



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها

رسالة ماجستير

إعداد الطالب

عيسى عبد السلام حسن أبو سلمية

إشراف

الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية في كلية

التربية بالجامعة الإسلامية

2012 م - 1433 هـ

الإهداء

إلى المعلم الأول معلم البشرية جمعاء إلى قائدنا وقدوتنا رسول الله

محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ .

إلى اللذين مرباني صغيراً، وعلماًني، وأدباني ودائماً دعائي لهما بدوام

الصحة والعافية . . . والديَّ العزيزين . . .

إلى مروح خالي الشهيد " خالد أبو سلمية "

إلى أُخوتي وأصدقائي وزملائي في العمل

إلى نزوجتي الغالية شريكتي في كل نجاح في حياتي

إلى قُرَّة العين ومهجة القلب أولادي جميعاً:

عبد الرحمن ، نرينب ، رؤى ، عبد السلام ، فرح ، آية

إلى أرواح الشهداء جميعاً وإلى الأسرى الأبطال وإلى المجاهدين في

سبيل الله

أهدي هذا البحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين معلم البشرية الأول وقودتنا في كل أفعالنا وأقوالنا محمد بن عبد الله "صلى الله عليه وسلم" .

انطلاقاً من قول الله عز وجل: " وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ " (لقمان: 2) ومن قول الرسول (ﷺ): " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " (سنن أبي داود، ب ت: ص137).

يُشرفني بعد أن من الله عليّ بإنجاز هذا العمل المتواضع أن أتوجّه بداية بالحمد والشكر والثناء لله رب العالمين الذي وقّني ويسرّ لي إتمام هذا البحث المتواضع، ثم أتوجه بخالص شكري وتقديري

وامتتاني إلى أستاذي الجليل فضيلة الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز الذي تفضّل

بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وقد أكرمني بتوجيهاته ونصائحه الدقيقة وإرشاداته السديدة ، وملاحظاته القيّمة، كل ذلك برحابة صدر دون ضجر أو سخط من جانبه، ويشهد الله أنّه كان دائماً مُيسراً لا مُعسراً، فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في علمه ووقته وعمله .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الجليل عضو لجنة المناقشة :

الدكتور: فايز كمال شلдан الدكتور: خليل عبد الفتاح حماد

لقبولهما مناقشة هذا البحث ولما بذلاه من جهد ووقت في قرائته رغم أعبائهما الكثيرة فأسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفعني بملاحظتهما التي يبديانها لتحسين هذا البحث، ولا يفوتني هنا، أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتتان والعرفان إلى الجامعة الإسلامية الصرح العلمي الكبير، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وعلى رأسهم مرة أخرى رئيس قسم أصول التربية الدكتور / فايز شلدان، لما قدمه إلي من نصح وإرشاد ومساعدة ، وأسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفقهم لحمل الأمانة التي كلفوا بها .

وهنا لا يفوتني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان إلى السيد مدير المنطقة التعليمية الأستاذ الفاضل / توفيق شحادة على ما لقيته منه من معاني الإخلاص والوفاء والدعم المتواصل .

كما أبرق بالشكر والتقدير إلى زميلي وصديقي الأستاذ / عطا إبراهيم سلمان على ما لقيته من دعم وتعزيز متواصل، كما أبرق بكل معاني الشكر والإخلاص إلي صديقي ورفيق دربي الأستاذ الفاضل / إباد النجار (أبو محمود) على ما قدمه لي من تسهيلات ودعم وتعزيز .

وأخيراً أسجل شكري وتقديري إلى كل الزملاء والزميلات الأعزاء الذين ما بذلوا عليّ بجهدهم ووقتهم من مديري المناطق التعليمية ومن مديري المدارس ومديراتها والزملاء المعلمين والمعلمات .

الكمال لله وحده

إنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه،
إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا
لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل ولو ترك هذا
لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء
النقص على كافة البشر. (العماد الأصمغاني)

هذا وإن أحسنت فمن الله . . وإن قصرت فيكفني شرف المحاولة

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل

وصلّي اللهم وبأمرك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء .
ب	شكر وتقدير .
ث	قائمة المحتويات .
خ	قائمة الجداول .
د	قائمة الأشكال .
د	قائمة الملاحق .
ذ	ملخص الدراسة باللغة العربية .
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة .
5	مشكلة الدراسة .
5	فروض الدراسة .
6	أهداف الدراسة .
6	أهمية الدراسة .
6	حدود الدراسة .
7	مصطلحات الدراسة .
الفصل الثاني الإطار النظري	
10	مفهوم الاتصال .
10	المفهوم العام للاتصال .
10	التعريف اللغوي للاتصال .
11	التعريف الاصطلاحي للاتصال .
12	المفهوم الاجتماعي للاتصال .
13	المفهوم الإداري للاتصال .
13	الاتصال التربوي .
14	عملية الاتصال في الفكر الإسلامي .

15	أهداف عملية الاتصال الإداري .
16	أهمية الاتصال الإداري .
19	خصائص الاتصال الإداري .
21	عناصر عملية الاتصال الإداري .
26	أنواع الاتصالات الإدارية .
29	أنماط الاتصال الإداري .
31	وسائل الاتصال الإداري .
32	الاتصال الكتابي .
35	الاتصال الشفهي .
38	الاتصال الإيمائي الحركي (لغة الجسم) .
41	الاتصال الإلكتروني .
43	مهارات الاتصال الفعال .
45	معوقات الاتصال الإداري .
الفصل الثالث الدراسات السابقة	
48	أولاً : الدراسات العربية.
61	ثانياً: الدراسات الأجنبية .
66	التعقيب على الدراسات السابقة .
الفصل الرابع خطوات وإجراءات الدراسة	
70	أولاً : منهج الدراسة .
70	ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها .
71	ثالثاً : أدوات الدراسة .
71	رابعاً: الاستبانة .
73	خامساً : صدق الاستبانة .
76	سادساً : ثبات الاستبانة .
77	سابعاً : أداة الدراسة الثانية : المقابلة .
77	ثامناً: خطوات وإجراءات الدراسة .
78	تاسعاً: المعالجات الإحصائية .

الفصل الخامس	
نتائج الدراسة وتفسيرها	
80	نتائج السؤال الأول المتعلق بالاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين .
92	نتائج السؤال الثاني المتعلق بمتغير النوع بالدراسة .
95	نتائج السؤال الثاني المتعلق بمتغير سنوات الخدمة بالدراسة .
97	نتائج السؤال الثاني المتعلق بمتغير المؤهل العلمي بالدراسة .
99	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .
99	التوصيات المتعلقة بالسؤال الأول في المقابلة .
101	التوصيات المتعلقة بالسؤال الثاني في المقابلة .
102	التوصيات المتعلقة بالسؤال الثالث في المقابلة .
التوصيات والمقترحات	
106	أولاً : التوصيات .
107	ثانياً : المقترحات .
108	المصادر والمراجع وتشمل :
108	المراجع العربية .
116	المراجع الأجنبية .
118	المواقع الإلكترونية .
119	الملاحق .

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	توزيع مجتمع الدراسة وعينتها حسب النوع وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.	71
2	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها في صورتها الأولية .	72
3	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .	74
4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة .	75
5	مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد فقرات كل مجال .	76
6	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجالات ككل.	80
7	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال "درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب".	83
8	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفوي".	86
9	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال الحركات تعبيرات الوجه " .	88
10	قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات".	90
11	حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت "	93
12	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير الخدمة في العمل .	95
13	حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " .	97

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	عناصر عملية الاتصال	21
2	شكل العجلة	29
3	شكل الشبكة الدائرية	30
4	شكل السلسلة	30
5	الشكل المتشابك	30
6	التوزيع النسبي لمضمون الرسائل غير اللفظية	39

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولية .	120
2	ملحق بأسماء المحكمين .	124
3	الاستبانة في صورتها النهائية .	125
4	كتاب موجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، وموافقة رئيس البرنامج عليها .	129
5	قائمة بأسماء المديرين المساعدين الذين شملتهم المقابلة .	130
6	نموذج المقابلة الشخصية وهي أداة الدراسة الثانية في صورتها النهائية.	131

مُلخَص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى:

درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تفعيلها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع الأسئلة التالية :

- 1 - ما درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المعلمين؟
 - 2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير (النوع ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) ؟
 - 3 - ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة ؟
- ولهذه الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:
- 1 - درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب .
 - 2 - درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي .
 - 3 - درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال الحركات وتعبيرات الوجه (لغة الجسد).
 - 4 - درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات .
- وتم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي ثم التأكد من ثباتها عن طريق التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.967) وهو معامل مرضي وجيد في مثل هذه الدراسات التربوية .
- وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1 -درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة في مجالات الاستبانة ككل وبنسب مختلفة، ولكن من خلال استعراض نتائج السؤال الرئيس للدراسة تم رصد استجابات المعلمين التي حصلت على درجة استجابة (كبيرة) فما فوق باعتبارها أهم الممارسات التي يجب أن يقوم بها المدير في المرحلة الإعدادية من وجهة نظر المعلمين .
- 2 - هناك تباين في ترتيب أنماط الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة لمجالات الاستبانة ككل من وجهة نظر المعلمين؛ فقد حصل المجال الأول درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب على نسبة (78.056%) وهي نسبة كبيرة واحتل الترتيب الأول، أما المجال الثاني وهو درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي على نسبة

(75.654%) وهي أيضاً نسبة كبيرة واحتل الترتيب الثاني، أما المجال الثالث وهو درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال الحركات وتعبيرات الوجه (لغة الجسد) فقد حصل على نسبة (70.62%) واحتل الترتيب الثالث وهي نسبة كبيرة، أما المجال الرابع فقد حصل على نسبة (65.858%) واحتل الترتيب الرابع وهي نسبة متوسطة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة بغزة تعزى لمتغير (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

وقد استخدم الباحث أداةً ثانيةً وهي المقابلة للكشف عن أهم السبل لتفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

أهم السبل لتفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

- منح إدارات المدارس مزيداً من الصلاحيات مما يسهل أداء المدارس في مجال الاتصال الإداري.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لإكسابهم المهارات الأساسية لممارسة الاتصال الإداري.
- تدريب جميع العاملين على توظيف تكنولوجيا الاتصالات والإنترنت في عملية الاتصال.
- ضرورة تحسين العناصر الأساسية لعملية الاتصال الإداري أثناء عملية الاتصال بين العاملين والإدارة.
- ضرورة التخطيط لعملية الاتصال الإداري من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية

توصيات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس لتوظيف الإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات في مجالات العمل المدرسي.
- 2- ضرورة إشراك العاملين في وضع خطة الاتصال الإداري.
- 3- ضرورة تفعيل صندوق الشكاوى داخل المدرسة لإتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم بكل حرية.
- 4- توجيه مديري المدارس بأهمية تفعيل لوحات الإعلانات والملصقات داخل المدرسة.
- 5- تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال بين العاملين في المؤسسة
- 6- إلحاق مديري المدارس ببرامج تدريبية لرفع كفاياتهم في الاتصال الإيمائي (لغة الجسم).

Abstract

The current study aimed at identifying the extent of UNRWA school principals administrative communication practices and the ways of activating them. To achieve this aim, the following questions are to be answered:

- 1- To what extent do the UNRWA school principals practise the administrative communication from the teachers' perspectives?
- 2- Are there statistical significant differences at $(0.05 \geq \alpha)$ between the sample total mean score of the UNRWA school principals administrative communication practices attributed to (years of service, gender, educational qualification) variables?
- 3- What are the ways of activating the UNRWA school principals administrative communication practices at Gaza?

The tool of the study was a questionnaire of (49) items distributed in four domains as follows:

1. The extent of school principal practices of the written administrative communication?
2. The extent of school principal practices of the verbal administrative communication?
3. The extent of school principal practices of the administrative communication through gestures and body language?
4. The extent of school principal practices of the administrative communication through employing the communication technology?

The internal validity and referees' validity of the questionnaire have been achieved. In addition, the consistency has been achieved through using the spilt-half and Alpha Cronbach correlations which were satisfactory. The data have been analyzed by using (SPSS)

The study revealed the following findings:

1. The extent of the administrative communication practices of the UNRWA Prep. School principals in Gaza from the teachers' perspectives was HIGH in all the questionnaire domains.
2. There were differences between the UNRWA school principals' administrative communication styles in Gaza from the teachers' perspectives. The first rank was the extent of school principal practices of the written administrative communication which got a high score of (78.056%). The second rank was the extent of school principal practices of the verbal administrative communication as it had a high score of (75.654%). The third rank was the extent of school principal practices of the administrative communication through gestures and body language and it had a high score of (70.62%). Finally, the fourth rank was the extent of school principal practices of the administrative communication through employing the communication technology as it had a medium score of (65.858%).

3. There were no statistical significant differences at ($0.05 \geq \alpha$) between the sample total mean score of the UNRWA school principals administrative communication practices attributed to (years of service, gender, educational qualification) variables?

The most important ways at activating the UNRWA school principals' administrative communication practices:

- Giving the schools' administrations more authorities which facilitate schools' performance in the administrative communication domain.
- Holding training courses for the school principals to provide them with the communication basic skills.
- Training all the staff who employ the communication technology.
- Improving the basic elements of the administrative communication during the communication process between the administration and the workers.
- Planning the administrative communication process through the participation of all the school staff members.

Recommendations:

The researchers recommends:

1. holding training courses and workshops for the school principals to employ the communication technology.
2. participating all the staff members in forming the administrative communication plan.
3. activating the complaints-box inside the school to get teachers express their views.
4. directing the school principals to the importance of bulletins.
5. reinforcing the verbal communication style through encouraging communication freedom among the school staff members.
6. training the school principals to improve their body language communication.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة ويتضمن:

- ❖ المقدمة.
- ❖ مشكلة الدراسة .
- ❖ فروض الدراسة.
- ❖ أهداف الدراسة.
- ❖ أهمية الدراسة.
- ❖ حدود الدراسة.
- ❖ مصطلحات الدراسة.

مقدمة

خلق الله الإنسان على وجه هذه الأرض لهدفٍ أساسيٍّ وهو إعمارها، ولتحقيق هذا الهدف جعل الله الإنسان كائناً اجتماعياً لا يستطيع العيش بمفرده، وبذلك عاش الإنسان منذ القدم في تجمعاتٍ مكوناً القبائل والشعوب والأمم، وبمرور الزمن اختلفت الأمم في ثقافتها ومفاهيمها وقوانينها التي تنظم حياة أفرادها، وصار كل إنسانٍ يخترن داخل نفسه نظاماً متكاملًا شديد التعقيد من المشاعر والأفكار والطموحات التي ورثها من أسلافه واكتسبها من بيئته، وأصبح من الضروري له إذا أراد أن يتعامل مع الآخرين أن يحاول اكتشاف ما يحملونه من أفكارٍ وأحاسيسٍ ومعتقداتٍ؛ ليستطيع إقامة علاقاتٍ ناجحةٍ معهم في إطار المجتمع الذي يعيش فيه، ومن هنا ولدت الحاجة إلى الاتصال، ولأنَّ الاتصال حاجةً إنسانيةً ضروريةً لا يتم التعارف بين الأمم إلا بها، فقد كان من الضروري إيجاد علمٍ يبحث في عملية التفاعل بين الأفراد على اختلافهم، ويحاول إيجاد أسسٍ للفهم والتواصل تختصر الوقت والجهد، وتفترق فوق كل المعوقات؛ لنقل وإيصال الأفكار بنجاحٍ للآخرين، وبدون مصادماتٍ أو خلافاتٍ، ففي أحيانٍ كثيرة نجد أن المشكلة التي تسبب الصدام بين الأفراد قد لا تكون فيما نقول، بل فيما لم نقل، أو قد تكون في طريقة الحوار، أو في التوقيت الذي دار فيه الحوار، أو مكانه، بل وحتى ما كنا نرتديه عند النقاش، وهذا يؤكد أهمية تعلم واكتساب مهارات الاتصال .

إن مهارات الاتصال ليست مقصورةً على البعض دون البعض الآخر، فعلى الرغم من أنَّ البعض منحه الله موهبةً القدرة على التأثير في الآخرين، والاتصال معهم اتصالاً فعالاً، يوصل من خلاله جميع رسائله جليئةً وواضحةً، فإن من نعم الله علينا أن جميع الناس يمكنهم تنمية مهاراتهم الشخصية في الاتصال عن طريق التعلم والاكْتساب والتدريب المستمر، فالإتصالُ الفعَالُ فَنُ يُصَقَلُ بالعلم والممارسة، وليس موهبةً فطريةً بحتةً يولد الإنسان مزوداً بها (عياصرة، الفاضل، 2006: 13-15).
إن مهارات الاتصال هي إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتقنها القادة والمعلمون، ويتمكن منها أولياء الأمور، وبما أن المؤسسات التربوية هي الأداة الحيوية في المجتمعات الإنسانية؛ فإنَّ القيادات التربوية في هذه المؤسسات تمثل العنصرَ الحركيَّ الذي يحقق ما أنيط به وبمؤسساته من أهدافٍ وغاياتٍ تتعلق بالكفاءة والفاعلية، وهذا يفرض أن يتوفر في تلك القيادات قدراتٌ ومتطلباتٌ خاصةٌ تكون من خلالها قادرةً على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة، والتعامل معها بكل كفاءة، حتى تكون تلك المؤسسات التربوية قادرةً على أداء واجباتها على أكمل وجهٍ ممكن.

ولقد كانت ومازالت المدرسة من أوائل المؤسسات التربوية التي تعكس العالم الصغير للمجتمع وتسهم في توجيه سلوكياته حسب الأفكار التربوية التي تتبناها، وعلى هذا فإنه يقع على كاهل إدارتها عبء القيادة والمتابعة والتطوير؛ لتصبح الأفكار سلوكيات فاعلة.

ويشير (عابدين) إلى أن "الإدارة المدرسية تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية والتربوية، وصلتها بالإدارتين صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وأهدافها" (عابدين، 2001: 54).

وقد (مصطفى، و آخرون): الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة و نائبه" (مصطفى، وآخرون، 1995 : 77).

إن المدرسة الحديثة تركز على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، ولذلك ينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول، حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي المنوط به، فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبةً في تحقيق النمو المتكامل لهم، وتهيئة لهم للحياة في مجتمعاتهم، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور الذي شمل جوانب الحياة الأخرى، الأمر الذي يُلقي على كاهل الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب، بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عاداتٍ وتقاليدهم وقيماً جديدةً (أسعد، 2005: 254 - 255).

يحتل مدير المدرسة المكان الأهم في خارطة المدرسة، فهو ربانها، و كثيراً ما يرتبط النجاح ارتباطاً مباشراً بالقيادة، فالجميع ينظر إليه على أنه القدوة، المعلم والتلاميذ والآباء، كما يتجه إليه الجميع طلباً للنصح والتوجيه. إضافة للتوجيه تتعدد واجبات مدير المدرسة من كونه مشرفاً تربوياً مقيماً، وله مهام إدارية وفنية، وليس انتهاءً بواجب العمل على إرساء علاقات حسنة بينه وبين المعلمين والعاملين في المدرسة، حتى يكون أولاً قدوةً لهم، ثم ليوفر في المدرسة المناخ الذي يكسب المعلمين والعاملين الثقة في مدرستهم، كما ويمنحهم الحرية في ممارسة مسؤولياتهم الفنية، ويكون متعاطفاً مع رغبة المعلمين لتحمل مسؤوليات أكبر في شؤونهم الفنية المتعلقة بالتدريس، وبهذه الطريقة يستطيع أن يكسب تعاونهم وإيجابيتهم وحبهم وولاءهم (مسي، 1995 : 150).

لذلك فإن قدرة المدير على الاتصال بالآخرين اتصالاً فعالاً هي من الصفات الهامة التي يجب أن يتحلى بها؛ ليستطيع الاستفادة من طاقات العاملين معه بأقصى درجة ممكنة عن رضا وقناعة منهم. وأضاف (Taboor, 2002) لقد واجهت الإدارة المدرسية في العصر الحديث تغييراً كبيراً في

دور مدير المدرسة الذي أصبح دوره الجديد يرتبط بشكلٍ كبيرٍ بقدرته على الاتصال. كما اتضح أن المدير الذي لا يتصل بالأفراد بشكل جيد هو في الحقيقة ليس قائداً، لأن القائد الفعال هو بالتأكيد الذي يقوم بعملية الاتصال بشكل فعال.

وتعتمد العملية التربوية في سيرها أساساً على الاتصال، لذلك انعكس مفهوم الاتصال على الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، فالقدرة على الاتصال تعد من متطلبات المدير المهنية الهامة، و بالتالي فإن الأمر يتطلب منه أن يكون على دراية بسائر الأساليب والوسائل والعمليات الاتصالية في مختلف المجالات، كذلك عليه أن يملك القدرة على تطبيق مهارات الاتصال الجيد بينه وبين العاملين في الإطار التعليمي طلاباً ومعلمين ومديرين ومستخدمين، لأن فاعلية المدير أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التي يمر بها مع موظفيه (عابدين، 2001 : 180) .

ولا يتم توظيف العمل البناء إلا من خلال التمكن من الاتصال الفاعل مع الآخرين، فمهارات الاتصال الجيد من الخبرات الهامة التي تميز سلوك الإداري والقائد التربوي، فالقيادات الناجحة هي التي تكون قادرة على التعامل مع مختلف أطراف العملية التعليمية، حيث إن أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة، هم أطراف هذه العملية في المدارس، والإنسان يمثل المحور الأساسي لهذه الأطراف، والذي يجب أن ينصب حوله كل جهود تلك القيادة؛ لذلك لا بد من التفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان (مرسي، 1995 : 22).

وبناء على ما تقدم ذكره من أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، وبما أن المدارس تعد من أهم هذه المؤسسات لما لها من دور بارز في مخرجات العملية التربوية، ولأن القائد التربوي في هذه المؤسسات يُنَاطُ به مسؤولية قيادية مشتركة مع العاملين معه من أعضاء الهيئة التدريسية، وهذه القيادة تتطلب منه أساليب وطرائق اتصال مناسبة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهناك العديد من التجارب العربية والعالمية التي تناولت موضوع الاتصال التربوي الفعال في النظام التربوي، ومنها المؤتمر الرابع الذي عقده كلية التربية بالجامعة الإسلامية بتاريخ (2011/11/1م) بعنوان " التواصل و الحوار التربوي ... نحو مجتمع فلسطيني أفضل " وقد أولت بعض الدراسات اهتماماً بهذا الموضوع ومن هذه الدراسات دراسة (الخزاعلة، 2011) التي هدفت التعرف إلى دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات التواصل والاتصال التربوي للطلبة الجامعيين، ودراسة (كابور، 2010) التي اهتمت بمدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم وأثرها على تكوين الكفاءة الذاتية للمعلم، ودراسة (الفراء، 2008) التي اهتمت بمدى توافر متطلبات و تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية .

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إن حجم مشكلة الاتصال والتواصل التربوي في نظامنا التعليمي تستدعي إعادة النظر في جوانب العملية التعليمية والإدارية كافة، والتي ما زالت تراوح مكانها رغم كل محاولات التجديد والتطوير، ومن خلال معايشة الباحث للواقع المحلي والعمل التربوي في عدة مدارس تابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة، وبحكم طبيعة عمل الباحث كمدير مدرسة، وفي السابق كان يعمل مديراً مساعداً، لاحظ الباحث أن ممارسة الاتصال الإداري الفعال بين المدير والمعلمين تتغير وتتأثر من مدير لآخر، كما ويؤثر في نوع العلاقات بين المدير والمعلمين إما بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، لذلك رأى الباحث أنه من الضروري البحث عن آليات جديدة لتعزيز عملية الاتصال الإداري وتفعيلها حتى تؤتي ثمارها في مواجهة المشكلات الإدارية وبالتالي الوصول إلى حلول مناسبة بناء على أسس علمية دون إحداث إرباك أو خلل في العمل الإداري. لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة :
درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيلها.
وبالتحديد فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة :

- 1 - ما درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تُعزى لمتغير (النوع ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) ؟
- 3 - ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ؟

فروض الدراسة :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تُعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
- 2 - الكشف عن أثر كل من المتغيرات المستقلة (النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
- 3 - التعرف إلى سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة .

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1 - تسليط الضوء على أهمية دراسة درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .
- 2 - يتوقع أن يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين وتطوير درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري عبر إجراء دورات وبرامج وورش عمل للتربويين والأكاديميين، الأمر الذي سينعكس على مهارات الاتصال ضمن المؤسسة التربوية .
- 3 - قد تفيد المعلم بحيث تعمل على تحسين ممارساته الصفية اليومية بسبب تأثره بدرجة ممارسة الاتصال الذي يقوم به مدير المدرسة .
- 4 - ربما تسهم في رفع كفايات كل من المديرين و المعلمين في استخدام مهارات الاتصال التربوي الفعال .
- 5 - تفتح الآفاق أمام إجراء دراسات أخرى لتطوير العلاقة المهنية و الاجتماعية والإنسانية بين المديرين والمعلمين، وجسر الهوة بينهم .

حدود الدراسة :

حد الموضوع : درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ؟

الحد المكاني : اقتصر هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة .

الحد الزمني : العام الدراسي 2011 - 2012 م

الحد المؤسسي : طبقت الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية بحافظات غزة .

الحد البشري : اقتصرت الدراسة على معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بحافظات غزة.

مصطلحات الدراسة :

1-الممارسة :

الممارسة كما ذكر أنيس وآخرون (1987 : 863) من مادة مارس الشيء مراساً و ممارسة الشيء ومزاولته، وذكر الرازي (1988 : 621) المراس بمعنى الممارسة و المعالجة . ويعرفها عطوي " أنها مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يجب أدائها في الوظيفة المعينة، ويقصد بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف" (عطوي، 2008: 101). ويعرفها الباحث إجرائياً : على أنها مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة بحيث يمكن قياس هذه الممارسات من خلال الإجابة على بنود الأداة التي سوف يستخدمها الباحث بمجالاته المختلفة .

2 - الاتصال الإداري :

يعرفه حنفي بأنه : " نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا من جهة و بين الموظفين والمشرفين، أي أنه شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم " (حنفي، 2002: 128). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه : العملية التي تهتم بتسهيل تبادل المعلومات الهامة و القرارات بين مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة و كل من دائرة التربية والتعليم والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور عن طريق متابعة وصول المعلومات باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية .

3 - مدير المدرسة :

عرفته وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (1996 نشرة رقم م.ت.غ/1) بأنه : " المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتوفير أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " .

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه : القائد التربوي الذي يتولى أمور المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية بحافظات غزة بجميع مجالاته، ويعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية .

4 - وكالة الغوث الدولية :

وكالة من وكالات هيئة الأمم المتحدة، متخصصة بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ، وتم إنشاؤها بعد موافقة الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها رقم (302) الصادر في الثامن من كانون أول لسنة 1949 م ، لتقديم خدماتها التعليمية والصحية والغذائية للاجئين الفلسطينيين .
(تقرير المفوض العام ، 1959).

5 - محافظات غزة : هي عبارة عن المحافظات الجنوبية من فلسطين والتي تمتد على ساحل البحر الأبيض المتوسط من الجهة الجنوبية الغربية. وعرفته وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997 : 17) بأنه : " جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحته 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي : محافظة الشمال ، محافظة غزة ، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، و محافظة رفح ".
محافظة غزة ، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، و محافظة رفح ."

الفصل الثاني

الإطار النظري

- مفهوم الاتصال
- الاتصال في الفكر الإسلامي
- أهداف عملية الاتصال
- أهمية عملية الاتصال
- خصائص عملية الاتصال
- عناصر عملية الاتصال
- أنواع عملية الاتصال
- أنماط عملية الاتصال
- أشكال عملية الاتصال
- أشكال الاتصال الإلكتروني
- معوقات عملية الاتصال

الفصل الثاني

تمهيد :

يحتاج الإنسان دائماً إلى حاجات أساسية أعمق من الضروريات الطبيعية الأخرى المتعلقة بإشباع رغباته الفسيولوجية، إنها الحاجة إلى الاتصال بأقرانه من الكائنات البشرية، وهذه الرغبة الضرورية للاتصال أساسية وتمثل ضرورة للبقاء في حضارتنا المعاصرة .

وفي ظل التطور التقني والتكنولوجي الهائل في عالمنا الحاضر أصبح الاتصال هو السمة الغالبة في حياتنا، حيث أصبح هذا العالم الكبير قرية صغيرة بسبب ارتباطه بشبكة اتصالات إعلامية ضخمة، وليست الحالة الفلسطينية بكل تعقيداتها بمنأى عن هذا العالم، لذلك كان لزاماً علينا تطوير نظم اتصالاتنا لكي نتغلب على هذه الصعوبات. ومن هنا جاءت الأهمية لتوضيح دور الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية حيث يلعب دوراً كبيراً في تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم مما يؤدي إلى التأثير في سلوكهم، والعمل على زيادة الإنتاجية من خلال رفع الروح المعنوية لهم (ابن نوار، 2004 : 116).

مفهوم الاتصال :

أولاً - المفهوم العام للاتصال :

تعددت التعريفات التي توضح معنى الاتصال من قبل العديد من الباحثين في مختلف العلوم، وقد تبين للباحث من خلال استعراض هذه التعريفات، أن هناك تداخلاً كبيراً بين هذه التعريفات، لذلك لا بد من تعريف واضح ومحدد يوضح معنى الاتصال، حيث إن الهدف من تعريف أي مصطلح هو توضيحه وإزالة أي غموض يحيط به، ويقول (عطاري، 1993) " يفيد التعريف في عملية التحديد والتحليل المتعلقة بالمصطلح، ذلك أنه في غياب الوضوح يمكن للمناهج أن تتأثر بالقيم الشخصية والفلسفة الذاتية للفرد، وفي مثل هذه الحالة يمكن للأفراد أن يختاروا جوانب معينة ويحذفوا جوانب أخرى مما يؤدي إلى التشويش وعدم وضوح العلاقات بين مختلف العناصر" (عطاري، 1993:13).

أ - التعريف اللغوي للاتصال .

لتعريف الاتصال لغةً لا بد من الرجوع لأصل الكلمة من خلال الأصل المعجمي في قواميس اللغة العربية. فقد ورد في لسان العرب (ابن منظور، 2005:225) أن كلمة (اتَّصَلَ) من مادة (وَصَلَ) والوَصْلَةُ : الاتِّصَالُ، والوَصْلَةُ ما اتَّصَلَ بالشيء، وقال الليث كل شيء بشيء فما بينهما وُصِّلَ،

والجمع وَصَلَ ويقال وصل فلان رحمه يصلها صِلَةً وبينهما وَصَلَةٌ أي اتصال، وورد في (المنجد،1992: 904) أن كلمة " اتصال " هو ما اتصل بين الشئيين وكلمة تواصل هو ضد الهجران ومنه (تواصل الرجلان) ضد تهاجرا ، أي اتصل بالشئ: التأم به وتوصَّل إليه: بلغ وانتهى. وذكر المعجم الوسيط أن الاتِّصال (الوُصلةُ) يقال بينهما وَصَلَةٌ أي ما اتَّصل بالشئ والرفقة، والزاد، والأرض البعيدة (أنيس، 1972 : 1037). وجاء في القاموس المحيط أن (الاتِّصال) هو الوُصُول للشئ أو بلوغه أو الانتهاء إليه، وهو من مادة (وَصَلَ) يَصِلُ فلان وَصُولاً، وَوَصَلَ الشئ إليه وَصُولاً أي بلغه وانتهى إليه (الفيروزي أبادي، 1983: 350).

أما إذا انتقلنا إلى اللغة الانجليزية فقد أورد وورن (warn,2006:425) في قاموسه oxford English عن تعريف الاتصال: أنه العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك وقال جوهر (1984 : 136) أن كلمة اتصال يطلق عليها لفظة communication أصلها إلى اللفظة اللاتينية communes ومعناها باللغة الانجليزية common بمعنى مشترك أو عام. ومن هنا نبين أن الاتصال كعملية تتضمن التفاعل والتفاهم والمشاركة حول شيء أو فكرة أو سلوكٍ أو فعلٍ ما.

وأشار فهمي (1980: 10) في ترجمة communication أنها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة .
(ب) التعريف الاصطلاحي .

من خلال البحث يمكن التعرض لجملة من التعريفات التي حاول أصحابها تحديد مفهوم الاتصال فقد أشارت كلمة " الاتصال " إلى كثير من المعاني لدى كثير من الناس، فالبعض ينظر إليها أنها علم والبعض الآخر يعتبرها نشاطاً أو مجال دراسة، والبعض يعتقد أنها فن ونشاط قوي. حيث ذكر مرسى (1996:31) أن الاتصال عملية يتم من خلالها نقل وتبادل بيانات ومعلومات وأفكار وإشارات ورموز من شخص إلى آخر، أو مجموعة. ويعرفه حمود (2002: 9) "عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك". وأشار ماهر (1986: 319) أن الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفهية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر. أما بنيس (Benis,2002:22) فعرف الاتصال "عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو معلومة من مرسل إلى مستقبل" وذكر حجازي (1982 : 18) أن الاتصال " إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الآخرين بأمور وأخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهه معينة" وأشار حسان والعجمي (2007 : 27) أن

الاتصال " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو أفراد آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية". ويعود معنى كلمة اتصال إلى أنها عملية نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن فرد ما إلى ذهن فرد آخر أو أفراد آخرين، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد بصورة متبادلة عن الجانبين" (عياصرة، والفاضل، 2006: 24).

ومن خلال ذلك يرى الباحث أن الاتصال حاجة إنسانية يتطلبها الإنسان في حياته كي يحقق ذاته داخل الجماعة التي ينتمي إليها فهي عملية مقصودة، وهادفة وخاصة بالإنسان وعليه يرى الباحث أنه يمكننا استخلاص معنى جديد للمصطلح وهو: عملية تبادلية توجه فيها رسائل، تحمل معلومات أو أفكاراً أو اتجاهاتٍ أو قيماً، تترجم عن طريق تعبيرات حسية تؤدي إلى حدوث تفاعل بين أطراف الرسالة.

