

الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية ؛ بحث في المعايير والمؤشرات.
Communicative competence in school management; search criteria and indicators
د. مختار بروال / د. عمار شوشان، جامعة باتنة -1-، الجزائر.
تاريخ التسليم: (2016/11/20)، تاريخ القبول: (2017/05/18)

Abstract :

ملخص :

We aim through this theoretical study to explore the reality of communication in the school administrations through research in the educational heritage of the criteria and indicators for the communicative able to measure efficiency in school administration. Thus it was the drafting of the study the problem and put it in the form of a question Head: What are the indicators and standards of communicative efficiency of school management level? , Resulted in the monitoring indicators and standards of communicative efficiency of school management to the sender and indicators and other criteria level on the receiving level.

KeyWords : Communicative competence , management, search criteria , indicators

نهدف من خلال هذه الدراسة النظرية إلى استكشاف واقع الاتصال في الإدارات المدرسية من خلال البحث في التراث التربوي عن معايير ومؤشرات بها نتمكن من قياس الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية. وعليه تم صياغة مشكلة الدراسة وطرحها في صورة سؤال رئيس: ما هي - على المستوى المعياري - مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية؟، نتج عنها رصد مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية على مستوى المرسل ومؤشرات ومعايير أخرى على مستوى المتلقي، وعلى مستوى الرسالة، وأخيرا معايير ومؤشرات على مستوى الوسيلة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة التواصلية، الإدارة المدرسية، المعايير، المؤشرات.

مقدمة:

يعتبر الاتصال من أهم وظائف الإداري المحورية، من خلاله يستطيع القيام بالوظائف الإدارية الأخرى كالخطيط والإشراف والتوجيه والمتابعة... وفي غيابه يصعب القول بأن هناك مؤسسة أو إدارة تسعى لتحقيق أغراضها وأهدافها، والإدارة الحديثة الفعالة لأي مؤسسة أو جماعة إنما تقوم على نظام قوي للاتصال، كما أشار إلى ذلك **دانس مورفي** حيث يرى أن الاتصالات هي أساس كل تنظيم ناجح، والرئيس الناجح حسب وجهة نظره هو الذي يعرف كيف يتصل بموظفيه اتصالاً سليماً، ويدعم ذلك ما أثبتته العديد من الدراسات حول تأثير الاتصالات على أداء العاملين، إذ لوحظ أن النمط المستخدم في الاتصالات من قبل الإدارة يعد أول مبادئ الإنتاجية الفعالة (قوي، 2000، ص3) إذ أن فعالية التسيير والإدارة وكفاءتهما في أي جهاز إداري - كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات - تتوقف على كفاءة العملية التواصلية فيه، وعلى مدى سيولة المعلومات وتدفقها بين وحداته الإدارية.

وقد حظي موضوع الاتصال أو التواصل باهتمام خاص ومتزايد من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع والمهتمين بالسلوك التنظيمي... وعلى الرغم من هذا الاهتمام الذي يتفاوت فيما بين العلوم المختلفة، ووجود بحوث عديدة تناولت بالدراسة والتحليل موضوع الاتصال بأبعاده المختلفة، وبشكل أخص في مجال الإعلام والاتصال، إلا أنه توجد قلة واضحة في الدراسات التي تناولته في ميدان المؤسسات التربوية والإدارة المدرسية

وإذا كان موضوع الاتصال قد نال هذا الاهتمام البالغ في ميادين مختلفة، فلا غنى للمؤسسة التربوية وعلى رأسها الإدارة المدرسية عن بعض هذا الاهتمام، إذ أن الاتصالات في الإدارة المدرسية تلعب دوراً حاسماً وبارزاً، وتأخذ طابعاً متميزاً لا سيما وأن العملية التعليمية التربوية في جوهرها هي عملية اتصالات، كما أن جميع الجهود والأنشطة المدرسية إنما تتم من خلال التواصل في جميع الاتجاهات، وإلى هذا نبيه تشستر برنارد حينما أكد على أهمية الاتصالات بالنسبة للقيادات الإدارية، وأشار إلى أن الوظيفة الأولى للمدير هي تطوير وإرساء نظام للاتصالات (محمد، 2008، ص85)؛ باعتبارها تمثل أحد الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها ومراميها.

وفي ميدان الإدارة المدرسية كثيراً ما يواجه فيها المسبرون الإداريون مشكلات وصعوبات تتعلق بنظام الاتصال داخل المؤسسة وخارجها بسبب عدة عوامل متشابكة لعل أخطرها تلك المتعلقة بالكفاءة، حيث تطرح خاصة على مستوى عناصر عملية الاتصال (المرسل، الرسالة، الوسيلة والمتلقي). وقد أدرك الباحث مدى أهمية الاتصالات في تسيير وإدارة المؤسسة التربوية، إدارة رشيدة وفعالة، فهي - المؤسسة

التربوية - لا يمكن لها أن تحقق أهدافها النبيلة وتؤدي رسالتها التربوية الشريفة في إعداد الأجيال وتأهيلهم معرفيا وتربويا ما لم تعتمد التواصل وسيلة أساسية في التفاعل مع جميع الأطراف التي تشاركها هذه الرسالة وهذا الذي يفرض علينا ضرورة القيام بدراسة علمية تهدف إلى استكشاف واقع الاتصال في الإدارات المدرسية الجزائرية لا سيما أن هذا الموضوع لم يحض بالدراسات الكافية في بلادنا. ولن يتأتى لنا هذا ما لم نقف بالبحث في معايير ومؤشرات الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية.

مشكلة البحث: بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في سؤال رئيس على النحو التالي:

- ما هي - على المستوى المعياري - مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية ؟

ونكتفي بالبحث عن ما ينقرع عنه من سؤاليين فرعيين نصوغها على النحو الآتي:

1 - ما هي مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية على مستوى المرسل؟

2 - ما هي مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية على مستوى المتلقي؟

أهداف البحث: تهدف الدراسة التي بين أيدينا إلى التعرف والتقصي عن أهم مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية للإدارة المدرسية على مستوى المرسل، والمتلقي، الرسالة، والوسيلة.

