

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: إيمان محمود أبو شنب

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2014/2/9



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

## درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء.

إعداد الباحثة  
إيمان محمود أبو شنب

إشراف  
الدكتور/ سليمان حسين المزين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من  
كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة.

1435هـ - 2013م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ إيمان محمود إبراهيم أبو شنب لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

### درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 28 محرم 1435هـ، الموافق 2013/12/02م الساعة الحادية عشرة صباحاً بمبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. سليمان حسين المزين
.....	مناقشاً داخلياً	د. فايز كمال شلidan
.....	مناقشاً خارجياً	د. هيفاء فهمي الأغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و لدراسات العليا

.....  
.....  
.....  
أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ  
لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

صَدَقَ وَاللَّهُ الْعَظِيمُ

# الإهداء

◈ إلى روح والدي الغالي رحمه الله، الذي ضرب لي أكبر مثال في الجد والمثابرة.

◈ إلى من علمتني الصبر والتضحية، الأسيرة المحررة، والدتي الغالية حفظها الله.

◈ إلى أبنائي أحمد وأمني جعلهما الله من الصالحين.

◈ إلى رفيق دربي زوجي العزيز.

◈ إلى والد زوجي ووالدته حفظهما الله ورعاهما.

◈ إلى إخواني وأخواتي وجميع أفراد عائلتي.

◈ إلى كل من له فضل عليّ .

إليهم جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع، راجية من الله تعالى أن يكون

خالصاً لوجهه الكريم.

الباحثة

إيمان محمود أبو شنب

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي خلقَ فقَدَّرَ، ويسر لي إنهاء هذه الرسالة وأعاني على إكمالها، القائل في محكم تنزيله ﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾ (البقرة : 152) والصلاة والسلام على خاتم النبيين، وسيد المرسلين المبعوث رحمة للعالمين، محمد ﷺ وعلى آله وأصحابه أفضل وأطيب تسليم.

تتسابق الكلمات لتقديم الشكر، وعظيم الامتتان إلى من قال النبي ﷺ في حقهم "إن الله وملائكته، وأهل السموات والأرض حتى النملة في جحرها، وحتى الحوت ليصلون على معلمي الناس الخير" رواه الترمذي (النووي، 676هـ: 371). فوافر الشكر والتقدير إلى مشرفي الأستاذ الدكتور/ سليمان حسين المزين الذي تشرفت بإشرافه على الرسالة، فمنحني من وعلمه ووقته وجهده الكثير، سواءً بالمراجعة والقراءة أو بالتوجيه والإرشاد، فجزاه الله عني كل خير.

وكذلك الشكر موصول إلى عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور/ فايز كمال شلدان مناقشاً داخلياً؛ لقبوله مناقشة الرسالة، ولتقديمه ملاحظات أعطت الدراسة مزيداً من القوة والمتانة.

والدكتورة/ هيفاء فهمي الأغا مناقشةً خارجيةً؛ لقبولها مناقشة هذه الرسالة وتقديمها الملاحظات القيمة التي ساهمت في إثرائها.

وكذلك أقدم عظيم الشكر إلى الأساتذة المحكِّمين على ما قدموه لي من نصائح ساعدت في إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. كما أتقدم بالشكر لجميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة على ما أبدوه من تعاون في تطبيق أداة الرسالة. ولا يفوتني أن أشكر الأستاذ محمد أبو قادوس الذي قام مشكوراً بتدقيق هذه الرسالة لغوياً، والأستاذ هاني الصوص الذي قام بتنسيق هذه الرسالة. وأتقدم

بجزيل الشكر والعرفان إلى صديقتي اللواتي وقفن بجانبني، وأخص بالذكر الأستاذة عصمت الوحيدى والتي تعجز كلمات الشكر عن تقدير جهدها معي.

كما أتقدم بالشكر إلى والدتي الغالية حفظها الله، وأشكر زوجي الذي تحمل معي أعباء الدراسة، فكان لي خير سند وعون. كما لا يفوتني أن أشكر حمائي العزيز أدام الله عليه لباس العافية، فقد شجعني على الحصول على درجة الماجستير، والشكر موصول إلى حماتي العزيزة التي وفرت لي سبل الراحة ومنحت أبنائي الرعاية الكاملة أثناء غيابي عنهم، فلها مني جزيل الشكر والعرفان.

وكذلك أقدم الشكر العظيم للجامعة الإسلامية الغراء التي أتاحت لي فرصة إتمام دراسة الماجستير، جعلها الله منارة للعلم والعلماء، كما أشكر مدير منطقة شرق غزة التعليمية الأستاذ علاء حرب راجية من الله أن يسدد خطاه ويوفقه لما يحب ويرضى.

وفي الختام أسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون من الأعمال التي لا تنقطع حتى بعد انتهاء الحياة، لقوله صلى الله عليه وسلم: (إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له). رواه مسلم. (النووي، 676هـ: 370). هذا ولا أدعي لنفسي الكمال لأن الكمال لله وحده، فإن أصبت فبتوفيق من الله، وإن أخطأت فمن نفسي .

الباحثة

إيمان محمود أبو شنب

## ملخص الدراسة

### درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمحافظة غزة، أي ما نسبته (13.3%) تقريباً من مجموع مجتمع الدراسة المكوّن من (2623) معلماً ومعلمة.

وتمثلت أدوات الدراسة باستبانتيين: الأولى درجة ممارسة مهارات التواصل لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وتتكون من (50) فقرة، موزعة على محورين: المحور الأول مهارات التواصل اللفظية، ويتكون من (30) فقرة، مقسم إلى (3) مجالات هي: مهارة الاستماع، ومهارة التحدث، ومهارة الكتابة. والمحور الثاني: مهارات التواصل غير اللفظي، ويتكون من (20) فقرة.

أما الاستبانة الثانية درجة فاعلية الأداء لدى مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية، تتكون من (20) فقرة، موزعة على مجالين هما فاعلية الأداء الإداري، ويتكون من (10) فقرات، وفاعلية الأداء الفني، ويتكون من (10) فقرات.

ولقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية: النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، واختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، واختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يأتي:

1- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة مهارات التواصل يساوي (3.44) وبذلك فإن الوزن النسبي (68.71%).



- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة من وجهة نظر المعلمين.
- 4- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة فاعلية الأداء يساوي (3.71)، وبذلك فإن الوزن النسبي يساوي (74.15%).
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.
- 7- وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء.

### وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- 1- توظيف الصمت الهادف أثناء عملية التواصل والذي يساعد على فهم وجهة النظر الأخرى.
- 2- التدريب على مهارات التحدث كمهارة الإقناع ومهارة الاعتذار.
- 3- مراعاة اختلاف أنماط المعلمين بتنويع وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية، والسمعية والمرئية.
- 4- إعداد دورات حول استخدام بعض برامج الحاسوب كإيميل والفيس بوك وغيرها من البرامج.
- 5- التقاء المدير بشكل دوري مع المعلمين لمناقشة القضايا المدرسية.

## **Abstract**

### **The degree of practicing communication skills and its relationship to effectiveness of performance by UNRWA prep schools principals in the Governorates of Gaza.**

The purpose of this study was to identify the degree of practicing communication skills and its relationship to effectiveness of performance by united Nations Relief and Work Agency (UNRWA) prep schools principals in the Governorates of Gaza, according to teacher's sex, academic qualification, and years of experience variables.

The researcher used the descriptive analytical method for its appropriateness to the nature of the study.

Population of the study was formed of (2623) teachers working in UNRWA prep schools in the Governorates of Gaza. Sample of the study consisted of (350) teachers from the original population. The percentile was 13.3% approximately from the population of the study .

In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed (2) questionnaires. The first measuring the degree of practicing communication skills composing of (50) items, and distributed on (2) domains: verbal and non verbal communication skills. The second questionnaire measuring the degree of effective administrative performance, and composing of (20) items distributed on (2) domains: the effective administrative performance and the effective technical performance.

The data was analyzed by using these statistical methods: Standard Deviation, Relative weight, Arrangement, T-test, and ANOVA.

#### **The study reached the following important results:**

- 1-The degree of practicing communication skills by prep school principals in the Governorates of Gaza is very high from their teacher's point of view.
- 2-There were statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between the average estimation of the teachers working in UNRWA prep schools to the degree of principal's practicing communication skills attributed to sex variable in favour of female.

- 3- There were no statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between the average estimation of the teachers working in UNRWA prep schools to the degree of principal's practicing communication skills attributed to experience variable, and educational qualification.
- 4- The estimations of UNRWA prep school teachers for the principal's effective performance are rated (3.71) medium.
- 5- There were statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between the average estimation of the teachers working in UNRWA prep schools to the degree of principal's effective performance attributed to sex variable in favour of female.
- 6- There were no statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between the average estimation of the teachers working in UNRWA prep schools to the degree of principal's effective performance attributed to experience variable, and educational qualification.
- 7- There was a strong relationship between the degree of practicing communication skills by UNRWA prep school's principals in the Governorates of Gaza, and its relationship to performance of effectiveness.

**Based on the findings, the researcher recommended the following recommendations:**

- (1) Employing purposeful silence while communication which enables understanding other's point of view .
- (2) Varying communication methods, using verbal and non verbal methods.
- (3) Sharing teachers in school issues.
- (4) Holding courses of using computer applied programs in communication.
- (5) Meeting teachers regularly to discuss school issues.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الاهداء
ت	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
خ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ذ	قائمة المحتويات
ص	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ظ	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول</b> <b>الاطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الثاني</b> <b>الدراسات السابقة</b>	
12	الدراسات المتعلقة بالتواصل ومهاراته
21	الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداء
33	التعقيب على الدراسات السابقة
36	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
36	أوجه التميز للدراسة الحالية
<b>الفصل الثالث</b> <b>الاطار النظري</b>	
<b>أولاً: الإدارة</b>	
39	مفهوم الإدارة
40	مفهوم الإدارة التعليمية
40	مفهوم الإدارة المدرسية
41	العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية
42	معايير الإدارة المدرسية الناجحة
43	مدير المدرسة
44	الأدوار الأساسية لمدير المدرسة
45	المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة
50	عوامل فعالية الإدارة التربوية

الصفحة	الموضوع
<b>ثانياً: التواصل ومهاراته</b>	
53	نشأة التواصل
54	تطوره
55	تعريف التواصل
56	نماذج وأبعاد عملية التواصل
58	أهمية التواصل والاتصال
58	أهداف عملية التواصل
59	شروط التواصل الفعال
61	العوامل المؤثرة في فاعلية التواصل
63	اتجاهات التواصل
64	أنواع التواصل
65	أشكال عملية التواصل
67	عناصر الاتصال
71	مهارات التواصل
72	تعريف المهارة
73	خصائص المهارة
75	مهارات التواصل اللفظية
75	مهارة الاستماع
76	مهارة التحدث
78	مهارة القراءة

الصفحة	الموضوع
79	مهارة الكتابة
80	مهارات التواصل غير اللفظية
83	الاتصال والتواصل من منظور إسلامي
87	معيقات التواصل
89	أثر الاتصال والتواصل على الأداء
<b>ثالثاً: فاعلية الأداء</b>	
92	تعريف فاعلية الأداء
93	تطور مفهوم الفاعلية الإدارية
93	المدرسة الفاعلة
93	مفهومها
94	أهدافها
96	خصائصها
96	مؤشرات المدرسة الفاعلة
97	مقومات المدرسة الفاعلة
98	مدير المدرسة الفاعلة
99	مقومات المدير الفاعلة
100	مبادئ القيادة الإدارية الفاعلة
100	مهام مدير المدرسة الإدارية والفنية
101	العناصر التي تزيد من فاعلية المدرسة

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الرابع</b> <b>منهجية الدراسة</b>	
104	المقدمة
104	منهج الدراسة
104	مجتمع الدراسة
105	عينة الدراسة
106	الوصف الاحصائي لأفراد العينة وفق المعلومات العامة
109	أدوات الدراسة
110	صدق الاستبانة
118	ثبات الاستبيان
121	المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>الفصل الخامس</b> <b>نتائج الدراسة الميدانية</b>	
123	المقدمة
123	المحك المعتمد في الدراسة
124	إجابة التساؤلات ومناقشتها
151	النتائج
152	التوصيات
152	المقترحات
153	مراجع الدراسة
164	ملاحق الدراسة



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	الفرق بين السمع والاستماع والانصات	جدول(1)
105	أعداد معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة للعام الدراسي 2013/2014 حسب الجنس	جدول(2)
106	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول(3)
107	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول(4)
108	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	جدول(5)
111	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مهارة الاستماع والدرجة الكلية للمجال.	جدول(6)
112	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مهارة التحدث والدرجة الكلية للمجال .	جدول(7)
113	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مهارة الكتابة والدرجة الكلية للمجال .	جدول(8)
114	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مهارات التواصل غير اللفظية والدرجة الكلية للمجال .	جدول(9)
115	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فعالية الأداء الإداري والدرجة الكلية للمجال .	جدول(10)
116	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فعالية الأداء الفني والدرجة الكلية للمجال .	جدول(11)
117	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مهارات التواصل التربوي والدرجة الكلية للاستبانة .	جدول(12)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول(13)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة فعالية الأداء والدرجة الكلية للاستبانة .	117
جدول(14)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة مهارات التواصل التربوي.	118
جدول(15)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة مهارات التواصل التربوي	119
جدول(16)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة فعالية الأداء .	120
جدول(17)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة فعالية الأداء.	120
جدول(18)	المحك المعتمد في الدراسة .	123
جدول(19)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة مهارات التواصل التربوي .	124
جدول(20)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال مهارة الاستماع .	126
جدول(21)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال مهارة التحدث .	128
جدول(22)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال مهارة الكتابة.	131
جدول(23)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال مهارات التواصل غير اللفظية .	133
جدول(24)	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس	136
جدول(25)	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - المؤهل العلمي.	138
جدول(26)	نتائج اختبار التباين الأحادي لسنوات الخدمة .	139
جدول(27)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة فعالية الأداء .	140

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
142	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال فعالية الأداء الإداري .	جدول(28)
144	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال فعالية الأداء الفني	جدول(29)
147	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس.	جدول(30)
148	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - المؤهل العلمي	جدول(31)
149	نتائج اختبار التباين الأحادي - سنوات الخدمة .	جدول(32)
150	معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي وعلاقتها بفاعلية الأداء.	جدول(33)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	شكل يوضح العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.	شكل (1)
47	شكل يمثل جوانب المهارات الشخصية لمدير المدرسة.	شكل (2)
63	شكل يوضح العوامل المؤثرة في فاعلية التواصل.	شكل ( 3 )
106	توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	شكل (4)
107	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	شكل (5)
108	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.	شكل (6)

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق (1)	الاستبانة في صورتها الأولية
ملحق (2)	قائمة بأسماء المحكمين
ملحق (3)	الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم
ملحق (4)	كتاب تسهيل مهمة طالب



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة



## المقدمة :

نعيش اليوم في عالم سريع التغير، وذلك نتيجة للتطور المعرفي والتكنولوجي الهائل. ولقد انعكس هذا التغير على النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية كافة، وبالتالي على الأنظمة التعليمية، ولذلك يُعدّ العصر الذي نعيشه عصر التحديات العظمى التي لاسبيل لمواجهتها إلا بتطوير التعليم، وتحسين جودته لأنه يمثل نقطة البداية الحقيقية لأي إصلاح يستهدف إقامة مجتمع متطور، وقادر على الوفاء بمتطلبات أفرادهِ.

ويُجمَعُ كل من يتابع مسيرة النظم التعليمية على أن غالبية الدول لا تتدخّر جهداً لأجل رفع مستوى العملية التعليمية، انطلاقاً من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجدود" (العاجز، 2004: 129) .

"ولقد أوّلت المجتمعات الاهتمام الأكبر لتنمية الموارد البشرية وإعطائها ما تستحقه من العناية، ولذلك تقع مسؤولية إعداد وتكوين الموارد البشرية على عاتق كثير من المؤسسات التعليمية، خصوصاً أن الحكم على أي مجتمع من حيث تقدمه أو تخلفه رهن بما يمتلكه هذا المجتمع من القوى البشرية، التي تستطيع تطويع ما لديه من موارد طبيعية، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق التنمية الشاملة" (مجاهد، وعناني، 2011: 9) .

وتعد المدرسة أهم وسيط تربوي وقع على كاهله تربية وتعليم وتنشئة أفراد المجتمع، وذلك من خلال ما تقدمه من برامج تربوية، فهي تحمل رسالة سامية في إعداد الأجيال صانعة الحضارة، ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية بشكل فعال، فهي بحاجة ماسة إلى إدارة مدرسية فاعلة تساعد على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفاعلية (أبوخطاب، 2008: 1)

إن مدير المدرسة هو قائد سفينة التعليم وموجهها إلى بر بعيد عن الأمواج الهائجة والمتلاطمة. لذلك يقوم مدير المدرسة بمهام وأدوار عديدة، ومن تلك الأدوار التي يقوم بها الاتصال والتواصل مع المعلمين، والعاملين، والطلبة، والتواصل مع أولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي؛ حيث إن من أهم معايير وخصائص الإدارة المدرسية الناجحة" ضرورة ممارسة الإدارة المدرسية للديمقراطية والعلاقات الإنسانية، فتكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها قائمة على فهم أهمية احترام الفرد، وضرورة وجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، أو بينها وبين السلطات التعليمية الأعلى" (عايش، 2009: 56).



ويعد التواصل الجيد عاملاً مهماً من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنه " قلب العملية الإدارية، فإذا توقف هذا القلب انعدمت الإدارة أو ضعفت. فالإدارة هي الاتصال الجيد أو الفعال لتحقيق الأهداف المرسومة وفق خطط وتنظيم المؤسسة" (فليه، وعبدالمجيد، 2005: 170). كما تعتبر عملية الاتصال العمود الفقري لعملية التفاعل التي تفضي إلى النشاط، وضعف الاتصال وتبادل المعلومات والأفكار يؤدي بالنهاية إلى شلل الإدارة، لأن المدير يعمل مع جماعة ولا ينطلق إلى تحقيق الأهداف معتمداً على ذاته، وإنما على نشاط الجماعة وتكامل الأدوار فيها ( عريفج، 2007: 127)،

ويعتبر التواصل بين المدير والمعلمين من أهم وأخطر صور التواصل التربوي، لأن العملية التربوية يتوقف نجاحها على نجاح التواصل بينهما، فإن شاع التوافق بينهما وانتشر التفاهم، انعكس ذلك على أداء المعلمين في تعاملهم مع الطلاب انعكاساً إيجابياً، وساهم في بناء أجواء إيجابية بين الطلاب أنفسهم (الجعب، 2011: 2). ويستخدم المديرون التواصل في كل يوم، وفي الحقيقة إنهم يقضون ثلاثة أرباع وقتهم في التواصل، والمديرون الجيدون هم الذين يطوِّرون مهارات التواصل الفاعلة؛ لأنهم يستخدمون هذه المهارات ليستوعبوا المعلومات، وليحفزوا العاملين، وليتعاملوا مع العاملين معهم بفاعلية. (Rue and Byars, 2005: 46) ويُعد التواصل اللفظي الجيد مهم بالنسبة للمديرين، فالمديرون الناجحون يستخدمون مهارات التواصل اللفظية لتقديم تعليمات واضحة، ولتحفيز العاملين معهم، وإقناع الآخرين. ( Rue and Byars, 2005: 53)

كما أن مهارات التواصل غير اللفظية لا تقل أهمية عن المهارات اللفظية، لما لها من دور في نقل المعلومات، وتوصيل الأفكار والمشاعر ببسر، وبدون جهد، وبطريقة لها وقعها على النفس، ولا يتقن هذه المهارات إلا المدير الفاعل الذي يكون فاعلاً في نقل المعلومات، وتوصيل البيانات وفي تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة، وفاعلية عالية.

ولقد رفعت وكالة الغوث الدولية في عام 2010-2011 شعار "عام التواصل" في جميع المدارس التابعة لها، ووضعت رؤية لها جاء فيها: "توفير جو عمل يشعر فيه الموظفون بأنهم مطلعون على أخبار وكالة الغوث مع وضوح البرامج والأنشطة؛ وتوفير جو عمل يشعر فيه الموظفون من جميع المستويات بالاحترام كأناس مشاركين، ولهم دور في وكالة الغوث، وأن يشعروا بأن صوتهم واحتياجاتهم مسموعة" (الجعب، 2011: 12).

وتعد دراسة فاعلية المدرسة أمراً مهماً لكل العاملين في مجال التربية والتعليم. فالقيادة الفاعلة تسهل الوصول للتميز الإداري. كما أن القائد الفاعل يتمكن من تعظيم كفاءة القوة البشرية العاملة في



المنظمة، ويقود لنتائج متميزة" (Mishra, and Rai, 1997:83). بالإضافة إلى ذلك فإن فاعلية المدرسة تعتمد أساساً على المشاركة مع المعلمين لتحقيق الرؤيا الواضحة... كما أن مدير المدرسة الفاعلة يُوجدُ جواً من الاحترام (2: Lordanides et al , n.d). ولا تتحقق هذه المشاركة مع المعلمين بدون تواصل معهم.

وينبغي على المدير لكي يكون أدائه فعالاً من أن يكون تنظيمه الإداري فعالاً، ويجب أن يفهم أن التنظيم الإداري الفعال ليس مسألة تفويض سلطات، ولكنه أبعد من ذلك بكثير. فمن الضروري العمل على إحداث تفاعل بين الفرد والمنظمة، وبين المنظمة والفرد بحيث تلتنقي احتياجات الفرد من المنظمة مع احتياجات المنظمة من الفرد (سلامة، 2003: 167).

ومن مبادئ القيادة الإدارية الفعالة أن تمارس القيادة مهارات الاتصال من خلال تسهيل الاتصال الذي يؤدي إلى نتائج عن طريق العمل الجماعي واتفاق الآراء، ومحاولة فهم وجهات نظر المتحدثين، وآرائهم، وأفكارهم، حتى لو كانت مغايرة لما يتبنونه. وتقديم وعرض الأفكار للأفراد والجماعات باستخدام لغة واضحة مناسبة للفرد والجماعة (حسين، 2004: 286). ومن عوامل فاعلية الإدارة كذلك العلاقات الجيدة بين العاملين، والشعور بالأمن، والدافعية، وطرق الاتصال وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين وبالتالي على فاعلية الإدارة التربوية (اندرواس، 2012 : 294). حيث إن فاعلية مدير المدرسة تقود غالباً لأن تكون المدرسة فعالة، وفاعلية المدرسة تعني أن هناك مديراً فعالاً فيها (عابدين، 2001: 229).

ولقد اهتم القائمون على حقل الإدارة المدرسية بالعوامل المتعلقة برفع فاعلية الإدارة التعليمية من خلال العمل على طرح رؤية واضحة للأهداف المبتغاة، ودعم وتطوير القوى البشرية، وكذلك العمل على إيجاد روح الفريق الواحد المتكامل في العمل (الغامدي، 2006: 2).

ولقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التواصل، ومن هذه الدراسات دراسة أبو ججوح (2011) بعنوان: "آداب التواصل ومهاراته المستتبطة من موعظة لقمان وتطبيقاته في التدريس" والتي هدفت إلى استنباط آداب التواصل ومهاراته من موعظة لقمان. وكذلك دراسة النخالة، وحماد (2011) بعنوان "رؤية مقترحة للتغلب على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة"، والتي هدفت التعرف إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة. ومن ثم عرض رؤية مقترحة للحد من تلك الصعوبات. ودراسة الجعب (2011) بعنوان "درجة التزام مديري مدارس وكالة





الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين . "والتي هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين . وكدراسة Hassall، (2009) بعنوان: "العلاقة بين التواصل وأداء الفريق "اختبار وتحديد أساليب التواصل في تكوين فرق العمل. ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع العلاقة بين التواصل وأداء الفريق، واختبار وتحديد أساليب التواصل في تكوين فرق العمل.

ومن التوصيات التي قدمت في مؤتمر الحوار والتواصل التربوي الذي عقدته الجامعة الإسلامية بدعم من الندوة العالمية للشباب الإسلامي بتاريخ 30-31/10/2011 م ضرورة ممارسة المديرين والمعلمين والطلبة للتواصل والحوار التربوي، وضرورة النهوض بدور المدرسة في ترسيخ ثقافة التواصل والحوار بوصفها الحقل التربوي والميدان التطبيقي للنظرية التربوية، وذلك من خلال النشاطات التربوية الهادفة التي تقدمها المدرسة. وإعادة النظر في بناء الفلسفة التربوية والسياسات التعليمية واستراتيجيات التطوير التربوي بما يحقق التواصل والحوار فكراً وسلوكاً؛ لأن التواصل والاتصال مع الآخرين أصبح سمة العصر الحالي الذي نعيش فيه؛ فهو عصر التقنية العلمية والاتصال، وما دام الأمر كذلك، فإنه حري على مدير المدرسة أن يجعل التواصل سمة له ليصل إلى الأهداف التي تنشدها مدرسته.

ولقد لاحظت الباحثة من خلال عملها مع بعض الإدارات المدرسية أن درجة ممارسة المديرين لمهارات التواصل تختلف من مدرسة إلى أخرى، لذلك رأت الباحثة أن تقيس في هذه الدراسة درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية لمهارات التواصل. ولقد عملت الباحثة بتوصيات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة دراسة موضوع التواصل التربوي كدراسة النخالة وحماد (2011) ودراسة الفرا (2008) وغيرها من الدراسات. ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التواصل التربوي بين المدير والمعلمين بمختلف أبعاده، وجدت الباحثة أن هناك الكثير من الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال عند مديري المدارس، ولكن في حدود علم الباحثة لم تجد أية دراسة محلية أو عربية ربطت بين مهارات التواصل التربوي وعلاقته بفاعلية الأداء لدى مديري مدارس وكالة الغوث مما أثار رغبة الباحثة لدراسة هذا الموضوع .

### مشكلة الدراسة :

إن مدير المدرسة الفعال هو الذي يقوم بالتواصل المستمر مع المعلمين والمجتمع المحلي والطلاب والعاملين في المدرسة، مما يساعد على توفير بيئة تربوية مناسبة لكي تؤدي المدرسة



رسالتها. حيث إن ضعف التواصل يؤدي إلى ضعف عمل الإدارة، وبالتالي ضعف النتائج المتوقعة من المدرسة.

لذلك تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي وعلاقته بفاعلية الأداء؟

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

3- ما درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

5- ما دلالة العلاقة بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة فاعلية أداء المديرين فيها؟

### فرضيات الدراسة :

1- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس وما دون، دراسات عليا).



- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 4- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير الجنس ( ذكر، وأنثى).
- 5- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس وما دون، دراسات عليا).
- 6- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 7- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء.

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي من وجهة نظر المعلمين.
- 2- دراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمهارات التواصل التربوي وعزوها لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) .
- 3- تحديد درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية الإعدادية.
- 4- دراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وعزوها لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) .



5- تحديد نوع العلاقة بين مهارات التواصل التربوي وبين فاعلية الأداء لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية الإعدادية في محافظات غزة .

### أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة في:

1. أنها تسهم في إثراء المعرفة وتقديم معلومات تثري الأدب التربوي في مجال التواصل التربوي؛ وفاعلية الأداء الموضوع الذي يوليه الكثيرون أهمية بالغة في المجال التربوي .
2. تتبع أهمية الدراسة من الموضوع ذاته حيث إن موضوع التواصل التربوي موضوع حيوي، وهو من أهم الموضوعات المعاصرة التي تُطرح في مجال التربية.
3. لم تجد الباحثة في حدود علمها، أية دراسة تربط مهارات التواصل التربوي بمتغير فاعلية الأداء مما يكسب هذه الدراسة سمة الإضافة العلمية بإذن الله.
4. تتمثل أهمية الدراسة في إفادة كافة القيادات الإدارية على مستوى الإدارة المدرسية بالمهارات الإدارية المتعلقة بالتواصل وفاعلية الأداء .
5. تفيد هذه الدراسة الباحثين التربويين بشكل عام في مجال الإدارة التربوية، وخاصة الذين يبحثون في موضوع التواصل وفاعلية الأداء.

### حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في الآتي:

- ❖ **الحد اللغوي:** اقتصرت هذه الدراسة على المصادر المتوفرة عن الاتصال والتواصل التربوي وفاعلية الأداء باللغتين العربية والإنجليزية .
- ❖ **الحد الموضوع:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع مهارات التواصل اللفظية كمهارة الاستماع، والتحدث، والكتابة، ومهارات التواصل غير اللفظية والمتمثلة بلغة الجسد. كما واشتملت هذه الدراسة على موضوع فاعلية الأداء الإداري وفاعلية الأداء الفني .



- ❖ **الحد البشري:** اقتصر هذه الدراسة على العاملين في وكالة الغوث الدولية من المعلمين والمعلمات للمرحلة الإعدادية.
- ❖ **الحد المكاني:** اقتصر هذه الدراسة على محافظات غزة وما تشمله من محافظة الشمال ، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح، ومحافظة الوسطى، ومحافظة غزة.
- ❖ **الحد المؤسسي:** اقتصر هذه الدراسة على المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية الواقعة في محافظات غزة.
- ❖ **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013 / 2014م

### مصطلحات الدراسة:

هناك بعض المصطلحات التي تطرقت إليها الدراسة مثل مصطلح مدير المدرسة، والتواصل، ومدارس وكالة الغوث الدولية، ومحافظة غزة. ولقد قامت الباحثة بوضع تعريف إجرائي لهذه المصطلحات بعد قيامها بالاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بالموضوع.

**1-التواصل:** لقد استفادت الباحثة من خلال اطلاعها على الأدب التربوي المتعلق بالتواصل ككتاب أبو شعيرة وغباري حول إدارة الصف الفاعلة، وتمكنت من صياغة تعريف للتواصل على النحو الآتي: التواصل عملية تحدث بين مدير المدرسة والمعلمين، لنقل الخبرات والتوجيهات والمشاعر والمعلومات والرسائل اللفظية وغير اللفظية، من خلال وسائل وقنوات متعددة تؤدي إلى تفاعل الطرف الآخر من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأفضل الوسائل وبأجودها، ويمكن قياسه من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) .

**2-التواصل التربوي:** يشير المفهوم التربوي للتواصل إلى تلك العمليات التي تحدث في الموقف التعليمي التعليمي ويشترك فيها أطراف الموقف وعناصره المختلفة من أجل تحقيق أهداف تعليمية سلوكية مخططة مقصودة . (أبو شعيرة، وغباري 2009 : 76-79) .

**3-مدير المدرسة:** هو الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم؛ من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996: 1) وستعتمد الباحثة هذا التعريف لمدير المدرسة تعريفاً إجرائياً للدراسة.



4- **الفاعلية**: عرفها (العاجز ونشوان، 2005: 6) بأنها القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المدرسية المرغوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة. وسوف تعتمد الباحثة هذا التعريف للفاعلية تعريفاً إجرائياً للدراسة.

5- **فاعلية الأداء**: تعرف فاعلية الأداء إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة من خلال إجابات المعلمين والمعلمات على كل فقرة من فقرات استبانة قياس فاعلية أداء المدير.

6- **مدارس وكالة الغوث الدولية**: عرفها (العاجز ونشوان، 2005: 2) بأنها المدارس التي تشرف على إدارتها وكالة الغوث الدولية.

7- **محافظات غزة**: هي جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحته 365 كيلومتراً مربعاً، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14).



## الفصل الثاني الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالتواصل ومهاراته.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتواصل ومهاراته.
- ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بفاعلية الأداء.
- رابعاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بفاعلية الأداء.
- خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة.



## الدراسات السابقة

حظى موضوع التواصل باهتمام واسع، ظهر في الأدب التربوي وفي تناول بعض الدراسات العربية والأجنبية لموضوع التواصل ومهاراته. فبعض الدراسات تناولت ثقافة التواصل في ضوء الفكر التربوي الاسلامي، وتطرقت دراسات أخرى إلى آداب التواصل ومهاراته وتطبيقاته في التدريس، وقدمت دراسات أخرى رؤية مقترحة للتغلب على الصعوبات في إيجاد تواصل تربوي فعال، وركزت دراسات أخرى على التواصل غير اللفظي في المواقف التربوية. ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى قسمين: القسم الأول يتناول الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتواصل ومهاراته، أما القسم الثاني فيتناول الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بفاعلية الأداء الإداري.

### أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالتواصل ومهاراته:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال والتواصل ومن هذه الدراسات :

1- دراسة أبو ججوح (2011) بعنوان " آداب التواصل ومهاراته المستنبطة من موعظة لقمان وتطبيقاته في التدريس ."

حيث هدفت هذه الدراسة إلى استنباط آداب التواصل ومهاراته من موعظة لقمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والأسلوب الاستنباطي كمنهج للدراسة، أما عن أداة الدراسة استخدم الباحث أداة تحليل محتوى تفسير الآيات الكريمة واستبانة حول آداب التواصل، واستبانة ثنائية لمهارات التواصل. وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة نفسه الذي شمل جميع آيات موعظة لقمان في سورة لقمان، بالإضافة إلى عينة قصدية مكونة من من (30) من المتخصصين في طرائق التدريس والإعلام التربوي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن:

- أ. من آداب التواصل الصبر على الآخرين، واحترام عقل المتعلم.
- ب. من أهم مهارات التواصل التي توصلت إليها الدراسة التودد إلى المتعلمين، واستخدام الصوت المعتدل عند التواصل.





ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة: تبني مدخل الربط بين العلم والإيمان في تدريس المباحث المختلفة، وصياغة موجّهات لعملية الاتصال التعليمي تكون أسسها، ومعاييرها، وخصائصها مشتقة من القرآن الكريم والسنة النبوية.

## 2-دراسة الجعب (2011) بعنوان " درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين " .

الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة. وتمثلت عينة الدراسة بـ (179) معلماً ومعلمة من مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح. أما أداة الدراسة تمثلت باستبانة من إعداد الباحث.

كما استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً .

وتوصلت الدراسة إلى:

- أ- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير (الجنس).
- ب-عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير ( سنوات الخبرة).
- ت-عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير (المرحلة الدراسية).
- ث-عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير (جنس المدرسة).

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة إجراء دراسات مشابهة حول مهارات التواصل التربوي، وتأسيس موضوع التواصل التربوي من خلال الفكر التربوي الإسلامي.



### 3- دراسة حراشة (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 من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (534) معلماً ومعلمة. وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الاتصال الإداري.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

أ- أن درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، وذلك لصالح الدراسات العليا.

ت- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وذلك لصالح الذكور.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: توفير جو ملائم للمديرين يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصال الإداري، والقيام بدراسات أخرى حول المعوقات والمشكلات التي تقف في طريق عملية الاتصال الإداري.

### 4- دراسة الخزايلة (2011) بعنوان "دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة المعلمين المسجلين في برنامج التربية العملية، والبالغ عددهم (412). وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (45) فقرة، وموزعة على مجالات هي: (الاستماع، والتحدث، والكتابة، والاتصال التعاوني، والتوجيه). واستخدم الباحث مجموعة من المعالجات الاحصائية مثل: المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والترتيب، والتباين الأحادي. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

أ- أن الدور الحقيقي لمشرفي برامج التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي من وجهة نظر الطلبة المعلمين كان متوسطاً.

ب- اختلاف في وجهات نظر الطلبة المعلمين فيما يتعلق بدور المشرفين في تحقيق مهارات الاتصال التربوي، وذلك تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.



ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة اهتمام كليات التربية والقائمين على برنامج التربية العملية بما يدور في المدارس من مشاكل وقضايا ذات علاقة بحاجات الطلاب المعلمين.

#### 5- دراسة ربايعة (2010) بعنوان " لغة الجسد في القرآن الكريم " .

هدفت هذه الدراسة إلى لفت الأنظار إلى وجود لغة الجسد في القرآن الكريم، وإلى تأصيل قضية أن الاتصال الصامت يوازي الاتصال الناطق في أهميته من خلال آيات القرآن الكريم. ولقد قام الباحث باستعراض وتحليل الأدلة القرآنية التي تثبت أن القرآن الكريم تحدث عن موضوع لغة الجسد باعتبار أن التواصل الإنساني لا يتوقف عند حدود الكلمات المنطوقة، بل يتعداها ليشمل حركات الجسم التي تمثل أدوات مساعدة توصل المعاني للآخرين وتؤثر فيهم بشكل كبير. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة كمنهج للبحث. وتطرق الباحث إلى أنواع الاتصال الإنساني الناطق والصامت. ومن أهم النتائج التي خلص إليها الباحث:

أ- وجود آيات قرآنية تدل على لغة الجسد في القرآن الكريم.

ب- وتناول القرآن الكريم لأنواع متعددة من لغة الجسد كلغة العيون، ولغة الوجه وملامحه، ولغة الإشارات.

ت- وتأثير لغة الجسد في الآخرين.

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة الاستفادة من لغة الجسد في إيصال أفكارنا للآخرين من ناحية، وفي قراءة معاني هذه اللغة في الجهة التي نحري معها عملية التواصل، كما أوصى الباحث بضرورة تنبيه القائمين على الأوساط التربوية إلى أهمية توظيف لغة الجسد في العملية التربوية لما لها من دور في تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد.

