

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة
على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية

إعداد

محمد توفيق محمود منصور

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2011م

درجة امتلاك مديري المدارس الحكوميه لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها
بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة
الغربية

إعداد

محمد توفيق محمود منصور

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 24 / 11 / 2011 م، وأجيزت.

التوقيع

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. أ. د. غسان حسين النحلو / مشرفاً ورئيساً

2. د. أحمد فتيحة / متجنباً خارجياً

3. د. عبد محمد عساف / متجنباً داخلياً

4. د. عبد الكريم أيوب / متجنباً داخلياً

الإهداء

إلى صاحب الخلق العظيم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى روح أبي..... رحمه الله

إلى أمي... أمد الله في عمرها وكساها بلباس الصحة والعافية

إلى شقيقتي الغاليتين ... حنان وأماني

إلى شقيقتي أم بلال وأم عبدالرحمن وأم أمجد وأم محمد

إلى أخي محمود وأسرتة العزيزة... التي لم تأل جهداً في دعمي ومساندتي

إلى مديري الفاضل الأستاذ عبدالناصر أبو عرة

إلى زملائي محمود الدربي وإياس سباعنه

إلى زملائي الأوفياء... في الحياة والعمل والتعليم

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً، الذي أعانني ويسر أمري ووقفني على

إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى صاحب القلب الكبير والعقل المنير الدكتور

الفاضل غسان حسين الحلو الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة، وكان

لتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة الأثر الكبير في إخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين قدموا الدعم لإتمام

هذا العمل.

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان : درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي 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 :

Signature: التوقيع :

Date : التاريخ :

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
25	الدراسات السابقة
45	تعقيب على الدراسات السابقة
50	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
51	منهج الدراسة
51	مجتمع الدراسة
51	عينة الدراسة
52	أداة الدراسة
54	صدق الأداة
54	ثبات الأداة
55	إجراءات الدراسة

الصفحة	الموضوع
56	متغيرات الدراسة
57	المعالجات الإحصائية
59	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
60	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
65	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
92	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
93	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
97	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
105	التوصيات
107	المراجع العربية
114	المراجع الأجنبية
117	الملاحق
B	الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (1)
55	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالي مهارات الاتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات	جدول (2)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري	جدول (3)
62	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال الإداري (المعيار = 3.50)	جدول (4)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية	جدول (5)
65	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية (المعيار = 3.50)	جدول (6)
66	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس	جدول (7)
67	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (8)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وفق متغير الخبرة	جدول (9)

70	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وفق متغير الخبرة	جدول (10)
72	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، وفق متغير الخبرة	جدول (11)
73	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير التخصص	جدول (12)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وفق متغير المديرية	جدول (13)
78	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وحل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وفق متغير المديرية	جدول (14)
80	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية، وفق متغير المديرية	جدول (15)
81	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، وفق متغير المديرية	جدول (16)
83	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وفق متغير المديرية	جدول (17)
84	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تكوين البدائل وتقييمها، وفق متغير المديرية	جدول (18)
86	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الرقابة	جدول (19)

	والمتابعة، وفق متغير المديرية	
87	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، وفق متغير المديرية	جدول (20)
89	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، وفق متغير المديرية	جدول (21)
91	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم	جدول (22)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
118	أسماء المحكمين	ملحق (1)
119	أداة الدراسة	ملحق (2)
127	كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم	ملحق (3)
128	كتاب وزارة التربية والتعليم إلى كلية الدراسات العليا	ملحق (4)
129	كتاب مديرية التربية والتعليم إلى مدارس العينة	ملحق (5)
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية	ملحق (6)
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم	ملحق (7)
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال مع المعلمين والطلبة	ملحق (8)
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	ملحق (9)
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد المشكلة	ملحق (10)
13.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها	ملحق (11)
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تكوين البدائل وتقييمها	ملحق (12)
137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة والمتابعة	ملحق (13)
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	ملحق (14)

درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية

إعداد

محمد توفيق منصور

إشراف

د. غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة : الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والمديرية في آراء المعلمين حول امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بقدرتهم على حل المشكلات في مديريات شمال الضفة الغربية وتكون مجتمع معلمي المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (13560) معلماً. واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (465) معلماً، أي ما يقارب (3.4%) تقريباً من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات لمحوري الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ الفاء، حيث بلغ معامل الثبات لمحور الاتصال الإداري (0.96)، بينما بلغ معامل الثبات لمحور القدرة على حل المشكلات (0.97)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال اختبار "ت"، وتحليل التباين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: هناك مستوى امتلاك عالٍ لمديري المدارس الحكومية في مهارات الاتصال الإداري، بالإضافة إلى مستوى قدرة عالٍ على حل المشكلات.

ثانياً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري، وتحديد المشكلة وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالي الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المعلمين والطلبة، ولصالح المعلمات.

ثالثاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية، والاتصال مع المعلمين والطلبة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور والدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري، وتحديد المشكلة، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، ولصالح حملة البكالوريوس.

رابعاً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة، في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية، والاتصال مع مديرية التربية والتعليم، والاتصال مع المعلمين والطلبة، والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري، وتحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات بينما توجد

فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجا المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، ولصالح فئة الخبرة (5 سنوات فأقل).

خامساً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص.

سادساً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية.

سابعاً : وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية.

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها:

- ضرورة تعزيز قدرة المديرين على التواصل الكترونياً، ويتضمن ذلك تدريبهم على استخدام التقنية الحديثة في الاتصال مثل خدمة البريد الإلكتروني والمحادثة، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة تدني استخدام المديرين لوسائل الاتصالات الحديثة.
- زيادة مشاركة المجتمع المحلي في أمور المدرسة، من خلال منح مديري المدارس صلاحيات تزيد من حجم تعامل المدرسة مع المجتمع المحلي، إذ أن المجتمع المحلي هو شريك للمدرسة في تحقيق أهدافها، لذا وجب تمتين الاتصال به.
- العمل على تحسين بيئة الاتصال المدرسية، وتنظيمها، وتفعيلها في جميع أوجه الاتصال الممكنة، وذلك لئلا يقتصر الاتصال في المدرسة على الاتصال النازل فقط، وكذلك الحال بين مدير المدرسة ومديرية التربية والتعليم.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يشكل الإتصال العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات، فالإتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة، فإن عملية الإتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها، وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإن من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية، والتي تشكل النظام الإداري العام، لأن تأثر الإتصال يعني شلل الإدارة واختلالها.

وتعد العملية التربوية عملية اتصال، والنظام التربوي هو مثال لتفاعل المجتمع، فالقائد التربوي لا يمكن أن يكون فاعلاً ومؤثراً في إدارته إلا إذا كان لديه تصور واضح ودقيق للطرائق والأساليب الإدارية التي سيتبعها في مواجهة المشكلات والتي تمكنه من الإتصال بالعاملين معه (الهاشمي، 2004).

وتعتبر القدرة على الإتصال من أهم كفايات القائد التربوي في كل المستويات والمواقع الإدارية القيادية، وبخاصة الإتصال الإداري من حيث الاتجاه داخل المنظمة التي يعمل على قيادتها إدارة فعالة وإبداعية، أو اتصاله بالآخرين خارج المنظمة أو المؤسسة التربوية في الميدان التربوي وغيره، وذلك لأثره الإيجابي والواضح غالباً على درجة فاعلية المؤسسة التربوية التي يقودها، ولأثره الإيجابي والفاعل كذلك على درجة فاعلية الممارسات القيادية

الميدانية في المدارس وفي المؤسسات التربوية الأخرى، حيث يعد الإتصال الإداري إحدى الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل (نصر الله، 2001).

ولذلك أخذت عملية الإتصال الإداري التربوي تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وفي نقل الحقائق والأفكار والمشاعر في العقل والموقف من خلال إتصال الجماعات والمؤسسات مع بعضها بعضاً لإحراز تقدم ملموس في الأداء، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة (Moorhead & Griffin, 2004).

هذا ويعد الإتصال داخل المنظمة بمثابة الجهاز العصبي الذي يحركها ويدفعها نحو تحقيق غاياتها وأهدافها المرجوة، والذي يأخذ أشكالاً متعددة في تنسيق الجهود وتنظيم المعلومات، واتخاذ القرارات والرقابة في الإنتاج، وكل هذا لا يحقق الأهداف ولا يعطي الثمار ما لم يكن داخل التنظيمات المختلفة نظاماً للاتصال يساعدها ويعطيها القوة والكفاءة للوقوف أمام التحديات أو المشكلات التي تواجهها (محمد، 2006).

ويرى منقريوس (2010) أن إيجاد نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمراريته يحدث فعالية في العمل الإداري من حيث التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوظيف، والضبط، والتقييم، حيث يعتبر الإتصال من أهم المهارات التي يجب على القادة التربويين إتقانها لكي يستطيع المدير التأثير على الأشخاص الذين يتعامل معهم في المدرسة والمجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف المدرسة والسياسة التربوية والتعليمية، فنظام الإتصال الفعال يقف أمام التحديات والمشكلات التي تواجه الإداري.

لذا فقد ساهم الإتصال كغيره من الوظائف الإدارية بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مختلف مراحل التاريخ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبح أي نظام إداري لا يتوفر فيه اتصال جيد ومتميز نظام ناقص يفنقر إلى مقومات وجوده (Thill & Bovee, 2005).

وانطلاقاً من أهمية الإتصال الإداري لا بد من استخدام شتى وسائل الإتصال الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها واعتماد المرونة اللازمة في عملية الإتصال بين المسؤولين فيها على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم. كما لا بد من التدريب على عملية من عمليات الإتصال والتنسيق بين وحدات التدريب المختلفة بين المنظمات (عياصرة والفاضل، 2008).

ويعد الإتصال جزءاً من العمل اليومي لمدير المدرسة ووظيفة أساسية في العملية الإدارية، إذ لا يمكن قيام نظام إداري فعال بدون نظام اتصالات سليم، فهو يمثل القدرة على التفاعل والتفاهم مع العاملين وعلى خلق روح العمل كفريق واحد بين الأفراد في التنظيم، وبالتالي يقع على عاتق المدير دوراً مهماً في عملية تسهيل الإتصال في المدرسة، إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون في المدرسة والعاملون والطلبة والآباء والمجتمع جميعهم ينظرون إلى مدير المدرسة كقائد، وبالتالي تتحدد فعالية الإتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومه لدى كل واحد منهم (العلاق، 2009).

ويستطيع مدير المدرسة التغلب على المشكلات المدرسية التي تواجهه من خلال تواصله مع مختلف أطراف المشكلة، واستقصاء المعلومات حول المشكلة، مما يُسهل عليه عملية اتخاذ قرار بشأنها (إسماعيل، 2009).

ترتبط قدرة مديري المدارس على حل المشكلات المدرسية، بفهمه للمشكلة، ودراسة ظروفها، ومعرفة أسبابها، وصياغة الحلول المناسبة، وهذا لا يتوفر إلا من خلال الإتصالات التي يجريها مدير المدرسة مع الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي والإدارة التعليمية، وإحداث تفاعلات متبادلة وفق طبيعة الموقف أو المشكلة قيد الدراسة أو الملاحظة.

(Melbourne Department of Education & Training, 2005)

وعانت المدارس الفلسطينية من عدد من المشكلات بفعل الاحتلال أو اختلافات الطلبة مع بعضهم البعض، مما دفع بمديري المدارس إلى إجراء الاتصالات بالجهات المختلفة ذات العلاقة مثل مديرية التربية والتعليم أو مؤسسات المجتمع المدني أو الشرطة التي تدخلت في بعض الأحيان، بالإضافة إلى الاتصال بأولياء الأمور، لتطويق المشكلة والعمل على حلها.

وتسعى وزارة التربية والتعليم العالي حالياً إلى توسيع صلاحيات مديري المدارس، ضمن توجهها نحو اللامركزية في الإدارة، مما يتطلب أن تتحسن قدرات مديري المدارس على حل المشكلات وتنمو قدراتهم على الاتصالات داخل نطاق المدرسة أو خارجها.

فمدير المدرسة عليه ان يراعي الخصوصية الفلسطينية وان تكون لديه القدرة لتطويق أي مشكلة والعمل على حلها قبل ان تتوسع لتأخذ منحى اخر، وهنا لا بد في بعض الاحيان من اشراك المجتمع المحلي واولياء الامور في مساعدته في ايجاد الحل لبعض المشاكل .

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله معلماً في إحدى المدارس الفلسطينية، أن أكثر المديرين فعالية هم الذين يبادرون في إجراء اتصال أكثر مع الطلبة والمعلمين وجهاً لوجه، ويحاولون خلق اتصالات مع الأطراف التي لا ترغب بإجراء اتصالات، يدفعهم إلى ذلك رغبة في تجاوز المشكلة وحلها، والوصول إلى ما يخدم المدرسة وعملية التعلم والتعليم، وبأقل خسائر ممكنة، ولهذه الأسباب أُجريت هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

يمثل مدير المدرسة محور الإتصالات الإدارية التي تتم في سلك التربية والتعليم، أو ما يتعلق به، فهو حلقة الوصل بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم، وبين المعلمين والمشرفين، وهو مركز الإتصال بين المجتمع المحلي وأولياء الأمور والمدرسة، ولذلك فقد ازدادت حاجة المديرين ليكونوا رياديين في الإتصال، ومهرة في التحاور مع مختلف الفئات، وذلك من أجل حل المشكلات المدرسية اليومية التي تأتي من مصادر متنوعة، والمعلمون وبحكم تفاعلهم اليومي مع المدارس وطلبتها ومديريها، فهم الأقدر على تعرف مدى امتلاك المديرين لمهارات الإتصال الإداري وحلهم للمشكلات، وبناء على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

1. ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري؟
2. ما درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية؟
3. هل تختلف درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية، باختلاف جنس المعلم، وخبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه، ومديرية التربية والتعليم التي يتبع لها؟
4. هل تختلف القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية ، باختلاف جنس المعلم، وخبرته، ومؤهله العلمي، وتخصصه، ومديرية التربية والتعليم التي يتبع لها؟

5. هل توجد علاقة بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري

والقدرة على حلهم للمشكلات من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية

وللإجابة عن الأسئلة الثالث والرابع والخامس، فقد صيغت الفرضيات الآتية :

1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل

المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل

المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل

المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة.

4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل

المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير التخصص

5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل

المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير مديرية

التربية والتعليم.

6 - لا يوجد ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات.
- 2- تقديم دلائل على القطاعات التي ينشط الإتصال الإداري لمدير المدرسة بها، والقطاعات التي يقل الإتصال الإداري لمدير المدرسة بها، من خلال نتائج الدراسة.
- 3- التعرف إلى أثر متغيرات كل من (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص، ومديرية التربية والتعليم) لدى المعلمين على تقديرات لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات.
- 4- التعرف إلى العلاقة بين امتلاك مدير المدرسة لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة (حسب علم الباحث) في أنها من أولى من الدراسات في فلسطين وبالتالي تزود المديرين والمسؤولين في مديريات التربية والتعليم والوزارة، بمؤشرات حول امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري وقدراتهم على حل المشكلات المدرسية كما يرى المعلمون، مما قد يدفع وزارة التربية والتعليم إلى إجراء دورات تدريبية للمديرين في الاتصال وحل المشكلات، ويستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس، من خلال تعرفهم إلى

وجهات نظر المعلمين في اتصالاتهم وقدرتهم على حل المشكلات، فيسعون إلى تعزيز الاتصالات القوية، وعلاج الاتصالات الضعيفة، وتساهم هذه الدراسة في تحديد أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص للمعلم، ومديرية التربية والتعليم، على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات، ويتوقع من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وما توصلت إليه الدراسة من نتائج إفادة الباحثين في القيام ببحوث جديدة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- 1 - المحدد البشري: المعلمون في مديريات شمال الضفة الغربية.
- 2 - المحدد المكاني: محافظات شمال الضفة الغربية (طوباس، سلفيت، طولكرم، نابلس، قلقيلية، جنين).
- 3 - المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2010-2011.
- 4 - أداة الدراسة وهي الاستبانة.

