	أنثى
100	30	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس يتكون من 66.7% من الاناث ،حيث بلغ عدد الاناث 20 مفردة من اجمالي عينة الدراسة البالغ عددها 30 مفردة ،بينما بلغ عدد الذكور 10 مفردات بنسبة 33.3% يرجع الفرق الكبير فيما بين النسبتين الى أن النسبة العالية للإناث مقارنة بالذكور في المدرستين الى ارتفاع نسبة الاناث في الجزائر مقارنة بعدد الذكور ، و في الغالب فان الفارق بين نسب الذكور و الاناث في عينة الدراسة لا يعد كبيرا .

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
16.7	5	25-20
23.3	7	36-26
60	18	37 فما فوق
100	30	المجموع

و فيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية (السن) جاءت أغلبية المبحوثين في الفئة العمرية الثالثة (37 سنة فما فوق) بنسبة 60% و يقابلها 18 تكرارا و جاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية الثانية (26-36)

بنسبة 23.3 % يقابلها 7 تكرارات ، و احتلت الفئة العمرية (20-25) المرتبة الثالثة بنسبة 16.7 % و هذا يدل على أن أغلب المعلمين في المدرستين ينحصرون ما بين 37 سنة فما فوق .

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	المجموع
أقل من 5 سنوات	6	20
من 5 الى 10 سنوات	10	33.3
من 11 سنة فما فوق	14	46.7
المجموع	30	100

يوضح هذا الجدول على أن بنسبة 46.7 بالمئة من أفراد العينة خبرتهم المهنية في المدرستين تتراوح من 11 سنوات فما فوق و هي أكبر نسبة ، مما يؤكد على أن عملهم بالمدرسة يسمح لهم باعطاء ما لديهم من خبرات و كفاءتهم المهنية الجديدة ، تليها خبرة من 5-10 سنوات و تقدر نسبتهم ب 33.3 % وهي نسبة لا بأس بها و التي تمدنا بمعلومات ذات قيمة و مصداقية ، و تأتي في المرتبة الأخير الفئة الأولى والتي خبرتهم أقل من 5 سنوات بمعدل 6 أفراد و بنسبة 20 % أي أن عملهم بالمدرسة لم يتجاوز 5 سنوات و بالتالي خبرتهم محدودة في المدرسة و هذا باعتبارهم جدد في المهنة و في طريق الاندماج و التأقلم مع طبيعة العمل .

جدول رقم (4) يوضح توزيع الأفراد حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
73.3	22	أدب عربي
20	6	أدب فرنسي
6.7	2	أخرى أذكرها
100	30	المجموع

ومن خلال هذا الجدول نجد أن معظم أفراد العينة يحملون شهادة الأدب العربي بمعدل تكرار 22 مفردة و ذلك بنسبة 73.3 % و هذا يعود الى تناسب الشهادات العلمية مع طبيعة العمل ، تليها نسبة 20 %فرنسية بمعدل تكرار 6 افراد و التي تمثل المعلمين الذين لديهم شهادة اللغة الفرنسية ، أما الفئة الثالثة و التي تقدر بنسبة 6.7% و تكرارها 2 مفردتين واللذان هما حقوق و العلوم التكنولوجية ، وهي أقل نسبة بغض النظر عن المعارف الذين يمتلكونها أي أن أكبر نسبة احتلتها هي الفئة الأولى أي شهادة الادب العربي .

2- أشكال الاتصال الإداري السائد في المدرسة الابتدائية

جدول رقم (5) يوضح أكثر نمط اتصالي سائد داخل المدرسة الابتدائية

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
26.7	8	صاعد
33.3	10	نازل
13.3	4	أفقي
26.7	8	في جميع الاتجاهات
100	30	المجموع

هذا الجدول يوضح لنا أن 10 من أفراد العينة قد أكدوا أن أكثر نمط اتصالي سائد في المدرستين هو الاتصال النازل و المقدرة نسبتهم ب 33.3 % و هذا يشير الى أن هذا الاتصال يضمن المعلومات الخاصة بالعمل في المدرسة و كيفية تأديته و ذلك بتوضيحها بطرق بسيطة تساعد المعلمين على تنفيذ الأوامر و التعليمات التي تصلهم من الإدارة العليا .

أما نسبة متغيري الاتصال الصاعد و الاتصال في جميع الاتجاهات قد جاؤوا في نفس المرتبة و بنفس النسبة بتكرار 8 مفردات و 26.7% لكل منهما و هذا ما يدل على أن العلاقة بين المعلمين و الإدارة علاقة رسمية في العمل حيث يرفعون الشكاوي و تقارير العمل و الاقتراحات غيرها الى الإدارة العليا ، و نرجح أن الاتصال الصاعد هو ردة فعل على الاتصال النازل من الإدارة العليا و ذلك لمعرفة مدى الاستجابة لمتطلبات العمل لقصد التحسين في الأداء ، تقديم الخدمات ، اتخاذ القرارات الصائبة ، مما يجعل المعلم يتحمل المسؤولية و يرفع من روحه المعنوية في حين أكدت نسبة 13.3 % من أفراد العينة أن النمط الأفقي يتواصلون فيما بينهم في نفس المستوى و هنا يتم ارسال المعلومات و تبادلها بين المعلمين .

جدول رقم (6) يوضح العلاقات السائدة داخل المدرسة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
13.3	4	رسمية
46.7	14	غير رسمية
40	12	كلاهما
100	30	المجموع

يوضح هذا الجدول أن اغلبية أفراد العينة أكدوا على أن طبيعة العلاقات السائدة داخل المدرستين هي علاقات غير رسمية بنسبة 46.7 % بمعدل تكرار 14 و بعد ذلك عدد المبحوثين الذين قاموا بالاجابة على السؤال بكلاهما نسبتهم 40 % و عددهم 12 مفردة ، و في اخر مرتبة تأتي العلاقات الرسمية و هي أقل نسبة و التي تقدر ب 13.3 % و عددهم 4 من عينة الدراسة و يقصد بذلك أن العلاقات السائدة داخل المؤسسة هي علاقات غير رسمية التي احتلت المرتبة الأولى .

جدول رقم (7) يوضح الوسائل الأكثر اعتمادا في المدرسة في عملية الاتصال

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الاجتماعات	13	43.3
المقابلات الشخصية	10	33.3
الهاتف	2	6.7
الايمل	2	6.7
اللوحات الاعلانية	3	10
المراسلات البريدية	0	0
المجموع	30	100

تؤكد نتائج الجدول السابع أن 43.3 % من أفراد العينة يعتمدون على الاجتماعات و هذا يدل على أن المدرسة تتبع الاجتماعات لأن للاتصال المباشر و الجمعي تأثير على المعلمين ، بينما تمثل نسبة المقابلات الشخصية 33.3 % من أجل إيصال و نقل جميع المعلومات فيما بينهم بأسرع وقت و هذا يجعل عملية الاتصال بالمدرسة أكثر فاعلية .

تأتي في المرتبة الثالثة اللوحات الاعلانية بنسبة 10 % و تكرر 3 ، بينما يأتي الهاتف و الايمل بنفس النسبة و التي تقدر ب 6.7 % و هذا ما يدل على أن المدرستين لا تعيرا اهتماما كبيرا للهاتف و الايمل باعتبارهما أنهما لا يعتمدون على الوسائل الالكترونية و التطورات التكنولوجية بكثرة كونهم لا يزالون يعتمدون على الطرق التقليدية ولا يثقون الا في الوثائق الملموسة .