#### 6- (دراسة الفراء، 2008) بعنوان "تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية".

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر متطلبات الاتصال الإداري الإلكتروني، ومعوقاته، والسبيل لتطويره. ولقد قسم الباحث العينة إلى عينة استطلاعية وعينة فعلية، واختار (30) مديراً ومديرة بالطريقة العشوائية للعينة الاستطلاعية، وتم تطبيق الاستبانة على العينة للتعرف إلى مدى



صدقها وثباتها، وتم استبعاد هذه العينة من الدراسة الفعلية، أما العينة الفعلية فتمثلت ب (87) مديراً ومديرة من مدرء المدارس الثانوية بمحافظة غزة. أما عن أداة الدراسة فقد قام الباحث بتصميم استبانة. واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وتمثلت نتائج الدراسة ب:

- أ- أن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت ضعيفة بصورة عامة.
- ب- كما أن درجة توافر الإمكانيات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت متوسطة.
- ت- أما درجة توافر الإمكانيات البشرية والإمكانيات الفنية كانت ضعيفة.
- ث- بالإضافة إلى ذلك فإن من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المعوقات التي تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة توجد بدرجة متوسطة.

#### 7-دراسة قنديل، وعبد الجواد (2011) بعنوان "مهارات الاتصال والتواصل التربوي لدى مشرفي التربية العملية في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة".

لقد هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة مشرفي التربية العملية لمهارات الاتصال والتواصل التربوي في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة، والتعرف إلى معوقات التواصل التربوي لدى المشرفين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أما عن أدوات الدراسة، استخدم الباحثان أداتين متمثلتين باستبانة وباستمارة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ. أن التواصل الشفوي لدى المشرفين كان أعلى من التواصل الكتابي .
- ب - عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والحالة الوظيفية.



### 8-دراسة كابور (2010) بعنوان "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك الاتصال على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم، ولقد اختارت الباحثة عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغ حجم تلك العينة (115) معلماً ومعلمة من سبع مدارس في مدينة دمشق. وتكونت أداة الدراسة من استبانتين؛ الأولى مقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، والثانية مقياس الكفاءة الذاتية العامة. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مهارات الاتصال تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح المؤهل العلمي الجامعي.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مهارات الاتصال تعزى لسنوات الخدمة، وذلك لصالح أصحاب الخدمة لأكثر من 21 عاماً في المجال التعليمي.

ت- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة العمل على تهيئة الظروف المناسبة لجعل اتصال المديرين بالمعلمين اتصالاً فعالاً، وضرورة القيام بدراسات مستمرة تتناول متغيرات عدة ذات علاقة بالاتصال بين المدير والمعلم للوصول بالعملية التعليمية إلى أعلى مستوى ممكن.

### 9-دراسة منصور (2011) بعنوان "التواصل غير اللفظي في المواقف التربوية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تأصيل مفهوم التواصل غير اللفظي في القرآن الكريم. أما عن منهج الدراسة، استخدم الباحث أسلوب تحليل المحتوى كمنهج للدراسة، كما قام الباحث بتحديد الآيات القرآنية، واستخراج ما فيها من مضامين ذات علاقة بالتواصل غير اللفظي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن التواصل غير اللفظي في القرآن هو تواصل تربوي يعمل على بناء مفاهيم جديدة ويوظف لغة الجسد والعين والمظهر، ومن خلال الزمان والمكان، وأسلوب الحديث والصمت الهادف.



ب- أن الأبعاد التربوية للتواصل غير اللفظي متعددة تشمل إثارة الدافعية وتنظيم البيئة الفيزيقية وغيرها.

ولذلك، فلقد أوصى الباحث بضرورة توعية المربين بأهمية اللغة غير المنطوقة وتوظيفها بفاعلية في الموقف التربوي .

### 10- دراسة النخالة، وحمام (2011) بعنوان " رؤية مقترحة للتغلب على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة . "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة، ومن ثم عرض رؤية مقترحة للحد من تلك الصعوبات. وتمثلت عينة الدراسة ب (192) مديراً ومديرة. ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، أما عن أداة الدراسة، فلقد تمثلت باستبانة ولقد استخدم الباحثان برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإجراء المعالجات الإحصائية SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى:

أ- أن من أكثر الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال يوجد في المجال المتعلق بوسيلة الاتصال.

ب- وأقل الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال يوجد في المجال المتعلق بتواصل مدير المدرسة مع موظفي المدرسة .

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة عقد دورات تدريبية للمديرين حول مهارات التواصل التربوي الفعال.

### 11- دراسة (الوصيفي،2012) بعنوان "دور معلم المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في تعزيز ثقافة التواصل لدى طلبته وسبل تطويره في ضوء الفكر التربوي الإسلامي".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة معلم المرحلة الثانوية لدوره في تعزيز ثقافة التواصل لدى طلبته من وجهة نظرهم في ضوء الفكر التربوي الإسلامي. وقام الباحث باستخدام المنهج



الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. أما عن أداة الدراسة، فلقد استخدم الباحث استبانة تقيس دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز ثقافة التواصل.

وتمثلت عينة الدراسة ب (620) طالباً، قام باختيارهم بطريقة عشوائية .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن درجة ممارسة المعلم في توعية الطلبة بمفهوم التواصل والحث عليه جاء بدرجة متوسطة.

ب- أن نسبة مرتفعة من الطلاب لديها الوعي الكافي بأهمية آداب التواصل.

ت- وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الطلاب في مجال أدوار المعلم في توعية الطلبة بمفهوم التواصل وأهميته والحث عليه.

ث- وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح طلبة التخصص الأدبي في مجال أدوار المعلم في توعية الطلبة بمفهوم التواصل وأهميته والحث عليه.

ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة التخطيط لأنشطة مشتقة من القرآن الكريم لموضوعات مناسبة للصفوف الدراسية المختلفة بحيث تتيح الفرص للمعلمين لتنمية آداب التواصل ومهاراته لدى المتعلمين .

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتواصل ومهاراته:

## 12- دراسة (Engen,2012) The Role of communication and Listening in Leadership

بعنوان "دور التواصل والاستماع في القيادة".

وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف دور التواصل والاستماع في الإدارة الفاعلة، ومعرفة الخصائص القيادية التي تؤثر على الاستماع. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. بالإضافة إلى ذلك، فلقد تمثلت عينة الدراسة ب(431) شخصاً من الطلاب من الكلية الخاصة في الشمال من ميدويست، بالإضافة إلى طلاب جامعة في الشمال الجنوبي من الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى بعض المربين ومديري الأعمال في المنطقة ذاتها. وتكونت أداة الدراسة من استبانة الكترونية وظفت عن طريق البريد الالكتروني لمجالى التواصل والاستماع. وانتهت الدراسة إلى:



- أ- أن هناك خصائص سلوكية، واستجابات غير لفظية تكون مهمة في الموقف الاستماعي كالنظر إلى المتحدث، ووضوح صوت المتحدث.
- ب- أن الثقة أمر هام في السلوك غير اللفظي للتواصل.
- ت- أن الاستماع له تأثير في القيادة وأن القيادة تؤثر في الاستماع.

### 13- دراسة (Hassall,2009) "

#### The Relationship between Communication moderators and identifying team performance: testing -communication profiles in established work teams"

بعنوان العلاقة بين التواصل وأداء الفريق: اختبار وتحديد أساليب التواصل في تكوين فرق العمل .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع العلاقة بين التواصل وأداء الفريق، واختبار وتحديد أساليب التواصل في تكوين فرق العمل. وتمثلت عينة الدراسة بـ (1039) فرداً شكلوا (203) فريق عمل من العاملين في شركة قومية لتكنولوجيا المعلومات والتي يقع مكتبها المركزي في مدينة سيدني. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. كما ووظف استباننتين إلكترونيتين لجمع البيانات من عينة الدراسة. واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أ- أن هناك ارتباطاً كبيراً ودالاً بين التواصل وأداء الفريق.
- ب- أن نوع المهمة لا يؤثر على معدلات تواصل الفريق.
- ت- تحديد خمسة أساليب من التواصل.

### 14- دراسة (Motlhaka,2012)

#### Developing ESL listening promoting student Motivation.

بعنوان " تطوير الاستماع للغة الإنجليزية كلغة ثانية وتنمية دافعية الطلاب"

كان الهدف من هذه الدراسة تحليل استراتيجيات التعلم لتحسين تعلم الإنجليزية كلغة ثانية، وبالتالي زيادة دافعية تعلم الطلاب لهذه اللغة. ولقد استخدم الباحث الأساليب الكيفية وأسلوب التحليل البعدي للبيانات كمنهج للدراسة .





ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- أن أسلوب طرح الأسئلة للطلاب، وتقديم خيارات لهم تشجع تواصل الطلاب مع المعلمين،
- ب- إن الأنشطة التعاونية بين الطلاب أنفسهم تشجع التواصل، وتزيد دافعية الطلاب نحو تعلم اللغة.
- ت- كما أن استخدام المعلم لاستراتيجيات محددة تعزز تواصله مع الطلاب وتواصل الطلاب مع بعضهم البعض وتزيد دافعتهم تجاه تعلم اللغة.

15- دراسة: (Nam, 2009)

### "Language and communication: a sociolinguistic study of newcomers' socialization into the workplace"

بعنوان " اللغة والتواصل: دراسة لغوية اجتماعية للعلاقة الإجتماعية للعمال الجدد القادمين إلى أماكن العمل .

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية اجتماع الناس في أماكن عملهم الجديد من وجهة نظر لغوية واجتماعية، واكتشاف الظواهر اللغوية، والسلوك التواصلية للقادمين الجدد إلى مكان العمل. واختارت الدراسة عينتها من ثلاث شركات، واختارت ( 68 ) شخصاً كعينة للدراسة من (54) موقعاً. واستخدمت هذه الدراسة التسجيل الصوتي للمحادثة اليومية، والمقابلة كأدوات للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن:

- أ- القادمين الجدد يجتمعون في تواصلهم اليومي بشكل مباشر ( وجهاً لوجه) مع زملائهم في مكان العمل.
- ب- وإنهم يعرضون موضوعات ملائمة للمحادثة وفي الدقائق المناسبة .
- ت- وأن التواصل اليومي والاجتماعات تلعب دوراً مهماً في التواصل، وتذليل صعوبات المكان الجديد للعمل.



### ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بفاعلية الأداء

16- دراسة أبو حصيرة (2008) بعنوان " فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة .

تمثل الهدف من الدراسة في معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين. أما عينة الدراسة فتكونت من (73) مشرفاً تربوياً. و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة.

وتكونت أداة الدراسة من استبانته تقيس الفاعلية في مجال التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والعلاقة مع المجتمع المحلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن:

أ- فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة.

ب- وأن مجال فاعلية التخطيط سجل أعلى فاعلية بلغت (71 %).

ت- وأن العلاقة مع المجتمع المحلي سجل أدنى قدراً للفاعلية بلغ (55.7 %).

17- دراسة أبو خطاب (2008) بعنوان " مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، ووضع بعض المقترحات التي قد تسهم في الارتقاء بتوافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة .

وتمثلت عينة الدراسة بمجتمع الدراسة نفسه، والمكوّن من جميع مديري مدارس الحكومة بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (370) مديراً ومديرة. وتكونت أداة الدراسة من استبانته من إعداد الباحث احتوت على سبعة مجالات منها: القيادة التربوية، وأعضاء الهيئة التدريسية، والأنشطة التربوية، والعلاقة مع المجتمع المحلي. كما استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية لمعالجة البيانات إحصائياً.



ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن:

أ- مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين متوفرة بدرجة كبيرة.

ب- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة التعاون البناء بين المدير والمعلم وتوثيق العلاقة مع الجامعات المحلية خاصة كليات التربية.

### 18- دراسة أبو زعيتر (2009) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتكونت من استبانة مكونة من (76) فقرة، وموزعة على (5) محاور هي: المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية. وتكونت عينة الدراسة من (832) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وتم استخدام بعض المعالجات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار التباين الأحادي. وخلصت الدراسة إلى:

أ- أن مجال المهارات الإدارية احتل المرتبة الأولى، بينما احتل مجال المهارات الفنية المرتبة الأخيرة.

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخدمة. ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة إعطاء أهمية للمهارات القيادية خاصة في مجال المهارات الفنية والإنسانية، والمحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة.



### 19- دراسة أبو شرح (2009) بعنوان "درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره".

حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة. أما مجتمع الدراسة، تكوّن من جميع مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة والبالغ عددهم (221) مديراً ومديرة، وتمثلت عينة الدراسة في مجتمع الدراسة بأكمله.

أما عن أداة الدراسة، أعد الباحث استبانته تحدثت عن المجال العقلي، والآلي، والاجتماعي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن:

- أ- درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة.
- ب- وأن المجال الاجتماعي كان أضعف المجالات حيث حصل على وزن نسبي مقداره (70%).
- ت- عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ومتغير سنوات الخدمة.

وبناءً على هذه النتائج فلقد أوصى الباحث بإقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي، والاستفادة من خبراته، وتقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، والتركيز على تحسين العمليات الإدارية داخل المدرسة وخاصة التخطيط والتنظيم والاتصال باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

### 20- دراسة الجرجاوي، والنخالة (2008) بعنوان واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، و(90) مشرفاً ومشرفة.



وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (53) فقرة. ومن أهم المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها: المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والتكرار، واختبار التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى:

أ- أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة.  
ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

## 21- دراسة جبر (2010) بعنوان الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة .

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية. و تكوّن مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة. وتمثلت عينة الدراسة بجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث لذلك المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة. أما عن أداة الدراسة، فلقد تمثلت باستبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس جاء مرتفعاً.  
ب- وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

ت- وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة تطوير كفايات ومهارات مديري المدارس .

## 22- دراسة الحسن (2010) بعنوان "درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم".

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.



ولقد تمثلت أداة الدراسة باستبانة، واختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية تمثلت ب (245) من العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية، والتعليم العام.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- أن درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية جاءت مرتفعة.
- ب- أن درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة.
- ت- أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية.

### 23- دراسة الشريجة (2006) بعنوان تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم .

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. و تمثلت عينة الدراسة بجميع مجتمع الدراسة البالغ عدده (111) مديراً ومديرة. وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من ( 86) فقرة مقسمة على (7) مجالات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال التخطيط، والتقييم، والأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث.
- ب- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة على متغيري القدرة والأهمية.
- ت- وجود فروق دالة احصائياً بين القدرة والأهمية في مجال التخطيط لصالح الأهمية ، ومجال العمل مع المعلمين وتمييزهم مهنيًا.



## 24- دراسة العاجز، ونشوان (2005) بعنوان "عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. ولقد طور الباحثان استبانة من خمسة مجالات، أما عينة الدراسة فتكونت من (302) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن:

- أ- مراعاة احتياجات المعلمين المهنية والديمقراطية من أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فاعلية أداء المعلمين.
- ب- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس وذلك لصالح الذكور، وطبقاً لمتغير المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الإعدادية.

## 25- دراسة العساف، (2004) بعنوان " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، والتعرف إلى المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري، ومن ثم تقديم مقترحات تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقامت الباحثة بتصميم استبانتين كأدوات للدراسة وزعت على عينة الدراسة المتمثلة بجميع أفراد المجتمع الأصلي المكون من جميع مديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مراحل التعليم العام، والبالغ عددهن (699)، وجميع المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض والبالغ عددهن (113).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس .
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة ، العمر، التخصص.



ت- معوقات الإبداع الإداري التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري توجد بدرجة متوسطة.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف.

## 26- دراسة العسيلي (2007) بعنوان "تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل".

يتمثل الهدف من الدراسة في تقدير درجة فاعلية أداء مدير المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة الخليل بفلسطين. وتكونت عينة الدراسة من (256) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل بفلسطين. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن:

أ- متوسط تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة.

ب- بالإضافة إلى ذلك، فلقد جاءت فاعلية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة.

ت- كانت الفاعلية منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي حتى تصبح شراكة فاعلة، وتدريب إدارات المدرسة على الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي.

## 27- دراسة العمرات (2010) بعنوان "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية





تربية البتراء، والبالغ عددهم (820) معلماً ومعلمة. وتمثلت عينة الدراسة بـ (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية البتراء.

أما عن أداة الدراسة فقد قام الباحث بتصميم استبانته مكونة من (6) مجالات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى:

أ- أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين كانت عالية.

ب- أن درجة فاعلية الأداء في القيادة كانت متوسطة.

ت- أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا والتخطيط كانت كبيرة.

ث- وجود فروق دالة احصائياً تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي وذلك لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تحسين أداء مدارس الذكور في مجال الاختبارات المدرسية، وتطوير آليات إجراء الاختبارات المدرسية ومستوياتها.

## 28- دراسة الغامدي (2006) بعنوان: "قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين"

تهدف هذه الدراسة إلى قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. وتمثلت عينة الدراسة بـ (450) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. وتمثلت منهج الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي .

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن:

أ- فاعلية أداء مديري المدارس فيما يتعلق بتوفير الحوافز للتعليم جاءت بالمرتبة الأولى.

ب- حصول كلاً من المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة، وتشجيع النمو المهني للمعلمين على أقل متوسط.

ت- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مقياس هالينجر تعزى للمرحلة الدراسية، والتخصص، وسنوات الخبرة.



ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة العمل على إفساح المجال أمام المعلمين لتقويم مدير المدرسة، ووجود تقارير وسجلات تعكس الأداء الفعلي للعاملين.

#### رابعاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بفاعلية الأداء

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية الأداء من نواحي عدة ومنها:

#### 20- دراسة ( Baily,2011 )

#### **organizational culture's impact on the Effectiveness of Research Administration Units: A Multi Case Study of Historically Black Doctoral Degree Granting Institution**

بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الوحدات الإدارية للبحث: دراسة حالة للمؤسسات التاريخية المانحة درجة الدكتوراه للسود".

ولقد تمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف إلى العلاقة بين الفاعلية والثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية العليا. استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة وهو منهج وصفي في طبيعته. وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة التي تمنح السود درجة الدكتوراه والبالغ عددها (40) مؤسسة.

أما عن أداة الدراسة، استخدم الباحث أداتين متمثلتين في المقابلة والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي كانت عينة قصدية، حيث اختار الباحث الأشخاص الذين أجرى معهم مقابلة، وتمثلت عينة الدراسة بنائب مدير قسم البحث، ونائب مدير الشؤون الأكاديمية لثلاث مؤسسات من المؤسسات التي تمنح السود درجة الدكتوراه.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن:

أ- الثقافة التنظيمية تلعب دوراً في فاعلية وحدة الإدارة في المؤسسات الثلاثة المانحة درجة الدكتوراه.

ب- من خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسات التي أجرى عليها الدراسة قلة التواصل، والشراكة التي تحت التطوير.



وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها العمل على إيجاد تواصل نظامي، والعمل على تحديد الهدف من التواصل.

### 30- دراسة (n.d)Lordanides et al

#### The Principal's Role in Achieving School Effectiveness

بعنوان "دور مدير المدرسة في تحقيق فاعلية المدرسة".

حاولت الدراسة معرفة ما ينبغي المدير أن يفعله ليعزز فاعلية المدرسة، ولقد تكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (109) من المعلمين . وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمكنهم أن يحسنوا فاعلية المدرسة من خلال :

أ- إشراك المعلمين والطلبة في فعاليات من شأنها أن تحسن مناخ المدرسة.  
ب- وضرة التأكّد من أن المصادر المناسبة متوفرة في المدرسة من أجل التعليم.  
ت- التأكيد على أن المعلمين شركاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.

ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة إيجاد جو من المشاركة والثقة بين الطلاب ومعلميهم، والاهتمام بإيجاد مناخ من المشاركة والأداء المهني والتواصل المفتوح بين المعلمين من ناحية، وبين المعلمين والإدارة من ناحية أخرى. واقترح الباحثون إجراء دراسات أخرى حول كيف يمكن لمدير المدرسة أن يقوم بتحقيق فاعلية المدرسة.

### 31- دراسة ( Suleman,2011 )

"Effectiveness of the administrative performance of directly selected executive district officers in elementary and secondary education of KYBER PUKHTUNKWA Pakistan".

بعنوان " فاعلية الأداء الإداري لمسؤولي المقاطعة التنفيذية للتعليم الابتدائي والثانوي في ( خيبر بختون خوا بباكستان)"

حيث هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الإداري في محافظة خيبر بختون خوا، ومعرفة نقاط القوة والضعف للمسؤولين في محافظة خيبر بختون خوا. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس



الابتدائية والثانوية في المحافظة. واختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في المدارس الحكومية من (9) مناطق. كما استخدم المنهج الوصفي للدراسة.

و قام الباحث بتطوير استبانته كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المديرين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أ- أن غالبية مدراء المدارس الابتدائية في محافظة خيبر بختون خوا يشرفون على مباني المدرسة.  
ب- أن غالبية مديري المدارس الابتدائية في محافظة خيبر بختون خوا لا يستخدمون النمط الديمقراطي.

ت- أن غالبية مديري المدارس غير مهتمين بحل مشاكل المعلمين الشخصية.

ث- أن غالبية مديري المدارس غير متعاونين وليس لديهم تواصل اجتماعي.



## خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة

الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة :

تناولت الدراسات السابقة موضوع الاتصال والتواصل من نواح عدة، فإنه من الواضح أن دراسة الفرا (2008) اهتمت بتطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، في حين أن دراسة كابور (2010) ركزت على مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، وهدفت دراسة ربايعه (2010) بعنوان لغة الجسد في القرآن الكريم إلى لفت الأنظار لوجود ما يسمى بلغة الجسد في القرآن الكريم، وإلى تأصيل قضية أن الاتصال الصامت يوازي الاتصال الناطق في أهميته من خلال آيات القرآن الكريم . أما دراسة الجعب (2011) فلقد ركزت على التعرف إلى درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين، في حين اهتمت دراسة النخالة، وحماد (2011) بوضع رؤية مقترحة للتغلب على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة، أما دراسة أبو ججوح (2011) فلقد اهتمت بجانب آداب التواصل ومهاراته المستتبطة من موعظة لقمان وتطبيقاته في التدريس.

أما فيما يخص الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية الأداء، فلقد ركزت دراسة العاجز، ونشوان (2005) على عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، من ناحية أخرى نجد أن دراسة الغامدي (2006) ركزت على قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة في ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، أما دراسة العسيلي (2007) ركزت على تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل هدفاً لها، في حين جعلت دراسة أبو خطاب (2008) مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها هدفاً لها، أما دراسة العمرات (2010) فاهتمت بالتعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها.



### أوجه الاتفاق والاختلاف في نتائج الدراسات السابقة:

اتفقت دراسة الفرا (2008) مع دراسة النخالة وحماد (2011) أن هناك صعوبات تعيق عملية الاتصال والتواصل، وتمثلت نتائج دراسة الفرا (2008) بأن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت ضعيفة بصورة عامة، وتوصلت دراسة النخالة وحماد (2011) إلى أن من أكثر الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال يوجد في المجال المتعلق بوسيلة الاتصال، وأقل الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال يوجد في المجال المتعلق بتواصل مدير المدرسة مع موظفي المدرسة. وتوصلت دراسة الجعب (2011) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، وجنس المدرسة). أما دراسة أبو ججوح فتوصلت إلى أن من مهارات التواصل التودد إلى المتعلمين، واستخدام الصوت المعتدل عند التواصل .

### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

#### • من حيث موضوع الدراسة وهدفها:

بعد النظر إلى الدراسات السابقة يتضح لنا أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق على أهمية موضوع الاتصال والتواصل التربوي في الميدان التربوي والتعليمي كدراسة أبو ججوح (2011)، ودراسة الجعب (2011)، ودراسة كابور (2010)، ودراسة الفرا (2008) وغيرها من الدراسات. إلا أن الدراسات السابقة ربطت بين التواصل ومتغيرات أخرى غير فاعلية الأداء مثل دراسة الفرا (2008) التي اهتمت بتطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، في حين أن دراسة كابور (2010) ربطت بين مهارات اتصال المدير بمعلميه وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، أما دراسة ربايعه (2010) فجعلت موضوع دراستها لغة الجسد في القرآن الكريم. أما دراسة الجعب (2011) فلقد ركزت على التعرف إلى درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين. في حين وضعت دراسة النخالة، وحماد (2011) رؤية مقترحة للتغلب على الصعوبات التي يواجهها



مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة، أما دراسة أبو ججوح (2011) فلقد اهتمت بجانب آداب التواصل ومهاراته المستتبطة من موعظة لقمان وتطبيقاته في التدريس.

• من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة كدراسة كابور (2010)، ودراسة الفراء (2008)، ودراسة العاجز ونشوان (2005)، ودراسة أبو ججوح (2011)، ودراسة الجعب (2011)، ودراسة الوصيفي (2012). ولكن دراسة Motlhaka (2012) استخدمت الأساليب الكيفية وأسلوب التحليل البعدي للبيانات كمنهج للدراسة فهي بذلك تختلف عن الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة المستخدم .

• من حيث أداة الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة كدراسة الفراء (2008)، وكابور (2010)، ودراسة الجعب (2011)، ودراسة أبو ججوح (2011)، ودراسة منصور (2011)، ودراسة النخالة وحماد (2011) وغيرها من الدراسات التي جعلت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ولكن نجد أن دراسة (Nam, 2009) ، ودراسة (Baily,2011) استخدمتا المقابلة كأداة للدراسة.

• من حيث عينة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الجعب (2011) في اختيار عينة الدراسة المتمثلة في معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث، إلا أن دراسة الجعب اختارتهم من محافظة رفح فقط، بينما اختارت هذه الدراسة عينتها من محافظات غزة. كما تختلف عينة هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اختيار عينة البحث من معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية من محافظات غزة، فهي بذلك تختلف عن عينة دراسة الفراء (2008) والتي تمثلت بعينة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وهي كذلك تختلف عن عينة دراسة كابور (2010) المتمثلة في معلمين ومعلمات من سبع مدارس في مدينة دمشق. كما أنها تختلف عن عينة دراسة النخالة، وحماد (2011) المتمثلة في مديري المدارس في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة.



أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في :

- اختيار منهج الدراسة ( المنهج الوصفي التحليلي )
- تعريف بعض المصطلحات.
- بناء الإطار النظري.
- بناء الاستبانة.
- الاستفادة من الرجوع إلى بعض المراجع .

أوجه التميز للدراسة الحالية:

يمكن القول إن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات التي سبقتها في تحديد العلاقة بين مهارات التواصل التربوي وفاعلية الأداء لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. مما سيكسبها بمشيئة الله سمة الإضافة العلمية في ضوء ندرة الدراسات التي حددت العلاقة بين مهارات التواصل التربوي وفاعلية الأداء، وخاصة الدراسات العربية في حقل التعليم الذي يُعد محور اهتمام هذه الدراسة، وقد أشارت الباحثة آنفاً إلى أنه رغم وجود دراسات تناولت موضوع التواصل وربطته بمتغيرات عديدة، إلا أنها في حدود علم الباحثة لم توجد أية دراسة ربطت بين مهارات التواصل وفاعلية الأداء.



## الفصل الثالث الإطار النظري

أولاً : الإدارة.

ثانياً التواصل ومهاراته.

ثالثاً: فاعلية الأداء.

## أولاً: الإدارة

## مقدمة :

يحتاج الكون بوسعه إلى من يديره ويدبر أمره؛ فحركة الأفلاك ودوران الأرض حول نفسها تارة، وحول الشمس تارة أخرى تدل على أن هناك من يدبر أمر الكون، وإن هذه الإدارة لا تكون عشوائية بل تكون عن علم ومعرفة بخصائص ظواهر هذا الكون، فإذا انتقلنا إلى المدرسة باعتبارها المؤسسة المسؤولة عن بناء الإنسان الصالح، ولخطورة الدور الذي تقوم به، ولأهمية رسالتها كان لا بد من توافر إدارة حكيمة تحقق الغاية التي من أجلها أنشئت المدرسة. لذا تعرض الباحثة إلى مفهوم الإدارة، والإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية والعلاقة بينهم.

## أولاً : مفهوم الإدارة:

"الإدارة موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض، فتتنظيم الإنسان كيانه نوع من أنواع الإدارة العامة، فقد كانت في العصور القديمة بسيطة، لأنها كانت محدودة، على عكس ما هي عليه الآن من تعقيد الاتصال بأناس كثيرين، وبمجالات عمل عديدة، وتخصصات متنوعة نتيجة لتعقيد العمل والحياة في عالمنا المعاصر ( المحامدة، 2005 : 19 ) .

هناك العديد من التعريفات للإدارة، فالإدارة عند هنري فيول تعني " التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، ومن مبادئ الإدارة العامة لعلم الإدارة والعملية الإدارية النظام وتقسيم العمل، والسلطة، والمسؤولية، ووحدة التوجيه ومكافأة الفرد" (بدوي، 2010، 11).

كما يشير مصطلح الإدارة إلى "ممارسة نشاط منظم بمعرفة أفراد في داخل تنظيم من أجل بلوغ غايات محددة. ومعنى نشاط أنه نشاط اجتماعي منظم ومنسق يستهدف تحقيق غاية باستغلال أمثل للموارد المتاحة بما يتحقق معه إشباعاً أكبر للحاجات الإنسانية المادية واللامادية (شمس الدين، والفقي، 2007: 41) .

وتعرف الإدارة كذلك بأنها تنظيم استخدام الموارد المالية والبشرية؛ من أجل تحقيق أهداف محددة (عايش، 2009، 46) ويمكن أن تعرف الإدارة...بأنها القدرة على الإنجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة (المحامدة، 2005 : 19) وتعرف الباحثة الإدارة بأنها عملية تنظيم الموارد المادية وغير المادية للمؤسسة، واستخدامها الاستخدام الأمثل بطرق علمية تشمل التنبؤ، والتخطيط، والتنسيق، والرقابة لتلك الموارد بغية تحقيق

أهداف معينة. ويتسع مفهوم الإدارة ليشمل جميع مناحي الحياة كالإدارة الصحية - والسياسية - والتعليمية - والاقتصادية. وفيما يأتي تعرض الباحثة تعريفاً للإدارة التعليمية لعلاقتها بموضوع الدراسة.

### ثانياً: مفهوم الإدارة التعليمية

نظراً لأهمية الإدارة التعليمية ودورها الواضح في خدمة المجتمع، حظيت باطلاع ودراسة ، ووضعت لها العديد من التعريفات ومن تلك التعريفات:

نكر(بدوي،2010: 15 ) أنه يقصد بالإدارة التعليمية " كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم، ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم، فهي الجهاز الذي يشترك اشتراكاً فعالاً في وضع السياسة التعليمية، وفي إدارة كل نشاط يتحقق من ورائه تلك السياسة، وهي بهذا المعنى جهاز ضخم يشمل كل السلطات التعليمية المركزية واللامركزية .

كما يمكن القول بأن الإدارة التعليمية هي " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" (أسعد، 2005 :7).

وترى الباحثة أن هذا التعريف للإدارة التعليمية يتناسب مع هذه الدراسة، لذا ستبنى الباحثة هذا التعريف للإدارة التعليمية.

### ثالثاً: الإدارة المدرسية

هناك العديد من التعريفات والآراء التي وضعت لمفهوم الإدارة المدرسية ومنها:

1- تعرف الإدارة المدرسية بأنها عبارة عن نشاط يقوم به مجلس إدارة المدرسة من إداريين وفنيين؛ وذلك لتنسيق الجهود المختلفة داخل المدرسة والإشراف المحكم على أداء العاملين لمهام وظائفهم، وذلك خلال المدرسة كتنظيم اجتماعي ( بدوي ، 2010 ، 78 ).

2- كما يعرف البعض الإدارة المدرسية على أنها " مجموعة الوظائف من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق العمل داخل المدرسة، والرقابة عليه وتقويمه بغية تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمدرسة (العاجز، 2012، 3).

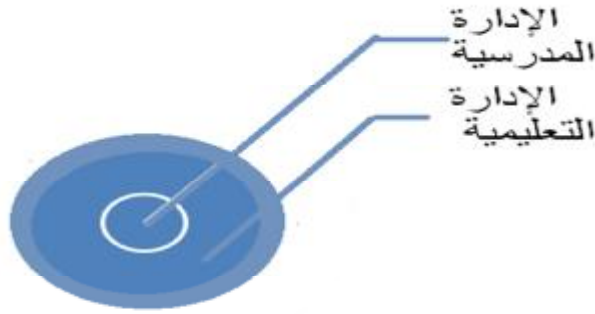
3- كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها مجموعة عمليات وظيفية تمارس، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقق أهداف المدرسة " (مصطفى، 2002: 18 )  
وتعرف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها ما يقوم به فريق الإدارة من أعمال إدارية كالتخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والتقييم وغيرها تستهدف الموارد البشرية والمادية للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المدرسة والأهداف التعليمية .

#### رابعاً: العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية :

لتحديد العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية فإنه يمكن القول بأن "الإدارة المدرسية هي مستوى الوحدات التنفيذية للإدارة التربوية على مستوى نظام التعليم. وتتأثر الإدارة المدرسية بمفاهيمها وأنماطها وأساليب عملها بالنمط العام لإدارة التعليم، وتتعكس خصائصه على ممارسته أنواع القيادة التعليمية والإدارية الفنية فيها" (مساد، 2005 : 125). وتعلق الإدارة المدرسية بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، فالإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط. وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام فالإدارة التعليمية تعنى بإدارة التعليم على مستوى الدولة ككل، فنطاق عملها المستوى القومي والإقليمي من مستويات الإدارة، أما الإدارة المدرسية فتعنى بإدارة التعليم على مستوى الوحدة التعليمية فالإدارة المدرسية معنية بإدارة المدرسة، ومن ثم يكون نطاق عملها مستوى الوحدة التعليمية أو مستوى المدرسة (عايش، 2009، 50-52). وتتمثل أعمال الإدارة التعليمية بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومن ثم تختص الإدارة التعليمية بتحديد الأهداف التعليمية بالمراحل التعليمية المختلفة، وتحديد سياسة وسن القبول بالنسبة للطلاب، ووضع المناهج الدراسية وغيرها. أما أعمال الإدارة المدرسية تتمثل بأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فالعلاقة بين الإدارة التعليمية والمدرسية هي علاقة ارتباط الجزء بالكل، فالإدارة المدرسية جزء من كل هو الإدارة التعليمية (بدوي، 2010: 82-84).

وفيما يخص العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية، ترى الباحثة أن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية، إذ أن الإدارة التعليمية أعم وأشمل من الإدارة المدرسية، وإن الإدارة المدرسية نطاق عملها أضيق من نطاق عمل الإدارة التعليمية، فعمل الإدارة المدرسية يتمثل في

المدرسة فقط، بينما نطاق عمل الإدارة التعليمية يمتد ليشمل الصعيد الإقليمي للإدارة. وفيما يأتي شكل يوضح العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.



شكل (1) يوضح العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. (المصدر : الباحثة)

بعد أن تقوم الإدارة المدرسية بعملها كان لابد من الحكم على هذا العمل، وذلك من خلال جملة من المعايير، وبالتالي تعرض الباحثة بعض المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على عمل الإدارة المدرسية.

#### خامساً: معايير الإدارة المدرسية الناجحة :

هناك عدة معايير يمكن الحكم من خلالها على نجاح الإدارة المدرسية، وهي :

**المعيار الأول:** وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، فالهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية.

**المعيار الثاني:** التحديد الواضح للمسؤوليات داخل المدرسة، وأن يكون كل فرد في المدرسة على معرفة بواجباته ومسؤولياته.

**المعيار الثالث:** أن تكون كل طاقات المدرسة مجنّدة لخدمة العملية التربوية بها، فالإمكانات المادية والبشرية في المدرسة، والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية من تنظيم وإشراف وتقييم ليست غايات في ذاتها.

**المعيار الرابع:** ضرورة ممارسة الإدارة المدرسية للديمقراطية والعلاقات الإنسانية، فتكون الروح السائدة التي تعمل إدارة المدرسة على خلقها قائمة على فهم أهمية احترام الفرد .

**المعيار الخامس :** أن تتيح الإدارة المدرسية فرص النمو المهني للعاملين بها، من خلال ما تصنعه من أنظمة تحقق حفز المعلمين على الارتفاع بكفاءاتهم المهنية ومستوى أدائهم.

**المعيار السادس :** ضرورة وجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي أو بينها وبين السلطات التعليمية الأعلى (بدوي، 2010:88-91)

وترى الباحثة أن من أهم هذه المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على الإدارة المدرسية بأنها ناجحة، هو الاهتمام بوجود علاقات إنسانية، ووجود تواصل بين المدير ومعلميه، وتلاميذه، وأولياء أمورهم ومع المجتمع.

ولا شك في أن الإدارة تتجج عندما تتضافر جهود جميع أفراد المنظمة التعليمية، وعلى رأسهم مدير المدرسة، خاصة لو اعتمد الإدارة التشاركية، وأخذ بمبدأ التفويض الإداري، وقام بتوزيع الأدوار والمهام. وفيما يلي تتطرق الباحثة إلى تعريف مدير المدرسة والأدوار التي يقوم بها.

### سادساً: مدير المدرسة

لقد نال مدير المدرسة حظاً من اهتمام الباحثين، نظراً لأهمية دوره في تنظيم سير العملية التعليمية، ولقد عرّف العديد من الباحثين مدير المدرسة بتعريفات متعددة، ومن تلك التعريفات أن مدير المدرسة هو "الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين و المدرسين. وهو دائماً في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها" (عابدين، 2001: 89).