أهمية البحث: تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في ما يمكن أن تضيقه من خلفية نظرية تمكن من حسن استيعاب وفهم سلوك التواصل في الإدارة المدرسية والوقوف على عوامل تجوئده، ومن الناحية العملية قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة توظيفها في بناء أدوات من خلالها نستطيع الكشف عن واقع الاتصال في الإدارات المدرسية الجزائرية وقياس مدى كفاءته.

منهج البحث: استعان الباحث في هذه الدراسة، من أجل بناء الخلفية النظرية للدراسة بالمنهج الاستقصائي الوصفي التحليلي والذي يقتضي التنقيب، والاستقصاء، في بطون التراث التربوي النظري والبيداغوجي، جمعا وتحليلا، لما كتب ونظر عن الموضوع في الكتب والدوريات والرسائل والبحوث العلمية الجامعية.

الآطار النظري والدراسات السابقة:

1- مفهوم الكفاءة التواصلية: ذكر بعض الباحثين أنه يوجد أكثر من مائة تعريف لمفهوم الكفاءة وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه (حثروبي، 2002، ص43) والذي يهمنا في هذا المجال مفهوم الكفاءة التواصلية. وفي ما يلي نورد بعض التعاريف.

1-1- التعريف اللغوي: معنى الكفاءة لغة كما ورد في لسان العرب لابن منظور "كفا: كفاؤه على الشيء مكافأة وكفاء: جازه وقول حسان بن ثابت: وروح القدس ليس له كفاء، أي جبريل عليه السلام ليس له مثيل، والكفي: النظير وكذلك الكفاء والمصدر الكفاءة بالفتح والمد، والكفاء: النظير والمساوي (ابن

منظور، دت، ص139) ونستنتج من هذه التعاريف اللغوية أن معاني الكفاءة في اللغة تدور كلها حول معنى الاقتدار والبراعة.

1-2- التعريف الاصطلاحي: تعني الكفاءة كما ورد في معجم علوم التربية: جملة الإمكانيات التي تمكن فردا ما من بلوغ درجة من النجاح في التعلم أو أداء مهام مختلفة أو هي قدرة في مجال معين، أو قدرة على إنتاج هذا السلوك أو ذلك (عزيزي، 2003، ص99) كما تعني الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام أقل تكلفة ممكنة (عتوتة ، 2006، ص54) وفي مجال الاتصال أو التواصل يعد مفهوم الكفاءة التواصلية من أهم المفاهيم التي طورها هايمس، الذي يرى أنه لتحقيق كفاءة الاتصال، لا يجب فقط معرفة اللغة أو النسق اللغوي، بل لابد من معرفة كيفية استعمال هذه اللغة في السياق الاجتماعي .. وتعني الكفاءة التواصلية عنده معرفة الفرد وتمكنه من القواعد اللغوية والقواعد الاجتماعية والثقافية التي تجعل هذا الفرد قادرا على استعمال اللغة وتوظيفها في مواقف تواصلية حقيقية (عتوتة ، 2006، ص64) أي أن الكفاءة التواصلية تركز على جملة من القواعد اللغوية والنفسية والاجتماعية ... وعرفها هيربير روك كحسيلة لمجموع القدرات التي تسمح لفرد معين، بإنشاء علاقات تواصلية مع الآخرين، والنجاح في هذه العلاقة (عتوتة ، 2006، ص113). ويتضح من هذا أن مصطلح الكفاءة التواصلية يشتمل على مفهومين أساسيين : هما المناسبة Appropriateness، والفعالية Effectiveness فقد تكون الرسالة مناسبة للموقف، لكنها لم تكن فعالة كما ينبغي

2- مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية: نقصد بمؤشرات أو معايير الكفاءة التواصلية مجموع العوامل والشروط التي تسهم في تحقيق أهداف ووظائف الاتصال بفاعلية، وكما خطط لها القائم بالعملية الاتصالية وحددها، إلى درجة أن يفهم المتلقي الرسالة الاتصالية ويستوعب مضمونها ومعناها كما قصده المرسل، وتحدث فيه التأثير المطلوب وتغير من سلوكياته واتجاهاته ومواقفه بما يتماشى مع مقاصد هذه الرسالة. وفي غياب هذه المؤشرات أو المعايير تتأثر العملية التواصلية سلبا في أي مستوى من مستوياتها، وفي ضوء تحليل عملية التواصل كما تطرحها نظريات الإعلام والاتصال يمكن الوقوف على مؤشرات أو معايير كفاءة التواصل كالتالي:

2-1- مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل: وتشمل ما يجب أن يتحراه المرسل من ضوابط وقواعد أثناء إعدادة لرسالته وأثناء اتصاله وتواصله مع جمهوره، وما ينبغي أن يتصف ويتمتع به من قدرات واتجاهات ومهارات تجعله ناجحا وقادرا على إقناع المستقبل والتأثير فيه واستمالاته وتحقيق

الهدف من اتصاله بكفاءة عالية، ذلك أن الكفاءة التواصلية في أحد جوانبها تتحدد وترتبط ارتباطا وثيقا بماهية القائم بالاتصال وطبيعة قدراته وكفاءاته ومهاراته الاتصالية والتفاعلية.

وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث المتخصصة وجود أربعة عوامل (عليان وعبد الدبس، 1999، ص43) ينبغي مراعاتها لضمان كفاءة وفاعلية المرسل ونجاحه في عملية الاتصال، وهي على النحو التالي:

أولاً: المعرفة: فالمرسل لا يتحقق له الفاعلية دون قاعدة من المعرفة الملائمة، فيكون على دراية بالآراء والدراسات ونتائج البحوث، وكذلك الخبرات والتجارب العملية. وحتى ينجح المرسل في عملية الاتصال، فلا بد من توافر عدد من الصفات أو المتطلبات الأساسية التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل، وتتخلص هذه الصفات فيما يلي (عليان وعبد الدبس، 1999، ص44):

