This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

Volume 3, Issue 5, October 2021
p. 181-191

MANAGERIAL COMMUNICATION AND ITS ROLE IN ACHIEVING QUALITY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.5-3.16>

Youssef GUEROUAOU¹

Abstract:

Communication is at the core of human relations. It is one of the most important means of achieving human integration. It is present in all areas and in all other circumstances.

Today, communication has become an independent knowledge of itself and one of the most important sciences taught in schools, universities, institutes and training centres in order to regulate its rules, acquire its skills and promote its culture in order to achieve an integrated structure in all spheres of life.

And what we're interested in in this humble article is effective management communication, that is, communication for and for management, through which the educational leader can achieve many of the goals of the educational institution to create the right environment for successful communication with all those involved in education. This cannot be imagined without the educational leader having a deeply rooted and adequate communication culture to absorb problems and find appropriate solutions.

In contrast, when communication is lost, the educational institution is less effective, which exposes it to ill-management and indifference, it is ultimately responsible for failure, infertility in management, well-being and loss of educational security within and outside the institution.

In view of the above, the centrality of administrative communication within the educational system, which is essential for raising its value and giving it the status it deserves, we have the right to present the following problems: How willing are educational administrative frameworks to have access to an administrative and educational outreach that is at the level of educational administration in general and Morocco in particular? And what are the impediments to

Received :
14/08/2021

Accepted:
25/08/2021

Published:
01/10/2021

¹ Prof. Dr. , Morocco, Youssef_gr64@live.fr, <https://orcid.org/0000-0001-6002-6251>

administrative communication? What is the role of effective administrative communication in achieving educational security and quality in educational institutions? All of that we're going to try to answer with this humble intervention, which we're going to split into a group of detectives as required. It is from God that we derive help, compromise and payment.

Key words: Communication, Administrative, Quality, Educational Institute.

التواصل الإداري ودوره في تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية

يوسف كرواوي²

الملخص

إن التواصل هو جوهر العلاقات الإنسانية، فهو من أهم وسائل تحقيق التكامل الإنساني على مستوى تبادل الأفكار والمعلومات لتصحيح السلوك وكسب الثقة بين الأفراد والجماعات وتحفيزهم على أداء العمل بأسلوب أفضل كما هو مخطط له مسبقاً. وهو حاضر في جميع المجالات وسائر الظروف.

وقد أصبح التواصل اليوم علماً مستقلاً بذاته ومن أهم العلوم التي تدرس في المدارس والجامعات والمعاهد ومراكز التكوين لضبط قواعده واكتساب مهاراته وإشاعة ثقافته قصد تحقيق البناء المتكامل في كل مجالات الحياة.

والذي يهمننا في هذه المقالة المتواضعة، هو التواصل الإداري الفعال، أي التواصل المتعلق بالإدارة ولمصلحتها، والذي من خلاله يستطيع القائد التربوي تحقيق العديد من الأهداف للمؤسسة التعليمية إن أوجد البيئة المناسبة لتحقيق الاتصال الناجح مع جميع المتدخلين في الشأن التربوي. ولا يمكن تصور ذلك بدون أن تكون للقائد التربوي ثقافة تواصلية متجذرة وكافية لاستيعاب المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وفي المقابل حين يغيب التواصل تقل فاعلية المؤسسة التعليمية مما يعرضها لسوء التدبير واللامبالاة فيكون مآلها في النهاية الفشل والعقم في التدبير والمردودية وفقدان الأمن التعليمي داخل وخارج المؤسسة.

انطلاقاً مما سبق، ولما لمحورية التواصل الإداري داخل المنظومة التربوية من أدوار جوهرية للرفع من قيمتها وتبويبها المكانة التي تستحقها بحق لنا أن نطرح الإشكالية التالية: ما مدى رغبة الأطر الإدارية التربوية في الوصول إلى تواصل إداري تربوي يرتقي بمستوى الإدارة التربوية عموماً والمغربية خصوصاً؟ وما هي معوقات التواصل الإداري؟ وبالتالي ما دور التواصل الإداري في الفعال في الوصول إلى استتباب الأمن التعليمي وتحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية؟ كل ذلك سنحاول الإجابة عنه من خلال هذه المداخلة المتواضعة، والتي سنعمل على تقسيمها إلى مجموعة من المباحث بحسب ما اقتضاه المقام. ومن الله نستمد العون والتوفيق والسداد.

الكلمات المفتاحية: التواصل، الإداري، الجودة، المؤسسة التعليمية.

المقدمة:

يعد التواصل جوهر العلاقات الإنسانية، فهو من أهم وسائل تحقيق التكامل والتفاعل الإنساني على مستوى تبادل الأفكار والمعلومات لتصحيح السلوك وكسب الثقة بين الأفراد والجماعات وتحفيزهم على أداء العمل بأسلوب أفضل كما هو مخطط

² أ. د. ، المغرب، Youssef_gr64@live.fr

له مسبقاً. فعن طريقه يتمكن الإنسان من التفاعل مع الآخرين وشق مشواره في الحياة، إذ به يتعلم ويكتسب الخبرات ويعمل ويقرأ ويكتب ويعبر ويناقش ويحاور ويفاض ويبدع ويبتكر... فهو حاضر في جميع المجالات وسائر الظروف بحيث لا تستقيم حياة الإنسان إلا به باعتباره اجتماعي بطبعه كما يرى المفكر عبد الرحمن بن خلدون، وبالتالي فهو خاصية طبيعية ترافق البشرية منذ البداية، وعملية آلية وضرورة بيولوجية من أجل حفظ النوع وتأمين البقاء.

ولقد أكدت الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي والتطورات الهائلة المتسارعة في المجال التكنولوجي أهمية التواصل الإنساني الذي جعل العالم قرية صغيرة وسهلة التفاعل بين المجتمعات في شتى أنحاء العالم.