ثانياً - المفهوم الاجتماعي للاتصال:

يمكن النظر للاتصال كعملية اجتماعية يتم فيها تبادل للمعلومات والأفكار والاتجاهات والقيم والانفعالات والأحاسيس والمشاعر، وذلك بهدف إحداث تغييرات مرغوباً فيها في سلوك الآخرين، ومن أهم خصائص الاتصال الإنساني أنها عملية ديناميكية مستمرة تحدث في نسق متكامل بين جميع الأطراف. وأورد (سلامة، 2002) أن الاتصال الاجتماعي هو " العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حال من المشاركة في فكرة أو تحمس لأداء شيء ما". (سلامة: 2002، 16). وعرفه (حسان والعجمي، 2007) بأنه " النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار لفكرة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات من شخص لآخر باستخدام رموز ذات معنى موحد لدى كل من الطرفين". (حسان والعجمي: 2007، 272)

وذكر (عطوي، 2008) أن الاتصال الاجتماعي عبارة عن " تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة". (عطوي: 2008، 104).

وبالرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال الاجتماعي، إلا أن هناك اتفاقاً واضحاً على أن عملية الاتصال من المنظور الاجتماعي تتضمن عدة عناصر مشتركة وهي أن الاتصال:

- عملية نفسية اجتماعية ضرورية للإنسان يتم من خلالها تبادل المعلومات.
- تدفق للفكر والمعرفة من عقل إلى آخر.
- توصيل المعلومات من طرف إلى آخر، فالالاتصال الفعّال يحدث عندما يحوّل مرسل رسالة ويستجيب المستقبل للرسالة بشكل يرضي المرسل (حسان، العجمي، 2007: 273).

و في ضوء ما ذكر من تعريفات سابقة يرى الباحث أن المفهوم الاجتماعي للاتصال يتعدى عملية نقل للمعلومات والأفكار بصورة سطحية ومجردة ، و إنما ضرورة تلمس حاجات و مشاعر وأحاسيس أطراف الاتصال بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافه.

ثالثاً - المفهوم الإداري للاتصال:

تعد الاتصالات من أهم عناصر نجاح الإدارة في جميع المجالات، ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم، وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والاتجاهات و وجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين إيصالها للأفراد العاملين في المنظمة وتقبلهم لها (كاظم، 2006: 45).

والاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع، فالاتصال فيها هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بالأهداف المنشودة لتحقيق الكفاءة و الفاعلية(عامر ، 1986: 18).

وقد عرّف (مطاوع، 1998) الاتصال الإداري بأنه "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو الأداء" (مطاوع، 1998 : 223).

ويرى (حسان، والعجمي، 2007): " أن الاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، أو هو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، وتحقيق الاتصال التعاوني بين أعضاء المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الارتباط و التماسك، الذي بدوره يؤثر في إحداث التغييرات المطلوبة في السلوك البشري". (حسان والعجمي، 2007: 276).

ومن خلال ما تم استعراضه بالنسبة لمفهوم الاتصال الإداري فإن الباحث يرى أن الاتصال الإداري: هو عملية نقل للمعلومات والأفكار بصفة دائمة ومستمرة بين أعضاء الهيكل التنظيمي في كل المستويات، ومن له علاقة بالمؤسسة من إدارات عليا أو مجتمع محلي ، فهو عبارة عن شبكة عنكبوتية تربط بين أعضاء المؤسسة بعضهم البعض، و تربطهم مع من له صلة فيهم من الخارج .

رابعاً - الاتصال التربوي:

يعرف (عزب، 2008) الاتصال التربوي بأنه " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة في مختلف الاتجاهات". (عزب، 2008 : 205). وذكر (حسان، والعجمي، 2007) أن الاتصال التربوي "هو عبارة عن نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة للمعلمين أو بالعكس من المعلمين إلى مدير

المدرسة، أو من أي مجموعة إلى مجموعة أخرى سواءً بالأسلوب الكتابي أو رسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق المفهوم المتبادل بين أسرة المدرسة (حسان، العجمي: 2007 : 272).

وأكد (عابدين، 2001): "أن الاتصال وظيفة أو مهمة رئيسة من مهام مدير المدرسة، وهو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص وإحاطتهم علماً بها ويتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل المتاحة والممكنة". (عابدين، 2001: 179).

مما سبق يتضح للباحث أن الاتصال الإداري التربوي هو ذلك النوع من الاتصال الذي يهتم ويركز على القضايا التربوية في المؤسسة بكافة مجالات العمل فيها في إطار منظم ومرتب، ويتم ذلك من خلال التفاعلات المباشرة بين مدخلات العملية التعليمية والعلاقة الإيجابية بين المجتمع المحلي والمؤسسة التربوية.

عملية الاتصال في الفكر الإسلامي:

أكد القرآن الكريم في مواضع كثيرة على أهمية عملية الاتصال ونذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض الآيات الدالة على ذلك في قوله تعالى: "يَتَأْتِيهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَ كُمْ بُرْهَانٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكُمْ نُورًا مُّبِينًا" (النساء: 174) وفي قوله تعالى "وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ" (القصص: 51). وقد جاءت النظرة لعملية الاتصال في الفكر الإسلامي كعملية استخدمت في التعليم والإعلام، حيث يرى العلماء أن التعليم والإعلام يقومان بعملية أساسية هي التغيير في أنماط السلوك وذلك من خلال مساعدة الأفراد على القدرة على التكيف مع الحياة وأن الفرق بين التعليم والإعلام هو نوعية الجمهور، فجمهور المؤسسة التعليمية نجدهم متجانسين في العديد من المفاهيم والأفكار، أما جمهور الإعلام فنجد أنهم متباينين في السن والثقافة ويميلون إلى التحرر. وذكر (الفرجاني، د. ت) أن الفرق بين التعليم والإعلام هو الفرق بين موقف سيدنا موسى عليه السلام كما ورد في القرآن أمام فرعون كما في قوله تعالى: "أَذْهَبَ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ" ﴿٤﴾ فَقُلْ هَلْ لَّكَ إِلَىٰ أَنْ تَزَكَّىٰ ﴿٥﴾ وَأَهْدِيكَ إِلَىٰ رَبِّكَ فَتَخْشَىٰ ﴿٦﴾

فَأَرْسَلْنَا إِلَيْكَ الْكُوفِرَ ﴿٧﴾ " (النازعات: 17-20). وموقفه عليه السلام يوم الزينة " قَالَ مَوْعِدُكُمْ يَوْمَ الزَّيْنَةِ وَأَنْ تُحْشَرَ النَّاسُ ضُحَىٰ " (طه: 59).

فالموقف الأول تعليمي والموقف الثاني إعلامي والمرسل واحد والرسالة واحدة ووسائل الاتصال واحدة (الفرجاني، د. ت: 12).

هذا يدل على حرص الإسلام على عملية الاتصال بين الأفراد والجماعات وذلك بهدف الإرشاد و التعليم و الإعلام، لإقامة الحجة على الناس بأن الله قد أخبرهم. قال تعالى "وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّى نَبْعَثَ رَسُولًا" (الإسراء، 15).

أهداف عملية الاتصال الإداري

تهدف عملية الاتصال إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من خلال المشاركة بفكرة أو رأي أو مفهوم أو معلومة أو مشاعر من طرف إلى آخر (القضاة، 2003: 5). ولكي يحدث التغيير في الآخرين يجب أن نتأكد من أن الرسالة قد وصلت، وأن جميع عناصر الموقف مهيئة بشكل صحيح (العمرى، 2003 : 67).

كما يهدف الاتصال الإداري المدرسي بشكل رئيس إلى محاولة التأثير والإقناع من قبل الشخص المسئول الذي يمثل رأس الهرم في المؤسسة من طرف، والمعلمين أو المرؤوسين من طرف آخر، فالالاتصال ليس رسائل مجردة تُبث باستخدام وسائل مختلفة، فلا يتم الاتصال دون تحقيق هدفه، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض للاتصال ليتأثر، ويتصل الفرد كذلك مع الآخرين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية (عابدين، 2001 : 179).

ويمكن دراسة أهداف الاتصال من وجهة نظر المرسل أو المستقبل أو على أساس الفرد أو المجتمع:

أ - من وجهة نظر المرسل نجد أن هدف الاتصال يتمثل عنده في :
الإقناع ، نقل فكرة ، التعليم ، الإعلام ، الترفيه .

ب - أما من وجهة نظر المستقبل فيمكن تحديد الأهداف التالية :

1 - فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث .

2 - تعلم مهارات جديدة .

3 - الحصول على معلومات جديدة تساعد على اتخاذ القرارات .

4 - الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة .

وذكر (حسان والعجمي، 2007) الأهداف التالية لعمليات الاتصال في الإدارة المدرسية :-

1- نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من طرف لآخر بشكل تعاوني .

2- توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .

3- تطوير معلومات وأفكار العاملين مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه

صالح العملية التربوية.

4 - العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم (حسان والعجمي، 2007 : 277) .

وقد حدد (أبو ناصر، 2008) أهداف الاتصال المدرسي فيما يلي :

- 1 - تنشيط التعاون بين العاملين بعضهم البعض لزيادة كفاءة العمل في المؤسسة .
- 2 - توصيل أفكار وتوجيهات الإدارة العليا إلى العاملين (أبو ناصر، 2008 : 74) .

مما سبق يتضح للباحث أن الاتصال الإداري المدرسي يهدف إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1 - الإعلام والإخبار عن مجموعة من المعلومات .
- 2 - الإعداد لتقبل التغيير .
- 3 - توضيح وتصحيح المعلومات والآراء .
- 4 - تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف العاملين في المدرسة .
- 5 - وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة ومناسبة .
- 6 - التنسيق بين جهود العاملين .
- 7 - نقل خبرات وأهداف وخطط المدرسة إلى العاملين فيها وإلى المجتمع المحلي لكسب دعمهم .
- 8 - تمكين المدير في المدرسة من إيصال أفكاره وتوجيهاته إلى العاملين، وقبول العاملين لها .
- 9 - فتح آفاق العمل أمام الجميع من أجل التطور والتقدم في مجالات الاتصال المختلفة .

أهمية الاتصال الإداري:

يعد الاتصال الإداري أساساً مهماً من أساسيات عمل مدير المدرسة، ووظيفة مهمة في العملية الإدارية، إذ أنه لا يمكن القيام بأي دور إداري فعال دون نظام اتصالات سليم فهو يقوم على التفاعل والتفاهم مع العاملين وعلى إيجاد روح العمل كفريق واحد بين الأفراد في التنظيم، ومن هنا يقع على كاهل مدير المدرسة دورٌ مهمٌ في تسهيل عملية الاتصال في المدرسة، حيث يعتبر أكثر المديرين فعالية هم الذين يبادرون إلى إجراء اتصال أكثر مع المعلمين وجهاً لوجه (حريم، 2004 : 244) .

وتعد عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لحل المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التعليمية، كما أنها تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات ودقتها وسلامتها، ويساعد الاتصال أيضاً على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وحسن صلة بعضهم ببعض، وتتوقف الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي

إلى حد كبير على مدى فاعلية عملية الاتصال داخل المؤسسات، كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف (عبيد، 2001 : 98).

وتعد الاتصالات من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأه ذلك أنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم، وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة (كاظم، 2006 : 45).

وقد ذكر (عزب، 2008) : "إن الاتصال الجيد داخل المدرسة ينظم جهود العاملين ويوحد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف، ولذا يجب على الإدارة المدرسية أن تحدد قنوات الاتصال الرسمية وتتعرف على قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل حسن الاستفادة بها جميعاً في تدفق المعلومات . لهذا فإن نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوقف على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الأشخاص الآخرين على تفهم المدير حيث يساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل (عزب، 2008 : 205).

وأورد (محمد، 2006) إن أهمية الاتصال الإداري المدرسي تتلخص في النقاط التالية :

- 1 - الإخبار والإعلام .
- 2 - الإعداد لتقبل المتغيرات .
- 3 - توضيح وتصحيح المعلومات والآراء .
- 4 - ربط أفراد المجتمع المحلي بعضهم ببعض من جهة وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها من جهة أخرى (محمد، 2006: 22).

وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية :

- 1 - يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وعلى أفكارهم من خلال الحوارات والنقاشات التي تتم بينهم، مما يساعدهم على تكوين شخصية مستقلة بذاتهم .
- 2 - يسهم الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية من خلال إيجاد جو من وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل .
- 3 - توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطاتها، حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد العاملين فيها، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها، وتزويدهم بتوعية العناصر البشرية المتوفرة .

4 - يعمل الاتصال على تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة من جوانبها المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات (حريم، 204 : 15-18).

وحول أهمية الاتصال أيضاً أورد (الفاعوري، د.ت) : "يعتبر الاتصال بشكل عام بمختلف صورته على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصال يمثل ما يقرب 75% من النشاط في المؤسسة موزعاً على جميع صورته (الرسمي وغير الرسمي)، ولذلك يعتبر الاتصال العمود الفقري للعمل في المؤسسة الذي يحرك ويوجه أنشطتها".

ويمكن تلخيص أهمية الاتصال لإدارة المؤسسة فيما يلي :-

- 1 - حيث يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساعد على تحقيق النجاح في المؤسسة ونموها وتطويرها .
- 2 - يسهم الاتصال في السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة .
- 3 - تعد عملية الاتصال ضرورة أساسية في توجيه وتغيير أنماط السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة .

4 - الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان، إذ أنها تبدأ من اللحظات الأولى في حياته (الفاعوري، د.ت : 11-12).

وقد لخص (عطوي، 2001) أهمية الاتصال فيما يلي :

- 1 - التعليم : يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، ذلك أن نشر المعرفة تثري العقل والشخصية ويساعد في رفع مهارات الإنسان، وزيادة قدراته عبر مراحل نموه ويمكنه من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها .
- 2 - التثقيف : يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية .

3 -التقارب الاجتماعي : يتيح الاتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأخبار وآخرين في محيطه الاجتماعي والإنساني .

4 -الحاجة إلى توكيد الذات : ويتم ذلك من خلال تأثره بالآخرين، وتأثيره فيهم، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره، وأن يحقق النجاح دائماً من خلال الاتصال بالآخرين، ومشاركتهم في كل أعمالهم.

5 - الحفز : بما يوفره الاتصال من أسباب المنافسة الشريفة الهادفة، من خلال تسليط الأضواء على القوى التي حققت النجاح والانجازات المتفوقة.

6 - الترفيه : ويعمل الاتصال على التخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره الإنسان الحديث نتيجة ضغوط الحياة (عطوي، 2001 : 156 - 157) .

وذكر (القرعان، حراشة، 2004) : أهمية الاتصال الإداري من خلال النقاط التالية :

- تفسير مكونات العملية التخطيطية .
- حل مشاكل العمل والعاملين .
- تقوية التفاهم وتبادل المعلومات .
- المساهمة في عملية الرقابة .
- إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين (القرعان، وحراشه، 2004 : 86) .

ومن هنا يمكن القول أن الاتصال يمكن أن يحقق عدة فوائد هي :

- مساعدة الفرد في تفهم العمل المكلف به .
- التعرف على مشكلات العمل.
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية .
- تحقيق التناسق في الأداء .
- تقليل الإشاعات في التنظيم (العمري، 2003 : 67 - 77) .

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن الاتصال الإداري المدرسي له أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في النقاط التالية :

- 1 - يعد وسيلة مهمة لتحقيق مهمات كبيرة من مجالات العمل المدرسي .
- 2 - كلما كان الاتصال أكثر فاعلية وكفاءة كلما كانت القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة أكبر وأفضل .

خصائص الاتصال الإداري :

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص التي يمكن تلخيصها بما يلي :-

1 - الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية:

يعد الاتصال الإداري في هذا السياق عملية تفاعل اجتماعي، يتم فيها تبادل للمعلومات والأفكار بين الناس، حيث يمكّن القيادة من استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنه يمكن القادة أيضاً من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة (الهاشمي، 2001 : 35) .

2 - **الاتصال الإداري عملية مستمرة.** حيث يعد الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد، فليس له بداية أو نهاية، بمعنى أن عملية الاتصال لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة

المنظمة؛ وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل، وتحافظ على ركائزه، وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة (السلمي، 1975 : 41).

3 - الاتصال الإداري عملية بين طرفين .

سواء كان الاتصال بين شخصين أو شخصاً ومجموعة من الأفراد، الهدف من التفاعل تحقيق مشاركة بين المستقبل والمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل (فهمي وبدوي، 1991 : 6).

4 - الاتصال الإداري عملية معقدة .

تعد عملية الاتصال الإداري عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سوف نحكم على عملية الاتصال بالفشل، لذلك يجب الأخذ بالحسبان قبل القيام بعملية الاتصال العديد من المتغيرات التي تتعلق بالأفراد والبيئة والإمكانات.

5 - الاتصال الإداري عملية لا تعاد .

إن الرسائل الاتصالية دائمة التغيير بتغيير الأزمان والأوقات وحتى الفئة المستهدفة، فالرسائل التي قمنا بها بالأمس ليست كرسائل اليوم، فمن غير المحتمل أن ينتج الناس وسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة؛ لأن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني لا بل الحياة كلها في تغيير . كما أنه لا يمكن إلغاء نتائج الاتصال، و كما هو معروف أنه لا يمكن لأي إنسان أن يقوم بإلغاء التأثير الناتج من رسالة اتصالية، وإن كان هذا الاتصال غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في اختيار المكان أو الزمان أو الموقف الاجتماعي، ففي هذا الحال نقول أنه (قد سبق السيف العدل) فقد تتأسف أو تعتذر من خلال إرسال رسالة معدلة أخرى لكن من الصعب أن نسحب كلاماً قد قيل، أو نسحب رسالة اتصالية تم توزيعها (أبو عرقوب، 1993 : 51).

خصائص الاتصال الإداري الفعال :

1 - السرعة : بمعنى أن الوسيلة المستخدمة في الاتصال هي التي تحدد مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات .

2 - التغذية الراجعة : إذ أن الوسائل الشفهية في الاتصال تسهل من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام الاتصال التنظيمي بنجاح، وعلى العكس فإن الوسائل المكتوبة كالتقارير والمذكرات والخطابات تعد من الوسائل غير الفاعلة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال .

3 - التسجيل: وتكمن أهمية التسجيل في حفظ الرسائل المكتوبة و تخزينها بوسائل متعددة مثل الحاسوب لإمكانية الرجوع إليها ومتابعة الانجاز في الاتصال .

4 - الكثافة: القدرة على تقديم معلومات بشكل كبير ومكثف كما في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كانت أفضل.

5 - الرسمية: كلما كان موضوع الاتصال رسمياً كلما أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك فيعتبر الخطاب وسيلة مناسبة لإعلام فرد بالترقية أو النقل، كما أن الاتصالات الداخلية بين الزملاء في العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل : المذكرات الداخلية والهاتف وهناك اتصالات داخلية تأخذ الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير .

6 - التكلفة: كلما قلت كلفة وسيلة الاتصال كان أفضل والتكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة والطبع والبريد والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، كما أنها تشمل تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع، تم الاسترجاع (القيسي، 2009: 83).

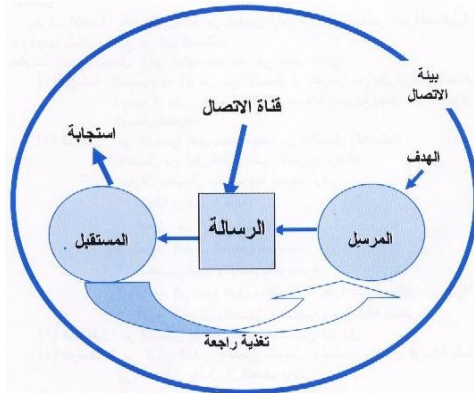
عناصر عملية الاتصال الإداري :

حتى تتم عملية الاتصال الإداري المدرسي بسهولة ويسر لابد أن تتوفر العناصر الرئيسة لعملية الاتصال والتي من خلالها نتمكن من إجراء عملية الاتصال، على الرغم من أن هناك العديد من الباحثين تناولوا عناصر الاتصال الإداري المدرسي على اختلاف أعدادها ومكوناتها.

وقد ذكر (أبو ناصر، 2008): " أن عملية الاتصال تتكون من العديد من العناصر المتكاملة حيث لا تتم تلك العملية إلا بوجود تلك العناصر، ومهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية التالية :

- المرسل - الرسالة - قناة الاتصال - المستقبل - التغذية الراجعة .

ولا يمكن أن تتم عملية الاتصال إذا غاب أحد هذه العناصر. بل إن كل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به في عملية ديناميكية مستمرة. (أبو ناصر، 2008 : 75).



شكل رقم (1) يوضح عمل عناصر عملية الاتصال

في ضوء ذلك اعتمد الباحث في هذه الدراسة العناصر الخمسة المذكورة لعملية الاتصال الإداري حتى تتم بشكل دقيق وفعال وهي كما يلي :

1- المرسل :

هو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات ويريد أن ينقلها للطرف الآخر، ولا بد أن تتأثر هذه الأفكار والمعلومات بإدراك وفهم المرسل وحكمه على هذه الأفكار. (عبد الباقي، 2002 : 24). ويرى (حسان، والعجمي، 2007) أن المرسل " هو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة (حسان، العجمي، 2007 : 279).

ونذكر (سركز، وخلييل، 1996) من عناصر الاتصال الإداري المدرسي المرسل وأضاف بعض الخصائص التي تتوافر فيه منها : " أن المرسل هو المسئول عن الإرسال، وفي العادة تبدأ مهمته قبل البدء في عملية الإرسال الفعلي حيث يناط به دور الإعداد ثم دور تحويل المعرفة إلى الشكل الذي يناسب المستقبل، ثم دور التنفيذ الفعلي (الإرسال)، وقد يكون المرسل مديراً أو معلماً، أو آلة تعليمية أو مطبوعاً أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة، وفي جميع الأحوال يكون الإنسان هو المرسل، فإما أن يقوم بإرسال الرسالة أو يكون وراء إرسالها من خلال إعدادها لها، حين يكون الإرسال بالوسائل الأخرى.

حتى يقوم المرسل بدوره بنجاح لابد أن تتوافر فيه الخصائص التالية :

- أن يكون متمكناً من المادة المعرفية لموضوع الرسالة من حيث صحتها ودقتها .
- أن يكون ذا خبرة واسعة في مجال تخصصه .
- لديه القدرة على تفهم خصائص المستقبلين من حيث ميولهم ورغباتهم واستعداداتهم .
- يمتلك مهارة تسويق المادة المرسله.

- يراعي الفروق الفردية للمستقبلين.(سركز، خليل، 1996: 27).

ويرى الباحث أن من أهم عناصر الاتصال الإداري المدرسي هو المرسل إذ بدونها لا يكون هناك اتصال، ولا تكون ويكون المرسل هنا هو مدير المدرسة .

2 - الرسالة:

تعد الرسالة الركن الثاني من العملية الاتصالية وتتمثل الرسالة في مجموعة المعلومات والأفكار والمفاهيم والقيم والعادات التي يسعى المرسل لإيصالها للمعنيين فيها، وإكسابهم إياها وتتمثل الرسالة في المجال التعليمي بعدة صور منها الموضوع الذي يقدمه المدير للعاملين، أو موضوع الدرس الذي يقدمه المعلم للتلاميذ. (عياصرة، والفاضل، 2006 : 34).

وذكر (أبو ناصر) أن الرسالة هي : جوهر الموضوع الذي نريد نقله للمعنيين، والذي يتمثل في صورة شفوية أو تحريرية أو أحياناً تأخذ الرسالة شكلاً آخر من الرموز أو الصور أو الإشارات. (أبو ناصر، 2008: 75).

ويضيف (القرعان، وحراشة، 2004) أن الرسالة: " تمثل محتوى فكري معرفي يشمل عناصر المعلومات باختلاف أشكالها سواء أكانت مطبوعة أو مجموعة مرئية، وتمثل الرسالة الشكل المادي أو المحسوس أو المسموع أو المرئي بعد القيام بعملية الترميز التي يقوم بها المرسل (القرعان، حراشة، 2004: 102).

وتشير (القيسي، 2009) بأن الرسالة "هي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل، ويأخذ تحويل الأفكار صوراً وأشكالاً مختلفة منها الرموز، والكلمات، والحركات، والأصوات، والحروف، والأرقام، والصور، والسكون، وتعبيرات الوجه، والجسم، والتلامس والمصافحة، وتغيير نبرات الصوت وغيرها من الرموز (القيسي، 2009 : 80). ويرى الباحث : أن الرسالة هي كل موضوع يسعى مدير المدرسة إيصاله لكل شركاء العمل في المؤسسة التعليمية من إدارة تعليمية أو معلمين أو طلبة أو أولياء أمور. ويؤكد الباحث حتى تقوم الرسالة بالدور المطلوب لابد أن يتوافر فيها مجموعة من المقومات على النحو التالي.

- 1 - الدقة العلمية في المحتوى المعرفي .
- 2 - ضرورة مناسبة الفئة المستهدفة من حيث تلبية حاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم العقلية .
- 3 - تعرض بطريقة تثير اهتمام ودافعية المستقبل .
- 4 - تكون بعيدة عن التعقيد وأن تصاغ بلغة واضحة .
- 5 - تتناسب مع الوقت المخصص للعرض.

3 - قناة الاتصال :

هي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ابتداءً من الصوت العادي للمرسل أو الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم واللوحات والصور والأفلام الثابتة والمتحركة والمسجلات الصوتية وانتهاءً بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة (عياصرة، والفاضل، 2006 : 36). وتوضح (القيسي، 2009) بأنه من الأفضل للمرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية على المستقبل لها، ويوجد العديد من الوسائل التي يمكن أن نستخدمها في عملية الاتصال فمنها الوسائل الشفهية والمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والهاتف والندوات والمحادثات الشخصية والمؤتمرات، وهناك اتصالات مكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية (القيسي، 2009 : 82).

وأكد (أبو ناصر، 2008) : " الوسيلة هي القناة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل إلى المستقبل وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات، واللجان ، والندوات . وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والمجلات والمنشورات الدورية (أبو ناصر، 2008 : 76).

ويضيف (حسن، 2003) أن قناة الاتصال : هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لينقل الرسالة (حسن، 2003:16).

ويذكر (عياصرة، الفاضل، 2006) عدة قنوات للاتصال وهي كما يلي :

- القناة اللفظية (مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية).
 - القناة الكتابية (النشرات والتقارير).
 - القناة التقنية (التلفزيون، الراديو).
 - القناة التصويرية (الملصقات والإعلانات).
 - قناة الانترنت وهي الأحدث والأسرع في عميلة الاتصالات الحديثة (عياصرة، الفاضل، 2006 : 134).
- ويرى الباحث أن نجاح عملية الاتصال يكمن في اختيار المرسل لقناة الاتصال الصحيحة وتوظيفها بطريقة سليمة، لأنه من الممكن أن لا يُعترض المدير على مضمون الرسالة ولكن من الممكن أن يُعترض على الطريقة أو القناة التي تتم فيها نقل الرسالة . كما يؤكد الباحث على أهمية دور استخدام القنوات الحديثة في عملية الاتصال الإداري مثل الانترنت والبريد الإلكتروني، حيث تعمل هذه القنوات على إيصال الرسالة بطريقة سريعة وسهلة وتعطي نتائج أكثر فعالية وكفاءة .

4 - المستقبل :

هو الشخص أو الجهة التي توجّه إليها الرسالة، ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل. لذلك يجب أن يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل.

ويشير (حسان، والعجمي، 2007) أن المستقبل هو " الشخص أو الجماعة التي يوجه إليها المرسل رسالته، مثل التلميذ عندما يستمع إلى شرح معلم، والجمهور عندما تستمع إلى برامج الإذاعة والتلفزيون (حسان، والعجمي، 2007 : 279).

وذكر (سلامة، 2002) أن المستقبل لا يكون مستمعاً فقط بل هو جزء فاعل في عملية الاتصال ككل، وقد لا يغيب عن الذهن أن إدراك المستقبل لمفهوم الرسالة يتوقف على الخبرات الجديدة وعلى قدرته على إدراك العلاقات المختلفة بين الجديد والقديم ثم حالته النفسية والاجتماعية، وبذلك لا تصبح مهمة المرسل التلقين والإلقاء، وإنما مهمته تهيئة مجالات الخبرة للمستقبل، وإعداد

الظروف التي تسمح بالتعلم حتى يتم اكتساب الخبرة، وتعديل أنماط السلوك بعد دراسة كل العوامل الموجودة في مجال التعليم، والتي تؤثر على قدرة المستقبل على التعليم (سلامة، 2002 : 19).
ويضيف (سرکز، و خليل، 1996) بعض الخصائص المتوافرة في المستقبل حيث يقول أن المستقبل هو المتعلم في الموقف التعليمي، الذي يقوم باستقبال الرسالة مبتدئاً بفك رموزها وألفاظها ثم تفسير مدلولاتها وفهم معانيها ومن ثم استيعابها، وبالتالي فإن تفاعل المستقبل مع محتوى الرسالة يكون بتغيير نمط سلوكه وأدائه وفقاً لأهدافها، لذلك لا بد أن ينصف المستقبل بالخصائص التالية:

- يكون سليم الحواس وخاصة السمعية والبصرية.

- تتوافر لديه مهارات الاتصال الرئيسية (سرکز، و خليل، 1996 : 28) .

ويرى الباحث أن المستقبل هو الفرد الذي يتلقى محتوى الرسالة، فإما أن يقبلها ويستوعبها ويقوم بتنفيذ متطلباتها أو يرفضها ويتجاهلها، ويعتبر المستقبل من أهم عناصر الاتصال الإداري ويكون المستقبل هنا مدير المدرسة أو ولي الأمر أو مؤسسة في المجتمع المحلي.

5 - التغذية الراجعة:

تعرف التغذية الراجعة بشكل بسيط بأنها الطريقة التي يتم فيها إعلام المتعلم بنتيجة تعلمه وذلك من خلال تزويده بمعلومات عن أدائه بشكل مستمر من أجل مساعدته في تثبيت النقاط الإيجابية في الأداء، أو تعديل النقاط التي تحتاج إلي تصحيح، والمقصود دائماً بالتغذية الراجعة هي مجموعة المعلومات التي تُعطى للفرد دائماً بعد استجابته (سلامة، 1992 : 59).
وذكر (عياصرة، والفاضل، 2006) " أن التغذية الراجعة تشكل الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، والتغذية الراجعة تؤكد على عملية التفاعل بين المرسل والمستقبل. ويقصد هنا بالتغذية الراجعة جميع أنواع وردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فاعليته في عملية الاتصال (عياصرة، الفاضل، 2006 : 41).

وقد أيد ذلك (أبو ناصر، 2008) حيث ذكر أن التغذية الراجعة" هي عبارة عن الأثر الذي يصدر عن المستقبل عند تلقيه الرسالة أي بمعنى في مجال المؤسسة التربوية الأثر الذي يتركه المعلمون أو التلاميذ أو أولياء الأمور على مدير المدرسة، وقد يكون هذا الأثر إيجابياً ويدل على وصول الرسالة إلى المستقبل أو سلبياً على عدم وصول الرسالة إلى المستقبل (أبو ناصر، 2008 : 76).
وقد اتفق معهم كذلك (سرکز، و خليل، 1996) حيث ذكر : أن التغذية الراجعة من العناصر الأساسية لعملية الاتصال، وهي رسالة المستقبل المرتدة للمرسل، كرد فعل لتلقي محتوى الرسالة الأصلية في شكل إشارات أو إيماءات أو ألفاظ أو أسئلة واستفسارات أو مجرد الصمت وحده، ومن خلالها يتضح للمرسل عدة أشياء منها التأكد من سلامة استقبال الرسالة، ومدى فهم المستقبل لها (سرکز، و خليل، 1996 : 34).

ويؤكد الباحث من خلال ما سبق على أهمية التغذية الراجعة في المواقف التعليمية ومنها :

- 1 - تعديل الأخطاء التي تضمنتها الرسالة الخاطئة .
 - 2 - تحسين وتطوير وتنظيم عملية نقل وإرسال الرسالة.
 - 3 - العمل على مساعدة المستقبل لفهم وتحليل الرسالة.
 - 4 - تقديم التعزيز الفوري للمستقبل وتشجيعه على الاستمرار في عملية التعليم.
 - 5 - تؤكد على الاستجابات الصحيحة وتعالج نقاط الضعف.
- ويرى الباحث : أن من المهمات الإدارية الأساسية لمدير المدرسة تنظيم عملية الاتصال في المؤسسة بين جميع المعنيين، وأن يراعي عناصر الاتصال الإداري المدرسي وهي : المرسل، والمستقبل، والرسالة، والقناة لفظية كانت أو كتابية، والتغذية الراجعة التي بها يستدل على وصول وفهم الرسالة.

أنواع الاتصالات الإدارية:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية بين اتصالات تأخذ الطابع الرسمي، وذلك حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة، وبين اتصالات غير رسمية، وهذا النوع يعتمد على مدى توفر الروابط والعلاقات الاجتماعية والشخصية التي تربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض سواءً في داخل المؤسسة أو خارجها، ولكل نوع من هذه الأنواع قنواته الخاصة وهي على النحو التالي: (اللوزي، 1999: 117).

أولاً - الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تتم من خلال القنوات التي حددتها المنظمة باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات، والمسئوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها. وهناك ثلاث قنوات لهذه الاتصالات.

1 - الاتصال الهابط : Down Communication

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة حيث يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا (نصرالله، 2008: 16).

وذكر (سليمان، 1998) أن هناك نوعاً من الاتصال يكون دائماً من الرؤساء إلى المرعوسين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، سواءً في المؤسسات العامة أو التعليمية أو غيرها كأن يكون من مدير إدارة تعليمية إلى مدير المدرسة أو من مدير المدرسة إلى المعلمين أو من المعلمين إلى التلاميذ (سليمان، 1998 : 209).