مصطلحات الدراسة :

الإتصال الإداري :

هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات أو المعاني بين طرفين أو أكثر، وذلك من خلال نظام مشترك من الرموز (أبو سمره، 2009 : 8).

ويُعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة الخاصة بالإتصال الإداري.

درجة الامتلاك:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها الدرجة التي تقيس الإتصال الإداري للمديرين، كما يراه المعلمون من خلال الإجابة على فقرات أداة الدراسة.

القدرة على حل المشكلات :

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها الدرجة التي تقيس قدرة المديرين على حل المشكلات، كما يراها المعلمون من خلال الإجابة على فقرات أداة الدراسة.

أسلوب حل المشكلات :

أسلوب يضع الأفراد في موقف حقيقي يُعْمَلون فيه أذهانهم بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي ، وتعتبر حالة الاتزان المعرفي حالة دافعية يسعى الفرد إلى تحقيقها وتتم هذه الحالة عند وصوله إلى حل أو إجابة أو اكتشاف (أبو زينة، 2011).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الفصل، الإطار النظري التي تطرق إلى مفهومي الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات، وإلى دراسات عربية وأجنبية ذات علاقة بهما.

أولاً: الإطار النظري:

يستعرض الباحث في الإطار النظري معنى الإتصال، ووظائفه، وعناصره، وأصنافه، وأهدافه ومهاراته، والوسائل التي يتصل بها مدير المدرسة بالمعلم، وأنماط ذلك الإتصال، كما يستعرض الباحث مفهوم المشكلة وخطوات حلها، وسعي المدير إلى حلها، ودوره في حلها، والعلاقة بين الإتصال الإداري، وقدرة مدير المدرسة على حل المشكلات.

1 - الإتصال:

تلعب عملية الإتصال دوراً رئيساً وهاماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال فيها (Locker, & Kienzler, 2008).

ولعل امتلاك القائد لمهارة الإتصال الجيد تدعم وظيفة التنسيق داخل المنظمة، وتؤدي إلى توحيد كافة الإجراءات، والجهود، والأنشطة، التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة، إذ أن غياب هذه المهارة في المنظمة يجعل العاملون يؤيدون وظائف ومهام منفصلة وغير مكتملة لبعضها البعض (Moorhead, & Griffin, 2004).

أن هدف الإدارة عموماً هو رفع الكفاية الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية الفائقة بالموارد البشرية، ويكون هذا الاهتمام عن طريق تفعيل الإتصال والعلاقات الإنسانية بين مختلف الأفراد والجماعات من داخل وخارج التنظيم، ويشمل هذا الاهتمام أيضاً العلاقات بين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة (Thill & Bovee, 2005).

ويرى دافيد وشيلا (David & Sheila, 2002) أن مهارة الإتصال تساعد في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، كما يسهم في التخفيف من حالات عدم الرضا الوظيفي من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم واتجاهاتهم حول مختلف القضايا المتعلقة بهم.

ويرى ماهر (2004) أن مهارة الإتصال تدعم عملية الرقابة الإدارية على سير الأعمال، والتعرف على مدى التزام المرؤوسين بالخطط الموضوعية، وتحديد الانحرافات التي قد تحدث خلال عملية التنفيذ، لذا فإن الإتصالات التنظيمية الفاعلية تعتبر أداة هامة لمساعدة الإدارة في الكشف المبكر عن تلك الانحرافات تمهيداً لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لتصحيحها.

ويرى الباحث أن الإتصال مهارة أساسية لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة، بحكم تفاعله اليومي مع كثير من القضايا المدرسية، والتي تتطلب منه عمل اتصالات مع أطراف مختلفة المستويات والثقافات.

وظائف الإتصال:

يؤدي وجود أنظمة اتصال فاعلة في أي منظمة إلى تمكين المديرين من القيام بوظائف مختلفة، فيساعد الإتصال الجيد على تكوين آراء واتجاهات ووجهات نظر ومعتقدات الأفراد نحو منظماتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق الواحد (Robbins, 2003)، كما أن وجود نظام اتصال جيد في المنظمة يدعم عملية تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها بدقة ووضوح، كما يبين أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لإدارة المنظمة إتباعها لتحقيق ذلك (الصيرفي، 2007)، وتساعد عملية الإتصال في تقييم أداء المرؤوسين، والتعرف على الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الإنتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافأة لتعزيز الجوانب الإيجابية في سلوك الأفراد (دكر، 2001)، ويزود نظام الاتصال الجيد والفعال المنظمة بعملية وضع وتحديد معايير أداء دقيقة قابلة للتحقيق،

وتتناسب مع الإمكانيات المادية المتوفرة ومؤهلات الموارد البشرية العاملة في المنظمة (هاتيرسلي وماكجينت، 2000)، ويسهل الإتصال الجيد تعريف الأفراد بالمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيم حالياً والتي قد تظهر مستقبلاً، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها (Ogili, 2005)، كمان أنه يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهماً وقبولاً من المرؤوسين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال (محمد، 2006)، ويعمل الإتصال الجيد على مساعدة الأفراد في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويبين كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم (Odey, 2001)، ويُفَعِّل الإتصال الفعال عملية التوجيه وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في المنظمة، بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية (ماهر، 2004)، وعلاوة على ذلك فيعمل الإتصال الجيد على تسهيل عملية تبادل المعلومات وتنسيق وتوزيع المهام والواجبات بين مختلف الوحدات الفرعية للتنظيم، مما يؤدي إلى التخفيف من ضغوط العمل لدى المرؤوسين التي قد تنتج عن التداخل في الوظائف والمهام (Moorhead & Griffin, 2004)، ويؤدي الإتصال الجيد أيضاً إلى تنمية قدرات الأفراد على التفاعل الاجتماعي مع البيئة المحيطة، مما يزيد من فرصهم في البقاء واستمرارية النجاح، ويطور قدراتهم على التحكم في الظروف المختلفة المحيطة بهم (عليان، والطوباسي، 2005) كما أنه يخلق شعوراً لدى الأفراد بديمقراطية العمل ويحقق المرونة في العلاقات، حيث تتوفر إمكانية التعبير عن الرأي وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يحسن من جودة الحياة داخل المنظمة (عياصرة والفاضل، 2008).

ويشير الباحث إلى قدرة مدير المدرسة على إيجاد بيئة اتصال في المدرسة، تسهل عليه القيام بغالبية الوظائف المدرسية، فالإتصال الجيد يُمكنه من فهم أكبر لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية، كما يُمكنه من إرسال رسائل ذات معنى للأطراف ذات العلاقة بالمدرسة.

عناصر الإتصال:

يتم الإتصال من خلال مجموعة من العناصر هي:

- 1- المرسل أو المتصل : وهو الفرد الذي يوجه رسالة الإتصال، ويتمثل في حالة التربية المدرسية بواحد مما يلي: المدير، المعلم، التلميذ، الموجه التربوي وآخرين.
 - 2- المستقبل :وهو الفرد الذي يتلقى محتوى أو رسالة الإتصال، فإما أن يقبل الرسالة ويستوعبها، ويقوم بتنفيذ متطلباتها أو يرفضها، ويتجاهلها.
 - 3- غرض الإتصال :ويكون في العادة على مستويين: ظاهري مرتبط بعامل أو مهمة إنسانية أو مدرسية، ثم مستتر خفي مرتبط بظاهرة نفسية أو حاجة خاصة للمرسل -الإداري أو المعلم -أو غيرهما في البيئات المدرسية والمحلية.
 - 4-محتوى أو رسالة الإتصال : وقد يكون معلومات وحقائق أو مهارات أو ميولاً أو مشاعر وعواطف إنسانية، وفي تربيتنا المدرسية المشاعر والعواطف وال ميول مغفلة نوعاً ما.
 - 5-التغذية الراجعة :وتتمثل في اعتراف الفرد باستقبال رسالة الإتصال، ومن ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله، وردود فعله الإدراكية، والعاطفية، والحركية، والسلوكية، حول صحتها أو صلاحيتها العامة (حمدان، 2000).
 - 6-قناة الإتصال :وتسمى أيضاً الوسيلة، وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب.
- ويعتقد الباحث أن فقدان أي عنصر من عناصر الإتصال، أو حدوث أي تشويش عليها سيفرغ عملية الإتصال من مضمونها، مما سيُصعّب الأمور على مدير المدرسة، ويُعقّد أداء مدير المدرسة، ويتجه بالعمل المدرسي إلى الفردية أكثر من كونه مهمة جماعية.

أصناف الإتصال:

يمكن تصنيف الإتصال إلى الأصناف التالية:

1. الإتصال النازل: يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة، في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا.
2. الإتصال الصاعد: وهو الإتصال الذي يتدفق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة.
3. الإتصال الأفقي: ويقصد به الإتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين في نفس التسلسل في المستوى الإداري للتنظيم.
4. الإتصال المزدوج: وهو الإتصال الذي يبدأ من طرف ويتجه إلى الطرف الثاني بالأمر أو المعلومات والتعليمات التي يريدها والثاني بدوره يتلقى هذه التعليمات والمعلومات.
5. الإتصال التفاعلي: وهو الذي يراعي أهمية الإتصال الخارجي مع المجتمع إلى جانب الإتصال داخل المدرسة (نصر الله، 2001).

ويرى الباحث أن مدير المدرسة يمارس أصناف الإتصال جميعها، فهو يتصل اتصالاً صاعداً بمديرية التربية والتعليم، ويتصل به المعلمون اتصالاً صاعداً ومزدوجاً كذلك، ويتفاعل مع المجتمع المحلي والهيئات والمؤسسات الشعبية اتصالاً تفاعلياً.

إن ممارسة مدير المدرسة لكافة أصناف الإتصال، يجعله على علاقة قريبة وحميمة مع المهتمين بالمدرسة وطلبتها.

مهارات الإتصال:

من المؤكد أن إتقان عملية الإتصال خاصة في المدرسة، تحتاج إلى مجموعة من المهارات، وقد تفتقر عملية الإتصال إلى أهم شروط نجاحها أو فعاليتها بدونها، ومن هذه المهارات مهارة التحدث، وهي قدرة المدير في توصيل المعلومات، والقرارات أو الآراء إلى المعلمين بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع

الموقف، لجذب انتباه السامعين من المعلمين. ومهارة الاستماع التي تساعد المدير على فهم المعلمين، وما يقترحونه من أفكار وآراء، والاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل من المدير والمعلم الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخر. أما مهارة الكتابة فتساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة للمستقبلين؛ ومن وسائل الكتابة، والكتب الرسمية، والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة. وتفقد الكتابة تفقد مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلًا أم مستقبلًا؛ لا يتقن مهارة القراءة (العناتي والعياصرة، 2007)، فإذا ما اتصل المدير مع المعلم عن طريق الكتابة، فإن الرسالة قد تصل مشوهة للمعلم الذي لا يتقن مهارة القراءة.

فالمرسل لا يتمكن من إتمام عملية الإتصال بنجاح، حتى تتوفر لديه عدة مهارات أساسية، مهارتان متصلتان بموضوع الفكرة، وهما الكتابة والتحدث، ومهارتان متصلتان بترجمة الفكرة، وهما القراءة والاستماع، إذ تسمح هذه المهارات للمرسل أن يسمع ويتحدث عن فكرته بدقة ووضوح تمنع التحريف، أو التشويه في المعنى المقصود (عبد الرزاق، 2005).

وهذا يفرض على مدير المدرسة، أن يمتلك المهارات والاتجاهات والمعارف التي تساعد على حسن صياغة الرسالة، بما تتطلبه من مهارات التحدث، والكتابة والقراءة والتفكير وغيرها. وأن تكون قنوات اتصاله بالقوى البشرية بمدرسته وبالبيئة والإدارة التعليمية متعددة خالية من العقبات، التي تحول دون وصول الرسالة أو تحريفها (حجي، 2005).

إن تمتع مدير المدرسة بمهارات الإتصال المختلفة، يجعله أكثر قدرة على إقناع الآخرين وحوارهم بطرق معبرة، ويحسن من المستوى الثقافي له وللمتصلين به، خاصة إذا استخدم كلمات واضحة وتربوية وهادفة.

وسائل اتصال المدير بالمعلم:

يستخدم مديرو المدارس عددًا من الوسائل لتحقيق الإتصال أولها الاجتماعات؛ لمناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة، والنهوض بها، وتضم هذه الاجتماعات أعضاء الهيئة

التدريبية. ومن هذه الوسائل المقابلات الشخصية وتحدث في العادة وجهاً لوجه وهذا سر أهميتها وتأثيرها في المشتركين فيها جميعهم. وتتطلب المقابلة من المدير التمتع بصفات معينة مثل كونه بشوشاً، ولديه الاستعداد على الإقبال على محدثه بلباقة واحترام، فيصغي إليه ويحترم رأيه، ولا يقاطعه أثناء حديثه بالإضافة لكونه طلق الحديث، يحسن التصرف في المواقف الطارئة، وذلك لكي يكون قريباً من قلوب من يقابلونه، لكي يتقبلوا آراءه، ويقتنعوا بها (نصر الله، 2001).

ويرى الباحث أن تعدد وسائل اتصال المدير بالمعلمين وترتيبها وتنظيمها، يزوده بقاعدة متينة من التعامل مع وجهات النظر المختلفة، مما يصقل مهارات الإتصال لديه.

أنماط اتصال المدير بالمعلم:

يتصل المدير بالمعلم وفق نوعين من الإتصال، فالإتصال لفظي أو غير لفظي، والإتصال اللفظي هو الإتصال الذي يتخذ من الألفاظ والكلمات وسائلًا لانتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهو نوعان: الإتصال الشفوي، ويتم عن طريق الكلام والحديث بين المرسل والمستقبل، والإتصال الكتابي يتم عن طريق الكتابة. أما الإتصال غير اللفظي فهو الإتصال الذي لا تكون مادته الكلمة المقروءة أو المسموعة، وقد يستخدم المرسل هذا النوع من الإتصال جنباً إلى جنب مع الإتصال اللفظي، سواء الشفوي منه أو الكتابي، ومن أنماط هذا الإتصال: الأيدي حيث يستخدم المرسل حركة اليد للتعبير عن موقف معين، أو حالة انفعالية معينة، وحركة الجسم كحركة الرأس، أو الضرب بالقدم، كل هذه الحركات لها دلالات ثابتة وأثر بالغ عند المستقبل، والوجه الذي يعتبر أكثر أجزاء الجسم نقلاً للمعنى، ومعبراً عن المشاعر والانفعالات (سمارة، 2004).

وبشكل عام فالإتصال يعكس ستة أنواع من الانفعالات هي: السعادة، والغضب، والدهشة، والحزن، والاشمئزاز، والخوف (قطامي وقطامي، 2001).