جدول رقم (8) يوضح أكثر مواضيع متداولة فيما بين المعلمين

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
23.3	7	استشارات حول العمل
46.7	14	اخر التطورات في المنظومة التربوية
20	6	التعليمات الجديدة
10	3	اتصالات العلاقات الشخصية و الاجتماعية
100	30	المجموع

توضح معطيات الجدول رقم (8) أن أفراد العينة يصرحون بأن أهم المواضيع المتداولة أكثر فيما بينهم تدور حول اخر التطورات في المنظومة التربوية و تقدر نسبة هذا الخيار ب 46.7% و هذا يدل على أهمية معرفة الجديد في المنظومة التربوية لتقديم الأفضل و تنمية المعرفة و تحقيق الوعي ، تليها الاستشارات حول العمل بنسبة 23.3 % و المقدر عددهم ب 7 مفردات مما يشير الى أن المعلمين يتشاورون فيما بينهم حول إجراءات العمل داخل المدرسة و طرق تطبيقها مع التلاميذ لضمان أفضل النتائج للمدرسة كما أن التشاور يخلق أفكار جديدة و متنوعة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة .

أما فيما يخص التعليمات الجديدة الذي يجب أن تحظى به المدرسة لترقية خدماتها فكانت نسبتها كالتالي 20 % و تكرارها 6 ، أما بالنسبة لاتصالات العلاقات الشخصية و الاجتماعية هي أقل نسبة تم اختيارها بنسبة 10 % وهذا يدل على أن هذا الاتصالات الشخصية و العلاقات الاجتماعية داخل العمل لا توجد بكثرة بالنسبة للمواضيع المتداولة .

3- أهمية الاتصال الإداري في الابتدائيتين

جدول رقم (9) يوضح دور وضوح المعلومات في المدرسة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
30	9	تحسين نوعية العمل
26.7	8	زيادة المردودية في العمل
20	6	السرعة في الإنجاز
10	3	زيادة الابداع في العمل
13	4	جميع ما ذكر
100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه دور وضوح المعلومات في المدرستين و الذي يكون حسب إجابات الباحثين كالتالي :

30 % بالنسبة لتحسين نوعية العمل بعدد 9 مفردات و التي تعتبر أكبر نسبة من حيث الإجابات لأن في الأساس حين اتضاح المعلومات في المدرسة يستطيع المعلم تقديم عمل أفضل ، كما نجد أن زيادة المردودية في العمل تحتل المرتبة الثانية بنسبة 26.7 % بمقدار 8 تكرارات ، بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة السرعة في الإنجاز بنسبة 20 % و تكرار 6 مفردات اذ أن المعلومات السهلة و البسيطة و الواضحة تجعل من المعلم يقوم بتأدية مهامه بسرعة و إتمام .

بالنسبة للمرتبة الثالثة فتحتلها عدد 4 من المفردات الذين قاموا بالاجابة على السؤال بجميع ما ذكر و الذين نسبتهم 13% وهي نسبة لا بأس بها .

تأتي في المرتبة الأخيرة زيادة الابداع في العمل بنسبة 10 % و معدل 3 مفردات وهذا ما يدل على أن المعلومات الواضحة تجعل من المعلم يقوم بزيادة مهاراته الإبداعية في عمله .

جدول رقم (10) يوضح جوهر الاتصال الإداري في المدرسة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
20	6	يضمن تدفق المعلومات
16.7	5	خلق جو مناسب للعمل
33.3	10	خلق التواصل داخل المدرسة
30	9	التنسيق بين جميع الأساتذة و المدير
100	30	المجموع

من خلال هذا الجدول أردنا معرفة أهمية الاتصال الإداري داخل المدرسة بالنسبة للمعلمين فاتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة حسب رأيهم يعتبرون أن أهمية الاتصال الإداري تكمن في خلق التواصل داخل المدرسة و تراوح نسبة المجيبين عن هذا السؤال ب 33.3 % فيما يتكون عددهم من 10 أفراد لأن عملية التواصل و الاتصال داخل المدرسة مهمة جدا بين المعلمين و الإدارة لفهم المعطيات الجديدة في الميدان و لأنه يعطي السهولة في إيصال الرسالة سواء من المستوى الأعلى الى الأدنى أو من الأدنى الى الأعلى .

تليها بنسبة 30 % يقرون أن الاتصال الإداري يلي عملية التنسيق بين جميع الأساتذة و المدير و توحيد أعمالهم و ذلك لأن الاتصالات الإدارية تسهل وصول المعلومات بين المعلمين و الإدارة و تبادلها و انسجامها مما يؤدي الى ربح الجهد .

أما بنسبة الخيار الأول و الذي هو (يضمن تدفق المعلومات) فقد اختاره عدد 6 مفردات و الذين نسبتهم 20% مما يؤكد لنا أن الاتصال الإداري يضمن تدفق المعلومات و تداولها و انتقالها انتقال سليم عبر موظفي المدرسة بغرض التصرف الملائم و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

تأتي في المرتبة الأخيرة خلق جو مناسب للعمل بنسبة 16.7 % و تكرار 5 وهذا ما يوضح ما يهدف اليه الاتصال الإداري اذ انه يجعل الأستاذ يمارس عمله بأريحية و يشجعه على انجاز مهامه و تهيئة ظروف أحسن له من أجل العطاء أكثر .

جدول رقم (11) يوضح تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء في العمل

(أ)

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
16.7	5	لا
83.3	25	نعم
100	30	المجموع

يبين الجدول الموالي أن الأغلبية الساحقة للمعلمين قد قاموا بالإجابة على هذا السؤال بنعم و هذا ما يعني أن الاتصالات الإدارية تؤثر على الأداء في العمل داخل المدرسة و قد جاء هذا الاختيار بنسبة 83.3 % و بواقع تكرار 25 مفردة و قد جاء هذا الاختيار على عكس بعض المبحوثين و الذين يقدر عددهم ب 5 مفردات و بنسبة 16.7 % قد أجابوا بلا على هذا السؤال وهذا ما يعني أن الاتصالات افلادارية لا تؤثر فيهم ولا على أدائهم في العمل .

(ب) يوضح اذا ما كانت الاتصالات تؤثر بالسلب أم الايجاب

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
76.7	23	ايجابا
6.7	2	سلبا
83.3	25	المجموع

يبين هذا الجدول إجابات المبحوثين الذين قاموا بالاجابة عن السؤال السابق بنعم أي أن الاتصالات الإدارية تؤثر على أدائهم في العمل حيث قامت 23 مفردة من أصل 25 المجيبون عن السؤال السابق بنعم الإجابة على هذا السؤال بايجابا أي أن الاتصالات الإدارية تؤثر عليهم بالإيجاب بنسبة 76.7% في حين نجد نسبة قليلة جدا يجيبو عن هذا السؤال بأن الاتصالات الإدارية تؤثر عليهم بالسلب .

جدول رقم (12) يوضح اذا ما كانت المحادثة الشفوية مع المدير تساعد على الدقة في العمل

النسب المتوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
30	9	أحيانا
46.7	14	دائما
23.3	7	نادرا
100	30	المجموع

يبين هذا الجدول أن معظم أفراد العينة يصرحون بأن المحادثة الشفوية مع المدير تساعدهم على الدقة في العمل بصفة دائمة بنسبة 46.7% و تكرار 14 مفردة ، بعد ذلك هناك من اختاروا الخيار الأول ' أحيانا ' بنسبة 30% و عدد 9 مفردات ، يعني أنه أحيانا ما تؤثر المحادثة الشفوية في الدقة في عملهم في الأخير يأتي خيار نادرا بنسبة 23.3% و عدد 7 من المفردات الذين قاموا باختياره .