والاتصال قبل أن يصبح علماً قائماً بذاته في وقتنا الحاضر ومن أهم العلوم التي تدرس في المدارس والجامعات والمعاهد ومراكز التكوين، فإنه يعتبر مقوماً أساسياً من مقومات الوجود الإنساني قصد تحقيق البناء المتكامل في كل مجالات الحياة، حيث يمكن إدراجه ضمن الحاجات الأساسية للبشر إن لم نقل هو التعبير عن التفاهم بين الناس، فالصلة هي الأصل، أما العزلة فهي الاستثناء.

والذي يهمننا في هذه المقالة المتواضعة، هو التواصل الإداري الفعال، أي التواصل المتعلق بالإدارة ولمصلحتها، والذي من خلاله يستطيع القائد التربوي الناجح تحقيق العديد من الأهداف للمؤسسة التعليمية إن أوجد البيئة المناسبة لتحقيق الاتصال الناجح مع جميع المتدخلين في الشأن التربوي خصوصاً وقد أثبت بعض الدراسات التي أجريت في مجال "السلوك الإداري" أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة يقضيه في الاتصال مع الآخرين ما بين 70% و 80% لأن كل جانب من جوانب الإدارة يرتبط بطريقة عملية الاتصال، وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل النجاح أو الفشل، فالقائد التربوي الناجح هو الذي تكون له القدرة على تحديد التوجهات الاستراتيجية لعمله، وكذا القدرة على التواصل الفعال لإقناع شركائه بأهمية الرؤية التي وضعها والأهداف المتوخاة منها بهدف الانخراط فيها.

وفي المقابل حين يغيب التواصل تقل فاعلية المؤسسة التعليمية مما يعرضها لسوء التدبير واللامبالاة فيكون مآلها في النهاية الفشل والعقم في التدبير والمردودية وفقدان الأمن التعليمي داخل وخارج المؤسسة. وبالتالي ما موقع إدارة مؤسساتنا التعليمية من هذه المعادلة؟ وما السبيل للرقى بالتواصل الإداري الفعال وصولاً لاستتباب الأمن التعليمي وتحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية؟

انطلاقاً مما سبق، ولما لمحوية التواصل الإداري داخل المنظومة التربوية من أدوار جوهرية للرفع من قيمتها وتبويئها المكانة التي تستحقها، ولأجل الإحاطة بموضوع البحث ارتأينا أن نتناوله من خلال المباحث الثلاثة التالية: المبحث الأول: خصصناه لتحديد المفاهيم الواردة في عنوان البحث، والثاني: لدور التواصل الإداري الفعال في تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية، أما المبحث الثالث: فتناولت فيه معيقات التواصل الإداري وبعض سبل التغلب عليها. ومن الله نستمد العون والتوفيق والسداد.

المبحث الأول

تحديد المفاهيم

1 - مفهوم التواصل

يأتي الاتصال في اللغة بمعنى الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة، فنقول وصل الشيء وصلاً وصلته، والوصل ضد الهجران، والتواصل ضد التصادم. ووصل الشيء إلى الشيء وصولاً، وتوصل إليه، انتهى إليه وبلغه، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع، فنقول أن ليلة الوصل هي آخر ليلة في الشهر لاتصالها بالشهر الآخر (ابن منظور، 2003، ص225).

أما التواصل في الاصطلاح فنجد أن العلماء والباحثين تناولوا مفهومه من عدة جوانب، فعلماء النفس والإدارة يركزون على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير، فهم يرون أن السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. بينما تركز مجموعة من العلماء على العمليات العقلية الموجودة في عملية الاتصال كالتحليل والربط والتفسير والتقويم والتذكر وغيرها. ومن هذا المنطلق فهم يرون أن الاتصال هو عبارة عن استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات. في حين تذهب فئة ثالثة من العلماء للتركيز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال ومن هذا المنطلق تعرفه على أنه "عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال أشياء" (الحريري، 1428هـ - 2008م، ص 74-75). كما نجد إحدى اللجان القومية الأمريكية عرفته بكونه "التبادل المزدوج للحقائق والآراء والأفكار والعواطف بين المرسل والمستقبل بما يحقق الفهم المشترك بينهما وإن كان لا يعني بالضرورة حتمية

الاتفاق العام" (المنيف، 1983، عدم وجود الصفحة أشر إلى رقم الفقرة) ويبدو أن هذا التعريف الأخير جمع ما ورد في التعاريف السابقة حيث ركز على ما هو عقلي ونفسي وعلمي المتمثل في النشاط المشترك الذي يحدث في عملية الاتصال. ويعرفه السوسيولوجي الأمريكي شارل كولي "coley" بأنه "نقل معلومات من مرسل إلى متلق بواسطة قناة محددة، بحيث يستلزم ذلك النقل من جهة وجود شفرة، ومن جهة ثانية تحقق عمليتين: ترميز المعلومات وفك الترميز، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار طبيعة التفاعلات التي تحدث في عملية التواصل، وكذا أشكال الاستجابة للرسالة والسياق الذي يحدث فيه التواصل" (بلاطي، 2016 – 2017، ص 3). وانطلاقاً مما سبق يمكن لنا أن نصوغ التعريف التالي للتواصل فنقول: هو عبارة عن مبادرة أو عملية مستمرة ومتغيرة يقوم بها المرسل قصد تحويل أفكار معينة ونقلها إلى المستقبل عبر رسالة شفوية أو مكتوبة بواسطة وسيلة اتصال (القناة) بما يؤدي إلى سلوكه المقصود.

ويعود أصل كلمة اتصال "communication" إلى الكلمة اللاتينية "communis" وتعني "common" أي عام أو مشترك، وهذا يشير إلى أن عملية الاتصال تتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء ما أو فكرة أو أسلوب أو فعل. وعموماً فالاتصال – كما سلف الذكر – يعد من السمات الإنسانية الأساسية، فهو القناة التي تربطنا بالإنسانية وتمهد لكال ما نقوم به من أعمال، وهو أكثر من مجرد تبادل للرسائل والمعلومات بل هو فهم ما وراء هذه المعلومات من مشاعر وانفعالات، وهو ما يعبر عنه بالتواصل الفعال.