وقد يتم الإتصال بين المدير والمعلم تبعاً للاتجاه فهناك إتصال وحيد الإتجاه ويمثل إتصال المدير بالمعلمين، و إتصال ثنائي الإتجاه ويمثل إستجابة المعلمين لاتصال المدير، بالإضافة إلى إتصال ثلاثي الإتجاه ويعبر عن إتصال المدير بالمعلمين، مع إتاحة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات والآراء ووجهات النظر فيما بينهم. أما الإتصال متعدد الإتجاه فيمثل تعدد فرص الإتصال بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم ببعض، كما تتوفر فيه أفضل الفرص للتفاعل وتبادل الخبرات، مما يساعد كل معلم على نقل أفكاره، وخبراته إلى الآخرين (قطامي وقطامي، 2001)

إن استخدام مدير المدرسة للاتصالين اللفظي وغير اللفظي في تعامله مع الطلبة والمعلمين وأفراد المجتمع المحلي، سيساعده على إرسال عدد أكبر من الرسائل والتلميحات للآخرين، وهذا يمكنه من تفعيل اتصالاته وتحقيق أهدافه وأهداف المدرسة قدر الإمكان.

2. القدرة على حل المشكلات

ان مواجهة المشاكل والتصدي لحلها يتطلب المقدرة على التفكير والتماسك النفسي، وهذا قد يتيسر لكثير من الناس، ولكن البعض لا تتوفر لديه القدرة على ايجاد الحلول للمشكلة ، اذ ان مواجهة المشاكل وحلها يحتاج الى التفكير واستخدام مهارات التفكير وهي المتعلقة بالادراك الحسي والمعلومات والخبرة، وكذلك القدرة على التفكير بالحلول والنتائج المترتبة على المشكلة والاستفادة من هذه الحلول .

فمدير المدرسة يعتبر هو حلقة الوصل ما بين المعلمين واولياء الامور والمجتمع المحلي وكذلك مديرية التربية والتعليم، كما ان مدير المدرسة يواجه يوميا المواقف والمشاكل الكثيرة ، والتي تفرض عليه ان يعمل جاهدا لتطويقها وحلها قبل ان تنتسج لتأخذ شكلا اخر. وبحكم الظروف والصعوبات التي تعيشها مدارسنا الفلسطينية واول هذه الصعوبات هو الاحتلال الصهيوني الذي قطع اوصال القرى والمدن عن بعضها بعضا ، مما ولد مشاكل في عدم وصول بعض المعلمين الى مدارسهم وكذلك عدم تمكن بعض الطلبة من الوصول الى مدارسهم ،، اضافة الى مشاكل قد تنتج تبعا للانتماء السياسي او للانتماء العائلي ، فكان

على المدير ان يكون لديه القدرة على مواجهة أي مشكلة تنتج عن هذه الظروف وان يكون قادرا على اجراء الاتصالات اللازمة التي تحل من المشكلة او تساعد في حلها.

يتطلب التغلب على المشكلات التي تمنع الأشخاص أو المنظمات من تحقيق أهدافهم الكثير من ضرورات العمل الإداري، ويمكن أن يتركز الجهد المطلوب لإدراك مشكلة والتعرف إليها في البداية وملاحقة أسبابها، ومعرفة الحلول، واتخاذ الإجراءات كلها أن تكون مربكة ومحرجة. وقد يبدو من الأسهل تجاهل ما يحصل أصلا في حل الأمور لنفسها، أو الابتعاد عن المشكلة لكن هذا لا يحصل أبداً (الحريري، 2008).

ويجد بعض المديرين أن تحديد المشكلة هو الجزء الأصعب، بينما يجد مديرون آخرون أن الوصول إلى حل هو العائق الأساسي أمام الرغبة في حلها. وبالنسبة لبعض المديرين يكون صنع القرار الخاص بكيفية حل المشكلة هو العائق، بينما قد يقاوم مديرون آخرون تطبيق الحل المختار بسبب خوفهم من المجهول (Hammond et.al, 2006).

مفهوم المشكلة:

إن تعريف المشكلة الحقيقية التي تواجهها مهم جداً، فما قد يبدو بالنسبة إليك مسألة صغيرة بسيطة قد تخفي حقلاً ضخماً مخفياً من المشاكل ينتظر التنقيب، في المقابل قد تظن أنك تواجه مشاكل كبيرة يتبين فيما بعد أنها مشاكل عادية.

ويمكن تحديد مفهوم المشكلة بأنه أمر غير مألوف يسبب حالة من عدم الاستقرار ينبغي التعامل معها بعناية حتى نتمكن من العودة للوضع المألوف (أبو زينة، 2011).

ومن هنا فإن امتلاك فكرة جيدة عن المشكلة يساعد في حلها، لذا فالمشكلة المعرفة جيداً هي مشكلة نصف محلولة.

ويعتقد الباحث أن بيئة المدرسة تزخر بالمشكلات التي تختلف في درجتها ونوعها، ومدير المدرسة الناجح هو الأقدر على تذليلها وتبسيطها وحلها.

مواجهة المشكلات والسعي لحلها:

نادراً ما تُحل المشكلة بضربة عمياء، لأن ذلك قد يسبب المزيد من المشكلات. والميل الغريزي هو اختيار أول مخرج من المشكلة للتخلص منها فقط. لكن المنطق يقول أنه يجب الانتظار وعدم القبول بحل واحد حتى لو كان هذا الحل جذاباً، ذلك أن الكثير منها في كل الأشكال والأحجام، وقد لا يكون لها حدود واضحة.

من أجل ذلك يجب عدم الاندفاع في حل المشكلات التي تعترض سير المنظمات أو المؤسسات التعليمية، ويجب عدم اتخاذ أي إجراء دون توافر الوقت الكافي للتفكير والتأمل، لأن ذلك قد يؤدي إلى الفشل في حل المشكلة، أو قد ينتهي الأمر إلى حل المشكلة خطأً أو غير الحقيقية أو تبديد الطاقة على مشكلة لم توجد في الأصل (Landis, 2009).

وهذا لا يعني فقط إضاعة وقت ثمين، بل ربما المساهمة في إيجاد مشكلة أخرى أكبر وأسوأ من المشكلة الأصلية.

ومن أجل حل أي مشكلة يجب التفكير وبشكل أساسي في أسباب حصول هذه المشكلة، وأسباب قيام الوضع الراهن في الأصل، كما يجب التركيز على الحقائق والمعلومات المتوافرة، كذلك الاستماع إلى آراء الآخرين، فيمكن من خلال محاولة النظر إلى المشكلة بموضوعية أن يبسط ما كان يبدو معقداً (Sergiovanni, 2008).

إذا يجب على مدير المدرسة عند السعي لحل أي مشكلة القيام بالخطوات الآتية:

1 - جمع المعلومات، حيث تعتبر أول مرحلة في معرفة الحلول جمع أكبر ما يمكن من المعلومات عن المشكلة، ويعتمد الجهد والوقت المطلوبان لجمع المعلومات على مدير المدرسة، لكن يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار أن الانتظار حتى الحصول على كل المعلومات قد يستغرق وقتاً طويلاً. وهذا قد يؤثر على اتخاذ القرارات اللازمة بعد جمع المعلومات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا يجب الاكتفاء بجمع القليل من المعلومات، فذلك يعني عدم امتلاك ما يكفي من المعلومات لصنع القرار الصحيح. وبعد جمع أقصى قدر من المعلومات

سيكون هناك شعور أفضل فيما يخص الوضع، وأكثر دقة بحيث يتم الاستناد إلى قاعدة معلوماتية يمكن الانطلاق من خلالها لحل المشكلة.

2- إنتاج الأفكار، وذلك بإنتاج الأفكار التي تعمل كحافز لحل المشكلة، وهناك قلة من المشاكل التي تملك حلاً واحداً فقط، ومعظم المشكلات لها الكثير من الأجوبة والحلول، وهذا يعتمد بشكل أساسي على التفكير بحل المشكلة بشكل موضوعي دون تحيز مما يساعد على عدم التأثير بأفضليات الفرد الذاتية، كما يعتمد ذلك على حشد الطاقات الفكرية والذهنية من خلال الحصول على آراء وأفكار أخرى عن المشكلة من أشخاص آخرين مهتمين بالمشكلة أو متورطين بها، وهذا لا يتم إلا من خلال ترتيب الأفكار وتنظيمها ذهنياً، والذي يحصل كالاتي:

أ - وضع قيود على الوقت المسموح به للتفكير الخلاق بالمشكلة.

ب - القبول بكل الأفكار المقدمة في المرحلة الأولى وبدون نقاش.

ج - تشجيع الجميع على اقتراح الأفكار وتطويرها، والابتعاد عن الذاتية في طرح الأفكار بحيث تكون كل الأفكار مهمة ولا يستغني عن الكثير منها.

د - وضع قائمة بالمعلومات والأفكار والحلول، وتعد هذه المرحلة الأخيرة بعد امتلاك عدة أفكار يمكن أن توفر حلاً محتملاً. ويجب فعل ذلك دون الحكم سلفاً على إمكانية تطبيق أي منها (هلال، 2009).

ويجب قبل تقييم الخيارات التي أصبحت متاحة، العودة إلى البداية والنظر في المشكلة مرة أخرى قبل الخيار النهائي، كما يجب التأكد من إدخال كل الأمور بعين الاعتبار من خلال نظرة شمولية (خطاب، 2010).

ويلعب الحس العام أو المنطق البديهي دوراً مركزياً في اتخاذ القرار الخاص بما يجب فعله، ويكون صنع القرارات منطقياً ملائماً عند امتلاك أقصى قدر من المعلومات المطلوبة أو

اللازمة لصنع القرار، وهذا يعطي الثقة بالقرار، ويعزز الشعور بالراحة ذلك أن اتخاذ القرار كان عقلاً على الأقل (الحريري، 2008).

كما يلعب الحدس دوراً مهماً في صنع القرار، وغالباً ما يكون صنع القرار المستند إلى الحدس الطريقة الوحيدة عندما لا يملك صانع القرار المعلومات الكافية، ويمكن أن يكون القرار الذي يستند للحدس مماثلاً لقرار يتخذ استناداً للمنطق (Landis, 2009).

لذلك يمكن اعتبار المنطق والحدس هما طريقتان صحيحتان متساويتان لصنع القرار، وبغض النظر عن الطريقة التي يتم اختيارها فإن ذلك يعتمد على نوع المشكلة.

والمرحلة الأخيرة من إكمال عملية صنع القرار هي دراسة المخاطر، وهذا يشمل تركيز الذهن مما يجعل عملية صنع القرار أقل صعوبة. وتعد مراجعة القرار إيجابية في تقييم حل شامل لكل المشكلة أو لجزء منها فقط، وإذا تم حل المشكلة مرحلياً مع وجود إمكانية حصولها مرة أخرى في وقت لاحق. سيكون هناك حاجة لمعرفة حلول أخرى، وصنع المزيد من القرارات (حريز، 2007).

ويرى الباحث أن حل المشكلات يعد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة المدرسية، ولا يمكن إدارة أي شيء دون الاضطرار لمواجهة مشكلات تتطلب حلولاً، والاضطرار لإصدار قرارات حولها بحيث يتم التعامل معها بشكل منظم وخالق، وكلما حصل ذلك أصبحت المشكلات أسهل.

الإتصال وعلاقته بحل المشكلات :

تعد كل مهارة من مهارات الإتصال (القراءة-الكتابة-المحادثة-الاستماع) أداة مهمة وفعالة في حل المشكلة. فتحديد المشكلة وجمع المعلومات يتطلب طرح عدد من الأسئلة. أما التحليل فيتطلب التشاور مع الأفراد الآخرين، والذي ينتج عنه الحصول على المعلومات اللازمة. وحيثما تصل المجموعة إلى حل ما حتى ولو كان حلاً بدائياً. فإن الأمر لا يخل من المناقشة واستغلال مهارة الإقناع والقبول وجميعها عناصر تتضمن اتصلاً شفهيًا واتصالاً مكتوبًا.

لذلك فإن مهارات الإتصال ضرورية في جميع الخطوات السابق عرضها والتي تساعد على إيجاد حلول للمشكلة، ومدير المدرسة القادر على التواصل والإتصال مع الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي، يكون أكثر قدرة وإماماً بالمواقف والمشكلات التي قد تحدث في المدرسة ومحيطها، وكلما كان أقدر على التواصل، فإن قدرته على مواجهة تلك المواقف والمشكلات ستكون أفضل حالاً.

قدرة مديري المدارس في فلسطين على حل المشكلات والاتصال :

تواجه المدارس الفلسطينية مواقف مختلفة وأزمات متنوعة المصدر والحجم، وقد يكون الاحتلال أكبر هذه الأزمات وأعنفها، بما سببه من مشكلات وعراقيل لمسيرة التعليم في فلسطين، بالإضافة إلى المشكلات المدرسية اليومية التي تحدث بفعل الاحتكاك بين الطلبة بفع العائلة أو الحزب السياسي، مما وضع مديري المدارس في حالة تأهب مزمن، لحل تلك المشكلات أو تجاوزها، من خلال إجراء اتصالات مع جهات مختلفة داخل المدرسة وخارجها، فقد يمنع الاحتلال طلاب المدرسة من مغادرتها بالوقوف أمام باب المدرسة، وتمثل هذه مشكلة كبيرة للمدرسة وإدارتها، فيبدأ المدير بإجراء الاتصالات مع المعلمين داخل المدرسة لضبط الأجواء الداخلية للمدرسة، وفي الوقت ذاته يتصل بمديرية التربية والتعليم لإعلامهم بالمشكلة، وكذلك يتصل بأولياء الأمور، لمساعدته في حل المشكلة، ويتصل بالصليب الأحمر أو ما شابهه من مؤسسات، ليقوموا بدورهم باتصالات على نطاق مختلف وأوسع، ولعل المثال السابق يشير إلى أن الارتباط الكبير والواضح بين المشكلات المدرسية والاتصالات التي يجريها مدير المدرسة، والذي ينطبق إلى حد كبير في إجراءاته مع مختلف القضايا المدرسية، ولذا فإن الواقع الفلسطيني يتطلب أن يكون مديري المدارس أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات واستثمار كافة الاتصالات الممكنة لحل المشكلة و تجاوزها، وكلما كانت تلك الاتصالات أنجع وأسرع، كلما أثمر حل أفضل وأحسن للمشكلة أو تم تطويقها على الأقل

ثانياً : الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

الدراسات المتعلقة بالإتصال الإداري :

1. الدراسات العربية

قام كابور (2010) بدراسة عنوانها "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية" دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية -الحلقة الأولى - تعليم أساسي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الإتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم. بلغ حجم العينة (115) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس -الحلقة الأولى -تعليم أساسي -يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق واعتمدت الباحثة في دراستها للإتصال على مقياس مهارات الإتصال بين المدير والمعلم، تكون من (60) فقرة، وزعت على أربعة محاور، تناولت المهارات الآتية على الترتيب :مهارة المحادثة – مهارة الاستماع – مهارة الكتابة - مهارة القراءة وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الإتصال بين المدير والمعلم؛ ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم، ووجود فروق دالة إحصائية في الإتصال وفق متغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة، ووجود فروق دالة إحصائية في الإتصال وفق متغير المؤهل العلمي، ولصالح المؤهل الجامعي (البكالوريوس)، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير المنطقة التعليمية.

وأجرى الحراحشة (2009) دراسة عنوانها "درجة ممارسة الإتصال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد" وهدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الإتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (534) معلماً ومعلمة، وطوّر الباحث استبانة تكونت من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الإتصال الإداري،

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية، وأشارت النتائج أن هنالك فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا، وهنالك فروق تعزى لأثر الجنس، لصالح الذكور، فيما لم يكن هنالك فروق تعزى لأثر الخبرة.

هدفت دراسة حنون (2009) تعرف نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وقد بلغت عينة الدراسة (286) معلماً ومعلمة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها قام الباحث باستخدام استبانتين، الأولى لقياس نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والثانية لقياس الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ترتيب نماذج التواصل السائدة لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت على النحو التالي المرتبة الأولى أنموذج بائع الأزهار (81.6%)، المرتبة الثانية أنموذج الساحر (79.6%)، المرتبة الثالثة أنموذج الدبلوماسي (76.2%)، المرتبة الرابعة أنموذج المحقق (69.6%)، المرتبة الأخيرة أنموذج الشرطي في الخدمة العسكرية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى فروق ذات دلالة إحصائية في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والخبرة.