جدول رقم (13) يوضح اذا ما كانت تفتح المدرسة المجال لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات	
		لا	نعم
0	0	لا	
80	24	زيادة الجهد في العمل	نعم
3.3	1	احترام الوقت المحدد للعمل	
16.7	5	الالتزام بالمهام	
100	30	المجموع	

بالنسبة لهذا السؤال فان جميع مفردات العينة اجابوا عليه بنعم ، و لكن الغريب في الأمر أن 0 من المفردات قالو لا ، و فيما يخص إجابات المبحوثين الذين يقرون بأن المدرسة تفتح المجال لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد فان خياراتهم تنوعت ، و أن أغلب المبحوثين اتفقوا على أن فتح المجال لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد يساهم في زيادة الجهد في العمل بنسبة 80 % لأن الاتصال الإداري الإيجابي و الذي يكون في محله يؤدي بهم الى زيادة أو مضاعفة الجهد في العمل ، وتأتي في المرتبة الثانية الالتزام بالمهام بمعدل تكرار 5 وبنسبة 16.7% وهذا يعني ان لي نقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد يؤدي بهم للالتزام بعملهم و تأديته على أكمل وجه .

النصيب الأصغر كان للإجابة الثانية و التي هي احترام الوقت المحدد للعمل و هو مفردة واحدة و أخذت نسبة 3.3 % .

جدول رقم (14) يوضح كيف يسهل الاتصال الإداري عملية التفاعل بين الإدارة و المعلمين

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
33.3	10	ينظم العمل
36.7	11	ينقل المعلومات في كل الاتجاهات بسهولة
30	9	يساعد المعلم في فهم القرارات و فهم عمله
100	30	المجموع

من أبرز العوامل بالنسبة للمعلمين و التي تجعل من الاتصال الإداري يسهل عملية التفاعل بينهم و بين الإدارة جاءت في المرتبة الأولى أنه ينقل المعلومات في كل الاتجاهات بسهولة بنسبة 36.7 % و تكرار 11 مفردة من إجمالي عدد المبحوثين ، ينظم العمل بنسبة 33.3% أي أن الاتصال الإداري يسهل عملية التفاعل بين الإدارة و المعلمين من خلال تنظيم العمل و وضوح الأوامر و التعليمات و تنفيذه على أرض الواقع و على اتم وجه .

أما العامل الأخير الذي أخذ أقل نسبة فهو يساعد المعلم في فهم القرارات و فهم عمله بنسبة 30% و بعدد 9 مفردات و هذا ما يعني أنه كذلك لديه دور في مساعدة المعلم في انجاز مهامه و تطبيق تعليمات مديره .

4- العلاقة بين الاتصال الإداري و السلوك الإبداعي

جدول رقم(15) يوضح درجة السلوك الإبداعي في المدرسة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
13.3	4	جيدة جدا
50	15	جيدة
30	9	حسنة
6.7	2	سيئة
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول توزيع المبحوثين وفقا لدرجة السلوك الإبداعي في المدرستين و كانت أغلب إجابات عينة الدراسة ارتكزت على أن درجة السوك الإبداعي جيدة بنسبة 50% و بعدد 15 مفردة أي نصف عدد المبحوثين الإجمالي ، هذا ما يعني أن الابداع في المدرستين له درجة جيدة ، تليها اختيار حسنة بنسبة 30 % و عدد 9 مفردات و هذا ما يشير الى أن الدرجة مقبولة نوعا ما . كما أن هناك بعض المبحوثين أجابوا بأن درجة السلوك الإبداعي للمدرسة جيدة جدا بنسبة 13.3 %

و أخيرا فئة قليلة من عدد المبحوثين اجابوا بسيئة و نسبتهم 6.7 % و تكرارهم مفردتين و من هنا نستنتج أن درجة السلوك الإبداعي في المدرستين درجة جيدة و مقبولة جدا ، لأن هناك مبحوثين اختاروا خيار سيئة فقط و هذا ما يدل على أنها جيدة.

جدول رقم (16) يوضح اذا ما كانت توجد حوافز في العمل

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات	
		المتغيرات	
13.3	4	لا	
26.7	8	تشجيعات	
33.3	10	تكريمات	
13.3	4	رحلات	
0	0	ترقيات	
13.3	4	حفلات	
100	30	المجموع	

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يستفيدون من الحوافز في المدرسة و الذين كانت نسبتهم 86.6 % ، و تمثلت هذه الحوافز على النحو التالي :

أتت في المرتبة الأولى التكريمات التي تقدمها المدرسة للمعلمين بنسبة 33.3% و عدد مبحوثين قدر ب 10 مفردات ، تليها المرتبة الثانية و التي كانت للتشجيعات بنسبة 26.7% و عدد تكرارات قدر ب 8 تكرارات و هذا ما يعني أن المدرستين تقدم حوافز و تأتي على رأسها التكريمات و التشجيعات ، أما الرحلات و الحفلات فقد أخذتا نفس النسبة ب 13.3 % و عدد تكرار 4 لكل منهما .

أما عن الإجابة بالرفض 'لا' فقد كان لها نصيب قليل من الإجابات 4 إجابات بنسبة 13.3 % يقرون أنهم لا يستفيدون من حوافز في العمل .

جدول رقم (17) يوضح اذا ما كانت الحوافز تساهم في رفع مستوى السلوك الإبداعي داخل

المدرسة

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات	
		المتغيرات	
13.3	4	لا	
40	12	المواظبة على العمل	نعم
23.3	7	تقديم الأفضل للتلاميذ	
23.3	7	تحسين مهارات العمل	
0	0	تعلم خبرات جديدة	
100	30	المجموع	

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه و في سؤاله اذا ما كانت الحوافز تساهم في رفع مستوى السلوك

الإبداعي داخل المدرسة فقد كانت الإجابات كالتالي :

المواظبة على العمل كان له النصيب الأكبر بنسبة 40 % و بعدد مفردات 12 مفردة الذين قامو

باختياره و هذا ما يعني أن الحوافز تساعد في رفع السلوك الإبداعي و هذا ما يتجلى في المواظبة على

العمل و الاستمرارية فيه ، كما كان للخيارين ' تقديم الأفضل للتلاميذ و تحسين مهارات العمل ' الحظ

المتساوي من النسب بنسبة 23.3% و بعدد 7 مفردات اذ أن السلوك الإبداعي كذلك يمكن أن

يتصف و يمكن أن يظهر و يتجلى من خلال الحوافز التي تقدم للمعلمين ، و هذا ما يعني أن تقديم

الحوافز و التشجيعات للمعلمين يجعلهم يقدمون الأفضل للتلاميذ كما يمكنهم من تحسين مهارات عملهم

داخل المدرسة .

بالنسبة للخيار الثاني ' لا ' فقد اختير من طرف 4 أفراد من مجتمع البحث بنسبة 13.3 % أي أن الحوافز لا تساهم في رفع مستوى سلوكهم الإبداعي داخل المدرسة .