هذا عن مفهوم التواصل بشكل عام، أما التواصل الإداري فعرفته مؤتمن (2001) بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة" (ص. 25).

أما الاتصال الإداري في المجال التربوي فيمكن تعريفه بكونه: عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين رئيس المؤسسة التعليمية والطاقم التربوي والإداري وكافة المتدخلين داخلياً وخارجياً من أجل فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم في المؤسسة التعليمية بصورة تحقق أهدافها. ويمكن القول أيضاً أن التواصل التربوي هو عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من مدير المؤسسة باعتباره قائداً لها إلى العاملين فيها أو العكس، أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى، أو من إدارة المؤسسة التعليمية إلى الإدارات العليا حسب تسلسلها الهرمي أو بالعكس، مما يؤدي إلى وحدة الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. نستنتج من خلال ما سبق أن التواصل في مضمونه العام لا يختلف عن التواصل في مجال الإدارة التربوية سوى باختلاف موضوعه وبعض أساليبه.

هذا عن مفهوم التواصل بشقيه العام والخاص – المرتبط بالتواصل في المجال التربوي – فماذا عن مفهوم الجودة عموماً وفي المجال التربوي على وجه الخصوص

2 – مفهوم الجودة

قبل الحديث عن بعض تعاريف الجودة والتي اختلف معناها من سياق إلى آخر، لا بد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار إليها إشارة واضحة في العديد من النصوص القرآنية والحديثية قبل أكثر من أربعة عشر قرناً، قال سبحانه في محكم كتابه الكريم: "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً" (الملك/2). وقال أيضاً في سورة يوسف عليه السلام عندما طلب الملك منه أن يوليه خزائن مصر لأنه أدري وأقدر على إجادته عمله، وعبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس لنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه "قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" (يوسف/55). كما أورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة فقال: "قالت إحداهما يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين" (القصص/26) ويلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول محاسن العمل وإتقانه. إلى غير ذلك من النصوص القرآنية التي عبرت عن الجودة بصفات ومعان متعددة. أما من السنة فهناك أيضاً أحاديث كثيرة تحدثت عن الجودة، منها الحديث الذي رواه عائشة رضي الله عنها عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه البيهقي في السنن). والإتقان يعني الجودة في أكمل صورها.

وبالرجوع إلى تعريف الجودة لا نجد ثمة تعريفاً محدداً لها، بل كثرت تعريفاتها وتعددت مفاهيمها ولعل السبب في ذلك يرجع للنظر إليها من زوايا متعددة، شأنها في ذلك شأن جميع مفاهيم العلوم الإنسانية.

وتبعاً لذلك، فالجودة في الاشتقاق اللغوي نجدها مأخوذة من الجيد وهو نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودَةً وجَوْدَةً أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاء والتجويد مثله، وقالوا أَجَوْدْتُ، ويقال هذا جَيِّدٌ بين الجُودَةِ والجَوْدَةِ، وقد جاد جودة، وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجَوَّدَ وجاد عمله (ابن منظور، 1990، مادة، جاد). وجود القارئ، أتى بالتلاوة على وجهها الحق وراعى أحكام التجويد في القرآن (عمر، 2008، مادة (ج و د). وجود العمل، أتقنه وأحسن

صنعه (المرجع نفسه). والجمع جَوَدَاتٍ وَجَوَدَاتٍ، وهو مصدر فعل جاد تقول عرف بجودة صناعته، أي بإتقانها وطبيعتها الجيدة، والجودة مجمل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة أو المضمنة. والجودة في مجال التصنيع هي مقياس للتمييز أو حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمائل في النتائج ترضي متطلبات محددة للعملاء أو المستخدمين.

ومن خلال الوقوف على المضامين الواردة في التعريف اللغوي يظهر أن الجودة مرتبطة تلقائيا بالإتقان والإحسان في القول والعمل والصناعة، وأنها ضد الرداءة وسوء التدبير في الأمور المرتبطة بالتفاعلات. أما الجودة اصطلاحا فعرفت بتعاريف متعددة نذكر منها: تعريف فليب كروسبي والذي جاء فيه "المطابقة مع المواصفات" (بن البو، 2018، ص 111).

كما عرفها (Armand Feigenbaum) (بكونها) الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون" (بن البو، ص 111). كما نجد أن الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة أوردت بعض التعريفات للجودة نذكر منها أيضا: تعريف الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC) (أنها: "مجموعة من المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبون" أي الملائمة بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن (بن البو، ص 111). وعرفت المنظمة الأوروبية (EOQ) أنها "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم"

وعرفت الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية ((AFNOR بأنها "قابلية منتج لإشباع رغبات المستعملين الضمنية والصريحة". مما يقتضي تحديد هذه الرغبات وترجمتها إلى مجموعة من المواصفات التي تبنى عليها عملية التصميم والإنتاج.

فيما عرفت المنظمة الدولية للقياس وفقا للمواصفات (ISO 900) (الجودة بأنها) قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج نظام، سيرورة على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية". وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن النظر للجودة من خلال ثلاث زوايا كما يرى بن البو: ترتبط الأولى بجودة التصميم (المواصفات الموضوعية عند تصميم المنتج)، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج (المواصفات المحققة خلال عملية الإنتاج)، وترتبط الثالثة بجودة الأداء التي تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى جودة أثناء تقديم المنتج (جودة الخدمة) (بن البو، ص 111).

أما الجودة في الإدارة التربوية فهي جملة من الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى المنتج التربوي وهو المتعلم بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تظافر جهود كل العاملين في مجال التربية. وهو ما عبر عنه القانون الإطار 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتعليم والبحث العلمي بالمغرب والذي جاء فيه الجودة هي "تمكين المتعلم من تحقيق كامل إمكانياته عبر أفضل تملك للكفايات المعرفية والتواصلية والعملية والعاطفية والوجدانية والإبداعية" (القانون الإطار 51.17، ص 5).