ولقد أشار (Griffith,1999) إلى أن مدير المدرسة مسؤول عن تنظيم العمل الجماعي، والعمل بالمدرسة، ومن العوامل المساعدة على تحقيق ذلك، تشجيع كل معلم على الإحساس بانتسابه لهيئة التدريس، وتوفير الثقة بين معلمي المدرسة والإدارة، وتمكين جميع العاملين بالمدرسة من إبداء آرائهم بحرية، وتوفير المعلومات للجميع، وتوزيع الأعباء التدريسية والأنشطة اللاصفية على المعلمين وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وظروفهم، ومساعدة المعلمين على النمو علمياً ومهنيًا (عياصرة والفاضل، 2006: 18). ويمكن القول بأن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة

التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية ( وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996: 1 )

ومما سبق يمكن القول بأن مدير المدرسة هو المسؤول عن تنظيم سير العمل داخل المدرسة، والقيام بأدوار عديدة تعمل على تحقق أهداف المدرسة بفعالية. وفيما يلي تعرض الباحثة أهم الأدوار الأساسية التي يقوم بها المدير.

### سابعاً: الأدوار الأساسية لمدير المدرسة

و يرى العجمي، (2003) أن هناك العديد من الأدوار الأساسية التي يقوم بها مدير المدرسة، ويمكن تناول الأدوار الأساسية التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة على النحو التالي :

(أ) - الأعمال الكتابية: تشكل الأعمال الكتابية الروتينية الجانب الإداري التنفيذي من دور مدير المدرسة... ومن أهم الأعمال الكتابية الإدارية التي لابد لمدير المدرسة أن يقوم بها إجراءات الوارد والصادر، ... وإعداد السجلات والملفات المدرسية،... وتصنيف وترقيم السجلات والملفات المدرسية.

(ب) - إدارة المرافق والتجهيزات المدرسية وصيانتها: حيث تعدد الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية الحيز المادي أو المكاني الذي تتم فيه عملية التعليم المدرسي ... ولها أثرها الكبير على العملية التعليمية، وعلى تحصيل الطلبة وتقدمهم الأكاديمي ونموهم في جميع المجالات...

(ت) - توطيد العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي حيث تؤكد الكثير من الدراسات على أن نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها يعتمد أساساً على مدى ارتباطها بالمجتمع الذي تعيش فيه. ومن هنا يصبح من واجباتها الأولى أن تقوم بأنشطة فعالة لبناء علاقات وطيدة مع المجتمع (العجمي، 2003: 51-87)

وترى الباحثة أنه ينبغي على المدير قبل أن يعتمد إلى توطيد العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي أن يعمل على توطيد العلاقات الداخلية في المدرسة، وأن يعمل على توفير جو ملائم يسهل سير العملية التعليمية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة .



## ثامناً: واجبات ومهام مدير المدرسة

عدد عطوي، (2012) العديد من المهام والواجبات التي ينبغي على مدير المدرسة أن يؤديها " ومن مهام مدير المدرسة العمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها من خلال :

- 1- التعرف إلى مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية والتعليمية.
  - 2- توزيع المباحث الدراسية على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدراتهم.
  - 3- دراسة خطط المواد التدريسية التي يُعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.
  - 4- الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل.
  - 5- التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة؛ من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة.
  - 6- التنسيق لعقد الاجتماعات والندوات للمعلمين حول المناهج الدراسية للعمل على تحقيقها.
  - 7- التعرف إلى حاجات المعلمين المهنية، والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم (عطوي، 2012: 121) .
- وترى الباحثة أنه لكي يقوم المدير بتلك المهام والواجبات لا بد له من توافر بعض المهارات فيه حتى يؤدي دوره بفاعلية. وفيما يلي تتطرق الباحثة إلى بعض المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة.

## تاسعاً: المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة

هناك مجموعة من المهارات التي من الضروري أن تتوافر في مدير المدرسة؛ لكي يقوم بدوره بفاعلية وهذه المهارات هي:

## (1) - المهارات الذاتية (الشخصية)

"وتتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير، والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر - منفردة أو مجتمعة - في سلوكه وتعامله مع الآخرين، وفي استجاباتهم له. ومن تلك المهارات :

**1-1 السمات الشخصية للمدير: وتتمثل السمات الشخصية في الأمور الآتية:**

- أ- الصحة السليمة بدنياً وعصبياً.
- ب- قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وجذبهم وكسب ثقتهم.
- ت- الطلاقة اللفظية وما يرتبط بها من سلامة السمع والنطق: فذلك يؤثر في التفاعل مع الآخرين.
- ث- الحيوية والنشاط والحماس للعمل والقدرة على التحمل.
- ج- الخلق الطيب والحسن، والقدوة الحسنة.
- ح- العدالة في التعامل مع الآخرين، والبعد عن المحاباة والتحيز ( عابدين، 2001: 90).
- وترى الباحثة أن الصفات الشخصية للمدير تتعلق بأمر تخاص المدير، ولكنها تؤثر على عمله كصحته، وقوة شخصيته، ونشاطه وغيرها.

**1-2 القدرات العقلية :**

يقصد بالقدرات العقلية الاستعدادات الفكرية، والعادات الذهنية، والاعتقادات الأساسية لدى الفرد، وتتمثل القدرات العقلية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة بالذكاء، والفهم الصحيح للأمور، وقوة الإدراك. فالمدير مطلوب منه أن يكون ذكياً نبهياً في تعامله مع مرؤوسيه، وفيما يواجهه من مشاكل، وإيجاد الحلول الصحيحة لها. كما يتطلب منه أن يعرف ويفهم أولئك الذين ينوي قيادتهم ويسعى لإقناعهم لأن هذا الفهم يولد الإيمان والثقة بقيادته، وهذه الثقة تيسر عملية الإقناع (ربيع، 2006 : 86).

وترى الباحثة أن كلاً من الذكاء والإقناع هما قدرتان لا يتقنهما إلا الإداري الماهر، وتوفر هاتين الصفتين تسهلان على المدير القيام بدوره بكفاءة وفاعلية.

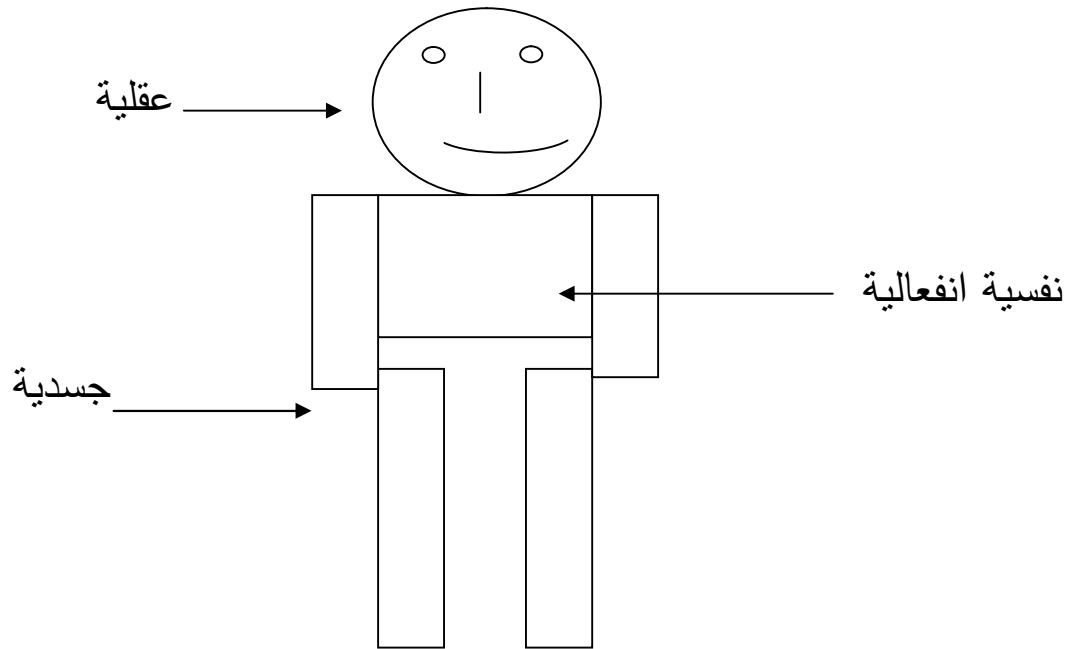
**1-3 المبادأة والابتكار:**

هو استعداد داخلي يدفع المدير الى القيام بالعمل وإنجازه قبل غيره، والى تقديم المقترحات والأفكار، وإعطاء الحلول لمواجهة المواقف الحرجة والمشكلات والأزمات المختلفة، والى المثابرة والأخذ بالعزيمة. (عابدين 2001: 90)

### 1-4 القدرة على ضبط النفس:

وتتمثل بالصحة النفسية حيث الاستقرار والاتزان العاطفي، وضبط الانفعالات مما يمكن المدير من إدارة نفسه، وإدارة الآخرين، ومواجهة المشاكل والعقبات والأزمات، وضغوط العمل بهدوء وثقة، وسيطرة على الأعصاب (عابدين 2001: 90). كما ذكر (ربيع، 2006: 87) أنه يقصد بضبط النفس الاتزان وضبط الانفعالات، و القدرة على إدارة الفرد لنفسه قبل إدارة الآخرين. ويتطلب ضبط النفس من المدير مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وسيطرة على الأعصاب.

وترى الباحثة أنه يمكن تمثيل المهارات الشخصية في الشكل الآتي، حيث إن المهارات الشخصية تشمل الجوانب التالية: العقلية، والجسدية، والنفسية الانفعالية؛ فالجانب العقلي يشمل القدرات العقلية، والجانب الجسدي يشمل الصحة البدنية، والجانب النفسي الانفعالي يشمل كلاً من المبادأة والابتكار والقدرة على ضبط النفس.



شكل (2): شكل يمثل جوانب المهارات الشخصية لمدير المدرسة (المصدر: الباحثة)

### (2) - المهارات الفنية

إضافة إلى المهارات الذاتية أو الشخصية التي ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة فإن هناك مهارات أخرى يحبذ توافرها فيه يطلق عليها المهارات الفنية.

" ويقصد بالمهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، مع القدرة على تنظيم الظروف التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها". ( مصطفى، 2002: 14) كما ينظر إلى المهارات الفنية على أنها معرفة متخصصة في الإدارة والتربية، وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وتمكّنه من القيام بعمله ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية. ومن الأعمال التي تتطلب مهارة فنية من مدير المدرسة: تخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة العامة في المدرسة، وإعداد الميزانية، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات، وكتابة التقارير، واختيار العاملين، وتوزيع العمل، وتحديد الاختصاصات... وغيرها من الأمور (عابدين، 2001: 92). وللمهارة الفنية مجموعة من الخصائص من أهمها:

- 1- "أنها أكثر تحديداً من غيرها من المهارات، أي أنه يمكن التحقق من وجودها لدى المدير بسهولة لكونها تبدو واضحة أثناء أدائه للعمل.
  - 2- أنها تتميز بالمعرفة العالية، والمقدرة على التحليل، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
  - 3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لأنها تعيش في عصر التخصص.
  - 4- سهولة اكتسابها وتنميتها عن غيرها من المهارات" ( ربيع، 2006 : 92-93).
- وتجد الباحثة أن المهارة الفنية يمكن تصويرها بالإلمام الكافي بالإدارة كعلم له أصول ونظريات، والعمل على تطبيق تلك الأصول والنظريات بما يخدم مصلحة المدرسة.

### (3) - المهارات الإنسانية:

وتعني " قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين، وموظفين، ومنتجين، وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام ( ربيع، 2006 : 89). ويتعلق هذا النوع من المهارات بالطريقة التي يمكن لمدير المدرسة بها التعامل مع مرؤوسيه بنجاح، وتنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم، وبالقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وفهم ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم، والانصات

إليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم، وللمشاركة في اتخاذ القرار لما لذلك من أثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل، بل وتقانيهم في إنجاز العمل وإتقانه. ويشير الباحثون إلى أن المهارات الإنسانية أكثر صعوبة من المهارات الفنية، حيث إنها تحتاج لأكثر من الدراسة والتدريب، كما أنها أكثر إلحاحاً لمدير المدرسة كونها تتعلق بالعلاقة بين المدير والأشخاص الآخرين المتنوعين: الرؤساء، والمعلمين، والفنيين، والطلبة، وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع بشكل عام، والذين لا يستطيع المدير الاستغناء عن الاتصال بهم أو التعامل معهم (عابدين، 2001: 93-94).

وترى الباحثة أن التواصل الذي هو موضوع هذه الدراسة يندرج تحت هذا الجانب، ويشمل تواصل المدير مع المعلمين إشاعة جو من الألفة والمحبة والإنصات إليهم، والتحدث معهم مما يوجد جواً يحفز العاملين على أداء عملهم بإتقان وفاعلية.

#### (4) - المهارات الإدراكية (التصورية)

ويقصد بها المقدرة على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتفنن في الحلول لها. (مصطفى، 2002: 14) ويتعلق هذا النوع من مهارات مدير المدرسة بمدى كفاءة المدير وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة في التنظيم ككل. وتشمل المهارات الإدراكية أو التصويرية أيضاً مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقييم والإرشاد (عابدين، 2001: 94). وتتمثل هذه المهارات في قدرة المدير على إدراك الموقف كوحدة متكاملة، ومن ثم تحليله إلى عناصره الأساسية، وتحديد ما بين هذه العناصر من علاقات، والتفكير في المستقبل والاستعداد له (ربيع، 2006: 91).

مما سبق تجد الباحثة أن المهارة الإدراكية تتمثل في قدرة المدير على إدراك الكل، وتحليله إلى أجزاء أساسية، والقدرة على ربط الأجزاء ببعضها البعض، ومعرفة أثر بعضها على بعض. والمهارات الشخصية، والفنية، والإنسانية، والتصويرية هي مهارات ضرورية مطلوب توافرها في مدير المدرسة لكي يقوم بعمله على أكمل وجه. إلا أن هناك عوامل تساعد على أن يكون عمل المدير ليس جيداً فحسب بل فعالاً. وعليه تتطرق الباحثة إلى عرض بعض هذه العوامل والتي تساعد المدير على القيام بعمله بفاعلية.

## عاشراً: عوامل فاعلية الإدارة التربوية

هنالك الكثير من الجوانب المهمة والمؤثرة في نجاح أي تنظيم، وتختلف في درجة تأثيرها على فاعلية الإدارة التربوية ومنها: المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة به: ويشير المناخ التنظيمي إلى عدد من الصفات الموجودة في بيئة العمل كما يراها الأفراد العاملين في الإدارة التربوية، والتي من الممكن أن تدفع في التأثير على السلوك الفردي في المؤسسات التربوية ومنها الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي، ومعايير الأداء، والمكافآت، والنمط القيادي، والتحديات وعوامل الدعم، وقيم العمل (اندرأوس، 2012: 295).

ومن أهم العوامل المؤثرة في فاعلية الإدارة التربوية والتي يشكل المناخ التنظيمي مجملها كما يراها اندرأوس، (2012):

1- أسلوب الإدارة وكونه مركزياً أو لا مركزياً: إن وجود نوع من اللامركزية في الإدارة التربوية في التخطيط واتخاذ القرارات وغيرها من القضايا الأخرى يتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد، واقتراح الحلول بدلاً من الاعتماد على الشخص الأول في الإدارة التربوية، وهذا بالتالي يؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة التربوية.

2- الهيكل التنظيمي: فطبيعة الهيكل التنظيمي، ونظرة العاملين في التنظيم إليه، تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن، ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل وزيادة فاعلية الإدارة التربوية.

3- نمط القيادة والإشراف: إن نمط القيادة والإشراف عامل رئيس محدد لطبيعة المناخ التنظيمي. وكلما كان نمط القيادة والإشراف ديمقراطياً يسمح للعاملين الآخرين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، فإن ذلك يوفر مناخاً تنظيمياً صحياً في أغلب الأحيان، ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، ويحسون بقيمتهم وبالتالي يزيد من انتمائهم للجهاز وأهدافه، وبالتالي يؤثر على فاعلية التنظيم.

4- نمط الاتصالات: إذا كانت الاتصالات عمودية تنازلية فإن ذلك يشجع روح اللامبالاة في الإدارة التربوية، ويقلل من اهتمام الأفراد بما يجري حولهم. أما إذا كان هناك مجال للاتصالات الأفقية

والتصاعدية من أعلى إلى أسفل، فذلك يعتبر أساساً للاتصال الفعال، وبالتالي أساساً للتنظيم الفعال ... (اندرأوس، 2012: 294-297).

ومن العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة:

- 1- توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين مدرسين وإداريين بالانتماء إلى المدرسة، وحب العمل داخلها، والرضا عن عملهم.
- 2- مراعاة اشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي.
- 3- تفويض السلطات؛ فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من أعمال المدرسة، وإنما يجب أن يفوض جزءاً من سلطاته.
- 4- إحكام الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين، وإشراك الآباء في برامج المدرسة، وإطلاعهم على أهدافهم وسياساتها ... ( المحامدة، 2005 : 71).

وتجد الباحثة أنه يمكن تلخيص العوامل التي تساعد المدير على القيام بمهامه وواجباته في العناية بالتواصل، وما يتطلبه من مهارات كتوفير أجواء نفسية واجتماعية ملائمة تحبب العاملين في العمل، وإشراكهم في العمل؛ حيث أن الشخص عندما يشعر أن صوته مسموع يزيد رضاه عن العمل، وبالتالي يزداد ولاؤه وانتماؤه للعمل. لذا تتطرق الباحثة في الفصل التالي إلى الحديث عن التواصل ومهاراته كعامل مساعد لنجاح المدير في عمله وفي تحقيق أهداف المدرسة.



## ثانياً: التواصل ومهاراته



## نشأة التواصل :

اختلف الباحثون في نشأة التواصل؛ ومنهم من اعتبر أن التواصل قديم، نشأ مع نشأة الإنسان لكونه اجتماعي بالفطرة، ومنهم من اعتبر أن التواصل حديث، لا سيما أن العصر الذي نعيش فيه هو عصر التكنولوجيا والتواصل. فيقول أصحاب الاتجاه الأول: "لقد نشأ الاتصال منذ نشأة الحياة على الكرة الأرضية، فالإنسان بطبعه كائن اجتماعي يحتاج للتواصل مع غيره من بني جنسه لمواجهة قوى الطبيعة، وللتفاهم حول أساليب وطرق المعيشة، لذلك تنوعت طرق الاتصال سواء عن طريق الإشارات أو الطبول، أو الرموز التي تدل على اقتراب الخطر، أو الاستعداد للحرب، أو غيرها من الوسائل الاتصالية التي سادت في ذلك الوقت (آل الشيخ، 2011 : 13) .

يقول تعالى في محكم تنزيله : ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾ (البقرة، 31) يقول سيد قطب في تفسير هذه الآية:

"ها نحن أولاء نشهد طرفاً من ذلك السر الإلهي العظيم الذي أودعه الله هذا الكائن البشري وهو يسلمه مقاليد الخلافة، سر القدرة على الرمز بالأسماء للمسميات، سر القدرة على تسمية الأشخاص والأشياء بأسماء يجعلها - وهي ألفاظ منطوقة - رموزاً لتلك الأشخاص والأشياء المحسوسة، وهي قدرة ذات قيمة كبرى في حياة الإنسان على الأرض، ندرك قيمتها حين نتصور الصعوبة الكبرى لو لم يوهب للإنسان القدرة على الرموز بالأسماء للمسميات، والمشقة في التفاهم والتعامل، حين يحتاج كل فرد لكي يتفاهم مع الآخرين على شيء أن يستحضر هذا الشيء بذاته أمامهم ليتفاهموا بشأنه" (الشاربي، 57: 2003).

وترى الباحثة أنه يمكن إجمال قول أصحاب الاتجاه الأول بأن منح الله عز وجل لآدم المقدرة على الإنشاء بالأسماء، وتسمية الأشخاص والأشياء هي مهارة للتواصل بين بني البشر تساعدهم على التعارف فيما بينهم وعلى تبادل الأفكار وعلى التفاهم فيما بينهم.

أما الاتجاه الثاني فيتمثل في أن البعض يرون أن "مصطلحي الاتصال والتواصل جديداً نسبياً في المجال التربوي التعليمي، وبخاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد بدأ الاهتمام بهما يزداد ما بين عام 1960 - 1970 م" (أبو نمره، 2001 : 97).

وترى الباحثة أنه يمكن التوفيق بين الرأيين باعتبار أن التواصل موجود منذ القدم كوسيلة للتعايش بين بني آدم، فلا يمكن أن يعيش الإنسان بمفرده؛ لأن الإنسان اجتماعي بطبعه، فمنذ أن

خلق الله آدم ﷺ أكسبه القدرة على الرمز بالأسماء للمسميات، والقدرة على تسمية الأشخاص والأشياء بأسماء وهي مهارة تساعد بني آدم على التواصل فيما بينهم. لذا يمكن القول أن التواصل موجود منذ القدم، منذ أن خلق الله تعالى آدم ﷺ ليتواصل مع بنييه. ولكنه كعلم له أصول ودراسات ونظريات فهو جديد نسبياً .

### تطور الاتصال:

مر الاتصال بمراحل متعددة على مر التاريخ، وترى الباحثة أنه يمكن تصنيف المراحل التي مر بها الاتصال إلى ثلاث مراحل هي: المرحلة الشفهية، والمرحلة الكتابية، والمرحلة الإلكترونية.

في البداية " تبادل الناس المعلومات في المقام الأول مشافهة، وكانت الرسائل الشفهية ينقلها عدّاءون لمسافات طويلة، واستخدم الناس قرع الطبول، وإشعال النار، وإشارات الدخان للتواصل مع الآخرين الذين يفهمون الرموز المستخدمة. ثم جاءت الكتابة في المرتبة الثانية، بعد التخاطب مباشرة ... وقد مكنت الناس من تبادل الرسائل عبر المسافات الطويلة، دون الاعتماد على ذاكرة المرسل إليه...، ثم انتشرت الطباعة في القرن الثامن عشر الميلادي، وجعلت الكتب والمجلات والجرائد والمعلومات متوافرة للقراءة أكثر فأكثر، وتبادل الناس الأخبار عن طريق الرسائل، وأسست العديد من الدول أنظمة بريدية، وفي أواخر القرن التاسع عشر الميلادي تم اختراع الآلة الكاتبة والهاتف وفيه بدأ العصر الإلكتروني... وفي أوائل الثمانينات من القرن العشرين، بدأت العديد من الشركات تسويق هواتف خلوية متحركة، وبعد ذلك ظهرت الشبكة العنكبوتية والتي تعرف بالانترنت (الموسوعة العربية العالمية، 1999: 140-148)

وتجد الباحثة أن التواصل بدأ بسيطاً ثم تدرج حتى أصبح معقداً، فالاتصال بدأ بسيطاً باستخدام وسائل بسيطة كالمشافهة، ثم استخدمت وسائل أكثر تعقيداً كالرسائل وغيرها من الوسائل المكتوبة والمطبوعة، ثم ازدادت وسائل الاتصال والتواصل تعقيداً بتوظيف التكنولوجيا الحديثة كالهاتف المحمول، والشبكة الإلكترونية والفيديو كونفرنس. ولقد كان التواصل يحدث بين شخصين أو أكثر في قرية واحدة، ثم تطور حتى غطت وسائل الاتصال قرى مجاورة، ثم اتسعت تلك الدائرة حتى وصلت العالم بأسره وأصبح العالم كله كقرية صغيرة، يعرف الآخر ما يدور في أي بقعة على الأرض وفي أي وقت شاء. وبهذا تطور الاتصال من حيث الوسيلة المستخدمة، ومن حيث المساحة التي يغطيها الاتصال، ومن حيث عدد الأشخاص الذين يمكن إشراكهم في عملية الاتصال.

## تعريف التواصل:

تم تعريف التواصل كمصطلح من جوانب متعددة، وتعرض الباحثة في السطور القادمة بعض تلك التعريفات إذ "إن مصطلح التعبير والتواصل قد يكون متداولاً بين الكثير من الناس، ولكنه غير مفهوم أو غير مطبق، وذلك لارتباطه بالجانب التقني أو باختصاص دراسي فني، وقد يحتاج لدراسة متعمقة حتى يصبح سهلاً وقابلاً للتطبيق (أبوأسعد، 2009:41). ويعرف التواصل بأنه العملية المستمرة التي يتم فيها تبادل الخبرات أو التوجيهات أو المعلومات بين طرفين أو أكثر عبر رسائل لفظية أو غير لفظية تؤدي إلى إحداث علاقة تفاعل وتفاهم ومشاركة حية، بحيث يتم التأثير على أنماط السلوك أو الأداء لغرض تحقيق هدف معين (الدعس، 2009:18).

كما وتعرف عملية التواصل بأنها عملية " تفاعل بين فرد أو مجموعة من الأفراد وبين فرد آخر أو مجموعة أخرى من الأفراد بهدف المشاركة في خبرة يترتب عليها تعديل في سلوك هؤلاء الأفراد " (علي، 2009: 16). ويحدث التواصل الفعال، أو بعبارة أخرى التواصل الناجح، حين تنتقل الأفكار والمعارف والمهارات والمشاعر من المرسل وتصل حية وكاملة وصادقة وصحيحة إلى المستقبل، وبهذا يصبح التواصل بين الأفراد نافعاً وممتعاً في آن واحد معاً ( الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د.ت:1).

ويقوم المرسل في عملية التواصل " بإنشاء الرسالة ... ويقوم مستلم الرسالة بسماعها أو رؤيتها ( خلال لغة الجسد ) من منظوره الشخصي... وفي الاتصالات الناجحة يقدم مستلم الرسالة رد فعله واعتقاده بخصوص الرسالة ... " ( إيلس، 2008: 51).

ويراد بالتواصل الفعال فهم المستقبل الرسالة التي استقبلها، وتفسيرها بالطريقة التي قصدتها المرسل، وعملية التواصل الفعال مسؤولية كل من المرسل والمستقبل، بالرغم من أن التشديد بشكل عام على وضوح المرسل بشكل تام. والتواصل عملية ذات بُعدين، فليس هناك تواصل من طرف واحد أي بتواصل المرسل فقط، على المرسل أن يكون واضحاً للمستقبل أو من قبل مجموعة المستقبلين. وعلى الجانب الآخر فالمستقبل ليس مستلماً للرسائل فقط، فيجب على المستقبل الاستماع للمرسل واضحاً في اعتباره قدرته ليتواصل معه بفعالية. كما يعتمد التواصل الفعال على الإرسال والاستقبال الدقيق للرسائل غير اللفظية والمختلطة بالرسائل اللفظية. وفي التواصل تكون العلاقة متبادلة بين طرفين، أو بتعبير آخر يشير إلى انفتاح الذات على الآخرين في علاقة حية لا تنقطع حتى تعود من جديد (أبو نمرة، 2001: 98-102).

ويعرف التواصل كذلك بأنه " فن وعملية إيجاد وتبادل الأفكار، ويعتمد التواصل الفعال على غنى هذه الأفكار " (10: 2010 Mc Pheat). ويمكن أن يعرف التواصل بأنه عملية يتم من خلالها نقل المعلومات بين الأفراد، وذلك من خلال نظام شائع للرموز والإشارات والسلوك (Rosenbaum,2005:1). ويعرف محمد رضا البغدادي نقلاً عن علي (2009) التواصل بأنه العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقالاً لمعارف من فرد إلى آخر، أو إلى مجموعة من الأفراد حتى تصبح مشاعراً بينهم، ومن ثم تؤدي إلى التفاعل والتفاهم (علي، 2009 : 15)

وتعرف الباحثة التواصل بأنه عملية يقوم بها المرسل بنقل الخبرات، والتوجيهات، والمشاعر، والمعلومات، التي تتضمنها الرسائل اللفظية وغير اللفظية من خلال وسائل وقنوات متعددة، تؤدي إلى تفاعل الطرف الآخر، وبالتالي تحقق الهدف المراد التواصل من أجله.

### نماذج وأبعاد عملية التواصل :

من الباحثين من عدّ أن للتواصل أنموذجين اثنين وهما: الأنموذج التقنوي، والأنموذج النفسي الاجتماعي. إلا أن البعض رأى أن هناك ثلاثة أبعاد هي البعد النفسي، والبعد الاجتماعي، والبعد التربوي، ومنهم من قال بوجود أربعة أبعاد هي البعد الآلي، والبعد النفسي، والبعد التربوي، والبعد الاجتماعي وتتطرق الباحثة إلى بعض هذه النماذج والأبعاد بشئ من التفصيل .

أولاً: الأنموذج التقنوي للتواصل: إن التواصل من المنظور التقنوي تفاعل بين طرفين يتبادلان الأدوار تماماً كلاعبي كرة الطاولة، كل طرف يلعب دورين في نفس الوقت: مبادر ومتلق أو مرسل ومستقبل كل طرف يؤثر في الآخر ويتأثر به أي يثير لدى الآخر ردود فعل ذهنية أو حركية، ردود الفعل هذه تتحول بدورها إلى رسالة يتلقاها المرسل الأصلي الذي يتحول بدوره إلى مستقبل (وزارة التربية والتكوين، 2002: 4).

ثانياً: الأنموذج النفسي الاجتماعي للتواصل: يعرف التواصل "في الأنموذج النفسي الاجتماعي كمجموعة مسارات يقع بها تبادل المعلومات والمفاهيم بين أشخاص في وضعية اجتماعية معينة، ويؤكد هذا الأنموذج على بعد العلاقات، فالتواصل تفاعل: أي تأثر وتأثير يترتب عليهما تغيير وتعديل في الاتجاه والسلوك. والتواصل مبادلة: بين فاعلين اجتماعيين وبذلك يؤسس للرباط الاجتماعي .

والتواصل نسق من القنوات المتعددة مثل: تعابير الوجه /الحركات/ وضع الجسم/ نوع اللغة المستعملة السكوت ( كلها توظف من أجل التواصل وتشهد على طبيعة الرابطة الاجتماعية).

والتواصل فعل اجتماعي: باعتبار أن التفاعل يتم ضمن وضعية اجتماعية معينة ( وزارة التربية والتكوين، 2002: 5).

أما من نظر إلى التواصل من ثلاثة أبعاد فلقد فرق بين البعد النفسي والبعد الاجتماعي على عكس من اعتبرهما أنموذجاً واحداً، والأبعاد الثلاثة هي :

أ- **البعد الأول:** المفهوم النفسي للتواصل: وهو عبارة عن "عملية ذاتية تحدث بين المرء وذاته في نطاق أحاسيسه وتجاربه، وفي حدود خصائص وسمات شخصيته (أبو شعيرة، وغباري، 2009 : 76-79) .

ب- **البعد الثاني:** المفهوم الاجتماعي للتواصل: وهو عبارة عن العملية التي يتم بموجبها تكوين علاقات متبادلة فيما بين أعضاء جماعة معينين من الأفراد تربطهم خصائص ومصالح مشتركة، ومن خلالها يقوم الأعضاء بتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والخبرات المختلفة .

ت- **البعد الثالث:** المفهوم التربوي للتواصل: وهو عبارة عن مجموع العمليات العقلية والجسمية والوجدانية والنفسحركية التي يتضمنها الموقف التعليمي/ التعليمي، ويشترك فيها جميع عناصر الموقف التعليمي المختلفة في سبيل تحقيق أهداف تعليمية سلوكية مخطط لها ومقصودة (الخطيب، 1998: 58-59)

وترى الباحثة أنه يمكن النظر إلى التواصل من أربعة أبعاد هي: التواصل النفسي السيكولوجي وهي العملية التي تتم بين الإنسان وذاته. والتواصل الاجتماعي وهي عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية بينهم. والتواصل التقني أو الآلي الذي يعد التواصل نظاماً يتكون من مرسل، ومستقبل، ورسالة، وتغذية راجعة أو عملية من مدخلات وعمليات ومخرجات ويؤدي هذا النظام إلى تفاعل بين الأفراد ومن أمثله الفاكس، والإنترنت. والتواصل التربوي الذي يدل على العمليات ذات الأهداف التربوية التي تحدث في الموقف التعليمي وتساعد على تحقيق التعلم.

إنه من المؤكد أن مدير المدرسة بمفرده لا يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة إلا من خلال تضافر جهوده مع العاملين معه، ولا يتم تضافر هذه الجهود إلا من خلال اتصاله بهم .

## أهمية التواصل والاتصال :

- يمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة بالآتي:
- نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات.
  - إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة.
  - توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
  - تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة، وبخاصة المدخل السلوكي في القيادة.
  - نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظومة، وبالتالي تحقيق أهدافها (عياصرة والفاضل، 2006: 27).

وتجد الباحثة أن التواصل مهم وضروري للمدير وللمعلمين على حد سواء؛ لأنه يحقق المشاركة الفاعلة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. فعملية التواصل ليست عملية عشوائية غير مقصودة، ولكنها عملية ذات أهداف معينة.

## أهداف عملية التواصل :

إن لعملية التواصل أهدافاً عامة، وأهدافاً أخرى خاصة تخص الإدارة المدرسية.

### أولاً: الأهداف العامة لعملية التواصل :

من الأهداف العامة لعملية التواصل من وجهة نظر المرسل كما يراها عبد الحافظ محمد سلامة نقلاً عن علي (2009): نقل الأفكار، والتعليم، والإعلام، والإقناع، والترفيه.

أما من وجهة نظر المستقبل فإن أهداف التواصل تتمثل في:

- (1) فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث .
- (2) تعلم مهارات جديدة.
- (3) الحصول على معلومات جديدة تساعد على اتخاذ القرارات بشكل مقيد ومقبول .
- (4) الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة ( علي، 2009: 18).

**ثانياً : أهداف عمليات التواصل في الإدارة المدرسية:**

ويرى فليه، وعبد المجيد، ( 2005 ) أن من أهداف عمليات التواصل:

- (1) نقل المعلومات والقواعد المعمول بها من شخص لآخر بشكل تعاوني.
  - (2) توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
  - (3) يؤدي الاتصال إلى الترويج والترفيه عن الإنسان ( فليه، وعبد المجيد، 2005: 169).
- ويضيف الجبر، (2002) ما يلي :

- (4) تطوير معلومات وأفكار العاملين مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية.
- (5) العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم ( الجبر، 2002: 236).

وتلخص الباحثة أهداف عملية الاتصال في الإدارة المدرسية بتوصيل المعلومات والأفكار، وتوحيد اتجاه وجهود العاملين، وترويج العاملين وترفيهم. ولكي يكون التواصل فعالاً هناك بعض الشروط التي ينبغي توافرها لكي تتحقق فاعلية التواصل.

**شروط التواصل الفعال:**

إن التواصل الفعال ليس مسؤولية المرسل فحسب، بل هو مسؤولية كل عنصر من عناصر عملية التواصل ومن ضمنها المستقبِل. ولكي يتحقق التواصل الفعال ينبغي أن تتوافر فيه الشروط والخصائص الآتية:

1. وجود لغة مشتركة مفهومة لدى أطراف عملية التواصل : واللغة لا يقصد بها فقط اللغة المحكية أو المسموعة، بل قد تكون لغة مكتوبة أو غير محكية (صامتة) وما تشمله من حركات وإشارات وإيماءات وتلميحات.
2. حسن الإرسال والاستقبال: وهذه تتطلب مهارات الإصغاء والتي تعد من أكثر المهارات فاعلية في التفاعل اللفظي، كما تتطلب الوضوح في التعبير والدقة في تحديد الرسائل المنوي إرسالها للآخرين.



3. الثقة المتبادلة والإحساس بمشاعر الآخرين وحاجاتهم.
  4. المرونة والانفتاح.
  5. وضوح الهدف لكل من المرسل والمستقبل: يتطلب هذا التحديد الدقيق لأهداف الموقف التواصلية، ووضوحها لجميع الأطراف المشاركة فيه بشكل يحقق الانسجام بينهم.
  6. وجود قنوات اتصال متعددة يمكن أن تمر عبرها الرسالة، كأن تكون لغة محكية أو مكتوبة أو غير محكية.
  7. توفير أجواء نفسية واجتماعية ملائمة تشجع عملية التواصل بين أطراف العملية، فإن الجو الاجتماعي والنفسي يؤثر على درجة الرضا والدافعية للاستمرار في بناء تواصل فعال. ( أبو نمره، 2001، 102-104)
- ويضيف شمس الدين والفقي، (2007) شروطاً أخرى ينبغي توافرها في عملية التواصل الفعال هي:
- 1- أن تعبر الرسالة الصادرة تعبيراً صادقاً عن المعنى أو الفكرة المقصودة، وأن تدخل إدراك وفهم ووعي المستقبل.
  - 2- أن لا يسقط عنصر الزمان فالرسالة لا تنتقل من مكان لمكان فحسب، ولكن ينبغي أن تصل في الزمان المحدد لها .
  - 3- أن تحرك الرسالة فيمن يستقبلها التفكير والإحساس والسلوك المتوافق ليحقق الاتصال أهدافه، ويمكن من خلاله قياس مردود الأفعال والأفعال المنعكسة.
  - 4- إن قبول الرسالة يتعلق بمدى الثقة في مصدرها، وبأنها تدخل في نطاق سلطاته التي حولها القانون، وتتعلق كذلك بصدق الوسائط المعاونة سواء كانت بصرية أو سمعية أو مكتوبة على أن تتضمن معلومات محددة لموضوعات معينة .
  - 5- أن لا تكون مسارات الاتصال قليلة، مما يؤدي إلى تكديس الرسائل ومن ثم تعطيل العمل (شمس الدين، والفقي، 2007: 275).

وترى الباحثة أنه يمكن تصنيف شروط التواصل وفقاً لعناصر عملية التواصل على النحو الآتي :



شروط متعلقة بالمرسل	كاستخدام لغة مفهومة، ومرونة وانفتاح المرسل.
شروط متعلقة بالمستقبل	كحسن اصغائه وانتباهه .
شروط متعلقة بقنوات التواصل	كوجود قنوات متعددة.
شروط متعلقة بالرسالة	كوضوح الهدف والمضمون، ومراعاتها للفروق الفردية .
شروط متعلقة ببيئة التواصل	كوجود أجواء ملائمة مشجعة للتواصل .

وترى الباحثة أن هذه الشروط لا تضمن تحقيق التواصل الفعال، إذ قد تتدخل بعض العوامل في عملية التواصل وتعيقها، أو قد تجعلها أكثر فاعلية.