جدول رقم (18) يوضح اذا ما كان الاتصال النازل يساهم في رفع مستوى السلوك الإبداعي

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات	
		المتغيرات	
10	3	لا	
13.3	4	القدرة على توليد الأفكار	نعم
43.3	13	التحدي و المجازفة	
33.3	10	القدرة على تنفيذ الأفكار	
100	30	المجموع	

من خلال هذا الجدول أردنا معرفة اذا ما كان الاتصال النازل يساهم في رفع مستوى السلوك الإبداعي في المدرستين و من خلاله استنتجنا أن 27 مفردة من مجتمع البحث اجابو بنعم لهذا السؤال أي انه يؤثر و ذلك من خلال التحدي و المجازفة بنسبة 43.3 % يعني أنه يجعلهم يقومون بتجربة كل ما هو جديد و مبتكر في العملية التعليمية في المدرسة و لا يخافون من الفشل ، تليها القدرة على تنفيذ الأفكار بنسبة 33.3% أي أن الاتصال الهابط يمكنهم من تنفيذ أفكارهم و تصوراتهم على أرض الواقع مع التلاميذ ، بينما تأتي القدرة على توليد الأفكار في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.3% .

بالنسبة للذين اجابوا بلا فعددهم 3 مفردات و نسبتهم 10% يقولون أن الاتصال النازل من المستوى الأعلى يعني الإدارة لا يحرك فيهم ساكنا .

جدول رقم (19) يوضح ما اذا كانت المرونة في التعامل تؤثر على السلوك الإبداعي

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات	
		المتغيرات	
13.3	5	لا	
6.7	2	الشعور بالارتياح	نعم
20	6	الإحساس بالاستقرار	
10	3	الشعور بالأمان	
50	15	زيادة الابداع في العمل	
100	30	المجموع	

يبين لنا الجدول الموالي عدد المبحوثين الذين اختاروا الإجابة لا و التي تعني لا تؤثر المرونة في التعامل على

سلوكهم الإبداعي و قد كانوا 5 مبحوثين بنسبة 13.3%

في المقابل تمثل نسبة 86.3 عدد المبحوثين الذين قاموا بالاجابة عن هذا السؤال بنعم و الذين توزعت

خياراتهم حسب التالي :

زيادة الابداع في العمل بنسبة 50% تليها الإحساس بالاستقرار بنسبة 20 % و ما قبل الأخيرة

الشعور بالأمان بنسبة 10% ، و أخيرا الشعور بالارتياح بنسبة 6.7%

جدول رقم (20) يوضح الأساليب الأكثر اعتمادا في المدرسة لتطوير السلوك الإبداعي

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات المتغيرات
43.3	13	تخصص جزءا من اجتماعاتها للحديث عن الابداع و التشجيع عليه
29.3	7	تشرك المعلمين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات
33.3	10	تشجيع الزيارات بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم
100	30	المجموع

يظهر هذا الجدول أن أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة هم ثلاثة أساليب من أبرزها تخصيص جزء من اجتماعاتها للحديث عن الابداع و التشجيع عليه بنسبة 43.3% ثم تليها تشجيع الزيارات بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم بنسبة 33.3% ثم في المرتبة الثالثة تشرك المعلمين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات و هي نسبة قليلة 29.3% لان المدارس لازالت تعتمد على الطرق التقليدية في سير مهامهم العامة و الخاصة على غرار الاجتماعات

....

جدول رقم (21) يوضح علاقة النمط الاتصالي السائد في المدرسة و علاقته بالجنس و الخبرة

الخبرة								الجنس						المتغيرات
المجموع		+11		10-5		5-		المجموع		أنثى		ذكر		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	الإجابة
100%	8	50%	4	25%	2	25%	2	100%	8	50%	4	50%	4	
100	10	30	3	60	6	10	1	100%	10	70%	7	30%	3	نازل
100	4	75	3	0	0	25	1	100%	4	75%	3	25%	1	أفقي
100	8	50	4	25	2	25	2	100%	8	75%	6	25%	2	في جميع الاتجاهات
100	30	46.7	14	33.3	10	20	6	100%	30	66.7%	20	33.3%	10	المجموع

يبين الجدول أعلاه نمط الاتصال السائد في المدرسة وفقا لمتغيري الجنس و الخبرة ، و يعد نمط الاتصال

السائد في المدرسة بالنسبة للمبحوثين هو الاتصال النازل و الذي كان معدل تكراره 10 و مثلت هذه

التكرار لدى الذكور 3 تكرارا و 7 تكرارات بالنسبة للإناث ، و هذا ما يدل على أن الإدارة المدرسية

تحتل أعلى الهرم و تعتمد في هذا على اصدار التعليمات و الأوامر و اعلامهم في الجديد في الميدان

التربوي ، كما بينت هذه النتائج أن في المرتبة الثانية إجابات المبحوثين حول النمط الاتصالي السائد فقد

كان للاتصال الصاعد و في جميع الاتجاهات نفس النسبة و التكرار بتكرار 8 مفردات لكل منهما

فبالنسبة للاتصال الصاعد فقد تساوت نسبته بين الاناث و الذكور بنسبة 50% لكل منهما ، و في

جميع الاتجاهات كانت نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور ب 75% و 25% للإناث .

و في المرتبة التالية يأتي الاتصال الأفقي و الذي كان الأخير من حيث عدد التكرار في الإجابات و

المقدرة ب 4 مفردات و الاناث أكبر نسبة هي 75% مقارنة بالذكور .

نأتي لمتغيرات السؤال بالنسبة للخبرة ، نجد أن أكبر نسبة يقولون أن الاتصال النازل هو أكثر نمط

سائد في المدرسة و التي تفرعوا الى الفئة التي خبرتها من 5-10 سنوات بنسبة 60% و تكرار ستة

مفردات ، تليها خبرة 11 سنة فما فوق 3 تكرارات و 30% النسبة ، و النسبة القليلة كانت للذين

خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 10% و تكرار 1 .

و تليها الاتصال الصاعد و في جميع الاتجاهات أتوا في نفس المرتبة و كانت الإجابات كالتالي :
الذين خبرتهم 11 سنة فما فوق بمعدل تكرار 4 و نسبة 50% و بعدها تأتي الذين خبرتهم من 5-10
و أقل من خمس سنوات كانت نسبتهم 25% و تكرارين . و الاتصال الصاعد يقصد به الرسائل
القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، و يعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير
التنظيم¹

و في الأخير كان للاتصال الأفقي النصيب الأقل من التكرارات في فئة الذين هم أكبر من 11 سنة و
نسبتهم 75% و تكرار 3 . بعدها تأتي أقل من خمس سنوات مفردة واحدة بنسبة 25% أما الذين
خبرتهم من 5-10 سنوات لم يقوموا بالاجابة على أن الاتصال الأفقي هو النمط السائد بكثرة لديهم .