وأجرى أبو كريم ووطناش (2008) دراسة هدفت إلى تعرف درجة فاعلية الإتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (2005/2004)، وتعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة فاعلية الإتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمستوى الإداري، والجامعة). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة فاعلية الإتصال الإداري. طبقت أداة الدراسة على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية؛ إذ بلغ عدد أفرادها (306) أفراد منهم (18) رئيساً / نائب رئيس و (73) عميداً

و(215) رئيس قسم أكاديمي. وبعد جمع البيانات والمعلومات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية وبينت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة في فاعلية الإتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجالات: التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات؛ والاهتمام والمشاركة؛ والتغذية الراجعة؛ والأداة ككل. بينما بينت نتائج الدراسة وجود درجة عالية في فاعلية الإتصال وذلك في مجالات: انفتاح ووضوح نظام الإتصال؛ ومصداقية وحجم المعلومات؛ واختيار وسيلة الإتصال المناسبة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية الإتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية تعزى لكلياتهم الأكاديمية، ومستوياتهم الإدارية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنسهم، وللجامعة التي تخرجوا فيها.

وأما دراسة محافظة والفاضل (2006) وهي بعنوان أنماط الإتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين أنماط الإتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية، واستخدم الباحثان استبانة لوصف أنماط الإتصال الإداري وأنماط القيادة الإدارية، وطبقت على (465) معلماً ومعلمة في محافظة جرش، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، أظهرت الدراسة أن الإتصال في اتجاهين أكثر أنماط الإتصال الإداري شيوعاً لدى المديرين، وأن الأسلوب الأتوقراطي أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين، كما يرى المعلمون، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الإتصال الصاعد والإتصال الأفقي والإتصال التفاعلي، وفق متغير الجنس ولصالح الذكور، ووفق متغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الدراسات العليا، ووجود علاقة دالة إحصائية بين نمط الإتصال الإداري، وأسلوب القيادة التربوية.

وأما دراسة العريني (2006) فهذهت إلى التعرف على أهم معوقات الإتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث

بدراسة استطلاعية تعرف من خلالها على أهم معوقات الإتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض، وبناء على هذه المعوقات تم بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استفتاء يحوي بعدين الأول يختص بالمعوقات التي تتعلق بالمدير نفسه والثاني بالمعوقات التي تتعلق بإدارة التربية والتعليم وتم توزيع الاستفتاء على أفراد الدراسة حيث بلغوا من مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بالرياض و(86) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي أيضا من إدارة التربية والتعليم بالرياض وجاءت نتائج الدراسة مبينة أن أهم معوقات الإتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض كما يراها مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام عبارة : (قلة توفر الجهاز الإداري المساعد، كاتب سكرتير) وأهم المعوقات كما يراها مديرو المدارس العبارة نفسها : قلة توفر الجهاز الإداري المساعد، كاتب سكرتير، وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة لصالح البعد الثاني المختص بإدارة التربية والتعليم. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرهم للمعوقات باختلاف متغيرات الدراسة : المؤهل العلمي -سنوات الخبرة -المرحلة الدراسية لمديري المدارس.

وقام الغامدي (2005) بدراسة عنوانها "الإتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب الإتصال غير الرسمي وبيان خطوات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، وكذلك توضيح درجة الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين أساليب الإتصال غير الرسمي وخطوات اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، والعلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإتصال غير رسمي واتخاذ القرار والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات الديمغرافية - تم اختيار العينة الحصصية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية: الإتصال غير الرسمي من وجهة نظر مديري المدارس يمارسونه بدرجة عالية ومن وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، فيما كانت نتيجة إتباع خطوات اتخاذ القرار بدرجة عالية للمديرين والمعلمين، كما أظهرت النتيجة

أن هناك علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بدرجة عالية بين ممارسة المديرين لأساليب الإتصال غير الرسمي وإتباع خطوات اتخاذ القرار التربوي.

وأجرى عايد (2004) دراسة بعنوان " معوقات الإتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها"، وهدفت إلى التعرف على معوقات الإتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها، وتكونت عينة الدراسة من (60) فرداً من رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وجمع الباحث البيانات من خلال استبانة صممها لأغراض الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى افتقار بعض الكليات إلى الأجهزة اللازمة لإجراء مختلف عمليات الإتصال المطلوبة بين رؤساء الأقسام مثل ربط الأقسام بشبكة الكمبيوتر، وقلة توافر نظم متطورة في وسائل الإتصال مثل الانترنت والبريد الإلكتروني، كما كان اعتماد أغلب الإتصال في الكليات على الإتصالات الصاعدة والهابطة على حساب الإتصالات الأفقية بين رؤساء الأقسام، ووجدت الدراسة أيضاً ضعف قنوات الإتصال ما بين الكليات والجهات الخارجية.

وقام الحوراني (2003) بدراسة عنوانها " مهارات الإتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات الإتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، تكونت عينة الدراسة من (385) معلماً ومعلمة موزعين على مديريات محافظة اربد، وقد اختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية وجمعت البيانات باستخدام استبانة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مهارات الإتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بالجنس بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ يعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وقام صادق (2003) بدراسة بعنوان "الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الإتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر" . وهدفت إلى بحث العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الإتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر، وتم تطبيق استبانة للرضا عن الإتصال و ثانية للرضا عن العمل على عينة الدراسة المتمثلة في (192) مديرا ومديرة للمراحل التعليمية الثلاث، يمثلون كل المجتمع الأصلي . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :توفر الرضا عن العمل والرضا عن الإتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الإتصال، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل والمرحلة التعليمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومستوى الخبرة، وبين الرضا عن الإتصال ومتغير الجنس كذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الإتصال ومتغير المرحلة التعليمية، وبين الرضا عن الإتصال ومتغير الخبرة، ولصالح الخبرة الأطول.

أما دراسة العناتي (2003) وهي بعنوان "بناء أنموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة" فقد طبقت الدراسة على (354) قائداً تربوياً اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث شملت الدراسة (15) مديرية تربية وتعليم بالإضافة إلى مركز الوزارة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نمط الإتصال الذي يستخدمه القادة التربويون هو الإتصال في اتجاهين، وجاء نمط الإتصال الأفقي في المرتبة الثالثة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الإتصال تعزى للمؤهل العلمي. وخلصت الدراسة إلى ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على نمطي الإتصال التفاعلي وفي اتجاهين، وذلك لتشجيع القادة التربويين على تبنيها في أثناء الإتصال الإداري.

وقام باعيسى (2002) بدراسة عنوانها " مهارات الإتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الإتصال مع المعلمين داخل المدرسة" وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة

مديري المدارس لمهارات الإتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها، ومشرفي الإدارة المدرسية وقد بلغ عدد عينة الدراسة (759) من الفئات الثلاث وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافا واضحا حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الإتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة بين وجهات نظر عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية، وأن مهارات الإتصال اللغوي تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية الإتصال مع المعلمين داخل المدرسة.

وأجرى الفارسي (2001) دراسة هدفت إلى معرفة نمط الإتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وحاولت الدراسة الكشف عن تصورات مديري المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لدرجة ممارستهم لأنماط الإتصال الإداري، وفيما إذا اختلفت تصورات مديري هذه المدارس لدرجة ممارستهم لأنماط الإتصال الإداري تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما. وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة في مدارس المديرية يمارسون عدة أنماط للإتصال الإداري وأكثرها ممارسة جو الإتصال الشفهي، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في ممارسة أنماط الإتصال الإداري تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم فأقل.

وقام الأسمر (2000) بدراسة بعنوان "مدى توافر الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد"، فهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، وقد تم اختيار عينة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلماً ومعلمة، موزعين على مديرتي تربية اربد الأولى وتربية اربد الثانية، واستخدمت الباحثة استبانة تكونت من (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات: مهارة الكتابة، ومهارة القراءة، ومهارة الاستماع، ومهارة التحدث، وقد توصلت الدراسة إلى أن توفر مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لمدى توافر مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة باختلاف متغيرات: ملكية المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وهدفت دراسة القاسمي (2000) إلى تعرف معوقات الإتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (151) فرداً من مديري عموم مديريات التربية بالمناطق التعليمية ومديري دوائرها ومديري المدارس التابعة لها. وجمعت البيانات من خلال استبانة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ممارسة عالية لأسس الإتصال الإداري الفعال بين أفراد عينة الدراسة، ومن هذه الأسس الوضوح في التعبير عن مضمون الرسالة، وإدراك الفرد لحقيقة ما يريد نقله للآخرين، الاقتناع بأهمية الإتصال في تحقيق الأهداف وتوافر الثقة بين طرفي الإتصال ووجد أن أكثر المعوقات التي تعترض الإتصال الإداري الفعال من وجهة نظر أفراد العينة هي المعوقات المتعلقة بوسيلة الإتصال ثم المعوقات المتعلقة ببيئة الإتصال ثم المعوقات المتعلقة بطرفي الإتصال.

وقام المنيف (2000) بدراسة عنوانها " أنماط الإتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتهما من وجهة نظر المديرات والمشرفات والإداريات". وكانت تهدف إلى التعرف على أنماط الإتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها، وبلغ أفراد الدراسة (50) مشرفة إدارية و(114) مديرة مدرسة متوسطة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة إلى أن معظم أنماط الإتصال الإداري الرسمي تتم ممارستها بين إدارة التعليم ومكتب الإشراف التربوي النسائي والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها وأن الإتصال الرسمي يتم بكافة أشكاله(نازل - صاعد) وذلك بأسلوب كتابي وشفهي، و أن الأنماط التي احتلت المرتبة العليا جدا هي من أنماط الإتصال الرسمي النازل، مما يشير أن إدارة التعليم تتخذ قراراتها بصورة مركزية، وأن أكثر الوسائل المستخدمة في الإتصال هي: التعاميم النشرات ... الخ

وأن أقل الوسائل المستخدمة في الإتصال هي :وسائل الإتصال الشفهي، وأن الإتصال عبر التقنية الحديثة كان محدود الاستخدام بدرجة كبيرة.

واستقصت دراسة عودة (1997) معوقات الإتصال الإداري في المنظمات، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على نمط وطبيعة معوقات الإتصالات في جامعة الكويت التي تؤثر على فعالية الإتصال، وتحديد وتشخيص سبل تخطي تلك المعوقات واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأعد قائمة استقصاء لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة (580) مفردة لتحليلها، وكانت أهم نتائج الدراسة في المغالاة في استخدام أسلوب الإتصال الكتابي واعتباره الأداة الرئيسية للإتصال وجاء في مقدمة معوقات الإتصال الافتقار إلى نظام اتصال كفاء، وقلة الإتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة، وأظهرن الدراسة أيضاً أن من عوائق الإتصال عدم إدراك الأفراد للأشياء، أو عدم فهم موضوع الإتصال وسوء تفسيره.

وقام الجضعي (1996) بدراسة بعنوان "مدى فاعلية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية"، وهدفت إلى معرفة الأنماط السائدة للإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين ومعوقات ومدى فاعلية كل عنصر من عناصره، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي وكانت عينة الدراسة (153) مديراً، ومن أهم نتائج الدراسة أن الإتصال الإداري من أعلى إلى أسفل يعتبر النمط السائد للإتصال الرسمي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير والمدارس الحكومية التابعة لها وظهور الإتصالات غير الرسمية في أنماط الإتصال الإداري بصورة واضحة ودرجة متنامية واعتماد إدارة التعليم في الإتصال الإداري على الوسائل التحريرية أكثر من غيرها، واحتلت المعوقات الفنية والبيئية المرتبة الأولى بين معوقات الإتصال الإداري، وتأخر ورود إجابات إدارة التعليم إلى المدارس عن الوقت المناسب في أكثر الأحيان.

وأجرى الربابعة (1996) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط الإتصال الإداري السائدة والتي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وأثرها في علاقاتهم الشخصية مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وحيث تكونت عينة الدراسة من (401) معلماً

ومعلمة. بينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون يستخدمون أنماط الإتصال الشفوية مع المعلمين بشكل أكبر من أنماط الإتصال الكتابية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين أنماط الإتصال الإداري لدى المديرين وعلاقتهم الشخصية مع المعلمين.

وأجرى غيث (1996) دراسة هدفت إلى معرفة أنماط الإتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أنماط الإتصال السائدة لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازلياً هي: الإتصال التفاعلي، والإتصال في اتجاهين، والإتصال الأفقي، والإتصال الصاعد وأخيراً الإتصال النازل، وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الإتصال الإداري الخمسة، لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة.

ب. الدراسات الأجنبية

قام ناكبوديا (Nakpodia, 2010) بدراسة حول أثر الاتصال على إدارة المدارس الثانوية في ولاية دلتا بنجيريا، واتبع الباحث تصميم بحوث ما بعد الحدوث، وتكونت عينة الدراسة من (30) مدير، و(650) معلم، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية لأثر الإتصال في إدارة المدرسة الثانوية وفق متغيرات الجنس والخبرة ومكان المدرسة.

وفي دراسة أجراها "أجراها" جينتلوشي" (Gentilucci, 2007) عن إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية، وكانت عبارة عن دراسة حالة وفاة طالب في إحدى المدارس الريفية في الولايات المتحدة، وأوضحت الدراسة أن الاتصال يجب أن يكون الأولوية الأولى لمدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمة، إذ يزداد ضغط الأطراف ذات العلاقة بالأزمة على معرفة

أحداث الأزمة أولاً بأول. وقد بينت الدراسة، كيف أن نجاح أسلوب الاتصال قد زاد من ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات، ولقد زود تحليل الحالة مديري المدارس الذين قد يواجهون أزمات مماثلة، بدروس منها: مبادرة مدير المدرسة في الاتصال بالأطراف ذات العلاقة بالأزمة، سواء على الصعيد العام أو على الصعيد الشخصي، ومنها أن حديث المدير يجب أن يكون موحداً لجميع وسائل الإعلام، والاستشارة وطلب المساعدة من خبراء، وضرورة التعلم من الأخطاء.

وأجرى أيروين (Irwin , 2003) دراسة هدفت إلى اختبار استعمال وملاءمة وفاعلية البريد الإلكتروني في (13) كلية عامة في تينيسي (Tennessee)، وهدفت أيضاً إلى معرفة كيفية استعمال البريد الإلكتروني بين الكليات العامة وهل أن البريد الإلكتروني يقرب من الكليات العامة والإدارة الرئيسية. وقد تم تطوير أداة لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة عشوائية شملت (390) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من (13) كلية في ولاية تينيسي وأظهرت نتائج الدراسة أن الإتصال بواسطة البريد الإلكتروني يستعمل بشكل كثيف بين الكليات العامة مع بعضها ومع الإدارة الرئيسية، وأن الإتصال بين الكليات والإدارة الرئيسية بواسطة البريد الإلكتروني عملية سهلة المنال وميسرة وتمكن المديرين في الإدارة من الرد بأنفسهم على رسائل الكليات. وأظهرت الدراسة أن الكليات والإدارة الرئيسية تنظر إلى البريد الإلكتروني على أنه يقرب ويسهل المسافات وأقل رسمية ويحسن الإتصال بين الإدارة والكليات.

أما دراسة تيسكا (Teska, 2003) فهدفت إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الإتصال حيث قام الباحث باختيار العينة من مديري (ديترويت) ذوي خبرة في العمل الإداري تتراوح أعمارهم بين (51 - 60) عاماً، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أساليب واستراتيجيات الإتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير، إضافة إلى التأكيد على أن نمط الإتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء بتركيز للآخرين، وكذلك الصدق والأمانة في الإتصال يعتبران من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته.