### العوامل المؤثرة في فاعلية التواصل:

- شخصيات الأفراد المشتركين في عملية التواصل، وفهم أدوارهم التواصلية التي يقومون بها .
- انتباه الأفراد المشاركين في عملية التواصل، حيث يعتبر الانتباه شرط أساسي لحدوث التواصل الفعال .
- توافر الدافعية لدى المتواصلين والتي تعمل على استمرارية التواصل لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم ( أبو نمره، 2001: 114-116). وهناك بعض الدوافع الاجتماعية التي تساعد في تعزيز العملية الاتصالية وهي: دافع الانتماء ويقصد به الرغبة في وجود علاقة بين أطراف العملية الاتصالية، تلك العلاقة القائمة على مشاعر الحب والمودة والتعاطف والتكامل. ودافع الإنجاز حيث تنشط العملية الاتصالية عندما تقوم على أساس من الإنجاز بتوظيف الفرد لكل قدراته وإمكاناته وظروف المجتمع المحيط لإقامة علاقات اتصالية مترابطة، والوصول إلى مستوى متقدم من الإنجاز. ودافع تحقيق الذات حيث إن دافع الفرد لتحقيق ذاته يحفزه إلى الاستزادة من ذاته،

ويشبع هذه الحاجة، فهو قد يبذل في مجال عمله ليحول إمكاناته وقدراته إلى نتائج جيدة، ويتم تحقيق إشباع الذات بعد إشباع الحاجات التي وردت في سلم ماسلو، والتي تتمثل في الحاجات الأساسية والحاجات الأمنية والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير والتي تعد مكملة لبعضها البعض ( الحريري، 2010: 87-91 ).

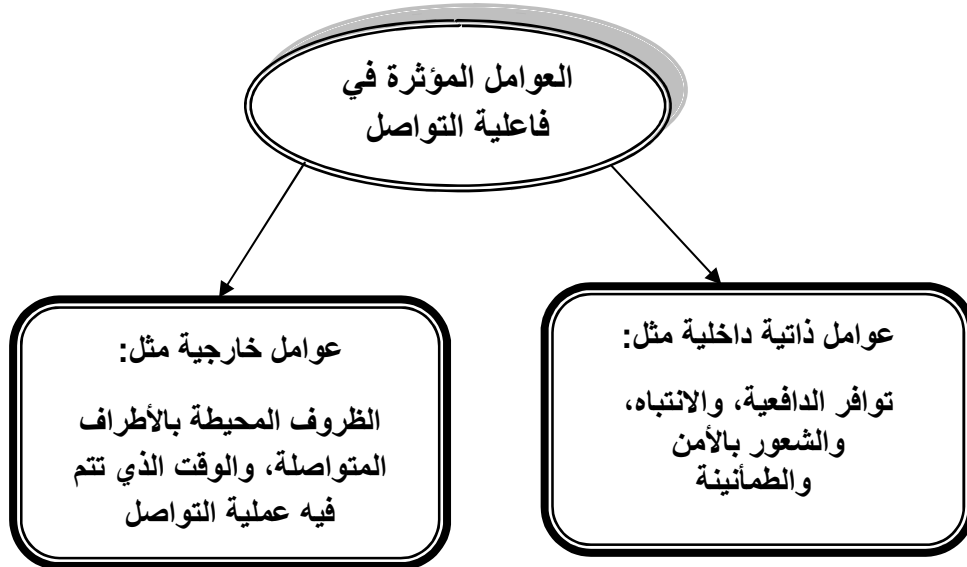
- الشعور بالأمن والطمأنينة بدلاً من التوتر والخوف، حيث إن الشعور بالأمان يجعل من الفرد أكثر جرأة في محاولة التواصل مع الأطراف المشاركة، وطلاقة تيسر له الانسياب في التواصل الفعال.
- الظروف الاجتماعية المحيطة بالأطراف المتواصلة تؤثر بشكل واضح على تواصلهم.
- وجود اللغة المشتركة المفهومة لجميع الأطراف المتواصلة، ويقصد باللغة هنا اللغة المحكية وغير المحكية ( أبو نمر، 2001: 114-116). كما يجب أن تكون اللغة المستخدمة "مناسبة للفئة المستهدفة، وسهلة الفهم مع استخدام مناسب للمصطلحات الجديدة وشرح مسبق لها ". بالإضافة إلى توظيف " لغة الجسد: والتي تعتبر أساسية في عملية التواصل، مع التأكيد على أهمية اختيار الملابس الملائمة للبيئة، وكذلك الأمر حين استخدام تعابير الوجه أو حركات الجسد، وغيرها من الأمور ( الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د.ت:1).

#### كما إن من العوامل التي تحدد فاعلية التواصل المدرسي:

- 1- وجود مهارات اتصالية : وتتمثل هذه المهارات في الكلام، والقراءة، والكتابة، والإنصات، والتفكير، والمناقشة، ولهذه المهارات أثرها على عملية الاتصال من حيث إنها تؤثر في مقدرة المرسل على تحليل أهدافه ونواياه، وتؤثر أيضاً في صياغة الرسالة المعبرة عن نواياه وأهدافه.
- 2- وجود اتجاهات مواتية : إن الاتجاهات النفسية التي يتصف بها كل من "المصدر" و"المستقبل" تؤثر في عملية الاتصال عن طريق تأثيرها في نظرة كل منهما إلى نفسه، ونظرته إلى الآخر، ونظرته إلى موضوع الرسالة ذاته، فإن كانت هذه النظرة مواتية، أدت إلى زيادة فاعلية الاتصال والعكس صحيح ...
- 3- الحصول على المعلومات في الوقت المناسب : فالمسؤولية التي تواجه مدير المدرسة هي إيصال المعلومات المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، وحصول إدارة المدرسة على المعلومات المناسبة بكفاءة وبأقل جهد ( ربيع، 2006: 183 - 184 ).



وترى الباحثة أنه يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل ذاتية داخلية، وعوامل خارجية



شكل رقم (3) يوضح العوامل المؤثرة في فاعلية التواصل

المصدر: الباحثة

وعليه فينبغي على مدير المدرسة أن يراعي هذه العوامل لما لها من أثر في تحقيق فاعلية التواصل، فعليه أن يعمل على استثارة دافعية المعلمين، ومراعاة الوقت، والظروف التي تتم فيها عملية التواصل.

### اتجاهات التواصل :

إن عملية التواصل ليست عملية سلبية ذات اتجاه واحد، بل هي عملية تتضمن تفاعل الأطراف المشاركة بها، أي هي عملية ذات اتجاهين يرسل فيها رسالته فينتلقاها المستقبل الذي بدوره يرسل ردة فعله على الرسالة، وبذلك يتغير دور المستقبل إلى مرسل، والمرسل إلى مستقبل لردة الفعل وهكذا. " فالتخاطب الفعال هو مسؤولية المستقبل كما أنه مسؤولية المرسل، فهو عملية مزدوجة. ومن جهة أخرى فالمستقبل لا يستقبل مجرد رسائل فقط" (هيمنان، 1985:225). وهناك اتجاهات متعددة للتواصل وتتطرق الباحثة إلى اتجاهات التواصل المتنوعة لعلاقتها بموضوع الدراسة على النحو التالي:



### يوجد نوعان من اتجاهات التواصل :

1- **تواصل رسمي:** وهو الذي يتم حسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسات، تعليمية كانت أو إنتاجية أو إدارية، ويقسم التواصل الرسمي إلى ثلاثة أنواع أساسية:

أ- **التواصل من أعلى إلى أسفل:** وهنا تصدر المعلومات والأفكار والمقترحات والأوامر والتعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين ( المدير إلى المعلمين ) ويهدف هذا النوع في قطاع التربية إلى توضيح أهداف العملية التربوية للمعلمين وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج المعدة.

ب- **التواصل من أسفل إلى أعلى:** ويتضمن هذا النوع من التواصل رد المعلمين على المديرين، وكذلك مقترحاتهم ووجهة نظرهم حول موضوعات مختلفة.

ت- **تواصل أفقي أو مستعرض:** ومثال على ذلك الاتصالات التي تتم بين معلمي المادة الواحدة، أو مديري المدارس في منطقة معينة بهدف تنسيق الجهود فيما بينهم.

2- **تواصل غير رسمي:** ويقوم هذا التواصل على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية، ومن أمثلة هذا التواصل ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث حول موضوعات تستحوذ على تفكيرهم (علي، 2009: 33) .

وتجد الباحثة أن التواصل من أعلى لأسفل يتمثل بالأفكار والمعلومات والأوامر الصادرة من المدير إلى معلميه، في حين أن التواصل من أسفل إلى أعلى يتمثل باقتراحات وشكاوى المعلمين. أما التواصل الأفقي فيعكس مساواة الأطراف المتواصلة؛ فيكون كلاهما على نفس المستوى، كأن يكون كلاهما معلمين مع بعضهم البعض أو مديرين. كما وترى الباحثة أيضاً أن التواصل غير الرسمي يقوم على أساس العلاقات الشخصية غير الرسمية، أي أنه لا يصطبغ بالصبغة الرسمية. وللتواصل أنواع وأنماط وتذكر الباحثة بعض هذه الأنواع على سبيل المثال لا الحصر.

### أنواع التواصل الإنساني :

للتواصل الإنساني أنواع وأنماط، وهي :

1- **التواصل الذاتي:** وهو التواصل الذي يتم بين الفرد وذاته، وكل فرد يمر بهذه العملية عندما يكون بصدد الإعلان عن رأي، أو اتخاذ قرار ما، أو اتجاه معين .

2- **التواصل الفردي أو الشخصي:** وهو الاتصال الذي يتم بين فردين أو شخصين، وهو نوعان: **مباشر:** ويتم وجهاً لوجه بين المرسل والمستقبل. **وغير مباشر:** ويتم عبر جهاز أو وسيط ما كالهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالكمبيوتر (علي، 2009 : 26-27). والتواصل الفردي أو الشخصي "عملية تفاعلية تتم بين الأفراد وتتضمن إرسال واستقبال الرسائل اللفظية وغير اللفظية. (Rue, and Byars 2005 :47)

3- **التواصل الجماعي:** وهو تواصل يتم بين شخص وعدد من الأشخاص الموجودين في نفس المكان، مثل التواصل بين المعلم وتلاميذه في القسم .

4- **التواصل الجماهيري:** وهو تواصل يتم بين شخص وعدة مئات أو آلاف أو ملايين من الأشخاص، لا يتواجدون في نفس المكان. ويكون هذا التواصل في اتجاه واحد فقط ( من المرسل إلى المستقبلين ولا يحدث العكس ) ( علي، 2009 : 26-27).

وتجد الباحثة أن التواصل الفردي أو الشخصي يحدث بين شخصين، ولو أسقطنا هذا الأمر على الإدارة المدرسية، فإنه يمكن القول بأن أحد هذين الشخصين قد يكون المدير والآخر قد يكون معلماً في المدرسة. أما التواصل الجماعي فيمكن تمثيله بعقد المدير لاجتماع مع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين معه، أما التواصل الجماهيري فيحدث بين شخص وآخرين باستخدام وسيلة تجمعهم كالفيديو كونفرنس مثلاً، أو قد يكونوا جميعاً في مكان واحد كالمسيرات الحاشدة والنظارات.

### أشكال عملية التواصل :

هناك شكلان أساسيان لعملية التواصل أحدهما يعتمد على اللغة وهو التواصل اللفظي، وآخر يعتمد على الإشارات والحركات والإيماءات وهو التواصل غير اللفظي. و" هنالك ثلاثة عناصر تتواصل من خلالها في كل مرة يتم الحديث فيها وهي العنصر اللفظي، والعنصر الصوتي، والعنصر البصري، ويراد بالعنصر اللفظي الرسالة نفسها- أي الكلمات التي ينطق بها المتحدث. أما العنصر الصوتي فيقصد به النغمة والصوت الذي تحمل تلك الكلمات. والعنصر البصري هو ما يراه المستمع ابتداءً من وجه المتحدث انتهاءً إلى جسده. ولقد قاس البروفيسور البر مهربان، وهو أحد الخبراء السابقين في مجال التواصل الشخصي الفروق والاختلافات في قابلية تصديق الشخص من خلال عنصر اللفظ والصوت والبصر، وما توصل إليه بحثه عن التواصل في كتابه الرسائل الصامتة أن عنصر الكلام يسيطر فقط بنسبة 7% أما عنصر الصوت فيسيطر بنسبة 38% أما عنصر البصر فقد كان الأساس الذي يتم من خلاله نقل الثقة والقدرة على التصديق وذلك بنسبة 55% ".

(Decker, 2006 : 5-6)

## أولاً: التواصل اللفظي:

تعد اللغة من أهم وسائل الاتصال بين البشر فعن طريقها يتم التفاعل بين أفراد المجتمع البشري فهي وسيلة الاتصال السهلة والفعالة مع الآخرين (فليه، وعبد المجيد، 2005: 166-167).

وفي التواصل اللفظي يتم نقل الأفكار والآراء والمعاني بصورة متبادلة أي يحول المرسل إلى المستقبل وبالعكس. وقد احتل التواصل اللفظي مركزاً هاماً في مجال البحوث والدراسات التربوية التي تستهدف تحسين الممارسات التعليمية والتعلمية المتصلة بها.

وترى الباحثة أن التواصل اللفظي هو التواصل الذي يتم بين الأفراد باستخدام اللغة بأشكالها سواء كانت منطوقة، أو مقروءة، أو مكتوبة، كأن يقوم مدير المدرسة مثلاً بالتحدث مع المعلمين، أو كأن يقوم بكتابة تقرير أو نشرة لهم ليوصل إليهم بيانات أو معلومات معينة.

## ثانياً: التواصل غير اللفظي :

بالإضافة إلى اللغة هناك حركات الأيدي، وإيماءة الرأس، أو اهتزاز أعضاء الجسم المختلفة التي يختلف مفهومها من موقف لآخر، ومن شخص لآخر حسب السياق ، والحدث الذي يحدث منه، وعلاوة على ذلك فسمات العرض وتعبيراته بمثابة لغة اتصال تدل على القبول أو الرفض، أو الاستحسان أو الاشمئزاز أو الفرح أو الحزن ( فليه، وعبد المجيد، 2005: 166-167).

ويقصد بالتواصل غير اللفظي "أنه كافة الرسائل أو المعاني التي يتم نقلها وتبادلها دون استخدام الألفاظ" ومن النقاط التي تبين أهمية التواصل غير اللفظي أنه في عملية التواصل يقوم المرسل بنقل رسالتين في آن واحد، إحداها لفظية يستخدم فيها الكلمات والأخرى غير لفظية، وعندما تتعارض معاني الرسالتين فغالباً ما تكون الرسالة غير اللفظية أكثر تعبيراً وصدقاً، أي تقوم الرسالة غير اللفظية بما تعجز الكلمة عن القيام به ( أبو نمره، 2001 : 122-124) .

والجزء الأكبر من الرسالة التي نرسلها للآخرين يتكون من التواصل غير اللفظي، والمكون من لغة الجسد. كما أننا نتلقى أكثر من نصف ما يوصله الشخص من خلال استخدام لغة الجسد (26- 25 : 2010, Mc Pheat). ويتم الاتصال غير اللفظي عن طريق الحركات التعبيرية والإشارات والإيماءات مثل الابتسامة، والتجهم، والعبوس، وحركة الرأس، والمصافحة باليد، والمعانقة،

والدفع، وغيرها. أو قد يتم عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات والأفلام السينمائية، والتلفاز (عطوي، 2012: 92).

وترى الباحثة أن التواصل غير اللفظي هو التواصل الذي يحدث بين المدير والمعلمين، ويستخدم فيه المدير لغة الجسد أو تعبيرات الوجه لتوصيل المعلومات أو الأفكار للمعلمين .

### عناصر الاتصال :

تشتمل عملية التواصل على عناصر متعددة هي المرسل، والمستقبل، والرسالة، وقناة الاتصال، والتغذية الراجعة، وبيئة الاتصال. وتحدث الباحثة عن هذه العناصر لما لها من الأثر الكبير في إنجاح عملية التواصل.

#### أولاً: المصدر أو المرسل:

وهو الشخص الذي يرغب في الاتصال بغيره من الأفراد ليؤثر فيهم. ويعرف المرسل بأنه الشخص الموجه للرسالة سواء كان يعرض من خلال محتواها مقصده وأفكاره، أو يوصل المعلومات، أو البيانات، أو ينقل الأوامر والتوجيهات، أو الخبرات والتجارب، أو يبلغ الشكاوى والمقترحات، إذ يمكن في هذه الحالة القول أن الشخص المرسل ربما يكون رئيساً وقد يكون مرئوساً على حد سواء ( شمس الدين، والفتي، 2007 : 267 ). والمرسل هو المصدر الذي تبدأ منه عملية الاتصال، والمصدر في الإدارة هو المدير. فالمدير الذي يود نقل ما لديه من معلومات، أو قرارات، أو تعليمات، إلى العاملين معه، يقوم بتحويلها إلى رسالة يحاول من خلالها التأثير فيهم بشكل مناسب (ربيع، 2006 : 175).

وقد يكون المرسل مجموعة من الأفراد تعمل سوياً كما هو الحال في مجموعة مقدمي الأخبار التلفزيونية، وقد تكون المنظمة هي من تقوم بدور المرسل. وتتطلب وظيفة المرسل أن يتوافر لديه عدد من المهارات، ومستوى معين من المعرفة والاتجاهات الجيدة في ممارسة عملية الاتصال، وتعتبر هذه العوامل هي المحددات الرئيسية في قيام المرسل بدوره على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق فاعلية الاتصال ( عرب، 1427: 25).

وتعرف الباحثة المرسل بأنه الطرف أو الأطراف التي تقوم بإرسال وتوصيل الرسالة، ويشترط به أن يمتلك المعرفة ومهارات الإرسال، وفيما يلي بعض العوامل التي تزيد من فاعلية المرسل:

## عوامل فاعلية المرسل:

أ- البداية ومقدمة الحديث: فالطريقة التي يتحدث بها المرسل والكلمات التي يختارها في بداية الحديث تؤثر تأثيراً كبيراً على اتجاهات وإدراك المستقبل، لذلك يفضل أن يبدأ المرسل حديثه بكلمات توحى باحترام الطرف الآخر.

ب- حدة الصوت : يجب على المرسل أن يتحدث بطريقة هادئة، وبالتالي عليه ألا يتحدث بطريقة هجومية أو عدوانية لكي لا يخلق جواً من الخلاف والتوتر عند الطرف الآخر، فقد دلت بعض الدراسات أن التحدث بنبرة صوت ضعيفة ومنخفضة تؤدي إلى الاكتئاب، وأن نبرة الصوت العالية تعني الحماس والتفاعل، ولهذا من المفضل أن يراعي المرسل نبرات صوته بحيث يتم تنويعها حسب الموقف ومضمون الرسالة التي يريد نقلها.

ت- توضيح الفكرة والإجراءات: يفضل أن يقدم المرسل فكرة عن الموضوع الذي سوف يتحدث عنه في البداية والزمن الذي سوف يستغرقه.

وترى الباحثة أن بداية الحديث يمكنها أن تجتذب الأطراف المتلقية للرسالة. وأنه ينبغي على مدير المدرسة باعتباره مرسلًا أن يراعي استخدام نبرة صوت ملائمة للموقف، وأن يقوم بتوضيح الأفكار أو الكلمات التي قد تبدو غامضة لدى المستقبلين ( المعلمين ) .

## ثانياً: المستقبل:

ويقصد به المتلقي للرسالة أو المرسل إليه (عريفج، 2007: 132). ومستقبل الرسالة هو الطرف الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه. ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة، وأخيراً قبول أو رفض الرسالة ( اندراوس، 2012: 228). ولكي يكون المستقبل طرفاً فاعلاً في عملية التواصل ينبغي عليه أن يتوفر فيه " مقاومة الاستجابة للمؤثرات الخارجية والقدرة على مقاومة الرغبات الداخلية التي تؤثر سلباً على العملية الاتصالية، ويتمكن الفرد من ممارسة نوع من الضبط المعرفي والسلوكي أثناء الاتصال عندما ينجح في التحكم في وقف تدفق المعلومات والمؤثرات والمعتقدات الخاطئة" ( الحريري، 2010 : 87-91).

وتعرف الباحثة المستقبل بأنه الطرف المتلقي للرسالة، فإما أن يكون دوره سلبياً فيعيق عملية التواصل، أو ايجابياً فيكون له دوراً في تحقيق فاعلية التواصل.





### ثالثاً: الرسالة المراد توصيلها إلى المستقبل:

والرسالة هي الموضوع أو الفكرة التي يريد المرسل إيصالها أو نقلها إلى المستقبل، وهذه الرسالة قد تكون معلومات، أو مهارات، أو أفكار، أو أخبار، أو قرارات، أو تعليمات ( ربيع، 2006: 177). ومهم أن تكون رسالة الإداري في اتصالاته مصوغة بدقة ووضوح، وتأتي في السياق الملائم (عريفج، 2007: 132) .

وتعرف الباحثة الرسالة بأنها المحتوى الذي يرغب المرسل في إيصاله إلى المستقبل، وهناك العديد من العوامل المؤثرة في الرسالة، وهي:

### العوامل المؤثرة في الرسالة:

- لقد ذكر البلعاسي نقلاً عن (عياصرة، والفاضل، 2006) أن من العوامل المؤثرة في الرسالة :
- 1- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة.
  - 2- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المطبوع، أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع وحتى المكتوب أيضاً.
  - 3- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.
  - 4- يجب أن لا تكون الرسالة طويلة ومملة.
  - 5- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة .
  - 6- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة (عياصرة، والفاضل، 2006: 35) .
- وترى الباحثة أنه على مدير المدرسة أن يراعي الإيجاز ودقة الألفاظ، والتوقيت المناسب ليكون تواصله فاعلاً .

### رابعاً: قناة أو وسيلة الاتصال:

وهي ( وسيلة أو أداة الاتصال أو التفاهم بين المرسل والمستقبل ) (الجبر، 2002: 232). ووسيلة أو قناة الاتصال هي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل، مثل: اللغة



اللفظية، والإشارات، والحركات، والصور، والتماثيل، والسينما وغيرها من ميادين الاتصال ( عطوي، 2012: 93).

ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال المناسبة على عدة عوامل، أهمها:

- أ- حجم الجمهور.
- ب- المقصود بالاتصال.
- ت- الزمن المتاح لنقل المعلومات.
- ث- تكلفة وسيلة الاتصال.
- ج- طبيعة المعلومات من حيث السرية أو العلنية وأهميتها (عرب، 1427هـ: 11).

وترى الباحثة أن وسيلة التواصل إما أن تكون لفظية أو غير لفظية، وأنه ينبغي على مدير المدرسة (المرسل) توظيف الوسيلة المناسبة ليتحقق التواصل الفعال، فالوسيلة قد تكون فعالة في موقف، ولكن قد لا تناسب موقفاً آخر؛ وذلك لاعتبارات متعددة منها عدد الأشخاص المستمعين، والسرعة المطلوبة، ودرجة سرية البيانات أو المعلومات، فمثلاً لا يمكن لمدير المدرسة أن يستخدم مكبر الصوت ليحدث العامة عن أمور المدرسة المالية.

#### خامساً: التغذية الراجعة أو الأثر:

هي ردة الفعل الصادرة من المستقبل للرسالة، ومن الممكن أن تكون على شكل مداخلات أو حركات غير لفظية كتعبيرات الوجه ونظرات العيون أو الإشارات والإيماءات، وقد تكون متمثلة بالصمت المطبق بدون أي تعليق أو تعقيب، ومن خلال التغذية الراجعة يتمكن المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالته سلبية المردود أم إيجابية المردود، وذلك من خلال قراءة الحركات غير اللفظية أو سماع الردود أو النقاشات أو المداخلات التي توجي بإيجابية أو سلبية الفكرة أو طريقة عرضها (الحريري، 2010: 25). كما ويمكن أن تسمى التغذية الراجعة بالتغذية العكسية ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها (اندرأوس، 2012: 229).

وتجد الباحثة أنه ينبغي على مدير المدرسة أن يهتم بالتغذية الراجعة؛ لأنه من خلالها يمكن معرفة ما إذا وصلت رسالته للمعلمين كما أراد، فإن لم تصل الرسالة كما يجب، فعليه أن يقوم باختبار وسائل أخرى أكثر ملاءمة .

#### سادساً: ظروف بيئة الاتصال :

وتعتبر العنصر السادس من عناصر التواصل، ويقصد بظروف بيئة الاتصال بالظروف السائدة وقت القيام بعملية الاتصال. فمثلاً هل توجد حالة ضوضاء أو حركة أو صوت أو أي شيء آخر غير طبيعي مما قد يعرقل أو يربك عملية الاتصال ( ربيع، 2006 : 180). فالمدير الذي يحاول إرسال رسالة إلى أحد العاملين أثناء تشغيل ماكينة ذات ضجيج عال قد يعيق المستمع من فهم الرسالة، ولذلك فإن على المدير أن يأخذ العامل إلى مكتب هادئ ويغير البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال (هيز، 2011: 109) .

وترى الباحثة أن الظروف التي تحدث فيها عملية التواصل من أهم العناصر التي ينبغي مراعاتها أثناء التواصل؛ لأن البيئة المريحة والهادئة تسهل عملية التواصل، بل على مدير المدرسة أن يراعي كل عنصر من عناصر عملية التواصل، وليتم ذلك فهو بحاجة إلى بعض المهارات التي تمكنه من التعامل معها؛ حيث إنه لا يمكن أن يكون تواصله فعالاً إلا إذا أتقن المدير مهارات التواصل، والتي تبينها الباحثة على النحو التالي:

#### مهارات التواصل :

إن توافر مهارات التواصل لدى مدير المدرسة أمر هام حتى تتحقق فاعلية التواصل. فإن المدير الناجح هو المدير الذي يمتلك مهارات التواصل مع الآخرين وهو الذي يوصل رسالته بوضوح. وفي دراسة أجراها ( كاتز ) بجامعة بيتزيرغ للأعمال، صنفت المؤسسات مهارات التواصل كأهم عامل مستخدم في اختيار الهيئة الإدارية. ولقد وجدت الدراسة أن مهارات التواصل الشفوي والكتابي كانتا في غاية الأهمية للنجاح في المهنة فإذا تم التمكن من التواصل بطريقة جيدة، فإن الرسالة ستصل للآخرين بطريقة فعالة وسيكون لديهم تعليمات دقيقة لإنجاز مهامهم " ( Mc Pheat, 2010:10) . ولقد أثبتت الدراسات أن 85% من النجاح يعزى إلى مهارات التواصل و15% منه فقط تعزى إلى إتقان مهارات العمل، ولكي نتواصل مع الآخرين ببراعة لابد لنا من إتقان أساسيات التواصل ( علي، 2009 : 10).



و تحتاج عملية الاتصال إلى مهارات متعددة لتحقيق فاعليتها، ومن أهم مهارات الاتصال هي الإنصات الجيد، وإرسال واستقبال المعلومات، وعلى المرسل توضيح هدف الرسالة، وصياغتها بأسلوب بسيط ومفهوم بعيداً عن الإسهاب والإطناب، على أن يكون مضمون الرسالة مرتبطاً بخبرات وحاجات مستقبلية، مع مراعاة التحديد الدقيق للمعلومات التي تحتوي عليها الرسالة واختيار أفضل الطرق لتوصيل الرسالة والتأكد التام من الإلمام الكافي بخصائص المستقبلين، وتحديد المعوقات التي يمكن أن تصادف عملية الاتصال، والتقليل من تأثيرها ما أمكن ذلك (الحريري، 2010 : 87-91).

### تعريف المهارة :

أولاً : التعريف اللغوي:

إن الأصل اللغوي لكلمة مهارة هي : " م ه ر مهر يمهر مهراً فهو ماهر والمفعول ممهو، ومهر الشخص بالشئ / مهر الشخص في الشئ أتقنه وبرع فيه وأجاد . والماهر مفرد والجمع ماهرون ومهرة وهو الحاذق من يتقن عمله ببراعة ويتفوق فيه . والمهارة ( مفرد ) وهي القدرة على أداء عمل بحدق وبراعة. (عمر، 2008: 3132-3133 )

### ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

تعرف المهارة بأنها " الوصول بالعمل إلى درجة من الإتقان تيسر على صاحبه أدائه في أقل ما يمكن من الوقت والجهد، مع تحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطاء (ربيع، 2006: 83) . كما تعني المهارة ( Skill ) " السهولة والدقة والسرعة والإتقان، والاقتصاد في الوقت والجهد في أداء عمل معين يؤديه الفرد" (الهاشمي، والعزاوي، 2005 : 108). وتعني المهارة ضرب من الأداء تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة وكفاءة ودقة مع اقتصاد في الوقت والجهد سواء كان هذا الأداء عقلياً أو اجتماعياً أو حركياً ( الفتلاوي، 2003: 25).

ويقصد بالمهارة " القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد " (عابدين، 2001: 90). كما وتدل المهارة على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر (أبو أسعد، 2009: 29). وتعرف المهارة بأنها ذلك الشئ الذي تعلم الفرد أن يؤديه عن فهم بسهولة ويسر ومعرفة وبصورة بدنية أو عقلية (أبو الهيجاء، 2001: 109).

والمهارة - كما تراها الباحثة - إما أن تكون اجتماعية، أو حركية، أو عقلية ويمكن اكتسابها مع الممارسة، وهي تُمكن الفرد من أداء عمله بسرعة وبإتقان وبسهولة . مثل مهارة الطباعة على الحاسوب التي تتطلب الدقة والسرعة .

### خصائص المهارة:

لا يمكن الحكم على أي أداء أو عمل يقوم به الفرد بأنه مهارة، إذ إن هناك بعض الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في العمل، ومن خصائص المهارة أن تتسم بالشمولية، وأن تكون قائمة على أساس معرفي، وأن تكون قابلة للتقييم .

- "تعتبر المهارة عن القدرة على أداء عمل أو عملية معينة، وهذا العمل يتكون في الغالب من مجموعة من الأداءات والعمليات البسيطة والفرعية ...
- يرتكز الأداء المهاري على المعرفة أو المعلومات، إذ تكون المعرفة جزءاً أساسياً.
- يتم تقييم الأداء المهاري عادة بكل من معياري الدقة والسرعة في الانجاز " (عياد و عوض، 2006: 130 ) .

وتجد الباحثة أن هذه الخصائص ستكون أكثر وضوحاً إذا أسقطناها على موضوع الدراسة - مهارة التواصل - فمهارة التواصل تتضمن مجموعة من العمليات فعندما يتواصل المدير مع معلميه لا بد أن تتوفر لديه مهارة إيصال المعلومات والأفكار، ومهارة اختيار الكلمات، واختيار الوسيلة المناسبة ليتم نقل الرسالة من خلالها، ومن ثم الحصول على تغذية راجعة وتحليلها والعمل بناءً عليها. كما وأن مهارة التواصل لا يمكن أن تكون عشوائية بل لابد أن تكون قائمة على أساس معرفي واضح. وبالإضافة إلى ذلك فإن مهارة التواصل قابلة للتقييم ويمكن أن تقيم بمراعاة معياري الدقة والسرعة.

### مهارات التواصل :

هناك العديد من مهارات التواصل، منها ما يخص المرسل، ومنها ما يخص المستقبل. ومنها ما هو لفظي ومنها ما هو غير لفظي. ويمكن تعريف مهارات التواصل بأنها " أدوات تستخدم لإزالة معيقات التواصل الفعال " (11: 2005, Rosen Baum). أو هي "سلوكيات موجهة نحو تحقيق الأهداف والتي تستخدم في التفاعل وجهاً لوجه بهدف الحصول على أهداف إيجابية مبتغاة" (هيز، 2011: 28-29). وللتواصل مهارات متعددة منها :



- توظيف اللغة بأشكالها المختلفة (لفظاً وكتابةً وقراءةً وإنصتاً).
- إقامة علاقات ودية وحميمية باعتبار أن تلك العلاقات هي التي تجعل من قنوات التواصل وسائط لتبادل التفاعل بين الأطراف المشاركة.
- الإنصات والاستماع والانتباه الواعي لكل ما يقال، ومن ثم الاستجابة بما يتناسب مع ميول المتحدث وحاجاته وقدراته.
- التوظيف الفعال والمؤثر للتواصل غير اللفظي بما في ذلك التقنيات التربوية المتنوعة المرئية، والمسموعة لتعزيز التواصل اللفظي باتجاه الأهداف المنشودة.
- إتقان مهارات التعزيز لضمان استمرار التواصل الهادف (أبو شعيرة، وغباري، 2009: 86-87).
- الشرح: فعندما يقوم شخص بشرح كلمات شخص آخر، فإنه يأخذ خلاصة رسالته باختصار... ليستعمل كلام المتحدث، وكلماته الخاصة به إشارة إلى فهمه لإيضاح معنى الرسالة المرسلة لكل منهما.
- فحص الإدراك: حيث إن الشرح يبحث في البعد المعرفي للرسالة المستلمة، فإن فحص الإدراك يركز على البعد الانفعالي. ومستلم الرسالة لا يفحص كلماتها كثيراً، لكنه يفحص المعنى بين السطور، ويمكن فحص الإدراك باستخدام العبارات مثل: أنت تبدو .... لدي انطباع بأنك... (أبو نمرة، 2001: 105-112).

ولقد ذكرت الحريري بأن مهارات الاتصال تتنوع لتشمل ما يلي:

أولاً: مهارة الاستماع والإنصات.

ثانياً: مهارة الحديث الشفوي.

ثالثاً: مهارة القراءة.

رابعاً: الكتابة (الحريري، 2010: 106).

وترى الباحثة أن مهارات التواصل متعددة ومتنوعة، ومنها اللفظية وغير اللفظية، والمهارات اللفظية هي التي تستخدم اللغة كمهارة الاستماع، والتحدث، والقراءة، والكتابة. أما مهارات التواصل غير اللفظية هي التي لا تعتمد على اللغة، بل تستخدم لغة الجسد أثناء التواصل، وتستخدم الإشارات والحركات والإيماءات.

أولاً: مهارات التواصل اللفظية :

(1) مهارة الاستماع:

لقد كان السمع في كثير من آيات القرآن الكريم مقدماً على باقي الحواس في الذكر لتبيان عظم خطر هذه الحاسة، ولذا كان هو أول ما يسأل عنه العبد يوم القيامة، يقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۗ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ (الإسراء، 17). والسمع: هو حس الأذن وما وقر فيها من شيء، أي أننا نمارس هذه الحاسة أحياناً بدون وعي فاذا اجتمع مع الاستماع وعي يكون الإصغاء، وهو سماع الأذن والقلب (أبو أسعد، 2009: 41).

و " الإنصات مهارة أساسية من مهارات الاتصال، وهو عملية إنصات إلى الرموز المنطوقة ثم تفسيرها وبالتالي فهو مهارة ... والإنصات هو الاتجاه نحو الآخرين ونحو ما يحاولون التعبير عنه، كما يتضمن الإنصات أيضاً الاستجابات البناءة التي تساعد المتحدث على التعبير عن أفكاره ومشاعره، فالمستمع الجيد هو الذي يحاول أن يسمع كل شيء، ولا يقتصر في إنصاته على ما يريد. وهناك فرق بين السمع والاستماع والإنصات؛ فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقول المرسل، والإنسان يسمع إلى حوالي 50% من وقته، والباقي ينفق في الكتابة والتحدث. وحيث إن الاستماع يتم عن طريق الأذن، فإن الإنصات يتم عن طريق العقل الذي يقوم باستقبال الرسالة من خلال العين والأذن، ثم يستخلص ويدرك المعاني التي يقصدها المصدر بعد تحليل العلاقة بين التعبيرات اللفظية وغير اللفظية الصادرة من المصدر" (الحريري، 2010: 106-107).

وترى الباحثة أنه قد يعتقد البعض أن السمع والاستماع والإنصات يحملون المعنى نفسه، أو مرادفات لبعضها البعض، وتبين الباحثة من خلال الجدول التالي الفرق بينهم:

جدول (1)

الفرق بين السمع والاستماع والإنصات

الانصات	الاستماع	السمع
استقبال الصوت ووصوله للأذن بقصد، مع شدة الانتباه والتركيز، ولا يتخلله انقطاع.	استقبال الصوت، ووصوله للأذن بانتباه، وقد يتخلله انقطاع.	وظيفة الأذن، أو حاسة السمع.

### المستمع:

إن المستمع وفق نظرية الاتصال يعد عنصراً أساسياً من عملية الاتصال اللغوي، ولا يمكن أن تنتقل الرسالة اللغوية من طرف إلى آخر في غياب أحدهما ليس هذا فحسب، بل إن النظريات الحديثة تشير إلى أن المستمع لا ينظر إليه على أنه مستقبل للرسالة اللغوية، وما يتطلبه هذا الاستقبال من وعي وانتباه فحسب، ولكن تنتظر إليه على أنه شريك للمتحدث، فالمستمع يضيف على النص المسموع من خلفيته، ومعارفه، وثقافته، وخبراته ما يجعل الرسالة المستقبلية رسالة قد تكون مغايرة للرسالة التي يريدتها المتحدث ( عبد الباري، 2010: 80 ).

وترى الباحثة أن المستمع كعنصر من عناصر التواصل له دور في إنجاح عملية التواصل إذا أصغى جيداً وانتبه إلى ما يقوله المتحدث. وفي مجال الإدارة المدرسية، قد يكون المستمع هو المدير أو المعلم أو العامل، وفيما يلي بعض الصفات التي يتصف بها المستمع الجيد:

### صفات المستمع الجيد :

هناك صفات يجب توافرها في المستمع الجيد لاستيعاب هذه المهارة التي هي وسيلة الاتصال، ومنها :

- يستمع باهتمام وانتباه.
- يحترم المتكلم في أثناء عرضه للمادة المسموعة .
- يمارس تقاليد الاستماع وأدابه في موقف الاستماع .
- يحتفظ في ذهنه بما يسمعه .
- الابتعاد عن معوقات الاستماع التي تشتت الانتباه ( الهاشمي، والعزاوي، 2005: 41).