- القدرة اللغوية والبلاغية سواء في سرد المعلومات وإسماعها للمستقبل عبر الوسائل والأوعية المختلفة.
 - المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير، وخاصة إذا كانت الرسالة مقروءة أو مسموعة
 - فن الإلقاء وخاصة للرسائل الشفوية سواء مباشرة أو من خلال الإذاعة أو التلفزيون
 - القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها، حيث يسهم ذلك في استيعاب الرسالة من قبل المستقبل، لان الغموض أو عدم الوضوح في المضمون يؤدي إلى سوء الفهم.
 - المعلومات الكافية عن الرسالة؛ إذ على المرسل معرفة ما يقوله، ولديه من المعلومات ما يكفي للحديث.
- ثانياً: الخبرة والتجارب العملية:** وهي خبرة تكتسب إما من خلال مشاهدة الآخرين ومراقبتهم أو المشاركة معهم في العلاقات والتجارب المشتركة، وكلما مر المرسل بمزيد من الخبرات، تعززت فاعليته وكفايته. كما أن الخبرة يكتسبها المرسل من عدة عوامل منها "التدريب"، القدرة على الاتصال بما تحتويه من مهارات: الكلام والكتابة والتعبير والاحترافية، والوضع الاجتماعي" (مكاوي والسيد، 1998، ص 53)
- ثالثاً: الدوافع:** إن الرغبة والدافع الذاتي الداخلي لدى المرسل في تعزيز فاعليته لها أهميتها وقد تصبح أهم العوامل جميعها، وإذا لم تتوفر هذه الرغبة الجادة، وتستمر في مختلف أنشطة المرسل، وأعماله، وبحوثه، وتحليلاته ومتابعاته، وتكيفه، فلا يتوقع له النجاح.

رابعاً: الاتجاهات: بمعنى اتجاهات المرسل إزاء المستقبلين، وإزاء عملية الاتصال ككل، وتحدد هذه الاتجاهات غالباً درجة فاعلية المرسل، ولمكانات وتأثير عملية الاتصال بشكل عام. وهذه الاتجاهات التي يجب مراعاتها من أجل تعزيز كفاءة المرسل، تشمل: اتجاهات المرسل نحو نفسه، اتجاهات المرسل نحو الرسالة، اتجاهات المرسل نحو المستقبل

وقد أضاف عبد العزيز شرف عاملين آخرين إلى جانب هذا العامل المتعلق باتجاهات المرسل، وذلك في معرض حديثه عن العوامل والشروط المطلوبة في المصدر، والتي من شأنها أن تزيد في كفاءته وفاعليته الاتصالية، وهما (شرف، 2003، ص 198):

• **مستوى معرفة وثقافة المرسل:** بحيث يكون لدى المرسل قدرة على تبسيط أرائه وخبراته وأفكاره التي يريد توصيلها للمستقبل، وأن يستخدم في ذلك اللغة المناسبة، وقد يحدث أن يكون مستوى معرفة المرسل أقل من مستوى معرفة المستقبل، إلا أن هذا التفاوت المعرفي والثقافي بينهما لا يمنع من تحقيق اتصال فعال، طالما أن المستقبل مهياً ومستعد لاستقبال الرسالة

• **المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمرسل:** فمن الصعب مثلاً على الشخص المنعزل الذي ينتمي إلى طبقة أرستقراطية أن يقوم بتوصيل أفكاره وأرائه ومعتقداته إلى مجموعة من العمال الكادحين؛ لأنه يتكلم لغة غير لغتهم، ويعتق فكرياً غير فكرهم. ويذهب "الكسيس تان" إلى وجود ثلاثة عوامل تجعل المرسل مؤثراً في إقناع جمهوره تتمثل في (مكاوي والسيد، 1998، ص 53):

♦ **المصداقية:** ويقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير، وينقل الرسائل بدون تحيز...

♦ **الجانبيّة:** وتتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريباً من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والإيديولوجية، إذ أننا نحب الذي يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان.

♦ **السلطة (النفوذ):** الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب.

وبالنسبة للعامل الأول الذي ذكره "الكسيس تان" المتعلق بالمصداقية فمعظم نتائج البحوث تؤكد العلاقة الارتباطية القوية بين درجة مصداقية وموثوقية المصدر ودرجة استقبال الجمهور لرسائله الاتصالية والوثوق فيها والتفاعل معها، وكلها تشير إلى أن الرسائل الاتصالية التي يتم بثها من مصادر عالية التصديق تزيد من درجة إقناعية الرسالة ذاتها (عيساني، 2007، ص 99)، وتتحدد مصداقية المرسل وتقاس بناء على عنصرين أساسيين هما: الخبرة (Expertise) وزيادة الثقة في القائم بالاتصال (Trustworthiness). فالخبرة والثقة مكونان أساسيان لمصداقية المرسل، وشرطين لتقبل المتلقي لشخصية المرسل، والإعجاب به، والتفاعل الفوري مع رسالته الاتصالية دون حواجز نفسية، أو اتجاهات سلبية نحوه، ونحو رسالته. (عيساني، 2007، ص 98)

وقد أشارت بعض الدراسات إلى المتغيرات الحاسمة التي تؤثر في مصداقية المرسل تتمثل في (عليان وعبد الدبس، 1999، ص 43): توافر الخبرة لدى المرسل ومدى إلمامه، توافر الثقة في المرسل من جانب المستقبل، توافر درجة الإعجاب بالمرسل.

وأما بالنسبة لعنصر الثقة، فإن المصدر الموثوق فيه هو "الذي يميل إلى تقديم معلومات موضوعية عما يمكن أن يحدث في العالم الحقيقي" (عيساني، 2007، ص 99)، وقد أجريت دراسات حول الفرق بين تأثير المرسل الموثوق فيه وغير الموثوق فيه " كالتجارب العلمية التي أجراها "هوفلاند ونايس"، حيث اختارا مجموعتين من مستقبلين رسائل اتصالية، عرضا الأولى لمصدر موثوق به إلى حد كبير، والثانية لمصدر أقل ثقة بكثير فكانت النتائج كالتالي: أن المصدر الموثوق به تستطيع أن تقتنع بوجهة نظره إلى درجة تبلغ ثلاثة أضعاف ونصف تلك الدرجة التي يبلغها المصدر الأقل ثقة" (فهيمي، دت، ص 87).