ويضيف (نصر الله، 2001) أن الاتصالات الهابطة تتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتظهر أكثر أشكاله حدوثاً في التعليمات التي تصدر وتعطى للعاملين، وذلك على اختلاف مستوياتهم. وتتم هذه العملية على افتراض أن الإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمل. (نصرالله، 2001:45) ويؤكد (الجبر، 2002) أن هذا النوع من الاتصالات يكون متفق عليه مع خطة السلطة وعادة ما يأخذ شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات يصدرها المدير أو قد يكون تلقاها من السلطات العليا بغرض تنظيم وتوجيه العملية التعليمية داخل المدرسة (الجبر، 2002 : 238).

ويهدف الاتصال الهابط في الغالب إلى إيصال البيانات والقرارات والأوامر والتقارير وغيرها من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أقل منه (دياب، 2001 : 243). ويرى الباحث أن هذا النوع من الاتصال يعتبر من الأساسيات التي تحدد المسؤوليات والمهام للعاملين في المؤسسة كل حسب موقعه ومسؤولياته حتى لا يحدث هناك أي تداخل وإرباك في العمل ينتج عنه خلط الأمور مما ينعكس سلباً في سير العمل.

ويؤكد الباحث أن من أسباب الإخفاق في تطبيق هذا النوع من الاتصال على أكمل وجه هو أن كثيراً من المديرين أو ممن يكونون في مراكز عليا لا يتقنون مهارة الاتصال من هذا النمط ولا يوظفونها بالشكل والمستوى المطلوبين، وأن كثير من المعلومات تحجب عن المرؤوسين أو يفشل نظام الاتصال في إيصالها بالطريقة والوقت المناسبين .

2 - الاتصال الصاعد : Upward Communication

يتمثل هذا النوع من الاتصالات في تدفق المعلومات والبيانات والنشاطات والقرارات والأداءات عن الأفراد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة، وذلك عبر القنوات الرسمية في التسلسل الهرمي للمؤسسة (عليان، سلامة، 2002:155).

ويضيف (عياصرة، والفاضل، 2006) أنه قد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوجيهات، والمقترحات العامة، ومقترحات بصدد الميزانية والشكاوى وطلبات المساعدة أو التعليمات(عياصرة ، الفاضل، 2006 : 102).

ويؤكد (حنفي وآخرون، 2002) أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة (حنفي وآخرون، 2002 : 212).

ويتفق الباحث مع (حنفي) على أن من أهم فوائد الاتصال الصاعد أنه يوفر التغذية الراجعة اللازمة لتعديل وتطوير الأداء الإداري للمؤسسة. ويتعرض هذا النوع من الاتصال لكثير من المشكلات والعقبات، حيث أنه غالباً ما يحول بعض العاملين من وصول المعلومات بشكل صادق ودقيق إلى المستويات العليا وخاصة إذا كانت تحمل أخباراً تسيء إلى المؤسسة أو تسبب بعض الإزعاج أو تكون هذه الأخبار غير سارة. (عليان، سلامة، 2002، 155).

ومن معوقات هذا النوع من الاتصال ما يلي :

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.
- تحريف وتزييف المعلومات أو تشويشها أثناء نقلها إلى أعلى.
- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين .
- انتشار ثقافة الخوف لدى المرؤوسين.

ويرى الباحث أنه يجب على المديرين تشجيع هذا النوع من الاتصال وتعزيزه لأنه يعمل على تزويدهم بالتغذية الراجعة العكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم.

3 - الاتصال الأفقي : Lateral Communication

يقصد به الاتصال الذي يحدث بين اثنين أو أكثر من أفراد المؤسسة ممن هم على نفس المستوى التنظيمي كاتصال رؤساء الدوائر والأقسام واتصال المديرين فيما بينهم، وكالاتصال الذي يجري بين المشرفين وبين المعلمين كذلك، والاتصال الذي يحدث في إطار اللجان المدرسية والتربوية.

وذكر (سليمان، 1998) " أن هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية المتماثلة يتم بين إدارات التعليم بعضها لبعض، أو الأقسام المتماثلة في المؤسسات التعليمية أو بين المعلمين بعضهم البعض (سليمان، 1988: 210).

ويعد هذا النوع من الاتصال مهماً جداً لأنه يؤدي إلى بلورة وفهم التعليمات والتوجيهات الصادرة من المستويات الإدارية العليا، وتعزيز روح فريق العمل حيث يتم التشاور والتنسيق في مختلف الأمور ذات العلاقة المشتركة في هذه المستويات، كما يمكن تطبيقه بين إدارات التعليم فيما بينهما أو بين إدارات المدارس في نفس المرحلة أو الأقسام المتماثلة في نفس المؤسسة من خلال اجتماعات اللجان أو المجالس المختلفة (الأغبري، 2000: 316).

ويهدف الاتصال الأفقي إلى التنسيق بين الأفراد والأقسام والدوائر المختلفة وتبادل المعلومات والآراء والمشاعر والأفكار، ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفي أو المهني، وغالباً ما يكون الاتصال الأفقي شفوياً وبطريقة مباشرة دون أي تعقيدات إدارية ويتم من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان، وأنماط السلوك المختلفة أثناء العمل (عليان، سلامة، 2002: 157).

ويرى الباحث أن أهمية هذا النوع من الاتصالات تكمن في حل المشكلات والخلافات والصراعات من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد في نفس المستوى دون تدخل أطراف أخرى من مستويات إدارية أعلى مما يتيح توفير مناخ إنساني وعاطفي يساعد على إزالة التوتر أو تخفيفه باستمرار .

ثانياً - الاتصالات غير الرسمية:

هي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المؤسسة والتي تحدث من خلال قنوات وخطوط تتجاوز القنوات والخطوط التنظيمية القائمة في هيكلية المؤسسة ومستوياتها المختلفة ويحدث مثل هذا النوع من الاتصال في جميع المؤسسات والمستويات دون التقيد بمراكز المتواصلين وبرتبهم وعلاقتهم الرسمية.

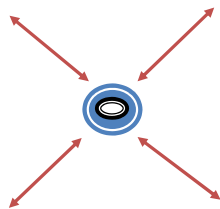
ويهدف الاتصال غير الرسمي إلى إشباع الحاجات، وإلى زيادة العلاقات الشخصية والإنسانية مع الآخرين من غير العاملين في نفس المستوى التنظيمي، للعمل على التغلب على الملل والرتابة التي تنشأ عن أنماط التواصل الرسمي باتجاهاته المختلفة، كما أنه يحاول التأثير في سلوك الآخرين بشكل غير مباشر، ويعمل على توفير مصادر للمعلومات والتفاعل عبر قنوات لا توفرها قنوات التواصل الرسمي.

ويرى الباحث أن هذا النوع من الاتصال إذا ما أحسن استعماله وضبطه، وحسنت أهداف ونوايا القائمين عليه تحققت الأهداف المرجوة منه . كما أنه يمثل ضرورة من أجل تحقيق التماسك بين العاملين في الدوائر والمؤسسات لتعزيز كرامة الأفراد وتحقيق شخصياتهم وذواتهم الاجتماعية .

أنماط الاتصال الإداري:

يتركز دور أنماط الاتصال الإداري على تنظيم عملية الاتصال من خلال تحديد من يرسل الرسالة، وإلى من ترسل، وما مضمونها، وكيفية إرسالها، وكلما كثرت قنوات الاتصال كانت عملية الاتصال سهلة بين العاملين في المؤسسة. وكما ذكرنا سابقاً ضرورة عدم الاقتصار على عملية الاتصال الرسمي فقط حيث هناك دائماً بعض الحالات التي تتطلب اتصالاً خارج القنوات المتعارف عليها في المؤسسة، لذلك يجب على مدير المدرسة أن يقوم بتوضيح كل الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالعاملين في المؤسسة لكي تسهل عملية الاتصال فيما بينهم أو فيما بينهم وبين الإدارة المدرسية (الجبر، 2002: 246).

وقد قام العديد من الباحثين ببعض البحوث والدراسات حول الاتصالات الإدارية وأهميتها في صنع القرارات، وقد كشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة وبينت هذه الدراسات عدة أنماط للاتصالات جميعها تستند على الأنماط الأربعة التالية:



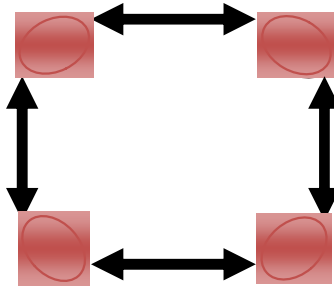
شكل رقم(2): شكل العجلة

النمط الأول: (شكل العجلة)

هذا النمط يتيح لعضو واحد وهو المدير أو المسئول أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر

إلا بالمدير أو المسئول، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد المدير أو المسئول ويتصف هذا النوع بسرعة توصيل المعلومات والصدق في توصيلها بدرجة عالية. (السبيعي، 2003. www)

النمط الثاني : (شكل الدائرة)

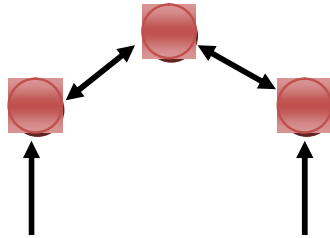


شكل رقم (3)

الشبكة الدائرية (السبيعي، 2003. www)

يوضح هذا النمط أن كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً والسرعة في هذا النمط معقولة إلى حد ما، ولكن مصداقية نقل المعلومة غير متوافرة بالدرجة المطلوبة

النمط الثالث: (شكل السلسلة)



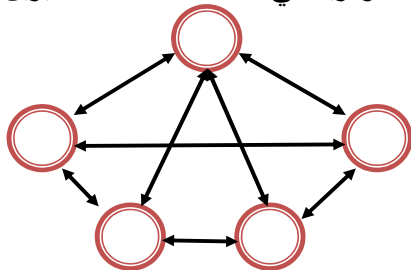
شكل رقم (4)

شكل السلسلة (الصبحي، 2006. www)

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو فردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير .

ويرى الباحث أن في هذا النمط يقوم مدير المدرسة بنشر كل المعلومات عن طريق الاتصال بنوعين مختلفين من الأفراد الذين يقومون بدورهم بتوصيل

المعلومات إلى الأفراد الآخرين. ويكون التشويش والتحريف في الرسالة متوافر في هذا النوع من الشبكات، وسرعة التوصيل متوسطة، وهو يعبر عن شدة المركزية في الاتصال لدى المديرين.



شكل رقم (5)

الشكل المتشابك (السوادني، 2006. www)

النمط الرابع: (الشكل الكامل المتشابك)

في هذا النمط يتاح لكل فرد من أفراد المؤسسة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتم في كل الاتجاهات، غير أن استخدام مثل هذا النمط يؤدي في بعض الأحيان إلى بطء في

عملية إيصال المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وضياح المسؤولية، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة (حريم، 2004 : 271 - 272). ويرى الباحث أن توظيف هذه الأنماط بشكل فعّال ومثمر يتطلب وجود فرد يقوم بدور محوري تتناط به مسؤولية توضيح ومعالجة المعلومات في نطاق المجموعة التي ينتمي إليها، حيث يتولى هذا الفرد موقعاً قيادياً يفرضه عليه موقعه من المجموعة، فهو المحور الذي من خلاله يجري نقل المعلومات وتنسيقها، وتتوقف فاعلية الاتصال على قدرة هذا الفرد المحوري على التنسيق والنقل، وعلى موقع كل فرد بالنسبة له .

وسائل الاتصال الإداري

تتعدد أشكال ووسائل الاتصال بين العاملين في مجال الإدارة المدرسية، فمنها الكتابي ومنها الشفهي ومنها بالإيحاء الحركي، ومنها الإلكتروني، ويتم ذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والمكالمات التليفونية، والحاسوب إلى غير ذلك من الوسائل، حيث تعمل كل وسيلة من الوسائل السابقة على نقل الأفكار والآراء، والأوامر والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومات والذي يختلف عن دور الوسيلة الأخرى إلا في بعض الجوانب التي تتعلق بالوسيلة ذاتها، وكلما كان هناك فرصة لاستعمال أكثر من حاسة في الاتصال كلما كانت وسائل الاتصال أكثر نجاحاً (الطيب، 1999 : 34).

ويضيف (الأغا، 1996) أن الاتصالات داخل المؤسسة تتم بعدة وسائل منها:

- المقابلة الشخصية .
- المكالمات الهاتفية .
- الخطابات والمذكرات المكتوبة .
- الاجتماعات واللجان والمجالس التربوية .
- المنشورات الدورية والقرارات .

ويتوقف اختيار إحدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات منها السرعة المطلوبة في الاتصال، السرعة الواجب توافرها، وعدد المطلوب الاتصال بهم، ونوع الرسالة المطلوب توصيلها، والحاجة إلى توضيح الرسالة ذاتها لعرض وجهات النظر والاتفاق على طريقة التنفيذ (الأغا، 1996 : 172). وتتنوع وسائل ووسائل الاتصال المتاحة لمدير المدرسة، فمنها المجالس المدرسية، واللجان، والاجتماعات، والتقارير، والمقابلات، وغيرها. وتقسّم هذه الوسائل بين ثلاثة أنماط من الاتصالات الوسائط الكتابية، والوسائط الشفهية، والوسائط المصورة (عابدين، 2001 : 182).

وذكر (عزب، 2008) وسائل عديدة للاتصال الإداري المدرسي مثل : اللجان التربوية، التقارير، الاجتماعات، المقابلات، ولكي تتم عملية الاتصال بكفاءة عالية ينبغي على مدير المدرسة أن :

- يمتلك ثقافة الاتصال ويعززها.

- يكون لديه الكفايات المطلوبة لإجراء عملية الاتصال.

- يحسن إدارة الاجتماعات وجلسات العمل.

- يعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال (عزب، 2008 : 206).

وقد تناول (حسان، والعجمي، 2007) وسائل الاتصال التربوي بشيء من التفصيل حيث صنف وسائل الاتصال وعددها حسب المجال التي تنتمي إليه فمنها ما يستخدم في مجال الإدارة التعليمية على مستوى قادة المؤسسة التعليمية لتوصيل أفكارهم وآرائهم للعاملين، وهناك أيضاً من الأدوات التي يستخدمها العاملون في توصيل أفكارهم ومشكلاتهم إلى قادة المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى الأدوات التي تستخدم بين الوحدات التعليمية ذات المستوى الواحد (حسان، والعجمي، 2007 : 297).

ومن خلال اطلاع الباحث على أشكال ووسائل الاتصال الإداري سوف يتناول في هذه الدراسة أربعة أنواع لكل نوع منها وسائله الخاصة به، أما عن هذه الأنواع فهي:

الاتصال الكتابي، الاتصال الشفهي (اللفظي)، والاتصال من خلال الحركات والإيحاءات (غير اللفظي)، والاتصال الإلكتروني .

1 - الاتصال الكتابي:

يقصد به تبادل المعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال بشكل مكتوب. حيث يعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال. وإذا كانت الاتصالات الشفهية هي السمة الغالبة في عملية الاتصال الإداري وتشكل الجزء الأكبر فيها فليس معنى ذلك أن نقل من أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية. إذ يقومون يومياً بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة، ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتوبة. (عياصرة، والفاضل، 2006 : 68).

ويضيف (العميان، 2005) أن الاتصال الإداري المكتوب يشمل عدداً من الوسائل منها الرسائل، والقرارات، والتقارير وغيرها، إلا أن لكل واحدة من هذه الوسائل وظيفة تختلف عن الأخرى، غالباً التقارير تضم في طياتها معلومات وبيانات ترفع من الموظفين بالإدارة لمديريهم، بغرض توضيح مشكلة معينة، أو إعطاء فكرة عامة أو خطوط عريضة، حول مستوى أداء العاملين بالإدارة، وبناءً على عملية متابعة المدير للموظفين، وكلما كان محتوى هذه التقارير يتم بالمصادقية في المعلومات، ووضوح بالمعاني في عملية العرض، والتحليل كلما كانت أكثر فاعلية. أما الرسائل

فعادة ما يكون امتدادها أفقياً أو يكون من أعلى إلى أسفل كالمخاطبات الإدارية، أما القرارات فعادة ما تكون من أعلى إلى أسفل، مثل قرارات العمل والترقية، ومن وسائله أيضاً المذكرات، وهي بمثابة مكاتبات متبادلة بين المدير والموظفين التابعين له، وبين الموظفين بعضهم البعض في نفس الإدارة، بهدف توضيح الأمور أو الأوامر والتعليمات والتوجيهات (العميان، 2005 : 244).

ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها :

- يدمج كلاً من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب، يمكن الرجوع إليه في أي وقت.
- يعد طريقة منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسائل المكتوبة على عدد كبير من المستفيدين.
- متابعة الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة .
- يعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكلات أو خلافات حول ما تحويه عملية الاتصال.

أما عن عيوب الاتصال الكتابي كما يذكرها (عريفج) فتتمثل في :

- البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا.
- يستغرق وقتاً في عملية الإعداد والصياغة.
- قد يفهم بطريقة خاطئة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته وخبرته في العمل (عريفج، 2001: 146).
- ويرى الباحث أن من عيوبه أيضاً أنه يهمل الجانب الإنساني والوجداني بين المرسل، والمستقبل، وهو أهم شيء في العملية الاتصالية لما له من أثر على الاقتناع، وسرعة الاستجابة، وزيادة الثقة المتبادلة.

ويذكر (عطوي، 2001) أن الاتصال الكتابي يتحقق بإتباع عدة طرق تشمل التقارير، والمذكرات والمقترحات والأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية كما يلي: (عطوي، 2001: 166).

أ - التقارير :

التقرير هو وسيلة من وسائل الاتصال بين المستويات الإدارية، المختلفة وبين وحدات النشاط كل في مجال تخصصه (الطيب، 1999 : 37). ويذكر (عياصرة، والفاضل، 2006) أنه عرض مكتوب لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات تتماشى مع نتائج التحليل (عياصرة، والفاضل، 2006: 38).

ويضيف (الخوجا، 2004) أنه مجموعة من الحقائق خاصة بمشكلة معينة، تعرض تحليلاً بطريقة مبسطة، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل (الخوجا، 2004 : 68).

ويؤكد (درويش، وتكلا، 1980) أنه يكثر الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة لأنه يغطي أكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين يتعذر التواصل معهم بصورة شفوية، ويختلف التقرير باختلاف الهدف منه، سواءً كان تقريراً إدارياً أو فنياً، وتعد التقارير وسيلة اتصال هامة داخل دوائر الأعمال على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المؤسسة وقيادتها بفاعلية وكفاءة، ومن ناحية أخرى قد تختلف التقارير من حيث المضمون والفترة الزمنية، وقد تكون التقارير دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات زمنية معينة (شهرية، أو سنوية)، وإما تقارير عن موضوعات معينة، ويجب أن تكون التقارير ملخصة ومختصرة لأن الكثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطلوبة (درويش، وتكلا، 1980: 494). ويرى الباحث أنه من الضروري أن يتصف التقرير بمجموعة من المواصفات حتى يؤدي الرسالة المراد تحقيقها ومنها ما يلي:

- أن يكون التقرير كاملاً، ودقيقاً، وصادقاً.
- يكون مختصراً بقدر الإمكان.
- يتصف بالموضوعية وغير محكوم بالأهواء الشخصية .
- مرتب ومتسلسل بشكل منطقي .
- يقدم في الوقت المطلوب.
- يستخدم الإيضاحات والأشكال والبيانات المساندة .
- خالي من الأخطاء .

ب - المذكرات والاقتراحات :

هي المكاتبات التي يعدها المرؤوسون لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور، وعلى المسئول الاهتمام بالمقترحات الخاصة بالمرؤوسين، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم دائماً، وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجدية تعد وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية (حريم، 2004: 26).

ج - الشكاوى:

تعد الشكاوى إحدى وسائل الاتصال المكتوب والمستخدم في المنظمات وهي في العادة ترفع من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في العمل، وتفيد الحقائق أن الكثير من الشكاوى الصادقة والتي تتبنى النقد البناء والتي تقدم بصورة مهنية، تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل (عامر، 1986: 98).

د - الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب والدوريات

هي وسيلة كتابية إخبارية تستخدم لتوضيح أمر معين قد يحدث فيه لبس نتيجة لرسالة سابقة غير واضحة وتعد الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية إحدى وسائل الاتصال الإداري وقد ذكر (القريوتي، 2004) من شروطها ما يلي :

1 - يكون الموضوع المرفق واضحاً لا لبس فيه ولا غموض، حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل .

2 - تكون التوجيهات والتعليمات منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها قد يسيء إلى عملية التنفيذ.

3 - يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة. (القريوتي، 2004: 332).

2 - الاتصال الشفهي :

المقصود به نقل وتبادل وتداول المعلومات بشكل شفهي. يعد هذا النوع من الاتصال أساسي في عملية الاتصال حيث يشكل المساحة الأكبر في أي مؤسسة تربية، فالإنسان يقضي ما نسبته 75% من مجموع اتصالاته بصورة شفوية، حيث يعتمد هذا النوع على تبادل المعلومات والبيانات من المرسل والمستقبل شفاهةً، أي من خلال الكلمات المنطوقة لا المكتوبة، حيث يسميه البعض باللفظي.

ويعد الاتصال الشفهي أقصر الطرق وأيسرها لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها صراحة، وهو أكثر فاعلية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث إنه يكون في اتجاهين لتبادل الرأي، ويسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها واتجاهاته واستجاباته لها. كما أن الاتصال المباشر يوفر فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة، وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه (ماهر، 2007: 366).

وقد أورد (عبد الباقي) عدة سلبيات للاتصال الشفهي من أهمها: عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد، وأيضاً يتطلب الاتصال الشفهي قدرة على الحديث حيث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصاً إذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكاً كما يتطلب خبرة وتجربة وممارسة، كما أن الاتصال الشفهي لا يصلح دائماً في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلاً واستخدام هذا النوع يعتمد على عدة عوامل كحجم المؤسسة وعدد العاملين (عبد الباقي، 2001: 269).

أنواع الاتصال الشفهي:

أ - المقابلات الشخصية:

تعد المقابلات الشخصية من أوضح وسائل الاتصال، لأنها عادة تكون وجهاً لوجه، ولأنها تتميز عن الوسائل الأخرى باعتمادها أسلوب الأخذ والرد والتعليل والتفاهم (عياصرة، الفاضل، 2006: 68). ويضيف (ماهر، 2007) أن المقابلات الشخصية أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمي، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق، أو الاقتراحات، أو الشكاوى أو التنظيم في المؤسسة، والوقوف على استعداد العاملين وقدراتهم، وقياس استعداد الموظف على التعليم والتدريب (ماهر، 2007: 367).

ويؤكد (عريفج، 2001) على مميزات المقابلة الشخصية عن وسائل الاتصال الأخرى بما يلي:

- توفر فرصة كبيرة للتغذية الراجعة لطرفي المقابلة .
- تعطي استجابات مباشرة للأسئلة المطروحة.
- توفر فرصة أكبر للفهم المتبادل وعدم ترك الأمور للتخمين والتأويل .
- تعطي فرصة للشخص الذي يجريها للتعبير عن أفكاره بأكثر من صورة لفضليه في الوقت الواحد. (عريفج، 2001: 156).

ب - الندوات:

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعد من أقدم طرق الاتصالات الشفهية التي تستخدمها المؤسسات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو حالة مناقشة موضوعات عامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة (القريوتي، 2003: 28).

ج - المجالس التربوية:

تؤدي المجالس التربوية دورها في العملية التعليمية والإدارية حيث تبرز أهميتها كوسيلة اتصال في عملية التنسيق بين الأجهزة المختلفة، أو عن طريق المشاورة في عملية اتخاذ القرارات التربوية، وهي إما أن تكون مجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية، ولكل من هذه المجالس وظيفة تؤديها، فالمجالس الاستشارية تقدم المشورة والنصح فيما يطرح من موضوعات، وهي وإن كانت لا تملك سلطة اتخاذ القرار، إلا أنها تسهم إسهاماً إيجابياً في تحديد شكل القرار (عياصرة، الفاضل، 2006: 67) .

د - الاجتماعات :

تشكل الاجتماعات وسيلة هامة من وسائل الاتصال التي يعتمد عليها مدير المدرسة في عملية الاتصال بالعاملين في العملية التربوية ، سواءً كان من جانب إداري أو إشرافي، حيث لا غنى عن هذا الأسلوب . ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها أو توجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في زيادة وتحسين عملية الاتصال الذي يؤدي بدوره إلى تطوير العملية التعليمية على كافة مستوياتها . وتتيح الاجتماعات الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج (مرسى، 2001 : 203) .

ويضيف (عامر، 1986) أنه يتم من خلال الاجتماعات نقل المعلومات، ومناقشة الموضوعات والآراء والمشكلات المختلفة، وإبراز بعض الحقائق والمعلومات، والتعرف إلى مطالب وحاجات العاملين، والاستماع لشكواهم، وتوصيل توجيهات المديرين وأوامرهم ووجهات نظرهم، للعاملين التابعين لهم، كما يتم تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات ووجهات النظر، والتقريب بين وجهات النظر ما أمكن، وطرح أسباب الخلاف بين العاملين وحلها (عامر، 1986 : 88) .

ويشير (القريوتي، 2003) أن الاجتماعات تفيد في صنع القرار، ومن أبرز صور الاجتماعات المحادثات، التي ترجع أهميتها إلى دورها الإيجابي في المواقف التي تحتاج إلى إجراء فوري، أو متابعة أعمال معينة، والاجتماعات أنواع، منها اجتماعات إدارة المدرسة، التي تضم المدير والمديرين المساعدين، وفيها تناقش الموضوعات المتعلقة بأعمال وأنشطة المدرسة، واعتماد خطط، ومن أنواع الاجتماعات الأخرى الاجتماع مع اللجان المدرسية المختلفة والتي تتميز بالتحصص، ومن أنواعها الاجتماعات المفتوحة التي تضم المدير مع بقية العاملين بهدف التعرف إلى مطالب واحتياجات ومشاكل الأفراد، وتتميز غالباً بالصراحة واللين والديمقراطية، والبعد عن الحساسية عند أي نقد، الأمر الذي يمكن من خلاله التعرف إلى اتجاهات العاملين، وهذا يفيد بدوره في تحقيق أهداف الإدارة التعليمية والتربوية (القريوتي، 2003 : 29) .

هـ - المكالمات الهاتفية:

يعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحالي أحد أساليب الاتصال الفعالة والتي تحقق سرعة في إتمام عملية الاتصال، حيث تستخدم بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الكبيرة وبين الأشخاص أنفسهم لما يحققه الاتصال الهاتفي من سرعة ومرونة في إنجاز الأعمال وتمرير المعلومات، وحل المشكلات التي تعترض سير العمل. ويعاب على الاتصال الهاتفي كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية، إلا أن هذه الخاصية بدأت تتحقق وتمكن المتحادثين عبر الهاتف من رؤية بعضهم البعض عن طريق التقنيات الحديثة مثل نظام (الفيديو كونفرانس وبرنامج سكايب وغيرها) حيث تساعد تعبيرات الوجه والجوارح الأخرى في تفهم معنى الرسالة

المتبادلة. وعلى الرغم من ذلك يعد الاتصال الهاتفي وسيلة فعّالة إذا أُجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء أو المناقشة (عطوي، 2001: 170).

و - وسائل الإعلام :

تحتاج الإدارة التربوية إلى وسائل الإعلام كوسيلة اتصال بين رجال الإدارة والمجتمع المحلي لأغراض الإعلانات، وتعريف الجمهور بالمشاريع العلمية والإدارية، والندوات والمؤتمرات، حيث تستخدم في ذلك الصحف والمجلات والإذاعة والتلفاز، ومن خلال هذه الوسائل يمكن مخاطبة الجمهور، ومناقشة القضايا والاستماع إلى ردود الفعل، وتوضيح المواقف والقرارات حول شؤون التربية والتعليم، وهي بذلك تشرح للجمهور ومن يعينهم الأمر أسباب طرح أي قرار، أو تغيير في المواقف والخدمات التعليمية، وهي تقوم بعرض آراء الآخرين الذين يعينهم أو يقع عليهم التغيير أو القرار، كما أنها تسعى إلى توضيح كيفية التوفيق بين مطالب الناس، واحتياجات الدولة. (عياصرة، الفاضل، 2006: 96).

وقد قامت بالفعل إدارة الأونروا في قطاع غزة في (فبراير 2012) وبالتعاون مع دائرة التربية والتعليم بإطلاق مشروع فضائية الأونروا الإعلامية التعليمية لنقل كل ما يخص العملية التعليمية لجميع المعنيين من طلاب ومعلمين وأولياء أمور وغيرهم من أجل تحقيق تواصل أفضل مع الجميع والعمل على تطوير الجانب الإعلامي والتعليمي في مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.

3 - الاتصال (الإيمائي) الحركي

نوع من الاتصال، يعتمد على الإيماءات والحركات والإشارات لتوصيل رسائل محدودة، في ظروف ومواقف مختلفة بحيث لا يستطيع المرسل إخفاء ما يدور في ذهنه (السعيد، 1993: 34). ويعرفه (أحمد، 2001) بأنه " الرسائل التواصلية الموجودة في الكون الذي نعيشه، ونلقاها عبر حواسنا الخمس، ويتم تداولها عبر قنوات متعددة، وتشمل كل الرسائل التواصلية حتى تلك التي تتداخل مع اللغة اللفظية والتي تعتبر ضمن بنيتها، وتتجلى رسائل الاتصال غير اللفظي عبر سلوك العين، وتعابير الوجه والإيماءات، وحركات الجسد، وهيئة الجسد وأوضاعه، والشم واللمس والذوق، والمسافة، والمظهر، والصوت، والوقت، ومفهوم الزمن، وترتيب البيئة الطبيعية. (أحمد، 2003: 63).

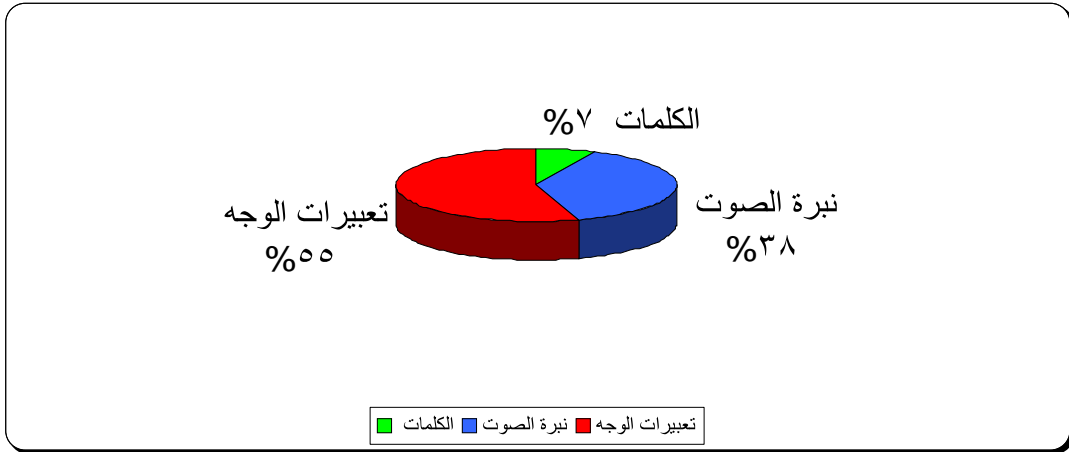
وذكر (هارون) أن التعبيرات غير اللفظية (لغة الجسد) تعد من العوامل التي تساعد في تركيز انتباه الأشخاص، كما تعمل على زيادة وضوح الرسالة، التي تصل إلى الآخرين عبر الكلمات المنطوقة (هارون، 2003: 36).

ويشير (أبو أصبع،1999) أن الاتصال من خلال لغة الجسد يعمل على تنظيم تدفق الاتصال بين المشاركين بحيث يعطي انطباعاً للشخص ليكمل الحديث، فضلاً عن كونه شارحاً ومفسراً ومؤكداً لمضمون الرسالة اللفظية (أبو أصبع، 1999: 43).

ويؤكد (عبد الله،2004) بأنه الحوار النفسي الذي يجري بين الأطراف المعينة والمعاني المتقلبة بينهم، لا من خلال النطق بل من خلال الصمت والملامح العامة للإنسان الصامت كمنظرات العيون وتعبيرات الوجه وحركات الجسم (عبد الله، 2004: 68). ويلاحظ أن الاتصال غير اللفظي هو عبارة عن إشارات وإيماءات جسدية ورموز، وهو رسائل تنطلق من جسد الإنسان بطريقة شعورية وغير شعورية، لا تستخدم فيها الألفاظ والكلمات وتتم عن طريق لغة الجسد من تعبيرات للوجه وحركات العين والحاجبين وحركات اليدين، وقد يحدث الاتصال غير اللفظي بصورة منفصلة عن الكلام أو بصورة مصاحبة له.

ويبدو الفرق بين لغتي الاتصال أن الرسائل غير اللفظية تطابق المشاعر والأحاسيس والعواطف والرسائل اللفظية تعبر عن الأفكار والمعارف (أبو عياش، 2005 : 119).

وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن 55% من الأهداف التي يطمح المرسل في تحقيقها يصل إليها عن طريق الإيماءات والحركات، بينما تتحقق باقي العناصر بنسبة 45% (Samuel,2003:26).



الشكل رقم (6) التوزيع النسبي لمضمون الرسائل غير اللفظية (Samuel,2003).

يتبين مما سبق أن التواصل غير اللفظي هو اتصال تفاعلي بين طرفين، يحدث عن طريق حركات الجسم واليدين وتعبيرات الوجه ويستعمل رسائل صامته دون كلمات تظهر المشاعر والأحاسيس، أنماطه تتعدى إيماءات الجسم إلى بعدي الزمان والمكان وأسلوب التحدث والصمت.