¹ عبد الله الطويرقي ، علم الاتصال المعاصر ، دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ك2 ، 1997 ، ص 226 ،

جدول رقم (22) يوضح اذا ما كان الاتصال النازل يساهم في تحسين مستوى السلوك الإبداعي

داخل المدرسة و علاقته بمتغيري الجنس و الخبرة (أ)

الخبرة				الجنس						المتغيرات الأجوية				
المجموع		+11		10-5		5-		المجموع				أثى		ذكر
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100	27	51.9	14	29.6	8	18.5	5	100	27	63	17	37	10	نعم
100	3	0	0	66.7	2	33.3	1	100	3	100	3	0	0	لا
100	30	46.7	14	33.3	10	20	6	100	30	66.7	20	33.3	10	المجموع

من خلال الاحصائيات الموجودة في الجدول و التي مفادها اذا ما كان الاتصال النازل يساهم في تحسين مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين داخل المدرسة حسب متغير الجنس و الخبرة يتبين لنا أن بالنسبة لمتغير الجنس أن معظمهم اجابوا بنعم بتكرار 27 من أصل 30 مفردة فكانوا 10 من الذكور اجابوا بنعم و 17 أناث على عكس الذين اجابوا بلا فكانت نسبتهم ضئيلة جدا و تمثلوا في 3 اناث فقط . بالنسبة لمتغير الخبرة نجد أنه أكبر نسبة قاموا بالإجابة على نعم و كانت الإجابات كالتالي :

أكثر من 11 سنة خبرة كانت نسبتهم 51.9% و تكرار 14 بعدها تأتي من 10-5 بنسبة 29.6% و تكرار 8 ، و أقل من 5 سنوات 5 تكرارات و 18.5% كذلك هو الأمر بالنسبة للإجابة بلا كان تكرارهم 3 والتي خبرتهم أقل من خمس سنوات و مفردة واحدة بنسبة 33.3% و خبرة 10-5 سنوات مفردتين و نسبة 66.7%

نستنتج أن الاتصال النازل يهدف إلى توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها و قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين¹

¹ محمد يسري إبراهيم دعيبس ، الاتصال و السلوك الإنساني ، سلسلة 18 ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 183

جدول رقم (23) يوضح خيارات المبحوثين الذين قاموا بالإجابة بنعم على السؤال السابق

(كيف يساهم الاتصال النازل -ب-)

الخبرة								الجنس						المتغيرات الأجوبة
المجموع		+11		10-6		5-		المجموع		أنثى		ذكر		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100	4	50	2	25	1	25	1	100	4	50	2	50	2	القدرة على توليد الأفكار
100	13	46.2	6	38.5	5	15.4	2	100	13	69.2	9	30.8	4	القدرة على التحدي و المجازفة
100	9	66.7	6	22.2	2	11.1	2	100	9	55.6	6	44.4	4	القدرة على تنفيذ الأفكار
100	27	51.9	14	29.6	8	18.5	5	100	27	63	17	37	10	المجموع

ان معطيات هذ الجدول تمثل اجابة المبحوثين عن كيف يؤثر الاتصال النازل على السلوك الإبداعي حسب متغيري الجنس و الخبرة فنجد أن ان في المرتبة الأولى يأتي القدرة على التحدي و المجازفة بتكرار 13 و نجد أن الاناث أكبر نسبة من الذكور في هذا الاختبار بمعدل 9 تكرارات للإناث و 4 للذكور ، و هذا ما يعني أن الاتصال النازل عندما يؤثر في سلوكهم الإبداعي يتجلى لهم هذا من خلال إمكانهم المخاطرة و التحدي و عدم الخوف من النتائج ، تليها القدرة على تنفيذ الأفكار و تكرارها 9 و لدينا 6 اناث و 4 ذكور .

و أخيرا في المرتبة الأخيرة تأتي خيار القدرة على توليد الأفكار و هو أقل من حيث عدد المبحوثين الذين قاموا باختياره و تنقسم اجابتهم بالتساوي 2 ذكور و 2 اناث.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة كذلك تأتي القدرة على التحدي و المجازفة في المرتبة الأولى حيث أن الأفراد الذين خبرتهم أكثر من 11 سنة نسبتهم 46.2% و ستة تكرارات ، و الذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات بنسبة 38.5% و تكرارهم 5 مفردات و مفردتين للذين خبرتهم أقل من 5 سنوات .

بعدا تأتي القدرة على تنفيذ الأفكار في المرتبة الثانية ب 6 مفردات و التي كانت مقسمة كالتالي :

11 سنة فما فوق : 6 تكرارات و نسبة 66.7% ، و فغتي اقل من 5 سنوات و من 6-10 سنوات
جاءتنا بنفس التكرار 2 لكل منهما لهذا الجواب .

و في الأخير القدرة على توليد الأفكار بتكرار 4 ل 11 سنة فما فوق 2 مفردات و أقل من 5 سنوات مفردة
واحدة كذلك هو الأمر بالنسبة لخمس سنوات الى 10 سنوات مفردة واحدة .

فالسلك الإبداعي مهم في حياة المدارس حيث المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة
بتكرار أفكار سابقة كذلك هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة
التي ينتمي إليها الفرد¹

¹ علي الخطيب، التربية الإبداعية : تعلم في العمق واستمطار للأفكار، منشورات دار التربية ، 1995 ، ص 137

جدول رقم (24) يوضح الأساليب الأكثر اعتمادا في المدرسة لتحسين السلوك الإبداعي و

علاقتها بمتغيري الخبرة و السن

السن				الخبرة				المتغيرات الأجوبة								
المجموع		+37		36-26		25-20				المجموع		+11		-6 10		- 5
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100	13	71.5	8	30.8	4	77.7	1	100	13	46.2	6	46.2	6	7.7	1	تخصص جزء من اجتماعاتها للحديث عن الإبداع و التشجيع عليه
100	7	57.1	4	14.3	1	28.6	2	100	7	57.1	4	28.6	2	14.3	1	تشرك المعلمين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات
100	10	60	6	20	2	20	2	100	10	40	4	20	2	40	4	تشجيع الزيارات بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم
100	30	60	18	23.3	7	16.7	5	100	30	46.7	14	33.3	10	20	6	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الموالي أن الأساليب الأكثر اعتمادا في المدرسة لتطوير العمل و تحسين السلوك الإبداعي بالنسبة لمتغيري الخبرة و السن نجد أن أهم الأساليب التي تقدمها المدرسة للمعلمين قد تمثلت في تخصص جزءا من اجتماعاتها للحديث عن الإبداع و التشجيع عليه بمعدل تكرار 13 مفردة نجد أن الذين خبرتهم كبيرة من 11 سنة فما فوق 6 تكرارات كذلك نجد أن الذين خبرتهم من 5 سنوات الى عشرة و هي خبرة لا بأس بها لهم نفس الرأي في هذا المتغير أما الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات نجد مفردة واحدة فقط ، تأتي بعد ذلك الى تشجيع الزيارات بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم نجدها في المرتبة الثانية بتكرار 10 و التي انقسمت حسب الخبرات كالتالي نجد أن الذين خبرتهم 11 سنة فما فوق و الذين أقل من 5 سنوات تكرارهم 4 ، و تكرارين للذين خبرتهم من 6-10 سنوات .

بالنسبة لمتغير السن نجد أن تخصص جزءا من اجتماعاتها للحديث عن الإبداع و التشجيع عليه أكبر عدد تكرارات ب 13 تكرار و نجد أن الذين أعمارهم 36 فما فوق أكبر عدد من حيث التكرارات أي 8 تكرارات ، ومن 36-26 : 4 تكرارات ، و الذين أعمارهم من 20-25 اختيرت من طرف مفردة فقط .

بالنسبة لتشجيع الزيارات بين المعلمين و الاستفادة من خبراتهم لها نصيب 10 تكرارات وهذا ما يدل على أن المدرسة تهتم بالعلاقات بين المؤسسات الأخرى و بين المعلمين و الاتصالات الغير رسمية فيما بينهم لتحقيق السلوك الإبداعي ، و انقسمت الى : الفئة الأولى 36 فما فوق نجد 6 مفردات و تليها بالنسبة للفئتين المتبقيتين انقسمتا الى مفردتين لكل منهما .