وتضيف بعض الدراسات (العطية، 2003، ص 181) إلى عامل مصداقية المرسل، متغير آخر بينت أثره على فاعلية المرسل وهو مدى التشابه أو الاختلاف بين المتصل والمتلقي، حيث يمكن إقناع الأفراد والتأثير فيهم بدرجة أكبر من خلال المتصل الذي يشاركونهم نفس الخلفية وفي الخصائص الفكرية والثقافية، والخصائص الشخصية مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي ... ويزداد تأثير المستقبل "بالرسالة واقتناعه بها كلما كان التشابه بينه وبين المرسل كبيرا" (عبد المجيد، دت، ص 137)

وقدم عليان وزميله جملة من التوجيهات والضوابط ينبغي على المرسل مراعاتها عند اتصاله وحديثه المباشر، حتى يضمن لاتصاله الفاعلية والكفاءة المطلوبتين، وهي (عليان وعبد الدبس، 1999، ص 45):

♦ **البداية ومقدمة الحديث:** من المهارات الأساسية الواجب على المرسل مراعاتها أثناء الحديث المباشر، فالطريقة التي يتحدث بها المرسل والكلمات التي يختارها في بداية الحديث تؤثر تأثيرا كبيرا على اتجاهات المستقبل. لذلك يفضل أن يبدأ حديثه بكلمات لطيفة ودبلوماسية توحى باحترام الطرف الآخر.

♦ **حدة الصوت:** يجب على المرسل أن يتحدث بطريقة هادئة، وأن يلعب دور مقدم المعلومات ولا يظهر عيوب الطرف الآخر في عدم فهمه لهذه المعلومات التي يقدمها، وبالتالي عليه ألا يتحدث بطريقة هجومية لكي لا يخلق جوا من الخلاف والتوتر عند الطرف الآخر. ويعبر بعض الناس عن أفكارهم بنبرات صوت مختلفة تتلاءم مع طبيعة الرسالة أو الفكرة المراد إرسالها. وقد دلت بعض الدراسات الأمريكية على أن التحدث بنبرة صوت ضعيفة ومنخفضة تؤدي إلى الاكتئاب، وأن نبرة الصوت العالية تعني الحماس والتفاعل، وأن النبرة العالية جدا تعني الغضب والانزعاج، ولهذا من المفضل أن يراعي المرسل نبرات صوته، حيث يتم تنويعها حسب الموقف ومضمون الرسالة التي يريد نقلها للمستقبل.

♦ **توضيح الأفكار والإجراءات:** يفضل أن يقدم المرسل فكرة عن الموضوع الذي سوف يتحدث في البداية، والزمن الذي سوف يستغرقه للحديث كذلك يفضل أن يوضح الأسلوب الذي سوف يتبعه في تقديم الرسالة، مثل: أن يسمح بالأسئلة والمقاطعة أثناء الحديث أو غير ذلك، كما يجب عليه توضيح الفكرة

الأساسية في معرض حديثه بأكثر من طريق إذا كانت الفكرة تحتاج إلى التفسير مثل النماذج الرياضية والأشكال المعقدة مثلا، وعليه إعادة التوضيح كلما شعر أن الطرف الآخر لم يستوعب بشكل جيد

♦ **اللغة:** على المرسل أن يختار الكلمات المناسبة والمفهومة لدى الطرف المقابل، كشخص أو مجموعة، ففي حالة إن كان الطرف المقابل فردا واحدا، يجب على المتحدث أن ينتقي ألفاظه بحيث تتلاءم مع مستوى الشخص الاجتماعي والعلمي، كذلك أن يستخدم الألقاب المناسبة لما ذلك من أهمية لدى المستقبل. وعندما يكون الطرف المستقبل مجموعة أو جمهورا، فقد دلت الدراسات على أنه كلما كان أفراد المجموعة مختلفين من حيث العمر والخبرة، والتعليم، كلما كان أصعب على المتحدث اختيار الألفاظ المناسبة وتوصيل الفكرة بشكل سليم، بعكس الوضع حينما يكون الجمهور متجانسا.

ويرى "برلو Berlo" ضرورة توافر خمس مهارات أساسية عند المصدر حتى يضمن لاتصاله تحقيق الهدف المرجو منه، وهي: مهارتان متصلتان بوضع الفكرة في كودهما: الكتابة والتحدث؛ فلا بد من وضع أفكارنا في كود أو رمز يعبر عنها، فلو كنا سنكتب رسالة فإننا في حاجة إلى معرفة الكلمات المناسبة بشكل يفهمه المتلقي وكذلك حينما نتحدث عن أفكارنا يجب أن نعرف كيف نختار كلماتنا وكيف نفسر الرسائل التي نقولها (مراعاة الإطار الدلالي)، ومهارتان متصلتان بفك الفكرة أو الكود وهما: القراءة والاستماع. والمهارة الخامسة: المقدرة على الوزن: وزن الأمور (العبد، 1993، ص82)

ويخلص "برلو Berlo" إلى أن مقدرة المرسل اللغوية عنصر هام جدا، فنحن كمصادر للاتصال مقيدون بقدرتنا على التعبير عن أهدافنا والتي تمكنا من وضع فكرنا في كود يعبر تعبيراً دقيقاً عن هدفنا.

وفعلا، المرسل لا يتحقق له الكفاءة المطلوبة ما لم يتمتع بمهارات وأساليب اتصالية عالية، تجعل منه متصل كفء، كمهاراته في الترميز بأبعاده المختلفة- اللفظي وغير اللفظي- والتي تعكس قدرته في انتقاء ألفاظ الرسالة الاتصالية بعناية ودقة فائقة من جهة، وعمق خبرته بلغة الجسد والعيون وتعابير الوجه. من جهة ثانية، ومهارات التفاعل والتعامل مع الآخرين مثل مهارة التحدث ومهارة الاستماع، الخطابية، المناقشة، الكتابة، القراءة وما تتضمنها من أدبيات الاحترام والتقدير والإشعار بالأهمية التي من شأنها أن تستميل المتلقي وتكسب موقفه وتظهر تعاونه، أضف إلى ذلك مهارات متابعة رد الفعل لدى المستقبل (طلعت، 2002، ص38) والتي من خلالها يتأكد المرسل من وصول المعنى الحقيقي لرسالته على النحو المراد تبليغه، ويتحقق من طبيعة استجاباته

وفي البحوث العربية اهتم العرب قديما بالمرسل وبنطقه وفصاحته، وأهمية تدريبه، وناقشوا العوامل التي تمكنه من توصيل رسالته بقوة وكفاءة. ولخصها صالح خليل في (نجم، 2005، ص62):