ويرى الباحث : أنك كمدير للمدرسة وكقائد تربوي فيها، وأثناء تواصلك مع الآخرين عليك الانتباه للإشارات غير اللفظية، إذا ليس المهم ما تقوله فقط بل كيف تقوله أيضاً. خذ بعين الاعتبار حركة

عينيك، ووضعية ولغة جسدك جميعها، وحتى مظهرك وقت الاتصال يمكن أن يتغير، وكذلك الصوت الذي من خلاله يمكن تبديل أو تغيير مضمون الرسالة التي تنقلها عبر عملية الاتصال. ويمكن تلخيص أبرز أنماط هذا النوع من الاتصال وهي على النحو التالي:

- الاتصال من خلال لغة العيون:

العين ليست وسيلة لرؤية الخارج فقط؛ بل وسيلة للإفصاح عما بالداخل، ولقد كشفت الدراسات عن قدرة العين على توصيل المعاني والأحاسيس، فمثلاً العين المفتوحة تمثل الغيظ أو الخوف أو الإعجاب، والعين المغلقة تشير إلى التواضع أو البغضاء، والعين المتطلعة إلى السماء ترمز إلى الدعاء، والنظر إلى الأرض تعبر عن التأثر والخشوع أو الحياء، والعين المستقرة في نظراتها تفصح عن الشدة والثبات والرجاء، وهكذا فإن العين يمكن أن تلعب دوراً رئيساً في عملية الاتصال. (هارون، 2003: 350).

- الاتصال من خلال تعبيرات الوجه:

يُكون الوجه نظاماً متكاملًا، فالجبهة والعينان والأنف والآذان والشفتان والذقن والفم توجد فيما بينهما علاقة متبادلة بحيث تؤدي جميعاً أعمالاً وظيفية لا يمكن لأي منها أن يؤديها وحده أبداً، بالإضافة إلى ما يسهم به كل منها في تكوين المظهر الكلي للوجه الذي تؤدي تعابيرها دوراً مهماً بوصفها مصدراً للبيانات المتعلقة بالحالات للإنسان، كحالات الفرح والخوف والدهشة والحزن والغضب والاشمئزاز والازدراء (عبد الله، 2004: 23). وتشير معظم الدراسات إلى أن التعبير الوجهي أكثر وسائل الاتصال غير اللفظي شيوعاً وتتوافر له خاصية الصدق في معظم الأحيان، وقليل من الناس هم الذين يملكون القدرة على إظهار تعبيرات وجهية تتناقض مع مكونات نفوسهم (السوادي: 2006. www).

- الاتصال من خلال لغة الاقتراب

ويقصد بها استخدام المحيط المكاني لنقل المعنى، بحيث يشير الفاصل المكاني، بين المرسل والمستقبل إلى قرب و حميمية العلاقة بينهما، ويؤدي ذلك النمط من اللغة إلى نتائج أفضل فالمحادثة بين شخصين تكون أكثر خصوصية عندما يجلس المرسل والمستقبل على مسافة قريبة من بعضها البعض، فالمسافة القريبة تتيح رؤية الابتسامات وتعابير الوجه الأخرى، وتجعل الإدراكات السمعية أكثر حدة مما يمكن المستقبل من الكشف عن دقائق الكلام (هارون، 2003: 352).

- الاتصال من خلال المظهر

من المعروف أن الأشخاص الذين يهتمون بمظهرهم ويبدون جذابين يتركون لدينا انطباعاً جيداً بأنهم ناجحون في عملهم . ويندرج في اتصال المظهر، اعتدال الجسم وكيفية الوقوف والمشي

لأن هذا يعطي رسائل من حيث ثقته بنفسه، وينعكس على كيفية تعامله أو تعامل الناس معه، وعدم مراعاته يعطي رسالة غير مرغوبة.

ويؤكد الباحث على أهمية المظهر في الاتصال فالنفس تميل إلى صاحب المظهر الحسن والسمت الحسن، لذلك على مدير المدرسة الاهتمام بالمظهر الداخلي والخارجي فهو يعطي رسائل تواصلية مهمة ومؤثرة.

- الاتصال من خلال لغة الشفاه

تحمل لغة الشفاه معانٍ كثيرة ودلالات متعددة، ومنها ما يشير إلى الغضب وعدم الرضا، ومنها ما يشير أيضاً إلى الدفء والسعادة والصدقة ويمكن للمربي توظيف هذه اللغة في الحالات التالية:

- الابتسامة تشير إلى السعادة والصدقة والقبول.
- ضم الشفتين تعبيراً عن التعجب والاستغراب.
- العض على الشفتين تعبيراً عن القلق والشؤم والغضب.
- إصدار همهمات وقد تكون هذه الهمهمات تشجيعية أو تكون تحذيرية. (العاجز، 2004: 132).

4 - الاتصال الإلكتروني:

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال الإلكتروني، فقد عرفه (عمران، 2010) على أنه توظيف خدمات الانترنت بفاعلية من خلال تصفح الانترنت، والبحث عن المعلومات واستخدام البريد الإلكتروني، والحوار والدرشة. ويضيف (خميس، 2003) بأن الاتصال الإلكتروني تلك العملية التفاعلية وتبادل الأفكار والمعلومات بينهم، والتشارك والتعارف في بناء التعلم وتوليد المعلومات والمعاني المطلوبة. ويؤكد (الموسى) إلى أن الاتصال الإلكتروني هو استخدام الوسائط الإلكترونية للمشاركة في المعلومات مثل استخدام الهاتف، والمؤتمرات المرئية، والفاكس، والتلفاز، والتي تعد لتطوير الاتصال بين المعلمين والمتعلمين. (الموسى، 2001: 41).

ويشير (عبد الهادي، 2001) أن الاتصال الإلكتروني يستخدم عادة في حالة وجود معوقات زمنية، تؤثر على السرعة في الرد، كما هو وارد عند استخدام الوسيلة الشفهية أو المكتوبة في الاتصال، ومن هذه المعوقات الزمنية، ضيق الوقت، وصعوبة النقاء أطراف الاتصال في ساعة معينة. ومن وسائله الحاسب الآلي، الذي من خلاله يمكن جمع البيانات والكمية وتوزيعها والبريد الإلكتروني الذي من خلاله يمكن إجراء حديث أو إقامة حوار، بين أطراف الاتصال، والهاتف الذي يُمكن من نقل أو تلقي بعض الرسائل الشفهية في دقائق معدودة ومن وسائله أيضاً المؤتمرات عن بعد، والتي يتم فيها تبادل الأحاديث المختلفة، والدوائر التلفزيونية المغلقة (عبد الهادي، 2001: 74).

ويرى الباحث ومن خلال طبيعة عمله أن التركيز من قبل مديري المدارس مُنصب على استخدام الطرق السابقة، مع وجود ضعف شديد في مجال توظيف الطرق الحديثة في الاتصال، ويؤكد

الباحث على ضرورة توظيف الطرق الحديثة في الاتصال مثل الانترنت، والويب، والبريد الإلكتروني والاتصال عن بعد، وخدمة تبادل الملفات، وخدمة المحادثات وغيرها من طرق التقنية الحديثة والتي لها بالغ الأثر في تقدم الإدارة في مجال الاتصال الإداري في هذا الجانب ليشكل منظومة أكثر تطوراً وكفاءة وفاعلية.

أشكال الاتصال الإلكتروني:

1 - المحادثة الإلكترونية: تستخدم المحادثة الإلكترونية في عملية الاتصال من خلال وجود أكبر عدد من الأشخاص في وقت واحد في أماكن مختلفة يتم التحدث والتواصل معهم عن طريق الانترنت كتابةً وصوتاً وصورة (الحربي، 2008 : 7).

2 - مؤتمرات الفيديو : نوع من الاتصال المرئي والمسموع لعدد من الأشخاص يتواجدون في أماكن جغرافية متباعدة ويتم فيه مناقشة وتبادل الأفكار والخبرات وعناصر المعلومات في نفس الوقت، في جو تفاعلي يهدف إلى تحقيق التعاون والفهم المشترك (إسماعيل، 2009 : 94).

3 - الرسائل القصيرة S.M.S : تستخدم في نقل المعلومات عبر الهاتف النقال، حيث تشكل هذه خاصية من تطبيقات الهاتف النقال غير المتزامن، يتم توظيفها في حال الاتصال الطارئ والسريع.

4 - البريد الإلكتروني: عبارة عن إرسال رسائل نصية من خلال اتصال إلكتروني وهو نظام لتبادل الرسائل وملحقاتها باستخدام الحاسوب المتصل بالشبكات ويمكن استخدامه لتبادل الرسائل النصية من خلال جهازي حاسوب (الحربي، 2008 : 12).

ويمكن أن يستخدم المدير خدمة البريد الإلكتروني في التعليم للاتصال بالمعلمين وأولياء الأمور لمناقشتهم في أمور تخص أبنائهم، وتوظيفه أيضاً في الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية لتبادل الآراء حول المشكلات التعليمية، ويمكن استخدامه كوسيط بين مدير المدرسة والمعلمين في الرد على الاستفسارات والحصول على تغذية راجعة منهم في مجالات العمل المختلفة (عبد العاطي، 2010 : 311).

5 برامج الإدارة المدرسية المحوسبة:

تم تزويد إدارات مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة بأجهزة حاسوب، وتوصيلها بشبكة داخلية وتعين بريد إلكتروني لكل مدرسة ودائرة في أكتوبر (2005 م) وبذلك تم الاستغناء عن الكثير من المراسلات الورقية بشكل كبير، إضافة إلى حوسبة كثير من العمليات الإدارية كبرنامج الاختبارات الموحدة، والذي يرصد درجات وأحوال الطلاب، وبرنامج إجازات الموظفين، وبرنامج مبادرة الاحترام والانضباط لمتابعة سلوك الطلاب، وبرنامج التغذية المدرسية، والتلفاز التعليمي

(Talam T.v) في مايو 2011م، وبرنامج بوابة الموظفين (Portal) في يونيو (2011م) لمتابعة شؤون الموظفين.

مهارات الاتصال الفعال.

يجمع التربويون على أن ليس هناك سراً في الاتصال الفعال، فهو ببساطة يعني وجود اهتمام خاص بالطرف الآخر. ويقصد بمهارات الاتصال هو مقدرة المرسل على اختيار أفضل الرموز اللغوية وغير اللغوية، التي تعبر عن معانٍ محددة ومقصودة، ومقدرة المستقبل على القراءة الواعية أو الاستماع الذكي، في تحويل هذه الرموز لمعانٍ يفهمها ويدركها ويرد عليها (حريري، 1999:37). وهنا سيتطرق الباحث إلى مجموعة من المهارات الهامة للمتصل الفعال التي يجب أن يفهمها وينقلها القائد التربوي. ومن المهارات التي سيتم تناولها: الاستماع، طرح الأسئلة، إعادة الصياغة، الموافقة وعدم الموافقة، وصف السلوك، وصف المشاعر، التأكد من الفهم، تلقي التغذية الراجعة.

1 - مهارة الاستماع الفعال.

يعد الاستماع الفعال من المهارات الهامة للمدير الناجح، وقد صنّفه ستيفن كوفي في كتابه ضمن أفضل سبع صفات للناس الأكثر فاعلية في حياتهم. إن الاستماع الفعال يوفر الوقت المطلوب للاستيعاب والفهم، ويقلل من احتمال سوء الفهم الذي قد يؤدي بدوره إلى حدوث الصراع. والاستماع المقصود هو ليس الصمت أو النشاط السلبي في أثناء الاتصال وإنما يعني الحضور الكامل بكل الحواس، الاتصال البصري وتعبيرات الوجه والجسد (Smith & Piele,2006:42).

2 - مهارة طرح الأسئلة.

إن بدء الحوار بطرح الأسئلة يعتبر طريقة هامة في الاتصال، فهو يجعل الطرف الآخر يشعر باهتمامك ورغبتك في الإصغاء، وزد على ذلك رغبتك بمعرفة المزيد. وهذه المهارة تتضمن ثلاث مهارات أخرى هي:

- طرح أسئلة مفتوحة النهاية.

- طرح أسئلة مركزة لا تتطلب التوسع في الإجابة.

- طرح أسئلة حول تفاصيل وأمثلة وانطباعات. (أبو زيتون، 2007: 25).

3 - مهارة إعادة الصياغة.

يقصد بها التقرير أو التصريح ثانية عن شيء قاله الطرف الأول بأسلوب ولغة الطرف الثاني لتعريف الطرف الأول بمعنى مضمون رسالته للطرف الثاني. إن إعادة الصياغة تتيح لك فرصة تأكيد فهمك وافتراضك، وهذا لا يظهر رغبتك في توضيح الرسالة أكثر، وإنما اهتماماً وحرصاً على فهم أفضل للرسالة. بمعنى أن الهدف من إعادة الصياغة ليس تكراراً ما قاله الطرف الآخر حرفياً، وإنما إظهار ما يعنيه لك وكيف فهمته. وقد يعني هذا تعميم الرسالة أو تخصيصها أو إعطاء مثال

عليها. ويستخدم المستمع عادة عبارات لإعادة الصياغة مثل : دعني أتأكد من فهم ما قلته لي أو ماذا تريد أن نقول (المصري، 2000: 64).

4 - مهارة الكتابة.

حتى يستطيع المرسل إقناع المستقبل بمضمون رسالته والحصول منه على استجابة فعالة، يقوم بإعداد رسالة تتضمن الأفكار والمعلومات والبيانات، التي يتبلور في ضوءها الهدف من الرسالة، لذلك يتوجب على المرسل إتقان مجموعة المهارات الكتابية، مثل الأسلوب المنطقي في ترتيب الأفكار، والصياغة الجيدة والسليمة، والبعد عن استخدام كلمات تحمل أكثر من معنى عند التعبير، والإيجاز عند التعبير، والإيجاز عند الشرح والتعبير (Smith & Piele, 1999: 65).

5 - مهارة الموافقة وعدم الموافقة.

إن الاتصال يتضمن أيضاً التعبيرات عن الذات وجعل الطرف الآخر يفهم كيف نشعر تجاه ما قاله. إن إحدى الوسائل لتحقيق ذلك هي الموافقة على ما قيل. إن الموافقة تجعل الطرف الآخر يشعر بالراحة وتسهل بناء الألفة والروابط مع الآخرين. ويجب أن لا يفهم من ذلك بأن القائد التربوي مطالب بالموافقة باستمرار على ما سيقال، وإنما يقصد بذلك أن وضع أرضية متفق عليها يسهل تقبل الآراء الأخرى. وفي الواقع إن عدم الموافقة في الوقت والموقف المناسبين تكسب موافقك الأخرى مصداقية (مرسي، 1984، 52).

6 - مهارة وصف السلوك.

عندما نتحدث عن سلوك شخص ما من المهم أن نفرق بين وصف السلوك والحكم عليه. إن الوصف الصحيح للسلوك يتضمن تحديداً لسلوكيات وأفعال الآخرين الملحوظة، بدون تقييمها وبدون توجيه اتهامات أو تعميمات على السلوك ودوافعه أو الشخصية، عموماً إن هذه الممارسة لا تحفز الاتصال الفعال فحسب بل تقلل من دافعية الطرف الآخر. فالشخص عندما يشعر بالتهديد والهجوم من الآخرين سينتشت انتباهه عن الموضوع وستصبح هذه الاتهامات هي القضية الأساسية (أبو زيتون، 2007: 52).

7 - مهارة استخدام الحركات.

تتمثل في الإشارات الحركية غير اللفظية التي يتضح من خلالها مدى احترام المستقبل للمرسل، ودرجة اهتمامه بمحتوى الرسالة. ومن أبرز هذه المهارات، مهارة الدقة في الحكم على المرسل، بناء على الانطباع الأول، ودقة تقييمه من خلال سلوكه عند أول لقاء، وتحديد مدى مصداقية، والتحكم في البعد عند كسر الحيز الشخصي بين طرفي الاتصال، ومهارة فهم وتفسير نبرات ونغمات الصوت، وتوظيفها في استشفاف بعض الخصائص الشخصية للمرسل هذا بالإضافة إلى مهارة

التحكم في الوضع الجسماني عند الاتصال، مثل الجلسة، أو الوقفة التي يستشف منها مدى الاحترام المتبادل بين طرفي الاتصال، ومدى الاهتمام وأهمية محتوى الرسالة (مرسى، 1984، 55).

8 - مهارة التأكد من الفهم

وهي طريقة للتأكد من فهم مشاعر الطرف الآخر، تماماً كما هي إعادة الصياغة طريقة للتأكد من فهم معنى الكلمات. وهي ببساطة تتم من خلال وصف انطباعاتك عن مشاعر الآخر ، وهذا يعطيك فرصة للفهم وإبداء الاهتمام بما يقال (أبو زيتون، 2007: 50).

معوقات الاتصال الإداري:

المقصود هنا ظهور بعض الصعوبات المختلفة، في عنصر أو أكثر من عناصر الاتصال، مما يترتب عليه تشويه المعاني، أو توقف الاتصال، أو انحرافه عن المضمون الحقيقي للرسالة، وبذلك تتأثر فاعلية الاتصال .

إن العديد من المشاكل التي تواجه المديرين تنشأ نتيجة وجود خلل في نظام الاتصالات مما يؤدي إلى سوء فهم في إيصال المعلومات بالوقت والدقة المطلوبة، وغالباً ما تواجه عملية الاتصالات بعض المشاكل عند نقل الرسائل والآراء عن طريق الرموز اللفظية وغير اللفظية، حيث يتم تفسيرها من قبل المستقبل في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الانفعالية. وهذا قد يؤدي في بعض الأحيان إلى فهمه لبعض المعاني لم يقصدها المرسل (قوي، 2000: 123).

ويمكن تصنيف هذه المعوقات على النحو التالي:

- 1 - **التخطيط** : عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال بمعنى أن يبدأ المرسل اتصاله الشفهي أو الكتابي دون تحديد دقيق لأغراض الرسالة التي ينوي توجيهها للأشخاص الذين يحتاج أن يوجهها إليهم.
- 2 - **اللغة**: تعتبر المادة الأساسية للتعبير عن موضوع الاتصال. وذلك من خلال استخدام الكلمات والرموز وهنا تكمن العقبة التي تشكل عائقاً أمام عملية تحقيق اتصال فعال حيث إن الكلمات لها مدلولاتها ومعاني تختلف من فرد لآخر فالعمر والثقافة والتعليم والخلفية الفكرية، كل هذه متغيرات تؤثر في تفسير مفهوم الكلام وإعطائها معانٍ مختلفة . (عياصرة، الفاضل، 2006: 71).
- 3 - **التحيز الإدراكي** : بفعل الميول الشخصية والاتجاه الفكري والتنشئة الاجتماعية نجد المستقبل للرسالة الإعلامية في كثير من الأحيان، لا يفتح عقله لكل ما يتعرض له، وإنما يتيح لنفسه سماع أو مشاهدة ما يمكن أن يوافق عليه معرضاً عن غير ذلك ، بمعنى نحن نسمع فقط أو نتلقى ما نحن على استعداد لسماعه وتلقيه ، فالأخبار غير المرغوبة يمكن ترشيحها أو تشويهها. (عطوي، 2001: 170).

- 4 - **التشويه أو الحذف**: إن المرسل ولأسباب عديدة، يقوم بحذف أو تشويه محتويات الرسالة. وبعض الأشخاص من ذوي الطموح الوظيفي يقومون بانتظام بحجب المعلومات التي تهدد مواقعهم.

- 5 - **عدم الثقة** : إذا كنا لا نثق بشخص ما، فإننا نقوم بإخفاء المعلومات. وعندما تتعدم ثقة المرسل في المستقبل فإنه يخفي حقيقة اتجاهه، فتكون النتيجة اتصالاً عدوانياً أو مروغاً أو مسابراً.
- 6 - **الحمل الزائد** : إن تزامم المعلومات في قناة الاتصال ينشأ عنه مشكلة وإرباكاً للمتلقي، لذلك الإفراط الزائد في عدد الرسائل الصاعدة يربك المديرين ويجعلهم يفقدون الاهتمام بها.
- 7 - **مراحل عملية الاتصال**: من أجل تحقيق فاعلية الاتصال، لابد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال وإعطائها العناية الكافية وفي حالة عدم وضوح أو فهم فإن ذلك قد يصبح عائقاً لعملية الاتصال.
- 8 - **ضغط الوقت**: يواجه المديرين عادة ضغطاً في أوقاتهم ولا يتوافر لديهم الوقت الكافي للقيام بالاتصال الفعال مع كل العاملين في مجالات العمل المدرسي. (عريفج، 2001: 142).

ويرى الباحث أن معوقات عملية الاتصال جميعها وإن اختلفت مسمياتها تتعلق بالعناصر الأساسية لعملية الاتصال، منها ما يتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية، وهناك معوقات تتعلق بالمستقبل مثل عدم إتقانه للاستماع أو ضعف بعض الحواس، وأخرى تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوحها ودقتها وسلامتها العلمية، وعدم ملاءمتها لمستوى المستقبلين وحاجاتهم وهناك معوقات تتصل بقناة الاتصال مثل تعطلها أو عدم مناسبتها للرسالة. لذلك يأتي دور القائد التربوي في الفهم الكامل لشروط الاتصال الفعال وممارسته، سواء أكان في التحول السليم للرسالة أو الاستخدام المناسب لقنوات الاتصال التي تتلاءم مع الغرض والموضوع والموقف، أو الإصغاء الفعال وإظهار الصبر والتفهم وعدم التحيز والصراحة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً :الدراسات العربية .

ثانياً : الدراسات الأجنبية .

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

لقد قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات تناولت موضوع الاتصال بكافة أنواعه، تناولت موضوع الاتصال الإداري، ومن خلال اطلاع الباحث وجد ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الإداري لدى مديري المدارس وسبل تعزيز وتفعيل هذا الاتصال، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسد النقص في هذا المجال.

أولاً - الدراسات العربية :

1- دراسة (الخزاعلة ، 2011) بعنوان : " دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة، وآل البيت " هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي التربية في جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت . وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة المعلمين المسجلين في برنامج التربية العملية للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2008-2009، والبالغ عددهم (412) طالباً وطالبة، منهم (10) طلاب، و (156) طالبة في جامعة الزرقاء الخاصة، و (80) طالباً و (166) طالبة في جامعة آل البيت، وقد شكلت عينة الدراسة المجتمع نفسه. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بالصورة المسحية، و طور استبانة تكونت من قسمين : الأول معلومات عامة، والثاني تكون من (45) فقرة موزعة على المجالات الآتية : (الاتصال التعاوني، والمحادثة، والاستماع، والكتابة، والتوجيه) .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الحقيقي لمشرفي برامج التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي من وجهة نظر الطلبة المعلمين بالمجالات قيد الدراسة ككل كان متوسطاً، كما وبينت الدراسة أن هناك اختلافاً في وجهة نظر الطلبة المعلمين فيما يتعلق بدور المشرفين في تحقيق مهارات الاتصال التربوي، وذلك تبعاً لمتغير الجنس و لصالح الذكور في كلتا الجامعتين. وتبعاً لمتغير الجامعة ولصالح جامعة الزرقاء الخاصة بشكل عام.

وقد خلصت الدراسة لبعض التوصيات منها: عقد دورات تدريبية لمشرفي التربية العملية؛ لضرورة تفعيلهم لمهارات الاتصال التربوي، وذلك لإحداث التفاعل الايجابي المؤثر في تواصلهم مع الطلبة؛ لأن النتائج أكدت على أن دور المشرفين كان متوسطاً في عملية الاتصال التربوي.

2 - دراسة (العريني، 2011) بعنوان: " مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة

التدريس في كلية العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية لدى هيئة التدريس في حلقة العلوم بجامعة القصيم من وجهة نظر الطلبة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (420) طالباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خلال (29) شعباً موزعةً على جميع أعضاء هيئة التدريس لمرحلة البكالوريوس في جامعة القصيم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (43) فقرةً مقسمة على أربعة أبعاد رئيسية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن توافر مهارات الاتصال غير اللفظي لدى هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة ، وقد احتل بُعد المظهر المركز الأول بنسبة مئوية (87.2)، ثم جاء بُعد الزمان بالمركز الثاني بنسبة مئوية (83.02)، ثم تلاه بُعد الحركات بالمركز الثالث بنسبة مئوية (81.2)، وجاء بُعد الصوت في المركز الرابع بنسبة مئوية (69.2)، وأخيراً جاء بعد المكان في المركز الخامس بنسبة مئوية (68.2) . وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت بالآتي:

- عقد دورات تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس؛ لضرورة امتلاكهم مهارات الاتصال غير اللفظية، بهدف إحداث التفاعل الإيجابي المؤثر في تواصلهم مع الطلاب .
- توعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية مهارات الاتصال غير اللفظية؛ لما لها من آثار إيجابية على المدى القريب والبعيد.

3 - دراسة (أبو شقير وآخرون، 2011) بعنوان: " تقييم تجربة التواصل الإلكتروني في

المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس "

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة التواصل الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحثون استبانة مكونة من ثلاثة محاور، وتم التأكد من صدقها من خلال مجموعة من المحكمين، حيث استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية للتأكد من ثباتها، وقد أظهرت النتائج أن هناك ثلاثة أنماط للتواصل الإلكتروني في المدارس الحكومية هي : البريد الإلكتروني، وبرنامج الإدارة الإلكترونية، ومواقع المديرية على شبكة الانترنت، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التواصل الإلكتروني بلغ (67%)، حيث بلغ تطبيق البريد الإلكتروني (74%)، وبرنامج الإدارة المدرسية (67.1%)، ومواقع المديرية (58.6%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مدراء المدارس حول تطبيق التواصل الإلكتروني تبعاً لمتغير

الجنس، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة من 10 سنوات فأكثر، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها :

- عقد دورات تدريبية وتنقيفية لنشر ثقافة التواصل الإلكتروني، وتوفير الدعم المادي والفني لإنجاح تطبيق التواصل الإلكتروني.

4 - دراسة (كلوب ، 2011) بعنوان: " مدى ممارسة معلمي اللغة العربية لمهارات التواصل غير اللفظي من وجهة نظر مشرفيهم في محافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة معلمي اللغة العربية لمهارات التواصل غير اللفظي من وجهة نظر مشرفيهم في محافظات غزة، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة العربية بمنطقة غزة التابعة لوزارة التربية والتعليم، حيث شملت عينة الدراسة (82) معلماً ومعلمةً من معلمي اللغة العربية تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة اشتملت على (36) فقرة وزعت على أربعة أبعاد، وتم التأكد من صدقها من خلال مجموعة من المحكمين واستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية للتأكد من ثباتها، وبعد تطبيق الاستبانة أظهرت أن النسبة المئوية لدرجة ممارسة مهارات التواصل غير اللفظي للأبعاد ككل (70.7%) أي بنسبة عالية، وجاء البعد الأول المتعلق بمهارات التواصل عن طريق الجسم والرأس والأيدي في المرتبة الأولى، تلاه البعد الثاني المتعلق بنبرة الصوت والتنغيم، أما البعد المتعلق بتعبيرات الوجه فقد جاء في المرتبة الثالثة، أما البعد المتعلق بلغة العيون فقد جاء في المرتبة الأخيرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمعلمي اللغة العربية لتحسين ممارستهم لمهارات التواصل غير اللفظي، وضرورة إفادة المتخصصين في وزارة التربية والتعليم، ووكالة الغوث من نتائج الدراسة في تحسين مهارات التواصل غير اللفظي ذات الممارسة القليلة أو المتوسطة بغية تطويرها.

5 - دراسة (قنديل وعبد الجواد ، 2011) بعنوان: " مهارات الاتصال والتواصل التربوي لدى مشرفي التربية العملية في كلية التربية بجامعة الأقصى "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مشرفي التربية العملية مهارات الاتصال والتواصل التربوي في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة، ومعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات الطلبة لممارسة مشرفيهم لتلك المهارات والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، الاختصاص، والحالة الوظيفية) كما هدفت إلى معرفة معوقات الاتصال والتواصل التربوي لدى المشرفين من وجهة نظر الطلبة؛ لتفعيل ممارسة المشرفين لتلك المهارات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان أداتين للدراسة الأولى: استبانة مهارات الاتصال والتواصل التربوي التي تم توزيعها على عينة عشوائية قدرها (297) طالباً وطالبة والتي تمثل (29%) من مجتمع

الدراسة، والثانية استمارة مقابلة وزعت على (52) طالباً وطالبة لمعرفة معوقات الاتصال التربوي ومقترحات الطلبة لتفعيله. ومن أهم نتائج الدراسة :

نسبة تقديرات الطلبة لمهارات الاتصال والتواصل التربوي في المجال الأول (الاتصال الشفهي) بلغت (78.8 %)، أما التواصل الكتابي فبلغت نسبة تقديراتهم (72 %)، أما التواصل الإيمائي والحركي فبلغت (61.3 %)، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الطلبة تعزى لمتغيرات (الجنس، الاختصاص، والحالة الوظيفية) للمشرف التربوي، كما حددت الدراسة بعض معوقات الاتصال والتواصل التربوي وبعض المقترحات لتفعيلها من وجهة نظر الطلبة .

6 - دراسة (كابور، 2010) بعنوان : " مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الحلقة الأولى (التعليم الأساسي) الملتحقين بمدارس مدينة دمشق الرسمية والبالغ عددهم في العام الدراسي 2008 / 2009 م (6034) معلماً ومعلمة ، منهم (625) معلم و (5409) معلمة، وتم اختيار عينة البحث، بالاعتماد على العينة العشوائية، وتكونت عينة الدراسة من (155) معلماً ومعلمة، وكانت نسبة تمثيلها للمجتمع الأصلي 2% وكان معظم أفراد العينة من الإناث، حيث لم يكن في العينة سوى سبعة معلمين فقط، ولذلك استبعد متغير الجنس، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام بتصميم استبانتين الأولى: مقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلم تكونت من (60) بنداً، وزعت على أربعة محاور، تناولت المهارات الآتية على الترتيب: مهارة المحادثة، مهارة الاستماع، مهارة الكتابة، مهارة القراءة.

والثانية: مقياس الكفاءة الذاتية العامة لـ: (Jerusalem and Schwarzwr, 1986) وقد تألف المقياس في صيغته الأصلية من عشرة بنود، يطلب فيها من المفحوص اختيار إمكانية الإجابة وفق متدرج يبدأ من (لا، نادراً، غالباً، دائماً)، وقد حسب صدق وثبات المقياسين وفق الطرق العلمية المتبعة بمنهج البحث، وقد خلص البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بعقد دورات تدريبية لمشرفي التربية العملية، لضرورة تفعيلهم لمهارات الاتصال التربوي؛ وذلك لإحداث التفاعل الإيجابي المؤثر في تواصلهم مع الطلبة، لأن النتائج أكدت على أن دور المشرفين كان متوسطاً في عملية الاتصال التربوي.

7- دراسة (حراشنة، 2009) بعنوان: "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد"

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد .
وقد تكونت عينة الدراسة من (534) معلماً ومعلمةً وطور الباحث استبانة تكونت من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الاتصال الإداري .
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الجنس لصالح الذكور .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) تعزى لأثر الخدمة .
توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية :
- ضرورة إجراء دراسات أخرى تتناول الاتصال الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم وعلى مجتمعات أخرى.
- توفير جو ومناخ ملائم للمديرين يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية الاتصال الإداري.

8 - دراسة (الدعس ، 2009) بعنوان : " معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظات غزة، وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ووضع سبل لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في جميع المراحل التعليمية للعام الدراسي 2006 - 2007، والبالغ عددهم (153) مديراً ومديرة وهم عينة الدراسة، و(438) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة المكون من (3643) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبيان للكشف عن هذه المعوقات، وجاء هذا الاستبيان على شكل صورتين إحداهما للمدير والأخرى للمعلم، واستخدم الباحث الطريقة العلمية في تحقيق صدق وثبات أداة الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي: المرتبة الأولى المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية، يليها في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، يليها في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، ثم يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين. كما توصلت إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير جنس المدير، ومتغير المؤهل العلمي للمدير، ومتغير خدمة المدير في الإدارة المدرسية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات مديري المدارس بمحافظة غزة لمعوقات الاتصال والتواصل التربوي تعزى إلى متغير نوع المرحلة التعليمية التي يعمل بها المدير لصالح مديري المدارس الأساسية الدنيا. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- إثارة الاهتمام ببيئة ووسيلة ورسالة الاتصال والتواصل التربوي، لتحقيق أرقى العلاقات الإنسانية، بين العناصر البشرية العاملة داخل المدرسة كمرسلين ومستقبلين، من خلال النشرات والتوجيهات واللقاءات، والتأكيد على انسيابية المعلومات والحقائق واستمراريتها بالشكل المناسب في الرسالة الاتصالية؛ لأنها تحقق هدف الاتصال والتواصل في العملية التربوية.

- عقد دورات تدريبية و ورشات عمل وأيام دراسية للمديرين والمعلمين، حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال، وكيفية التغلب على الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني، ومشتتات الانتباه الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها أثناء إجراء الاتصال والتواصل التربوي.

- تدريب المعلمين على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال والتواصل، ومواكبة التغيرات، لرفع كفاءة الاتصال والتواصل التربوي داخل المدرسة.

9 - دراسة (الفراء ، 2008) بعنوان: " تطوير الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية "

هدفت الدراسة إلى معرفة توافر متطلبات وتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومعرفة طبيعة المعوقات التي تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني وذلك من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة وفقاً لإحصاءات العام 2007-2008 م حيث مثلت عينة البحث جميع أفراد مجتمع الدراسة،

ولتحقيق أهداف الدراسة قد صمم الباحث استبانة وتم التأكد من صدقها من خلال مجموعة من المحكمين واستخدم طريقة التجزئة النصفية للتأكد من ثباتها، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني ضعيفة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة .
- درجة توافر الإمكانيات البشرية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري ضعيفة .

- درجة توافر الإمكانيات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإلكتروني ضعيفة أيضاً .

ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة :

ضرورة تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لكافة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة.

10 - دراسة (أبو صاع ، 2006) بعنوان : "مشكلات الاتصال بين طلبة الدراسات العليا

وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم."