الهدف الأساسي لوجود اتصال إداري هو تنمية و تحفيز الأفكار الإبداعية و يتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تناسب الاقتراحات و الأفكار الإبداعية بما يساعد على التجديد و التطوير و نجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق ، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي¹

¹محمد الحراشة ، صلاح الدين الهيتي ، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد : 33 ، العدد : 02 ، الأردن ، 2006 ، ص 170

ثانيا : النتائج الجزئية للدراسة :

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الاتصال الاداري و السلوك الإبداعي ، و قد أجريت الدراسة على عينة من معلمي ابتدائية سككساف محمد و دبابش عبد الله و توصلنا الى نتائج أهمها :

- بالنسبة لأشكال الاتصال الإداري السائد في المدرستين :
- تبين أن أكثر نمط في المدرستين هو الاتصال النازل بنسبة 33.3% أي أن الاتصال الهابط الذي يتمثل في الأوامر و التعليمات ... الخ هو الغالب ، ثم الاتصال الصاعد و الاتصال في جميع الاتجاهات بنسبة واحدة مقدرة ب 26.7% تليها الأفقي بنسبة 13.3% .
- حسب النتائج فان العلاقات السائدة في المدرستين فهي أكثرها غير رسمية بنسبة 46.7% حيث انهم لا يتحدثون فقط في الأمور التي تخص التعليم ، في المقابل أجمعت نسبة 40% على أن العلاقات داخل المدرستين رسمية و غير رسمية أي حسب الفرد ، و أخيرا 13.3% من الأفراد أجابوا ب رسمية .
- ان الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال كثيرة في المدارس و من أبرزها الاجتماعات بنسبة 43.3% والتي تكون ذات اتصال مباشر ووجهها لوجه ، تليها المقابلات الشخصية بنسبة 33.3% و التي تتمثل في استدعاء المدير للمعلمين ، و كان للهاتف و الايميل و اللوحات الاعلانية النصيب القليل من النسب 6.7% على أساس أنهم لا يستعملون كثيرا في تلك المدرسة .
- فيما يخص المواضيع المتداولة فيما بينهم فتعد اخر التطورات في المنظومة التربوية هي الأكثر نسبة بنسبة 46.7% لأنها هي الأساس في عملية التعليم ، تليها استشارات حول العمل بنسبة 23.3% و التعليمات الجديدة بنسبة 20% .

● بالنسبة لأهمية الاتصال الإداري في الابتدائيتين :

- بينت الدراسة أن دور وضوح المعلومات في المدرسة هو تحسين نوعية العمل و الذي جاء في المرتبة الأولى بنسبة 30% ، ثم تليها في المرتبة الثانية زيادة المردودية في العمل بنسبة 26.7% ، و بعد ذلك تأتي السرعة في الإنجاز في المرتبة الثالثة بنسبة 20% ، أما بانسبة للمرتبة الرابعة فقد أخذتها جميع ما ذكر بنسبة 13% ، و في الأخير تأتي زيادة الإبداع في العمل بنسبة 10%
- أثبتت الدراسة أن جوهر الاتصال الإداري هو خلق التواصل داخل المنظمة بنسبة 33,3% ، و في المرتبة الثانية هو التنسيق بين جميع الأساتذة و المدير بنسبة 30% ، و تليها في المرتبة الثالثة هو ضمان تدفق المعلومات بنسبة 20% ، أما في المرتبة الرابعة و الأخيرة و هو خلق التواصل داخل المدرسة

- أظهرت الدراسة أن الاتصالات الإدارية تؤثر على الأداء في العمل بنسبة 83,3%، في حين نجد أن الاتصالات الإدارية لا تؤثر على الأداء في العمل بنسبة 16,7%
- كما اتضح أن إذا ما كانت الاتصالات الإدارية تؤثر على الأداء في العمل فهي تأثر بالإيجاب بنسبة 76,7% وهي نسبة كبيرة أما إذا ما كانت تؤثر بالسلب فهي بنسبة 6,7% فقط
- كشفت الدراسة المحادثات الشفوية مع المدير تساعد على الدقة في العمل دائما بنسبة 46,7% في المرتبة الأولى أما في المرتبة الثانية فهي تؤثر أحيانا بنسبة 30%، و في الأخير نادرا ما تؤثر المحادثات الشفوية مع المدير على الأداء في العمل بنسبة 23,3%
- كما بينت الدراسة أن المدرسة تفتح المجال لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد بنسبة 100% وهذا يساعدهم على الزيادة في الجهد في العمل بنسبة 80%، و تليها الاهتمام بالمهام بنسبة 16,7%، أما احترام الوقت المحدد للعمل فأخذت نسبة قليلة و هي 3,3%
- إذ اتضح أن العوامل التي تجعل من الاتصال الإداري يسهل عملية التفاعل بين المعلمين و الإدارة جاءت في المرتبة الأولى أنه ينظم المعلومات في كل الاتجاهات بسهولة بنسبة 36.7% و في المرتبة الثانية جاءت في أنه ينظم العمل بنسبة 33,3%، و في الأخير فهو يساعد المعلم في فهم القرارات و فهم عمله بنسبة 30%

3- بالنسبة للعلاقة بين الاتصال الإداري و السلوك الإبداعي فتمثلت في :

- معرفة درجة السلوك الإبداعي لدي المعلمين و الذي كانت أغلبيتها تميل الى جيدة بنسبة 50%، كما أنها حسنة بنسبة 30%، تليها جيدة جدا بنسبة 13.3% و أخيرا سيئة بنسبة 6.7% و بما أن الأغلبية أجابوا بجيدة فهذا يعني أنه يوجد ابداع لدي معلمي المدارس الابتدائية .
- إشارة الى الحوافز التي تقدم من طرف المدرسة للمعلمين فقد تمثلت في التكريمات بنسبة 33.3%، و التشجيعات بنسبة 26.7% إضافة الى الرحلات و الحفلات بنسبة 13.3% كما هناك نسبة من العينة الذين اجابوا ب لا أي أهم لا يتلقون أي تحفيزات .
- و إضافة الى ذلك فان الحوافز المقدمة ترفع من نسبة السلوك الإبداعي للمعلمين يجعلهم مواظبون على العمل بنسبة 40%، و تقديم الأفضل للتلاميذ و تحسين مهارات العمل بنسبة 23.3%، كما أن هناك نسبة اجابوا بلا أي أن الحوافز لا تجعلهم يتقدمون بالابداع .

- استخلصنا أن الاتصال النازل يساهم في رفع السلوك الإبداعي من خلال التحدي و المجازفة بنسبة 43.3% تليها القدرة على تنفيذ الأفكار بنسبة 33.3% و أخيرا القدرة على توليد الأفكار بنسبة 13.3%.
- كما أن المرونة تؤثر في السلوك الإبداعي و تجعل المعلمين يزيدون من الابداع في عملهم بنسبة 50% ، إضافة الى أنها تجعلهم يحسون بالاستقرار في العمل بنسبة 20% و الشعور بالأمان و الارتياح بنسبة 10% و 6.7%.
- ان أكثر الأساليب المستعملة في المدرسة للتطوير من السلوك الإبداعي هي أن المدرسة تخصص جزء من الوقت في اجتماعاتها للتركيز على الابداع و الحديث عنه بنسبة 43.3% ، اضافة الى ذلك أنها تشجع الزيارات بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم بنسبة 33.3% و أخيرا تشرك المعلمين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات بنسبة 29.3%.