♦ **الخصائص النطقية للمتصل:** وهي الخصائص التي تتعلق بسلامة نطق المتصل، والتي لها أهميتها في توصيل الرسالة بشكل واضح ومفهوم، تجعله خاليا من الآفات التي تقلل من قدرة اللسان على الإفهام ، وعلى سلامة البيان كاللثغة (أحرف القاف-قال/طال-والسين ، بسم الله/بثم الله...) والتمتمة(حرف التاء) والفاءة (حرف الفاء)، واللفف وهو إدخال الكلام في بعض،

♦ **المركز الاجتماعي للمتصل:** وقد تحدث الثعالبي (ت429هـ) عن المركز الاجتماعي للمتصل

♦ **المتصل والرجع:** أشار ابن قتيبة إلى ضرورة أن يراعي المتصل الرجوع لدى جمهوره، ويحرص عليه من خلال الاهتمام الذي يبديه الجمهور برسائله، وهذا الذي عبر عنه عبد الله بن مسعود(ض)"حدث القوم ما حدجوك بأبصارهم، وأنزوا لك بأسماعهم، ولحظوك بأبصارهم، وإذا رأيت منهم فترة فامسك"

♦ **المتصل ومراعاة أحوال المتلقي وقدراته واستعداداته :** يجب أن يكون المتكلم مع المخاطب كالطبيب مع المريض، يشخص حالته، ويعطيه ما يناسبها، وهذه قاعدة ذهبية يجب أن يلتزم بها المتصل. كما أن جمهور المتلقين متباين المستويات والنوعيات وقدرته على الاستيعاب محدودة ومتفاوتة، ومراعاة مستويات الجمهور ضرورة كي تحقق الرسالة أهدافها، والمبدأ القائل " لكل مقام مقال" ضروريا في هذا الإطار. كما أكد قدامى العرب ضرورة الاهتمام بالموقف النفسي للمتلقي واستعداده لتقبل الرسالة، ومن ثم فإن تصميم الرسالة يجب أن يراعي ما تهتم به النفس أكثر وتستعد لتقبله.

وكتب المعتمر **صحيفة** تتضمن مجموعة من الوصايا للمتصل يطالبه فيها(الجاحظ،2003، ص71):

أن يختار لحظة نفسية مواتية ليعد بها رسالته الاتصالية، البعد عن التعقيد لان ذلك يستهلك المعاني ويشين الألفاظ، وأن تكون ألفاظه رشيقة وأسلوبه سهلا، وأن تكون المعاني قريبة معروفة من قبل المتلقي مهما كان مستواه ، وطالب المتكلم بالموازنة بين المعاني وجمهور المستمعين، والحالات التي يتم بها توصيل الرسالة ، واستخدام لغة تتناسب مع الموضوع ومع جمهور المتلقين.

وكان من أهم ما ذكر أيضا في موضوع شروط الكفاءة التواصلية عند العرب ما ذكره حجاب وزميله بان يكون المرسل " على دراية بكافة أنواع الوسائل الاتصالية .. وخصائصها المختلفة حتى يتمكن من اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل فكرته وفقا لطبيعة الموضوع والجمهور والإمكانات المادية المتاحة وقدراته الفنية..وفي الوقت المناسب وان يختار الوسائل التي تساعد على فهم الجمهور للرسالة وإدراك مضمونها...والتأثيرات الناتجة عن قيمه وثقافته وخبراته ومهاراته وأهدافه وتطلعاته ومركزه في التنظيم الاجتماعي وخصائصه النفسية بما يمكنه من الإعداد الأمثل لرسالته واختيار الوسيلة ..(حجاب،1999، ص74).

- 2-2- مؤشرات ومعايير الكفاءة التواصلية على مستوى المستقبل:** ونعني بها مجموع العوامل - الخصائص والمهارات والقدرات - التي ينبغي أن يتصف بها المستقبل، والتي تجعله قادرا على تحليل معاني الرسالة وفك رموزها بكفاءة عالية، وفهم مضمونها وتفسير محتواها كما قصده المرسل ونجاح العملية التواصلية كما ترتبط بطبيعة المرسل كمكون مهم في هذه العملية، يرتبط أيضا بنوعية جمهور المستقبلين - كمكون ثاني أساسي في الفعل التواصل - وبإطاره المرجعي، فالمستقبل يتلقى الرسالة في صورة رمزية غالبا، ويعمل على فك رموزها ويتفهم معناها في ضوء خبراته السابقة وحاجاته وكلما تشابهت خبراته مع المرسل كلما ازدادت كفاءته في تحليل الرسالة وفك رموزها بالشكل الصحيح .
- وتعتمد كفاءة الفعل التواصل إلى جانب ذلك على (عليان وعبد الدبس، 1999، ص55): كيف يستقبل الجمهور ويدرك المادة الاتصالية ، وكيف يتصرف الجمهور إزاء مصدر الرسائل، هل يتفاعل معه، أم يقبل هذا المصدر فحسب. وعلى ما الذي يركز عليه التحليل وكيف يمكن الاستفادة منه لتعزيز فاعلية العملية الاتصالية وهذا التحليل يتناول على وجه التحديد: علاقة الجمهور بالمرسل، علاقة الجمهور بالرسالة، تحيز الجمهور، مشاركة الذات الفردية في الجمهور
- ويمكن القول أن هناك خصائص معينة يتصف بها الجمهور المستقبل للرسالة وتؤثر على مدى استجابته للرسالة القادمة وتنقسم هذه الخصائص إلى (عليان والطوباسي، 2005، ص60): خصائص ديمغرافية تتصل بالعمر والتعليم والمهنة والحالة الاجتماعية ، وخصائص سيكولوجية (نفسية) واجتماعية. وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة ذكرها الوردى وزميله (عيساني، 2007، ص78):
- اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل
 - درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل، وشعور الاحترام والود والثقة الموجودة بينهما.
 - فالمرسل لا يجد عناء كبيرا في إيصال أفكاره إلى المستقبل في حالة وجود مشاعر ايجابية عند المستقبل
 - ثقافة المستقبل وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته. فالأفكار والمعلومات الجديدة تجد طريقها عند المستقبل المتجرد عن الخلفية الموضوعية والمعرفية لها بشكل أسرع وأسهل.
 - مؤثرات اجتماعية تربط المرسل بالمستقبل يكون لها اثر كبير في فهم واستيعاب الرسالة
- ويتأثر المستقبل بعدة عوامل تؤثر بدورها على كفاءة التواصل وجودته وهي (الطنوني، 2001، ص142):
- يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على استجابته للرسالة، فالرسالة تصبح مجرد حروف معينة على الورق ولا قيمة لها، والأصوات تصبح لا مغزى لها حينما ينعدم الفهم وتكون الرموز غير مفهومة للمستقبل، فكل جماعة وكل فرد له مجموعة من التصورات تتحكم في سلوكه وفي نظرتة للأشياء، وهذه