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشكلات الاتصال بين طلبة الدراسات العليا (الماجستير) وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، وذلك عن طريق تحديد المشكلات التي تؤدي إلى وجود خلل في عملية الاتصال، وبيان أثر كل من الجنس والكلية المسجل فيها الطالب والعمر وعدد السنوات التي قضاها الطالب في برنامج الماجستير، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة من طلبة الدراسات العليا بطريقة عشوائية طبقية تبعاً لمتغير الكلية بلغت (279) مفحوصاً أي ما نسبته (10%) من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي المكون من جميع طلبة الدراسات العليا والبالغ عددهم (2793) من مختلف السنوات الدراسية و من الكلية الإنسانية والعلمية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من 43 فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (التنظيمية، والفنية، و النفسية، والاجتماعية).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مشكلات الاتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مشكلات الاتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير العمر .

وبناء على ما تقدم فقد أوصى الباحث بما يلي :

- اتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية في الاتصال الشفهي والكتابي، والاستفادة من الابتكارات والأساليب الحديثة التي تسهم بشكل فعال في سرعة انتقال المعلومات مثل الإنترنت .

- إقامة دورات تدريبية أو ورش عمل داخل الجامعة؛ لتدريب أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على أساليب الاتصال الفعال .

- عقد لقاءات غير رسمية بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة وذلك من أجل كسر الحواجز التي تحول دون الاتصال مع بعضهم البعض.

11 - دراسة (هجان، 2006) بعنوان: " معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم

العام في مملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على المعوقات التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس، وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس، واختار الباحث عينة عشوائية (288) معلماً، و (102) مدير مدرسة من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

تستخدم وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية (بشكل عام) في مدارس التعليم العام في المملكة بدرجة متوسطة، ويتم استخدام كلٍ من : الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية والتعليمات والأوامر المكتوبة والخطابات في مدارس المملكة بدرجة كبيرة، وتؤثر المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية بشكل عام على فاعلية الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة بدرجة متوسطة .

12 - دراسة (العريني، 2004) بعنوان: " معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم

العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين والحلول المقترحة لها "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض وسبل علاج ما يتبين من معوقات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على جميع أفراد العينة البالغ عددهم (21) و(86) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث: الابتدائي، والمتوسط، والثانوي أيضاً من إدارة التربية والتعليم بالرياض، وجاءت نتائج الدراسة مبيّنة أن أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض كما يراها مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام عبارة (قلة توفر الجهاز الإداري المساعد: كاتب، سكرتير) وبلغ متوسطها

الحسابي (2.76) من أصل (3) درجات، وأهم المعوقات كما يراه مديرو المدارس العبارة نفسها (قلة توفر الجهاز الإداري المساعد: كاتب، سكرتير) وبلغ متوسطها الحسابي (2.82) من أصل (3) درجات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرتهم للمعوقات باختلاف متغيرات الدراسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الثانية لمديري المدارس.

13 - دراسة (أبو الغنم، 2002) بعنوان: " أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان في الأردن (دراسة ميدانية) "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي، بالإضافة إلى المسح المكتبي كما وقام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على جميع أفراد العينة البالغ عددهم (350) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري والمتغيرات المعدلة مجتمعة، وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة اهتمام القادة الإداريين في لواء ذيبان بعناصر الرسالة غير اللفظية وبخاصة العناصر التي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها وتأثيرها في فاعلية الاتصال الإداري وهي: التصرفات، الزمان، المكان.

- ضرورة إيلاء الاهتمام بأنماط القيادة المناسبة، طبيعة المعلومات، التخصص الوظيفي، تصميم التنظيم لما لها من أثر في إدراك المبحوثين للرسائل غير اللفظية ولفاعلية الاتصال الإداري.

14 - دراسة (با عيسى ، 2002) بعنوان : " مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية و تكونت عينة الدراسة من (759) فرداً من الفئات الثلاث، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي - أن هناك اختلافاً واضحاً حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة بين وجهات نظر عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية.

- أن مهارات الاتصال اللغوي تؤدي دوراً مهماً في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة.

15 - دراسة (صادق والدرويش والعماري، 2002) بعنوان: "الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا

عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر وقد استخدم الباحثون لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (192) مديراً ومديرة للمراحل التعليمية الثلاثة يمثلون كل المجتمع الأصلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استباننتين: استبانة للرضا عن الاتصال، والأخرى للرضا عن العمل، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توافر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية.

- وجود علاقة ايجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال.

وكان من توصيات هذه الدراسة ما يلي :

- ضرورة اهتمام الهيئة الإدارية بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة عن طريق دورات تدريبية منظمة لضمان كفاية وصحة المعلومات التي تصل لمدير المدرسة والتي يترتب عليها تسهيل عمله في انجاز المهام المتعددة، وأهم الموضوعات التي يمكن طرحها في هذه الدورات: كتابة التقرير، و أساليب الاتصال، وإدارة الشائعات.

- تعزيز الاتصال غير الرسمي وبالأخص الأفقي بين مديري المدارس حيث أثبتت الدراسة جدوى هذا الاتصال في تبادل الآراء والخبرات بين المديرين.

- لا بد من أن يكون لكل مدير فلسفة واضحة للاتصال مستمدة من فلسفة الاتصال للنظام التربوي، ترتكز على حق العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل أعمالهم وحرية الاتصال بما لا يتعارض والسياسة العامة للنظام، وإزالة العوائق التي يمكن أن تمنع تدفق المعلومات، فكلما ازداد العاملون علماً ومعرفة بالأهداف والسياسات والإجراءات والقوانين والتعليمات كلما ازدادت قدرة النظام على تحقيق أهدافه .

16 - دراسة (خليل، 2001) بعنوان : "الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر

العربية (دراسة ميدانية)"

وقد هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر العربية، والتعرف على أبرز العوامل التي تعوق ممارسته بدرجة عالية من الكفاءة، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (65) فرداً من العاملين في مجال الإدارة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبياناً مكوناً من ستة محاور رئيسية تدور حول الاتصال الإداري من حيث: الاتجاهات، أنواع الاتصال الإداري، الأدوات، المعوقات، الخصائص.

وفي ضوء هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- اعتماد العاملين في مجال الإدارة التعليمية بالتعليم العام في مصر على بعض اتجاهات الاتصال الإداري وهو الاتجاه الرأسي الهابط أكثر من باقي الاتجاهات .
- التركيز على استخدام بعض أنواع الاتصال الإداري في مجال الإدارة وإهمال البعض الآخر .
- ضعف مستوى جودة استعمال بعض أدوات الاتصال الإداري في مجال الإدارة التعليمية .
- انخفاض مستوى إتقان الكثير من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في مجال الإدارة .
- وجود بعض معوقات الاتصال الإداري تتعلق بالأفراد العاملين في مجال الإدارة التعليمية .
- توفر المبادئ الأساسية التي تجعل من الاتصال الإداري اتصالاً ناجحاً في مجال الإدارة التعليمية بالتعليم العام في مصر .

17 - دراسة (النفيعي، 2001) بعنوان: "الاتصال الأكاديمي لطلبة الدراسات العليا مع أعضاء

هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز "

- وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات طلبة الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، نحو الاتصال الأكاديمي مع أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأساليب الاتصال وأبعاده التي تتمثل في العدالة، والاحترام، والثقة، والاهتمام. ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تكونت عينة الدراسة من (194) طالباً في مرحلة الماجستير تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أسلوب المحاضرة والاختبارات والتي تعتبر من الأساليب التقليدية في الاتصال الأكاديمي، هي الأداة الرئيسة لنقل المعرفة إلى الطالب في التخصصات النظرية والعلمية، وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها :
- استخدام أساليب الاتصال بشكل متوازن مما يضمن إيصال المعلومات إلى الطلبة .
 - عدم التركيز على أسلوب دون آخر.
 - تقليل الاعتماد على الوسائل التعليمية .
 - تطوير وسائل اتصال باستخدام الوسائل الحديثة .

18 - دراسة (ستراك والخرابشة، 2000) بعنوان: "بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال

الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية " .

- وقد هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث شكل مجموع أفراد عينة الدراسة (441) موظفاً وموظفة بنسبة (30%) من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (1470) موظفاً

وموظفة من الجامعات الرسمية كافة، ولزيادة الدقة استخدام الباحثان طريقة العينة الطبقية العشوائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في ممارسة العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية لعدد من الكفايات الإدارية المتعلقة بميدان الاتصال الإداري.

19 - دراسة (الخوالدة، 2000) بعنوان: " معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة "

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش بالأردن مع المعلمين وأولياء الأمور وكذلك الطلبة، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) مديراً ومديرةً في محافظة جرش، للكشف عن المعوقات التي تعترضهم، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة :

- ضيق وقت المدير، وكثرة أعماله وانشغاله
- ضعف مهارات المعلمين في التواصل .
- شعور المعلمين بأن أولياء الأمور يتدخلون في شؤونهم.
- ضعف الإمكانيات المادية مثل عدم توفر قاعة أو صندوق اقتراحات وشكاوي.
- غياب مشاركة أولياء الأمور عن المدرسة وضعف تواصلهم معها وتدني دافعيتهم للمشاركة.

20 - دراسة (الأسمر ، 2000) بعنوان : " مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، وأن اختلاف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تعود إلى اختلاف في المتغيرات (ملكية المدرسة، الجنس، المؤهل العلمي، الخدمة) وقد تم اختيار عينة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريتي التربية في إربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة إربد، حيث استخدمت الباحثة أداة قامت بتطويرها والتأكد من صدقها وثباتها فأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث، وبعد جمع البيانات واستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة.

- تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة تبعًا لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخدمة.

21 - دراسة (الحارثي، 1999) بعنوان: "الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول".

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع والمأمول للاتصال الرسمي الكتابي الموجه لمديري مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية النهارية للبنين بمدينة مكة المكرمة والقرى التابعة لها من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري هذه المدارس، ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث اقتصرت عينة الدراسة على مديري مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة مكة المكرمة والقرى التابعة لها، وعددها (150) مدرسة فقط .
وفي ضوء هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- الحاجة لتطوير الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة .
- وجود القصور والنقص بالواقع في أنواع الاتصال الرسمي الكتابي، وكثرة الاتصال الراسي الموجه من مديري المدارس لإدارة التعليم، وقلة الاتصال بمديري المدارس فيما بينهم .
- قلة استخدام وسائل الاتصال الحديثة في الاتصال الرسمي وكثرة الاعتماد على استخدام الأشخاص كمراسلين في الاتصال الرسمي الكتابي في إدارة التعليم ومن إدارة المدرسة بشكل أكبر .
- كثرة صيغ "وسائل" الاتصال الرسمي الكتابي في المدرسة مثل التعميمات، والتعليمات، والتوجيهات، والقرارات، والإحصاءات، وقلة الاقتراحات والشكاوي.
- معوقات تتعلق بشكل الاتصال الرسمي وخصائصه مثل الوضوح، والشمولية، والمرونة، والموضوعية، وتكامل معلوماته، ووضوح الأسلوب في الكتابة، واللغة التوجيهية، وقلة الخلو من الغموض في الجمل.
- معوقات الاتصال الكتابي مثل نقص وسائله وتأخرها عن الوقت المحدد لوصوله، وضيق الوقت لإنفاذ المطلوب، وصعوبة لغة الاتصال.

ثانياً - الدراسات الأجنبية :

1- دراسة فليمنج (Fleming,2005). بعنوان:

"Leadership for teacher empowerment: The relationship between the communication skill of principals transformational leadership and the empowerment of teachers"

"القيادة ودورها في دعم دور المعلم :العلاقة .بين مهارات الاتصال لدى المديرين والقيادة التحويلية ودعم أدوار المدرسين."

وقد هدفت الدراسة إلى تقوية دور المدرسين للوصول إلى العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المديرين والقيادة التحويلية، وقد وضحت الدراسة أن مفهوم القيادة التحويلية يركز على الطلبة ومهارات التواصل معهم والأسلوب الذي يجب أن يتبعه المدير لتعديل الوضع الدراسي في المدارس نحو الأفضل، تكونت عينة الدراسة من (36) عضواً لدى جمعية المدارس التطويرية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- أهم مهارات الاتصال هي (الاستماع، تقديم المعلومات وأسلوب عرضها، والإيضاح) فإنها لعبت دوراً أساسياً فعالاً في عملية الاتصال، واعتبرت مؤشرات للقيادة الجيدة إلى دور المعلم حيث إن مهارة توضيح الأمور عبر عمليات الحوار والمفاوضات، تكون مفيدة جداً عبر عملية الاتصال، وفي صالح دعم دور المعلم. إن عملية تقديم المعلومات بشكل مفهوم تساهم في دعم الانفتاح نحو الآخرين.

2 - دراسة كيل وموناهان (Keal & Monahan, 2005) بعنوان:

"Meaningful Written Communication by Administrators"

"الاتصال المكتوب المفهوم من قبل المديرين:"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة ممارسة التواصل الكتابي لدى مديري المدارس في شمال غرب، وجنوب غرب ولاية أوهايو الأمريكية، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 58 فرداً منهم (30 مديراً، و 28 مديرةً) من مدارس حكومية وخاصة، وقد تراوحت أعمار المديرين في مجتمع الدراسة من 26 إلى 61 سنة، وتراوحت سنين الخدمة لديهم من 2 إلى 40 سنة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وقام الباحث بجمع عينات من سجلات التواصل الكتابي الخاصة بمديري المدارس المستهدفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- اختلاف مدى إدراك مديري المدارس المستهدفة لقوة وفاعلية الكلمة المكتوبة في توفير بيئة مدرسية فاعلة ومرحة للعاملين .

- اختلاف في قدرات مدراء المدارس المستهدفة على حُسن انتقاء الكلمات و التعابير المستخدمة في الاتصال الكتابي مع العاملين .
- تفاوت في قدرات مدراء المدارس المستهدفة على توظيف الاتصال الكتابي بشكل يشعر العاملين بقيمتهم كأفراد وبقيمة ما يقومون به من أعمال.

3 - دراسة تابور (Taboor .2002) بعنوان:

"Conflict management interpersonal communication style of the elementary principal"

"إدارة الخلافات الشخصية، وأسلوب التواصل في نظام التعليم الابتدائي الأساسي، في مدارس غرب فرجينيا"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس، وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الصراع التنظيمي، ومقياس لكفاءة الاتصال واستبانة المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية، حيث بلغت عينة الدراسة (199) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من (18) مدرسة أساسية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس.

4 - دراسة كلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret ,2002). بعنوان :

"The Effect of principals' communication style, principles, sex and school level on school climate "

" تأثير نمط التواصل عند المديرين وجنسهم مستوى مدارسهم على المناخ التنظيمي للمدرسة "

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية، وتمثلت عينة الدراسة من (1500) معلم ومعلمة يمثلون (67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل 8 مناطق في ولاية بورتلاند، وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الأساسية وأداة لقياس نمط الاتصال وهي أداة مسح الاتصال بين الزملاء (Communication survey Colleague) ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديرات المدارس.
- نمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين كان لهما دلالة إحصائية مهمة في المدارس الأساسية.

- لا توجد علاقة ذات إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال، أو المناخ المدرسي، أو مستوى المدرسة.

- يعد نمط الاتصال المتغير المهيمن على العلاقة بين المدير والمعلم .

5- دراسة براون وروبين (Brown, Robin Diane,2001)

" The effect of the factors which affect the use of computers in the mid-schools"

"التحقيق في العوامل التي تؤثر في استخدام تكنولوجيا الحاسوب في المدارس المتوسطة".

هدفت الدراسة إلى معرفة الاستخدام الفعال لتكنولوجيا الحاسوب ومعرفة دورها الهام في تركيب العملية التعليمية والتربوية، ومعرفة أدوار القادة التربويين والمديرين في أهمية تطبيق التكنولوجيا في التعليم، وقد استخدم الباحث أداة الدراسة وهي الاستبانة، وطبقها على عينة الدراسة المكونة من (66) مدرسة متوسطة من عشر دول تقع على الجنوب الشرقي لمنطقة كارولينا الشمالية، وتم تحليل المعلومات بطرق إحصائية متنوعة، ومن أهم نتائج الدراسة :

كشفت الدراسة أن المدارس المتوسطة استخدمت التكنولوجيا لمهام الاتصال في المراسلات الإلكترونية وبصورة أقل بالنسبة للمهام التدريبية للقيادة، كما أظهرت الدراسة إلى اختلافات ذات دلالة في تكنولوجيا الحاسوب في المدارس المتوسطة .

6 - دراسة ريبيرسون (Roberson,2001) بعنوان "

communication style of public school principals in West Virginia and their school climate to student achievement"

" العلاقة بين نمط التواصل لدى مديري المدارس العامة في غرب فيرجينيا والمناخ المدرسي والتحصيل الدراسي"

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة، ولتحقيق الأهداف استخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي، وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة حيث تم اختيار (12) معلما من كل مدرسة بالطريقة العشوائية، نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون .

- أكدت الدراسة أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ ايجابي.

- بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

7 - دراسة جنسن (Jensen, 1994) . بعنوان:

"Educational reforms and professional development of principals"

" الإصلاح التعليمي والتطور المهني عند المديرين في ولاية كاليفورنيا "

فأجرى دراسة استعرض من خلالها تطور أساليب الاتصال الإداري، حيث أوضحت الدراسة أن خبراء وعلماء الاتصال فسروا ظاهرة الاتصال في الأدب الإداري بناء على عدد أنماط القيادة التي تطورت، ولكنهم حتى اللحظة لم يركزوا على الاتصال بحد ذاته بل ركزوا على المواقف التي يتخللها ويحصل بها الاتصال، في حين أن علماء أمثال دوران، وويليس ونورتون طوروا أدوات لقياس الاتصال لكنهم لم يركزوا على النقص الحاصل أو الاحتياجات الأساسية من منظور الإدارة، لذلك رأى الباحث أن هناك ضرورة ملحة لدراسة الاتصال الإداري وعلاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى. وقد طور الباحث أداة لقياس أساليب الاتصال على قاعدة نظرية الإدارة ولفحصها وتطبيقها على المديرين.

وقد توصلت نتائج الدراسة من خلال التحليل لكافة أساليب الاتصال لدى (261) مديراً من مدرء مدارس كاليفورنيا إلى أن البعض ما يزال يتمسك باستمرارية البنى الإدارية التي شكلت، ويفضلون الأدوات النفسية لأنها تشكل حاجة ملحة للرجبة الاجتماعية، وأنه من الضروري توفير كافة الاحتياجات قبل تطبيق الأداة على عينة أكبر منه المديرين.

8- أجرى هيوتن وجونجيان (Hutton & Gongean,1993) بعنوان:

"The difference between females and males in the administrative communication and their aims of the communication process"

" الفروق بين الجنسين في الاتصال القيادي وأهداف المسؤولين ذكوراً وإناثاً بالنسبة لعملية الاتصال "

دراسة هدفت لمعرفة الفروق بين الجنسين في الاتصال القيادي، بينت فيها الفروق النسبية، في مدركات المعلمين ذكوراً و إناثاً، وأهداف المسؤولين ذكوراً وإناثاً بالنسبة لعملية الاتصال، وقد أخذت المعلومات باستخدام نموذج القيادة كعملية اجتماعية وشملت الدراسة (397) معلماً و معلمة في مدارس مقاطعة كالجاري التابعة لولاية تكساس .

حيث أشارت النتائج إلى أن المدرسين ذكوراً وإناثاً أدركوا أن المديرات عند قيامهن بعملية الاتصال يظهرن قيمهن الحقيقية، كما يستعملن تعابير شفوية تدل على التأمل والترجي أكثر من القادة الذكور، كما بينت أن جنس المدير يؤثر في مدركات المدرسين، بينما لم يكن الفرق واضحاً بين مدركات المدرسين باختلاف جنسهم، كما أكد جميع المدرسين أن المديرات أكثر اهتماماً بالعمل سواء أكان الاهتمام ايجابياً أو سلبياً .

9 - دراسة ريويز وهولي (Reyes & Hoyle, 1990) بعنوان :

" Teachers satisfaction with Principals communication"

"مدى رضا المعلمين عن التواصل الذي يقوم به المدير تجاههم"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى رضا المعلمين عن التواصل الذي يقوم به المدير اتجاههم، وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على (600) مدرسة، وتم اختيار المدارس بشكل عشوائي، وتوصلت نتائج البحث إلى :

- اختلاف درجة رضا المعلمين عن التواصل الذي يقوم به المدير باختلاف العمر والجنس وكذلك يختلف الدور الذي يقوم به المدير باختلاف العمر والجنس.

- تزيد سنوات خدمة التدريس لكلا الجنسين من مدى تقبل المعلمين للتواصل الذي يقوم به المدير.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، تم رصد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، مما كان له دور مهم في بناء هذه الدراسة وتطويرها . ولرصد هذا التشابه وذلك الاختلاف نلقي نظرة تحليلية على هذه الدراسات مقارنة بالدراسة الحالية من حيث (الأهداف، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة) ومن ثم تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وإبراز أهم ما تتميز به الدراسة الحالية.

أولاً - أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1 - من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

بعد التمعن في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية نجد أن هذه الدراسات قد اتفقت مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الاتصال الإداري، فهناك دراسات تناولت موضوع مهارات الاتصال الإداري مثل دراسة (العريني، 2011)، ودراسة (كلوب، 2011)، حيث هدف بعضها إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال بين المدراء والمعلمين مثل دراسة (كابور، 2010)، ودراسة (با عيسى، 2002)، ودراسة (الأسمر، 2000)، بينما هدفت دراسات أخرى لمعرفة دور المشرفين التربويين في تحقيق مهارات الاتصال مثل دراسة (الخرزاعلة، 2011)، ودراسة (قنديل وعبد الجواد 2011)، في حين هدفت دراسة (فليمنج، 2005) إلى تقوية دور المدرسين للوصول إلى العلاقة بين مهارات الاتصال بين المدراء والقيادة التحويلية، كما تناولت دراسات أخرى معوقات الاتصال الإداري مثل دراسة (العريني، 2004)، ودراسة (الدعس، 2009)، ودراسة (هجان، 2006)، بينما هدفت دراسة (أبو صاع، 2006) لمعرفة مشكلات الاتصال، وكذلك تحدثت بعض الدراسات عن الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال الإداري مثل دراسة (صادق، 2003)، ودراسة (صادق والدرويش والعماري، 2002)، ودراسة (ريويز وهولي، 1990)، في حين عرضت دراسة (أبو شقير وآخرون، 2011)، ودراسة (brown&robin، 2011) التواصل الإلكتروني واستخدام تكنولوجيا الحاسوب .

أما الدراسات التي تناولت ممارسة الاتصال الإداري فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الاتصال الإداري مثل دراسة (حراشنة، 2009)، ودراسة (كيل وموكوناهان، 2005).

2 - من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات السابقة قد اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات مثل دراسة (أبو شقير وآخرون، 2011)، ودراسة (كلوب، 2011)، ودراسة (قنديل وعبد الجواد، 2011)، ودراسة (الفرا، 2008)، ودراسة (العريني، 2004)، ودراسة (كيل ومكوناهان، 2005)، في حين استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي بالصورة المسحية مثل (دراسة العريني، 2011)، كما واستخدم (النفيعي، 2001) المنهج التحليلي والدراسة الميدانية .

3 - من حيث أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة للدراسة، و بذلك تكون قد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية منها و الأجنبية في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسية مثل دراسة (كابور، 2010)، ودراسة (الدعس، 2009)، ودراسة (هجان، 2006)، واختلفت مع دراسة (Taboor, 2002) والتي استخدمت أداة الصراع التنظيمي، كذلك دراسة (كلاسمان ومارجريت، 2002) والتي استخدمت أداة وصف المناخ التنظيمي .

4 - من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة الحالية من المعلمين والمعلمات، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الحصصية، وبذلك تكون الدراسة الحالية قد اتفقت مع دراسة كل من (كلوب، 2011)، ودراسة (كابور، 2010)، ودراسة (حراشنة، 2009)، ودراسة (الأسمر، 2000)، في حين اعتمدت دراسات أخرى كل من المديرين والمشرفين التربويين والطلاب المعلمين والطلاب و العاملين في المؤسسات كمجتمعات في دراساتهم مثل دراسة (الخزاعلة، 2011)، ودراسة (العريني، 2011)، ودراسة (الدعس، 2009)، ودراسة (صادق، 2003).

ثانياً - أبرز النتائج التي توصلت إليها مجمل الدراسات السابقة:

لقد توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

- درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجه نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية.
- ضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرين يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري من خلال إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدم لهم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية الاتصال الإداري.

- الدور الحقيقي للمشرفين التربويين في تحقيق مهارات عملية الاتصال التربوي كان متوسطاً.
- ضرورة عقد دورات تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس؛ لضرورة امتلاكهم مهارات الاتصال غير اللفظية، وتوعيتهم بأهمية هذه المهارات لما لها من آثار إيجابية .
- الاهتمام بنشر ثقافة التواصل الإلكتروني، وتوفير الدعم المادي والفني لإنجاح تطبيق التواصل الإلكتروني .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي للدراسات العليا، ولذلك من الضروري تأهيل المديرين علمياً.
- ضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري وذلك لوجود علاقة ايجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال .
- إن من أهم المعوقات ضعف مستوى جودة استعمال بعض أدوات الاتصال الإداري في مجال الإدارة التعليمية، وقلة استخدام وسائل الاتصال الحديثة في الاتصال الرسمي والاعتماد على استخدام الأشخاص كمراسلين .
- احتل الاتصال الإداري مكاناً مهماً في عصرنا الحالي، ومع ذلك فهو لا يزال غير محوري في مجالات البحوث والتعليم .

ثالثاً - أوجه التميز للدراسة الحالية:

إن أهم ما تتميز به الدراسة الحالية أنها تناولت موضوع درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تفعيلها، وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، واختيارها عينة من المعلمين والمعلمات بالطريقة العشوائية الحصصية، للتعرف على درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة، وكذلك الكشف عن أثر كل من المتغيرات المستقلة (النوع ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) على درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المعلمين، وقدمت تصوراً للتعرف على سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة، كما تميزت باستخدامها المقابلة كأداة للدراسة بالإضافة إلى الاستبيان.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً : عينة الدراسة

رابعاً : أدوات الدراسة

خامساً : إجراءات الدراسة

سادساً : المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لإجراءات الدراسة حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية للاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، وبالتالي فإن هذا الفصل يتناول منهج الدراسة المتبع ووصفاً لمجتمع الدراسة والعينة المستخدمة، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة) وكذلك المقابلة والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لتلك الإجراءات .

أولاً - منهج الدراسة :

لما كان الهدف من الدراسة هو التعرف إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل تفعيلها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، لذا اعتمدت الدراسة على الجهود العلمية المتوفرة في مجال الاتصال الإداري، ومدى ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لها. وهذا المنهج يتعلق بوصف طبيعة الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها. (أبو حطب، صادق 1991: 104).

وهو المنهج الذي يتناول أحداث وظواهر وممارسات بحثية قائمة ومتاحة للدراسة دون أن يكون للباحث تدخل مقصود في مجريات البحث وعلى الباحث أن يتفاعل معها بالوصف والتحليل (الأغا، 1997: 41).

ثانياً - مجتمع الدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في مدارس وكالة الغوث الدولية الإعدادية في قطاع غزة والبالغ عددهم 2561 معلماً و معلمة حسب إحصائية دائرة التربية والتعليم لشهر أكتوبر للعام الدراسي 2010- 2011 . (دائرة التربية والتعليم وكالة الغوث).

والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات.

ثالثاً - عينة الدراسة:

1 - العينة الاستطلاعية للدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة بطريقة عشوائية من خارج عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطريقة المناسبة .

2 - العينة الأصلية للدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (256) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية، أي بنسبة 10% من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (2561) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث الدولية وتم اختيارهم بطريقة عشوائية حصصية والجداول التالية توضح توزيع عينة الدراسة حسب (النوع، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

جدول رقم (1)

يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	عدد أفراد عينة الدراسة	المجموع
النوع	ذكور	126	256
	إناث	130	
المؤهل	بكالوريوس	234	256
	دراسات عليا	22	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	45	256
	من 5 إلى 10 سنوات	71	
	أكثر من 10 سنوات	140	

رابعاً - أدوات الدراسة :

أولاً: الاستبانة .

لأجل تحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع عينة من معلمي المدارس الإعدادية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، ثم قام الباحث ببناء استبانة (أداة الدراسة) في صورتها الأولية من (35) فقرة موزعة على مجالين، بحيث يشتمل المجال الأول على (25) فقرة، والمجال الثاني على (10) فقرات، وتم توزيع الفقرات في كل مجال حسب تغطيتها لمجالات الدراسة وهي موضحة في الاستبانة في ملحق رقم (1) ، وجدول رقم (2) يبين أنواع المجالات وعدد فقراتها .

جدول رقم (2)

مجالات الاستبانة وعدد فقراتها في صورتها الأولية

عدد الفقرات	المجال
25	درجة ممارسة مدير المدرسة لأنماط الاتصال الإداري (الكتابية، الشفهية ، الرموز والحركات والتعبيرات، والاتجاهات)
10	درجة ممارسة مدير المدرسة للإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات في عملية الاتصال الإداري

خطوات بناء الاستبانة :

1 - تحديد الهدف من الاستبانة :

لقد كان الهدف من الاستبانة متمثلاً في التعرف إلي درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل تفعيلها.

2 - تم بناء فقرات الاستبانة وفقاً للخطوات التالية وهي :

- 1 - الاطلاع على الأدب التربوي في هذا المجال المتعلق بموضوع الدراسة .
- 2 - تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وخاصة ما يتعلق بأنواع الاتصال الإداري.
- 3 - مقابلة الباحث لبعض المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة مقابلة شخصية ذات طابع غير رسمي .
- 4 - استشارة عدد من أساتذة الجامعات والمديرين العاملين في مجال التربية والتعليم من ذوي الخبرة والمؤهلات العلمية كالمجستير، والدكتوراه، ومديري المناطق التعليمية، وغيرهم لتحديد فقرات الاستبانة .

الصورة الأولية للاستبانة:

في ضوء ما سبق تم إعداد الاستبانة، حيث اشتملت على مجالين وتمثلت في (35) فقرة، وبعد كتابة فقرات الاستبانة تم عرضها على لجنة من المحكمين وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى صلاحية :

- عدد بنود الاستبانة .
- مدى تمثيل فقرات الاستبانة للأهداف المراد قياسها .
- مدى صحة فقرات الاستبانة لغوياً وعلمياً .

تحديد طريقة الاستجابة :

أعطيت بنود الاستبانة للمعلمين متدرجةً بحسب طريقة (ليكرت) الخماسية :

(كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً)

بحيث تعطي الدرجات كالاتي :

(كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً)

1 2 3 4 5

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، فقد اعتمد الباحث المعيار التالي للحكم على درجة الممارسة لدى مدير المدرسة .

درجة قوة الممارسة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 20% - $\geq 36\%$	من 1 - ≥ 1.8
قليلة	من 36% - $\geq 52\%$	من 1.8 - ≥ 2.6
متوسطة	من 52% - $\geq 68\%$	من 2.6 - ≥ 3.4
كبيرة	من 68% - $\geq 84\%$	من 3.4 - ≥ 4.2
كبيرة جداً	من 84% - $\geq 100\%$	من 4.2 - ≥ 5

خامساً - صدق الاستبانة :

لقد تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بعدة طرق كما يلي :

أولاً - حساب صدق الاستبانة :

1 - صدق المحكمين : " هو المظهر العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، ويشير هذا النوع من الصدق أيضاً إلى كيف يبدو الاختبار مناسباً للغرض الذي وضع من أجله " (الغريب، 1981 : 680) .

تم حساب صدق الاستبانة بواسطة صدق المحكمين للتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله وهو التعرف إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. وذلك بعرض الاستبانة على بعض الأساتذة كمحكمين ملحق رقم (2) لإبداء ملاحظاتهم، وبناءً على آراء المحكمين تم تقسيم

المجال الأول إلى ثلاثة مجالات هي: الاتصال المكتوب، الاتصال الشفهي، الاتصال من خلال الحركات وتعبيرات الوجه، وتم كذلك حذف واستبدال بعض الفقرات في المجال الرابع وملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي :

صدق الاتساق الداخلي يعني " ارتباط العبارة في البعد ثم ارتباط العبارة في الدرجة الكلية للمقياس " (الغريب، 1981: 684).

ولقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما يتضح من الجدول رقم (3)

جدول رقم(3)

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب	0.901	0.001
درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي	0.856	0.001
درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال الحركات وتعبيرات الوجه (لغة الجسد)	0.857	0.001
درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات	0.836	0.001

يتضح من الجدول (3) أن جميع مجالات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة

وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما يوضح الجدول (4)

جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الإداري المكتوب	1	0.883	0.001	8	0.616	0.001
	2	0.474	0.01	9	0.810	0.001
	3	0.461	0.01	10	0.450	0.05
	4	0.487	0.001	11	0.557	0.01
	5	0.710	0.001	12	0.402	0.05
	6	0.427	0.05	13	0.523	0.01
	7	0.557	0.01	14	0.627	0.001
الاتصال الإداري الشفهي	1	0.819	0.001	9	0.521	0.01
	2	0.708	0.001	10	0.465	0.05
	3	0.708	0.001	11	0.484	0.01
	4	0.791	0.001	12	0.484	0.01
	5	0.914	0.001	13	0.465	0.05
	6	0.597	0.01	14	0.754	0.001
	7	0.754	0.001	15	0.749	0.001
	8	0.665	0.001			
الاتصال من خلال الحركات وتعبيرات الوجه	1	0.831	0.001	6	0.837	0.001
	2	0.563	0.01	7	0.695	0.001
	3	0.610	0.01	8	0.408	0.05
	4	0.712	0.001	9	0.892	0.001
	5	0.855	0.001	10	0.456	0.05
الاتصال الإداري من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات	1	0.881	0.001	6	0.412	0.05
	2	0.881	0.001	7	0.568	0.01
	3	0.785	0.001	8	0.831	0.001
	4	0.637	0.001	9	0.539	0.01
	5	0.722	0.001	10	0.539	0.01

جميع الفقرات مرتبطة ودالة إحصائياً

سادساً - حساب ثبات الاستبانة:

ولقد تم التأكد من ثبات الاستبانة بما يلي:

1 - طريقة التجزئة النصفية :

حيث قسم الباحث الاستبيان إلى نصفين (فقرات فردية وفقرات زوجية) . وتم حساب معامل الارتباط بين استجابات معلمي العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية واستجاباتهم على الفقرات الزوجية باستخدام معادلة سبيرمان - براون، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.875) وهذه القيم تدل على أن الاستبانة تتميز بثبات مرتفع .