وحاولت دراسة تابور (Taboor, 2002) اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الإتصال لدى مديري المدارس وبين نمط إدارة الصراع والمناخ التنظيمي لمدارس غرب فرجينيا وقد تم استخدام أداة رحيم (Rahim) للصراع التنظيمي، ومقياس ويمان (Wiman) لكفاءة الإتصال، واستبيان وصف المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية (OCDQES)، وتكونت عينة الدراسة من (199) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (18) مدرسة أساسية حيث أجابوا على الأدوات الثلاث للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال لدى مديري المدرسة وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة.

وفي دراسة كلاسمان (Glassman, 2002) التي سعت إلى اختبار العلاقة بين نمط الإتصال لدى الذكور ونمط الإتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية، وتمثلت عينة الدراسة من (1500) معلم ومعلمة يمثلون (67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل (8) مناطق في ولاية بورتلاند. وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية والأساسية وأداة لقياس نمط الإتصال.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ونمط الإتصال المفتوح لدى مديري المدارس. وأن نمط الإتصال المفتوح ونمط الإتصال ذي الاتجاهين كان لهما دلالة إحصائية هامة في المدارس الأساسية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس المدير ونمط الإتصال أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة. كما وأن نمط الإتصال المتغير هو النمط المسيطر على العلاقة بين المدير والمعلمين.

وهدفت دراسة روبرت (Robert, 2001) إلى اختبار العلاقة بين نمط الإتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجمها، والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة، وشملت عينة الدراسة (350) مدرسة حيث تم اختيار

(12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية، واستخدمت الباحثة أدوات مسح لنمط الإتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي والتحصيل المدرسي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون. كما أظهرت النتائج أنه كلما كان نمط الإتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي، وكذلك بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وتحصيل الطلبة.

وهدفت دراسة أبرناثي (Abernathy, 2000) إلى التعرف على برنامج أقامته الإدارة التعليمية بولاية فلوريدا الأمريكية والذي يهدف إلى تطوير مجموعة من مديري المدارس . واعتمد الباحث منهج المقابلة لدراسته حيث تقابل مع (12) مديراً والذين تخرجوا من هذا البرنامج، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من كفايات المديرين بالإمكان تطويرها في ولاية فلوريدا وكان من بينها الحساسية تجاه الإتصال بالآخرين والتي تحتاج إلى تدريب ميداني ونظري للقدرة على التواصل الجيد.

أما ميلر (Miller, 2000) فأجرت دراسة هدفت لمعرفة أهمية مهارات الإتصال، حيث حاولت التعرف على مهارات موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الإتصال، وقد بحثت المتغيرات (الإتصالات الكتابية والشفهية، والمهارات الشخصية، ورضا المستخدم، والأداء، وتحليل العوامل الحقيقية التي استخدمت لتطوير النظام)، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح الاختلافات في إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الإتصال التي يحتاجونها، وأثر هذه الاختلافات في رضا المستخدم، وإنتاج وخدمة المعلومات وفي تقييم مديري نظم المعلومات للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الإتصال التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين، والمديرين خلال عملية تطور النظام، وأظهرت الدراسة أيضاً أن مهارات الإتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات وأن هناك اختلافات كبيرة بين

موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الإتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الإتصا وأن مستوى رضا المستخدمين كان منخفضاً.

وهدفت دراسة وود (Wood, 1999) للكشف عن الطرق المستخدمة بواسطة الإدارة العليا للاتصال مع الموظفين في عمليات التخطيط للمنظمة في أمريكا، وقد استخدمت الدراسة استبيان للكشف عن طريقة تلقي الموظفين للمعلومات وعن أفضل الطرق بالنسبة لهم لتلقي المعلومات وعن أفضل قنوات الإتصال التي يفضلونها واستخدمت الدراسة المقابلات مع المديرين في الإدارة العليا والموظفين الذين يتلقون المعلومات منهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإشاعة تعد مصدراً هاماً للمعلومات عن المنظمة خاصة عندما يكون هناك عجز في المعلومات الرسمية. وتعد المذكرة وسيلة اتصال هامة لتلقي المعلومات، لأنها توفر فرصة الرجوع إليها عند الطلب والاحتفاظ بها. كما وجدت أنه لا يوجد اتصال مخطط له على الواقع.

وأن هناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمديرين في الإتصالات الشفهية والكتابية، ومهارات الإتصال، والتي كانت كبيرة لدى المديرين، أما تقييم الأداء فقد كان منخفضاً لديهم.

وهدفت دراسة فوللي (Foley, 1999) إلى تعرف وجهات نظر مديري المدارس الثانوية في أمريكا في كفاءتهم في وضع نظام تعاوني للتواصل في مجال التعليم. وقد استخدم الباحث الاستبيان للتعرف على رأي المديرين وكان عدد العينة (230) مديراً وبينت النتائج أن المديرين نظروا إلى مهاراتهم في التواصل في مجال التعاون والتنسيق على أنها في المدى المتوسط، وأرجعوا ذلك إلى أن الساعات التي قضوها في دراسة تنمية هذه المهارات لا تمنحهم إتقان هذه المهارات وكذلك عدد السنوات التي قضوها في التعليم العام.

الدراسات المتعلقة بالقدرة على حل المشكلات

أ. الدراسات العربية

أجرت نزال (2009) دراسة بعنوان العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات

شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، وإلى معرفة تأثير كل من متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والخدمة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة، على درجة القدرة على حل المشكلات لدى المديرين من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في شمال الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (188) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (83.5%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي في مجالات التي تتعلق بالمعلمين، الطلبة، المجتمع المحلي، ولصالح المؤهل الأعلى، أما في تطبيق التكنولوجيا في المدرسة كانت لصالح الدبلوم، ووجود فروق تعزى إلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية في المجالات التي تتعلق بالمعلمين، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، ووجود فروق تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال المشكلات التي تتعلق بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة وكانت لصالح المدينة، ووجود فروق تعزى إلى عدد الدورات في الإدارة في مجالات المشكلات التي تتعلق بالمنهاج ومجال تطبيق التكنولوجيا في المدرسة، والدرجة الكلية للقدرة على حل المشكلات ولصالح (11 فأكثر) وكانت لصالح (أقل من 5) في مجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة والمجتمع المحلي.

وأجرى بن طريف (2007) دراسة بعنوان قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين عناصر من المناخ التنظيمي وقدرة المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي على حل المشاكل واتخاذ القرارات، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين في وزارة التخطيط من كافة الأقسام من كلا الجنسين والبالغ عددهم لنهاية عام (2005) 150 موظفاً وموظفة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين نمط

القيادة الاستبدادي والقدرة على حل المشاكل لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين أنماط القيادة التالية (المشارك، الديمقراطي) والقدرة على حل المشاكل لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين أنماط القيادة التالية (الاستبدادي، المشارك، الديمقراطي) والقدرة على اتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وعدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين القوانين والأنظمة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووجود ارتباط دال إحصائياً بين الترغيب والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

وهدفت دراسة اللهواني (2007) التعرف إلى المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين في المجالات الآتية: المنهاج، والأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (27) مديراً ومديرة و(221) معلماً ومعلمة وأظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث كالاتي هي شكوى الأهالي، وعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة، وتكليف المعلمين تدريس مواد في غير تخصصهم، وكذلك تدني الروح المعنوية لدى المعلمين، واكتظاظ عدد الطلبة في الصف الواحد، وضعف تحصيل الطلبة بشكل عام، ونقص تعاون بعض الأهالي مع المدارس لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء. ونقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة، وصعوبة استخدام المعلمين للأجهزة المستخدمة في المدرسة، وقلة توفر الشروط البيئية الصافية المناسبة كالتهووية والإنارة، وكذلك نقص المرافق الصحية في المدرسة ونقص مكان مخصص لحفظ الوسائل التعليمية/ التعليمية في المدرسة، وقلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير النوع في المشكلات المتعلقة بالمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية،

والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، وكانت جميع هذه الفروق لصالح الذكور على الإناث. وتوجد فروق في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مجال الطلبة وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير فأعلى على فئة البكالوريوس، وكذلك كان هناك فروق في مجال التطبيق التكنولوجي المدرسي ولصالح فئات الدبلوم على فئة البكالوريوس. وتوجد فروق في المشكلات التي تواجه مديري مدارس الغوث تعزى لسنوات الخبرة في مجال المنهاج، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من (15) سنوات على فئة أقل من (5) سنوات.

وهدفت دراسة بني خلف (2007) التعرف إلى تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ برنامج التربية العملية في المدارس الأردنية كما هدف إلى تقصي أثر بعض المتغيرات في تقديراتهم لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم وهي: عدد سنوات تعاملهم مع البرنامج، توفر تعليمات التربية العملية ومهامها في مدارسهم، جنس المشرف، تخصص الطلبة/المعلمين المتدربين في مدارسهم. تألف مجتمع البحث وعينته من (158) مدرسة متعاونة. وكانت أداة الدراسة المستخدمة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (30) فقرة، تم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات - حسب مجالاتها - كانت على النحو الآتي: احتل مجال المشكلات المتعلقة ببرنامج التربية العملية المرتبة الأولى، فالمشكلات المتعلقة بالطالب/المعلم المتدرب، ثم المشكلات المتعلقة بمشرف التربية العملية. كما أظهرت النتائج أيضاً تأثير تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم تبعاً لمتغيرات عدد سنوات تعاملهم مع البرنامج، وتوفير تعليمات التربية العملية ومهامها في مدارسهم، وجنس مشرف التربية العملية، وتخصص الطلبة/المعلمين المتدربين في مدارسهم لصالح عدد السنوات، وعدم توفر التعليمات، والمشرفين الذكور، وتخصص معلم المجال على التوالي.

وقام القحطاني (2006) بدراسة عنوانها "أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية - برنامج ونموذج مقترحين للأسلوب الإبداعي لحل المشكلات"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار ككل لدى مديري المرحلة الابتدائية بالمقارنة مع الوضع القائم (قبل التدريب)، وقدرة مديري المرحلة الابتدائية على تشخيص المشكلة محل القرار، وإيجاد الحلول للمشكلة، وتقييم تلك الحلول، واختيار الحل الملائم، والإعداد لتنفيذ القرار ومتابعته.

وتم استخدام المنهج التجريبي وصمم اختباراً لتطبيقه قبل وبعد التجربة على العينتين التجريبيّة والضابطة والتي تم اختيارهما عشوائياً، ثم طبق الباحث برنامجاً ونموذجاً للأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على المجموعة التجريبية دون الضابطة، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسط درجات مديري المدارس الابتدائية في المجموعة التجريبية وبين متوسط درجات نظرائهم في المجموعة الضابطة، وذلك لصالح المجموعة التجريبية الذين تدرب أفرادها على استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات، وذلك في تنمية قدرتهم على مهارات صنع القرار ككل، وتشخيص المشكلة محل القرار بجميع مهاراتها الفرعية، وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار وتقييم الحلول الممكنة للمشكلة محل القرار بجميع مهاراتها الفرعية.

وأجرى صالح (2004) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (59) مدير، و(126) معلم ومعلمة، و(488) من أولياء الأمور، و(488) من الطلبة، وبعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي تمت معالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ووجدت الدراسة أن درجة المشكلات الإدارية الخاصة بالمديرين في المدارس الخاصة بمحافظة شمال فلسطين مرتفعة، وكذلك عند أولياء الأمور، والطلبة والمعلمين ولم يلاحظ وجود فروق دالة إحصائياً

عند درجة المشكلات الإدارية الخاصة بالمعلمين، تعزى لمتغيرات الدراسة المختلفة باستثناء متغير الحالة الاجتماعية حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المشكلات لدى معلمي محافظات شمال فلسطين لصالح المتزوجين وفروقات هامة تبعا للجنس ولصالح العاملين في المدارس المختلطة وأخرى تبعا لموقع المدرسة ولصالح العاملين في مدارس القرى.

وقام طبيب (2001) بدراسة عنوانها " إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، وهدفت الدراسة للتعرف إلى درجة إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد دور متغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة والمركز الوظيفي على ذلك ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (196) إداريا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، طبق عليها مقياس هينز لقياس استراتيجيه القدرة على حل المشكلات الذي عربي حمدي (1998)، حيث اشتمل المقياس على خمس مجالات هي: (التوجه العام للمشكلة، تعريف المشكلة، توليد البدائل لحل المشكلة، اتخاذ القرار، ومجال التقييم)، ومن أجل معالجة البيانات استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين متعدد القياسات المتكررة، وقد أظهرت النتائج أن درجة إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (65.8%)، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي.

ب. الدراسات الأجنبية

قام بالانس وأوكوتان (Palanc & Okutan, 2010) بدراسة عنوانها " تفسير مهارات مديري المدارس على حل المشكلة، مع خصائصهم الشخصية وذكائهم العاطفي وميولهم"، وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يفسر مهارات مديري المدارس في حل المشكلات، ويفترض

الباحثان أن الإدارة المدرسية عملية مركبة من الطلبة والمعلمين والنشاطات التربوية، وعائلات الطلبة، وما يرافق ذلك من مشكلات في البيئة الاجتماعية للمدرسة، وهذا يتطلب من مديري المدارس حلولاً سريعة ودقيقة وفعالة بناء على عدد من المتغيرات الشخصية والمهنية في الوقت نفسه، وقد أجريت الدراسة على (308) مديراً لمدارس حكومية في وسط تركيا، وقد أجريت التحليلات الإحصائية المناسبة من خلال معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج وجود ارتباط مرتفع بين مهارات مديري المدارس في حل المشكلات وخصائصهم الشخصية.

وأجرى "ستراوس" (Strauss, 2008) دراسة عن المشكلات التعليمية في التحصيل الدراسي للذكور أو ما سمي (Boy Crisis) في أمريكا، وقد استخدمت الوثائق المدرسية للطلبة من مختلف الجنسين، ومن الصف الرابع الأساسي وحتى نهاية المرحلة الثانوية، وعلى مدى (40) سنة سابقة، وفحصت الدراسة - أيضاً - اختلاف التحصيل باختلاف الديانة. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن أزمة التحصيل المدرسي كانت وما زالت ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، ولصالح الإناث، وأنها تزداد بالتقدم في السن، وتزداد اتساعاً عند سن السابعة عشرة، كما أن أزمة التحصيل تختلف باختلاف الديانة.

وهدفت دراسة جلمبس (Glimps, 1999) وهي بعنوان "مقارنة طرق حل المشكلة للقيادة الإدارية التعليمية" إلى معرفة القدرة القيادية للإداريين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة فعالة، وشملت عينة الدراسة (25) من الإداريين، واستخدم الباحث المنهج التجريبي للمقارنة بين عدة مجموعات تستخدم أساليب مختلفة في العمل القيادي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات، وتضمنت أسئلة المقابلة ثلاثة أقسام حول حل المشكلة وهي عمليات فهم المشكلة، والعوامل المؤثرة في حل المشكلة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1 - وجود أثر للتعاون الإداري، وجمع المعلومات على زيادة فعاليتهم في اتخاذ القرارات.

2 - انعكست الفعالية الإدارية إيجابياً على قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

3- يستعمل الإداريون المشاركون في اتخاذ القرارات مفهوم الفعالية بدرجة أكبر من غيرهم من الإداريين.