التصورات مشتقة من بيئته، فالمرسل الذي يظن أن ما يقدمه من معلومات سوف تفهم بالطريقة التي يفهمها هو، يكون قد اغفل أن للمستقبل إطاره الدلالي، وكلما كان للمستقبل إطارا دلاليا يتفق مع الإطار الدلالي للمرسل ساعد ذلك على فهم ما تعنيه الرموز ومن ثم نجاح عملية الاتصال.

● قصور الإدراك الحسي للمستقبل، فالإنسان يدرك الرسالة التي تعرض عليه عن طريق حواسه، إلا أن السمع والبصر هما أهم الحواس في عملية الاتصال، فإذا كانت هذه الحواس بها قصور أو معطلة يمكن أن تعوق عملية الاتصال مهما بذل المرسل من جهد في تنظيم أفكاره وفي إعداد رسالته.

● دافعية المستقبل إلى المعرفة: من الخطأ الاعتقاد أن إدراك المستقبل للرسالة أمر مضمون بمجرد أن يرسلها المرسل عبر وسيلة من الوسائل خاصة في الاتصال الجماهيري إذ لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويعرض عن ما لا يهتم به ويتوقف ذلك على ما لدى الإنسان من دوافع أو حاجات يريد إشباعها وكما سبق القول فإن المستقبل حر في اختيار ما يشاء من الرسائل المتاحة له، وكلما كانت الرسالة تحقق له حاجات معينة سعى هو بنفسه إلى اختيارها.

● الظروف المحيطة بالشخص المستقبل للرسالة تؤثر تأثيرا كبيرا على مدى تقبله للرسالة أو رفضها.

● اتجاهات المستقبل: وهذه تلعب دورا هاما في نجاح الاتصال أم لا، ويقصد بذلك اتجاهات المستقبل تجاه المتصل واتجاهاته تجاه الرسالة، وكذا القناة الاتصالية، واتجاهاته نحو نفسه.

ومما يزيد من كفاءة المستقبل وكفاءة العملية التواصلية ما ذكره عليان وزميله (1999، ص43) :

● أن يكون المستقبل هادئا عند استقبال الرسالة لان ذلك يتيح له حسن الاستماع أو المشاهدة أو حتى القراءة الجيدة ويمنحه الهدوء الفرصة للتفكير بما يسمع أو يرى أو يقرأ، فالهدوء مطلب أساسي لعملية التركيز وخاصة عندما ينقل المرسل أفكار جديدة تحتاج إلى اهتمام وإلى إجابات سريعة.

● أن يكون المستقبل منتبها إلى المرسل من خلال التركيز على ما يرسله. وهناك بعض الحركات التي تظهر حسن الاستماع، مثل الجلوس بشكل مستقيم، كذلك النظر بالعينين للمتحدث وهنا فرق بين النظر باهتمام والنظر بحق واستغراب، وهذا يعبر عن الاستياء أو الاستغراب، وبالطبع يؤثر ذلك سلبا على المتحدث ويشعره بعدم الارتياح. وهناك أيضا بعض الحركات التي توحي بعدم الانتباه مثل : التحدث مع الآخرين أو القيام بحركات أخرى مثل: اللعب بالمفاتيح أو القلم أو النظر إلى الساعة. ولكل هذه الحركات تأثيرات سلبية على المتحدث وبالتالي تشكل عائقا في نقل الرسالة أو المعلومة .

خلاصة واستنتاج عام: من خلال ما توصلنا إليه من معلومات في العرض النظري السابق يمكننا تلخيص وإعادة صياغة وترتيب معايير ومؤشرات الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية على هذا النحو:

أولاً: معايير الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل : ونقصد بالمرسل في الإدارة المدرسية المبادر بالاتصال بغض النظر عن مركزه (مدير، أستاذ) ويكون محققاً للكفاءة إذا تحقق بمجموعة من المؤشرات:

1- مؤشرات لغوية ومعرفية: و نذكر منها ما يلي

- ♦ أن يكون ذا قدرة لغوية وبلاغية حيث يستطيع التعبير بوضوح عن موضوع الرسالة وإيصال أفكارها
- ♦ أن يكون قادراً على توظيف المعارف والضوابط اللغوية في مختلف السياقات التواصلية.
- ♦ - أن يكون ذا خبرة وتجربة علمية وثقافية واسعة خاصة فيما يتعلق بفنون الإدارة والقيادة المدرسية
- ♦ أن يختار الألفاظ المناسبة الدالة على المعنى المطلوب ومراعاة مقتضى الحال
- ♦ أن يكون ذا قدرة عالية على الترميز ووضع فكرته في رسالة والتعبير عنها بشكل يفهمه المتلقي
- ♦ أن يكون قادراً على تفكيك بنية الرسالة المسترجعة واستيعاب فحواها
- ♦ أن يستخدم لغة تتناسب مع موضوع الرسالة وجمهور المتلقين.
- ♦ أن يكون قادراً على تنويع صيغ التعبير واختيار المقال المناسب للمقام
- ♦ أن يوظف المعاني القريبة من ذهن المتلقي والعبارة الدقيقة الدالة بعيداً عن التعقيد والتكلف.
- ♦ أن يلتزم البناء الصحيح الخاص بالرسالة (كلمة، جملة، فقرة...)
- ♦ أن يلتزم الإيجاز قدر الإمكان ويتجنب الإطناب حتى لا يضيع وقت المستمع .
- ♦ أن يتحقق من الهدف الفعلي للتواصل -تغيير الأفكار أو تقديم المعلومات- قبل الشروع في العملية
- ♦ أن ينظم أفكاره قبل عرضها ويخضعها للعقل والمنطق
- ♦ أن يكون واضح الكلام غير متسرع يمكن المستمع من الاستيعاب، وألا يتحدث على وتيرة واحدة
- ♦ أن يدرك أهمية التكرار الهادف لبعض أجزاء الرسالة ومواطن توظيفه.
- ♦ أن يتمتع بالحس النقدي قادراً على التفسير والحكم والتعليق على استجابات جمهور المتلقين بذكاء.
- ♦ أن يكون قوي البديهة حاضر الفكر، متمكناً من أدوات الاستدلال والبرهنة والحكم والتقويم
- ♦ أن يكون متمكناً من عمليات التخطيط والتصنيف والتنظيم والتمييز والمقارنة والربط....
- ♦ أن يكون تلفظه سليماً خالياً من عيوب النطق مثل: اللكنة، واللثغة، والفأفة، والتأتأة، ..
- ♦ أن يكون متمكناً من توظيف اللغة الرمزية بكفاءة عالية كالإشارات ، والملاحم المعبرة، والحركات، ..