ثالثا : النتائج العامة للدراسة :

مكنتنا الدراسة الحالية من الوصول إلى مجموعة من النتائج وفق خطة البحث و هذه النتائج هي :

- هناك فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق ب (الجنس ، العمر ، الخبرة)
- تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المدارس و التي تعمل على تحقيق التواصل بين المعلمين بنجاح و فعالية
- اتضح أن العلاقات السائدة داخل المدرسة هي العلاقات الغير رسمية فيم بينهم
- يستخدم المعلمين وسائل و طرق الاتصال بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم و كانت الطريقة الأكثر استخداما هي الاجتماعات
- المعلمين داخل المدرسة لا يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة
- لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بين المعلمين داخل المدرسة و يؤدي وضوحها إلى تحسين نوعية العمل
- الاتصال الإداري هو خلق التواصل داخل المدرسة
- بينت الدراسة أن الاتصالات الإدارية تؤثر إيجابا في أداء عملهم ، و يمكن تفسير هذا هذه النتيجة من خلال معرفة أن الاتصالات المتعلقة بالمهمة تتضمن قيام المدير بإعطاء المعلمين معلومات تتعلق بمتطلبات العمل و بيان التغيير في سياسته الحالية و المطلوبة مستقبلا و كيفية معالجة المشكلات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم و هذه المعلومات ستساعدهم في تطوير قدراتهم مما يساهم في تطوير سلوكهم الإبداعي
- تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات وفق الاتصال الصاعد و ذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة و ملائمة لخلق جو مناسب للتواصل و هذا يؤدي إلى زيادة الجهد في العمل
- نجد أن درجة السلوك الإبداعي جيدة في المدرسة بالنسبة لإجابات المبحوثين في المرتبة الأولى أما الإجابات الأخرى انقسمت بين جيدة جدا و حسنة
- اتضح أن هناك اهتمام بالحوافز في المدرسة من خلال تشجيعهم و هذا يؤدي إلى المواظبة على العمل
- العلاقة بين الاتصال الإداري كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع علاقة طردية قوية و علاقتهما كانت أقوى عن طريق بعديهما تخصص جزاء من اجتماعاتها للحديث عن الإبداع و التشجيع عليه و يليه تشجيع الزيارات بين المعلمين للاستفادة من خبراته

يعد الاتصال الإداري الصحيح في المدارس الابتدائية من أهم مداخل تطوير التعليم لما لها من دور مهم في التأثير على المعلمين و تنمية الإبداع لديهم ،و توجيه أفكارهم و سلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة ، و يتولى المدير كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين المعلمين و الحفاظ على تماسكهم و المبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل و كذلك مدى توجيه المعلمين في اتجاه المهارات و الفعاليات الإبداعية و التي تكسب العمليات التربوية جانب كبير من الإبداع و تختلف أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من حيث القيم التي يتشبعون بها ، فهناك من لا يشارك المعلمين في اتخاذ قراراته ، و يهتم بالتوجيه المباشر للمعلم مع تحديد كيف و متى و أين ينجز العمل و يسود هذا الأسلوب عندما يكون لدى المعلم رغبة و حماسا للعمل لكن تنقصه الخبرة و المهارة لإنجازه .

كذلك الأسلوب الاستشاري أو الموجه و يهتم هذا الأسلوب بتشجيع المعلم و إتاحة الفرصة له لإبداء رأيه و الاستماع إليه و مشاركته في اتخاذ القرارات مع استمرار المدير بإعطاء التوجيهات الإبداعية لاختيار الكيفية الصحيحة لإنجاز العمل هذا عندما يكون مستوى الإبداع لديه متدنيا ، بمعنى ليس لديه رغبة في العمل و ليس لديه خبرة و مهارات إبداعية لإنجازه ، أما الأسلوب المشارك فيهتم بالمعلم من خلال تشجيعه و مشاركته الفعاليات الإبداعية مع التقليل من توجيهه لعدم حاجته إلى التوجيه.

فيما يتميز البعض بالمشاركة في المهارات الإبداعية و تكون طبيعة العلاقة مع المدير علاقة استشارية و يسود هذا الأسلوب عندما يكون مستوى النضج الإبداعي عند المعلم عاليا أي لديه الرغبة للعمل و يمتلك الخبرة و المهارات الإبداعية لإنجازه

و كان الهدف من هذه الدراسة التركيز على أهمية الاتصال الإداري لدى المعلمين في المدارس الابتدائية و أثرها الفاعل في التأثير على تنمية الإبداع لدى المعلمين من خلال تأثيرها بأساليب مدير المدرسة بمراحلها المختلفة و ممارستهم الوظيفة السلوكية في البيئة المدرسية ، الأمر الذي يوصى بالمسؤولين و أصحاب القرار الاستفادة مما توصلت إليه الدراسة و التوقف لتلاشي السلبات و معالجة نقاط الضعف و العمل على تقوية و تعزيز جوانب القوة في المؤسسة التربوية الابتدائية .

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1/ الكتب :

- 1- علي محمد الجسار ، الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع ، الأردن .
- 2- أبو سمرة ، محمد . الاتصال الإداري والإعلامي . عمان : دار أسامة لنشر ، 2008.
- 3- محمد عبيدات و اخرون ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 1999.
- 4- عبد المجيد إبراهيم مروان ، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ، الأردن ، مؤسسة الوراق ، 2000.
- 5- المزهرة منال هلال ،نظريات الاتصال ،عمان ،دار المسيرة للنشر ، 2012.
- 6- العبد الله مي ، البحث في علوم الإعلام و الاتصال :من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية ، بيروت،دار النهضة العربية ، 2010 .
- 7- منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الاتصال ،مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ،جامعة الاسكندرية ، 2001-2002 .
- 8- محموش فضيلة، الاتصالات الإدارية و المراسلات الفعالة ، الجزائر ، دار الكتب العلمية للطباعة و النشر ، 2009 .
- 9- عزام أبو الحمام ،الإعلام و المجتمع ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ، عمان ، 2015.
- 10- خضرة عمر المفلح ، الاتصال : المهارات و النظريات و أسس عامة ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2015.
- 11- عبد المقصود أحـم النجار ، الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، دار الجديد للنشر و التوزيع ، ط 1، الجزائر ، 2020.
- 12- ميلود سفاري ، و آخرون ، الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2003.
- 13- علي عياصرة ،محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، 2006.
- 14- شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009.

- 15- عبد الله مسلم ، مهارات الاتصال الإداري و الحوار ، ط 1 ، دار المعترف للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .
- 16- شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 17- محمد يسري إبراهيم دعبس ، الاتصال و السلوك الإنساني ، سلسلة 18 ، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 .
- 18- عبد الله الطويرقي ، علم الاتصال المعاصر ، دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط 2 ، 1997 .
- 19- طريف شوقي فرج و اخرون ، علم النفس و مشكلات الصناعة ، دار غريب ، القاهرة ، 1997 .
- 20- زيد منير عبوي ، فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2008 .
- 21- عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 .
- 22- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 3 ، 2005 .
- 23- خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 .
- 24- طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر،بيروت ، 2002 .
- 25- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي – مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم – ، دار الفكر ، الأردن ، ط 3 ، 2004 .
- 26- جلال عزيز فرمان البرقعواوي ، التفكير الإبداعي علم و فن ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 .
- 27- عبد الرحمان دحروج ، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، 2008-2009 .
- 28- علي الخطيب، التربية الإبداعية : تعلم في العمق واستمطار للأفكار، منشورات دار التربية ، 1995 .
- 29- محمد جما وزيد الهويدي، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية الفكر و الإبداع، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي ، 2003 .