4- أظهر (15) من أفراد عينة الدراسة وجود فروق لصالح الذكور في مدى استخدام التعاون الإداري في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد استقصت الدراسات السابقة عدداً من الموضوعات ذات الصلة بالإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات، أو علاقتهما بعدد من القضايا المهمة في الإدارة المدرسية، فعدد من الدراسات السابقة اهتم بدراسة الإتصال لوحده، فقام الحراشنة (2009) بدراسة الإتصال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد، وتعرف أبو كريم ووطناش (2008) بدراسة الإتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (2004/2005)، أما الحوراني (2003) فتتبع مهارات الإتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وبحث الفارسي (2001) في معرفة نمط الإتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وتعرف الأسمر (2000) مدى توافر الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد، وكذلك فعل الجضي (1996) في دراسته لمدى فاعلية نظام الإتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وبالمقابل فقد تعرف أبرناثي (Abernathy, 2000) على طبيعة الإتصالات الإدارية ضمن برنامج أقامته الإدارة التعليمية بولاية فلوريدا الأمريكية بينما درس ميلر (Miller, 2000) أهمية مهارات الإتصال، وتعرف فولي (Foley, 1999) وجهات نظر مديري المدارس الثانوية في كفاءتهم في وضع نظام تعاوني للتواصل في مجال التعليم وكشف وود (Wood, 1999) عن الطرق المستخدمة بواسطة الإدارة العليا للاتصال مع الموظفين في عمليات التخطيط للمنظمة

ويوحى هذا الاهتمام بدراسة الإتصال، لأهميته في المدرسة وضرورة توافره بكفاءة وفعالية لدى مدير المدرسة.

واهتم عدد من الدراسات السابقة بالعلاقة بين الإتصال الإداري وعملية إدارية أخرى، فقد درس كابور (2010) العلاقة بين مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، وتعرف حنون (2009) نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ودرس المحافظة والفاضل (2006) العلاقة بين أنماط الإتصال الإداري وأساليب القيادة التربوية، أما الغامدي (2005) فبحث الإتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية، واستقصى صادق (2003) الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الإتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر، وقاس باعيسى (2002) مهارات الإتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الإتصال مع المعلمين داخل المدرسة، أما المنيف (2000) فتعرف أنماط الإتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتهما من وجهة نظر المديرات والمشرفات والإداريات وتعرفت دراسة الربابعة (1996) على أنماط الإتصال الإداري السائدة والتي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وأثرها في علاقاتهم الشخصية مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتعرف غيث (1996) أنماط الإتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية، وقاس ناكبوديا (Nakpodia, 2010) أثر الاتصال على إدارة المدرسة الثانوية، بينما اختبر أيروين (Irwin , 2003) استعمال وملاءمة وفاعلية البريد الإلكتروني، وفحصت تيسكا (Teska, 2003) العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الإتصال، بينما ذهب تابور (Taboor, 2002) إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الإتصال لدى مديري المدارس وبين نمط إدارة الصراع والمناخ التنظيمي، وكذلك كلاسمان (Glassman, 2002) التي سعت إلى اختبار العلاقة بين نمط الإتصال لدى الذكور ونمط الإتصال لدى الإناث

وبين المناخ التنظيمي، وقام روبرت (Robert, 2001) باختبار العلاقة بين نمط الإتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين.

ويوحي اهتمام الباحثين بدراسة علاقة الإتصال الإداري بقضايا إدارية أخرى، بالتأثير المتبادل بين الإتصال الإداري والعمليات الإدارية المدرسية، وأهمية ذلك التأثير في إنتاجية المدرسة والمعلمين.

وبحثت دراسات سابقة في معوقات الإتصال الإداري، فهدف العريني (2006) إلى التعرف على أهم معوقات الإتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض، واهتم عايد (2004) بمعوقات الإتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها، وتعرف القاسمي (2000) معوقات الإتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان، وكذلك فعل عودة (1997) في معوقات الإتصال الإداري في المنظمات.

وبنى العناتي (2003) أنموذج للإتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة.

وفي مجال الدراسات السابقة التي اهتمت بالقدرة على حل المشكلات، فقد فحصت نزال (2009) العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، وقاس بن طريف (2007) العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وتعرفت أبو عيشة (2007) إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، أما اللهواني (2007) فتعرفت إلى المشكلات التي يواجهها

مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية، واستخدم القحطاني (2006) الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات وأثره في تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية، وتعرف بني خلف (2007) إلى تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ برنامج التربية العملية في مدارسهم وتعرف صالح (2004) على درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين، أما طيبب (2001) فاستقصى إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وفسر بالانس وأوكوتان (Palanc & Okutan, 2010) مهارات مديري المدارس على حل المشكلة، مع خصائصهم الشخصية وذكائهم العاطفي وميولهم، وقارن جلمبس (Glimps, 1999) بين طرق حل المشكلة للقيادة الإدارية التعليمية.

إن اهتمام الباحثين بالمشكلات المدرسية، وبقدرة مدير المدرسة على حلها، وعلاقتها بعمليات إدارية، يأتي انسجاماً مع الممارسة اليومية التي يقوم بها المدير في حل المشكلات، وإتباعه أساليب مختلفة في حلها.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بحثها العلاقة بين متغيرين أساسيين في عمل الإدارة المدرسية، بينما تختلف في المتغيرين نفسيهما، فهذه الدراسة تهتم بالعلاقة بين الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات، والتي لم يسبق لأي دراسة سابقة أن اهتمت بدراسة العلاقة بينهما.

كما تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات، أنها تغطي قطاعاً واسعاً من المعلمين في فلسطين، مما يُمهد لنتائج أكثر عمومية واتساع.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- بناء أداة الدراسة، وتعرف المجالات والفقرات الممكن استخدامها في أداة الدراسة بمحوريها المختلفين من اتصال إداري أو قدرة على حل المشكلات، بحيث أصبح لدى الباحث بيانات شاملة ووافية عن بناء أداة الدراسة.
- تعرف العناوين التي يمكن أن تكون مفيدة عند كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة.
- تفصي طبيعة الإتصال الإداري وطرقه وأنواعه، ومحاولة استكشاف العلاقة التي تربط بينه وبين القدرة على حل المشكلات المدرسية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من فلسطين، وهي جنين، ونابلس، وجنوب نابلس، وقباطية، وطوباس، وقلقيلية، وسلفيت، وقد بلغ عدد المعلمين (13560) وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة 2011/2010.

عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة برمجية RoaSoft Sample Size Calculator في حساب حجم العينة وفق عدد أفراد مجتمع الدراسة، وبعد ذلك قام بتقسيم حجم العينة وفق متغير مديرية التربية والتعليم، لذا فقد قام الباحث بتوزيع (500) إستبانة على عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المعلمين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية للضفة الغربية من فلسطين، وقد صلح منها للتحليل (465)، وشكلت العينة النهائية للدراسة، أي ما نسبته (3.4%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة :

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %	
الجنس	ذكر	250	53.8	
	أنثى	215	46.2	
التخصص	بكالوريوس	418	89.9	
	دراسات عليا	47	10.1	
الخبرة	أقل من 6 سنوات	119	25.6	
	6-10 سنوات	99	21.3	
	أكثر من 10 سنوات	247	53.1	
التخصص	علوم إنسانية	318	68.4	
	علوم طبيعية	147	31.6	
المديرية	طولكرم	91	19.6	
	طوباس	40	8.60	
	سلفيت	26	5.60	
	قباطية	42	9.00	
	جنوب نابلس	45	9.70	
	نابلس	55	11.8	
	قلقيلية	72	15.5	
	جنين	94	20.2	
	المجموع		465	100.0

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الإستبانة أداة لدراسته، وتضمنت الإستبانة محورين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات، فتناول المحور الأول مهارات الإتصال الإداري، وتمثلت مجالاته في :

- الإتصال لحل المشكلات المدرسية.

- الإتصال مع مديرية التربية والتعليم.

- الإتصال مع المعلمين والطلبة.

- الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

أما المحور الثاني وهو القدرة حل المشكلات، فقد كانت مجالاته :

- تحديد المشكلة.

- جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.

- تكوين البدائل وتقييمها.

- الرقابة والمتابعة.

- المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

وقد قام بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في الإتصال الإداري، والقدرة على

حل المشكلات الإدارية والتربوية مثل الحراحشة (2009)، والهوراني (2003)

ونزال (2009)، وبالانس وأوكوتان (Palanc & Okutan, 2010).

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين :

الجزء الأول : ويشمل المعلومات الأولية عن المعلم الذي قام بتعبئة الإستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (73) فقرة، موزعة على محورين و(9) مجالات، تمت

الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة كبيرة جداً أو

(دائماً) وتُعطى (5) درجات، ثم الكبيرة أو (غالباً) وتعطى (4) درجات، ثم المتوسطة أو (أحياناً) وتعطى (3) درجات، ثم القليلة أو (نادراً) وتعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً (أبداً) وتعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ عددهم (5) محكمين (ملحق 1) وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة تعديل بعض الفقرات لتعبر عن مهارات اتصال مع المعلمين والطلبة، وحذف (4) فقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالي مهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	الإتصال الإداري	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	0.92
		الإتصال مع مديرية التربية والتعليم	0.83
		الإتصال مع المعلمين والطلبة	0.87
		الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	0.91
الثبات الكلي للإتصال الإداري			
1	القدرة على حل المشكلة	تحديد المشكلة	0.96
		جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	0.90
		تكوين البدائل وتقييمها.	0.88
		الرقابة والمتابعة	0.95
		المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	0.90
الثبات الكلي للقدرة على حل المشكلات			
32	0.97		

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمحاور الإستبانة ومجالاتها تراوحت بين (0.83 - 0.97) ، وهو معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الإختصاص. ملاحق (3) (4) (5)
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (500) إستبانة، وتم استرجاع (482) منها، وتم استبعاد (17) إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الإستجابة، وبقي (465) إستبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا)
- الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 6 سنوات، 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- التخصص: وله مستويان: (علوم إنسانية، علوم طبيعية)
- المديرية: وله ثماني مستويات: (طولكرم، طوباس، سلفيت، قباطية، جنوب نابلس، نابلس، قلقيلية، جنين)

ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المعلمين في مجالات مقياس أداة الدراسة، وهي :

1. الإتصال لحل المشكلات المدرسية.
2. الإتصال مع مديرية التربية والتعليم.
3. الإتصال مع المعلمين والطلبة.
4. الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
5. تحديد المشكلة.
6. جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.
7. تكوين البدائل وتقييمها.
8. الرقابة والمتابعة.
9. المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.

2. اختبار " ت " لعينة واحدة (One Sample T-Test) لمقارنة درجة امتلاك المديرين لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات، بالمعيار (3.5)
3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-Test)، لفحص فرضيتي الجنس والتخصص.
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص فرضيات المؤهل العلمي، والخبرة، ومديرية التربية والتعليم.
5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test، للمقارنة بين متوسطات الفرضيات التي رُفضت عند استخدام تحليل التباين الأحادي.
6. معادلة كرونباخ الفا (Alpha-Cronbach) لحساب الإتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
7. اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، لفحص العلاقة بين الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ونص السؤال الأول على: ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات

الإتصال الإداري

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير

مستوى الامتلاك:

(4.21 فأكثر) = عالٍ جداً

(4.20- 3.41) = عالٍ

(3.40- 2.61) = متوسط

(2.60- 1.81) = منخفض

(أقل من 1.81) = منخفض جداً. (لهبت، 2010)

ويبين الجدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	3.99	0.65	عال
2	الإتصال مع مديرية التربية والتعليم	3.97	0.55	عال
3	الإتصال مع المعلمين والطلبة	4.11	0.60	عال
4	الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.82	0.70	عال
	الدرجة الكلية لمجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري	3.97	0.54	عال

يتضح من الجدول (3) أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين أفراد العينة، قد أتى بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.54) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى امتلاك عال لمديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.82-4.11)، وهي متوسطات إستجابات تدل على مستوى امتلاك عال لمهارات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع مديرية التربية والتعليم، والإتصال مع المعلمين والطلبة، والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الإتصال مع المعلمين والطلبة على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.11)، بينما حصل مجال الإتصال لحل المشكلات المدرسية على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.99)، ومجال الإتصال مع مديرية التربية والتعليم على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.97)، وأخيراً مجال الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والذي حصل على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (3.82).

وللتأكد من صحة تلك النتائج التي بيّنت وجود مستوى امتلاك عال لمهارات الإتصال الإداري، قام الباحث باختبار السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-Test) حيث اختار الباحث المعيار (3.50) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى امتلاك مديري المدارس لمهارات الإتصال الإداري (المعيار = 3.50)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإتصال لحل المشكلات المدرسية	3.99	0.65	16.268	*0.0001
الإتصال مع مديرية التربية والتعليم	3.97	0.55	18.550	*0.0001
الإتصال مع المعلمين والطلبة	4.11	0.60	22.174	*0.0001
الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.82	0.70	9.770	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات الإتصال الإداري	3.97	0.54	18.703	*0.0001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (464).

يتضح من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى امتلاك مديري المدارس لمهارات الإتصال الإداري مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح مستوى امتلاك مديري المدارس لمهارات الإتصال الإداري، وهذا يدل على وجود مستوى امتلاك عال لمهارات الإتصال الإداري.

ولتحديد مستوى امتلاك المديرين لمهارات الإتصال الإداري لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال والدرجة الكلية، والملاحق (6 7 8 9) تبين ذلك.

2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ونص السؤال الثاني على : ما درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير مستوى القدرة على حل المشكلة:

(4.21 فأكثر) = عال جداً

(4.20- 3.41) = عال

(3.40- 2.61) = متوسط

(2.60- 1.81) = منخفض

(أقل من 1.81) = منخفض جداً.

ويبين الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	تحديد المشكلة	4.07	0.67	عال
2	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.12	0.69	عال
3	تكوين البدائل وتقييمها.	3.98	0.68	عال
4	الرقابة والمتابعة	4.06	0.74	عال
5	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.09	0.67	عال
	الدرجة الكلية لمجالات درجة حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية	4.04	0.62	عال

يتضح من الجدول (5) أن درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أفراد العينة، قد أتى بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.62) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى قدرة على حل مشكلات عال لدى مديري المدارس الحكومية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.98-4.12)، وهي متوسطات إستجابات تدل على مستوى قدرة عال على حل المشكلات في مجالات تحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتنظيمها وتصنيفها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال جمع المعلومات وتنظيمها وتصنيفها على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.12)، بينما حصل مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.09)، ومجال تحديد المشكلة على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.07)، وجاء مجال الرقابة والمتابعة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (4.06)، وأخيراً مجال تكوين البدائل وتقييمها، والذي حصل على الترتيب الخامس والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (3.98).

وللتأكد من صحة تلك النتائج التي بيّنت وجود مستوى عال من القدرة على حل المشكلات، قام الباحث باختبار السؤال الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-Test)، حيث اختار الباحث المعيار (3.50) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (6) يوضح هذه النتائج.

الجدول (6)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية (المعيار = 3.50)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	4.07	0.67	18.378	*0.0001
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.12	0.69	19.133	*0.0001
تكوين البدائل وتقييمها.	3.98	0.68	15.032	*0.0001
الرقابة والمتابعة	4.06	0.74	16.463	*0.0001
المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.09	0.67	18.891	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلات	4.04	0.62	18.893	*0.0001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (464).

يتضح من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح مستوى حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية، وهذا يدل على وجود مستوى حل مشكلات عال لدى مديري المدارس الحكومية.

ولتحديد مستوى حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية لفقرات مجالات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال والدرجة الكلية، والملاحق (10 11 12 13 14) تبين ذلك.