2- مؤشرات نفسية واجتماعية:

- ♦ أن يكون المرسل ذا انتماء اجتماعي واقتصادي ومندمجاً في واقع المتلقي

- ♦ أن يكون مصدر ثقة وإعجاب للمتلقي حتى يحدث التفاعل الفوري مع رسالته الاتصالية
- ♦ أن ينطلق في بناء موضوع رسالته من الواقع المعيش في المؤسسة مراعيًا الضوابط التنظيمية
- ♦ أن يراعي في عرض موضوع الرسالة الخلفية الفكرية والثقافية والخصائص الشخصية المشتركة
- ♦ أن يتحرر من سلطة مركزه الاجتماعي وما يترتب عليه من التعالي على جمهور المستقبلين
- ♦ أن يتخلص من عقدة الشعور بالنقص والتحلي بالثقة والإقدام
- ♦ أن يتمتع بالدافعية القوية والرغبة الصادقة في التواصل وبناء علاقات هادفة.
- ♦ أن يفكر في موضوع الرسالة، ويحيط بأبعاده، ويقدر مدى استجابته له قبل البدء بالاتصال
- ♦ أن يكون المرسل على دراية وعلم بظروف المتلقي وحالته النفسية ومدى استعداداته للتفاعل .
- ♦ أن يراعي حالة المستقبل المزاجية ويتجنب الإساءة إليه، ويظهر الود الاحترام له.
- ♦ أن يتمتع بالجاذبية والاقتراب من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والإيديولوجية
- ♦ أن يحرص على توفير عوامل جذب انتباه المستقبل لموضوع الرسالة
- ♦ أن يكون ذا موقع متميز في المجتمع متسمًا بالمصداقية والنزاهة بعيدًا عن التحيز.
- ♦ أن يتسم مزاجه الشخصي بالهدوء وتقبل الآخر واحتوائه مهما كان.
- ♦ أن يمتلك الاتجاهات الإيجابية نحو نفسه ونحو المستقبل والرسالة
- ♦ أن يستشير ويستشير الشركاء والعاملين عند التخطيط للاتصال.
- ♦ أن يراعي طبيعة الرجوع لدى الجمهور من خلال شكل الاهتمام الذي يبديه الجمهور برسالته .

3- مؤشرات فنية و مادية:

- ♦ أن يتمتع بمهارات التفاعل وفنون التعامل مع الآخرين مثل مهارة التحدث و مهارة الاستماع ..
- ♦ أن يستخدم المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى المطلوب (نبيرات الصوت، اختيار الكلمات،..).
- ♦ أن يهتم بنبرات صوته ويكيفها حسب طبيعة مضمون الرسالة ويوظفها بشكل تفاعلي.
- ♦ أن يحسن اختيار الوسيلة الملائمة لموضوع الرسالة ولطبيعة المستقبلين ومع إمكانياته المتاحة.
- ♦ أن ينوع في توظيف وسائل الاتصال الحديثة والكلاسيكية على السواء
- ♦ أن يدعم رسالته الاتصالية بضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية أو السمعية..
- ♦ أن تكون الوسائل المستعملة لتبليغ الرسالة معروفة ومألوفة لدى المتلقي .
- ♦ أن يتمكن من التنوع في عرض موضوع الرسالة والاستشهاد بنماذج من الواقع وتلخيص مضمونها.
- ♦ أن يحدد الخطوات المتبعة أثناء الاتصال ويتنبأ باحتمال ظهور عقبات تتطلب حسن التصرف.

- ♦ أن يحسن فن الإلقاء ويثريه بالمنبهات المثيرة وخاصة في الرسائل الشفوية
 - ♦ أن يهتم بمتابعة ردود فعل المستقبل على الرسالة
 - ♦ أن يقدم فكرة عن موضوع الرسالة بأسلوب شيق ويحدد للمستقبل الزمن المستغرق قبل الشروع فيه.
 - ♦ أن يعتني بالمقدمة (الافتتاحية) ويزودها بالكلمات اللطيفة والدبلوماسية التي توحى باحترام الآخر
 - ♦ أن يتحدث بطريقة مشوقة ويتقن فنيات إدارة الحوار والنقاش،
 - ♦ أن يكون قادر على الإثارة والإقناع
 - ♦ أن يمتلك القدرة على إشراك المستقبل في الحوار واستخدام التعبيرات الحركية المناسبة.
 - ♦ أن يتقن فن السؤال من حيث مضمونه ووقت طرحه وأسلوبه ويشجع على تبادل الأسئلة ...
 - ♦ أن يستشير ويشرك المستقبلين في وضع الأهداف والخطط وفي عمليات التنفيذ والتقييم .
 - ♦ أن يتحدث بطريقة هادئة توحى بالتفاؤل والثقة و الاطمئنان
 - ♦ أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة
 - ♦ أن يحرص على أن يتم الاتصال في أماكن مناسبة بعيدة عن كل ما يشتت الانتباه
 - ♦ أن يهتم بشكله الظاهري وهندامه لجذب انتباه واحترام المتلقي
 - ♦ أن يحسن تنويع نبرات الصوت ومراعاتها حسب الموقف ومضمون الرسالة.
 - ♦ أن يكون ذا خبرة عميقة بلغة الجسد والعيون وتعبيرات الوجه
 - ♦ أن يتجنب النظر بعيدا عن المتحدث كي لا يشعره بعدم المبالاة
 - ♦ أن يتجنب إطالة التحديق في وجه المتلقي والرمش الكثير
- 4- مؤشرات إنسانية أخلاقية:**