وترى الباحثة أنه ينبغي على مدير المدرسة لكي يكون مستمعاً جيداً أن ينصت جيداً للمعلمين، وألا يقاطع حديثهم، وأن يتأكد من أنه فهم الرسالة التي أرسلت إليه كما ينبغي .

### (2) مهارة التحدث:

ومهارة التحدث هي المهارة الثانية من مهارات التواصل اللفظية، و"التحدث ليس عملية سهلة أو بسيطة كما يتخيل البعض، إنه عملية غاية في التعقيد، حيث إن المتحدث قبل أن يتحدث إلى





الآخر لا بد أن يكون لديه دافع للتحدث، أو بتعبير آخر لا بد أن يستثار لهذا الحديث أو ذاك، سواء أكانت هذه الاستثارة استثارة داخلية نابعة من الفرد ذاته، وقد تكون هذه الاستثارة خارجية. والمتحدث قبل أن يتواصل مع الآخر يحدد موضوعه بشكل دقيق، ثم ينفقي المتحدث لها الألفاظ، والجمل، والعبارات والتراكيب، والفقرات المعبرة عن الموضوع، ولا تقتصر عملية التحدث عند هذا الحد فقط، ولكن تتضمن جانباً آخر، ويتمثل هذا الجانب في لغة اصطلاح على تسميتها اسم لغة الجسد" (عبدالباري، 2010: 137-138).

ويمكن للباحثة القول بأن التحدث فن ومهارة، وعلى مدير المدرسة أن يتقن في انتقاء الكلمات المناسبة، وأن يجذب المعلمين لما يقوله، وأن يوظف لغة الجسد لأنها تعزز ما يقوله.

#### مؤشرات التحدث:

هناك مؤشرات تدل على التحدث الجيد ولقد ذكر الخليفة، (2003)، نقلاً عن (عبد البارى، 2010) أن من مؤشرات التحدث ما يأتي:

- 1- إخراج الحروف من مخارجها الصحيحة أثناء التحدث.
- 2- اختيار الموضوع الذي يريد المتحدث فيه بعناية.
- 3- استخدام الكلمات والجمل المعبرة عن الأفكار الواردة.
- 4- اختيار الأفكار وتنظيمها عند التحدث.
- 5- توصيل الفكرة إلى المستمع بوضوح وطلاقة.
- 6- الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة الآخرين.
- 7- جذب انتباه المستمع، وإثارته أثناء التحدث.
- 8- القدرة على إقناع الآخرين بإقامة الدليل والبرهان.
- 9- ضبط الحوار ومراعاة عدم خروجه عن موضوع الحديث .
- 10- تحري الدقة والأمانة في عرض الأفكار والآراء .
- 11- استخدام الحركة والصوت الموحى بالمعنى المراد .
- 12- مراعاة آداب الحديث والحوار البناء.



13- القدرة على التعبير الشفهي بطلاقة.

14- تلخيص الأفكار الأساسية في نهاية الحديث (عبد الباري، 2010: 145-146).

وبالإضافة إلى هذه المؤشرات فإن هناك قواعد في فن الحديث ومنها :

- انظر في وجه محدثك وتحري الاعتدال في الصوت.
- التحكم بسرعة الكلام.
- كما تحسن الحديث أحسن الإصغاء.
- لا تماري بكثرة استخدام الكلمات الصعبة غير المألوفة، أو الكلمات الأجنبية (عايش، 2009 : 225-226).

وتجد الباحثة أن على مدير المدرسة أن يراعي تلك الآداب والمؤشرات في حديثه مع المعلمين؛ ليكون حديثه له مردود وواقع في نفوسهم، فعندما ينظر المدير إلى المعلم، ويحدثه بهدوء، وينتقي كلماته، ويكون صادقاً في حديثه لا شك في أن رسالته لن تصل إلى عقل المعلم بل ستخترق قلبه أيضاً.

### (3) مهارة القراءة:

القراءة هي المهارة الثالثة من مهارات التواصل اللفظي و" لقد تطور مفهوم القراءة تطوراً كبيراً، حيث كان ينظر إليها في بدايات القرن العشرين على أنها عملية التعرف على الرموز المكتوبة سواء أكانت هذه الرموز حروفاً أم كلمات أم جملاً. وخرج ثورنديك من خلال دراساته التي أجراها في العقد الثاني من القرن العشرين على أخطاء التلاميذ إلى أن القراءة لا تقتصر فقط على مجرد تعرف الرموز المختلفة، وإنما يتضمن ما هو أبعد من ذلك وهو فهم الرسالة اللغوية التي يقرأها الفرد، ومعرفة مغزاها، أو ما تشير إليه، ثم تطور هذا المفهوم بحيث اتسع لينضوي تحته مفهوم أعم وأشمل وهو أن القارئ حينما يقرأ عملاً ما لا يقرأ فقط ما على السطور، ولكنه يسبر غور هذا النص أو ذاك ليكشف عن أشياء لم يصرح بها" (عبد الباري، 2010: 207-208).

وترى الباحثة أن القراءة من المهارات اللفظية التي قد يستخدمها المدير، وتتطلب مهارة القراءة الوضوح في النطق، واختيار مستوى مناسب من الصوت، ومراعاة قواعد اللغة.

## (4) مهارة الكتابة:

إن استخدام التواصل الكتابي خيار ممتاز لمشاركة المعلومات المنظمة، والتي تفهم بسهولة من قبل القارئ نفسه، وهذا يعني أن القارئ يمكن أن يقرأ ويحصل على الرسالة بوضوح دون معلومات إضافية من مصدر آخر (Mc Pheat , 2010: 53). وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل فاعلية، حينما تكون هناك تفاصيل مطلوبة وإجراءات معينة يجب اتباعها، بالإضافة إلى ذلك فإن كثيراً من مجهوداتنا في مجال الأعمال يجب التعبير عنها كتابة وغالباً في حالات المتابعة بعد المحادثات أو توثيق الاتفاقيات (إيلس، 2008: 56).

ولقد " كان التواصل الكتابي قديماً يشمل الرسائل والمذكرات وحتى الملاحظات العادية المكتوبة. وفي السنوات الحديثة شمل التواصل الكتابي الفاكس، والإيميل، وصفحات الويب. ومن بعض الأساسيات التي تساعد في مهمة الكتابة: الكتابة البسيطة، الكتابة باستخدام صيغة الإيجاب، والكتابة الدقيقة. ويعد التحدث بلغة القارئ مبدأً مرتبطاً بأحد العناصر الأساسية في عملية التواصل، فمعرفة الجمهور يحدد الأسلوب. كما ينبغي تجنب الكلمات التي لا داعي لها؛ فيمكن اختصار الجمل الكلامية وجعل الكتابة بسيطة، وهذا أمر ليس صعباً. فبعد الكتابة ينبغي النظر للكلمات والجمل غير الضرورية بعين ناقدة، ويفضل أن تكون الكتابة بالصيغة الموجبة من خلال تجنب الكلمات والجمل السلبية. كما أن قواعد الإملاء السليمة والصحيحة، واستخدام علامات الترقيم يعكس أن الكاتب كاتباً حذراً وشخصاً يحترم جمهوره أو قراءه. فالدقة تظهر بأن الكاتب يهتم بصورته، ويحترم جمهوره" (22-19 Rosenbaum, 2005)

## مبادئ الكتابة الجيدة :

" لدى العديد من المديرين صعوبة في الكتابة الجيدة، ولتحسين كتابتهم يمكنهم تطبيق مبادئ أساسية متعددة هي :

1. الكتابة ببساطة ووضوح قدر الإمكان وتجنب الكتابة بطريقة يصعب فهمها.
2. التأكد من أن المحتوى ملائم؛ فينبغي عدم إضاعة وقت القارئ بتوصيل معلومات يعرفها أصلاً ، كما وينبغي عدم افتراض أنهم يعرفون الموضوع كمعرفة المدير به .



3. تدقيق اللغة، فعند استخدام الحاسوب، يمكن استخدام وظيفة التدقيق الإملائي. وعند عدم استخدام الحاسوب يمكن الرجوع إلى القاموس "...

(Rue, and Byars ,2005: 53)

وترى الباحثة أنه قد يلجأ مدير المدرسة إلى التواصل الكتابي عندما يكتب تقريراً أو نشرة ما، وأنه ينبغي عليه أن يراعي وضوح الخط، وأن يراعي قواعد اللغة، وأن يبتعد قدر الإمكان عن الكلمات الغامضة حتى تصل رسالته إلى المعلمين بكل يسر ووضوح. ومهارة الكتابة، والتحدث، والاستماع جميعها من المهارات اللفظية، وهناك مهارات أخرى غير لفظية ستتحدث عنها الباحثة لارتباطها بموضوع التواصل .

### ثانياً: مهارات التواصل غير اللفظي :

لا يعتمد التواصل غير اللفظي على اللغة أو الألفاظ، بل يتخذ من لغة الجسد لغة بديلة، فأى عضو في الجسد قد يؤدي عملية التواصل دون اللجوء إلى الألفاظ و" يرتبط بالتواصل غير اللفظي مجموعة من لغات الجسم تتدرج تحت اللغات الآتية: لغة الأيدي، ولغة العيون، ولغة التقارب المكاني، ولغة الشفاه، ولغة الأرجل، ولغة الألوان، وهي على النحو التالي:

1- لغة الأيدي: تعد لغة الأيدي من أكثر اللغات غير المحكية شيوعاً واستخداماً، ومن الملاحظ أن لغة الأيدي تستخدم كلغة إشارة للصم والبكم، وإشارات المرور، وفي المطارات... وهي لغة تعبيرية تهدف لإيصال أفكار معينة يعبر عنها المرسل بحركات مدروسة لليدين للحصول على استجابات مفيدة وصحيحة، مثل : رفع أصبع الإبهام إلى أعلى تعبيراً على الموافقة، ووضع أصبع السبابة على الفم للطلب من شخص معين الكف عن الكلام ( أبو نمره، 2001: 124-129).

وترى الباحثة أنه ينبغي على مدير المدرسة أن يستخدم لغة الأيدي بطريقة مناسبة وبدون مبالغة أو تكلف؛ لأن كثرة استخدام الإشارات وحركات اليد قد تضعف اهتمام المستمع بما يقوله المدير، إذ قد يشعر المعلم بتكلف المدير في تحريك يديه .

2- لغة العيون: وتعد لغة العيون من أكثر اللغات غير المحكية تأثيراً في عملية التواصل بين الأفراد. وعندما ننظر مباشرة في عيون الآخرين فإننا نطلب منهم التواصل والتفاعل معنا، كما وتلعب حركة العيون دوراً كبيراً في استمرارية العملية التواصلية أو إيقافها. وهناك أربع وظائف للغة العيون في التواصل، وهي:



- أ. تنظيم تدفق المعلومات: أي بدء وانتهاء المحادثة .
- ب. التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة لأنها تعكس الانتباه والاهتمام.
- ت. تحمل العواطف والمشاعر: في العادة يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم بعضاً حين مناقشة أبناء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية.
- ث. التحديق يرتبط بنوع العلاقة بين طرفي التواصل، كالإعجاب، والحب، والاهتمام بحديث بعضهما ( أبو نمره، 2001: 124-129).
- "ونظرات العيون يمكن أن تحمل العديد من الرسائل إلى الآخرين، خصوصاً إظهار رغبة الفرد في الاتصال مع الطرف الآخر. على سبيل المثال، نظرة من أحد الموظفين إلى أحد المديرين المنشغلين في حديث مع شخص آخر، قد تعني للمدير أن هذا الموظف لديه بعض الكلام ليقوله . (هيز، 2011: 150)
- وتجد الباحثة أن لغة العيون من أكثر لغات الجسد أهمية، فمن خلالها يمكن أن يبدأ التواصل، ومن خلالها يمكن أن ينتهي أيضاً، فنظرة مدير المدرسة مثلاً إلى المعلم أثناء حديثه قد تشعر مدى اهتمام المدير بحديثه، وبدوره يتشجع المعلم على الاستمرار في الحديث، ولكن إذا أشاح المدير نظره عن المعلم وهو يتحدث فسيتوقف المعلم لأنه قد يشعر أن حديثه لا يهم المدير .
- 3- لغة التقارب المكاني: وهي الاتجاه المكاني للمرسل، أي مكان وقوفه أو جلوسه، أو مدى قربه من الأفراد حين التواصل معهم. ويجب الحفاظ على حزام أو نطاق مسافة التواصل بين الأفراد يتوافق مع توقعاتهم وطبيعة التواصل، وإن أي اختراق لحزام المسافة هذا قد يؤدي إلى عدم الارتياح الذي يمكن أن يعيق التواصل الفعال بين الأطراف المتواصلة، ومن الرسائل التي يمكن نقلها من خلال التقارب المكاني الآتي: الاقتراب من طالب غير منتبه وغير مشارك في التفاعل الصفي لحثه على الانتباه والمشاركة... والابتعاد من طالب أثناء حديثه أو إجابته مع القيام بحركة تشير إلى اللامبالاة لإشعاره بالتوقف وعدم الموافقة ( أبو نمره، 2001: 124-129) .
- وهناك أربعة أنواع من المسافات التي يتركها الأشخاص بينهم أثناء الحديث والتي تعبر عن علاقات مختلفة بين الأفراد، هي :
- المسافة الحميمة لغاية (45) سم ... كما أن الأشخاص هنا يرون بعضهم عن قرب ويستطيعون التكلم بالهمس.



- المسافة الشخصية: بين ( 45-100 ) سم في هذه المسافة يكون الأشخاص قادرين على لمس بعضهم بعضاً.
- المسافة الاجتماعية الإرشادية: من متر إلى مترين، في هذه المسافة يكون الأشخاص قادرين على رؤية بعضهم بشكل جيد، وهي المسافة التي يمكن أن تنشأ فيها العلاقات المهمة للشخص، مثل أن يتحدث شخص مع آخر يجلس خلف المكتب .
- المسافة العامة: من مترين فأعلى، وترتبط هذه المسافة مع المناسبات الاجتماعية أو الخطب العامة مثل الشخص الذي يتحدث إلى جمهور من على منصة أو حتى بدون منصة ( هيز، 2011 : 63 ) .

وترى الباحثة أن مدير المدرسة قد يكون على أي مسافة من المسافات السابقة، وأن أفضلها بالنسبة للمدير والمعلمين هي المسافة الاجتماعية الإرشادية .

4- لغة الشفافة : إن لغة الشفافة تحمل معانٍ كثيرة، ومنها ما يشير إلى الدفء والسعادة والصدقة، ومنها ما يشير إلى الغضب وعدم الرضا. ومن الرسائل التي يمكن نقلها عن طريق الشفاه ما يلي: الابتسامة تشير إلى السعادة والصدقة والقبول. والعبوس وتقطيب الشفتين يشير إلى الغضب وعدم الموافقة ( أبو نمرة، 2001: 124-129) .

وترى الباحثة أن لغة الشفاه قد تؤثر على استمرارية عملية التواصل أو توقفه، فمثلاً إذا ابتسم المدير أثناء تحدث المعلم معه، فإن المعلم سيتشجع وسيشعر بأن حديثه مرغوب، وبالتالي سيواصل التحدث، ولكن إذا تمت المدير بشفتيه كلاماً غير مفهوم بعد حديث قاله له المعلم فإن المعلم قد يتوجس، أو قد لا يفهم ما سيقوله المدير بعد ذلك مما سيعيق التواصل .

## الاتصال والتواصل من منظور إسلامي

لقد حظي موضوع الاتصال والتواصل باهتمام في الإسلام سواء في القرآن الكريم، أو في السنة النبوية وذلك من خلال الحديث عن أشكال التواصل بنوعيه، التواصل اللفظي وغير اللفظي، وأطراف التواصل، ومهاراته .

## أولاً : التواصل في القرآن الكريم:

الاتصالات الفعالة التي تتسم بالوضوح تعد دليلاً على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الناس، حيث إن وضوح الاتصالات والإنصات الجيد من مؤشرات العلاقات الإنسانية . فلقد ورد ذكر الاتصالات بأنواعها اللفظية وغير اللفظية في القرآن الكريم، مما يدل على أهميتها في التفاعل بين الناس . "فقد قال سبحانه مشيراً إلى حرص سيدنا موسى عليه السلام بأن يكون اتصاله واضحاً مفهوماً: ﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي \* وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي \* واحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي \* يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴾ ( طه، 25-28) وقال سبحانه: ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾ ( النحل، 125).

كما تطرق القرآن إلى أساليب التواصل غير اللفظي كلغة الجسد بما فيها من التبسم، والإشارة.

" وحيث إن التبسم هو أحد أنماط الاتصال غير اللفظي، فإنه قد ورد في سورة النمل قوله تعالى : ﴿ حَتَّى إِذَا أَتَوْا عَلَى وَادِي النَّمْلِ قَالَتْ نَمْلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ \* فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل 18-19 ) وهذه مريم ابنة عمران التي اكتفت بالإشارة واستغنت عن الكلام، فكانت إشارتها رسالة واضحة مفهومة، فقد قال سبحانه وتعالى بهذا الصدد ﴿ فَأَشَارَتْ إِلَيْهِ قَالُوا كَيْفَ نُكَلِّمُ مَنْ كَانَ فِي الْمَهْدِ صَبِيًّا ﴾ (مريم، 29) (الحريري، 2010 : 17-18)

ولم يقتصر القرآن على التواصل بين الإنسان ببني جنسه، بل تعرض إلى تواصل الإنسان وغير الإنسان من طير، وحيوان، وحشرات مع بعضهم البعض. " ومن المعروف أن الحيوانات الأخرى

تتصل ببعضها، أو يؤثر بعضها في البعض الآخر . في تملك وسائل التواصل والتفاهم فيما بينها" (يوسف، 1990: 11)

يقول سيد قطب رحمه الله: " وللطيور والحيوانات والحشرات وسائل للتفاهم هي لغاتها ومنطقها فيما بينها والله سبحانه خالق هذه العوالم، يقول تعالى: ﴿ وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَالُكُمْ ﴾ (الأنعام، 38) ولا تكون أمماً حتى تكون لها روابط معينة تحيا بها، ووسائل معينة للتفاهم فيما بينها. وذلك ملحوظ في حياة كثير من الطيور والحيوان والحشرات . (قطب، 2003: 2634 ) ويعد كلام النملة للنمل شكلاً من أشكال التواصل التي تطرق اليها القرآن قال تعالى : ﴿ حَتَّىٰ إِذَا أَتَوْا عَلَىٰ وَادِي النَّمْلِ قَالَتْ نَمَلَةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِنَكُمْ لَا يَحْطِمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ ﴾ (النمل، 18) " فالنمل له لغة تخاطب وهذه ليست خاصة بالنمل، وإنما لجميع أصناف المخلوقات سواء التي تدب على بطنها أو على رجلين أو على أربع تتفاهم فيما بينها، وكل صنف له لغته يتفاهم أفرادها بها، وهذه حقيقة علمية كونية نزلت مع القرآن يوم أن أنزل، فهذه حقيقة يقينية بالنسبة لنا ومقطوع بها "(الخطيب، 2001 : 304).

مما سبق يمكن للباحثة القول بأن أشكال / أطراف التواصل في القرآن الكريم متعددة ومنها :

- تواصل الإنسان مع غيره من بني جنسه.
- تواصل الإنسان مع غيره من الأجناس الأخرى.
- تواصل غير الإنسان من طير أو حيوان، أو حشرات مع بعضها البعض.

### ثانياً التواصل في السنة:

لقد حدثنا الاسلام على التواصل فيما بيننا وذلك من خلال دعوة خير الخلق وخاتم الأنبياء إلى رد السلام، وعبادة المريض، واتباع الجنائز وإجابة الدعوة وتشميت العاطس " فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : "حق المسلم على المسلم خمس : رد السلام، وعبادة المريض، واتباع الجنائز وإجابة الدعوة، وتشميت العاطس" (النووي، د.ت: 107-108). وعن عبد الله ابن عمرو بن العاص رضي الله عنه أن رجلاً سأل رسول الله صلى الله عليه وسلم : أي الإسلام خير؟ قال: "تطعم الطعام، وتقرأ السلام على من عرفت ومن لم تعرف" متفق عليه (النووي، د.ت: 278) وعن النبي صلى الله عليه وسلم قال:



" ليس الواصل بالمكافئ، ولكن الواصل الذي إذا قطعت رحمه وصلها "رواه البخاري (النووي، د.ت:133).

وتتجلى بعض مهارات التواصل في حديث رسول الله ﷺ، وعن عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قالت: "كان كلام رسول الله ﷺ كلاماً فصلاً يفهمه كل من يسمعه" - رواه أبو داود . وعن أنس رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أن النبي ﷺ "كان إذا تكلم بكلمة أعادها ثلاثاً حتى تفهم عنه، وإذا أتى على قوم فسلم عليهم سلم عليهم ثلاثاً ". رواه البخاري (النووي، د.ت: 234).

ولقد "كان ﷺ أنصح خلق الله، وأعذبهم كلاماً، وأسرعهم أداءً، وأحلامهم منطقاً، حتى إن كلامه ليأخذ بمجامع القلوب، ويسبي الأرواح، ويشهد له بذلك أعداؤه. وكان إذا تكلم بكلام مفصل مبين يُعده العاد، ليس بهذ مُسرع لا يُحفظ، ولا منقطع تخلله السككات بين أفراد الكلام، بل هديه فيه أكمل الهدى، قالت عائشة: ما كان رسول الله ﷺ يسرُّد سردكم هذا، ولكن كان يتكلم بكلام بين فصل يحفظه من جلس إليه. وكان كثيراً ما يعيد الكلام ثلاثاً ليعقل عنه وكان إذا سلم سلم ثلاثاً. وكان طويل السكوت لا يتكلم شيء في غير حاجة، ويتكلم بجوامع الكلام، فصل لا فضول ولا تقصير، وكان لا يتكلم فيما لا يعنيه، ولا يتكلم إلا فيما يرجو ثوابه ... وكان جُلُّ ضحكه التبسم بل كله التبسم، فكان نهاية ضحكه أن تبدو نواجذه" (الزرعي، د.ت:78-79).

وعن ابن لأبي هالة، عن الحسن بن علي، قال: سألت خالي هند بن أبي هالة، وكان وصافاً، فقلت: صف لي منطق رسول الله ﷺ، قال: كان رسول الله ﷺ متواصل الأحران، ...طويل السكت، لا يتكلم في غير حاجة، يفتح الكلام، ويختتمه باسم الله تعالى، ويتكلم بجوامع الكلم، كلامه فصل، لا فضول، ولا تقصير (الترمذي، د.ت:28).

ولم يقتصر تواصل الرسول ﷺ على التواصل اللفظي بل نجد أنه وظف التواصل غير اللفظي من خلال استخدام لغة الجسد في كثير من المواقف. و"عن أسماء بنت يزيد - رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا أن رسول الله ﷺ مر في المسجد يوماً وعصبته من النساء قعود، فألوى بيده بالتسليم رواه الترمذي، وهذا محمول على أنه ﷺ جمع بين اللفظ والإشارة، ويؤيده أن في رواية أبي داود "فسلم علينا" (النووي، د.ت: 279-280). وكان ﷺ "إذا أشار بكفه كلها، وإذا تعجب قلبها وإذا تحدث اتصل بها، وضرب براحته اليمنى بطن إبهامه اليسرى، وإذا غضب أعرض وأشاح، وإذا فرح غض طرفه، جُلُّ ضحكه التبسم" (الترمذي، د.ت: 28).

وتجد الباحثة أن الاهتمام بالتواصل ومهاراته ليس أمراً مستجداً، ولكن الإسلام اهتم به منذ أكثر من 1400 عاماً لما له من دور في تحقيق رسالة الإسلام. وأن مربي الأمة ومعلمها ﷺ قد وظف مهارات التواصل في نشر رسالة الإسلام، ومن المهارات اللفظية للتواصل التي يمكن استخلاصها من حديث رسول الله ﷺ ما يأتي:

- 1- تبيين الكلام وإيضاحه للمخاطب.
- 2- تكرير الكلام إذا لم يفهم إلا بذلك.
- 3- توفير جو من الأمن والسلام بقراءة السلام.
- 4- توظيف لغة الجسد من لغة اليد كالإشارة باليد واستخدام لغة الوجه.
- 5- التحدث بروية.
- 6- توظيف السكوت البناء.

كما ترى الباحثة أنه ينبغي على مدير المدرسة كمرّب تربوي أن يقتدي بمعلم الخير رسولنا محمد ﷺ ويتخذة قدوة في سكناته، وحركاته، وكلامه.

### ثالثاً : التواصل عند المفكرين المسلمين

لقد اهتم بعض المفكرين المسلمين بالتواصل ومهاراته ومنهم الإمام أبو حامد الغزالي في كتابه إحياء علوم الدين، حيث تحدث عن بعض صفات المنصتين الجيدين، باعتبار أن الإنصات الجيد مهارة من مهارات التواصل، ورأى أن المنصت يجب " أن يكون مصغياً إلى ما يقوله القائل، حاضر القلب، قليل الالتفات إلى الجوانب متحرزاً عن النظر إلى وجوه المستمعين وما يظهر عليهم من أحوال الوجد، مشتغلاً بنفسه ومراعاة قلبه، ومراقبة ما يفتح الله تعالى له من رحمته في سره، متحفظاً عن حركة تشوش على أصحابه. بل يكون ساكن الظاهر هادئ الأطراف، متحفظاً عن التننح والتناؤب، ويجلس مطرقاً رأسه كجلوسه في فكر مستغرقاً لقلبه ... ساكناً عن النطق في أثناء القول بكل ما عنه بد (الغزالي، د.ت: 299). ومن مهارات التواصل التي تطرق إليها ابن جماعة استخدام نبرة صوت مناسبة إذ إنه لا ينبغي للمعلم أن " يرفع صوته لدرجة التشويش على الطلبة أو تصديع رؤوسهم أو خفض الصوت لدرجة إجهاد الآذان، أو عدم حصول الفائدة، أي الاعتدال بالصوت على قدر الحاجة" (منصور، 2011 : 17).

وتجد الباحثة أن حديث ابن جماعة والغزالي وغيرهما من المفكرين المسلمين إنما يأتي بناءً على أهمية موضوع التواصل ومهاراته. فالاهتمام بالمنصت (المستقبل) جاء لأهمية دوره في إنجاح عملية التواصل، فإن لم يكن المستقبل مهتماً بكلام المرسل وإن لم يصغ باهتمام فإنه سيعيق التواصل، وفيما يلي أهم المعوقات المتعلقة بالتواصل:

### معوقات التواصل :

توجد مجموعة من المشكلات والعوائق التي تحول دون إجراء عملية التواصل بشكل سليم، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنتظرة من التواصل ومنها :

#### 1- عوائق داخلية:

- مثل النظرة الدونية للآخر واعتباره في مستوى أدنى من مستوى المرسل، ومشاعر النقص، أي نقص أساسي في الثقة بالنفس والذي قد يعبر عنه بحساسية مفرطة تجاه الآخرين، أو بذل الجهد المفرط لإثبات الكفاءة، مما يؤدي إلى التفاخر والمباهاة والنقد الزائد للغير.
- والأفكار أو المعلومات المسبقة وغير الصحيحة عن موضوع التواصل، وعوائق داخلية ذات صبغة ذهنية وتتمثل في جملة العوامل الذهنية مثل قصور المستقبل عن فك الترميز، ومثل اختلاف المرجعية وتباين المفاهيم بينه وبين المرسل (علي، 2009: 191-197).
- ومن المعوقات الشخصية للتواصل القصور في مهارات الاتصال: إذ " يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل مثل مهارات الكتابة ونقل الأفكار، ومهارة التحدث بطلاقة، ومهارة القراءة، ومهارة الإصغاء، والمهارة في التفكير المنطقي والقدرة على تكوين الآراء وربطها ببعض. فيجب العمل على تنمية هذه المهارات عن طريق البرامج التدريبية والاشتراك في الاجتماعات والمؤتمرات واللجان (عرب، 1427: 41).

#### 2- عوائق خارجية :

- مثل المعوقات المادية: وتشمل الأجهزة والخلل في شبكة التواصل، والعوامل الفيزيائية للنقل والاستقبال، والأوضاع الطبيعية كالبرودة والحرارة والازدحام والضوضاء.
- الفقر المعرفي أو اللغوي: يعتبر التحكم في اللغة والمعرفة المراد إرسالها عاملاً حاسماً في نجاح التواصل، وإلا انقلب الهدف منه إلى ضده. والمكان الذي يحدث فيه التواصل، فكلما

كان الفضاء غير مريح نفسياً وجسماً كلما كان التواصل دون المستوى المرغوب فيه، وانعدم أثره الإيجابي، والتوقيت غير المناسب، وعدم ملاءمة الموضوع لحاجات المستقبلين.

### 3- عوائق اجتماعية :

كالمسايرة الزائدة أو الإمعية، حيث المرسل يباليغ في موافقة الأشخاص الآخرين على حساب الموضوع الحقيقي للتواصل وحاجة الآخرين إليه ... والجهل بخصائص المستقبل.

### 4- عوائق منهجية وبيداغوجية:

وتشمل: عوائق مصدرها الرسالة، وعوائق مصدرها الوسائل المنهجية، وعوائق مصدرها المرسل، وعوائق خاصة بالمستقبل (علي، 2009: 191-197).

ويمكن أن تقسم معيقات التواصل إلى معيقات ترتبط بالمرسل، ومعيقات ترتبط بالمستقبل، ومعيقات ترتبط بالرسالة، ومعيقات ترتبط بالبيئة المحيطة.

#### أ- معيقات ترتبط بالمرسل مثل :

الفروق الثقافية والتعليمية، والفروق في العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات، وعدم الاهتمام أو انعدام الرغبة في العطاء، وعدم التخطيط الجيد للنشاطات المنفذة ... وضعف في مهارات التواصل أو عدم استخدامها بشكل مناسب، وغيرها من الأمور.

#### ب- معيقات ترتبط بالمستقبل مثل :

انعدام الثقة بالنفس، والانشغال والتشتت، وفقدان الثقة بالآخرين، والخوف من النقد، والثقة البالغة في النفس، وخبرات وتجارب سابقة سلبية، وضعف في مهارات التواصل، وعوائق تتعلق بالحواس مثل نقص في السمع، أو مشكلات في النطق، وأمور أخرى.

#### ت- معيقات ترتبط بالرسالة مثل :

عدم وضوح الرسالة، ونقص في الرسالة، وعدم انسجام الرسالة مع العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، ووجود رسائل متناقضة ومتضاربة، ورسائل معقدة أو مركبة.

#### ث- معيقات ترتبط بالبيئة المحيطة مثل:

اختيار غير مناسب للوقت، أو للمكان أو للوسائل المستخدمة.

(الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د.ت: 2-4 )



وترى الباحثة أنه يمكن التغلب على جميع هذه المعوقات وذلك إذا توفرت نية ورغبة لتحقيق التواصل الناجح لدى كل من المدير ومعلميه أي لدى ( المرسل، والمستقبل ). وإذا اهتم الطرفان بإنجاح عملية التواصل، فإن المرسل (المدير) سيهتم بأن تكون رسالته واضحة وبسيطة، وسيهتم بأن يكون الجو الذي تحدث فيه عملية التواصل جواً إيجابياً، مريحاً مما سيؤثر بدوره على المعلمين، وعلى أدائهم ورضاهم. وللتعرف إلى الأثر الذي قد يحدثه التواصل على أداء العاملين تعرض الباحثة أثر الاتصال والتواصل على الأداء فيما يلي:

### أثر الاتصال والتواصل على الأداء :

إن تبادل المعاني والمعلومات يشكل مطلباً إنسانياً، وهو في المنظمات يعتبر أمراً حيوياً للعاملين فيها. وحيثما تم كبح الاتصال أو الحجر عليه أو التقليل منه، أو كان مصطبغاً بالغموض كلما انعكس ذلك سلباً على رضا العاملين وعلى قناعاتهم بالعمل، وزاد من فرص تركهم له. ( حسين 2004: 242) . ورأى (الطجم والسواط، 2003) نقلاً عن (آل الشيخ، 2011) أن الأداء يعبر عن مستوى إنجاز العمل، ولذلك يتأثر بشكل كبير بالبيئة المادية للعمل، والتي من أهم عناصرها الاتصالات التي تيسر طرق العمل، من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية، مما تنتجه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على مستوى أدائهم، فالفرد الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر وسرعة بالاستفادة من مميزات الاتصالات الفعالة يحب عمله ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يستخدم الطرق التقليدية البطيئة التي تثير الملل تتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل ويرغب في الانتقال من العمل، وينخفض مستوى أدائه، ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتصالات تكمن في تأثيرها المباشر على اتجاهات الأفراد التي تنعكس سلباً أو إيجاباً على سلوكياتهم (آل الشيخ، 2011: 31) .

ولقد تبين أن "الذين يخلون من التواصل بأنهم يلاقون صعوبة في التحدث مع الأشخاص الجدد، كما أفادوا إلى أنهم يلاقون صعوبة في الإجابة في الكلام، وأنهم لا يستطيعون التعبير عن ملاحظاتهم وقيمهم، كما أن هذه الصعوبة تؤثر على تواصلاتهم بالآخرين، ويؤدي هذا إلى الشعور بالكآبة، ويذكرون بأنهم يشعرون بأن المجتمع ينظر إليهم بتمعن وانتقاد " (علي، 2009: 194) .

وعندما يتم " كبح الاتصال أو الحجر عليه أو التقليل منه، أو كان مصطبغاً بالغموض كلما انعكس ذلك سلباً على رضا العاملين، وعلى قناعاتهم بالعمل، وزاد من فرص تركهم له ... والأفراد



الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع قرارات مؤسساتهم ستتوافر فيهم دافعية أكثر ومعرفة أعمق، مما تتعكس آثاره إيجاباً على تحملهم لمتطلبات هذه القرارات، فإنتاجية الفرد وقناعته بالدور الذي يمارسه تكون أعلى في بيئة ديموقراطية يسودها نظام اتصال فعال، يوفر له فرص مشاركة إيجابية فاعلة. (الطويل، 2001: 242).



## ثالثاً: فاعلية الأداء

## فاعلية الأداء

### أولاً: تعريف فاعلية الأداء

لقد حظي موضوع فاعلية الأداء بنصيب من البحث والدراسة نظراً لأهميته في تطوير العملية التربوية. ومن تلك الدراسات ما درس مقومات مدير المدرسة الفاعلة، ومنها ما بحث في معوقات الإدارة الفاعلة، ومنها ما بحث في سبل تعزيز فاعلية المدير. ومن الباحثين من نظر إلى الفاعلية والفعالية كمفهوم واحد ومن التعريفات التي وُضعت للفاعلية، والفعالية ما يلي:

لقد عرف العاجز ونشوان (2005) الفاعلية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المدرسية المرغوبة بأقل جهد و وقت وتكلفة.

ويعرف ويب (webb, 1974) نقلاً عن أخوارشيدة،(2006) الفاعلية بأنها القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة. أما اتزيوني (Etzioni) فيعتبر المنظمة فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية ( أخوارشيدة، 2006 : 79).

وتعرف الفاعلية بأنها العمل بأقصى الجهود للوصول إلى تحقيق الهدف عن طريق بلوغ المخرجات المرجوة، وتقويمها بمعايير وأسس البلوغ ( العسيلي، 2007 : 9).

كما وتعرف الفاعلية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرغوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة (الأفندي،2012: 11).

ويرى المساعد، 2006 نقلاً عن (العمرات،2010) أن فاعلية الأداء هي مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته للمدرسة دون إهدار للوقت، أو الجهد (العمرات، 2010 : 352).

وتعرف الفاعلية الإدارية بأنها " قدرة الإدارة على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين. وليس القصد مجرد الوصول إلى أهداف أو إنجازات ما، ولكن الأساس هو تحقيق مستوى من الكفاءة يمثل أفضل استثمار للموارد والطاقات المتاحة (فليه، وعبدالمجيد، 2005 : 151). كما ويعرف الأداء الفعال بأنه " مجموعة المناشط والإجراءات التي تقوم بها المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال الإدارة، دون إهدار في الوقت أو الطاقة، بغية تحقيق الجودة الشاملة ( العسيلي، 2007 : 9).





وتعرف الباحثة فاعلية الأداء بأنها قدرة المدير على أداء مهامه الإدارية والفنية بكفاءة مما يحقق أهداف المدرسة ببسر، وبسهولة، وبأقل وقت وتكلفة ممكنة.

### ثانياً: تطور مفهوم الفاعلية الإدارية :

مر مفهوم الفاعلية المدرسية بمراحل تطور استندت إلى تطور مفهوم الإدارة التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، وقد استعارت المؤسسات التربوية في البداية مفهوم الفاعلية من الأدب النظري والممارسة الميدانية الخاصة بفاعلية المؤسسات الصناعية ( البهواشي، 2006 : 13).

إن الاهتمام بالفاعلية الإدارية... يمكن أن يعود إلى كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة، أو ما يسمى مدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن العشرين 1880 - 1940، وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية للإدارة، وإن تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم تزداد فاعلية وكفاءة الإدارة في المنظمة، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت وجهة النظر الكلاسيكية في الإدارة حول التنظيم وإعادة التنظيم قديمة وغير متمشية مع الواقع، وتطور حقل الإدارة العامة بشكل خاص... وثبت أن ما كان يعتقد أن للإدارة مبادئ علمية، وأنها خالية من أي مفاهيم وقيم اجتماعية وسياسية غير صحيح، فالإدارة مملوءة بالقيم الاجتماعية والسياسية الأخرى التي تؤثر على أدائها، ومن ثم يجب أخذها في الاعتبار ( أخوارشيدة، 2006 : 81-85).