2 - طريقة ألفا كرونباخ :

قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ وتعتمد طريقة ألفا كرونباخ على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند على الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرة مفردة .

حيث تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبانة بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه كما أنها تستخدم كل عبارات الاستبانة، ولقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.967) وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات .

الصورة النهائية للاستبانة :

أصبحت صورة الاستبانة بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون، تشتمل على أربعة مجالات وتمثلت في (49) فقرةً ، والجدول رقم (5) يبين توزيع الفقرات النهائية على المجالات الأربعة:

جدول رقم(5)

مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المجال
14	درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب
15	درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي
10	درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال الحركات وتعبيرات الوجه (لغة الجسد)
10	درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات

سابعاً- المقابلة.

قام الباحث بتصميم أداة البحث الثانية وهي عبارة عن نموذج صحيفة للمقابلة الشخصية، وقد تم عرض المسودة الأولية للصحيفة على ثلاثة من أساتذة التربية لإبداء ملاحظاتهم وقد تم الأخذ بهذه الملاحظات وخرجت الصحيفة في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (6)، وتم توزيع هذا النموذج على عينة من المديرين المساعدين في المناطق التي أُجريت فيها الدراسة، كما هو موضح في الملحق رقم (5) والتي تم فيها تطبيق أداة البحث الأولى (الاستبانة).

- وقد تضمنت صيغة المقابلة الإجابة عن الأسئلة التالية :

أولاً : ما واقع درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟
ثانياً : ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟
ثانياً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظركم؟

ثامناً - خطوات وإجراءات الدراسة :

- سار الباحث في دراسته وفقاً للخطوات التالية وفق الخطوات التالية :
- 1 - تحديد الإطار العام للدراسة، من خلال عرض مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، وفروض الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة ومصطلحات الدراسة.
 - 2 - تحديد الإطار النظري للدراسة والذي تناول موضوع الاتصال الإداري.
 - 3 - عرض بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، وتحليلها والتعليق عليها.
 - 4 - إعداد قائمة بممارسات المدراء للاتصال الإداري.
 - 5 - بناءً على القائمة تم عمل استبانة استطلاعية (الأولية) للكشف عن واقع ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .
 - 6 - تصميم استبانة مقننة (النهائية) للكشف عن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر معلمهم .
 - 7 - طلب الموافقة من رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بتطبيق الاستبانة على معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في محافظات غزة وعددهم (256) معلماً ومعلمة.
 - 8 - توزيع الاستبانة على العينة المختارة .
 - 9 - المعالجات الإحصائية للنتائج .
 - 10 - عرض النتائج وتفسيرها .
 - 11 - تقديم المقترحات والتوصيات .

تاسعاً - المعالجة الإحصائية :

- 1- استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها.
 - 2- استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون : للتأكد من صدق الاتصال الداخلي للاستبانة وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.
 - التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
 - 3- استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
 - النسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
- للكشف عن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.
- اختبار (ت) : لبيان دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي).
 - تحليل التباين الأحادي: لبيان دلالة في تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث ومناقشتها وتفسيرها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، والتي كان الهدف منها التعرف إلى درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تفعيلها. حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) في معالجة بيانات الدراسة تم عرض النتائج التي توصل إليها الباحث ومناقشتها وتفسيرها لكل سؤال على حدة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ينص السؤال الأول على ما يلي :

ما درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بدراسة أي المجالات أكثر علاقة بـ " درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المعلمين"؟

تم إيجاد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها جدول رقم (6)

جدول رقم (6)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجالات ككل

الترتيب	درجة الاتصال	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	مسلسل
1	كبيرة	%78.056	0.55498	3.9028	درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب	- 1
2	كبيرة	%75.654	0.49295	3.7827	درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي	- 2
3	كبيرة	%70.62	0.70295	3.5309	درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال الحركات وتعبيرات الوجه (لغة الجسد)	- 3
4	متوسطة	%65.858	0.69433	3.2929	درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات	- 4
	كبيرة	%73.31	0.46966	3.6657	المجموع	

ويتضح من خلال الجدول رقم (6) أن مجالات الاستبانة تتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على الفقرات المقترحة في المجالات ككل من وجهة نظر المعلمين قد بلغت

(3.6657)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (73.31%) وهو يعبر عن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بغزة للاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حراشنة (2009)، ودراسة أبو الغنم (2002). ودراسة أي المجالات أكثر علاقةً بـ " درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المعلمين "

سيتم ترتيبها تنازلياً وهي كما يلي :

- 1 - ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب .
 - 2 - ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي .
 - 3 - ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال الحركات وتعابير الوجه .
 - 4 - ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري من خلال الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات .
- وعند القيام بدراسة أي الفقرات أكثر علاقةً بمجالها، تم تناول كل مجال على حدة مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات بكل مجال على حدة، ولكن قبل دراسة كل مجال على حدة لا بد من تفسير ترتيب هذه الممارسات كما هو موضح بالجدول رقم (6) .

يرى الباحث : أن درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب جاءت في المركز الأول لدى عينة البحث بمتوسط (3.9028) ونسبة مئوية (78.056%) وهي درجة كبيرة حيث : إن التقارير والأعمال الكتابية الأخرى التي يقوم بها المديرون من الوسائل الاتصالية الهامة والتي يعتمدون عليها في رسم السياسات، ووضع الخطط، واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم من حيث : اعتبار التقارير والنشرات المكتوبة التي يقوم بها المدير تعد مصدراً دائماً للمعلومات يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة، وهذا ما يشعر به المعلمون بشكل مستمر، وتساعد التقارير المكتوبة على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق من قبل المعلمين وإعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم.

كما أن التقارير تعد قاعدة أساسية هامة لمدير المدرسة يمكن الرجوع إليها في اتخاذ القرارات تجاه المعلمين، وتمكن التقارير والأعمال الكتابية الأخرى المدير والمعلمين من صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة ومناسبة ، وتعد التقارير والأعمال الكتابية الأخرى أكثر إلزاماً للمعلمين في تنفيذ السياسات المتبعة في العمل .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قنديل وعبد الجواد (2011)، ودراسة كيل وموناها (2005). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة هجان (2006) باعتبار أن درجة ممارسة الاتصال الكتابي كانت متوسطة لدى مديري المدارس.

- أما البعد المتعلق بدرجة ممارسة الاتصال الإداري من خلال الحركات وتعبيرات الوجه (لغة الجسد) فقد جاء في المركز الثالث لدى عينة البحث بمتوسط (3.5309) وبنسبة مئوية (70.62%) وهي بدرجة كبيرة.

ويفسر الباحث : ذلك أن الحركات التي يمارسها المديرين أثناء تواصلهم مع المعلمين بالاعتماد على الإيماءات والحركات والإشارات الجسدية تتم بالتزامن أحياناً بطريقة عفوية لا يستطيع المرسل إخفاء ما يدور في ذهنه، ومن المعروف أن الأشخاص يتفاعلون دائماً بشكل أفضل وأسرع مع الإنسان الذي يوظف لغة الجسم بشكل ماهر، حيث تعد لغة الجسم من العوامل التي تساعد على شد الانتباه والتركيز، كما تعمل على زيادة وضوح الرسالة التي تصل إلى المعنيين، كما أن لغة الجسم تعمل على تنظيم تدفق الاتصال بين المشاركين، بحيث تعطي انطباعاً للشخص ليكمل الحديث فضلاً عن كونها تعتبر شارحه ومفسرة ومؤكدة لمضمون الرسالة اللفظية (أبو أصعب، 1999:43).

- كما أنه أصبح من المعرف أن لبعض الحركات دلالات ومعانٍ متعارف عليها بين العاملين ومدير المدرسة حيث أن كل حركة أو إيماء لها تعبير عن معنى معين .
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلوب (2011)، ودراسة أبو الغنم (2003).

- أما البعد المتعلق بدرجة ممارسة الاتصال الإداري من خلال الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات، فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط (3.2929) وبنسبة مئوية (65.858%).

ويفسر الباحث حصول البعد الرابع المتعلق بتوظيف التكنولوجيا والانترنت في المرتبة الأخيرة، لحدثة تطبيق الاتصال الإلكتروني في مدارس قطاع غزة، وإلى ضعف البنية التحتية والتكنولوجية وقلة الدورات التأهيلية والدعم الفني المقدم لمديري المدارس في هذا المجال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الفرا (2008)، و أبو شقير وآخرون (2011) في أن درجة توافر المتطلبات البشرية والإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة.

وبدراسة أي الفقرات أكثر ممارسة في بعدها، تم تناول كل بعد على حدة مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل من الممارسات كما يلي:

أولاً - المجال الأول : ممارسة الاتصال الإداري المكتوب .

لقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل ممارسة وترتيبها كما يوضح الجدول رقم (7).

جدول رقم (7)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال

"درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب"

الترتيب	درجة الاتصال	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	مسلسل
13	متوسطة	%65	0.978	3.25	يشرك المعلمين في وضع خطة الاتصال الإداري الخاصة بالمدرسة	- 1
10	كبيرة	%75.8	0.859	3.79	يجري عملية الاتصال الإداري حسب خطة مكتوبة	- 2
8	كبيرة	%77.2	0.874	3.86	يصنف المجالات الأكثر أهمية في عملية الاتصال ويعالجها كتابياً	- 3
1	كبيرة جداً	%90.2	0.692	4.51	يطلع المعلمين على تعليمات دائرة التربية والتعليم كتابياً	- 4
12	كبيرة	%71	0.997	3.55	يعمل على توصيل مقترحات المعلمين إلى دائرة التعليم كتابياً	- 5
7	كبيرة	%79.2	0.926	3.96	يتبع الأسلوب الرسمي المكتوب في توصيل الرسائل للمعلمين	- 6
14	متوسطة	%58.8	1.063	2.94	يوظف صندوق الشكاوى المكتوبة في حل مشكلات المعلمين	- 7
9	كبيرة	%76.4	0.918	3.82	يوظف النشرات التربوية في تلبية حاجات المعلمين المهنية	- 8
11	كبيرة	%75	0.977	3.75	يستخدم المذكرات في عملية الاتصال الإداري	- 9
2	كبيرة جداً	%87.8	0.814	4.39	يقدم تقريراً مكتوباً حول أداء المعلم بعد الزيارة الصفية	- 10
4	كبيرة جداً	%85.2	0.883	4.26	يقدم تقريراً مكتوباً حول اللقاءات التي يجريها مع المعلمين	- 11
5	كبيرة جداً	%84.2	0.877	4.21	يوجه اهتمام المعلمين إلى ضرورة الالتزام بالادوام المدرسي كتابياً	- 12
3	كبيرة جداً	%86.2	0.758	4.31	يوثق كل ما يقوم به من تقارير بشكل يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة	- 13
6	كبيرة	%81	0.845	4.05	يقدم تقريراً مكتوباً عن انجازات المعلمين بشكل دوري	- 14
	كبيرة	%78.056	0.55498	3.9028	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (7) :

- أن متوسط درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (3.9028) وبلغت النسبة المئوية لهذا المجال (78.056 %) . أي أن درجة ممارسة هذا المجال ككل كبيرة .
- تراوحت النسبة المئوية للممارسات بين (58.8 % - 90.2 %) .
- حصلت الممارسات (4، 10 ، 11 ، 12 ، 13) على أعلى النسب وبدرجة ممارسة كبيرة جداً كان أعلاها الفقرة الرابعة " يطلع المعلمين على تعليمات دائرة التربية والتعليم كتابياً" بمتوسط حسابي (4.51) ونسبة مئوية (90.2%) .
- أما الممارسات (2، 3، 5، 6، 8، 9) تراوحت النسبة المئوية لها ما بين (79.2 % - 71 %) أي بدرجة كبيرة كان أعلاها ممارسة الفقرة السادسة وهي " يتبع الأسلوب الرسمي المكتوب في توصيل الرسائل للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.96) ونسبة مئوية (79.2%) .
- أما الفقرة رقم (1) " يشرك المعلمين في وضع خطة الاتصال الإداري الخاصة بالمدرسة" فقد حصلت على نسبة (65%) أي بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.25) .
- أما الفقرة رقم (7) "يوظف صندوق الشكاوى المكتوبة في حل مشكلات المعلمين" فقد حصلت على نسبة مئوية(58.8%) أي بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (2.94) .
- ويعزو الباحث حصول الفقرات (4، 10 ، 11 ، 12 ، 13) على أعلى النسب بدرجة ممارسة كبيرة جداً باعتبار أن التقارير والأعمال الكتابية الأخرى التي يقوم بها المديرون من الوسائل الاتصالية الهامة والتي يعتمدون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم من حيث :
- تعتبر التقارير والنشرات المكتوبة التي يقوم بها المدير مصدراً دائماً للمعلومات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة وهذا ما يشعر به المعلمون بشكل مستمر .
- تساعد التقارير المكتوبة على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق من قبل المعلمين وإعطائهم فرصة عن التعبير عن آرائهم .
- تعد التقارير قاعدة أساسية هامة لمدير المدرسة يمكن الرجوع إليها في اتخاذ القرارات تجاه المعلمين .
- تمكن التقارير والأعمال الكتابية الأخرى المدير والمعلمين من صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة ومناسبة .
- تعد التقارير والأعمال الكتابية الأخرى أكثر إلزاماً للمعلمين في تنفيذ السياسات المتبعة في العمل .
- أما بالنسبة للفقرة (1) " يشرك المعلمين في وضع خطة الاتصال الإداري الخاصة بالمدرسة" وحصولها على درجة متوسطة .

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وعي كثير من المديرين لأهمية التخطيط لعملية الاتصال الإداري بكافة مستوياته، وخوفهم من عملية التفويض وإشراك المعلمين في عملية التخطيط .
أما بالنسبة لحصول الفقرة (7) " يوظف صندوق الشكاوى المكتوبة في حل مشكلات المعلمين" على درجة متوسطة أيضاً .
يعزي الباحث هذه النتيجة إلى عدم قدرة مدير المدرسة على توظيف مبدأ المساءلة والنقد البناء في عملية الاتصال الإداري، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين من أجل طرح قضاياهم بطريقة شفافة وبناءة من خلال توظيف صندوق الشكاوى الذي يعطي المعلمين الفرصة للتعبير عن أنفسهم وحاجاتهم دون خوف أو خجل .
وهنا نرى أن نتائج هذه الدراسة قد اختلفت عن نتائج دراسة (هجان، 2006) حيث جاءت درجة ممارسة الاتصال الكتابي لدى المديرين بدرجة متوسطة.

ثانياً - المجال الثاني : ممارسة الاتصال الإداري الشفهي .

لقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل ممارسة وترتيبها كما يوضح الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال
"درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي"

الترتيب	درجة الاتصال	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	مسلسل
5	كبيرة	%80.8	0.837	4.04	يجري اجتماعات دورية للتعرف على حاجات المعلمين وملاحظاتهم	1 -
4	كبيرة	%81.4	0.789	4.07	يستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين	2 -
7	كبيرة	%80.4	0.812	4.02	يشجع المعلمين على الاتصال به في القضايا التدريسية	3 -
1	كبيرة جداً	%87	0.709	4.35	يستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للمعلمين	4 -
6	كبيرة	%80.6	0.842	4.03	يعطي المعلمين الفرصة لتقديم مقترحاتهم وآرائهم	5 -
3	كبيرة جداً	%85	0.757	4.25	يتصل بأولياء أمور الطلبة لحل مشكلات أبنائهم	6 -
12	كبيرة	%74.6	0.899	3.73	يعقد المدير جلسات مفتوحة لتحفيز المعلمين على طرح أفكار بناءه	7 -
9	كبيرة	%78	0.853	3.9	يناقش المشكلات السلوكية للطلبة من خلال المجالس المدرسية	8 -
11	كبيرة	%75.8	0.91	3.79	يعقد ندوات تربوية لبحث القضايا التي تهم العمل المدرسي	9 -
13	متوسطة	%67.2	1.024	3.36	يوظف الصور الفوتوغرافية والملصقات لتوصيل المعلومات للمعلمين	10 -
8	كبيرة	%78.6	1.015	3.93	يستخدم لوحات الإعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين	11 -
2	كبيرة جداً	%85.2	0.853	4.26	يوجه بشكل شفهي اهتمام المعلمين إلى ضرورة الالتزام بالدوام المدرسي	12 -
14	متوسطة	%53	1.099	2.65	يكتفي بإبلاغ المعلمين بتعليمات الدائرة بشكل شفهي	13 -
15	قليلة	%51.2	1.129	2.56	يكتفي بتقديم ملاحظات شفوية حول أداء المعلم بعد الزيارة الصفية	14 -
10	كبيرة	%76.2	0.92	3.81	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم في النقاشات التي تدور بينهم	15 -
	كبيرة	%75.65	0.4929	3.7827	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (8) :

- أن متوسط درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (3.7827) وبلغت النسبة المئوية لهذا المجال (75.654%) . أي أن درجة ممارسة هذا المجال ككل كبيرة .

- تراوحت النسبة المئوية للممارسات بين (51.2% - 87%) .

- لقد حصلت الممارسات (6، 4، 12) على أعلى النسب وبدرجة ممارسة كبيرة جداً كان أعلاها الفقرة الرابعة " يستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للمعلمين " بمتوسط حسابي (4.35) ونسبة مئوية (87%) .

يعزو الباحث هذه النتيجة الكبيرة جداً لدرجة ممارسة مدير المدرسة للفقرات السابقة من وجهة نظر المعلمين إلى:

- أن الاجتماعات واللقاءات الفردية والمقابلات الشخصية التي يجريها مدير المدرسة هي من أساليب الاتصال الضرورية والهامة في الحصول على المعلومات من قبل المعلمين، والتي يعكف مدير المدرسة على القيام بها بشكل مستمر، على اعتبار أن هذه الأساليب تشكل جزءاً مهماً من عمل مدير المدرسة الفني، والتي يشعر بها المعلمون بشكل مستمر .

- إن قيام مدير المدرسة بهذا النوع من الاتصال يتيح الفرصة أمام المشاركين إلى تبادل الأفكار وتقاسم الأدوار حتى يتحقق الهدف الكلي من عملية الاتصال .

- كما أن الاتصال الشفهي وسيلة ناجحة يعكف مديرو المدارس على استخدامها، ذلك لأن الاتصال الشفهي يختصر الوقت وأسرع في الأداء .

- يحدث الاتصال الشفهي في نفس الزمان بين المرسل والمستقبل مما يتيح لهم الفرصة للتعرف عن قرب وإزالة كل الحواجز بينهم، وهذا ما يحدث بالفعل بين مدير المدرسة والمعلمين أثناء اللقاءات والاجتماعات .

- أما الممارسات (1، 2، 3، 5، 7، 8، 9، 11، 15) فقد تراوحت النسبة المئوية لدرجة ممارستها ما بين (74.6 - 81.4 %) أي بدرجة كبيرة كان أعلاها ممارسة الفقرة (15) " يستخدم لوحات الإعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.93) ونسبة مئوية (78.6%) .

- أما الفقرة رقم (10) " يوظف الصور الفوتوغرافية والملصقات لتوصيل المعلومات للمعلمين " فقد حصلت على نسبة مئوية (67.2%) أي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36) .
أما الفقرة رقم (13) فقد حصلت على نسبة مئوية (53%) وبمتوسط حسابي (2.65) أي بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة في هذا البند لما يلي :

- قيام المدير بإيصال التعليمات الصادرة عن دائرة التربية والتعليم للمعلمين بطريقة كتابية، كما يقوم بالاحتفاظ بتواقيع المعلمين على هذه التعليمات في ملفات خاصة، ذلك لأن إيصال المعلومات للعاملين من أساسيات عمل مدير المدرسة التي قد يحاسب عليها في حالة التقصير في إيصالها بشكل واضح ودقيق .

- أما الفقرة (14) فقد حصلت على نسبة مئوية (51.2%) أي بدرجة ممارسة قليلة ومتوسط حسابي (2.56) .

يعزو الباحث هذه النتيجة القليلة لدرجة ممارسة مدير المدرسة في هذا البند: "اكتفاء مدير المدرسة بتقديم ملاحظات شفوية بعد الزيارة الصفية" أنه يعتبر نقص في الإجراءات الخاصة بالزيارة الصفية للمدرس، حيث أنه لا غنى عن تقديم التوجيهات الشفهية، ولكن يلزم وبشكل واضح كتابة تقرير حول الزيارة الصفية يتضمن وقائع الزيارة بشكل كامل، وأهم الملاحظات والتوصيات التي يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، وهذا ما يتم بالفعل بعد كل زيارة صفية .

- أن تقديم الملاحظات الشفهية بعد الزيارات الصفية يسبب نوع من الإحراج لبعض المعلمين، لذلك يفضل المدير إعطاء الملاحظات الكتابية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بايعسى، 2002)، ودراسة (هجان، 2006) .

ثالثاً - المجال الثالث: ممارسة الاتصال الإداري من خلال الحركات وتعبيرات الوجه

جدول رقم (9)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال "درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال الحركات وتعبيرات الوجه"

الترتيب	درجة الاتصال	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	مسلسل
3	كبيرة	70.8%	0.99	3.54	يحتفظ بالشاشة والابتسامه أثناء عملية الاتصال بالمعلمين	1 -
3	كبيرة	70.8%	0.853	3.54	يحافظ على مسافة معتدلة بينه وبين المتكلم أثناء عملية الاتصال	2 -
6	كبيرة	70.6%	0.876	3.53	ينوع المدير في نبرة صوته أثناء عملية الاتصال بالمعلمين	3 -
7	كبيرة	70.4%	0.903	3.52	يحافظ على إشراك المستمع معه في الحديث أثناء عملية الاتصال	4 -
10	متوسطة	66.2%	0.964	3.31	يستخدم حركات اليدين في عملية الاتصال بالمعلمين	5 -
1	كبيرة	76.6%	0.801	3.83	يحافظ على الظهور بمظهر لائق أثناء تواصله مع الآخرين	6 -
2	كبيرة	72.2%	0.874	3.61	يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالمعلمين	7 -
3	كبيرة	70.8%	0.902	3.54	ينتبه لردود أفعال المعلمين أثناء عملية الاتصال	8 -
7	كبيرة	70.4%	0.97	3.52	ينظر إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام أثناء عملية الاتصال	9 -
9	متوسطة	67.2%	0.993	3.36	يستخدم حركات الرأس أثناء عملية الاتصال بالآخرين	10 -
	كبيرة	70.618%	0.70295	3.5309	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (9) :

- أن متوسط درجة الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بلغت (3.5309) وبلغت النسبة المئوية لهذا المجال (70.618%) . أي أن درجة ممارسة مديري المدارس لهذا المجال ككل كبيرة.
- لقد تراوحت النسبة المئوية للممارسات في هذا المجال بين (66.2 % - 76.6 %) .
- لقد حصلت الممارسات (1، 2، 3، 4، 6، 7، 8، 9) على أعلى النسب وبدرجة ممارسة كبيرة كان أعلاها الفقرة السادسة " يحافظ على الظهور بمظهر لائق أثناء تواصله مع الآخرين " بمتوسط حسابي (3.83) ونسبة مئوية (76.6 %) .
- أما الممارسات (5 ، 10) فقد تراوحت النسبة المئوية لدرجة ممارستها ما بين (66.2 % - 67.2) أي بدرجة متوسطة .

يعزو الباحث هذه النتيجة الكبيرة لدرجة ممارسة مدير المدرسة للفقرات السابقة من وجهة نظر المعلمين، والتي تتعلق بمجال "ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال الحركات وتعبيرات الوجه " إلى:

- اقتداء مدير المدرسة برسول الله (ﷺ) في أفعاله وأقواله واستخدامه للحركات والأشكال والرسومات لتوضيح العديد من المفاهيم .

- أن التعدد والتنوع الذي يستخدمه مدير المدرسة في هذا النوع من الاتصال الإداري يعطي دلالات تربوية ونفسية كبيرة، لعل من أبرزها العلاقة الدافئة بين المدير والمعلمين مما يحقق التقارب والتآلف بينهما .

- أن استخدام المستقبل لأكثر من حاسة في إدراك الرسالة يوصلها بشكل أفضل، فاستخدام الحركات وتعبيرات الوجه بالإضافة إلى الحديث الشفهي يحقق نتائج مثلى في إيصال مضمون الرسالة.

- يعزو الباحث حصول الفقرة رقم (6) " يحافظ على الظهور بمظهر لائق أثناء تواصله مع الآخرين" على الترتيب الأول في هذا المجال بنسبة مئوية (76.6 %) ومتوسط حسابي (3.83) ، حيث يشكل المظهر العام للمدير أهمية بالغة في تهيئة مناخ تواصلية مناسب فضلاً عن الرسائل التربوية المهمة التي يرسلها المظهر من أناقة وانضباط وانطباعات مؤثرة في نفس المعلمين تدعو إلى الاقتداء بها وتمثلها في القول والعمل والهيئة . حيث انفتحت هذه النتيجة مع دراسة

(العريني، 2011) ، حيث حصل بعد المظهر لدى مدير المدرسة أثناء عملية الاتصال على المركز الأول بنسبة مئوية (87.2 %) ، وانفتحت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (كلوب، 2011) .

- واختلفت الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة (قنديل وعبد الجواد ، 2011) حيث حصل مجال استخدام الحركات والإيماءات في عملية الاتصال على الترتيب الأخير بنسبة مئوية (61.3 %).

أيضاً يعزو الباحث حصول باقي الفقرات على درجة ممارسة كبيرة ، إلى أن مدير المدرسة يبدو أكثر حرصاً على أن يقدم نموذجاً راقياً في عملية الاتصال الإداري أمام المعلمين وتمثل ذلك في :
 - أن مدير المدرسة هو أكثر من يسعد بالاستجابات الصحيحة التي تصدر عن الآخرين، فهو يمارس الابتسامه ويظهر الإعجاب شعوراً منه أن الابتسامه خير وسيلة للتقدير والإثابة .
 - أن التنوع في نبرات الصوت عند الحديث هو أسلوب تمرس عليه مدير المدرسة من خلال قيادة العديد من الأنشطة والفعاليات، حيث كل أسلوب ونشاط له طريقة حديث خاصة .
 - يعتمد المدير من خلال استخدام المحيط المكاني أو البعد المكاني تأكيداً منه على حميمية العلاقة بينه وبين المعلمين .

رابعاً - المجال الرابع: ممارسة الاتصال الإداري من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات

جدول رقم (10)

قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال

" درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات "

الترتيب	درجة الاتصال	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	مسلسل
8	متوسطة	54.2%	1.18	2.71	يتواصل مع المعلمين من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة	1 -
3	كبيرة	82.4%	1.022	4.12	يوظف الانترنت للاتصال بالإدارة العليا	2 -
2	كبيرة	82.8%	0.968	4.14	يستخدم البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية	3 -
6	متوسطة	65.2%	1.139	3.26	يشارك بفاعلية في المنتديات على شبكة الإنترنت	4 -
5	كبيرة	72.2%	1.064	3.61	يستخدم الهاتف بصورة مستمرة في عملية الاتصال بالمعلمين	5 -
10	قليلة جداً	38.6%	1.079	1.93	يستخدم الفيديو كونفرس في عملية الاتصال الإداري	6 -
7	متوسطة	58.4%	1.31	2.92	يوظف رسائل s.m.s القصيرة في عملية الاتصال بالمعلمين	7 -
4	كبيرة	77%	1.067	3.85	يتابع العمل على بوابة الموظفين بشكل مستمر (portal)	8 -
1	كبيرة	83.4%	0.986	4.17	يوظف برنامج الإجازات الخاص بالموظفين إلكترونياً	9 -
9	قليلة	44.4%	1.287	2.22	يوظف الفاكس في عملية الاتصال بالمعلمين	10 -
	متوسطة	65.858%	0.6943 3	3.2929	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (10) أن فقرات المجال " درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات " تتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الاستجابة على الفقرات المقترحة في هذا المجال ككل من وجهة نظر المعلمين قد بلغت (3.29) وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (65.85 %) وهو يعبر عن " درجة ممارسة مدير المدرسة

للاتصال من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات " بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين .

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- حداثة تطبيق الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس .
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية في المدارس مما يشكل عائقاً أمام تنفيذ الاتصال .
- نقص الخبرة في هذا المجال لدى مديري وعدم امتلاكهم مهارات توظيف التكنولوجيا في عملية الاتصال بشكل جيد .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الفراء، 2008) و دراسة (أبو شقير وآخرون، 2011) في أن درجة توافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة .
وبدراسة أي الفقرات أكثر علاقة بـ" درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات من وجه نظر المعلمين" ، وبنظرة متأملة وفاحصة للجدول رقم (10) نجد ما يلي :

- أن الفقرات رقم (9 ، 3 ، 2) قد حصلت على أعلى درجة ممارسة للاتصال الإداري من خلال الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات لدى مديري المدارس بنسبة مئوية تتراوح بين (82.4% - 83.4%) ومتوسط يتراوح بين (4.12 - 4.17) أي بدرجة ممارسة كبيرة . حيث حصلت الفقرة رقم (9) على الترتيب الأول حيث تنص الفقرة الأولى على " يوظف برنامج الإجازات الخاص بالموظفين إلكترونياً" والتي كانت نسبتها (83.4%) وهي نسبة كبيرة، كما تنص الفقرة رقم (3) والتي حصلت على المرتبة الثانية " يستخدم البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية" حيث حصلت على نسبة مئوية (82.8%)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يوظف الانترنت للاتصال بالإدارة العليا" حيث حصلت على نسبة مئوية (82.4%) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة لحصول الفقرات السابقة على درجة ممارسة كبيرة وبمستوى فارق عن الفقرات الأخرى، إلى أن السياسة الجديدة المتبعة حالياً في مدارس الوكالة هي التحول إلى المدرسة المحوسبة، والتي تعتمد بشكل كبير في عملية الاتصال الإداري على توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات، حيث تم تزويد جميع مدارس الوكالة ببريد إلكتروني خاص بها عبر شبكة داخلية وتم ذلك بتاريخ 2005/10/30م هذا على مستوى توظيف البريد الإلكتروني .

- أما بالنسبة لتوظيف برنامج الإجازات وبوابة الموظفين لقد أصبح ذلك من صلب عمل المدير اليومي والذي من خلاله يقوم بأخذ لوائح دوام الموظفين وتعبئتها عبر برنامج الإجازات .
- لقد حصلت الفقرتان (1،7) على نسبة مئوية لدرجة ممارستها بين (54.2% - 58.4) أي بدرجة متوسطة .

- أما بالنسبة للفقرتين (6 ، 10) فقد حصلنا على نسبة مئوية لدرجة ممارستها بين (38.6% - 44.4%) أي بدرجة قليلة جداً . وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفراء، 2008) . حيث توصل إلى أن درجة توفر الإمكانيات الفنية لدى مديري المدارس لتنفيذ الاتصال الإلكتروني كانت ضعيفة، كما أن النتيجة السابقة اتفقت مع نتيجة دراسة (Brown, 2001) حيث توصل إلى أن درجة استخدام تكنولوجيا الاتصالات في المراسلات الإلكترونية كانت ضعيفة جداً .

ويعزو الباحث هذه النسبة المتدنية في درجة ممارسة مدير المدرسة للفقرات السابقة من وجهة نظر المعلمين إلى :

- قلة الخبرة التي يتمتع بها المديرون في هذا المجال .
- حداثة هذا النوع من التكنولوجيا على البعض منهم وعدم مقدرتهم على مواكبة التقدم وتطوير أنفسهم .
- كثرة الأعباء الملغاة على عاتق مدير المدرسة وضيق الوقت لديه في بعض الأوقات .
- الكلفة العالية لاستخدام الجوال ورسائل (S.m.s) حيث أن مدير المدرسة يقوم بعملية الاتصال على نفقته الخاصة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أولاً - فيما يتعلق بعلاقة النوع (ذكر - أنثى) بالدراسة :
ينص السؤال الثاني على ما يلي : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير : النوع (ذكر - أنثى)؟"

وتنص الفرضية التي تتعلق بالسؤال على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير : النوع (ذكر - أنثى) .

وللتحقق من هذه الفرضية إحصائياً تم استخدام حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ومستوى الدلالة " sig" كما يوضحها الجدول رقم (11)

جدول رقم (11)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت "

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	نوع العلاقة
الاتصال الكتابي	ذكر	126	3.8458	0.61554	1.617	0.107	غير دالة
	أنثى	130	3.9581	0.48524			
الاتصال الشفهي	ذكر	126	3.7635	0.51547	0.613	0.54	غير دالة
	أنثى	130	3.8014	0.47135			
الاتصال بتعابير الوجه والحركات	ذكر	126	3.6762	0.63428	3.328	0.001	دالة عند 0.01
	أنثى	130	3.39	0.73914			
الاتصال الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات	ذكر	126	3.2548	0.71045	0.865	0.388	غير دالة
	أنثى	130	3.3299	0.67904			
المجموع	ذكر	126	3.6654	0.46995	0.11	0.992	غير دالة
	أنثى	130	3.666	0.47121			

أولاً: فيما يتعلق بالاتصال الكتابي:

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (3.8458) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (3.9581)، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (1.617) بمستوى دلالة (0.107) وهي أكبر من قيمة " ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير النوع .

ثانياً: فيما يتعلق بالاتصال الشفهي:

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (3.7635) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (3.8014) ، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (0.613) بمستوى دلالة (0.54) وهي أكبر من قيمة " ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير النوع.