ومن هنا يقصد بإدارة الجودة في المجال التربوي التعليمي، أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي باقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسر حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا.

ويعرف (رودز) الجودة الشاملة في التربية بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستلزمات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة.

وعرفها أحمد درياس بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا (زياد 2007، موقع ديوان العرب).

نستنتج من خلال هذه التعاريف أنه من الضروري بمكان تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي، وتقويم مدى تحقيق الأهداف، ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها.

ويعتبر (إدوارد ديمينج) رائد فكرة الجودة الشاملة، حيث طور أربعة عشر نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة، وسمى هذه النقاط "جوهر الجودة في التعليم" (زياد 2007، موقع ديوان العرب).

المبحث الثاني

دور التواصل الإداري في تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية

لقد أصبح نجاح الإنسان في الحياة مرهون بقدرته على التواصل مع الآخرين، لذا لابد له من إتقان أساسيات ومهارات التواصل الفعال حتى يستطيع تحقيق أهدافه وتحسين علاقاته بمحيطه الاجتماعي. انطلاقاً من ذلك فإن نجاح القائد التربوي في تدبير المؤسسة التعليمية وتحقيق الجودة المنشودة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الاتصال داخل المؤسسة التربوية وخارجها، فهو ضرورة حتمية بالنسبة إليه حتى ينجز مهامه الوظيفية بكفاءة عالية، فلكي يخطط بشكل سليم يجب أن تتوافر لديه القدرة على توصيل رؤيته بشكل سليم للأنظمة الإدارية والتربوية وسائر المتدخلين، ولكي ينظم جيداً يجب أن يشجع انسياب الاتصالات من أعلى إلى أسفل وبالعكس، بجانب الاتصالات على نفس المستوى، ولكي يقود بنجاح يجب أن يوجه المتدخلين إلى الأهداف المطلوبة. ولكي يراقب بفعالية يجب أن يتصل بالمرؤوسين ليتابع التقدم في الأداء ويتدخل بالتصحيح اللازم بمجرد استكشاف الأخطاء، علاوة على ذلك فالإتصال هو أساس صنع القرار وحل المشكلات وإقامة علاقات وطيدة مع كافة المتدخلين في المنظومة التربوية وأصحاب المصالح. ولن يتحقق هذا إلا إذا أجاد مدير المؤسسة مهارة الاستماع والإنصات لسائر شركاء المؤسسة الداخليين والخارجيين، لأن من شأن ذلك أن يساهم في تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة المتبادلة بين المدير والمرؤوس. كما ينبغي للقائد التربوي الذي يسعى لتحقيق الجودة بالمؤسسة التعليمية أن يعمل على خلق الانسجام وتنمية العلاقات الإنسانية الطيبة بينه وبين مرؤوسيه من جهة وبين المرؤوسين من جهة أخرى بهدف تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة التعليمية على أسس سليمة وتنمية روح العمل الجماعي لديهم مما يجعل الجميع سعداء ويشغلون بفرق منسجمة وبروح معنوية عالية يشعر كل واحد أن له مصلحة في نجاح العمل. كما يساعد الإتصال الجيد إدارة المؤسسة في التعرف على العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ذات التأثير في العملية التربوية التعليمية وعلى تحديد أهداف المؤسسة التعليمية ووضع الخطط اللازمة والسعي نحو تحقيقها بكل الوسائل المتاحة بحيث يقوم الإتصال على خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية وزيادة التفاعل الاجتماعي عن طريق تكوين وتنمية العلاقات الإنسانية بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية. كما يعمل الإتصال الإداري الفعال على تدعيم وتطوير العلاقة بين المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي، بحيث يمكن عن طريق الإتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها وإقامة الثقة والاحترام وربط شراكات تساهم في الرفع من كفاءة العمل وإحداث نوع من الجاذبية المتبادلة وتنمية الاتفاق والتعارف البناء مما يعود بالنفع والفائدة على الجميع (أمكاج، 2015، موقع شبكة الألوكة). وهو ما توصل إليه محمد المسكي أستاذ بجامعة ولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال بحث ميداني أنجزه في المغرب على عينة من مديري المؤسسات التعليمية الإعدادية حيث خلص إلى أن المديرين الذين كانت لديهم قدرات عالية في تدبير مؤسساتهم كانوا ناجحين في مجال تقوية الشراكة بين مؤسساتهم والمجتمع المحلي، وبالطبع كما يرى الباحث فإن هذا لن يتأتى إلا بقدرته القائد التربوي على التواصل الفعال لإقناع شركائه بأهمية الرؤية التي وضعها والأهداف المتوخاة منها من أجل إقناعهم بالانخراط فيها (المسكي، 2021، هسبريس الفقرة 5 و6).

وتجدر الإشارة إلى أن القائد التربوي الناجح لن يستطيع تحقيق تواصل فعال إلا عبر ما يلي:

- التكوين الذاتي والمستمر، وذلك عبر الإطلاع على كل جديد يصدر في ميدان التربية والإدارة المدرسية، فالبحوث التربوية والتطبيقات الناجحة التي تصدر من باحثين متخصصين لهم خبرات طويلة تجعل الإطلاع عليه ذا فائدة تساعد على تنظيم الأعمال وتحسن الأداء مع أهمية إطلاع مدير المؤسسة على الدوريات المتخصصة والكتب المتعلقة بالإدارة. كما أن التكوين المستمر وفق برامج ومناهج جديدة يسمح للقادة التربويين بالإطلاع على المستجدات التشريعية والتربوية مما سوف يزيد من النمو المهني للمدير ويساعده على إدارة مؤسسته إدارة ناجحة ويمكنه بالتالي من إرساء النصص والتوجيه للطواقم التربوي والإداري والمتعلمين على حد سواء، والتغلب على مكامن الضعف القائمة في المؤسسة التعليمية، لأن خبرته وثقافته تؤثر في فلسفته وأسلوبه في العمل الذي ينعكس على التنظيم وسير الدراسة.
- الاعتراف بالخطأ، فالقائد الناجح هو الذي يعترف بأخطائه ويتعلم منها لأن الخطأ جزء من الحياة.