2/ الكتب المترجمة للعربية :

- 1 برت ذكر ، ترجمة :عبد الرحمان بن هادي الشمراي ،إبراهيم بن حمد العقيد ،فن الاتصال ،دار المعرفة للتنمية البشرية .
- 2 جيرالدين إي هاينر ، ترجمة : سليمان بن عبيد العنزي ،محمد بن سعيد العمري ،الاتصال الإداري إستراتيجيات و تطبيقات ،مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2019.

3/ الأطروحات و الرسائل الجامعية :

- 1 محمد سعيد جوال ،التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير (دون ذكر التخصص)جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ,سنة 2015 .
- 2 عبد الرحمان دحروج ، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، 2008-2009 .
- 3 محمد سعيد جوال ،التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (دون ذكر التخصص ,)جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
- 4 عبد الرحمان بن محمد العواد، واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة: دراسة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاص بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2003 .
- 5 أبو ناموس ، رائد ، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي الفعال لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى ،فلسطين ، 2016.
- 6 آية فتحي جاد الله ، تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف : فايز كمال شلدان ، كلية : التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2016 .

- 7- عبير يوسف بدر رثماوي ، الاتصالات الإدارية لمديري المدارس في محافظة بيت لحم و علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف : أشرف أبو خيران ، كلية العلوم التربوية ، جامعة القدس ، فلسطين ، 2018.
- 8- ماهر محمد محمد صلاح ، القيادة الإستراتيجية و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة ، رسالة لنيل درجة الماجستير ، إشراف درراح حسن الشاعر ، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2015.

4/ المجلات :

- 1- مجلة العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، مجلد 2 ، عدد 1 – جوان 2018
- 2- يوسف كمال ، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجموعة بن حمادي- ، مجلة العلوم الإدارية و المالية ، المجلد 2 ، العدد ، 01 ، جوان 2018، جامعة الوادي ، الجزائر .
- 3- سمية خليفي ، عبد الرزاق سلام ، إستراتيجية التمكين و أثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات ، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي ، المجلد 3، العدد : 2، 2020.
- 4- منار إبراهيم القطاونة ، بندر كريم أبوتايه ، أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد : 36، العدد: 01، جامعة البلقان ، جانفي 2016.
- 5- محمد الحراحشة ، صلاح الدين الهيتي ، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد : 33 ، العدد : 02، الأردن ، 2006.

5/ مقالات و دراسات علمية :

- 1- لوكيا الهاشمي، بن زروال فتيحة ، الاجهاد ، مخبر التطبيقات التربوية و النفسية ، قسنطينة ، دار الهدى للطباعة و النشر، 2006.
- 2- لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، ج2 ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2006 .
- 3- ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2011.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Wickham, P, Strategic Entrepreneur ship, 4th Ed, USA .
Prentice-Hall.2006.

الملاحق :

1- الاستمارة :

جامعة محمد خيضر قطب شتمة- بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع : علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

استمارة استبيان حول :

الاتصال الإداري و علاقته بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين

- دراسة مسحية على معلمي مدرستي سكساف محمد و دبابش - بسكرة -

اعداد :

اشراف الأستاذة :

- لمعيني حسينة بشرة

قوراري صونيا

- زابي هالة

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة و الإجابة عليها بكل دقة و موضوعية و هذا بهدف جمع البيانات و المعلومات التي ترتبط بأهداف البحث ، علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية و لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

و شكرا مسبقا على حسن تعاونكم

ملاحظة : تضع علامة X امام الإجابة المناسبة

السنة الجامعية 2021/2020

محور البيانات الشخصية :

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر :

25-20 36-26 37-فما فوق

3. الخبرة :

أقل من 5 سنوات 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

4. التخصص :

أدب عربي فرنسية أخرى اذكرها

المحور الثاني : أشكال الاتصال الإداري السائد في المدرستين

1- ما هو أكثر نمط اتصال سائد داخل المؤسسة ؟

- صاعد (من المعلمين الى المدير) نازل (من المدير الى المعلمين)
 افقي (بين المعلمين فقط) في جميع الاتجاهات

2- كيف هي العلاقات السائدة داخل المؤسسة ؟

- رسمية غير رسمية كلاهما

3- ما هي طرق الاتصال الأكثر اعتمادا في مدرستك ؟

- الاجتماعات المقابلات الشخصية
 الهاتف الايميل
 اللوحات الاعلانية الملصقات

4- ماهي المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم ؟

- استشارات حول العمل اخر التطورات في المنظومة التربوية
 التعليمات الجديدة اتصالات العلاقات الشخصية و الاجتماعية

المحور الثالث : أهمية الاتصال الإداري في المدرستين

1- فيما يتمثل دور وضوح المعلومات في المؤسسة ؟

- تحسين نوعية العمل زيادة المردودية في العمل
 السرعة في الإنجاز زيادة الابداع في العمل
 جميع ما ذكر

2- حسب رأيكم فيما يكمن جوهر الاتصال الإداري (اختر إجابة واحدة)

- يضمن تدفق المعلومات خلق جو مناسب للعمل
 تحقيق التواصل داخل المدرسة التنسيق بين جميع الأساتذة و المدير

3- المحادثة الشفوية مع المدير تساعدك على الدقة في أداء عملك ؟

- أحيانا دائما نادرا

4- هل تؤثر الاتصالات الإدارية على أدائكم في العمل ؟

- نعم لا

• اذا كانت الإجابة ' نعم ' هل تؤثر ؟

- سلبا إيجابا

5- هل تفتح المدرسة المجال لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد ؟

- نعم لا

• اذا كانت الإجابة بنعم الى ما يؤدي ذلك ؟

- زيادة الجهد في العمل احترام الوقت المحدد للعمل
 الالتزام بالمهام

6- كيف يسهل الاتصال الإداري عملية التفاعل بين الإدارة و المعلمين ؟

- ينظم العمل ينقل المعلومات في كل الاتجاهات بسهولة

يساعد المعلم في فهم القرارات و فهم عمله

المحور الرابع : العلاقة بين الاتصال الإداري و السلوك الإبداعي

1- ما درجة السلوك الإبداعي في مدرستكم ؟

جيدة جدا جيدة حسنة سيئة

2- هل تستفيد من حوافز في العمل ؟

نعم لا

• اذا كانت الإجابة نعم ماهي ؟

تشجيعات تكريمات رحلات
ترقيات حفلات مكافآت مالية

3- حسب رأيك هل تساهم الحوافز في رفع مستوى السلوك الإبداعي داخل المدرسة ؟

نعم لا

• اذا كانت الإجابة بنعم كيف يظهر ذلك ؟

المواظبة على العمل تقديم الأفضل للتلاميذ
تحسين مهارات العمل تعلم خبرات جديدة

4- هل يساهم الاتصال النازل في تحسين مستوى السلوك الإبداعي داخل المدرسة ؟

نعم لا

• اذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

التحفيزات تطوير المهارات يزيد من المعرفة يكسب الخبرة

5- هل اعتماد المرونة في التعامل يؤثر على سلوككم الإبداعي ؟

نعم لا

• اذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك ؟

الشعور بالارتياح الإحساس بالاستقرار

الشعور بالأمان زيادة الابداع في العمل

6- ما هي الأساليب الأكثر اعتمادا في مدرستكم لتطوير العمل و تحسين السلوك الإبداعي ؟

تخصص جزءا من اجتماعاتها للحديث عن الابداع و التشجيع عليه

تشرك المعلمين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات

تشجيع الزيارات بين المعلمين للاستفادة من خبراتهم