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-Test) ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

الجدول (7)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=215)		ذكور (ن=250)		المجال	المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.231	1.200	0.64	4.03	0.66	3.96	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	الإتصال الإداري
*0.013	2.493	0.50	4.04	0.58	3.91	الإتصال مع مديرية التربية والتعليم	
*0.046	2.000	0.54	4.17	0.63	4.06	الإتصال مع المعلمين والطلبة	
0.235	1.190	0.67	3.86	0.72	3.78	الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
0.055	1.927	0.51	4.02	0.57	3.93	الدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري	
0.068	1.828	0.67	4.13	0.67	4.02	تحديد المشكلة	القدرة على حل المشكلات
0.892	0.136	0.70	4.12	0.69	4.11	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	
0.784	0.275	0.71	3.97	0.66	3.99	تكوين البدائل وتقييمها.	
0.157	1.418	0.74	4.11	0.73	4.02	الرقابة والمتابعة	
0.325	0.985	0.64	4.12	0.69	4.06	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	
0.512	0.656	0.63	4.06	0.62	4.03	الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (463).

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري، وتحديد المشكلة و جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، و تكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالي الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، والإتصال مع المعلمين والطلبة، ولصالح المعلمات.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-Test ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

الجدول (8)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجال	بكالوريوس (ن=418)		دراسات عليا (ن=47)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإتصال الإداري	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	4.00	0.66	3.87	0.59	1.361	0.174
	الإتصال مع مديرية التربية والتعليم	3.99	0.55	3.81	0.45	2.070	*0.039
	الإتصال مع المعلمين والطلبة	4.13	0.59	3.99	0.60	1.468	0.143
	الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.84	0.70	3.60	0.65	2.230	*0.026
الدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري		3.99	0.55	3.82	0.48	2.045	*0.041
القدرة على حل المشكلات	تحديد المشكلة	4.09	0.68	3.88	0.61	2.072	*0.039
	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.12	0.70	4.09	0.66	0.257	0.798
	تكوين البدائل وتقييمها.	3.99	0.69	3.85	0.63	1.315	0.189
	الرقابة والمتابعة	4.10	0.73	3.74	0.76	3.146	*0.002
	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.12	0.66	3.82	0.69	2.932	*0.004
	الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات	4.06	0.62	3.87	0.58	2.082	*0.038

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (463).

ينتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل

المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع المعلمين والطلبة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور والدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري، وتحديد المشكلة، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، ولصالح حملة البكالوريوس.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

ونتائج الجدولين (9) و(10) تبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وفق متغير الخبرة

المحور	المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإتصال الإداري	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	أقل من 6 سنوات	119	4.03	0.70
		6- 10 سنوات	99	4.01	0.60
		أكثر من 10 سنوات	247	3.96	0.65
	الإتصال مع مديرية التربية	أقل من 6 سنوات	465	3.99	0.65
		6- 10 سنوات	119	4.01	0.60

0.50	3.96	99	أكثر من 10 سنوات	والتعليم	القدرة على حل المشكلات
0.54	3.95	247	أقل من 6 سنوات	الإتصال مع المعلمين والطلبة	
0.55	3.97	465	6-10 سنوات		
0.62	4.16	119	أكثر من 10 سنوات		
0.52	4.14	99	أقل من 6 سنوات	الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	
0.61	4.08	247	6-10 سنوات		
0.60	4.11	465	أكثر من 10 سنوات		
0.67	3.90	119	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري	
0.65	3.84	99	6-10 سنوات		
0.73	3.77	247	أكثر من 10 سنوات		
0.70	4.13	119	أقل من 6 سنوات	تحديد المشكلة	
0.59	4.17	99	6-10 سنوات		
0.68	4.00	247	أكثر من 10 سنوات		
0.72	4.14	119	أقل من 6 سنوات	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	
0.64	4.19	99	6-10 سنوات		
0.70	4.07	247	أكثر من 10 سنوات		
0.70	4.06	119	أقل من 6 سنوات	تكوين البدائل وتقييمها	
0.63	4.03	99	6-10 سنوات		
0.70	3.92	247	أكثر من 10 سنوات		
0.74	4.15	119	أقل من 6 سنوات	الرقابة والمتابعة	
0.64	4.11	99	6-10 سنوات		
0.76	4.00	247	أكثر من 10 سنوات		
0.64	4.20	119	أقل من 6 سنوات	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	
0.58	4.13	99	6-10 سنوات		
0.71	4.02	247	أكثر من 10 سنوات		
0.63	4.12	119	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات	
0.55	4.10	99	6-10 سنوات		
0.64	3.98	247	أكثر من 10 سنوات		

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وفق متغير الخبرة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإتصال الإداري	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	بين المجموعات	0.381	2	0.190	0.450	0.638
		خلال المجموعات	195.626	462	0.423		
		المجموع	196.006	464			
	الإتصال مع مديرية التربية والتعليم	بين المجموعات	0.311	2	0.155	0.519	0.595
		خلال المجموعات	138.369	462	0.300		
		المجموع	138.680	464			
	الإتصال مع المعلمين والطلبة	بين المجموعات	0.669	2	0.334	0.943	0.390
		خلال المجموعات	163.831	462	0.355		
		المجموع	164.500	464			
الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	1.396	2	0.698	1.428	0.241	
	خلال المجموعات	225.740	462	0.489			
	المجموع	227.136	464				
الدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري	بين المجموعات	0.600	2	0.300	1.011	0.365	
	خلال المجموعات	137.057	462	0.297			
	المجموع	137.657	464				
القدرة على حل المشكلات	تحديد المشكلة	بين المجموعات	2.549	2	1.275	2.846	0.059
		خلال المجموعات	206.954	462	0.448		
		المجموع	209.503	464			
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	بين المجموعات	1.221	2	0.610	1.272	0.281	
	خلال المجموعات	221.749	462	0.480			
	المجموع	222.970	464				
تكوين البدائل وتقييمها	بين المجموعات	2.044	2	1.022	2.192	0.113	
	خلال المجموعات	215.430	462	0.466			
	المجموع	217.474	464				

0.163	1.820	0.982	2	1.964	بين المجموعات	الرقابة والمتابعة
		0.540	462	249.321	خلال المجموعات	
			464	251.285	المجموع	
*0.033	3.451	1.534	2	3.069	بين المجموعات	المشاركة في صنع
		0.445	462	205.432	خلال المجموعات	القرارات التنظيمية
			464	208.501	المجموع	واتخاذها
0.066	2.740	1.049	2	2.097	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.383	462	176.806	خلال المجموعات	لمجالات القدرة
			464	178.903	المجموع	على حل المشكلات

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

ينتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة، في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع مديرية التربية والتعليم، والإتصال مع المعلمين والطلبة، والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري، وتحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، ولتعرف مصدر الفروق في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (11) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (11)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، وفق متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 6 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 6 سنوات		0.077	*0.189
6-10 سنوات			0.112
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (11) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، بين فئتي الخبرة (أقل من 6 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 6 سنوات).

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-Test ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

الجدول (12)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير التخصص

المحور	المجال	علوم إنسانية (ن=318)		علوم طبيعية (ن=147)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الإتصال الإداري	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	4.03	0.64	3.91	0.67	1.781	0.076
	الإتصال مع مديرية التربية والتعليم	4.00	0.54	3.90	0.55	1.912	0.057
	الإتصال مع المعلمين والطلبة	4.14	0.58	4.04	0.62	1.679	0.094
	الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.83	0.70	3.78	0.71	0.683	0.495
الدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري		4.00	0.53	3.91	0.57	1.695	0.091
القدرة على حل المشكلات	تحديد المشكلة	4.11	0.66	3.99	0.69	1.708	0.088
	جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.14	0.69	4.06	0.69	1.103	0.271
	تكوين البدائل وتقييمها.	4.00	0.69	3.94	0.66	0.823	0.411
	الرقابة والمتابعة	4.08	0.77	4.02	0.66	0.757	0.449
	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.12	0.67	4.02	0.67	1.549	0.122
	الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات	4.07	0.63	3.99	0.60	1.261	0.208

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (463).

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير التخصص.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المديرية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (13) و(14) تبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وفق متغير المديرية

المحور	المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإتصال الإداري	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	طولكرم	91	4.06	0.69
		طوباس	40	4.19	0.59
		سلفيت	26	4.08	0.37
		قباطية	42	3.87	0.67
		جنوب نابلس	45	4.00	0.65
		نابلس	55	3.98	0.67
		قلقيلية	72	3.78	0.68
		جنين	94	4.03	0.62
	الإتصال مع	طولكرم	91	3.96	0.60

0.50	4.11	40	طوباس	مديرية التربية والتعليم
0.32	4.02	26	سلفيت	
0.59	3.76	42	قباطية	
0.50	3.88	45	جنوب نابلس	
0.49	4.09	55	نابلس	
0.57	3.89	72	قلقيلية	
0.55	4.04	94	جنين	
0.62	4.17	91	طولكرم	الإتصال مع المعلمين والطلبة
0.60	4.22	40	طوباس	
0.49	4.22	26	سلفيت	
0.62	3.90	42	قباطية	
0.51	4.12	45	جنوب نابلس	
0.52	4.16	55	نابلس	
0.55	4.04	72	قلقيلية	
0.68	4.10	94	جنين	
0.64	3.93	91	طولكرم	الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور
0.77	3.82	40	طوباس	
0.66	3.88	26	سلفيت	
0.66	3.74	42	قباطية	
0.59	3.85	45	جنوب نابلس	
0.70	3.74	55	نابلس	
0.59	3.68	72	قلقيلية	
0.85	3.86	94	جنين	
0.56	4.03	91	طولكرم	الدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري
0.52	4.08	40	طوباس	
0.37	4.05	26	سلفيت	
0.57	3.82	42	قباطية	
0.48	3.96	45	جنوب نابلس	

0.50	4.00	55	نابلس	تحديد المشكلة	القدرة على حل المشكلات
0.53	3.85	72	قلقيلية		
0.61	4.01	94	جنين		
0.65	4.14	91	طولكرم		
0.65	4.15	40	طوباس		
0.55	4.31	26	سلفيت		
0.69	3.93	42	قباطية		
0.80	4.06	45	جنوب نابلس		
0.62	4.01	55	نابلس		
0.71	3.97	72	قلقيلية		
0.65	4.10	94	جنين		
0.66	4.20	91	طولكرم		
0.51	4.25	40	طوباس		
0.58	4.38	26	سلفيت		
0.73	3.97	42	قباطية		
0.73	4.06	45	جنوب نابلس		
0.70	3.87	55	نابلس		
0.77	4.05	72	قلقيلية		
0.68	4.18	94	جنين		
0.65	4.09	91	طولكرم	تكوين البدائل وتقييمها	
0.65	4.09	40	طوباس		
0.57	4.21	26	سلفيت		
0.64	3.87	42	قباطية		
0.69	3.91	45	جنوب نابلس		
0.70	3.81	55	نابلس		
0.74	3.78	72	قلقيلية		
0.68	4.09	94	جنين		
0.73	4.15	91	طولكرم	الرقابة	

0.69	4.29	40	طوباس	والمتابعة	
0.61	4.28	26	سلفيت		
0.74	3.99	42	قباطية		
0.70	4.11	45	جنوب نابلس		
0.73	3.87	55	نابلس		
0.75	3.90	72	قليلية		
0.76	4.06	94	جنين		
0.63	4.18	91	طولكرم	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	
0.58	4.39	40	طوباس		
0.53	4.21	26	سلفيت		
0.72	3.94	42	قباطية		
0.71	4.02	45	جنوب نابلس		
0.67	3.95	55	نابلس		
0.67	3.93	72	قليلية		
0.69	4.14	94	جنين		
0.58	4.14	91	طولكرم	الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات	
0.55	4.21	40	طوباس		
0.47	4.26	26	سلفيت		
0.64	3.92	42	قباطية		
0.66	4.00	45	جنوب نابلس		
0.62	3.89	55	نابلس		
0.66	3.89	72	قليلية		
0.62	4.11	94	جنين		

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري وحل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وفق متغير المديرية

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإتصال الإداري	الإتصال لحل المشكلات المدرسية	بين المجموعات	6.174	7	0.882	2.123	*0.040
		خلال المجموعات	189.833	457	0.415		
		المجموع	196.006	464			
	الإتصال مع مديرية التربية والتعليم	بين المجموعات	4.741	7	0.677	2.311	*0.025
		خلال المجموعات	133.939	457	0.293		
		المجموع	138.680	464			
	الإتصال مع المعلمين والطلبة	بين المجموعات	3.450	7	0.493	1.399	0.204
		خلال المجموعات	161.050	457	0.352		
		المجموع	164.500	464			
الإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	بين المجموعات	3.399	7	0.486	0.992	0.436	
	خلال المجموعات	223.737	457	0.490			
	المجموع	227.136	464				
القدرة على حل المشكلات	الدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري	بين المجموعات	3.235	7	0.462	1.571	0.142
		خلال المجموعات	134.421	457	0.294		
		المجموع	137.657	464			
	تحديد المشكلة	بين المجموعات	3.837	7	0.548	1.218	0.291
		خلال المجموعات	205.666	457	0.450		
		المجموع	209.503	464			
جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	بين المجموعات	8.360	7	1.194	2.543	*0.014	
	خلال المجموعات	214.609	457	0.470			
	المجموع	222.970	464				
تكوين البدائل وتقييمها	بين المجموعات	9.484	7	1.355	2.977	*0.005	
	خلال المجموعات	207.991	457	0.455			
	المجموع	217.474	464				

*0.033	2.208	1.174	7	8.219	بين المجموعات	الرقابة والمتابعة
		0.532	457	243.066	خلال المجموعات	
			464	251.285	المجموع	
*0.005	2.957	1.291	7	9.035	بين المجموعات	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها
		0.436	457	199.466	خلال المجموعات	
			464	208.501	المجموع	
*0.008	2.764	1.038	7	7.266	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات
		0.376	457	171.637	خلال المجموعات	
			464	178.903	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المديرية، في مجالات الإتصال مع المعلمين والطلبة، والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري، وتحديد المشكلة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع مديرية التربية والتعليم، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، ولتعرف مصدر الفروق في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع مديرية التربية والتعليم، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، والدرجة الكلية لمجالات حل المشكلة، أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (15-21) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (15)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الإتصال لحل المشكلات المدرسية،
وفق متغير المديرية

المديرية	طولكرم	طوباس	سلفيت	قباطية	جنوب نابلس	نابلس	قلقيلية	جنين
طولكرم		0.1290-	0.025-	0.182	0.056	0.072	*0.280	0.022
طوباس			0.104	*0.311	0.185	0.201	*0.409	0.151
سلفيت				0.207	0.081	0.097	*0.304	0.047
قباطية					0.126-	0.110-	0.097	0.160-
جنوب نابلس						0.016	0.224	0.034-
نابلس							0.207	0.050-
قلقيلية								- *0.258
جنين								

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (15) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال لحل المشكلات المدرسية، بين مديرتي طولكرم وقلقيلية، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال لحل المشكلات المدرسية، بين مديرتي طوباس وقباطية، ولصالح مديرية طوباس.

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال لحل المشكلات المدرسية، بين مديرتي طوباس وقليلية، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال لحل المشكلات المدرسية، بين مديرتي سلفيت وقليلية، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال لحل المشكلات المدرسية، بين مديرتي قليلية وجنين، ولصالح مديرية جنين.

الجدول (16)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، وفق متغير المديرية

المديرية	طولكرم	طوباس	سلفيت	قباطية	جنوب نابلس	نابلس	قليلية	جنين
طولكرم		0.147-	0.055-	*0.202	0.077	0.127-	0.077	0.075-
طوباس			0.092	*0.349	0.224	0.020	*0.224	0.072
سلفيت				0.258	0.133	0.072-	0.132	0.019-
قباطية					0.125-	*0.330-	0.125-	*0.227-
جنوب نابلس						0.204-	0.000	0.152-
نابلس							*0.204	0.053
قليلية								0.152-
جنين								

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (16) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، بين مديرتي طولكرم وقباطية، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، بين مديرتي طوباس وقباطية، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، بين مديرتي طوباس وقلقيلية، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، بين مديرتي قباطية ونابلس، ولصالح مديرية نابلس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، بين مديرتي قباطية وجنين، ولصالح مديرية جنين.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، بين مديرتي نابلس وقلقيلية، ولصالح مديرية نابلس.