- القدرة على حل النزاعات، فالمدير الناجح هو الذي لا يتجنب الخلاف بل يسعى إلى معالجة المواقف الصعبة بمهنية واحترام ويشارك في المحادثات الصعبة ويسعى إلى إرضاء جميع الأطراف ويحافظ على العلاقات (لهبوب، 2012، ص 54).

- جمع الأفكار والمعلومات قبل بدء عملية الاتصال، لأن الفشل في هذه النقطة يعكس انطباع صفة عدم التنظيم على شخصية القائد التربوي، أو صفة عدم القدرة على الإعداد الجيد مما يؤدي إلى ضعف الإنصات حين عرضه للموضوع بدعوى أنه لا يستحق الاستماع لما يقول.

- المبادرة في اتخاذ القرار وإنجاز المهمات المطلوبة والقدرة على تحمل نتائج هذه المبادرة أمام مروضيه والإدارة العليا وسائر الشركاء.

- القدرة على تحديد الأهداف، فالقائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة المميزة في تحديد الأهداف الخاصة به وبالمؤسسة التي يديرها، والتي تعتبر ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة، كما ينبغي له تعريف فريق العمل على هذه الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للعمل والتعاون على تحقيقها عبر دمج خبرات جميع أطراف المنظومة التعليمية في وضع رؤية المدرسة عن طريق التعبير عن آرائهم طوال الوقت والاستماع لما يقولونه باهتمام، وأن تكون الأهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس والتحقيق.

- الدراية وحسن التصرف، فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الدراية بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها بإيجاد حلول واقعية لها.

- مساعدة الآخرين على النمو، فالقائد الحقيقي هو الذي يتبادل الأفكار والمعارف والخبرات بحرية مما يؤدي إلى التعاون فتصبح المؤسسة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقاً يتصدى لأقوى المهام والمعوقات.

- الإلمام بأهم القوانين والأنظمة الداخلية حتى يكون قدوة يحتذى لدى مروضيه (الرؤية الاستراتيجية، 2015 — 2030 الراجعة الرابعة والعشرون)، زيادة على ذلك، الإلمام بوسائل التكنولوجيا الحديثة الميسرة لعملية التواصل والتي حولت العالم إلى قرية صغيرة وبالتالي على القائد التربوي أن يكون ملماً بذلك حتى لا يتخلف عن ركب الحضارة والتكنولوجيا وبالأخص في زمن الجوائح والتعليم عن بعد.

- احترام مواعيد العمل، فالإدارة التربوية الناجحة يظهر أثرها العملي في سلوك المتعلمين، كما يتبعها باقي أعضاء الأسرة التربوية في مناهجها العملي، فجد المدير المنضبط في مواعيده وأعماله يحذو حذوه باقي زملاءه، ولكن المدير الذي يتغيب كثيراً ولا يحافظ على مواعيده يعطي أكبر الفرص للآخرين بالتفنى في إيجاد الحجج والمبررات للانفلات والتلاعب.

- إتاحة الفرصة لمروضيه لإبراز قدراتهم العملية وتطبيق النظريات العلمية الخاصة لتحقيق الأهداف المتضمنة بالخطة المرسومة التي رسمها سائر المتدخلين في إطار المقاربة التشاركية، لأن القائد التربوي لا يمكن أن يعمل بشكل أحادي، بل عليه أن يستثمر الملكات القيادية لشركائه بمختلف تلويناتهم.

- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

- توفير إمكانيات مادية وبشرية للقيادة التربوية من أجل القيام بمهامها في إدارة المؤسسات التعليمية وتتبع مشاريعها التربوية.

- ينبغي أن تنصب اجتماعات القائد التربوي مع كافة المتدخلين في الشأن التعليمي بالمؤسسة على التحصيل العلمي للمتعلم وسبل تحسين مستواه لأن المواضيع الجانبية التي تتعلق بالإشكالات العامة التي تعرفها المنظومة فذلك بعيد عما يجب أن يشغل بال المدرس لأن مركز عمله المادة العلمية التي يدرسها وبالتالي لا يجب التشويش عليه، بل الاهتمام بمضمونها وكيفية تحسين أساليب تلقينها للمتعلم.

نخلص من خلال ما سبق أن نجاح المؤسسة التعليمية في الوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات الجودة لبناء المجتمع رهين بوجود طاقم إداري وتربوي يتقن التواصل الفعال مع جميع الأطراف المتدخلين ويأتي على رأسهم مدير المؤسسة لكونه يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع، فنجاحه في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كموظفين أو الأطراف المستفيدين من الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسة، وكذا التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة والتي تؤثر في نجاح وصول المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها، رهين بإجادة القائد التربوي لعملية اتخاذ قنوات الاتصال المناسبة له مع الآخرين والتسلح بالأدوات المناسبة له لخلق المناخ السليم للاتصال الفعال. لذا كان لزاماً على القائد التربوي أن يعي أهمية التواصل الفعال بكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات المؤسسة التعليمية ومن تم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات المواقف والجهة المتعامل معها، وكذا تلمس المعوقات في سبيل التغلب عليها عبر إيجاد حلول ناجعة في إطار المقاربة التشاركية. ولا شك أنه متى تحقق نجاح القائد التربوي في الاتصال

الإداري الفعال مع الأطراف المؤثرة في عمله أدرك يقينا وصول مؤسسته إلى بر الأمان وأنها اتخذت لنفسها السبيل الصحيح لتحقيق أهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة، فجودة الأداء الإداري في المؤسسة التعليمية يؤدي بالضرورة إلى جودة المنتج البشري المأمول تحقيقه خدمة للوطن والإنسانية والحضارة البشرية جمعاء.