- ♦ أن يظهر الاهتمام بمشكلات المستقبل الوظيفية والشخصية .
- ♦ أن يراعى مشاعر المستقبل ويحترم رغباته في حدود الصالح العام
- ♦ أن يتيح الفرصة للمتلقين لإبداء آرائهم في الاجتماعات بحرية كافية
- ♦ أن يشعر المستقبل بالطمأنينة والأمن النفسي ويتقاضى اللجوء إلى أسلوب التهديد.
- ♦ أن يعامل المستقبلين بأسلوب مهذب يتسم بالتواضع والكرامة .
- ♦ أن يساعد على خلق روح القيادة في المستقبلين ويستغلها لتحقيق الصالح العام
- ♦ أن يتسع صدره للمناقشة، وتقبل الانتقادات البناءة، ويميل لتبني رأي الأغلبية .
- ♦ أن يحرص على تنمية علاقات المودة بين الأعضاء، ولا يتبع مبدأ فرق تسد.

- ♦ أن يؤيد ويشجع رؤوسيه طالما أنهم يقومون بما هو متوقع منهم في حدود واجباتهم ومسئولياتهم..
- ♦ أن يتحرى العدل والمساواة في التعامل مع المستقبلين، ويتعدى عن التحيز والمحاباة.
- ♦ أن يشبع حاجات الأفراد، ويحقق الأهداف في نفس الوقت، دون تغليب أحدهما على الآخر.
- ♦ أن يشجع روح العمل الجماعي بين الأفراد لتحقيق الشعور بالمسؤولية المشتركة بين المستقبلين.
- ♦ أن يترك للمستقبلين الحرية في الممارسة، مع إشعارهم بوجود سلطة ضابطة.
- ♦ أن يتعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف ويحترمه مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته.
- ♦ أن يقيي روح التعاون والصداقة ويزيل التوتر والضغط ويتقبل الرأي الآخر.
- ♦ أن يكون الإقناع سبيله في تبادل وجهات النظر دون فرض آرائه عليهم والتعصب لأفكاره
- ♦ أن لا يتسرع في إصدار الأحكام بسبب تفكيره السطحي

ثالثاً: معايير الكفاءة التواصلية على مستوى المتلقي:

- ♦ أن يحترم شخصية المرسل ويقدر قيمته ويكن له مشاعر إيجابية .
- ♦ أن يتجنب الإدراك الانتقائي للمعلومات التي يستقبلها ويفسرهما ويكيفها وفقاً لإرادته وهواه
- ♦ أن يكون قادر على فك رموز الرسالة وتحليل معانيها وفهم مضمونها وتفسير محتواها
- ♦ أن يكون ذا دراية وإحاطة بالتشريعات المنظمة للعمل المدرسي
- ♦ أن يشترك مع المرسل في الخلفية الفكرية واللغوية والإدارية ..
- ♦ أن ينسجم ويتفق الإطار الدلالي للمستقبل مع الإطار الدلالي للمرسل وموضوع الرسالة .
- ♦ أن يمتلك كل من المستقبل والمرسل إطاراً دلالياً واحداً عن موضوع الرسالة .
- ♦ أن يتمتع المستقبل بسلامة جهاز الاستقبال الحسي خاصة حاستي السمع والبصر .
- ♦ أن يتمتع المستقبل بالدافعية والرغبة في التواصل والاطلاع على محتوى الرسالة .
- ♦ أن يحمل اتجاهات إيجابية نحو نفسه والمرسل والرسالة والوسيلة المستعملة في نقلها .
- ♦ أن يكون هادئاً منتبهاً مركزاً أثناء استقبال الرسالة.
- ♦ أن يثق في مصدر الرسالة.
- ♦ أن لا يتسرع في فهم موضوع الرسالة بشكل سطحي، ويأخذ الوقت الكافي لاستيعابه بشكل شمولي
- ♦ أن لا يتسرع في اتخاذ موقف أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.

قائمة المراجع:

- الجاحظ . (2003م). البيان والتبيين (ج1). مطبعة صيدى، بيروت.

- مكايي، حسن عماد، والسيد، ليلي حسين.(1998م). _الاتصال ونظرياته المعاصرة (ط1). الدار المصرية اللبنانية
- عليان، رجي مصطفى، والطوباسي، عدنان محمود.(2005م). الاتصال والعلاقات العامة (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عليان، رجي مصطفى، وعبد الدبس محمد وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عتوتة، صالح.(2006م). الحاجات الإرشادية للطلاب الجامعي في ضوء معايير الجودة التعليمية الشاملة. رسالة الماجستير. جامعة باتنة. (غير منشورة)
- نجم ، طه عبد العاطي.(2005م). الاتصال الجماهيري. دار المعرفة الجامعية، مصر
- العبد، عاطف عدلي.(1993م). الاتصال والرأي العام (ط1). دار الفكر العربي، مصر
- عزيزي، عبد السلام.(2003م). مفاهيم تربوية بمنظور سيكولوجي حديث دار ربحانة، الجزائر
- شرف، عبد العزيز. نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال(ط1). الدار المصرية اللبنانية، مصر
- عيساني، رحيمة.(2003م). مدخل إلى الإعلام والاتصال (ط1). مطبوعات الكتاب والحكمة-باتنة - الجزائر.
- العطية، ماجدة.(2003م). سلوك المنظمة (ط1). دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة
- حثروبي ، محمد الصالح.(2002م). المدخل إلى التدريس بالكفاءات. دار الهدى، الجزائر.
- فهمي، محمد سيد. تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- الطنوني، محمد عمر.(2001م). نظريات الاتصال(ط1). مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية
- حجاب، محمد منير.(1999م). المداخل الإنسانية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي(ط2). دار الفجر، مصر.
- طلعت، منال.(2002م). مدخل إلى علم الاتصال. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- يحي، محمد عبد المجيد،العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الاسلامي. مكتبة القران، الرياض.