وترى الباحثة أن مفهوم الفاعلية مستمد من المجال الصناعي، ثم تطور من النظرة الكلاسيكية القائلة بأن للإدارة مبادئ علمية بحتة خالية من القيم الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية إلى نظرة أكثر انفتاحاً ومرونة تنظر إلى أن الإدارة قائمة على مبادئ علمية، ولكنها تتفاعل وتتأثر بالقيم المحيطة بها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية.

### ثالثاً: المدرسة الفاعلة

#### (1)- مفهوم المدرسة الفاعلة:

تعرف المدرسة الفاعلة بأنها " المدرسة التي تضمن تحصيلاً عالياً لطلبتها وقادرة على تجديد ذاتها وحل مشكلاتها الداخلية، وباحثة عن تطوير مهارات الدراسة الذاتية لدى أفرادها، وهي مدرسة جميلة المظهر، إدارتها واعية، تنظيماً محكم، لها رسالة واضحة تحدد من خلالها الصلاحيات لدى



أفراد مجتمعها من طلبة ومعلمين وعاملين وإدارة. وهي التي تراجع خططها باستمرار وتواكب مستجدات العصر، وتعمل على توفير جو مريح من الاتصال والتواصل بين أفرادها، وتستفيد من الخبرات المتاحة لتحقيق نسبة عالية من الخريجين ذوي التحصيل العالي والمرتفع " (دياب، 2006، 3).

وتعرف فاعلية المدرسة بأنها " أداء الوحدة التنظيمية المسماة (المدرسة)، وأداء المدرسة يمكن أن يعبر عنه كمخرج من مخرجات المدرسة، والتي بدورها تقاس بمعدل تحصيل الطلاب في نهاية الفترة الرسمية الدراسية ( 18 :Scheerens,2000 ).

و"المدرسة الفاعلة هي تلك المؤسسة التربوية التي تديرها قيادة خبيرة واعية، قادرة من خلال التأثير في أركان العملية التعليمية التعلمية من معلمين أكفاء، وطلبة ملتزمين، وآباء مهتمين وغيرهم وتنسيق جهودهم جميعاً على أن تحدد لنفسها فلسفة ورؤية، تمكنها ضمن واقعها وظروفها، من تحقيق رسالتها وأهدافها المتمثلة في توفير تعليم فعال لطلبتها يكسبهم المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تتطلبها حياتهم الحاضرة والمستقبلية (الدويك، 2005: 16). و"المدرسة الفاعلة هي التي تتميز بإدارة ديمقراطية وتهتم بالتخطيط الجيد لأعمالها الفنية والإدارية ولأنماط النشاط الفني، إضافة إلى تحسين كفايات المعلمين الفنية من خلال الاهتمام بالمناهج وطرق التدريس، وتفعيل البرامج والمشاريع الريادية، وتنظيم العلاقة مع المجتمع المحلي، ورسم الخطط المتنوعة لمعالجة ضعف الطلاب، وإثراء المنهاج وحضور الدورات التربوية الهادفة، وتفعيل الأنشطة المدرسية من إذاعة وصحف محلية ووسائل تعليمية والاستفادة من المختبرات والمكتبات والكفاءات سواء أكانت داخل المدرسة أم خارجها" (حماد، 2007: 1).

وتعرف الباحثة المدرسة الفاعلة بأنها المدرسة التي تكون إدارتها منفتحة والتي تُخرج طلاباً يمتلكون من المهارات ما يمكنهم من مواجهة التحديات والتعامل مع الواقع، وهي المدرسة التي تتمتع بوجود علاقة متينة بينها وبين المجتمع المحلي، والتي توفر جواً من التواصل يمكن العاملين من القيام بأعمالهم بيسر مما يحقق أهداف المدرسة.

## (2)-أهداف المدرسة الفاعلة :

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المدرسة الفاعلة إلى تحقيقها، ومن هذه الأهداف ما

يأتي:

1- تنمية شخصيات المتعلمين بشكل متكامل، وتربيتهم تربية شاملة.



- 2- مساعدة المتعلمين على فهم أنفسهم وإشباع حاجاتهم المختلفة ( العقلية، والاجتماعية، والجسمية، والنفسية، والانفعالية، أو الوجدانية ).
- 3- تنمية طاقات الطلاب المبدعة، وتعهد مواهبهم، ورعاية إبداعهم وابتكاراتهم إلى أقصى طاقة ممكنة.
- 4- إكساب الطلاب القدرة على تحمل المسؤولية الاجتماعية، والقيام بمتطلبات المواطنة.
- 5- إكساب الطلاب المهارات التي تؤهلهم لمواجهة احتياجات التنمية الشاملة ومتطلبات العصر، من القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة من جهة، وتحقيق أهداف المجتمع وطموحاته من جهة أخرى. (اندرأوس، 2012: 141-143).

كما أضاف الخطيب (2006) مجموعة أخرى من الأهداف وهي:

- 1- إكساب الطلاب مهارات التواصل الثقافي والحضاري مع الشعوب والمجتمعات الأخرى، والانفتاح على الثقافات الأخرى، مع الاعتزاز بهوية الأمة الوطنية.
- 2- إكساب الطلاب مهارات الحوار المتوازن واحترام الرأي والرأي الآخر، وتقبل التنوع وإشاعة ثقافة التسامح.
- 3- تمكين الطلاب من استيعاب علوم العصر وامتلاك المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ومواكبة ثورة المعلومات والاتصالات.
- 4- إقامة علاقات واتصالات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتعزيز تعلم الطلاب ورعايتهم وتعظيم تحصيلهم الدراسي.
- 5- إشاعة معايير الجودة والتميز والإبداع والابتكار، واعتماد أنظمة ضمان الجودة للحكم على فاعلية الأداء والكفاءة الإنتاجية للمدرسة (الخطيب، 2006: 467-468).

وتلخص الباحثة أهداف المدرسة الفاعلة بأنها المدرسة التي تُثمي الطالب تنمية شاملة متكاملة ليكون مثقفاً، ومبدعاً، وقادراً على امتلاك مهارات التواصل التي يتطلبها عصر التكنولوجيا الحديث. وللتعرف على المدرسة الفاعلة بصورة أكثر وضوحاً فهناك بعض الخصائص التي تتميز بها المدرسة الفاعلة، تبيينها الباحثة على النحو التالي:

### (3) - خصائص المدرسة الفاعلة:

- إن هناك العديد من الخصائص المتنوعة التي تتسم بها المدرسة الفاعلة، ومن أهمها:
- بيئة مدرسية آمنة: يسير العمل داخل المدرسة الفاعلة بشكل واضح ومنظم وخالٍ من أي أعراض فيزيقية، حيث يعتبر المناخ السائد داخل هذه المدرسة ميسراً لكل من عمليتي التدريس والتعلم.
  - مناخ مدرسي جيد: يسود المدرسة الفاعلة مناخ مدرسي جيد يساعد على تحقيق التوقعات المحددة من قبل، والخاصة بتنمية مهارات الطلاب وتحسين أدائهم.
  - القيادة التربوية: يؤدي المدير داخل المدرسة الفاعلة دوره كقائد تربوي بطريقة فعالة من خلال توصيل التوقعات التي تم تحديدها من قبل لكل من الأفراد العاملين والآباء والطلاب.
  - وضوح المهام المكلف بها العاملون: توجد بعض المهام الواضحة التي يكلف بها الأفراد العاملون داخل المدرسة الفاعلة، حيث يلتزمون بأهداف المدرسة التربوية وأولوياتها وإجراء عملية التقويم والمحاسبة الخاصة بمدى تحقيق أهداف المدرسة وتوقعاتها... (حسين، 2004: 276-277).

ومن خصائص المدارس الفاعلة أنها توفر بيئة منظمة وآمنة، وذات توقعات عالية للتلاميذ، وذات مبادئ تعاونية تنظيمية، وتوفر للتلاميذ فرص تعليم ذات معنى، والمدارس الفاعلة تعترف بالنجاح وتكافئه، وتظهر كمصدر للمجتمع، كما أنها تنظم إجراءات لتطوير العاملين، ولديها مناهج محكم، وتقيم تحقيق أهدافها باستمرار، إضافة إلى أنها تستثمر الوقت في التعليم ( عايش، 2009 : 57 ).

وتلخص الباحثة خصائص المدرسة الفاعلة بوجود بيئة فيزيقية مناسبة، وقائد حكيم يعمل على توفير مناخ مساعد لتحقيق الأهداف المطلوبة من المعلمين ومن الطلاب، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة.

### (4) - مؤشرات المدرسة الفاعلة:

هناك العديد من المؤشرات التي تدل على فاعلية المدرسة منها ما يرتبط بمجال التحصيل الدراسي، ومنها ما يرتبط بمجال القيادة التربوية الفاعلة، ومنها ما يرتبط بمجال العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية. ويستدل على مجال القيادة التربوية الفاعلة من خلالحرص المدرسة على إقامة علاقات



عمل واضحة وسليمة مع العاملين تستند إلى رسالة واضحة للمدرسة وتتفق مع القوانين والأنظمة المرعية في النظام التربوي، وحرص المدرسة على الابتعاد عن التحيز في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية وطلبتها، وحرص المدرسة على تشجيع الطاقات التعليمية الإبداعية لدى طلبتها ومعلميها (دياب، 2006: 6). ويرى أوستن " أن المدرسة الفعالة هي تلك التي يتوفر لها مدير قائد... لديه توقعات عالية بالنسبة لأداء المعلمين والطلبة... وتوفر علاقات جيدة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة". ويقترح موس ( MOOS ) ثلاث خصائص تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية هي: علاقات دافئة ومساندة الإدارة للمعلمين، والتأكيد على المهام الأكاديمية، وأخيراً توافر وسط اجتماعي لعمل المعلمين ( أخوارشيدة، 2006: 103).

#### ومن مؤشرات المدرسة الفاعلة:

- المظهر العام للمدرسة ومرافقها وحجمها.
  - مدى رضى المعلمين والإداريين عن وجودهم في المدرسة والتزامهم بأهدافها واعتزازهم بها.
  - وضوح أهداف المدرسة ونشاطاتها.
  - قدرة المدرسة على جذب المعلمين الأكفاء والإداريين الناجحين والاحتفاظ بهم.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات وتقويم نتائجها .
  - مدى الاستقرار لدى العاملين من حيث استمرارهم في العمل في المدرسة...
  - تحديد توقعات عالية من الطلبة والمعلمين.
  - مدى جدية المدرسة في التركيز على عملية التعليم والتعلم وحرصها على توفير الوقت اللازم لذلك، وعدم تبديد وقت الطلبة في المظاهر والأنشطة غير المجدية.
  - تسهيل فرص تفاعل المعلمين معاً... (الدويك، 2005: 28-29).
- وتجد الباحثة أن أهم مؤشر يدل على فاعلية المدرسة رضى كل من العاملين في المدرسة، وأهالي الطلبة، والطلبة أنفسهم عن المدرسة.

#### (5)-مقومات المدرسة الفاعلة:

- 1- فلسفة ورؤية واضحة: إن فلسفة المدرسة الفاعلة التي ينشدها الإسلام لأبنائه قائمة على التصور الإسلامي الصحيح للإنسان، والكون، والحياة، وعلاقة الإنسان بالخالق المربي العظيم.



2- إدارة فعالة: يعرف المديرون الفاعلون عندما يكونون ناجحين في عملهم، وعندما تحصل مدارسهم على مستوى عالٍ من الإنجاز الأكاديمي، وعندما يساعدون الطلاب على إنجاز أهداف أخرى مثل المهارات الاجتماعية...

3- مواكبة التطور: إن الاستفادة من التكنولوجيا أمر يحتمه عالم التغيير والانفجار المعرفي، فبجانب الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة فعالية الإدارة المدرسية بدخول الحاسوب، فمن الطبيعي أن يطرأ على المناهج جميعها دون استثناء تعديلات جوهرية مع انتشار استخدام الحاسوب كوسيلة للتعليم (منصور، 2007: 3-7).

### (6) - مدير المدرسة الفاعلة :

إن المدير الفعّال يقدر الجهود الفردية والجماعية لأعضاء هيئته التدريسية، ويتفاعل معهم بطريقة سهلة ومباشرة وجهاً لوجه، ويثني على جهودهم، ويكافئها بهذا الأسلوب، ولا يكتفي بالرسائل والمكالمات الهاتفية (الدويك، 2005 : 159).

وهناك العديد من الخصائص والصفات التي ينبغي لمدير المدرسة أن يتحلى بها، ومن أهم تلك الصفات: توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي، إذ إن ذلك يزيد من فرص نجاح ناظر المدرسة في دور القيادة، وهناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد، لأن كلاً منهما قد يؤثر على الجانب الآخر ويتأثر به. وتساعد القوة الجسمية الفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة. كما تساعده صحته النفسية على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد، واحتفاظه بقدرته على التركيز في التفكير، وإصدار الأحكام السليمة. كذلك يلزم مدير المدرسة أن يهتم بمظهره الشخصي، لأنه عامل مهم في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباعاً طيباً. ومن الصفات المهمة التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير؛ لأنها وسيلته المهمة في نقل أفكاره إلى الآخرين (مرسي، 2001 : 113). كما يتميز مدير المدرسة الفاعلة "بالفطنة واللباقة والبداهة واليقظة والصبر والأناة والالتزان النفسي والاجتماعي، والقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين" (العاجز، 2012: 35).

والمدير الفاعل يبني علاقات تواصلية مع أعضاء طاقمه، فيجب أن ينظر المدير إلى أعضاء طاقمه كشركاء فاعلين في إنجاز العملية التعليمية، بإشراكهم في كل عنصر... وفي كل مجال من مجالاتها، ومما يمكن أن يقوم به المدير ليشعرهم بالاهتمام والالتزام وذلك من خلال:



- المحافظة على الاتصال المباشر بهم بالوسائل المختلفة مثل الزيارات الصفية، وزيارتهم في غرف المعلمين، وإشعارهم في كل ذلك بأنهم أصحاب مهنة ورسالة.
- الحرص على الاطلاع المستمر على أهم ما يجري في حقل التربية والإدارة التربوية والمدرسة ليظل في مستوى يسمح له بأن يكون قدوة للمعلمين ومصدراً من مصادر توعيتهم وتنميتهم.
- إشعار المعلمين بأنه هو وهم طرف واحد وفريق واحد وليس إدارة فوق المعلمين.
- تجنب تهديد المعلمين أفراداً ومجموعات بل إشعارهم بالأمان والدفاع عنهم كلما لزم ذلك. فقد أظهرت الأبحاث وجود علاقة قوية بين أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي وبين شيوع علاقات الزمالة بين المعلمين مع بعضهم وبين المعلمين والمدير.
- تهنئة المعلمين فردياً في مناسباتهم المختلفة.
- تجنب أن يكون المدير هو الخبير دائماً والعارف والملم والفهمان دون سواه" (الدويك، 2005 : 302-304).

وترى الباحثة أن مدير المدرسة الفاعلة هو الذي يتواصل مع معلميه ويشعرهم بعظم مهمتهم، ويهيئ لهم جواً يمكّنهم من القيام بعملهم على أحسن وجه. وهناك العديد من المبادئ التي ينبغي على الإدارة الفاعلة التحلي بها.

#### (7) - مقومات المدير الفاعل:

- هناك مجموعة من المقومات الأساسية لمدير المدرسة الفاعلة ومنها :
- أ. المعرفة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة.
  - ب. القدرة الإدارية والدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقعها السليمة وأوقاتها المناسبة.
  - ت. القدرة القيادية وإمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه ناحية التحقيق الأمثل للأهداف المحددة.
  - ث. الإحاطة بمجال النشاط موضع الاختصاص، والقدرة على فهم أساسياته وأبعاده الفنية ( فلييه، وعبد المجيد، 2005 : 152-153).

**(8) - مبادئ القيادة الإدارية الفعالة:**

هناك العديد من مبادئ الإدارة الفعالة، واختارت الباحثة مبدأ توفر مهارات الاتصال الواضحة والمباشرة والإيجابية؛ لما لها من علاقة بموضوع الدراسة.

**مهارات الاتصال الواضحة والمباشرة والإيجابية: وتمارس القيادة التنظيمية ذلك من خلال:**

- توصيل رؤى المدرسة وأهدافها واحتياجاتها، وإنجازاتها للطلاب ومسؤولي المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع.
  - تسهيل الاتصال الذي يؤدي إلى نتائج عن طريق العمل الجماعي والبحث واتفاق الآراء.
  - استغلال البيانات والمعلومات والتحليل الموثوق بها، وكذلك المصادر المهنية التي تحتوي على التكنولوجيا لفهم القضايا المرتبطة بالمهنة.
  - محاولة فهم وجهات نظر المتحدثين وآرائهم وأفكارهم حتى لو كانت مغايرة لما يتبنونه أو حديثة جداً.
  - تقديم الأفكار بوضوح ووعي في الكتابة، وتقويم الشكل واللغة مع المستمع.
  - تقديم وعرض الأفكار والحقائق شفهاً للأفراد والجماعات مستخدماً لغة واضحة واعية مناسبة للفرد والجماعة .
  - تقديم الحقائق والأفكار باستخدام التكنولوجيا المناسبة.
  - يتم التواصل بلغة أو رموز ثابتة وغير مربكة أو متضاربة ( حسين، 2004: 282-287).
- وترى الباحثة أن مهارات الاتصال تتطلب من المدير أن يكون مستمعاً جيداً، ومتحدثاً لبقاً مقنعاً، وكاتباً واضحاً في كتاباته، كما تتطلب مهارات الاتصال من المدير أن يتقن استخدام التكنولوجيا باعتبارها وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة.

**(9) - مهام مدير المدرسة الإدارية والفنية :**

يمكن تقسيم واجبات مدير المدرسة إلى واجبات إدارية وأخرى فنية، ومن الواجبات الإدارية الواجبات المهمة الملقاة على عاتق مدير المدرسة ما يتعلق بالتنظيم الداخلي للمدرسة من حيث توزيع



العمل على المعلمين والموظفين، وتنظيم اليوم المدرسي، والأنشطة المدرسية وعمل الجدول ... وإرساء نظام جيد للاتصال يحقق المرونة والسرعة في توصيل التعليمات للآخرين، وتلقي المعلومات أو البيانات المطلوبة منهم" ... أما الواجبات الفنية فتتعلق بـ "تطوير أساليب الأداء والتدريس، وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية، ومساعدة المعلمين القدامى على زيادة مستوى كفاءتهم وأدائهم، وكذلك مساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في أسرة المدرسة، والأخذ بأيديهم في أول خطواتهم في المهنة (أسعد، 2005: 156). ويرى العاجز أن من مهارات مدير المدرسة الفنية المتعلقة بهيئة العاملين "التعرف إلى حاجات العاملين، وتحديد أولوياتها... والتعرف إلى احتياجات النمو المهني للعاملين، وتنظيم المجموعات على أساس الميول والاهتمامات، والربط بين أغراض المجموعات وأهدافها. (العاجز، 2012: 52) .

وترى الباحثة أنه ينبغي على المدير أن يعمل على القيام بواجباته الإدارية والفنية معاً دون الفصل بينهما؛ لأن كلاً منها تكمل الأخرى.

### (10)-العناصر التي تزيد من فاعلية المدرسة :

تتعدد العناصر التي تزيد من فاعلية المدرسة لتشمل:

- 1- أهداف أكاديمية واضحة: ويؤكد هذا العنصر على أهمية إيضاح أهداف المدرسة الأكاديمية. حيث يشارك في تحقيق تلك الأهداف كل من الإدارة المدرسية، والمعلمون، والمجتمع، والآباء، والطلاب أنفسهم.
- 2- تأييد المجتمع: لكي تحقق المدرسة الفاعلة لا بد لها من الحصول على دعم المجتمع وتأييده، ويتم ذلك من خلال تعزيز تعاون المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة مع المدرسة.
- 3- القيادة الإدارية: من العناصر المهمة لزيادة فاعلية المدرسة هو وجود قائد فعال، يؤيد ويشجع عناصر زيادة الفاعلية للمدرسة، ويعمل على تحقيقها من خلال توجيه المعلمين والطلبة، وتنسيق جهودهم نحو تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية ( أخوارشيدة، 2006: 104 - 106).



ومما سبق، ترى الباحثة أن دور الإدارة المدرسية الفاعلة لا يقتصر على إدارة المدرسة والطلاب، إنما يشمل قيادة العاملين، وتوحيد الجهود بينهم، والقيام بتطوير أعضاء هيئة التدريس المستمر لكي تحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة من المدرسة. وفي مدارسنا الفلسطينية، فإن الإدارة الفاعلة لا بد أن تركز على القيام بالأعمال الإدارية والفنية، وترتكز على العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بين المعلمين والطلاب، وبين المعلمين مع بعضهم البعض، ومع إدارة المدرسة والمعلمين، بل وتمتد لتشمل التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. وإذا توفرت هذه الإدارة فإنها ستمكن الأجيال الفلسطينية القادمة من امتلاك المعرفة، ومهارات التواصل، والحوار، والثقافة التي ستمكنه من العيش في عصر التكنولوجيا والإنفجار المعرفي.



## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق المعلومات العامة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.



## المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

يعرف الأغا (1997:41) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها".

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين بمحافظة غزة للعام الدراسي 2013/2014 والبالغ عددهم (2623) معلماً ومعلمة (دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية، 2013-2014).



## جدول رقم (2)

يوضح أعداد معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة للعام الدراسي 2013/2014 حسب الجنس وفقاً لإحصائيات دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية.

النوع	العدد
المعلمين	1482
المعلمات	1141
المجموع	2623

## عينة الدراسة:

## العينة الاستطلاعية :

تم اختيار (50) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمحافظات غزة، بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة، واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية التي تم التطبيق عليها.

## عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (350) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمحافظات غزة للعام الدراسي (2013/2014)، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجنس، أي ما نسبته تقريباً (13.6%) من مجموع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (336) استبانة أي بنسبة (96%)، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة للأفراد فيها :



## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

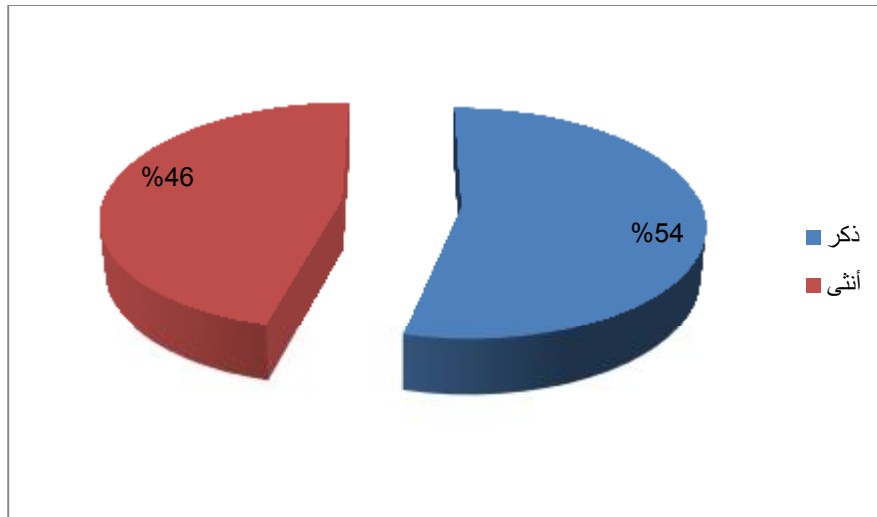
## 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول رقم (3) أن ما نسبته ( 53.9% ) من عينة الدراسة ذكور، بينما ( 46.1% ) إناث. وترى الباحثة أن نسبة الذكور جاءت أعلى من نسبة الإناث؛ لأن عدد المعلمين في مجتمع الدراسة أصلاً أكثر من عدد المعلمات.

## جدول رقم (3)

## توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	181	53.9%
أنثى	155	46.1%
المجموع	336	100.0%



## شكل رقم (4)

## توزيع أفراد العينة حسب الجنس

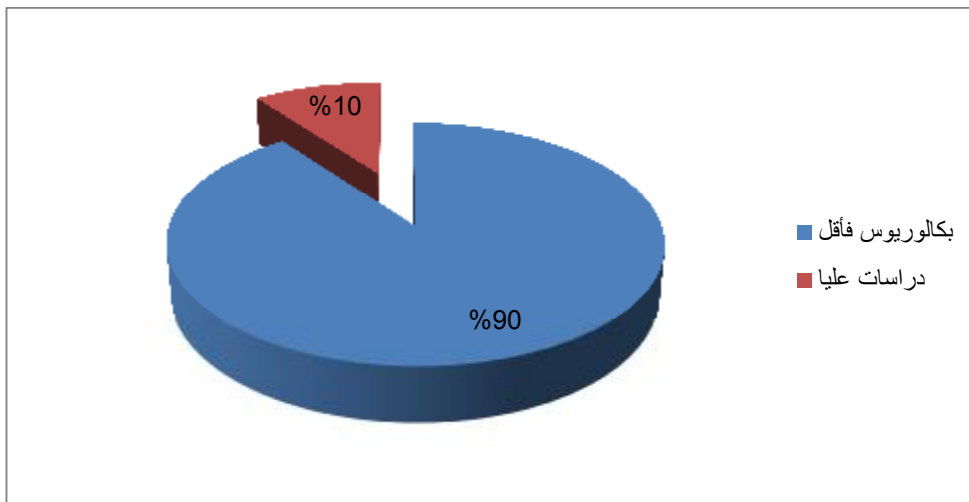
## 2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4) أن ما نسبته ( 89.9% ) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس فأقل، بينما ( 10.1% ) يحملون درجة الدراسات العليا. وتعزو الباحثة ذلك لأن درجة البكالوريوس تعتبر الحد الأدنى كمؤهل علمي للمعلمين، ومعظم المعلمين يكتفون به كحد أدنى، ولكن البعض يقومون باستكمال الدراسات العليا وهو ما يشكل ( 10.1% ) من عينة الدراسة.

## جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
89.9%	302	بكالوريوس فأقل
10.1%	34	دراسات عليا
100.0%	336	المجموع



## شكل رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



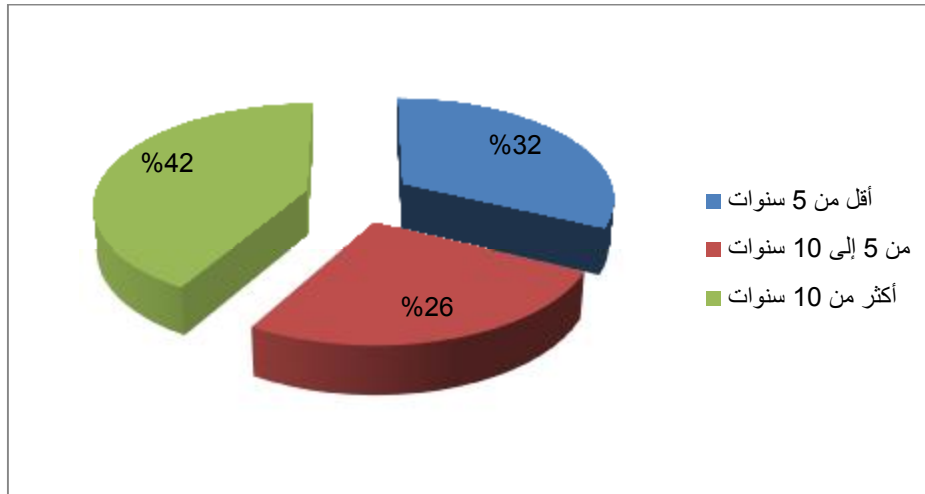
### 3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم (5) أن ما نسبته (32.1%) من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات (26.2%) تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، بينما (41.7%) سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات.

#### جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	108	32.1%
من 5 إلى 10 سنوات	88	26.2%
أكثر من 10 سنوات	140	41.7%
المجموع	336	100.0%



#### شكل رقم (6)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة





### أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004 : 116).

وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء".

### خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانة الأولى (مهارات التواصل) في صورتها الأولية وقد تكونت من مجالين و(55) فقرة، وتكونت الاستبانة الثانية (فاعلية الأداء) من مجال واحد و(22) فقرة، ملحق رقم (1).
- 5- تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين التربويين الممثلين في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ملحق رقم (2).
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة الأولى في صورتها النهائية على (50) فقرة، ولتستقر الاستبانة الثانية في صورتها النهائية على (20) فقرة، ملحق رقم (3).

وقد تكونت أدوات الدراسة من استبانتين هما :

**الاستبانة الأولى:** وهي عبارة عن مهارات التواصل التربوي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وتتكون من (50) فقرة، موزعة على مجالين:



المجال الأول: مهارات التواصل اللفظية، ويتكون من (30) فقرة، مقسم إلى 3 أقسام:

أولاً: مهارة الاستماع، ويتكون من (10) فقرات.

ثانياً: مهارة التحدث، ويتكون من (10) فقرات.

ثالثاً: مهارة الكتابة، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: مهارات التواصل غير اللفظي، ويتكون من (20) فقرة.

الاستبانة الثانية: وهي عبارة عن فاعلية الأداء، وتتكون من (20) فقرة، موزعة على مجالين:

أولاً: فاعلية الأداء الإداري، ويتكون من (10) فقرات.

ثانياً: فاعلية الأداء الفني، ويتكون من (10) فقرات.

### صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالآتي:

#### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (19) محكماً من المحكمين التربويين من المتخصصين في التربية والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم، وفي وكالة الغوث الدولية. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم. وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، ملحق رقم (3).

## 2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانته "مهارات التواصل التربوي "

- نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول " مهارات التواصل اللفظية":

يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارة الاستماع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة الاستماع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يصغي مدير المدرسة جيداً للمعلمين أثناء حديثهم معه.	.805	*0.000
2.	يشكر المعلمين الذين يقدمون مقترحات إيجابية.	.833	*0.000
3.	يسأل عن أي غموض في حديث المتكلم.	.752	*0.000
4.	يعطي فرصة للمعلمين ليتحدثوا.	.796	*0.000
5.	يعتبر الصمت من أشكال التواصل.	.636	*0.000
6.	يشجع المعلمين على الإصغاء الجيد.	.672	*0.000
7.	يلخص مضمون ما قيل ليتأكد من فهمه للرسالة.	.735	*0.000
8.	يستشير المعلمين في موضوعات خاصة بالمدرسة.	.693	*0.000
9.	يتفاعل مع الآراء التي توافق فكره.	.646	*0.000
10.	يستوعب الأفكار التي تختلف عن أفكاره.	.743	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .



يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارة التحدث" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارة التحدث" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتمتع بمقدرة لفظية تعزز التواصل بفاعلية.	.823	* 0.000
2.	يعرض أفكاره بوضوح للمعلمين.	.866	*0.000
3.	يفكر فيما يقوله ولا يندفع عند التحدث في الموضوع.	.735	*0.000
4.	يحرص على الحصول على معلومات عن الذين سيتحدث معهم.	.721	*0.000
5.	يتأكد من أن المعلم فهم حديثه عبر تلقيه تغذية راجعة منه.	.756	*0.000
6.	يتحدث مع الفئات المختلفة حسب مستوياتها المعرفية.	.823	*0.000
7.	يتحدث بهدوء مما يجعل ما يقوله مفهوم.	.840	*0.000
8.	يشرح رفضه بوضوح ليقنع الطرف الآخر.	.749	*0.000
9.	يعتذر عندما يخطئ في حق الآخرين.	.693	*0.000
10.	يستخدم نبرة صوت تناسب الحدث.	.789	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارة الكتابة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارة الكتابة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوضح الهدف من التقرير الذي يكتبه.	.784	*0.000
2.	يوجز في كتاباته.	.756	*0.000
3.	يستخدم عبارات واضحة.	.869	*0.000
4.	يكتب مراعيًا خبرات المعلمين في كتاباته.	.778	*0.000
5.	يقدم توضيحات عند الكتابة تجعل الموضوع واضحاً.	.839	*0.000
6.	يكتب مراعيًا لقواعد اللغة العربية.	.803	*0.000
7.	يزود المعلمين بنسخ ورقية مطبوعة حول الموضوع محور النقاش.	.794	*0.000
8.	يوظف الأشكال والرسومات في الاجتماعات لتساعده على التعبير عن الأفكار بوضوح.	.801	*0.000
9.	يكتب بخط واضح ومقروء.	.744	*0.000
10.	يستخدم البرامج التطبيقية المتعلقة بالكمبيوتر ( كبرنامج الفيس بوك والإيميل وغيرها من الأمور ) للتواصل مع المعلمين في المناسبات المختلفة.	.548	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

- نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني " مهارات التواصل غير اللفظي "

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مهارات التواصل غير اللفظية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha= 0.05)$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



## جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مهارات التواصل غير اللفظي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.745	يقف معتدلاً واثقاً من نفسه.
2.	*0.000	.837	يقف على مسافة مناسبة من المتحدث.
3.	*0.000	.751	يمشي بخطوات منتظمة لا هي سريعة ولا بطيئة.
4.	*0.000	.616	يتحرك بصورة طبيعية سهلة غير مبالغ فيها.
5.	*0.000	.752	يستخدم لغة الجسم بشكل ملائم ليوضح الفكرة التي يتحدث فيها.
6.	*0.000	.744	مبتسم ويظهر القبول للآخرين.
7.	*0.014	.314	يتمتع بشفتيه كلاماً غير مفهوم عندما لا يعجبه ما يقول المتحدث.
8.	*0.000	.795	يظهر بتعبيرات وجهه اهتماماً بما يقوله المتحدث.
9.	*0.000	.769	يستخدم حركة اليدين عند التحدث بصورة مناسبة.
10.	*0.000	.703	يصافح المعلمين بحرارة ممسكاً بيدهم.
11.	*0.000	.797	ينظر إلى الشخص الذي يتحدث إليه.
12.	*0.000	.830	يبادل الآخرين نظرات الاحترام.
13.	*0.000	.841	يجلس متواضعاً عند المحادثة.
14.	*0.000	.822	يتجه بجسمه تجاه المتحدث.
15.	*0.002	.393	يجلس وراء المكتب تاركاً مسافة بعيدة بينه وبين المعلمين.
16.	*0.000	.579	لا يعي بالاشياء التي على مكتبه.
17.	*0.000	.683	يربت على الكتف تعبيراً عن رضاه عن عمل المعلم.
18.	*0.000	.836	يهز برأسه تأييداً في حال موافقته للرأي.
19.	*0.008	.339	يشيح برأسه إلى الناحية الأخرى عندما يتحدث معه المعلمون.
20.	*0.000	.624	يهتم بأناقته ويحسن مظهره.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة " فاعلية الأداء " :

يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "فاعلية الأداء الإداري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " فاعلية الأداء الإداري " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوزع الأعمال على المعلمين بما يتلاءم مع قدراتهم.	.780	*0.000
2.	يعد الجداول المدرسية ويوزعها على المعلمين بداية العام الدراسي.	.812	*0.000
3.	يتابع تنفيذ التعليمات الرسمية الصادرة من الجهات العليا المتعلقة بأعمال المعلمين.	.770	*0.000
4.	يشرف على اللجان المدرسية المتنوعة.	.818	*0.000
5.	يخطط جيداً للاجتماعات المدرسية التي يترأسها.	.878	*0.000
6.	ينظم فعاليات تساعد على التفاعل بين المعلمين والإدارة.	.852	*0.000
7.	يلبي حاجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات أدوارهم.	.837	*0.000
8.	ينسق الجهود بين العاملين في المدرسة.	.838	*0.000
9.	يتواصل مع المجتمع المحلي تحقيقاً لأهداف المدرسة.	.846	*0.000
10.	يقوم أداء المعلمين في ضوء معايير محددة مسبقاً.	.797	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوضح جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "فاعلية الأداء الفني" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "فاعلية الأداء الفني" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.808	يلتقي مع المعلمين بشكل دوري لمناقشة القضايا المدرسية.
2.	*0.000	.832	يدمج المعلمين الجدد في أسرة المدرسة.
3.	*0.000	.867	يتعاون مع المسؤولين والمشرفين التربويين لتطوير العملية التربوية.
4.	*0.000	.866	يعمل على تحسين أداء المعلمين من خلال أساليب التدريب المتنوعة.
5.	*0.000	.712	يحتفظ بتقارير دقيقة تمثل مرجعية علمية للمعلمين كالسجلات التراكمية المتعلقة بأداء المعلمين.
6.	*0.000	.819	ينفذ زيارات إشرافية مجدولة زمنياً.
7.	*0.000	.828	يعقد لقاءً مع المعلم بعد كل عملية توجيه أو زيارة صفية يقوم بها ويوجهه التوجيه الصحيح.
8.	*0.000	.836	يشجع العمل التعاوني والتشاركي داخل المدرسة كتبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين.
9.	*0.000	.779	يطلع العاملين على التعليمات والكتب الرسمية التي تعنيهم.
10.	*0.000	.879	يُقدر العاملين ذوي الأداء المميز.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### 3- الصدق البنائي : Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.





أولاً: نتائج الصدق البنائي لاستبانته " مهارات التواصل التربوي:"

يتضح من جدول رقم (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة مهارات التواصل التربوي والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.982	مهارات التواصل اللفظية
*0.000	.927	مهارة الاستماع
*0.000	.959	مهارة التحدث
*0.000	.934	مهارة الكتابة
*0.000	.956	مهارات التواصل غير اللفظي

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانته " فاعلية الأداء "

يتضح من جدول رقم (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة فاعلية الأداء والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.979	فاعلية الأداء الإداري
*0.000	.982	فاعلية الأداء الفني

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### ثبات الاستبانة : Reliability

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (القحطاني، 2002:76).