ثالثاً: فيما يتعلق بتعابير الوجه والحركات:

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (3.6762) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (3.39)، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي

(3.328) بمستوى دلالة (0.001) وهي أصغر من قيمة " ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير النوع لصالح الذكور حيث يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور أكبر من المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث، ويرجع السبب في هذا الاختلاف إلى كون الذكور أكثر انخراطاً في المجتمع ودائرة علاقاتهم واسعة في التعامل مع الآخرين في كثير من القضايا مما يكسبهم مزيداً من توظيف كافة أساليب الاتصال المختلفة وخصوصاً توظيف لغة الجسم في الاتصال بالآخرين . كما أن الطبيعة المحافظة لمجتمعنا الفلسطيني الإسلامي تجعل المرأة أكثر حرصاً على أن تظهر أثناء تواصلها بالآخرين بشكل متزن بحث لا يصدر عنها أي شيء يثير الاستغراب والتعجب، مما يجعل استخدام لغة الجسم أثناء تواصل المرأة يكون بالشكل المحدود.

رابعاً: فيما يتعلق بالانترنت وتكنولوجيا الاتصالات:

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (3.2548) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (3.3299)، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (0.865) بمستوى دلالة (0.388) وهي أكبر من قيمة " ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير النوع.

خامساً: فيما يتعلق بالاستبانة ككل:

لقد تبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للذكور بلغت قيمته (3.6654) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإناث على نفس المجال (3.666) ، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (0.11) وهي أكبر من قيمة " ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير النوع على مستوى الاستبانة ككل.

ويفسر الباحث هذه النتيجة: أن كلا الجنسين من الذكور والإناث من المعلمين والمعلمات يعايش نفس الظروف (المكان، والزمان، والمؤثرات) ، كما أنه توجد مجموعة من الأنظمة والقوانين المشتركة والتي أقرتها وكالة الغوث الدولية على جميع الموظفين والتي يتم من خلالها محاكمة كل الأمور، كما أنه يخضع الجميع لنفس الإعداد والتأهيل في وكالة الغوث والتي تساعد المعلمين والمعلمات على اكتساب نفس الخبرات والمهارات دون النظر إلى اعتبارات الجنس.

- اتفقت الدراسة مع دراسة كل من : (أبو شقير وآخرون، 2011)، (قنديل، عبد الجواد، 2011)، (أبو صاع، 2007)، (العريني، 2004)، (صادق، 2002)، (كلاسمان، ومارجريت، 2002)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع).

- اختلفت الدراسة مع دراسة كلاً من: (الخرزاعلة: 2011)، (حراشنة، 2009). في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

ثانياً - فيما يتعلق بعلاقة سنوات الخدمة بالدراسة :

ينص السؤال الثالث على ما يلي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل (أقل من 5 سنوات - 5 سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من 10 سنوات)؟".

وتنص الفرضية التي تتعلق بالسؤال على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل (أقل من 5 سنوات - 5 سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من 10 سنوات)".

وللتحقق من هذه الفرضية إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي وقيمة "t" ومستوى الدلالة " sig" كما يوضحها الجدول رقم (12) .

جدول رقم (12)

One Way ANOVA

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة F ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير الخدمة في العمل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة sig	نوع العلاقة
الاتصال الكتابي	بين المجموعات	1.71	2	0.855	1.821	0.172	غير دالة
	داخل المجموعات	76.332	253	0.451			
	المجموع	78.042	255				
الاتصال الشفهي	بين المجموعات	0.883	2	0.442	1.829	0.163	غير دالة
	داخل المجموعات	61.083	253	0.241			
	المجموع	61.966	255				
الاتصال بتعابير الوجه والحركات	بين المجموعات	1.809	2	0.905	1.843	0.161	غير دالة
	داخل المجموعات	124.197	253	0.491			
	المجموع	126.006	255				
الاتصال بالانترنت وتكنولوجيا الاتصالات	بين المجموعات	1.796	2	0.898	1.875	0.155	غير دالة
	داخل المجموعات	121.138	253	0.479			
	المجموع	122.934	255				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	0.684	2	0.342	1.905	0.081	غير دالة
	داخل المجموعات	55.065	253	0.196			
	المجموع	55.749	255				

أولاً - فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب (الكتابي) :
يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي(1.821) عند مستوى دلالة (0.172)
وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال
إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل

ثانياً: درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي :
يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي(1.829) عند مستوى دلالة(0.163)
وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال
إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل .

ثالثاً: درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال تعابير الوجه والحركات:
يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي(1.843) عند مستوى دلالة(0.161)
وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال
إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل .

رابعاً : درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال بالانترنت وتكنولوجيا الاتصالات:
يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي(1.875) عند مستوى دلالة(0.155)
وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال
إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل .

خامساً : فيما يتعلق بالاستبانة ككل:
يتبين من الجدول رقم (12) أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي(1.905) عند مستوى دلالة (0.081)
وهي أكبر من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال
إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل.

يفسر الباحث هذه النتيجة : بأن تعرف المعلم على درجة ممارسة المدير للاتصال الإداري لا
يحتاج إلى سنوات طويلة، لأن أي مدة يعيشها المعلم مع المدير كافية لأن يكتشف من خلال
التعامل المباشر لدرجة ممارسة المدير للاتصال الإداري . كما أن إشراك المعلمين والمعلمات
الجدد في دورات تأهيل متطورة تراعي أحدث المستجدات، كما أنه يسهم أيضاً في ذلك المعلمين
والمعلمات الجدد الخبرة من زملائهم القدامى.

- اتفقت الدراسة مع دراسة كلاً من : (حراش، 2009)، (أبو صاع، 2011).
في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- اختلفت الدراسة مع دراسة كلاً من : (العريني، 2004)، (أبو شقير وآخرون، 2011) في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ثالثاً: فيما يتعلق بعلاقة المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) بالدراسة :

ينص السؤال الثالث على ما يلي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)؟".
وتنص الفرضية التي تتعلق بالسؤال على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)".
وللتحقق من هذه الفرضية إحصائياً تم استخدام حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ومستوى الدلالة "sig" كما يوضحها الجدول رقم (13) .

الجدول رقم (13)

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت "

البيان	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	نوع العلاقة
الاتصال الكتابي	بكالوريوس	234	3.8915	0.55584	1.080	0.29	غير دال
	دراسات عليا	22	4.0227	0.54371			
الاتصال الشفهي	بكالوريوس	234	3.7726	0.5003	1.295	0.206	غير دال
	دراسات عليا	22	3.8909	0.40029			
الاتصال بتعابير الوجه والحركات	بكالوريوس	234	3.5342	0.7113	0.276	0.785	غير دال
	دراسات عليا	22	3.4955	0.62066			
الاتصال الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات	بكالوريوس	234	3.3	0.69241	0.507	0.617	غير دال
	دراسات عليا	22	3.2182	0.72679			
المجموع	بكالوريوس	234	3.6615	0.47299	0.497	0.624	غير دال
	دراسات عليا	22	3.7106	0.44049			

أولاً: فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب (الكتابي):

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس بلغت قيمته (3.8915) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لحملة شهادة الدراسات العليا على نفس المجال (4.0227)، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (1.080) بمستوى دلالة (0.29) وهي أكبر من قيمة" ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري الشفهي :

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس بلغت قيمته (3.7726) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لحملة شهادة الدراسات العليا على نفس المجال (3.8909)، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (1.295) بمستوى دلالة (0.206) وهي أكبر من قيمة" ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال تعابير الوجه والحركات:

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس بلغت قيمته (3.5342) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لحملة شهادة الدراسات العليا على نفس المجال (3.4955)، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (0.276) بمستوى دلالة (0.785) وهي أكبر من قيمة" ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً : درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال بالانترنت وتكنولوجيا الاتصالات:

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس بلغت قيمته (3.3) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لحملة شهادة الدراسات العليا على نفس المجال (3.2182)، واتضح أن قيمة " ت " المحسوبة تساوي (0.507) بمستوى دلالة (0.617) وهي أكبر من قيمة" ت " الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً : فيما يتعلق بالاستبانة ككل:

لقد تبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لحملة شهادة البكالوريوس بلغت قيمته (3.6615) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لحملة شهادة الدراسات العليا على نفس المجال (3.7106)، واتضح أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي (0.497) بمستوى دلالة (0.624) وهي

أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرض الصفري أي أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً يعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى الاستبانة ككل.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أنها تعكس طبيعة النظام التربوي المركزي في مجتمعاتنا فلا مجال لإبراز أي طاقة أو إمكانات قد تميز شخصاً عن آخر، وذلك بوجود قيود الأنظمة والقوانين الجامدة في مؤسساتنا التعليمية، وهذا لا يدع مجالاً أمام المعلمين الجامعين والمؤهلين، أن تختلف نظرتهم في الحكم على درجة ممارسة مديري المدارس للاتصال الإداري، كما أن تشابه المستوى الإداري بكل عملياته وتشابه وسائل الاتصال المستعملة وعدم الابتكار والتطوير فيها أدى إلى النظر إليها من كافة العاملين بنفس الطريقة والآلية .

- اتفقت الدراسة مع دراسة كلاً من : (صادق، 2002)، (أبو صاع، 2011). في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وقد اختلفت الدراسة مع دراسة كلاً من : (ريويز، وهولي، 1990)، (حرا حشة، 2009).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على ما يلي:

ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين المساعدين؟

- وقد تم تصميم أداة البحث الثانية من قبل الباحث وقد اشتملت المقابلة على الأسئلة التالية:

أولاً : ما واقع درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

ثانياً: ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟

ثالثاً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظركم؟

- وقد تم إجراء المقابلة على عدد من المديرين المساعدين في وكالة الغوث الدولية، وقد تكرم المديرين المساعدين بإجابة أسئلة المقابلة، وقد قام الباحث باستخلاص أهم النقاط التي جاءت في استجابات المديرين المساعدين على النحو التالي :

أولاً: فيما يتعلق بالسؤال الأول الخاص بالمقابلة.

أولاً : ما واقع درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

تركزت الاستجابات حول النقاط التالية :

- يعمل ضمن خطة خاصة به للاتصال الإداري دون إشراك العاملين معه.
- ينوع في وسائل الاتصال المختلفة بين الكتابي والشفهي واللفظي والإلكتروني.
- يقوم بإصدار العديد من النشرات والدوريات تتضمن مجالات العمل المدرسي.
- يوظف الوسائل الإلكترونية بشكل بسيط في عملية الاتصال الإداري.
- ينظم لقاءات دورية مع مجلس المدرسة بشكل مستمر.
- يوازن بين وسائل الاتصال الإداري (المكتوب، الشفهي، اللفظي، الإيمائي).
- يشارك في الندوات واللقاءات التي تقام في المدرسة .
- ينظم زيارات تعليمية لمؤسسات المجتمع المحلي .
- يستخدم التقنية الحديثة في الاتصال بالعاملين في المدرسة.
- يوظف باستمرار لغة الجسم أثناء الاتصال بالعاملين.
- يوظف البعد الإنساني أثناء عملية الاتصال الإداري.
- يركز على الاتصال التحريري (الكتابي) في تواصله بالمعلمين .
- يحجم عن مشاركة المعلمين في مناسباتهم خارج وقت الدوام المدرسي .
- يستخدم الاتصال في جميع الاتجاهات أثناء عملية الاتصال .
- يتابع أعمال المعلمين الكتابية باستمرار.
- يوثق كل ما يقوم به من أعمال في ملفات خاصة يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة .
- يستخدم البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة أثناء عملية الاتصال .
- يحافظ على الظهور بمظهر لائق أثناء عملية الاتصال بالعاملين .
- يقدم الدعم والتشجيع والتحفيز بكافة الأشكال أثناء عملية الاتصال .
- يقدم تقارير ونشرات حول فعاليات العمل داخل المدرسة وخارجها للعاملين في المدرسة .
- يدير عملية الاتصال بكفاءة عالية من خلال توظيف كل قدراته وطاقته.
- يصغي المدير بشكل جيد للعاملين ويشعرهم بأهمية ما يقولون .
- يفعل المواقع الإلكترونية والتقنيات الحديثة في عملية الاتصال .
- يهتم بشكل كبير في تهيئة بيئة الاتصال وتوفير مناخ يساعد على إجراء الاتصال بشكل جيد.
- يعمل على نشر ثقافة الاتصال بين العاملين من خلال إشراكهم في جميع اللجان المدرسية.
- يقوم بتطوير آليات عمل جديدة لإنجاح عملية الاتصال الإداري مثل الاهتمام بالطرق الحديثة.
- يخطط لمواجهة المشكلات التي تعترض عملية الاتصال الإداري ويعمل على حلها .

ثانياً: فيما يتعلق بالسؤال الثاني الخاص بالمقابلة

- ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟
- تركزت الاستجابات حول النقاط التالية :
- وجود جو من التحيز لدى المدير يشعر به المعلمون بنوع من التمييز .
- ندرة التعزيز الإيجابي الذي يحافظ على حيوية الاتصال .
- اعتماد المدير على الأساليب التقليدية في عملية الاتصال ويغفل الجانب التقني .
- خوف المدير من تفويض العاملين لكثير من الصلاحيات يعرقل عملية الاتصال .
- عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال الإداري .
- كثرة التعليمات التي يقوم بها مدير المدرسة التي يعطيها للمعلمين .
- اختلاف العاملين في ثقافتهم ومعلوماتهم وخبراتهم .
- وسيلة الاتصال المستخدمة لا تراعي طبيعة المستقبل .
- عدم تشجيع المعلمين للتعبير عن آرائهم وحاجاتهم بشكل مريح .
- رداءة الأسلوب والصيغة اللغوية للرسالة .
- عدم التنوع في أساليب الاتصال اللفظي وغير اللفظي .
- افتقار مدير المدرسة للقدرة اللغوية للتعبير عن المعلومات شفويًا أو كتابيًا .
- تناقض القرارات التي يتخذها المدير مع القيم والاتجاهات السائدة .
- وجود مشتتات الانتباه أثناء تقديم الرسالة .
- اختيار الوقت غير المناسب لعملية الاتصال الإداري .
- عدم ملاءمة محتوى الرسالة مع المستوى الثقافي والعلمي للمستقبل .
- تردد المعلمين من التوجه للمدير لتعبير عن آرائهم وحاجاتهم .
- عدم التخطيط لعملية الاتصال بشكل مناسب .
- خلو الرسالة من أي موضوع يثير الاهتمام .
- الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال غير مناسبة للمستقبل .
- تجاهل المدير لمشاعر وأحاسيس العاملين أثناء عملية الاتصال .
- تطبيق القوانين والتعليمات أثناء عملية الاتصال بشكل حرفي .
- افتقار مديري المدارس للكفايات الأساسية لعملية الاتصال .
- نقص في محتوى الرسالة التواصلية وعدم وضوح معناها .
- عدم كفاية وسائل الاتصال اللازمة لعملية لإجراء عملية الاتصال الإداري .
- عدم وجود مناخ يساعد على إجراء عملية الاتصال بشكل مريح .

ثالثاً: فيما يتعلق بالسؤال الثالث الخاص بالمقابلة :

- ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظركم؟

تركزت الاستجابات حول النقاط التالية :

- يجب أن تنطلق عملية الاتصال الإداري ضمن خطة واضحة المعالم يشارك فيها الجميع.
- العمل على عقد دورات وورش عمل لتأهيل المديرين في عملية الاتصال الإداري .
- المساعدة في إيجاد جو عام يمكن أن تجري فيه عملية الاتصال بشكل سهل وإيجابي .
- التنوع في وسائل الاتصال الإداري وعدم الاكتفاء بنوع معين على حساب الأنواع الأخرى .
- اختيار الوقت المناسب لعملية الاتصال.
- تشجيع مديري المدارس والمعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات .
- ضرورة اعتماد المدرسة الإلكترونية الحديثة في عملية الاتصال وتشجيع هذا الجانب.
- وضع كل الإمكانيات المتوفرة في المدرسة لخدمة عملية الاتصال.
- ضرورة استخدام اللغة غير اللفظية لتنسجم مع الرسائل اللفظية.
- التركيز على البعد الإنساني أثناء عملية الاتصال.
- ضرورة أن تكون عملية الاتصال منبثقة من الثقافة السائدة لدى العاملين .
- تطوير وسائل وأساليب الاتصال بما يتفق مع التقدم التقني الحالي.
- تطوير مهارات مديري المدارس في عملية الاتصال الإداري .
- ضرورة التنوع في أنماط الاتصال الشفهي وغير الشفهي والتكنولوجي .
- تشجيع ثقافة تقبل الآخر في المؤسسة يعزز عملية الاتصال بشكل جيد .
- وضع معايير خاصة أثناء عملية اختيار المديرين يكون أساسها الدور الذي يقوم به.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها .
- ضرورة تكريم المديرين والمعلمين الذين يظهرون تواصلاً مميزاً .
- العمل على وجود سياسة واضحة من قبل إدارة الوكالة قائمة على تحسن عملية الاتصال.
- توثيق الصلة بين المدرسة وكافة مؤسسات المجتمع المحلي.
- ضرورة استقطاب كفاءات من خارج مدارس الوكالة ليقوموا بتدريب العاملين.
- تشكيل لجان ومجالس مدرسية يكون أساس عملها تعزيز ثقافة الاتصال.
- التعاون مع وسائل الإعلام لتغطية أنشطة وفعاليات المدرسة.
- توظيف كافة وسائل الاتصال المسموعة والمرئية والمقروءة أثناء عملية الاتصال.
- دعوة شخصيات مجتمعية لزيارات المدرسة من أجل تعزيز التواصل بينهم.
- ضرورة الاهتمام بالأنشطة اللاصفية لما لها دور في تعزيز وفتح قنوات تواصل بين العاملين .

- عمل موقع إلكتروني على شبكة الانترنت يسهل التواصل من خلالها بين الإدارة والعاملين.
- ندرة التعزيز الإيجابي الذي يحافظ على حيوية الاتصال .
- عقد لقاءات واجتماعات دورية من قبل المدير مع المعلمين لتبادل الآراء والمقترحات.
- تفعيل برنامج الزيارات التبادلية بين مديري المدارس .

من خلال نتائج أسئلة الدراسة السابقة ومن خلال استجابات المديرين المساعدين على أسئلة صحيفة المقابلة التي تم توزيعها عليهم والتي تضمنت سؤالاً رئيساً حول أهم السبل لتعزيز درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية. فإن الباحث يرى في ضوء استجابات أفراد العينة أنه يمكن تصنيف سبل تفعيل الاتصال الإداري لدى مديري المدارس تبعاً للأدوار التالية :

1 - دور دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية:

- منح إدارات المدارس مزيداً من الصلاحيات والسلطات بما يعطيها قدرأ من المرونة والثقة مما يسهل أداء المدارس في مجال الاتصال الإداري.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس ومعلميها لإكسابهم المهارات الأساسية لممارسة الاتصال الإداري.
- تشجيع وتعزيز إدارات المدارس التي تظهر نوعاً مميزاً في مجال الاتصال.
- العمل على تصميم أنشطة تدعم وتعزز الاتصال الإداري بين إدارات المدارس.
- تطوير إدارات المدارس ودعمها في مجال التقنيات الحديثة للاتصال.
- توفير الدعم الفني لإدارات المدارس وتقديم العون والمشورة بشكل مستمر.

2 - دور إدارة المدرسة :

- بناء خطة عمل للاتصال الإداري يشارك فيها جميع العاملين.
- تشكيل مجالس ولجان مدرسية تساعد في عملية الاتصال الإداري.
- تدريب المعلمين على الاستفادة من التقنيات الحديثة في عملية الاتصال ومواكبة المتغيرات.
- عقد دورات تدريبية وتنقيفية لنشر ثقافة الاتصال الإلكتروني وتوفير الدعم المادي والفني لإنجاح تطبيق التواصل الإلكتروني.
- تعزيز البعد الإنساني في عملية الاتصال والعمل على تحفيز الجوانب الإيجابية.
- تشجيع العمل بسياسة الباب المفتوح أمام الجميع لتشجيع العاملين على الكشف عن حاجاتهم وطموحاتهم.

- العمل على توفير مناخ ملائم تتم فيه عملية الاتصال الإداري.
- تنظيم زيارات للمدارس المجاورة ومؤسسات المجتمع المحلي.
- تقديم جوائز تحفيزية للمعلمين والطلبة الذين يشاركون بفعاليات المدرسة.
- دعوة مؤسسات المجتمع المحلي لزيارة المدرسة.

3 - دور المدير والمعلمين:

من أجل تحسين الاتصال الإداري بين المدير والمعلمين في المدارس، لابد من تحسين العناصر الأساسية التي تتضمنها عملية الاتصال وهي:

أ - المرسل: ضرورة أن يمتلك المرسل مجموعة من المهارات والسمات التي تمكنه من إجراء عملية الاتصال بفاعلية، فلا بد أن يتصف بما يلي: (المظهر اللائق، الموضوعية، احترام الآخرين، قوة الشخصية، عدم التحيز، توظيف التواصل من خلال لغة الجسم، التواصل، إدارة الوقت بفاعلية، الاحترام، الابتسام، التركيز على الإيجابيات، حسن الإصغاء، العمل بسياسة الباب المفتوح، تفويض الصلاحيات، يعمل على تطوير الآخرين، النزاهة في التقويم، الانفتاح على الآخرين. مع ضرورة امتلاك المرسل المهارات التالية: -

- أن يحدد هدفه من عملية الاتصال.
- أن يتدرج في إعطاء المعلومات.
- أن يمتلك مهارات الاتصال، مثل التفكير، الكلام، الإصغاء، المشاهدة، الكتابة، التحليل، القراءة.
- أن يراعي حاجات ومشاعر المستقبل.
- يراعي البعد الإنساني في عملية الاتصال.

ب - الرسالة: الرسالة الاتصالية هي أساس عملية الاتصال، وحلقة الوصل بين المرسل والمستقبل، لذلك لا يمكن أن تتم عملية الاتصال دون أن تتوفر مجموعة من الشروط منها:

- أن تكون واضحة وصريحة.
- تكون لغتها سليمة وغير متحيزة.
- يجب أن تكون كاملة وتغطي كافة جوانب الموضوع.
- أن تخاطب أحاسيس ومشاعر الآخرين.

ج - قناة الاتصال: هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل للمستقبل، وهناك عدة قنوات أو وسائل لإرسال الرسالة الاتصالية، ولكل منها استخدامات، لذلك لابد أن تتصف الرسالة بما يلي: ضرورة أن تكون واضحة ومباشرة، متطورة، متنوعة، غير مشوشة، جذابة، تساعد المستقبل على التركيز، سريعة في نقل المعلومات، مناسبة للمستقبل والمعلومات التي تنقلها.

د - **المستقبل** : هو مستقبل الرسالة الاتصالية، وهو الهدف الذي يرمي المرسل إيصال رسالته إليه، بقصد التأثير على معلوماته واتجاهاته وأنماط سلوكه، فهو يعتبر هدف عملية الاتصال، وقد يكونوا معلمين أو مديرين، لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته لذلك يجب أن يراعى أثناء الاتصال:

- معرفة طبيعة المستقبل.

- معرفة حاجات المستقبل ورغباته وميوله واتجاهاته، والعمل على إشباعها.

هـ - **التغذية الراجعة**:

أن التغذية الراجعة من العناصر الأساسية لعملية الاتصال، وهي رسالة المستقبل المرتدة للمرسل، كرد فعل لتلقي محتوى الرسالة الأصلية في شكل إشارات أو إيماءات أو ألفاظ أو أسئلة واستفسارات أو مجرد الصمت وحده، ومن خلالها يتضح للمرسل عدة أشياء منها التأكد من سلامة استقبال الرسالة، ومدى فهم المستقبل لها.

يرى الباحث أن عناصر الاتصال الإداري هي نظام يعمل بشكل متكامل لتحقيق هدف محدد، إذ لا يمكن الفصل بين هذه العناصر لأنها تكمل بعضها البعض، ولا يمكن الاستغناء عن واحدة من هذه العناصر، فالمرسل والمتصل الناجح هو الذي يخطط للاتصال واصفاً في ذهنه المستقبل أو الفئة المستهدفة والهدف الاتصالي والرسالة الفعالة والمؤثرة والاستجابة التي تساعد في تقييم عملية الاتصال والتأثير لتغيير أنماط السلوك في المستقبل.

التوصيات والمقترحات :

أولاً - التوصيات :

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يقدم بعض التوصيات التي تفيد برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، وربما تفيد العاملين في وزارة التربية والتعليم في برامج تدريب وإعداد المعلمين، وربما تكون مهمة في تحسين نوعية البرامج التي يتم إعدادها في إطار عمليات إعداد وتأهيل وتطوير المعلمين، ومن أهم

هذه التوصيات ما يلي :

- 1 - عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس لتوظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات في مجالات العمل المدرسي.
- 2 - ضرورة إشراك العاملين في وضع خطة الاتصال الإداري.
- 3 - ضرورة تفعيل صندوق الشكاوى داخل المدرسة لإتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم بكل حرية.
- 4 - توجيه مديري المدارس بأهمية تفعيل لوحات الإعلانات والملصقات داخل المدرسة.
- 5 - تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال بين العاملين في المؤسسة.
- 6 - إلحاق مديري المدارس ببرامج تدريبية لرفع كفاياتهم في الاتصال الإيمائي (لغة الجسم).
- 7 - ضرورة إيجاد فلسفة واضحة للاتصال مستمدة من فلسفة الاتصال في النظام التربوي، تركز على حق العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل الأعمال وحرية الاتصال بما لا يتعارض والسياسة العامة للنظام.
- 8 - تصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس لمعرفة أفضل السبل للاتصال الإداري.
- 9 - اتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية في الاتصال الشفهي والكتابي، والاستفادة من الابتكارات والأساليب الحديثة في عملية الاتصال الإداري.
- 10 - استخدام أساليب الاتصال بشكل متوازن مما يضمن إيصال المعلومات بشكل واضح.
- 11 - تخفيف العبء الإداري عن مديري المدارس من أجل توفير فرصة أكبر لعملية الاتصال مع المعلمين.
- 12 - تحفيز وتشجيع مديري المدارس الذين يظهرون تنوعاً مميّزاً في أساليب تواصلهم مع الآخرين.

- 13 - ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني لعملية الاتصال الإداري داخل المؤسسات التعليمية.
- 14 - توفير وتحديث وسائل الاتصال الضرورية لعملية الاتصال في المؤسسات التعليمية.
- 15 - تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال بين العاملين في المؤسسة.
- 16 - توفير مناخ ملائم للمديرين يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري.
- 17 - تشجيع ثقافة المساءلة والنقد البناء من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم.
- 18 - ضرورة أن يبنى الاتصال الإداري في المؤسسة التعليمية على خطة عمل واضحة المعالم يشارك فيها جميع العاملين في المؤسسة.

المقترحات :

من خلال ما سبق من نتائج وتوصيات، فإن الباحث يقترح بعض الدراسات التي يرى أنها مكملة لهذا الموضوع:

- 1 - تأصيل موضوع الاتصال الإداري من خلال الفكر التربوي الإسلامي.
- 2 - إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية حول آليات الاتصال الإداري الفعال في المدارس الحكومية والخاصة.
- 3 - إجراء دراسات مقارنة بين الاتصال الإداري بين التعليم في فلسطين ودول أخرى.
- 4 - إجراء دراسات تتناول الاتصال الإلكتروني في مختلف المؤسسات التعليمية.
- 5 - إجراء دراسات حول الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس وعلاقتها بالاتصال الإداري.
- 6 - إجراء دراسات حول أثر الاتصال الإداري الفعال لدي مديري المدارس على تحصيل الطلبة.

المصادر والمراجع العربية

القرآن الكريم تنزيل من الله رب العالمين العزيز الرحمن الرحيم العليم الحكيم الحميد.

المصادر والمراجع العربية :

- 1 - ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم (2005) : لسان العرب، جزء (15)، دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 2- ابن نوار، صالح (2004) : الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، مجلة الإنسانية، ع22، (117-130)، الجزائر.
- 3- أبو أصيب، فالح (1999) : الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة ، دار السلام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4 - أبو حطب، صادق (1991): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مطبعة الأنجلو مصرية، القاهرة، .
- 5 - أبو زيتون، غازي فرحان (2007) : الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم، دار حامد عمان.
- 6 - أبو شقير، وآخرون (2011) : " تقييم تجربة التواصل الإلكتروني في المدارس الحكومية من وجهة نظر مدراء المدارس " قدم إلى المؤتمر العلمي الرابع . غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- 7 - أبو صاع ، جعفر (2006): " مشكلات الاتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطالبة أنفسهم " ، مجلة جامعة النجاح، مجلد (28) ع (14) ، (185-226).
- 8- أبو عرقوب، إبراهيم (1993) : الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دارمجدلوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 9- أبو عياش، نضال (2005) : الاتصال الإنساني من النظرية إلى التطبيق، كلية فلسطين التقنية، العروب.
- 10 - أبو الغنم ، خالد محمد (2002): " أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان في الأردن (دراسة ميدانية) " ، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (17) ع (7) ، (223-239).
- 11 - أبو ناصر، فتحي (2008) : مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.

- 12 - أحمد، أمال (1997) : "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية"، رسالة ماجستير، الأردن، أريد، جامعة اليرموك.
- 13 - أحمد، محمد الأمين (2003) : الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم، دائرة الثقافة و الإعلام، الشارقة.
- 14 - أسعد، وليد (2005) . الإدارة المدرسية ، الأردن : عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع والطباعة .
- 15 - الأسمر، هنادي بدوي (2000) .مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مدرء المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أريد . رسالة ماجستير،الأردن : اريد، جامعة اليرموك.
- 16 - الأغا، رياض و الأغا، نهضة (1996) : الإدارة التربوية أصولها و نظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، غزة.
- 17 - الأغا، محمد عثمان (1997) " منظور مستقبلي لإعداد المعلم الفلسطيني في ضوء المتغيرات المعاصرة، ورقة عمل مقدمة في اليوم الدراسي حول المعلم الفلسطيني وتحديات القرن العشرين والمنعقد في (8 يونيو) في الجامعة الإسلامية بغزة .
- 18 - الأغبري، عبد الصمد (2000) : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر، بيروت.
- 19 - إسماعيل، الغريب زاهر (2009) : التعليم الالكتروني من التطبيق إلى الاحتراف والجودة، عالم الكتب، القاهرة.
- 20 - باعيسى، نزيه بن سعيد(2008): " مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة "، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- 21 - بستان، أحمد و طه، حسن (1983) : مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت.
- 22 - توفيق ، صبري (1986) : ملامح الشخصية القيادية الإدارية في المنظمة الحكومية الأساسية، دار السلام للنشر، عمان.
- 23 - الجبر، زينب (2002) : الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت.
- 24 - جوهر، صلاح الدين (1984) : المدخل في إدارة و تنظيم التعليم، دار الثقافة للطباعة و النشر، القاهرة.

- 25 - الحارثي، محمد بن عويض (1999) : الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع و المأمول، رسالة الخليج العربي، مج1، ع39، (219- 237).
- 26 - حجازي، مصطفى (1982) : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
- 27 - حجي، أحمد إسماعيل : (1995) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مصر، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 28 - حرا حشة ، فواز ياسين (2009) "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد"، مجلة العلوم الإنسانية، ع(42)، (1- 31).
- 29 - الحربي، محمد (2008) : أدوات التعليم الإلكتروني التي يستخدمها معلمو الرياضيات في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة تكنولوجيا التعليم، مج12، ع2، ص3-27.
- 30 - حريري، هاشم بكر (1999) الإدارة التربوية، مطابع بهادر، مكة المكرمة، السعودية
- 31 - حريم، حسن (2004) : السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان.
- 32 - حسان، حسن و العجمي، محمد (2007) : الإدارة التربوية، دار المسير للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان الأردن.
- 33 - حسن، ماهر (2003) : القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن.
- 34 - الحمداني ، موفق، وآخرون (2005): أساسيات البحث العلمي ، عمان: جامعة عمان للدراسات العليا .
- 35 - حمود، خضير (2002) : السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36 - حنفي، و آخرون (2002) : محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
- 37 - حنون، بكر علي (2009) : " نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، رسالة ماجستير ، فلسطين، نابلس، جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا .
- 38 - الخزايلة، محمد سلمان (2011) "دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل لبيت" ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد التاسع عشر، ع(1)، (539-665).
- 39 - خليل، سالمة أحمد محمود (2001) : الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي

- التاسع (الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات)، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 40 - خميس، محمد عطية (2003) : تطور تكنولوجيا التعليم، دار قباء، القاهرة.
- 41 - الخواجا، عبد الفتاح (2004) : تطوير الإدارة المدرسية و القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
- 42 - الخوالدة، أحمد محمد (2000) : معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في التواصل مع المعلمين و أولياء الأمور و الطلبة، رسالة ماجستير، إربد جامعة اليرموك، الأردن.
- 43 - دره، عبد البادي ، وآخرون (1994) : الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي)، الأردن : عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية .
- 44 - درويش، عبد الكريم و تكلا، ليلي (1980) : أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 45 - الدعس، زياد أحمد (2009) : "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة" ، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- 46 - دياب، إسماعيل (2001) : الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 47 - رسمي ، محمد حسن (2004) . السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الوفاء
- 48 - ستراك، رياض والخرابشة، عمر (2000) . برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر، عمان .
- 49 - سرکز، العجيلي و خليل، ناجي (1996) : نظريات التعليم، منشورات جامعة قار يونس، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا.
- 50 - السعيد، عاطف عدلي (1993) : الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي.
- 51 - سلامة، عبد الحافظ (2002) : الوسائل التعليمية و المنهج، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، عمان الأردن.
- 52 - السلمي، علي (1975) : السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، القاهرة.
- 53 - سليمان، عرفات (1988) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 54 - صادق، حصة وآخرون (2002) . الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال"، مجلة العلوم التربوية، ع(3) ، (19-31).