يظهر من خلال ما سبق أنه إذا كان نجاح القائد التربوي يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الاتصال داخل المؤسسة التربوية وخارجها، فإننا نلاحظ وللأسف الشديد أن الإدارة التربوية بالمؤسسة التعليمية في المغرب والوطن العربي عموما لم تصل إلى مستوى التواصل الفعال الذي يقود المؤسسة التعليمية إلى تحقيق الجودة المنشودة لكونها ما تزال تعنى بتدبير الأشخاص وليس بتشخيص المشاكل وإيجاد الحلول لها وتطوير المشاريع وإنجازها وتقويمها، فغالبا ما يقتصر اهتمامها على أعمال روتينية مرتبطة بالتدبير اليومي أكثر من عنايتها بتوجيه طاقمها وبرمجة نشاطها لتحقيق أهداف مدروسة ومراقبة الأداء. علاوة على أنها ما تزال بعيدة عن الأخذ بمبدأ الإشراف الفعلي للمعنيين بالشأن التربوي ولا تهتم بتوفير مناخ العمل الذي يحفز الشركاء على العطاء والتضحية ويزرع الرضى المهني في نفوسهم مما يجعل المؤسسة التعليمية خالية من الإبداع ضعيفة من حيث الإنجاز والمردودية. ولأدل على ذلك ارتفاع نسبة الهدر المدرسي خصوصا بالعالم القروي، رغم الدعم الاجتماعي الذي تسهر عليه الوزارة والدولة، وهو ما كشف عنه السيد نور الدين العكوري رئيس الفيدرالية الوطنية لجمعيات أمهات وآباء وأولياء التلاميذ بالمغرب في اتصال له مع موقع 2m.ma مستندا في ذلك إلى تصريحات السيد وزير التربية الوطنية (عكوري، 2021 موقع كلامكم)، تفشي ظواهر العنف بمختلف صوره، مما يخلق جوا من الاحتقان يتعذر معه المناقشة لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة مما يستلزم البحث عن أسباب اللجوء إلى العنف عن طريق النقاش الهادف والتواصل البناء، وكذا الانفتاح على تجارب دول أخرى في هذا الميدان - لكون العنف أصبح ظاهرة عالمية - والاستفادة منها بغية تطوير نموذج شامل يتصدى لهذه الآفة التي بدأت تتخر النظام التعليمي مع تطعيمها بالمقاربة الدينية في مجال الأخلاق تثمينا للهوية الإسلامية وتعاليم الدين السمحة التي تحث على المعاملة الحسنة والتحلي بالأخلاق الحميدة، الغش في الامتحانات مما دفع الوزارة الوصية على قطاع التربية الوطنية بالمغرب إلى إصدار مذكرة طالبت على إثرها المتعلمين بتوقيع التزام عدم الغش مع تحديد العقوبات المترتبة على ذلك، التعاطي للمخدرات وترويجها داخل المؤسسات التعليمية وفي محيطها (الخمير، الحشيش، السجائر، حبوب الهلوسة، الشيشا...) ولا شك أن هذا راجع لغياب الأنشطة التحسيسية ومراكز الاستماع وعدم التواصل بين مؤسستي المدرسة والأسرة، مما أدى إلى تدني نتائج المتعلمين وترتيب بلدنا في مراتب جد متأخرة ضمن مجموع البلدان التي شملها الإحصاء، وهو ما كشفت عنه مجموعة من التقارير الدولية من ذلك تقرير البنك الدولي لسنة 2008 حول إصلاح التعليم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث قام خبراء بتصنيف 14 دولة حسب معايير الملائمة والفعالية والمردودية لنظام التربية والتكوين حصل فيه المغرب على الرتبة 11 متقدما بقليل على كل من العراق واليمن وجيبوتي (هنديزي، 2008 ص13) وفي يناير 2014 صدر عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة "اليونسكو" التقرير العالمي الجديد حول تحقيق الجودة في التعليم في العالم ووضع هذا التقرير المغرب ضمن 21 أسوأ دولة في مجال التعليم إلى جانب موريتانيا وباكستان وعدد من البلدان الإفريقية الفقيرة جدا (البرجاوي، 2016 موقع شبكة الألوكة)، ولا شك أن كل هذا يرجع بالأساس إلى غياب تواصل إداري فعال مع سائر المتدخلين في العملية التعليمية بالمؤسسة التربوية.

ينضاف إلى ما سبق مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق تواصل إداري فعال، وهو ما سنحاول بسطه من خلال المبحث الثالث، محاولين البحث عن بعض السبل للتغلب على هذه المعوقات.

المبحث الثالث: معوقات التواصل الإداري وبعض سبل التغلب عليها

يعاني العاملون في ميدان التربية والتكوين من مشاكل مرتبطة في أساسها بالتواصل، ولقد خص الباحثون معوقات التواصل بالبحث الدقيق لتحسين العملية التواصلية وربط علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرووسين، من أجل تجويد مناخ العمل وتجاوز كثير من المشاكل أو تجاوز التصعيد في المشكلات القائمة.

ويقصد بمعوقات التواصل كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنتظرة من التواصل. وبعبارة أخرى فمعوقات التواصل هي مجموعة من العوامل التي تحول دون وصول الرسالة بالشكل الذي يرغب المرسل، والمقصود بوصول الرسالة هو تنفيذ محتوياتها إما عن طريق قيام المستقبل بعمل ما، أو اعتناقه لفكرة معينة أو زيادة المعلومات لديه، وبالتالي قراءة الرسالة وعدم تنفيذ ما جاء فيها، معناه أن الرسالة لم تصل طالما أنه لم يحدث سلوك معين.

وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة، يمكن تصنيفها إلى ثلاث معوقات أساسية وهي: معوقات فردية، معوقات تنظيمية، معوقات بيئية.