أولاً: نتائج الثبات لاستبانته "مهارات التواصل التربوي"

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يأتي:

#### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.903، 0.950). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.957). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

#### جدول رقم (14)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "مهارات التواصل التربوي"

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	مهارات التواصل اللفظية	10	0.903
2.	مهارة الاستماع	10	0.911
3.	مهارة التحدث	10	0.920
4.	مهارة الكتابة	30	0.950
5.	مهارات التواصل غير اللفظي	20	0.936
	مهارات التواصل التربوي	50	0.957

#### ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (15).

جدول رقم (15)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "مهارات التواصل التربوي"

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	مهارات التواصل اللفظية	0.825	0.904
2.	مهارة الاستماع	0.915	0.955
3.	مهارة التحدث	0.845	0.916
4.	مهارة الكتابة	0.922	0.959
5.	مهارات التواصل غير اللفظي	0.892	0.943
	مهارات التواصل التربوي	<b>0.935</b>	<b>0.966</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانياً: نتائج الثبات لاستبانة "فاعلية الأداء"

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (16) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت للمجالين (0.953، 0.946). كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.973). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.



## جدول رقم (16)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة " فاعلية الأداء "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	فاعلية الأداء الإداري	10	0.946
2.	فاعلية الأداء الفني	10	0.953
	فاعلية الأداء	20	<b>0.973</b>

## ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method :

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (17).

## جدول رقم (17)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة " فاعلية الأداء "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	فاعلية الأداء الإداري	0.922	0.959
2.	فاعلية الأداء الفني	0.917	0.957
	فاعلية الأداء	<b>0.914</b>	<b>0.955</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً.



وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبانة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط و تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.



## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

### ” إجابة التساؤلات ومناقشتها ”

- المقدمة.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية إجابة التساؤلات ومناقشتها

#### المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### المحك المعتمد في الدراسة (التمييزي، 2004:142):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول رقم (18)

##### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة في ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### إجابة التساؤلات ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

### جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة

"مهارات التواصل التربوي"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المحتوى	المجال
1	*0.000	11.07	68.78	3.44	مهارة الاستماع	مهارات التواصل اللفظية
2	*0.000	9.83	68.61	3.43	مهارة التحدث	
3	*0.000	9.72	67.70	3.39	مهارة الكتابة	
	*0.000	11.04	68.33	3.42	الدرجة الكلية لمهارات التواصل اللفظية	
	*0.000	13.77	69.27	3.46	الدرجة الكلية لمهارات التواصل غير اللفظي	مهارات التواصل غير اللفظية
	*0.000	12.60	68.71	3.44	الدرجة الكلية لمهارات التواصل التربوي	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يبين جدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة مهارات التواصل التربوي يساوي ( 3.44 ) وبذلك فإن الوزن النسبي ( 68.71% ) وأن قيمة اختبار T يساوي ( 12.60 ) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ( 0.000 ) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة مهارات التواصل التربوي بشكل عام، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التواصل.



ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حراشنة (2009)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية. كما واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو زعيتر (2009)، والتي توصلت إلى أن ممارسة المهارات الإنسانية التي يندرج تحتها التواصل جاءت بدرجة ممارسة كبيرة.

- كما يبين جدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال مهارات التواصل غير اللفظي يساوي (3.46) وبذلك فإن الوزن النسبي (69.27%) وأن قيمة اختبار T يساوي (13.77) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات مجال مهارات التواصل غير اللفظي بشكل عام.

وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى:

- أن وكالة الغوث رفعت شعار التواصل في جميع المدارس التابعة لها منذ عام 2010-2011.  
- إدراك مديري المدارس لأهمية اللغة غير المنطوقة المتمثلة بلغة الجسد والمظهر في إنجاز عملية التواصل.

- حرص المديرين على تنويع طرق التواصل.

- التأثير الذي تتركه لغة الجسد في الآخرين وإيصال الأفكار لديهم بأقل جهد ممكن.

وتختلف نتائج الدراسة في هذه النقطة مع نتائج دراسة النخالة وحمام (2011)، والتي سجلت فقرة عدم تنوع وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية لإيصال الرسالة أعلى فقرتين في الاستبانة.

يبين جدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال مهارات التواصل اللفظية يساوي (3.42) وبذلك فإن الوزن النسبي (68.33%) وأن قيمة اختبار T يساوي (11.04)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات مجال مهارات التواصل اللفظي بشكل عام. وذلك لأن التواصل اللفظي من استماع، وتحدث، وكتابة أمور يفهمها الجميع، ويتربى عليها الإنسان منذ البداية.

ويتضح أيضاً من الجدول أن "مهارة الاستماع" قد حصلت على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (68.78%). بينما حصلت "مهارة التحدث" على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (68.61%).

وأخيراً حصلت "مهارة الكتابة" على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (67.70%)، وتعزو الباحثة ذلك لأن مهارة الاستماع تتطلب مجرد الإصغاء والانتباه، وأن الاستماع يكون في كل اتجاه،

فالاستماع أساس النطق والتحدث، بينما تتطلب مهارة التحدث إتقان المدير للإفناع، والاعتذار، والمجاملة، ويكون التحدث في ضوء ما سبق سمعه وما تم ادراكه. أما مهارة الكتابة فتعتبر نتوياً لما تم سماعه ولما دار حوله النقاش، وما تم استخلاصه يكتب كخلاصة لذلك كله، وتتطلب مهارة الكتابة أموراً عديدة كإتقان اللغة، واستخدام البرامج التطبيقية المتعلقة بالكمبيوتر، وتوظيف الأشكال والرسومات. ولقد جاء هذا الترتيب منطقياً في الدراسة ويتوافق مع مقتضى الحالة الانسانية بشكل عام. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة فنديل وعبد الجواد (2011) حيث بلغت نسبة تقديرات الطلبة لممارسة المشرفين لمهارات الاتصال والتواصل التربوي في مجال الاتصال الشفوي (78.8%) أي أنه أكثر من التواصل الكتابي الذي بلغ نسبة تقديراتهم فيه (72%).

- تحليل فقرات استبانة "مهارات التواصل التربوي"

- تحليل فقرات المجال الأول "مهارات التواصل اللفظية"

أولاً: تحليل فقرات "مهارة الاستماع"

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الاستماع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يصغي مدير المدرسة جيداً للمعلمين أثناء حديثهم معه.	3.54	70.83	9.59	*0.000	4
2.	يشكر المعلمين الذين يقدمون مقترحات إيجابية.	3.60	72.08	11.36	*0.000	3
3.	يسأل عن أي غموض في حديث المتكلم.	3.39	67.74	7.60	*0.000	7
4.	يعطي فرصة للمعلمين ليتحدثوا.	3.44	68.74	8.00	*0.000	6
5.	يعتبر الصمت من أشكال التواصل.	3.09	61.85	1.68	*0.047	10
6.	يشجع المعلمين على الإصغاء الجيد.	3.67	73.43	13.18	*0.000	2
7.	يلخص مضمون ما قيل ليتأكد من فهمه للرسالة.	3.51	70.15	9.35	*0.000	5
8.	يستشير المعلمين في موضوعات خاصة بالمدرسة.	3.36	67.10	6.03	*0.000	8
9.	يتفاعل مع الآراء التي توافق فكره.	3.71	74.27	13.09	*0.000	1
10.	يستوعب الأفكار التي تختلف عن أفكاره.	3.09	61.85	1.54	0.062	9

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



### أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على " يتفاعل مع الآراء التي توافق فكره " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.27%). أي بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يفضل الآراء التي تتفق مع فلسفته الخاصة وآرائه ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على " يشجع المعلمين على الإصغاء الجيد " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (73.43%)، وبدرجة كبيرة، ذلك لأن الإصغاء الجيد يُعد الأساس في إنجاح عملية التواصل، فإذا أصغى المعلمين لبعضهم البعض، وللمدير، فإنه لا شك أن الرسالة المراد توصيلها ستصل حتماً، وسيحقق الهدف المراد منها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الهندي (2001) والتي توصلت إلى أن فقرة "يحتثي على الإصغاء للمتحدث حين الكلام وعدم مقاطعته " سجلت نسبة مئوية قدرها (81,6 % ) كما وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الجرجاوي والنخالة (2008)، والتي أظهرت أن المشرف يحث المعلم على تشجيع التلاميذ للتعبير عن آرائهم واحترامها وتقبلها.

### وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت :

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على "يستوعب الأفكار التي تختلف عن أفكاره" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (61.85%)، أي بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك لأن بعض المديرين يكتفون برأيهم، ويرغبون في إحكام السيطرة على المدرسة لتسيير أمورها، كما أن بعض المديرين قد لا يتقنون برأي، أو بفكر الآخرين خاصة إذا كانت هذه الأفكار حديثة، وتختلف عن أفكارهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الجعب (2011) والتي كانت فيها فقرة يتقبل آراء الآخرين ولو كانت مخالفة لرأيه على أدنى فقرات بنسبة (55.9%)، وتختلف هذه النتائج مع دراسة جبر (2010) والتي توصلت إلى أن مدراء المدارس يحرصون بدرجة كبيرة على الرأي المخالف لرأيهم والاستفادة منه.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يعتبر الصمت من أشكال التواصل" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (61.85%)، أي بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن بعض المديرين يمثلون الاتجاه الهابط في التواصل والتي يصدر فيه المدير البيانات ويرسل المعلومات، ويكون على الطرف الآخر تلقي هذه الرسائل.

- عدم إدراك بعض المديرين لأهمية الصمت، والإنصات لما يقوله المتحدث من أجل إنجاز عملية التواصل.

- اعتبار أن الصمت موقف يدل على الضعف، وهو الأمر الذي يتجنبه المدير.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة منصور (2011)، ودراسة ربايع (2010)، واللتين توصلتا إلى أن الصمت يعتبر من أنماط التواصل، كما وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة قنديل وعبد الجواد (2011) والتي كانت فيها فقرة يصمت لإعطاء فرصة لاستيضاح الأمور الغامضة نسبة (82.7%). وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة النخالة وحماد (2011) والتي توصلت إلى أن المدير يقاطع موظفي المدرسة أثناء حديثهم، بل وحصلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى.

ثانياً: تحليل فقرات " مهارة التحدث "

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية Sig لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة التحدث"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	*0.000	8.94	70.89	3.54	يتمتع بمقدرة لفظية تعزز التواصل بفاعلية.	1.
1	*0.000	13.58	74.11	3.71	يعرض أفكاره بوضوح للمعلمين.	2.
7	*0.000	7.07	68.23	3.41	يفكر فيما يقوله ولا يندفع عند التحدث في الموضوع.	3.
6	*0.000	7.92	68.30	3.41	يحرص على الحصول على معلومات عن الذين سيتحدث معهم.	4.
5	*0.000	8.53	68.72	3.44	يتأكد من أن المعلم فهم حديثه عبر تلقيه تغذية راجعة منه.	5.
8	*0.000	7.34	67.64	3.38	يتحدث مع الفئات المختلفة حسب مستوياتها المعرفية.	6.



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
7.	يتحدث بهدوء مما يجعل ما يقوله مفهوم.	3.45	68.99	7.47	*0.000	4
8.	يشرح رفضه بوضوح ليقنع الطرف الآخر.	3.34	66.89	5.86	*0.000	9
9.	يعتذر عندما يخطئ في حق الآخرين.	3.11	62.26	1.78	*0.038	10
10.	يستخدم نبرة صوت تناسب الحدث.	3.52	70.48	9.22	*0.000	3

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يعرض أفكاره بوضوح للمعلمين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.11%)، أي بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن من أهم معايير انتقاء المديرين توفر مهارة التحدث بلباقة، وعرض الأفكار بوضوح.

- حرص المديرين على أن تكون أفكارهم واضحة ليتمكن المعلمين من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

- وضوح الأفكار تكون نتيجة عمل كل من المدير والمعلمين في مجال واحد وهو المجال التربوي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قنديل وعبد الجواد (2011) من أن المشرف

يملك مهارة طرح الأفكار بنسبة (81.3%)، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النخالة

وحمامد (2011) والتي توصلت إلى أن هناك غموضاً في الأفكار التي تتضمنها الرسالة الاتصالية.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يتمتع بمقدرة لفظية تعزز التواصل بفاعلية" احتلت المرتبة الثانية

بوزن نسبي قدره (70.89%)، أي بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من معايير انتقاء

المديرين الطلاقة، والتحدث بلباقة؛ لأن هذه الأمور تعزز التواصل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العساف، (2004) والتي توصلت إلى أن مديرات

المدارس يتسمن بقدرتهن على التحدث بطلاقة، كما وتتفق هذه النتائج مع دراسة الجعب (2011)

حيث حصلت فقرة سلامة اللغة على أعلى نسبة قدرها (83.2%).

### وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت :

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يشرح رفضه بوضوح ليقنع الطرف الآخر" احتلت المرتبة التاسعة

بوزن نسبي قدره (66.89%)، أي بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن المدير قد لا يتقن مهارة الإقناع، وعدم اهتمام المدير بإقناع المعلمين، حتى لو امتلك مهارة الإقناع.
- أن بعض المديرين يتمسك بالقوانين، والتعليمات الصارمة، ولا يكلف نفسه باقناع الطرف الآخر على اعتبار أن الأمور واضحة.
- وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة قنديل وعبد الجواد، (2011) والتي توصلت إلى أن المشرف يمتلك حجة الإقناع بنسبة جيدة.
- الفقرة رقم (9) والتي نصت على "يعتذر عندما يخطئ في حق الآخرين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.26%)، أي بدرجة متوسطة.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير قد يشعر بأن الاعتذار يضعف من مكانته وصورته أمام المعلمين ولا يدرك بأن الاعتذار ملكة لا يتقنها إلا الأقوياء.

ثالثاً: تحليل فقرات " مهارة الكتابة "

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "مهارة الكتابة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	يوضح الهدف من التقرير الذي يكتبه.	3.50	69.97	9.66	*0.000	4
2.	يوجز في كتاباته.	3.48	69.61	9.05	*0.000	7
3.	يستخدم عبارات واضحة.	3.64	72.85	12.76	*0.000	1
4.	يكتب مراعيًا لخبرات المعلمين في كتاباته.	3.48	69.67	9.52	*0.000	6
5.	يقدم توضيحات عند الكتابة تجعل الموضوع واضحاً.	3.50	69.97	9.57	*0.000	4
6.	يكتب مراعيًا لقواعد اللغة العربية.	3.57	71.41	11.07	*0.000	3
7.	يزود المعلمين بنسخ ورقية مطبوعة حول الموضوع محور النقاش.	3.31	66.21	4.83	*0.000	8



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
8.	يوظف الأشكال والرسومات في الاجتماعات لتساعده على التعبير عن الأفكار بوضوح.	2.84	56.84	-2.57	*0.005	10
9.	يكتب بخط واضح ومقروء.	3.61	72.28	11.42	*0.000	2
10.	يستخدم البرامج التطبيقية المتعلقة بالكمبيوتر ( كبرنامج الفيس بوك والإيميل وغيرها من الأمور) للتواصل مع المعلمين في المناسبات المختلفة.	2.91	58.20	-1.33	0.093	9

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتضح من الجدول رقم ( 22) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يستخدم عبارات واضحة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.85%)، أي بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- إتقان المديرين لمهارة الكتابة باعتبارها من أكثر المهارات الروتينية اليومية.

- إدراك المديرين بأهمية وضوح العبارات لإنجاح عملية التواصل.

- حصول المديرين على دورات متعددة حول معايير كتابة التقارير، والنشرات، والرسائل الرسمية .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النخالة وحماد (2011)، والتي توصلت إلى أن مديري المدرسة لا يمتلكون مهارات الاتصال الكتابي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وكالة الغوث الدولية تسهم بتأهيل المديرين من الناحية الفنية والإدارية.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على "يكتب بخط واضح ومقروء" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (72.28%)، أي بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المديرين على الكتابة بخط واضح ومقروء؛ لتصل التعليمات بشكل واضح إلى جميع العاملين لكي يتمكنوا من تنفيذها. ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الخزاعلة (2011)، حيث حصلت فقرة يشجع باستمرار على الكتابة بخط مفهوم على أعلى متوسط حسابي بين فقرات مجال الكتابة. ولكنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة النخالة وحماد، (2011) والتي توصلت إلى رداءة أسلوب المديرين ورداءة الصياغة اللغوية للرسالة.



### وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت :

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على "يستخدم البرامج التطبيقية المتعلقة بالكمبيوتر ( كبرنامج الفيس بوك والإيميل وغيرها من الأمور) للتواصل مع المعلمين في المناسبات المختلفة" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره ( 58.20%)، وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى :

-وجود عدد من المديرين كبير السن الذين يجدون صعوبة في توظيف تكنولوجيا الاتصال.

-انقطاع التيار الكهربائي لساعات طويلة تجعل المدير يحدد أولوياته بإنجاز أعماله وليس في التواصل مع المعلمين.

-عدم إتقان بعض المديرين لاستخدام البرامج التطبيقية المتعلقة بالكمبيوتر.

-استخدام المديرين لوسائل اتصال مختلفة مع المعلمين غير برامج الحاسوب كالهاتف أو غيرها من الأمور.

ولقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الفراء (2008) والتي توصلت إلى أن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت ضعيفة بصورة عامة. كما وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجعب (2011)، والتي توصلت إلى أن فقرة "يستخدم التقنية الحديثة في الاتصال بالمعلمين" جاءت بنسبة (59.8) واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حراشة حيث سجل مجال استخدام الإنترنت المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية. كما واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة جبر (2010) والتي توصلت إلى أن مدرء المدارس يمتلكون مهارة إدارة التكنولوجيا بدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على "يوظف الأشكال والرسومات في الاجتماعات لتساعده على التعبير عن الأفكار بوضوح " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (56.84%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

-عدم إدراك مدير المدرسة لأهمية توظيف الأشكال والرسومات أثناء الاجتماعات.

- اعتبار أن النمط السمعي من المعلمين هو النمط الوحيد لدى المعلمين وتجاهل النمط البصري الذي يدرك البيانات من خلال الرسومات والأشكال والصور.

- اعتبار أن توظيف الأشكال والرسومات أمور تافهة ومضيعة للوقت.



- تحليل فقرات المجال الثاني " مهارات التواصل غير اللفظي "

جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "مهارات التواصل غير اللفظية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يقف معتدلاً واثقاً من نفسه.	3.88	77.64	15.89	*0.000	2
2.	يقف على مسافة مناسبة من المتحدث.	3.80	75.98	15.66	*0.000	3
3.	يمشي بخطوات منتظمة لا هي سريعة ولا بطيئة.	3.59	71.74	10.89	*0.000	8
4.	يتحرك بصورة طبيعية سهلة غير مبالغ فيها.	3.67	73.45	12.80	*0.000	5
5.	يستخدم لغة الجسم بشكل ملائم ليوضح الفكرة التي يتحدث فيها.	3.50	70.03	9.54	*0.000	13
6.	مبتسم ويظهر القبول للآخرين.	3.43	68.59	7.00	*0.000	15
7.	يتمتع بشفتيه كلاماً غير مفهوم عندما لا يعجبه ما يقول المتحدث.	2.72	54.41	-4.17	*0.000	20
8.	يظهر بتعبيرات وجهه اهتماماً بما يقوله المتحدث.	3.51	70.24	9.80	*0.000	12
9.	يستخدم حركة اليدين عند التحدث بصورة مناسبة.	3.53	70.51	10.51	*0.000	11
10.	يصافح المعلمين بحرارة ممسكاً بيدهم.	3.28	65.65	4.64	*0.000	16
11.	ينظر إلى الشخص الذي يتحدث إليه.	3.58	71.52	11.09	*0.000	9
12.	يبادل الآخرين نظرات الاحترام.	3.60	71.94	11.08	*0.000	7
13.	يجلس متواضعاً عند المحادثة.	3.60	72.08	11.22	*0.000	6
14.	يتجه بجسمه تجاه المتحدث.	3.70	73.93	14.04	*0.000	4
15.	يجلس وراء المكتب تاركاً مسافة بعيدة بينه وبين المعلمين.	3.18	63.52	3.14	*0.001	17
16.	لا يعبت بالأشياء التي على مكتبه.	3.48	69.55	8.27	*0.000	14
17.	يربت على الكتف تعبيراً عن رضاه عن عمل المعلم.	3.06	61.13	0.89	0.187	18
18.	يهز برأسه تأييداً في حال موافقته للرأي.	3.57	71.38	10.78	*0.000	10
19.	يشيح برأسه إلى الناحية الأخرى عندما يتحدث معه المعلمون.	2.73	54.58	-4.10	*0.000	19
20.	يهتم بأناقته ويحسن مظهره.	3.89	77.73	16.53	*0.000	1

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يتضح من الجدول رقم (23) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (20) والتي نصت على "يهتم بأناقته ويحسن مظهره" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.73%)، وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إدراك المديرين للأثر الذي تتركه الهيئة وحسن المظهر في إنجاح عملية التواصل.

- أن اللوائح والقوانين التي تحكم العمل الإداري تتطلب اهتمام المدير بمظهره.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجعب (2011) حيث حصلت فقرة يتمتع بشكل جذاب وأنيق بنسبة (82.1%).

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يقف معتدلاً واثقاً من نفسه" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.64%).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة منصور (2011)، والتي توصلت إلى أن اعتدال الجسم وكيفية الوقوف تعطي رسائل من حيث الثقة بالنفس، كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو ججوح (2011) حيث كانت فقرة " يقف وقفة متواضعة رزينة مستقيمة على نسبة مئوية عالية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت :

- الفقرة رقم (19) والتي نصت على "يشيح برأسه إلى الناحية الأخرى عندما يتحدث معه المعلمون" احتلت المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي قدره (54.58%)، وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إتقان المدير لمهارات التواصل غير اللفظي.

- الاهتمام بالنظر إلى المعلم أثناء الحديث معه.

- احترام المدير للمعلمين واعتبارهم شركاء في إنجاح العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو ججوح (2011) ودراسة منصور (2011)، والتي عرضت للأبعاد التربوية للتواصل غير اللفظي التي دعى إليها القرآن الكريم في قوله تعالى "وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ" (لقمان، 18). من حيث النهي عن الإعراض والتكبر.



- الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يتم بثفتيه كلاماً غير مفهوم عندما لا يعجبه ما يقول المتحدث " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره(54.41%)، وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى :
- أن المدير لا يتم وإنما يقول ما يريد توصيله.
- حرص المدير على جعل كلامه مفهوماً لإنجاح عملية التواصل.

#### السؤال الثاني:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أو أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين

من النتائج الموضحة في جدول(24) تبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "Tلعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن الإناث أكثر قدرة على المجاملة والتواصل.
- الإناث بطبيعتهن يتقنن مهارة التحدث بصورة كبيرة.
- إتقان الإناث لمهارة الاستماع الفعال الممزوج بالعاطفة والذي يتناسب مع طبيعتهن.
- إتقان الإناث للتواصل غير اللفظي والمتمثل بتوظيف لغة الجسد.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة قنديل، وعبد الجواد (2011)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تقديرات الطلبة المعلمين لممارسة مشرفي التربية العملية لمهارات الاتصال والتواصل التربوي تعزى لمتغير الجنس. واختلفت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة حراشة (2009) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد تعزى لأثر الجنس وذلك لصالح الذكور. كما وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجعب (2011) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح لمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

### جدول (24)

#### نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مهارة الاستماع	ذكر	181	3.36	0.70	-2.030	*0.043
	أنثى	155	3.53	0.75		
مهارة التحدث	ذكر	181	3.28	0.74	-3.805	*0.000
	أنثى	155	3.61	0.84		
مهارة الكتابة	ذكر	181	3.28	0.71	-2.911	*0.004
	أنثى	154	3.51	0.72		
مهارات التواصل اللفظية	ذكر	181	3.31	0.65	-3.152	*0.002
	أنثى	155	3.54	0.72		
مهارات التواصل غير اللفظية	ذكر	181	3.38	0.59	-2.636	*0.009
	أنثى	155	3.56	0.63		
مهارات التواصل التربوية	ذكر	181	3.34	0.60	-3.093	*0.002
	أنثى	155	3.55	0.66		

\*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (334) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.640.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس وما دون، ماجستير فما فوق).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين".

من النتائج الموضحة في جدول (25) تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المساقات التربوية التي تدرس في الجامعات الفلسطينية هي مساقات متشابهة ومتقاربة. فبرامج البكالوريوس والماجستير التربوية التي تدرس في الجامعات الفلسطينية، والتي تعلمها المعلمون هي برامج متشابهة لأنها خاضعة لإشراف وزارة التعليم العالي.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النخالة وحماد (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المديرين للصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفرا (2008) القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كما وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كابور (2010) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مهارات الاتصال تعزى للمؤهل العلمي، وذلك لصالح المؤهل العلمي الجامعي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حراشة (2009) التي انتهت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد تعزى لأثر المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا.

جدول (25)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
مهاره الاستماع	بكالوريوس فأدنى	302	3.46	0.72	1.580	0.115
	دراسات عليا	34	3.25	0.73		
مهاره التحدث	بكالوريوس فأدنى	302	3.45	0.78	1.592	0.112
	دراسات عليا	34	3.22	0.94		
مهاره الكتابة	بكالوريوس فأدنى	301	3.40	0.72	0.936	0.350
	دراسات عليا	34	3.27	0.77		
مهارات التواصل اللفظية	بكالوريوس فأدنى	302	3.44	0.68	1.480	0.140
	دراسات عليا	34	3.25	0.77		
مهارات التواصل غير اللفظية	بكالوريوس فأدنى	302	3.47	0.62	0.662	0.509
	دراسات عليا	34	3.40	0.63		
مهارات التواصل التربوية	بكالوريوس فأدنى	302	3.45	0.63	1.215	0.225
	دراسات عليا	34	3.31	0.67		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (334) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.640.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).  
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

من النتائج الموضحة في جدول (26) تبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة لمهارات التواصل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تقييم المعلمين لامتلاك المديرين لمهارات التواصل لا يتطلب سنوات طويلة. بل يمكن التعرف عليه من خلال تواصل المدير اليومي مع المعلمين.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الجعب (2011)، ودراسة النخالة وحماد (2011) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المديرين للصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما وتتفق مع دراسة الفراء (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة كابور (2010) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مهارات الاتصال تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح أصحاب سنوات الخدمة لأكثر من 21 عاماً في المجال التعليمي.

### جدول (26)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مهارة الاستماع	بين المجموعات	0.547	2	0.274	0.516	0.597
	داخل المجموعات	176.524	333	0.530		
	المجموع	177.071	335			
مهارة التحدث	بين المجموعات	3.099	2	1.550	2.426	0.090
	داخل المجموعات	212.765	333	0.639		
	المجموع	215.864	335			
مهارة الكتابة	بين المجموعات	1.301	2	0.650	1.240	0.291
	داخل المجموعات	174.203	332	0.525		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	المجموع	175.504	334			
مهارات التواصل اللفظية	بين المجموعات	1.487	2	0.744	1.558	0.212
	داخل المجموعات	158.906	333	0.477		
	المجموع	160.393	335			
مهارات التواصل غير اللفظية	بين المجموعات	2.101	2	1.051	2.789	0.063
	داخل المجموعات	125.434	333	0.377		
	المجموع	127.535	335			
مهارات التواصل التربوية	بين المجموعات	1.731	2	0.866	2.170	0.116
	داخل المجموعات	132.869	333	0.399		
	المجموع	134.600	335			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 333) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63.

### السؤال الثالث:

ما درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار ( T ) لعينة واحدة.

### جدول (27)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة "فاعلية الأداء"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
2	*0.000	16.00	73.07	3.65	فاعلية الأداء الإداري
1	*0.000	17.49	75.22	3.76	فاعلية الأداء الفني
	*0.000	17.43	74.15	3.71	الدرجة الكلية لفاعلية الأداء

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



يبين جدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة فعالية الأداء يساوي (3.71) وبذلك فإن الوزن النسبي (74.15%) وأن قيمة اختبار (T) يساوي (17.43)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة فعالية الأداء بشكل عام.

وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى :

- المساهلة الدورية والمستمرة من قبل الإدارة التعليمية بوكالة الغوث الدولية.

- حرص المدير على سمعة مدرسته وعلى الارتقاء بها.

- انتماء المدير لمدرسته وشعوره بالمسؤولية .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة جبر (2010) والتي توصلت إلى أن الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً.

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول "فاعلية الأداء الإداري" قد حصل على المرتبة الأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي (73.07%)، وحصل المجال الثاني "فاعلية الأداء الفني" على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (75.22%)، أي بدرجة كبيرة . وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- أنه يسهل اكتساب المهارات الفنية كما يسهل تنميتها.

2- أنه يمكن التحقق من وجودها لدى المدير بسهولة لكونها تبدو واضحة أثناء أدائه للعمل.

3- أن الأعمال الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وإشراف ومتابعة تتطلب معرفة وجهداً كبيراً من مدير المدرسة أكثر من الأمور الفنية التي تحتاج إلى مهارة فنية فقط مثل تشجيع العمل التعاوني داخل المدرسة، وإطلاع العاملين على التعليمات والكتب الرسمية التي تعينهم، والاحتفاظ بتقارير دقيقة تمثل مرجعية علمية للمعلمين كالسجلات التراكمية المتعلقة بأداء المعلمين.

- تحليل فقرات استبانة " فاعلية الأداء "
- 1- تحليل فقرات " فاعلية الأداء الإداري "

جدول رقم (28)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية Sig لكل فقرة من فقرات مجال "فاعلية الأداء الإداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يوزع الأعمال على المعلمين بما يتلاءم مع قدراتهم.	3.53	70.54	9.48	*0.000	8
2.	يعد الجداول المدرسية ويوزعها على المعلمين بداية العام الدراسي.	3.76	75.12	13.60	*0.000	3
3.	يتابع تنفيذ التعليمات الرسمية الصادرة من الجهات العليا المتعلقة بأعمال المعلمين.	4.01	80.18	19.71	*0.000	1
4.	يشرف على اللجان المدرسية المتنوعة.	3.72	74.35	13.24	*0.000	5
5.	يخطط جيداً للاجتماعات المدرسية التي يترأسها.	3.79	75.70	15.30	*0.000	2
6.	ينظم فعاليات تساعد على التفاعل بين المعلمين والإدارة.	3.54	70.71	9.99	*0.000	7
7.	يلبي حاجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات أدوارهم.	3.40	68.10	7.75	*0.000	10
8.	ينسق الجهود بين العاملين في المدرسة.	3.48	69.55	9.02	*0.000	9
9.	يتواصل مع المجتمع المحلي تحقيقاً لأهداف المدرسة.	3.73	74.55	13.69	*0.000	4
10.	يقوم أداء المعلمين في ضوء معايير محددة مسبقاً.	3.60	72.00	11.36	*0.000	6

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يتابع تنفيذ التعليمات الرسمية الصادرة من الجهات العليا المتعلقة بأعمال المعلمين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.18%)، وبدرجة كبيرة.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يلتزمون بالتعليمات الإدارية الرسمية الصادرة من الجهات العليا بسبب المساءلة الدورية التي يقوم بها مديرو المناطق التعليمية.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو حصيرة (2008) حيث سجلت فقرة "يلتزم مدير المدرسة بالتعليمات والإرشادات المقدمة له من إدارة التعليم على "نسبة عالية".

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يخطط جيداً للاجتماعات المدرسية التي يترأسها " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.70%)، وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التخطيط من أهم العمليات الإدارية التي تحقق أداءً فاعلاً، ولاهتمام مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث بالتخطيط وتدريب مديري المدارس على إعداد الخطط السنوية، والاستراتيجية.

ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الشريجة (2006) والتي توصلت إلى أن مدير المدرسة يخطط لعقد اجتماعات دورية للمعلمين بعد توضيح أهدافها، كما وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو حصيرة (2008) والتي حصل فيها مجال فاعلية التخطيط على ثقل نسبي مرتفع.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت :

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على "ينسق الجهود بين العاملين في المدرسة" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (69.55%)، وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- انشغال المديرين بالأعباء والمهام الإدارية.

- قيامهم بتفويض رؤساء اللجان لتنسيق الجهود بين المعلمين بعضهم البعض.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يلبي حاجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات أدوارهم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.10%).

واتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة أبو خطاب (2008) حيث احتلت فقرة أشجع المعلمين على معرفة احتياجاتهم وتلبيتها على المرتبة العاشرة قبل الأخيرة.

2- تحليل فقرات "فاعلية الأداء الفني"

جدول رقم (29)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال "فاعلية الأداء الفني"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يلتقي مع المعلمين بشكل دوري لمناقشة القضايا المدرسية.	3.65	72.98	11.66	*0.000	9
2.	يدمج المعلمين الجدد في أسرة المدرسة.	3.66	73.15	11.97	*0.000	8
3.	يتعاون مع المسؤولين والمشرفين التربويين لتطوير العملية التربوية.	3.85	76.92	16.11	*0.000	2
4.	يعمل على تحسين أداء المعلمين من خلال أساليب التدريب المتنوعة.	3.59	71.86	11.44	*0.000	10
5.	يحتفظ بتقارير دقيقة تمثل مرجعية علمية للمعلمين كالسجلات التراكمية المتعلقة بأداء المعلمين.	3.83	76.61	15.89	*0.000	3
6.	ينفذ زيارات إشرافية مجدولة زمنياً.	3.83	76.55	14.43	*0.000	4
7.	يعقد لقاءً مع المعلم بعد كل عملية توجيه أو زيارة صفية يقوم بها ويوجهه التوجيه الصحيح.	3.88	77.56	16.42	*0.000	1
8.	يشجع العمل التعاوني والتشاركي داخل المدرسة كتبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين.	3.76	75.18	13.78	*0.000	6
9.	يطلع العاملين على التعليمات والكتب الرسمية التي تعنيهم.	3.75	75.09	13.77	*0.000	7
10.	يُقدر العاملين ذوي الأداء المميز.	3.82	76.31	14.02	*0.000	5

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .



### أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يعقد لقاءً مع المعلم بعد كل عملية توجيه أو زيارة صفية يقوم بها ويوجهه التوجيه الصحيح " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.56%).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشريجة (2006) والتي توصلت إلى أن مدير المدرسة يقوم بعقد اجتماع للمعلمين بعد زيارته الصفية لهم بهدف تحليل الموقف التعليمي. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الجعب (2011) في أن المدير يعطي للمعلم تغذية راجعة بعد القيام بالزيارة الصفية دون لوم ولا تأنيب بنسبة (78.8%)، أي بدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يتعاون مع المسؤولين والمشرفين التربويين لتطوير العملية التربوية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.92%)، أي بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك لأن مدير المدرسة هو مشرف مقيم في المدرسة، وأهدافه تكون نفس أهداف المشرفين والمسؤولين التربويين، لذلك فإن تعاونه مع المشرفين يحقق أهداف المدرسة التي يطمح إلى تحقيقها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الشريجة (2006) والتي توصلت إلى أن المدير يشارك في اجتماعات الموجهين مع معلمي المدرسة.

### وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت :

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "يلتقي مع المعلمين بشكل دوري لمناقشة القضايا المدرسية" احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (98.72%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يعتمد على أسلوب المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار، وإنما يكتفي برأيه وحده. وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة الغامدي (2006) والتي توصل فيها إلى أن مدير المدرسة يناقش المعلمين أثناء وضع الأهداف الأكاديمية للمدرسة. وتختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة الشريجة (2006) في أن المدير يتبادل الرأي مع المعلمين في الشؤون المتعلقة بإدارة المدرسة باستمرار بدرجة كبيرة.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يعمل على تحسين أداء المعلمين من خلال أساليب التدريب المتنوعة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.86%)، وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى انشغال المدير بأعمال أخرى والاعتماد على المشرفين التربويين بتحسين أداء المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغامدي (2006) حيث حصل بُعد تشجيع النمو المهني للمعلمين على أقل متوسط. كما وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشريجة (2006) والتي توصلت إلى أن المديرين يحثون المعلمين ويشجعونهم على تحسين أساليب تعليمهم باستمرار واستخدام الوسائل التعليمية المفيدة بدرجة قليلة.

#### السؤال الرابع:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة )؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أو أنثى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

من النتائج الموضحة في جدول رقم (30) تبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.050$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كنتائج دراسة أبوحصيرة (2008) القائلة بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث للقيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين التربويين. كما وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو خطاب (2008) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير الجنس.



## جدول (30)

نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
فاعلية الأداء الإداري	ذكر	181	3.56	0.71	-2.590	*0.010
	أنثى	155	3.77	0.78		
فاعلية الأداء الفني	ذكر	181	3.60	0.77	-4.081	*0.000
	أنثى	155	3.95	0.79		
فاعلية الأداء	ذكر	181	3.58	0.71	-3.490	*0.001
	أنثى	155	3.86	0.75		

\*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (334) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.640.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس وما دون، ماجستير فما فوق).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين".

من النتائج الموضحة في جدول رقم (31) تبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- أن التعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية ملزمة للمديرين.



- أن المديرين يؤدون المهام نفسها.

- أن الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون مصدرها واحد وهدفها واحد.

وانتفتت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة أبو حصيرة (2008) والتي انتهت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للقيمة المتوقعة لفاعلية مديري المدارس في وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو خطاب (2008) القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### جدول (31)

#### نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - المؤهل العلمي

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
فاعلية الأداء الإداري	بكالوريوس فأدنى	302	3.66	0.75	0.414	0.679
	دراسات عليا	34	3.60	0.77		
فاعلية الأداء الفني	بكالوريوس فأدنى	302	3.77	0.79	0.629	0.530
	دراسات عليا	34	3.68	0.84		
فاعلية الأداء	بكالوريوس فأدنى	302	3.71	0.74	0.546	0.585
	دراسات عليا	34	3.64	0.78		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (334) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.640.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".