- 55 - الطيب، أحمد (1999) : الإدارة التعليمية، أصولها و تطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 56 - عابدين ، محمد عبد القادر. (2001) . الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان : دار الشروق.
- 57 - العاجز، فؤاد (2004) : الإدارة الصفية بين النظرية و التطبيق، دار المقداد للطباعة، غزة.
- 58 - عامر، سعيد (1986) : الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 59 - عبد الله، عودة (2004) : الاتصال الصامت و عمقه التأثيري في الآخريين في ضوء القرآن و السنة، مجلة المسلم المعاصر، ع2، ص211، القاهرة.
- 60 - عبد الباقي، صلاح الدين (2002) : السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 61 - عبد الباقي، صلاح (2001) : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
- 62 - عياصرة، علي و الفاضل، محمد (2006) : الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 63 - عبد الرحمن ، محمود على نهاد (1991) .العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة قبول معلمهم لقراراتهم الإدارية" ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- 64 - عبد العاطي، حسن (2010): التصميم التعليمي عبر الانترنت من السلوكية إلى البنائية - نماذج و تطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 65 - عبد الهادي، أحمد إبراهيم (2001) : الإدارة الأسس و المبادئ العلمية، دار النهضة العربية، القاهرة .
- 66 - عبيد، ماجدة (2001) : تصميم و إنتاج الوسائل التعليمية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
- 67 - عريفج، سامي (2001) : الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة و للنشر و التوزيع، عمان.
- 68 - العريني ، عبد العزيز (2004) " معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين والحلول المقترحة لها " ، مجلة كلية التربية (جامعة الإمارات المتحد)، ع (23)، (155-185).
- 69 - عزب، محسن (2008) : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، الإسكندرية مصر.
- 70 - عطاري، عارف (1993) : التوجيه التربوي اتجاهات معاصرة، دار البشير، عمان.

- 71 - عطوي، جودت (2008) : الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
- 72 - عطوي، جودت (2001) : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 73 - عليان، ربحي و سلامة، عبد الحافظ (2002) : إدارة مراكز مصادر التعلم، اليازوري للطباعة والنشر، عمان.
- 74 - عمران، خالد عبد اللطيف (2010) : فعالية مقرر الكتروني مقترح في طرق تدريس الدراسات الاجتماعية على التحصيل، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- 75 - العمري، سعيد (2003) : المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.
- 76 - العميان ، محمود سلمان (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر عمان.
- 77 - العناتي، ختام (2003) : بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة .رسالة دكتوراه، عمان، الجامعة العربية، الأردن.
- 78 - عياصرة، علي،الفاضل، محمد(2006) : القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن،.
- 79 - الغريب، رمزية(1981)، التقويم والقياس النفسي والتربوي، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة .
- 80 - الفاعوري، رفعت (د.ت) : الاتصالات الإدارية العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 81 - الفرا، نعيم حسن (2008): "تطوير الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية.
- 82 - الفرجاني، عبد العظيم (د.ت): تقنيات الاتصال التعليمي من القرآن والسنة، دار الغريب للطباعة والنشر، جامعة المنيا، القاهرة.
- 83 - فرج، طريف شوقي (2001) : السلوك القيادي وفعالية الإداري، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 84 - فهمي، أميل (1980) : الاتصال التربوي، دراسة ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر.
- 85 - فهمي، محمد و بدوي، هناء (1991) : تكنولوجيا الاتصال و الخدمة الاجتماعية، دار النشر للجامعات، الإسكندرية.

- 86 - القرشي، انتصار بنت عبد الكريم (2006) : معوقات الاتصال الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 87 - القرعان، أحمد و حراشة، ابراهيم (2004) : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء، عمان.
- 88 - القريوتي، محمد (2004) : مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل، عمان.
- 89 - القريوتي، محمد (2003) : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، دار الفكر، عمان.
- 90 - القضاة، خالد (2003) : مدخل إلى تصميم و إنتاج و استخدام وسائل و تكنولوجيا التعلم، الرياض.
- 91 - قنديل، أنيسة، و عبد الجواد، إياد (2011) : " مهارات الاتصال والتواصل التربوي لدى مشرفي التربية العملية في كلية التربية بجامعة الأقصى "قدم إلى المؤتمر العلمي الرابع . غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- 92 - قوى، بوضيفة (2000) : الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي والجزائري، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- 93 - القيسي، هناء (2009) : الإدارة التربوية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان.
- 94 - كابور، هند (2010) "مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم"، مجلة جامعة دمشق، مجلد (26) ع (11)، (273-323).
- 95 - كاظم، رمزي (2006) : محاضرات في الإدارة العلمية المعاصرة، مذكرة مكتوبة.
- 96 - كلخ، محمد راتب (2000) : المقترحات الشخصية والمهنية للقيادى التربوية الفاعل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 97 - كلوب، فتحي (2011) : " مدى ممارسة معلمي اللغة العربية لمهارات التواصل غير اللفظي من وجهة نظر مشرفيهم في محافظات غزة " قدم إلى المؤتمر العلمي الرابع، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 98 - اللوزي، موسى (1999) : الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، دراسة تحليلية ميدانية، أبحاث اليرموك، مج 15، ع4، (113-134).
- 99 - ماهر، أحمد (1986) : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 100 - محمد، أميرة علي (2006) " الاتصال التربوي، الدار العالمية، للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- 101 - مرسي، محمد منير (2001) : الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- 102 - مرسي، محمد منير (1996) : الإدارة التعليمية، أصولها و تطبيقاتها و اتجاهاتها، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 103 - مرسي، محمد مني (1995) : الإدارة المدرسية الحديثة، مصر، القاهرة، عالم الكتاب.
- 104 - مرسي، محمد منير (1984) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب، القاهرة.
- 105 - المصري، أحمد محمد (2000) الإدارة الحديثة الاتصالات المعلومات القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 106 - مصطفى، حسن، وآخرون (1995) . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
- 107 - مطاوع، إبراهيم و حسن، أمينة (1980) : الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، مصر.
- 108 - معجم اللغة العربية (1972): المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة.
- 109 - معجم اللغة العربية (1992): المنجد، دار المشرق للنشر، بيروت.
- 110 - الموسى، عبد الله (2001) : استخدام الحاسب الآلي في التعليم، مكتبة الشقري، الرياض.
- 111 - نصر الله، عمر (2001) : مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 112 - النفيعي، ضيف الله بن عبد الله (2001) : الاتصال الأكاديمي لطلبة الدراسات العليا مع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية، جدة، ع(105-125).
- 113 - هارون، رمزي فتحي (2003) : الدورات الصفية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان
- 114 - الهاشمي، مجد (2001) : الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 115 - هجان، علي (2006) : معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مركز البحوث..

ثالثاً: المراجع الأجنبية :

- 1- Bennis, W. (2002) **Leadership communication**: selected leadership.
- 2- Brown, R. (2001) **The effect of the factors which affect the use of computers in the mid-schools**. Available on:
- 3- Fleming, S. (2005) **Leadership for teacher empowerment: The relationship between the communication skill of principals transformational leadership and the empowerment of teachers**. (*Doctoral dissertation university of new Orleans 2001*).
- 4- Glassman, L. & Margaret, E.(2002) **The study of school climate principals communication style, principles, sex and school level**. *Dissertation International(A)*, 61, 443.
- 5- Jenes, E. (1994) **Educational reforms and professional development of principals**. In application of university. *Journal of Management*, Issues. 13, 2.
- 6- Keil V. & McConnaha W.(2005) **Meaningful Written Communication by Administrators**. *Connections* Volume 7, 2005–06
- 7- Robertson, L.(2001) **The relationship of communication style of public schools principals in West Virginia and their school's climate to student achievement**. *Dissertation International*.
- 8- Reyes, p. and Hoyle, D. (1990) **Teachers' satisfaction with Principals communication**, University of Texas. EDB 310.
- 9- Samuel C. (2003) **Supervision**: concepts and skill building
- 11- Smith, S.C., Piele, P.K. (2006) . **School leadership** : Handbook for excellence in student learning (4th ed.). California: Corwin Press.
- 12- Smith, S. and Piele, P. (1991) **School leadership** : Handbook for excellence in student learning (3rd ed.). University Publications, University of Oregon.

- 13- Taboor, B. (2002) **conflict management interpersonal communication style of the elementary principal**. Dissertation International-A62/09
- 14- Warn, H. (2006) **The compact Edition of Oxford English Dictionary**. Oxford University Press P:485.

المواقع الإلكترونية

السبيعي ، هزاع (2006) : دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات.

(تم الاسترجاع بتاريخ 2012/5/18 <http://www.arabcitycare.com>)

السبيعي ، هزاع (2006) : دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات.

(تم الاسترجاع بتاريخ 2012 / 5 / 18م <http://lrc-online.net/library>)

الصبحي، رياء (2006) الاتصالات الإداري "

(تم الاسترجاع بتاريخ 2012/5/20م <http://shaaaal-fikr.maktoobblog.com>)

السوادي، هدى (2006) : المعوقات التنظيمية لعملية الاتصالات الإدارية.

(تم الاسترجاع بتاريخ 2012 / 5 / 20م / <http://ar.wikipedia.org>)

الملاحق

ملحق رقم (1)



الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

أصول التربية - الإدارة التربوية

الاستبانة في صورتها الأولية للتحكيم

الأستاذ الدكتور / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " درجة ممارسة الاتصال الإداري لدي

مديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تفعيلها " وذلك للحصول على درجة

الماجستير في التربية - قسم أصل التربية، تخصص (إدارة تربوية) من الجامعة

الإسلامية بغزة، لذلك قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على

مجالين فقط لقياس درجة الممارسة من وجهة نظر المعلمين .

هذا ويتشرف الباحث بأن يعرض على حضرتكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية

للتحكيم وإبداء رأيكم في انتماء فقراتها وصياغتها ووضوحها ومناسبتها لغرض الدراسة

وملاءمتها لموضوعها وما تحتاجه من تعديل .

وسيقوم الباحث إن شاء الله بتعديل الاستبانة بناءً على آرائكم واقتراحاتكم إلى صورتها

النهائية التي ستوزع على عينة الدراسة وجزاكم الله خيراً على جهودكم في خدمة البحث العلمي

مع خالص امتناني وتقديري لتعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،

الباحث

عيسى عبد السلام أبو سلمية

المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة لأنماط الاتصال الإداري المختلفة في
عملية الاتصال. (الكتابية ، الشفهية ، الرموز والحركات والتعبيرات ، والاتجاهات)

م	نص الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
1	يصوغ التقارير المقدمة للمعلمين بطريقة سهلة ومنظمة.					
2	يقدم تقارير تحتوي على جميع جوانب الموضوع بشكل دقيق ومفصل .					
3	يعطي صورة واضحة عن المشكلات من خلال التقارير المقدمة للمعلمين .					
4	يوثق كل ما يقوم به من تقارير يسهل الرجوع إليه وقت الحاجة.					
5	يوازن التقارير المكتوبة والموجه للمعلمين .					
6	يتقبل الرد والنقد من المعلمين على الرسائل المكتوبة الموجهة إليهم .					
7	يوزع محاضر الاجتماعات على المعلمين كي يطلع عليها الجميع .					
8	يستخدم أسلوب المقابلة الشخصية للحصول على المعلومات والبيانات من المعلمين .					
9	يوظف اللقاءات الفردية والمقابلات لتحسين العلاقات الاجتماعية مع المعلمين .					
10	يخصص جزء من وقته للقاءات الفردية بالمعلمين للاطلاع على حاجاتهم ومشكلاتهم .					
11	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم في النقاشات التي تدور بينهم .					
12	يجري اجتماعات ولقاءات بصورة منتظمة لتبادل الرأي والمعلومات.					
13	يوظف الهاتف بصورة مستمرة لتوصيل معلومات أو تعليمات مهمة للمعلمين .					

					14	يفضل الاتصال بجميع العاملين بنفسه.
					15	يفضل الاتصال بالإدارة العليا ويفوض من ينوب عنه للاتصال بالمعلمين.
					16	يجري اتصالاته في اتجاه واحد فقط ويغفل الاتجاهات الأخرى.
					17	يعطي فرصه لمن هم أقل منه في المستويات الإدارية للاتصال به بكل سهولة ويسر .
					18	يعتمد على نبرة وحدة وسرعة صوته أثناء الاتصال مع المعلمين.
					19	يوصل بعض المعلومات إلي العاملين من خلال الرسومات والأشكال البيانية .
					20	يوظف حركات اليدين وإيماءات الرأس بشكل مستمر في الاتصال مع المعلمين .
					21	يستخدم اللغة الانفعالية (كلامح الوجه ، والنظرات ، والابتسامة) في عملية الاتصال بالمعلمين.
					22	يعمل على إيجاد بيئة مدرسية مرنة تساعد في تنفيذ الاتصال .
					23	يوظف أفضل الوسائل والأساليب لتنفيذ الاتصال الإداري.
					24	يجري عملية الاتصال الإداري حسب خطه واضحة ومعلنه مسبقاً .
					25	يجري عملية الاتصال الإداري في الأوقات المناسبة.

س (ما هي مقترحاتك لتطوير أنماط الاتصال الإداري المختلفة في عملية الاتصال الإداري؟

(الكتابية ، الشفهية ، الرموز والحركات والتعبيرات ، والاتجاهات)

.....

.....

.....

المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة للإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات في عملية الاتصال الإداري.

م	نص الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
1	يوظف الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة في عملية الاتصال الإداري .					
2	يتواصل مع المعلمين من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة .					
3	يوظف الانترنت للاتصال بالإدارة العليا					
4	يستخدم البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية .					
5	يستخدم البريد الإلكتروني كوسيط للاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع المحلي .					
6	يشارك بفاعلية في المنتديات على شبكة الانترنت					
7	يوظف رسائل s.m.s في الاتصال الإداري بالمعلمين					
8	يوظف وسائل تكنولوجيه أخرى في عملية الاتصال بالمعلمين .					
9	ينظم دورات لتأهيل العاملين لاستخدام الانترنت في عملية الاتصال الإداري .					
10	يشرك العاملين معه في الندوات وورش العمل الخاصة بالانترنت .					

س (ما هي مقترحاتك لتوظيف أمثل للإنترنت في عملية الاتصال الإداري؟

.....

الباحث

عيسى عبد السلام أبو سلمية

ملحق رقم (2)

أسماء أعضاء هيئة التحكيم بالجامعات الفلسطينية

الرقم	المحكم	الجامعة
-1	أ . د / عليان عبد الله الحولي	الجامعة الإسلامية
-2	أ. د/ عزو عفانة	الجامعة الإسلامية
-3	د . فايز كمال شلدان	الجامعة الإسلامية
-4	د . محمد عثمان الأغا	الجامعة الإسلامية
-5	د . سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
-6	د/ إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
-7	د . بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى
-8	د . آمنة زقوت	جامعة الأقصى
-9	د . صلاح حماد	جامعة الأقصى
-10	د . محمود الأستاذ .	جامعة الأقصى
-11	د . عون محيسن	جامعة الأقصى
-12	د . زياد ثابت	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
أصول التربية - الإدارة التربوية

أخي المعلم / أختي المعلمة،
حفظك الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تفعيلها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية قسم أصول التربية ، تخصص (إدارة تربوية) من الجامعة الإسلامية بغزة .ولهذا الغرض قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم حيث تتكون من (49) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات هي :

المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال المكتوب (الكتابي) .

المجال الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الشفهي (اللفظي) .

المجال الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال الحركات وتعابير الوجه .

المجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات .

لذا يرجو الباحث تعاونكم الجاد والصادق لإنجاح هذه الدراسة من خلال إجاباتكم على جميع فقراتها بكل دقة موضوعية ، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عميسى محمد السلام أبو سلمية

أولاً البيانات: يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة "√" في الخانة المناسبة :

1	النوع	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>
3	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلي 10 سنوات <input type="checkbox"/>
			أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>

ثانياً : يرجى وضع إشارة (×) في المكان المناسب

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الإداري المكتوب (الكتابي)					
1-	يشرك المعلمين في وضع خطة الاتصال الإداري الخاصة بالمدرسة					
2-	يجري عملية الاتصال الإداري حسب خطة مكتوبة					
3-	يصنف المجالات الأكثر أهمية في عملية الاتصال ويعالجها كتابياً					
4-	يطلع المعلمين على تعليمات دائرة التربية والتعليم كتابياً					
5-	يعمل على توصيل مقترحات المعلمين إلى دائرة التعليم كتابياً					
6-	يتبع الأسلوب الرسمي المكتوب في توصيل الرسائل للمعلمين					
7-	يوظف صندوق الشكاوى المكتوبة في حل مشكلات المعلمين					
8-	يوظف النشرات التربوية في تلبية حاجات المعلمين المهنية					
9-	يستخدم المذكرات في عملية الاتصال الإداري					
10-	يقدم تقريراً مكتوباً حول أداء المعلم بعد الزيارة الصفية					
11-	يقدم تقريراً مكتوباً حول اللقاءات التي يجريها مع المعلمين					
12-	يوجه اهتمام المعلمين إلى ضرورة الالتزام بالادوام المدرسي كتابياً					
13-	يوثق كل ما يقوم به من تقارير بشكل يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة					

						14-	يقدم تقريراً مكتوباً عن انجازات المعلمين بشكل دوري
							المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال الشفهي (اللفظي)
						15-	يجري اجتماعات دورية للتعرف على حاجات المعلمين وملاحظاتهم
						16-	يستخدم أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين
						17-	يشجع المعلمين على الاتصال به في القضايا التدريسية
						18-	يستخدم الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية للمعلمين
						19-	يعطي المعلمين الفرصة لتقديم مقترحاتهم وآرائهم
						20-	يتصل بأولياء أمور الطلبة لحل مشكلات أبنائهم
						21-	يعقد المدير جلسات مفتوحة لتحفيز المعلمين على طرح أفكار بناءه
						22-	يناقش المشكلات السلوكية للطلبة من خلال المجالس المدرسية
						23-	يعقد ندوات تربوية لبحث القضايا التي تهم العمل المدرسي
						24-	يوظف الصور الفوتوغرافية والملصقات لتوصيل المعلومات للمعلمين
						25-	يستخدم لوحات الإعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين
							الرقم
							الفقرة
							درجة الموافقة
							كبيرة جداً
							كبيرة
							متوسطة
							قليلة
							قليلة جداً
						26-	يوجه بشكل شفهي اهتمام المعلمين إلى ضرورة الالتزام بالادوام المدرسي
						27-	يكتفي بإبلاغ المعلمين بتعليمات الدائرة بشكل شفهي
						28-	يكتفي بتقديم ملاحظات شفوية حول أداء المعلم بعد الزيارة الصفية
						29-	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم في النقاشات التي تدور بينهم
							المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال الحركات وتعبيرات والوجه.
						30-	يحتفظ بالبشاشة والابتسامة أثناء عملية الاتصال بالمعلمين
						31-	يحافظ على مسافة معتدلة بينه وبين المتكلم أثناء عملية الاتصال
						32-	ينوع المدير في نبرة صوته أثناء عملية الاتصال بالمعلمين
						33-	يحافظ على إشراك المستمع معه في الحديث أثناء عملية الاتصال
						34-	يستخدم حركات اليدين في عملية الاتصال بالمعلمين
						35-	يحافظ على الظهور بمظهر لائق أثناء تواصله مع الآخرين
						36-	يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالمعلمين
						37-	ينتبه لردود أفعال المعلمين أثناء عملية الاتصال
						38-	ينظر إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام أثناء عملية الاتصال

					39- يستخدم حركات الرأس أثناء عملية الاتصال بالآخرين
					المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة للاتصال من خلال توظيف الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات
					40- يتواصل مع المعلمين من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة
					41- يوظف الانترنت للاتصال بالإدارة العليا
					42- يستخدم البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام الإدارية
					43- يشارك بفاعلية في المنتديات على شبكة الإنترنت
					44- يستخدم الهاتف بصورة مستمرة في عملية الاتصال بالمعلمين
					45- يستخدم الفيديوكونفرس في عملية الاتصال الإداري
					46- يوظف رسائل s.m.s القصيرة في عملية الاتصال بالمعلمين
					47- يتابع العمل على بوابة الموظفين بشكل مستمر (portal)
					48- يوظف برنامج الإجازات الخاص بالموظفين إلكترونياً
					49- يوظف الفاكس في عملية الاتصال بالمعلمين

الباحث

محيسى محمد السلاو أبو سلمية

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم: Ref

ج س غ/35

التاريخ: 2012/05/1

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ محمود الحمضيات

رئيس برنامج التربية والتعليم بالوكالة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم تسهيل مهمة الطالب/ عيسى عيد السلام حسن أبو سلمية، برقم جامعي 120100268 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان

درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بغزة وسبل تفعيلها

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز
١٤٠٥
١٤



إسراء بيروني طه لسطيمية
بالتفويض
١٤٠٥

أبو تسهيل مهمة الطالب

صورة إلى:-

المتف.

١٤٠٥

ملحق رقم (5)

قائمة بأسماء المديرين المساعدين الذين شملتهم المقابلة الشخصية

الرقم	اسم المنطقة	المنطقة التعليمية التي يعمل بها
1 -	أ. أحمد موسى .	مدير مساعد في منطقة رفح التعليمية .
2 -	أ. حسين المشني	مدير مساعد في منطقة خان يونس التعليمية .
3 -	أ. أشرف أبو غزال .	مدير مساعد في منطقة دير البلح والمغازي التعليمية.
4 -	أ. محمد عدنان سالم .	مدير مساعد في منطقة شرق غزة التعليمية
5 -	أ. حسن عبد القادر زهد .	مدير مساعد في منطقة غرب غزة التعليمية .
6 -	أ. أيمن عبد الرازق أبو الجديان .	مدير مساعد في منطقة الشمال التعليمية .

ملحق رقم (6)

نموذج مقابلة شخصية

السيد / المدير المساعد / المحترم

يقوم الباحث بعمل دراسة كبحت مكمل للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان "

درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تفعيلها

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة المقابلة التالية للاستفادة من خبرة سيادتكم في هذا المجال، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولاً : ما واقع ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

- 1 -
- 2 -
- 3 -
- 4 -
- 5 -

ثانياً: ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟

- 1 -
- 2 -
- 3 -
- 4 -
- 5 -

ثالثاً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظركم؟

- 1 -
- 2 -
- 3 -
- 4 -
- 5 -

الباحث/عيسى عبد السلام أبو سلمية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

نموذج مقابلة شخصية

السيد / المدير المساعد / أحمد موسى المحترم

يقوم الباحث بعمل دراسة كبحت مكمل للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان "

درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تفعيلها

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة المقابلة التالية للاستفادة من خبرة سيادتكم في هذا المجال، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولاً : ما واقع ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

1 - يعمل ضمن خطة خاصة به للاتصال الإداري دون إشراك العاملين معه.

2 - يعقد اجتماعات دورية للعاملين في المدرسة يتم مناقشة بعض الموضوعات .

3 - ينوع في وسائل الاتصال المختلفة بين الكتابي والشفهي واللفظي والإلكتروني.

4 - يقوم بإصدار العديد من النشرات والدوريات تتضمن مجالات العمل المدرسي.

5 - يوظف الوسائل الإلكترونية بشكل بسيط في عملية الاتصال الإداري.

ثانياً: ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟

1 - افتقار مديري المدارس للكفايات الأساسية لعملية الاتصال.

2 - نقص في محتوى الرسالة التواصلية وعدم وضوح معناها .

3 - عدم كفاية وسائل الاتصال اللازمة لعملية لإجراء عملية الاتصال الإداري.

4 - عدم وجود مناخ يساعد على إجراء عملية الاتصال بشكل مريح.

5 - سوء اختيار الوقت المناسب لعملية الاتصال.

ثالثاً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة

نظركم؟

1 - يجب أن تنطلق عملية الاتصال الإداري ضمن خطة واضحة المعالم يشارك فيها الجميع.

2 - العمل على عقد دورات وورش عمل لتأهيل المديرين في عملية الاتصال الإداري .

3 - المساعدة في إيجاد جو عام يمكن أن تجري فيه عملية الاتصال بشكل سهل وإيجابي .

4 - التنوع في وسائل الاتصال الإداري وعدم الاكتفاء بنوع معين على حساب الأنواع الأخرى .

5 - اختيار الوقت المناسب لعملية الاتصال.

الباحث/عيسى عبد السلام أبو سلمية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

نموذج مقابلة شخصية

السيد / المدير المساعد / حسين المشني المحترم

يقوم الباحث بعمل دراسة كبحث مكمل للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تفعيلها لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة المقابلة التالية للاستفادة من خبرة سيادتكم في هذا المجال، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولاً : ما واقع ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

- 1 - ينظم لقاءات دورية مع مجلس المدرسة بشكل مستمر .
- 2 - يوازن بين وسائل الاتصال الإداري (المكتوب، الشفهي، اللفظي، الإيمائي).
- 3 - يشارك في الندوات واللقاءات التي تقام في المدرسة .
- 4 - ينظم زيارات تعليمية لمؤسسات المجتمع المحلي .
- 5 - يستخدم التقنية الحديثة في الاتصال بالعاملين في المدرسة.

ثانياً: ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟

- 1 - عدم التخطيط لعملية الاتصال بشكل مناسب .
- 2 - خلو الرسالة من أي موضوع يثير الاهتمام.
- 3 - الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال غير مناسبة للمستقبل .
- 4 - تجاهل المدير لمشاعر وأحاسيس العاملين أثناء عملية الاتصال .
- 5 - تطبيق القوانين والتعليمات أثناء عملية الاتصال بشكل حرفي.

ثالثاً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظركم؟

- 1 - تشجيع مديري المدارس والمعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات .
- 2 - ضرورة اعتماد المدرسة الإلكترونية الحديثة في عملية الاتصال وتشجيع هذا الجانب.
- 3 - وضع كل الإمكانيات المتوفرة في المدرسة لخدمة عملية الاتصال.
- 4 - ضرورة استخدام اللغة غير اللفظية لتنسجم مع الرسائل اللفظية.
- 5 - التركيز على البعد الإنسان أثناء عملية الاتصال.

الباحث/عيسى عبد السلام أبو سلمية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

نموذج مقابلة شخصية

السيد / المدير المساعد / أشرف أبو غزال المحترم

يقوم الباحث بعمل دراسة كبحت مكمل للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تفعيلها لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة المقابلة التالية للاستفادة من خبرة سيادتكم في هذا المجال، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولاً : ما واقع ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

- 1 - يوظف باستمرار لغة الجسم أثناء الاتصال بالعاملين .
- 2 - يوظف البعد الإنساني أثناء عملية الاتصال الإداري .
- 3 - يركز على الاتصال التحريري (الكتابي) في تواصله بالمعلمين .
- 4 - يحجم عن مشاركة المعلمين في مناسباتهم خارج وقت الدوام المدرسي .
- 5 - يستخدم الاتصال في جميع الاتجاهات أثناء عملية الاتصال .

ثانياً: ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟

- 1 - تناقض القرارات التي يتخذها المدير مع القيم والاتجاهات السائدة .
- 2 - وجود مشتتات الانتباه أثناء تقديم الرسالة .
- 3 - اختيار الوقت غير المناسب لعملية الاتصال الإداري .
- 4 - عدم ملائمة محتوى الرسالة مع المستوى الثقافي والعلمي للمستقبل .
- 5 - تردد المعلمين من التوجه للمدير لتعبير عن آرائهم وحاجاتهم .

ثالثاً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظركم؟

- 1 - ضرورة أن تكون عملية الاتصال منبثقة من الثقافة السائدة لدى العاملين .
- 2 - تطوير وسائل وأساليب الاتصال بما يتفق مع التقدم التقني الحالي .
- 3 - تطوير مهارات مديري المدارس في عملية الاتصال الإداري .
- 4 - ضرورة التنوع في أنماط الاتصال الشفهي وغير الشفهي والتكنولوجي .
- 5 - تشجيع ثقافة تقبل الآخر في المؤسسة يعزز عملية الاتصال بشكل جيد .

الباحث/عيسى عبد السلام أبو سلمية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

نموذج مقابلة شخصية

السيد / المدير المساعد / محمد عدنان سالم المحترم

يقوم الباحث بعمل دراسة كبحت مكمل للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تفعيلها لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة المقابلة التالية للاستفادة من خبرة سيادتكم في هذا المجال، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولاً : ما واقع ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

- 1 - يتابع أعمال المعلمين الكتابية باستمرار .
- 2 - يوثق كل ما يقوم به من أعمال في ملفات خاصة يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة .
- 3 - يستخدم البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة أثناء عملية الاتصال .
- 4 - يحافظ على الظهور بمظهر لائق أثناء عملية الاتصال بالعاملين .
- 5 - يقدم الدعم والتشجيع والتحفيز بكافة الأشكال أثناء عملية الاتصال .

ثانياً: ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟

- 1 - عدم تشجيع المعلمين للتعبير عن آرائهم وحاجاتهم بشكل مريح .
- 2 - رداءة الأسلوب والصياغة اللغوية للرسالة .
- 3 - عدم التنوع في أساليب الاتصال اللفظي وغير اللفظي .
- 4 - افتقار مدير المدرسة للقدرة اللغوية للتعبير عن المعلومات شفويًا أو كتابيًا .
- 5 - يقدم الدعم والتشجيع والتحفيز بكافة الأشكال أثناء عملية الاتصال .

ثالثاً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظركم؟

- 1 - وضع معايير خاصة أثناء عملية اختيار المديرين يكون أساسها الدور الذي يقوم به .
- 2 - ضرورة إشراك العاملين في عملية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها .
- 3 - ضرورة تكريم المديرين والمعلمين الذين يظهرون تواصلًا مميّزاً .
- 4 - العمل على وجود سياسة واضحة من قبل إدارة الوكالة قائمة على تحسن عملية الاتصال .
- 5 - توثيق الصلة بين المدرسة وكافة مؤسسات المجتمع المحلي .

الباحث/عيسى عبد السلام أبو سلمية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

نموذج مقابلة شخصية

السيد / المدير المساعد / حسن عبد القادر زهد المحترم

يقوم الباحث بعمل دراسة كبحت مكمل للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تفعيلها لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة المقابلة التالية للاستفادة من خبرة سيادتكم في هذا المجال، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولاً : ما واقع ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

- 1 - يقدم تقارير ونشرات حول فعاليات العمل داخل المدرسة وخارجها للعاملين في المدرسة .
- 2 - يعطي الفرصة للعاملين للرد على الرسائل ويزودهم بالتغذية الراجعة باستمرار .
- 3 - يدير عملية الاتصال بكفاءة عالية من خلال توظيف كل قدراته وطاقته.
- 4 - يصغي المدير بشكل جيد للعاملين ويشعرهم بأهمية ما يقولون .
- 5 - يقوم بتدوين كل الملاحظات التي تخدم عملية الاتصال بشكل مستمر .

ثانياً: ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟

- 1 - عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال الإداري .
- 2 - كثرة التعليمات التي يقوم بها مدير المدرسة التي يعطيها للمعلمين .
- 3 - اختلاف العاملين في ثقافتهم ومعلوماتهم وخبراتهم.
- 4 - اختيار الوقت غير المناسب عند الاتصال بالآخرين.
- 5 - وسيلة الاتصال المستخدمة لا تراعي طبيعة المستقبل.

ثالثاً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظركم؟

- 1 - ضرورة استقطاب كفاءات من خارج مدارس الوكالة ليقوموا بتدريب العاملين.
- 2 - تشكيل لجان ومجالس مدرسية يكون أساس عملها تعزيز ثقافة الاتصال.
- 3 - التعاون مع وسائل الإعلام لتغطية أنشطة وفعاليات المدرسة.
- 4 - توظيف كافة وسائل الاتصال المسموعة والمرئية والمقروءة أثناء عملية الاتصال.
- 5 - دعوة شخصيات مجتمعية لزيارات المدرسة من أجل تعزيز التواصل بينهم.

الباحث/عيسى عبد السلام أبو سلمية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

نموذج مقابلة شخصية

السيد / المدير المساعد / أيمن عبد القادر أبو الجديان المحترم

يقوم الباحث بعمل دراسة كبحث مكمل للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة و سبل تفعيلها لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة المقابلة التالية للاستفادة من خبرة سيادتكم في هذا المجال، مع العلم أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولاً : ما واقع ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم ؟

- 1 - يفعل المواقع الإلكترونية والتقنيات الحديثة في عملية الاتصال .
- 2 - يهتم بشكل كبير في تهيئة بيئة الاتصال وتوفير مناخ يساعد على إجراء الاتصال بشكل جيد.
- 3 - يعمل على نشر ثقافة الاتصال بين العاملين من خلال إشراكهم في جميع اللجان المدرسية.
- 4 - يقوم بتطوير آليات عمل جديدة لإنجاح عملية الاتصال الإداري مثل الاهتمام بالطرق الحديثة.
- 5 - يخطط لمواجهة المشكلات التي تعترض عملية الاتصال الإداري ويعمل على حلها .

ثانياً: ما معوقات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظركم؟

- 1 - وجود جو من التحيز لدى المدير يشعر به المعلمون بنوع التمييز .
- 2 - يغفل المدير التغذية الراجعة الصادرة عن العاملين.
- 3 - ندرة التعزيز الإيجابي الذي يحافظ على حيوية الاتصال .
- 4 - اعتماد المدير على الأساليب التقليدية في عملية الاتصال ويغفل الجانب التقني.
- 5 - خوف المدير من تفويض العاملين لكثير من الصلاحيات يعرقل عملية الاتصال.

ثالثاً : ما سبل تفعيل درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظركم؟

- 1 - ضرورة الاهتمام بالأنشطة اللاصفية لما لها دور في تعزيز وفتح قنوات تواصل بين العاملين .
- 2 - عمل موقع الكتروني على شبكة الانترنت يسهل التواصل من خلالها بين الإدارة والعاملين.
- 3 - ندرة التعزيز الإيجابي الذي يحافظ على حيوية الاتصال .
- 4 - عقد لقاءات واجتماعات دورية من قبل المدير مع المعلمين لتبادل الآراء والمقترحات.
- 5 - تفعيل برنامج الزيارات التبادلية بين مديري المدارس .

الباحث/عيسى عبد السلام أبو سلمية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.