أولاً: المعوقات الفردية

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً وكمثال على ذلك استفسار عاد إذا قدمه المدير للأستاذ يمكن أن يحول عملية التواصل إلى كابوس، أو أن الموظف إذا قدم للمدير تظلماً فهذا يثير حفيظة المدير وذلك نظراً للفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد، مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، الأمر الذي يعقد عملية الاتصال ويحد من فاعليتها.

من المعوقات الفردية (الشخصية) التي تواجه الاتصال الإداري نذكر ما يلي:

1. صعوبات اللغة: فقد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقاً للاتصال كاستخدام كلمات غير محددة أو غير مألوفة للمستقبل، أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة. ينضاف إلى ذلك عجز المستقبل عن فك الترميز وفهم الإشارات المكونة للرسالة، كل ذلك يعيق التواصل عن تحقيق الغرض منه (أبو سمرة، 2009 ص 75 وما بعدها).

2. الاتجاهات السلبية: ويقصد بها اتجاهات المرسل السلبية حيال نفسه وحيال الموضوع وحيال المستقبل. ومن هذه الاتجاهات السلبية ما يلي:

- الانطواء: ويتجلى في عدم مخالطة القائد التربوي للمتدخلين في العملية التعليمية داخلياً وخارجياً، وكذا حبس المعلومات التي تهم المؤسسة وعدم الإدلاء بها في إطار تبادل المعلومات معهم؛
- شعور القائد التربوي بمعرفته لكل شيء وأن ما يقوله هو المهم دون إشراك باقي شركاء المؤسسة في اتخاذ القرارات؛

- الضغط على المرؤوسين: مما يفقد الثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي إعاقه عملية التواصل؛
- القصور في المهارات: ويقصد هنا بالمهارات تلك التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي كمهارة التحديث وفن الكتابة والتفكير المنطقي، فإذا لم تتوفر تلك المهارات لدى القائد فلن تكون عملية الاتصال فعالة؛
- سوء العلاقات الفردية بين العاملين بالمؤسسة التعليمية الأمر الذي يعمل على عدم التعاون والتفاهم ويفقد الثقة التي ينبغي أن تكون متبادلة بينهم ويؤدي بالتالي إلى صعوبة التواصل؛

- عدم وضوح الأهداف وضبابية تصور التأثيرات المراد إحداثها بالمؤسسة في المستقبل؛
- عادات الاستماع السيئة: بالرغم من أن كل منا يقضي تقريباً 50% من وقته في الاستماع، إلا أن أغلبنا ليس لديه المهارات الجيدة للاستماع، بل لا يتصور أن الاستماع مهارة، ومن العادات السيئة للاستماع بالنسبة للقائد التربوي والأفراد عموماً أنه يسمع فقط ما يتوقع أنه يسمعه، ولا يستمع إلى المعلومات التي تتعارض مع ما يعرف أو ما يعتق، مما يعيق تحقيق تواصل فعال يخدم المنظومة التربوية بالمؤسسة التعليمية.

3. الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل: إذ تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات، من المعوقات التي تقف أمام عملية الاتصال وتحد من فاعليتها، حيث سيذهب تفكير كل منهما إلى ناحية مختلفة عن الأخر، الأمر الذي سيؤثر حتماً في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

4. الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل: يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها، أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف والخجل أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية، حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة والموضوعية في ذلك (تمحري، 2007 ص 86).

5. المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: إذ تعد كثرة الاتصالات من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمراً مقلقاً وعبء ثقيل بالنسبة للمتدخلين في العملية التعليمية كما أنه مضيعة للوقت بالنسبة للقائد التربوي، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل، مما يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال وفشله (أبو سمرة، 2009 ص 79).

6. التشويش: وذلك بإحداث تغيير في المعلومات المنقولة أثناء مرورها بالمستويات الإدارية المختلفة، فالقائد التربوي قد يلجأ إلى تصفية المعلومات قبل رفعها إلى الجهة العليا بما يخدم مصلحته الشخصية، مما يولد نفوراً وتصادماً بينه وبين مرؤوسيه (حجازي، 1990 ص 161).

ثانياً: المعوقات التنظيمية

يتأثر الاتصال الإداري كثيراً بالبيئة التنظيمية السائدة، كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ مما يؤدي إلى ضياع المعلومات (فرج، 2009 ص 178)، ومن المعوقات التنظيمية أيضاً زحم المعلومات، فقد يجد القائد التربوي لديه كمية ضخمة من المعلومات والملفات بحيث لا يجد الوقت الكافي لدراساتها نظراً لانشغاله في قراءة المذكرات والخطابات ودراسة التقارير والاجتماعات والمقابلات، بالإضافة إلى أعمال أخرى، مما يقلل من تواصله بكفاءة وفعالية مع سائر المتدخلين في العملية التعليمية بالمؤسسة التربوية، ينضاف إلى ذلك المواقف الصعبة التي قد يواجهها القائد بالخصوص مع الأشخاص السلبيين، حيث يحتاج الأمر إلى تحويل سلوكياتهم ووجهات نظرهم السلبية إلى سلوكيات إيجابية ويكسب جانبهم، فيتم بذلك تحويل العلاقات الصعبة إلى ونام وألفة، ولا شك أن هذا يحتاج إلى استخدام السياسة واللياقة ومعرفة فن التفاوض، وهو أمر مطلوب خصوصاً إذا علمنا أن القيادة هي عبارة عن تنسيق جهود الآخرين وطريقة تعامل القائد تعطيه الريادة في الإدارة.