من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظة غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الغامدي (2006)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمين تعزى لسنوات خبرة المعلمين. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو حصيرة (2008)، والتي انتهت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين لمستوى فاعلية مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو خطاب (2008)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### جدول (32)

#### نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
فاعلية الأداء الإداري	بين المجموعات	1.598	2	0.799	1.430	0.241
	داخل المجموعات	186.024	333	0.559		
	المجموع	187.622	335			
فاعلية الأداء الفني	بين المجموعات	2.411	2	1.205	1.905	0.150
	داخل المجموعات	210.659	333	0.633		
	المجموع	213.070	335			
فاعلية الأداء	بين المجموعات	1.982	2	0.991	1.799	0.167
	داخل المجموعات	183.359	333	0.551		
	المجموع	185.340	335			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 333) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63.



## السؤال الرابع:

ما دلالة العلاقة بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة فاعلية أداء المديرين فيها؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء.

يبين جدول رقم (33) أن معامل الارتباط يساوي (0.841) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء.

واتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة Hassall (2009) والتي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً كبيراً ودالاً بين التواصل وأداء الفريق.

## جدول رقم (33)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل التربوي وعلاقتها بفاعلية الأداء

المجال	معامل بيرسون لارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
فاعلية الأداء الإداري	.800	*0.000
فاعلية الأداء الفني	.814	*0.000
فاعلية الأداء	.841	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .



## النتائج والتوصيات والمقترحات

### أولاً: النتائج

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي :

- 1- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة مهارات التواصل التربوي يساوي ( 3.44 ) وبذلك فإن الوزن النسبي ( 68.71% )، وبدرجة كبيرة.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل التربوي تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بقطاع غزة لمهارات التواصل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر المعلمين.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- 5- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة فعالية الأداء يساوي ( 3.71 ) وبذلك فإن الوزن النسبي ( 74.15% ) .
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث الدولية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- 9- وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء.

## ثانياً: التوصيات

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:

- 1- توظيف الصمت الهادف أثناء عملية التواصل والذي يساعد على فهم وجهة النظر الأخرى.
- 2- التدريب على مهارات التحدث كمهارة الإقناع ومهارة الاعتذار.
- 3- مراعاة اختلاف أنماط المعلمين بتنوع وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية والسمعية، والمرئية.
- 4- إعداد دورات حول استخدام بعض برامج الحاسوب كالإيميل، والفيس بوك، وغيرها من البرامج خاصة للمديرين كبار السن.
- 5- الاهتمام بجانب النمو المهني لدى المعلمين.
- 6- إلتقاء المديرين بشكل دوري مع المعلمين لمناقشة القضايا المدرسية.
- 7- عقد دورات تدريبية للمديرين حول مهارات التواصل التربوي الفاعلة وأساليبه.
- 8- عمل زيارات تبادلية بين المدارس في المنطقة الواحدة والمناطق التعليمية الأخرى لتبادل الخبرات التربوية.

## ثالثاً: المقترحات

من أهم المقترحات التي تضعها الباحثة بعد التوصل إلى النتائج السابق ذكرها، ما يأتي:

- 1- عقد دورات تدريبية لتدريب المديرين على التواصل الإلكتروني.
- 2- إجراء دراسة مماثلة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- 3- إجراء دراسة حول دور تواصل المديرين مع المعلمين في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية.
- 4- إجراء دراسة حول دور إدارة المدرسة في تفعيل مهارات التواصل بين المعلمين والطلبة.
- 5- دراسة معوقات التواصل الفعال والمشكلات التي تحد من فاعلية التواصل .
- 6- دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالتواصل التربوي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة.

## مراجع الدراسة

- أولاً: المراجع العربية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.
- ثالثاً: مواقع الإنترنت.

## المصادر والمراجع

## - القرآن الكريم

## أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو أسعد، أحمد . ( 2009 ) دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية، ديونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 2- أبو الهيجاء، فؤاد، (2001)، أساسيات التدريس ومهاراته وطرقه العامة، دار المناهج.
- 3- أبو جحوح، يحيى، (2011)، آداب التواصل ومهاراته المستتبطة من موعظة لقمان وتطبيقاته في التدريس جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 4- أبو حصيرة، نيفين (2008) فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة .
- 5- أبو خطاب، إبراهيم (2008) مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- أبو زعيتر، منير، (2009)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 7- أبو شرح، هشام (2009) درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8- أبو شعيرة، خالد وغباري، ثائر، (2009) .إدارة الصف الفاعلة وضبط مشكلات الطلبة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن .
- 9- أبو علام، رجاء (2010) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- 10- أبو نمر، محمد، ( 2001 )، إدارة الصفوف وتنظيمها، دار يافا للنشر والتوزيع.

- 11- أخوارشيدة، عالية، ( 2006)، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 12- أسعد، وليد، (2005)، الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- 13- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004)، مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
- 14- الأغا، إحسان، ( 1997 )، البحث التربوي عناصره، مناهجه، أدواته، الطبعة الثانية، مطبعة الرنتيسي، غزة.
- 15- الأندني، إسماعيل، (2012)، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم.
- 16- آل الشيخ، عبد المجيد، (2011). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 17- أندراوس، رامي وآخرون، (2012) الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديث، إربد ، الأردن.
- 18- إيلس، كارول، (2008)، مهارات الإدارة للمديرين الجدد. ترجمة محمد يوسف، العبيكان، المملكة العربية السعودية .
- 19- بدوي ، محمود، ( 2010 )، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
- 20- البعلبكي، روجي ومنير، (1997)، المورد مزدوج عربي وانجليزي، دار العلم للملايين، بيروت.
- 21- البهواشي، السيد، (2006) ، المدرسة الفاعلة مفهومها - إدارتها - آليات تحسينها، عالم الكتب، القاهرة، مصر .
- 22- الترمذي، محمد،(د.ت)، كتاب الشمائل، مؤسسة الكتب الثقافية، بيروت.
- 23- التميمي، فواز، (2004)، فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة آيزو (9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان.

- 24- جامعة القدس المفتوحة، (2010)، **مناهج البحث العلمي**، عمان، الأردن.
- 25- الجبر، زينب، (2002)، **الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت.
- 26- جبر، عبد الرحمن، (2010)، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي**. دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 27- الجرجاوي، زياد والنخالة، سمية، (2008)، **واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظات غزة**. غزة، فلسطين.
- 28- الجعب، نافذ، (2011)، **درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين، مؤتمر التواصل والحوار التربوي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين**.
- 29- حراحشة، فواز، (2009)، **درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد**. مجلة علوم انسانية، 7 (42) 1-31.
- 30- الحريري، رافدة، (2010)، **فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، الأردن**.
- 31- الحسن، مي، (2010)، **درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 32- حسين، سلامة، (2004)، **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 33- حلس، داوود، (2006)، **دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية**، غزة، فلسطين.

from <http://www.softwarelabs.com> , retrieved in 13/1/2013

- 34- حماد، خليل، (2007)، **خصائص المدرسة الفاعلة، الجامعة الإسلامية، غزة**.



- 35- الخزاعلة، محمد، (2011)، "دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 19 ( 1 ) 539 - 566.
- 36- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح، (2006)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن.
- 37- الخطيب، فايز، (2001)، الإعجاز القرآني البياني في آيات قصة سليمان عليه السلام مع ملكة سبأ، مجلة جامعة دمشق، 17(2) 293-325.
- 38- الخطيب، محمد جواد، ( 1998 )، التوجيه والإرشاد النفسي بين النظرية والتطبيق، غزة.
- 39- الدعس، زياد، (2009)، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 40- الدويك، تيسير، (2005)، إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 41- دياب، سهيل، ( 2006 )، المدرسة الفاعلة- مفهومها - معاييرها ومؤشراتها، اليوم الدراسي، المدرسة الفاعلة، أسس وتطبيقات، جامعة القدس المفتوحة، غزة Pdf factory www.com
- 42- الرازي، أحمد بن فارس، ( 1979 )، معجم مقاييس اللغة، دار الفكر، عمان.
- 43- راضي، ميرفت، ( 2006 )، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 44- ربايع، أسامة، ( 2010 )، لغة الجسد في القرآن الكريم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 45- ربيع، هادي، ( 2006 )، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- 46- ريتشمان، نعومي، (1999)، كيف نساعد الأطفال في ظروف الضيق والنزاعات؟ التواصل مع الأطفال، بيسان للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

- 47- الزرعي، محمد بن أبي بكر، ( ابن قيم الجوزية)، ( د.ت )، زاد المعاد في هدي خير العباد. مؤسسة الرسالة، بيروت.
- 48- سلامة، ياسر، (2003)، الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها، المدير الفعال، اختراع القيادة ، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.
- 49- سواق، ساري، (1998)، انعكاسات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي على إجراءات التقييم المدرسي في مرحلة التعليم الأساسي في الأردن، مؤتمراً للبحوث والدراسات، 13(6)193-240 .
- 50- الشاربي، سيد قطب، (د.ت)، في ظلال القرآن، ج18، دار الشروق ، القاهرة.
- 51- الشريعة، محمد، (2006)، تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 52- شمس الدين، محمد و الفقي، إسماعيل، (2007)، السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن .
- 53- الطويل، هاني، (2001)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 54- عابدين، محمد، (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، الشروق.
- 55- العاجز، فؤاد وآخرون، (2012)، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، غزة، فلسطين.
- 56- العاجز، فؤاد ونشوان، جميل، (2005)، عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.
- 57- العاجز، فؤاد، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، الجودة في التعليم العالي، 1(1)129-136.
- 58- عايش، أحمد، (2009)، إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة، عمان.
- 59- عايش، أحمد، (2005)، المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم، مكتبة الجامعة الأردنية، الأردن.
- 60- عبد الباري، ماهر، (2010)، قوائم التقدير وفنون اللغة مفاهيم وتطبيقات، دار المسيرة، عمان، الأردن.

- 61- عبيدات، ذوقان، وآخرون، (2001)، **البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 62- العجمي، محمد، (2003)، **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
- 63- عريفج، سامي، (2007)، **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار الفكر، عمان.
- 64- العساف، مي، (2004)، **واقع الابداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 65- العسيلي، رجاء، (2007)، **تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين.
- 66- عطوي، جودت، (2012)، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- 67- علي، تاعوينات، (2009)، **التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي**، وزارة التربية الوطنية - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الحراش، الجزائر.
- 68- عمر، أحمد، (2008)، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب، القاهرة.
- 69- العمرات، محمد، (2010)، **درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية 6(4) 349-359**.
- 70- عياد، فؤاد وعوض، منير، (2006)، **أساليب تدريس التكنولوجيا**، مطبعة الوراق، غزة.
- 71- عياصرة، علي والفاضل، محمد، (2006)، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 72- الغامدي، علي، (2006)، **قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية، (4) ، المملكة العربية السعودية.**
- 73- الغزالي، أبو حامد، ( د. ت )، **إحياء علوم الدين** ، كرياضة فوترا سماراغ، أندونيسيا.
- 74- الفتلاوي، سهيلة، ( 2003 )، **كفايات التدريس المفهوم التدريب الأداء**، دار الشروق، عمان، الأردن.

- 75- الفراء، نعيم حسن، (2008)، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 76- فليبه، فاروق وعبد المجيد، السيد، ( 2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 77- القحطاني، محمد علي مانع، (2002)، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 78- قطب ، سيد، ( 2003 )، في ظلال القرآن . المجلد الخامس، دار الشروق، القاهرة، مصر.
- 79- قنديل، أنيسة وعبد الجواد، إياد، (2011)، مهارات الاتصال والتواصل التربوي لدى مشرفي التربية العملية في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة، مؤتمر التواصل والحوار التربوي.
- 80- كابور، هند، (2010)، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، مجلة جامعة دمشق، 26 ، ص 273-322 .
- 81- مجاهد، محمد وعناني، (2011)، استراتيجيات الجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 82- المحامدة، ندى، (2005)، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 83- مرسي، محمد، ( 2001 )، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 84- مصطفى، صلاح، (2002)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
- 85- مطاوع، إبراهيم عصمت،(2003)، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 86- المنجد في اللغة، (1992)، دار المشرق، بيروت .
- 87- منصور، مصطفى، (2007)، مقومات المدرسة الفاعلة من منظور تربوي إسلامي، المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات، مؤتمر التواصل والحوار التربوي، الجامعة الإسلامية غزة .
- 88- الموسوعة العربية العالمية، ( 1999 )، مؤسسة أعمال، الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 89- النخالة، سمية، وحمام، خليل، (2011)، رؤية مقترحة للتغلب على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة، مؤتمر التواصل والحوار التربوي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- 90- النووي، محي الدين، ( د.ت )، قطوف من رياض الصالحين، الإدارة العلمية.
- 91- النووي، يحيى، (676هـ)، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، دار الريان للتراث.
- 92- الهاشمي، عبد الرحمن والعزاوي فائزة، (2005)، تدريس مهارة الاستماع من منظور واقعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 93- هيرمان، أجوينيس، (2011)، إدارة الأداء. ترجمة عامر، سامح . دار الفكر عمان ، الأردن.
- 94- هيز، جون، (2011)، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة: الزعبي، مروان، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 95- هيمان، رونالد، (1985)، مرجع إداري المدرسة لتوجيه المعلم وطرق تقييمه، ترجمة عبد اللطيف فرج، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- 96- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (1996) نشرة رقم م. ت. غ / 1
- 97- وزارة التربية والتكوين، (2002)، الإعلام والتواصل داخل المؤسسة التربوية.
- 98- الوصيفي، عوض، (2012)، دور معلم المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في تعزيز ثقافة التواصل لدى طلبته وسبل تطويره في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 99- يوسف، جمعة، (1990)، سيكولوجية اللغة والمرض العقلي: عالم المعرفة، (145)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 100- Al-Maqbali, Mohammed,( n.d), **Introducing Total Quality Management to Basic Education Schools in Oman – are they ready for it?** Retrieved in 25/1/2012 from [www.moe.gov.om/.../](http://www.moe.gov.om/.../) ...

- 101- Bailey, Theresa, (2011), Organizational Culture's Impact on the Effectiveness of Research Administration Units : A Multi Case Study of Historically Black Doctoral Degree Granting Institution, **Doctoral thesis**, The Florida State University, Retrieved on 22/2/2013 from : <http://diginole.fsu.edu>
- 102- Brun, Alessandro, (2011) Total quality management quality culture leadership and motivation , **Master Thesis**, Politecnico Di Milano .
- 103- Cehan, Dana, (2002), Interpersonal and pedagogical communication: an argument for natural communication practices in the Romanian EFL classroom, **Master thesis**, School for international training , Brattleboro, Vermont.
- 104- Decker, Bert, (2006), **Communication Skills for Leaders** ,Crispy Fifty- Minute series , United States of America .
- 105- Engen, Elinor,(2012), The Role of Communication and Listening in Leadership, **Master Thesis**, Gonzaga university .
- 106- Hassall,Stacey,(2009), The relationship between communication and team performance : testing moderators and identifying communication profiles in established work teams, **Master thesis** . Queensland university of technology , Brisbane , Australia.
- 107- Lordanides et al ,( n.d),**The Principal's Role in Achieving School Effectiveness**, Conference Paper.
- 108- Mc Pheat ,Sean, ( 2010), **Effective Communication Skills**, MTD Training & Ventus Publishing APS.
- 109- Mishra, M and Rai, O, (1997), **Managerial Excellence**:RBSA Publishers,India.
- 110- Motlhaka,Hlavisio,(2012),Developing ESL listening : promoting student Motivation, **Master Thesis**, Indiana university of Pennsylvania.
- 111- Nam,mak,(2009),Language and communication: a sociolinguistic study of newcomers' socialization into the workplace,**unpublished thesis** , the University of Hong Kong.
- 112- Rosenbaum,Toni, (2005), **Effective Communication Skills for Highway and PublicWorks Officials** ,Cornell Local Roads Program , New York

- 113- Rue, leslie and Byars, Lioyd (2005). **Management Skills and Application**: McGRAW-HillIrwin.
- 114- Scheerens ,Jaap, (2000),**Improving School Effectiveness**, United Nations Educational, Scientific and cultural organization (UNESCO), Paris .
- 115- Socha,Thomas,( 2008 ),Building positive communication pedagogy : positive experiential communication learning in human relating, **Master thesis**,Old Dominion University , Norfolk Virginia.
- 116- Suleman, Qaiser et al, (2011), Effectiveness of the Administrative Performance of Directly Selected Executive District Officers in Elementary and Secondary Education of KYBER PUKHTUNKWA Pakistan . **International Journal of business and Social Science** .2(20)169-179 Kohat University of Science and technology, Pakistan.
- 117- Svensson,Magnus(2004),TQM-Based self –Assessment in educational organizations, **Doctoral thesis**. Lulea University of Technology.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

118- التواصل الفعال

www. abahe.co.uk، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،

119- عرب، هاني ( 1427). الاتقان في فن مهارات الاتصال

www. Rsscrrs.info

## ملاحق الدراسة

- الاستبانة في صورتها الأولية.
- قائمة بأسماء المحكمين.
- الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.
- كتاب تسهيل مهمة طالب ماجستير.





## ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولى

الجامعة الإسلامية غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

السيد : / \_\_\_\_\_ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء . وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية. ولقد صممت الباحثة أداتين للدراسة تتمثلان في استبانتين. تقيس أولاهما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل من وجهة نظر المعلمين. أما الاستبانة الثانية فتقيس فاعلية الأداء. وبحكم خبرتكم أرجو التكرم بتحكيم هاتين الاستبانتين من حيث:

- النقاط التي يجب حذفها أو إضافتها.
- المحاور الأساسية ومدى مطابقتها لموضوع الدراسة.
- دقة الصياغة.

### أولاً : معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسبك

الجنس :  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي :  بكالوريوس وما دون  ماجستير فما فوق

سنوات الخدمة :  أقل من (5) سنوات  من 5-10  أكثر من 10

الباحثة : إيمان محمود أبو شنب.



ثانياً: مجالات الاستبانة وفقراتها

المجال الأول: مهارات التواصل اللفظية

(1) بدرجة كبيرة جداً (2) بدرجة كبيرة (3) بدرجة متوسطة (4) بدرجة قليلة (5) بدرجة قليلة جداً.

م	العبارة	1	2	3	4	5
<b>أولاً : مهارة الاستماع</b>						
1-	يصغي مدير المدرسة جيداً للمعلمين أثناء حديثهم معه.					
2-	يشكر الأشخاص الذين يقدمون رأياً صائباً.					
3-	يحترم ويهتم بردود الأفعال.					
4-	يهتم بإعطاء فرصة للطرف الآخر ليتحدث.					
5-	يعتبر أن الصمت شكلاً من أشكال الاتصال .					
6-	يشجع المعلمين على الإصغاء الجيد.					
7-	يعيد تفسير ما قيل لكي يتأكد من أنه فهم الرسالة.					
8-	يستشير المعلمين في موضوعات خاصة بالمدرسة.					
9-	يستمتع للأشياء التي توافق آرائه وأهوائه فقط.					
10-	الاستماع للشخص الآخر يعني لديه الموافقة على كل ما يقال.					
11-	يوظف الهدوء بدلاً من المقاطعة عند الاستماع للآخرين أي ( لا يقاطع المتحدث ).					
<b>ثانياً : مهارة التحدث</b>						
12-	لديه مقدرة لفظية على التواصل بفاعلية.					
13-	لديه مقدرة عرض الأفكار بوضوح للمعلمين.					
14-	يتريث قليلاً قبل التحدث.					
15-	يحصل على معلومات عن الأشخاص قبل التحدث إليهم.					



م	العبارة	1	2	3	4	5
16-	يتأكد من أن المستقبل (المستمع) فهم الرسالة، عبر تلقيه تغذية راجعة منه.					
17-	يتعامل مع الفئات المختلفة حسب مستوياتهم.					
18-	يتحدث بسرعة مما يجعل ما يقوله غير مفهوم.					
19-	يشرح رفضه بوضوح وإقناع .					
20-	يحاول أن يفهم الأفكار التي تختلف عن أفكاره.					
21-	يستخدم كلمات يسهل فهمها.					
22-	عندما يتحدث شخص فإنه يناقش المسألة بهدوء.					
23-	يعتذر عندما يخطئ.					
24-	يستخدم نبرة صوت مناسبة ليست مرتفعة أو منخفضة.					
25-	يعطي نصائح وإرشادات بطريقة مناسبة ويتوقيت مناسب.					
26-	يستخدم وسائل للتواصل متنوعة كأن يستخدم المايكروفون عند الحاجة.					
<b>ثالثاً : مهارة القراءة</b>						
27-	يضع هدفاً لما سيقراً.					
28-	عند قراءة نشرة ما فإنه يركز على المعنى العام وليس على الكلمات ( أي أنه يتجنب القراءة كلمة بكلمة ).					
29-	لديه القدرة على القراءة بسرعة مناسبة وبدقة متناهية.					
30-	يتحدث عما قرأه للآخرين.					
31-	يقرأ بصوت مسموع					
32-	يربط عند القراءة بين العنوان، والعناوين الرئيسية والفرعية.					



م	العبرة	1	2	3	4	5
33-	يُعد قراءة الجملة إذا شعر بعدم الفهم التام للمعنى.					
34-	يقدم ملخصاً لما تمت قراءته.					
35-	عند الانتهاء من القراءة، يتأكد أنه تم تحقيق الهدف المنشود.					
<b>ثالثاً : مهارة الكتابة</b>						
36-	يكون الهدف من التقرير الذي يكتبه واضحاً.					
37-	ما يكتبه يكون غالباً قصيراً وهادفاً.					
38-	ما يكتبه يراعي خبرة القارئ.					
39-	يقدم تفاصيل وتوضيحات عند الكتابة تجعل الموضوع واضحاً.					
40-	يكتب تقارير دقيقة مراعية لقواعد اللغة.					
41-	عند عقد اجتماع يستخدم الأشكال والرسومات لتساعده على التعبير عن الأفكار بوضوح					
42-	يستخدم البرامج التطبيقية المتعلقة بالكمبيوتر (كبرنامج الورد، والإيميل، والفيس بوك وغيرها من الأمور) للتواصل مع المعلمين في المناسبات المختلفة.					



## المجال الثاني: مهارات التواصل غير اللفظية

م	العبرة	1	2	3	4	5
-1	يهتم بتوفير أجواء نفسية واجتماعية ملائمة تشجع عملية التواصل.					
-2	يتمتع المدير بشكل جذاب ومظهر أنيق.					
-3	يتمتع بصحة جسدية جيدة.					
-4	ذو شخصية قوية تؤثر ايجابيا فيمن يتعامل معها.					
-5	يحتفظ بأصابه تحت الضغط.					
-6	يتواضع في تعامله مع الآخرين.					
-7	يقف قريباً من المتحدث.					
-8	يستخدم لغة الجسم بشكل ملائم ليعزز النقطة التي يتحدث فيها .					
-9	لديه مقدرة على العمل الجماعي ( كالعامل بروح الفريق، والقيام بمشاركات متنوعة ).					
-10	ينظر إلى الشخص الذي يتحدث إليه.					
-11	يجلس منحنيًا عند المحادثة.					
-12	يختار التوقيت المناسب للاتصال.					
-13	بيئة الاتصال تكون جيدة من حيث التهوية والمقاعد المريحة والاضاءة وعدم وجود حالة من الضوضاء.					

## الاستبانة الثانية :

فاعلية الأداء : تقيس هذه الاستبانة درجة فاعلية الأداء لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين، وتبين الأرقام التالية من (1-5) درجة الفاعلية في الأداء.

(1) بدرجة كبيرة جداً (2) بدرجة كبيرة (3) بدرجة متوسطة (4) بدرجة قليلة (5) بدرجة قليلة جداً.

م	العبارة	1	2	3	4	5
1-	يعقد اجتماعاً بداية العام الدراسي حول معايير السلوك المقبول لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب.					
2-	يعمل على تنفيذ القوانين الصادرة من الجهات العليا.					
3-	يوزع المهام بما يتلائم مع شخصية وقدرات المعلمين					
4-	يتعامل مع الآخرين باحترام.					
5-	يعتمد الى المشاركة عند اتخاذ القرار .					
6-	يعمل على تطوير مهارات المعلمين من خلال حثهم على القراءة والاطلاع على كل ما هو جديد.					
7-	يكافئ المعلمين ذوي الأداء الجيد.					
8-	يلتقي المدير بصورة منتظمة مع معلميه لمناقشة المسائل الصفية.					
9-	يُفعل البرامج التشاركية بين المعلمين كتوجيه الأقران مثلاً.					
10-	يتلقى تقارير عن أداء المعلمين مع الطلبة.					
11-	يعمل على حل المشكلات المدرسية بفاعلية.					
12-	يعمل على اشراك الجميع في اتخاذ القرار .					
13-	يجيب عن أسئلة واستفسارات المعلمين بفاعلية.					
14-	يقدم برنامجاً لتدريب أعضاء الهيئة التدريسية حسب حاجتهم إلى التدريب.					



5	4	3	2	1	العبارة	م
					يعطي وقتا كافيا لأفراد ليقدموا آرائهم حول ما قيل.	-15
					يمثل نموذجا للسلوك الايجابي الذي يمكن أن يقتدى به.	-16
					يشجع على استخدام طرق متنوعة لتقييم الطلاب منها ( الكتابية والشفهية، والواجبات وغيرها من الأمور).	-17
					ينظم فعاليات لا منهجية تساعد على التفاعل بين الطلاب والمعلمين والادارة.	-18
					يتعاون مع رواد المجتمع لتطوير سياسة المدرسة	-19
					يحتفظ بتقارير دقيقة وكاملة تمثل مرجعية علمية للمعلمين.	-20
					يحث المعلمين على التواصل مع أولياء أمور الطلاب بصورة منتظمة باستخدام وسائل تقنية متنوعة.	-21
					يحث على المشاركة بين اللجان المدرسية والمجتمع المحلي.	-22

## ملحق رقم (2)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
-1	د. داوود حلس	الجامعة الإسلامية، أستاذ المناهج المشارك.
-2	أ. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية، أستاذ أصول التربية.
-3	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية، أستاذ الإدارة التربوية.
-4	د. ختام السحار	الجامعة الإسلامية، رئيسة قسم علم النفس.
-5	د. عاطف الأغا	الجامعة الإسلامية، أستاذ مساعد في قسم علم النفس.
-6	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية، أستاذ مساعد في أصول التربية.
-7	أ. رجاء الدين طموس	الجامعة الإسلامية، إداري - عام.
-8	د. أنور العبادسة	الجامعة الإسلامية، أستاذ علم النفس المساعد.
-9	د. ياسر الأشقر	الجامعة الإسلامية، إداري - عام.
-10	د. فايز الأسود	جامعة الأزهر، رئيس قسم أصول التربية.
-11	د. محمود عساف	جامعة الأزهر، أستاذ الإدارة التربوية المساعد.
-12	د. فدوى اللولو	جامعة الأقصى - أستاذة المناهج وطرق التدريس.
-13	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى، أستاذ الإدارة التربوية المشارك.
-14	د. تيسير نشوان	جامعة الأقصى، أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم.
-15	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى، مساعد النائب الأكاديمي.
-16	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم، مدير عام التعليم الجامعي بالوزارة.





م	الاسم	مكان العمل
-17	د. علي عبد ربه خليفة	وزارة التربية والتعليم، مدير عام التخطيط التربوي.
-18	د. علاء حرب	وكالة الغوث الدولية، مدير منطقة شرق غزة التعليمي.
-19	د. زياد مسعود	وكالة الغوث الدولية، مدير مدرسة الشجاعية الابتدائية المشتركة.

## ملحق رقم (3)

## الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم

الجامعة الاسلامية غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء** . وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية. ولقد صممت الباحثة أداتين للدراسة تتمثلان في استبانتين. تقيس الأولى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل من وجهة نظر المعلمين. أما الثانية فتقيس فاعلية الأداء من وجهة نظر المعلمين.

## معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (√) أمام العبارة التي تناسبك

الجنس :  ذكر  أنثىالمؤهل العلمي :  بكالوريوس فأقل  دراسات علياسنوات الخدمة :  أقل من (5) سنوات  من 5-10  أكثر من 10 سنوات.

الباحثة : إيمان محمود أبو شنب.

## الاستبانة الأولى

## مجالات الاستبانة وفقراتها

## المجال الأول: مهارات التواصل اللفظية

تحاول هذه الاستبانة قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل من وجهة نظر المعلمين. وتُعرف مهارات التواصل اللفظية إجرائياً من قبل الباحثة بأنها الدرجة التي يقيسها مجال الاستبانة اللفظي الذي يتركز في الاستماع، والتحدث، والكتابة بما يمليه التعبير عن الشيء أو الموضوع مستخدماً فيها اللفظ سواء كان مكتوباً أو منطوقاً. وتعتبر الأرقام التالية عن درجة توفر هذه المهارة لدى مديري مدارس وكالة الغوث.

(1) بدرجة قليلة جداً (2) بدرجة قليلة (3) بدرجة متوسطة (4) بدرجة كبيرة (5) بدرجة كبيرة جداً.

م	العبارة	1	2	3	4	5
<b>أولاً : مهارة الاستماع</b>						
1-	يصغي مدير المدرسة جيداً للمعلمين أثناء حديثهم معه.					
2-	يشكر المعلمين الذين يقدمون مقترحات ايجابية.					
3-	يسأل عن أي غموض في حديث المتكلم.					
4-	يعطي فرصة للمعلمين ليتحدثوا .					
5-	يعتبر الصمت من أشكال التواصل.					
6-	يشجع المعلمين على الإصغاء الجيد.					
7-	يلخص مضمون ما قيل ليتأكد من فهمه للرسالة.					
8-	يستشير المعلمين في موضوعات خاصة بالمدرسة.					
9-	يتفاعل مع الآراء التي توافق فكره.					
10-	يستوعب الأفكار التي تختلف عن أفكاره.					



5	4	3	2	1	العبرة	م
<b>ثانيا : مهارة التحدث</b>						
					يتمتع بمقدرة لفظية تعزز التواصل بفاعلية.	-11
					يعرض أفكاره بوضوح للمعلمين.	-12
					يفكر فيما يقوله ولا يندفع عند التحدث في الموضوع.	-13
					يحرص على الحصول على معلومات عن الذين سيتحدث معهم.	-14
					يتأكد من أن المعلم فهم حديثه عبر تلقيه تغذية راجعة منه.	-15
					يتحدث مع الفئات المختلفة حسب مستوياتها المعرفية.	-16
					يتحدث بهدوء مما يجعل ما يقوله مفهوم.	-17
					يشرح رفضه بوضوح ليقنع الطرف الآخر.	-18
					يعتذر عندما يخطئ في حق الآخرين.	-19
					يستخدم نبرة صوت تناسب الحدث.	-20
<b>ثالثا : مهارة الكتابة</b>						
					يوضح الهدف من التقرير الذي يكتبه.	-21
					يوجز في كتاباته.	-22
					يستخدم عبارات واضحة.	-23
					يكتب مراعيًا خبرات المعلمين في كتاباته.	-24
					يقدم توضيحات عند الكتابة تجعل الموضوع واضحاً.	-25



م	العبارة	1	2	3	4	5
-26	يكتب مراعيًا لقواعد اللغة العربية.					
-27	يزود المعلمين بنسخ ورقية مطبوعة حول الموضوع محور النقاش.					
-28	يوظف الأشكال والرسومات في الاجتماعات لتساعده على التعبير عن الأفكار بوضوح.					
-29	يكتب بخط واضح ومقروء.					
-30	يستخدم البرامج التطبيقية المتعلقة بالكمبيوتر (كبرنامج الفيس بوك والإيميل وغيرها من الأمور) للتواصل مع المعلمين في المناسبات المختلفة.					

### المجال الثاني : مهارات التواصل غير اللفظي

يضم مجال مهارات التواصل غير اللفظي التعبير غير اللفظي المحدد في الايماءات، والتعبيرات، والتلميحات، والحركات من الجسم أو أي عضو فيه.

م	العبارة	1	2	3	4	5
-1	يقف معتدلاً واثقاً من نفسه.					
-2	يقف على مسافة مناسبة من المتحدث.					
-3	يمشي بخطوات منتظمة لا هي سريعة ولا بطيئة.					
-4	يتحرك بصورة طبيعية سهلة غير مبالغ فيها.					
-5	يستخدم لغة الجسم بشكل ملائم ليوضح الفكرة التي يتحدث فيها .					
-6	مبتسم ويظهر القبول للآخرين.					



5	4	3	2	1	العبرة	م
					يتمم بشفتيه كلاماً غير مفهوم عندما لا يعجبه ما يقول المتحدث.	-7
					يظهر بتعبيرات وجهه اهتماماً بما يقوله المتحدث.	-8
					يستخدم حركة اليدين عند التحدث بصورة مناسبة.	-9
					يصافح المعلمين بحرارة ممسكاً بيدهم.	-10
					ينظر إلى الشخص الذي يتحدث إليه.	-11
					يبادل الآخرين نظرات الاحترام.	-12
					يجلس متواضعاً عند المحادثة.	-13
					يتجه بجسمه اتجاه المتحدث.	-14
					يجلس وراء المكتب تاركاً مسافة بعيدة بينه وبين المعلمين.	-15
					لا يعبث بالأشياء التي على مكتبه .	-16
					يربت على الكتف تعبيراً عن رضاه عن عمل المعلم .	-17
					يهز برأسه تأييداً في حال موافقته للرأي .	-18
					يشيح برأسه إلى الناحية الأخرى عندما يتحدث معه المعلمون.	-19
					يهتم بأناقته ويحسن مظهره.	-20

## الاستبانة الثانية :

فاعلية الأداء :تحاول هذه الاستبانة قياس درجة فاعلية الأداء لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين، وتبين الأرقام التالية من (1-5) درجة الفاعلية في الأداء.

(1) بدرجة قليلة جداً (2) بدرجة قليلة (3) بدرجة متوسطة (4) بدرجة كبيرة (5) بدرجة كبيرة جداً.

وتعرف الباحثة فاعلية الأداء بأنها قدرة المدير على تحقيق أهداف المدرسة من خلال قيامه بمهامه الإدارية والفنية بكفاءة.

م	العبارة	1	2	3	4	5
<b>فاعلية الأداء الإداري</b>						
1-	يوزع الأعمال على المعلمين بما يتلاءم مع قدراتهم.					
2-	يعد الجداول المدرسية ويوزعها على المعلمين بداية العام الدراسي.					
3-	يتابع تنفيذ التعليمات الرسمية الصادرة من الجهات العليا المتعلقة بأعمال المعلمين.					
4-	يشرف على اللجان المدرسية المتنوعة.					
5-	يخطط جيداً للاجتماعات المدرسية التي يترأسها.					
6-	ينظم فعاليات تساعد على التفاعل بين المعلمين والإدارة.					
7-	يلبي حاجات المعلمين المتعلقة بمتطلبات أدوارهم.					
8-	ينسق الجهود بين العاملين في المدرسة.					
9-	يتواصل مع المجتمع المحلي تحقيقاً لأهداف المدرسة.					
10-	يقوم أداء المعلمين في ضوء معايير محددة مسبقاً.					



م	العبرة	1	2	3	4	5
<b>فاعلية الأداء الفني</b>						
-11	يلتقي مع المعلمين بشكل دوري لمناقشة القضايا المدرسية.					
-12	يدمج المعلمين الجدد في أسرة المدرسة.					
-13	يتعاون مع المسؤولين والمشرفين التربويين لتطوير العملية التربوية.					
-14	يعمل على تحسين أداء المعلمين من خلال أساليب التدريب المتنوعة.					
-15	يحتفظ بتقارير دقيقة تمثل مرجعية علمية للمعلمين كالسجلات التراكمية المتعلقة بأداء المعلمين.					
-16	ينفذ زيارات اشرافية مجدولة زمنياً.					
-17	يعقد لقاءً مع المعلم بعد كل عملية توجيه أو زيارة صافية يقوم بها ويوجهه التوجيه الصحيح.					
-18	يشجع العمل التعاوني والتشاركي داخل المدرسة كتبادل الزيارات الصافية الهادفة بين المعلمين.					
-19	يطلع العاملين على التعليمات والكتب الرسمية التي تعنيهم.					
-20	يُقدر العاملين ذوي الأداء المميز.					



## ملحق رقم (4)

## كتاب تسهيل مهمة طالب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج 35/ع 35

التاريخ: 2013/02/01

الرفقة مديرو مدارس  
منطقة غزة  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحفظه الله  
2/13/2013

السادة مديرو مدارس  
منطقة غزة  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحفظه الله  
2/13/2013

السادة مديرو مدارس  
منطقة غزة  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحفظه الله  
2/13/2013

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

## الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ إيمان محمود إبراهيم أبو شنب، برقم جامعي 220110066 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول علي المعلومات التي تساعدنا في إعداد رسالتها للماجستير والتي بعنوان:

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات

التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء

والله ولي التوفيق،،،

الرفقة مديرو مدارس  
منطقة غزة  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحفظه الله  
2/13/2013



مساعد نائب الرئيس للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



الرفقة مديرو المناطق التعليمية  
منطقة غزة  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحفظه الله  
2/13/2013

السادة مديرو مدارس  
منطقة غزة  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحفظه الله  
2/13/2013

## ملحق رقم (5)

## كتاب تسهيل مهمة طالب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35/ Ref

التاريخ: 2013/05/27 Date

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

**تسهيل مهمة طالبة ماجستير**

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ إيمان محمود إبراهيم أبو شنب، برقم جامعي 220110066 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها للماجستير والحصول علي المعلومات التي تساعدنا في إعدادها والتي بعنوان

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقته

بفاعلية الأداء

والله ولي التوفيق،،،



عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-

♦ الملف.