ثالثاً: معوقات بيئية

وتتعلق بيئة الاتصال وتتسبب في حدوث خلل بعملية الاتصال لأنها تعيق النتائج المرجوة من عملية الاتصال، مثل عدم وجود عناصر تكنولوجيا كافية في المؤسسة لإرسال الرسالة أو الرسائل المراد إبلاغها كقصور آلات وأجهزة وأدوات الاتصال أو عدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة مثل البريد الإلكتروني أو الفاكس وغيرها من وسائل التواصل الإلكتروني، ومن الباحثين من يعبر عن ذلك بالمعوقات التقنية (فرج، 2009 ص 178). كما يمكن أن تحد التغييرات المستمرة في أطقم الإدارة بالمؤسسة وعدم انسجام وتجانس أفراد العمل فيها من عملية التواصل وكذا المساهمة في تأخيرها، كما أن غياب تفعيل أنشطة الحياة المدرسية يؤدي أيضاً إلى تباعد العلاقات والحد من عملية الاتصالات الفعالة بين القائد التربوي وسائر المتدخلين في العملية التعليمية بالمؤسسة التربوية. زيادة على ذلك فإن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار تعد من العوامل الأساسية لإعاقة التواصل داخل وخارج المؤسسة التعليمية.

نلخص من خلال ما سبق أن معوقات التواصل الناجح تعود إلى الخلل المتواجد في عناصر عملية الاتصال مجتمعة أو إحداها دون الآخر مثل عنصر الرسالة إذ قد تكون غير مكتملة أو غامضة أو مشوشة، كذلك محسنات الرسالة، فإذا ما زادت على الحد المطلوب تحولت إلى مصدر تشويش . ينضاف إلى ذلك سوء اختيار قناة التوصيل والإخفاق في عملية استلام الرسالة من المستقبل وإساءة فهمها مما يعني أنها تصل قاصرة أو مبتورة.

وللتغلب على هذه المعوقات في عملية التواصل ينبغي للقائد التربوي مراعاة ما يلي:

- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها طبقاً لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها؛
- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل تجاهها، مما يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه؛
- معرفة الهدف من الاتصال وتكثيف معلوماته وفقاً لذلك، من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة (نهر والخطيب، 2009 ص 247)؛
- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة؛
- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشياً مع خلفيات الطرف المستقبل؛
- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه، حيث يعد هذا أمراً مهماً في زيادة فاعلية الاتصال ولا بد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال، ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد، فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة؛
- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها (العلاق، 2009، ص 166 وما بعدها)

- يجب على القائد أن يحافظ على مستوى عال من الصدق واللبونة والرفق والتفاهم؛
- على القائد أن يعمل بشكل مستمر على أن تصله تغذية راجعة ليعرف ردة الفعل لمستقبل الرسالة وعلى استيعابه للرسالة المرسل؛
- لا بد أن تكون للقائد مهارة الاستماع والفهم لكل من المرسل والمستقبل؛
- يجب على القائد أن يفصل بين العمل والعلاقات الشخصية لأن الخلط بين ذلك قد يعيق عملية التواصل ويجعل المستقبل يفهم الرسالة بصورة خاطئة؛
- يجب على القائد أن يقوم باستخدام اللغة المناسبة والتعبيرات والمصطلحات الواضحة، وتعبيرات الوجه الإيجابية؛
- القدرة على إقناع الآخرين، فقد يكون المدير قادراً على وضع رؤية مستقبلية لأهداف المؤسسة ويمتلك قدرات التحفيز، ويكون كذلك صانعاً مميزاً للقرارات المؤثرة في المؤسسة التعليمية ولكنه غير قادر على تسويق أفكاره للآخرين مما يؤثر سلباً على قدرته في النجاح كقائد تربوي للمؤسسة التعليمية.
- وخلاصة القول، يتبين لنا من خلال هذا البحث المتواضع أن تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية رهين بسلامة اتصالها الإداري وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المؤسسة التعليمية وأهدافها وخططها وبرامجها ومختلف العوامل التي تحكمها، وكذا مواكبة التطور الحاصل في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال، وتقصي مشكلاته ومعوقاته في مواقع التنفيذ والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال والقيام بتقوية النتائج.

قائمة المصادر والمراجع

- ابن منظور، محمد بن مكرم (2003). لسان العرب. بيروت: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو سمرة، محمد (2009). الاتصال الإداري والإعلامي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أمكاج، أمين (2015). الاتصال المدرسي وفاعليته في بلورة الأهداف التربوية التعليمية. موقع شبكة الألوكة alukah.net
- البرجواوي، مصطفى (2016). أزمة التعليم المغربي وفق التقارير الدولية والمحلية، دعوة للتأمل. موقع شبكة الألوكة alukah.net
- بلاطي، أحمد (2016 – 2017). مجزوءة التواصل والتنشيط. المغرب: لم تطبع.
- بن البو، إبراهيم (2018). معالم الجودة في النظام التعليمي المغربي من خلال الرؤية الاستراتيجية. مسالك التربية والتكوين، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة الرباط سلا القنيطرة. 3 (1) 83 – 96.
- تمحري، عبد الرحيم (2007). تقنيات التواصل والتعبير. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة
- حجازي، مصطفى (1990). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- زياد، مسعد محمد (2007). إدارة الجودة في المؤسسات التربوية التعليمية. موقع ديوان العرب diwanalarab.com
- عكوري، نور الدين (2021). نسبة الهدر المدرسي ارتفعت في المغرب. موقع كلامكم kalamkom.com
- العلاق، بشير (2009). الاتصال في المنظمات العامة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عمر، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصر. القاهرة: نشر دار عالم الكتب.
- فرح، شعبان (2009). الاتصالات الإدارية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع
- القرآن الكريم
- لهبوب، ناريان يونس (2012). القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع
- المنيف، إبراهيم عبد الله (1983). الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام. الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- مؤتمن منى وآخرون، (2001). دليل الاتصال الإداري. المملكة الأردنية: نشر وزارة التربية والتعليم.
- نهر، هادي؛ الخطيب (2009). إدارة الاتصال والتواصل. الأردن: نشر عالم الكتب الحديث.
- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي، (2019). مشروع القانون الإطار 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتعليم والبحث العلمي. المغرب: نشر بالجريدة الرسمية عدد 6805.
- وزارة التربية الوطنية، الرؤية الاستراتيجية للإصلاح (2015 – 2030). المغرب: الرافعة الرابعة والعشرون المعنونة ب. الانخراط الفاعل في اقتصاد ومجتمع المعرفة.