الجدول (17)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وفق متغير المديرية

المديرية	طولكرم	طوباس	سلفيت	قباطية	جنوب نابلس	نابلس	قلقيلية	جنين
طولكرم		0.047-	0.181-	0.223	0.142	*0.331	0.158	0.020
طوباس			0.135-	0.280	0.189	*0.377	0.205	0.066
سلفيت				*0.414-	0.324	*0.512	*0.339	0.201

0.213-	0.075-	0.098	0.091-					قباطية
0.122-	0.016	0.188						جنوب نابلس
*0.311-	0.172-							نابلس
0.138-								قليلية
								جنين

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (17) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين مديرتي طولكرم ونابلس، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين مديرتي طوباس ونابلس، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين مديرتي سلفيت وقباطية، ولصالح مديرية قباطية.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين مديرتي سلفيت ونابلس، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين مديرتي سلفيت وقليلية، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، بين مديرتي نابلس وجنين، ولصالح مديرية جنين.

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تكوين البدائل وتقييمها، وفق متغير المديرية

المديرية	طولكرم	طوباس	سلفيت	قباطية	جنوب نابلس	نابلس	قليلية	جنين
طولكرم		0.003-	0.125-	0.222	0.172	*0.281	*0.310	0.005-
طوباس			0.122-	0.225	0.175	*0.284	*0.313	0.003-
سلفيت				*0.364	0.297	*0.405	*0.435	0.119
قباطية					0.050-	0.059	0.088	0.227-
جنوب نابلس						0.109	0.138	0.177-
نابلس							0.029	- *0.286
قليلية								- *0.316
جنين								

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (18) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي طولكرم ونابلس، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي طولكرم وقليلية، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي طوباس ونابلس، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي طوباس وقليلية، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي سلفيت وقباطية، ولصالح مديرية سلفيت.

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي سلفيت ونابلس، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي سلفيت وقلقيلية، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي نابلس وجنين، ولصالح مديرية جنين.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال تكوين البدائل وتقييمها، بين مديرتي قلقيلية وجنين، ولصالح مديرية جنين.

الجدول (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الرقابة والمتابعة، وفق متغير المديرية

المديرية	طولكرم	طوباس	سلفيت	قباطية	جنوب نابلس	نابلس	قلقيلية	جنين
طولكرم		0.134-	0.125-	0.160	0.043	*0.286	*0.251	0.095
طوباس			0.009	0.293	0.176	*0.419	*0.385	0.229
سلفيت				0.285	0.168	*0.411	*0.376	0.220
قباطية					0.117-	0.126	0.091	0.063-
جنوب نابلس						0.243	0.208	0.053
نابلس							0.035-	0.190-
قلقيلية								0.156-
جنين								

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (19) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرقابة والمتابعة، بين مديرتي طولكرم ونابلس، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرقابة والمتابعة، بين مديرتي طولكرم وقلقيلية، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرقابة والمتابعة، بين مديرتي طوباس ونابلس، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرقابة والمتابعة، بين مديرتي طوباس وقلقيلية، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرقابة والمتابعة، بين مديرتي سلفيت ونابلس، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال الرقابة والمتابعة، بين مديرتي سلفيت وقلقيلية، ولصالح مديرية سلفيت.

الجدول (20)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، وفق متغير المديرية

المديرية	طولكرم	طوباس	سلفيت	قباطية	جنوب نابلس	نابلس	قلقيلية	جنين
طولكرم		0.209-	0.028-	0.238	0.158	*0.235	*0.252	0.045
طوباس			0.180	*0.447	*0.367	*0.444	*0.461	*0.254

0.074	0.280	0.263	0.187	0.267				سلفيت
0.193-	0.014	0.003-	0.080-					قباطية
0.113-	0.094	0.077-						جنوب نابلس
0.190-	0.017							نابلس
*0.207-								قاقيلية
								جنين

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (20) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، بين مديرتي طولكرم ونابلس، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، بين مديرتي طولكرم وقاقيلية، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، بين مديرتي طوباس وقباطية، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، بين مديرتي طوباس وجنوب نابلس، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، بين مديرتي طوباس و نابلس، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، بين مديرتي طوباس و جنين، ولصالح مديرية طوباس.

- وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واختيارها، بين مديرتي قفيلية وجنين، ولصالح مديرية جنين.

الجدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، وفق متغير المديرية

المديرية	طولكرم	طوباس	سلفيت	قباطية	جنوب نابلس	نابلس	قفيلية	جنين
طولكرم		0.071-	0.118-	0.216	0.134	*0.253	*0.249	0.029
طوباس			0.047-	*0.287	0.204	*0.323	*0.319	0.099
سلفيت				*0.334	0.252	*0.371	*0.367	0.147
قباطية					0.082-	0.037	0.033	0.188-
جنوب نابلس						0.119	0.115	0.105-
نابلس							0.004-	*0.224-
قفيلية								*0.220-
جنين								

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (21) إلى :

- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي طولكرم ونابلس، ولصالح مديرية طولكرم.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي طولكرم وقفيلية، ولصالح مديرية طولكرم.

- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي طوباس وقباطية، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي طوباس ونابلس، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي طوباس وقلقيلية، ولصالح مديرية طوباس.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي سلفيت وقباطية، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي سلفيت ونابلس، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات حل المشكلة، بين مديرتي سلفيت وقلقيلية، ولصالح مديرية سلفيت.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي نابلس وجنين، ولصالح مديرية جنين.
- وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، بين مديرتي قلقيلية وجنين، ولصالح مديرية جنين.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا يوجد ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية.

ولفحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، ونتائج الجدول (22) تبين ذلك

الجدول (22)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم

مستوى الدلالة	قيمة ر	القدرة على حل المشكلات		الإتصال الإداري	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
* 0.00001	0.814	0.62	4.04	0.54	3.97

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (22) وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين

درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل

المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

أ - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول ونصه:

ما درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري

أشار الجدول (3) إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، قد أتى بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.54) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى امتلاك عال لمديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري كما أشار الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، ولصالح درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري.

ويفسر الباحث الدرجة العالية لامتلاك المديرين مهارات الإتصال الإداري كما يراها المعلمون، إلى عدد من الأسباب منها سعي المديرين لفهم تفصيلات المواقف والمشكلات المدرسية، والإلمام بها، وتعرف وجهات نظر العاملين بالمدرسة وغيرها، لحل المشكلات، كما يحاول المديرين التقريب بين الآراء المختلفة بين المعلمين عند مجابهة أي موقف تعليمي أو إداري، وبالرغم من التزام المديرين بالتعليمات الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، إلا أنهم يراعون النواحي الإنسانية في تعاملاتهم مع العاملين في المدرسة، وذلك من خلال ما يبدوه من مرونة في معالجة الملاحظات التي تتعلق بالمعلمين في المدرسة، والتوفيق بين آراء المعلمين وقرارات مديريات التربية والتعليم، فمدير المدرسة ليس ناقلاً للتعليمات، وإنما يجتهد

قدر الإمكان في تفسيرها، وتقديمها وعرضها للمعلمين، وفي الوقت ذاته يناقش المسؤولين في مديرية التربية والتعليم بخصوص قراراتهم والتي لا تلقى استحساناً في كثير من الحالات، وهذا يتفق مع تقديرات مديرية التربية والتعليم.

وبالإضافة لذلك يُشرك المعلمين في القرارات، ويجد الطرق المناسبة لاستمزاز آرائهم، فتواصله معهم يؤكد رغبته في الاستشارة وتبادل الخبرات معهم، ليشعرهم بأنه واحد من مجموعتهم، وليس بينهم أي حواجز في ظل أن المصلحة العامة للمدرسة والطلبة هي الهدف الأسمى من هذا الانسجام والتوافق بين المدير وأسرة المدرسة.

وللحفاظ على علاقة مستمرة مع العاملين في المدرسة، فإن مدير المدرسة يلجأ للاجتماعات الجماعية أو الفردية، ويبادر في اللقاء الشخصي معهم، بغض النظر عن مكان ذلك اللقاء وزمانه المدرسي، فكثيراً ما يُلاحظ ذهاب مدير المدرسة إلى غرفة المعلمين لرؤية أحد المعلمين أو الذهاب إلى غرفة الصف للهدف ذاته، ليناقد المعلم في قضية طالب أو دورة تدريبية أو حاجة خاصة في بعض الأحيان. إن شعور المعلم بأن مدير المدرسة قريب منه في قضايا ومشكلاته، يجعل الإتصال بينهما قوي وفعال.

ويرى الباحث من خلال عمله كمدير مدرسة أو من خلال ملاحظته لزملائه المديرين أن كثيراً منهم يؤدون واجبات اجتماعية مع المعلمين خارج حدود المدرسة، ويقوم المديرين بتأدية تلك الواجبات بشكل فردي أو برفقة أسرة المدرسة، وهذا يشير إلى حرص المديرين على إبقاء علاقاتهم واتصالاتهم بمعلميهم على أكمل وجه.

ومدير المدرسة هو جسر التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، فيؤلف مدير المدرسة بين المدرسة ومحيطها من خلال مجلس أولياء الأمور الذي يترأسه، ويعمل من خلاله على توحيد أهداف المدرسة وأهداف المجتمع المحلي، فيتعرف حاجات المجتمع، ويُعرف المجتمع بالمدرسة وتوجهاتها وأهدافها. كما يجتهد مدير المدرسة في الإتصال بأفراد المجتمع المحلي ويحثهم على تقديم الدعم المادي والمعنوي للمدرسة، ولا يتوقف دور مدير المدرسة عند

هذا الحد، فيبادر في الإتصال بأولياء الأمور في القضايا التي تتعلق بأبنائهم مثل قضايا التحصيل المدرسي أو المشكلات الصحية أو في حال حدوث إشكالات بين الطلبة.

وعلاوة على ذلك، يشارك مدير المدرسة أفراد المجتمع المحلي مناسباتهم بغض النظر عن طبيعتها، ويدعو أولياء الأمور في جميع الأنشطة الدينية والوطنية والاجتماعية والثقافية التي تقيمها المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحراشة (2009) في وجود درجة اتصال عالية لدى المديرين، وتتسجم نتيجة الدراسة مع نتيجة الحوراني (2003) في وجود درجة اتصال كبيرة مع الإداريين، وتتناغم نتيجة الدراسة مع نتيجة باعيسى (2002) في دور مهم للاتصال بين المدير والمعلمين، وكذلك تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة القاسمي (2000) في الممارسة العالية للمديرين في الإتصال، وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الأسمر (2000) في الدرجة الكبيرة للاتصال لدى المديرين، وتتفق نتيجة الدراسة أيضاً مع نتيجة الربابعة (1996) في تأثير الإتصال على العلاقة القوية مع المعلمين، وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ايروين (Irwin, 2003) في كثافة الإتصالات في المؤسسة التربوية، وتتسجم نتيجة الدراسة مع نتيجة تيسكا (Teska, 2003) في توفر اتصال فعّال لدى المديرين، وكذلك تتفق نتيجة الدراسة مع ما جاء به تابور (Taboor, 2002) في العلاقة الإيجابية التي يتركها الإتصال، وتتسجم نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة كلاسمان (Glassman, 2002) في علاقة الإتصال الجيدة بالبيئة المدرسية، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة ابرثاني (Aberthany, 2000) في توفر درجة تواصل جيدة مع المديرين، كما تتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة وود (Wood, 1999) في درجة الإتصال الكبيرة لدى المديرين، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاء أبو كريم وطناش (2008) في توفر درجة اتصال متوسطة لدى القادة الإداريين، وكذلك تتشابه نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتيجة دراسة الغامدي (2005) في وجود اتصال متوسط لدى المديرين، وتتفق نتيجة هذه الدراسة إلى حد كبير مع ما جاء به فولي (Foley, 1999) في توفر اتصال متوسط مع المديرين.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ميلر (Miller, 2000) في أن دراسة ميلر أشارت إلى افتقار المديرين لمهارات الإتصال.

ب - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني ونصه:

ما درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية؟

أشار الجدول (5) إلى أن درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية، قد أتى بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.62) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى قدرة على حل مشكلات عال لدى مديري المدارس الحكومية كما أشار الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية.

ويفسر الباحث هذه الدرجة العالية من القدرة على حل المشكلات إلى إتباع مديري المدارس أسلوباً علمياً صحيحاً في حل المشكلات، فهم لا يصدرن قراراتهم أو ملاحظاتهم إلا بعد جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلات، والاستماع إلى أحاديث الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة، والاهتمام بمعطيات أخرى واعتبارات قد تكون خارج حدود مكان المشكلة أو زمانها.

وهذا منفق مع تقدير بعض الأقسام في مديرية التربية والتعليم والتي تختص بمتابعة المشاكل المدرسية.

ويتشاور مدير المدرسة مع معلميه في أسباب المشكلات، والطرق التي يمكن أن تحل بها المشكلات، والنتائج المتوقعة لحل المشكلة بالطرق المختلفة، وفي حالات كثيرة يتصل المدير بأطراف أخرى للاستشارة والاستعلام مثل مديرية التربية والتعليم أو عدداً من أولياء الأمور أو الهيئات المحلية.

ولا يتوقف دور مدير المدرسة على اتخاذ القرار في حل المشكلة، بل يتابع جدوى الحل باعتبار أن حل المشكلة هو العلاج المناسب لها، فيقيم جدوى الحل وفعاليتها في المشكلة، ورضا الأطراف ذات العلاقة عنه.

ويرى الباحث أن كثيراً من المديرين يعملون على تطويق المشكلة، وتضييق حدودها، وحلها بأسرع وقت ممكن قبل أن تحدث تأثيرات أخرى بفعالها، ويتصلون بمديرية التربية والتعليم بعد أن أنهوا المشكلة، وفي ذلك حكمة كبيرة مفادها أن بقاء المشكلة دون حل أو تحويط، سيزيد من تدخل أطراف أخرى بها، وقد تمتد إلى خارج المدرسة، ويصبح حلها أكثر تعقيداً.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما أتت به نزال (2009) في القدرة الكبيرة جداً لدى المديرين على حل المشكلات، وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة القحطاني (2006) في قدرة المديرين على حل المشكلات، كما تتناغم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة صالح (2004) في وجود درجة مشكلات مرتفعة، وتتشابه نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة طبيب (2001) في القدرة المتوسطة للمديرين على حل المشكلات، كما تتسجم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جلمبس (Glimps, 1999) في الأثر الإيجابي لقدرة المديرين على حل المشكلات، وتختلف نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة أبو عيشة (2007) في وجود درجة مشكلات متوسطة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.

أشار الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري، وتحديد المشكلة وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، و تكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالي الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، والإتصال مع المعلمين والطلبة، ولصالح المعلمات.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات إلى تقارب أفكار المديرين بغض النظر عن جنسهم، فيتوفر لدى المديرين درجة من التعامل الإيجابي الذي يبديه المديرون والمديرات مع المعلمين والمعلمات، يفهمون من خلاله مشكلاتهم، ويشاطروهم مناسباتهم الاجتماعية، ويُضاف إلى ذلك استخدام المديرين والمديرات للقوانين نفسها التي تعتمدها مديرية التربية والتعليم، وإجراء الإتصالات الرسمية بالآلية نفسها، وفهم المشكلات التي تحدث في بيئة المدرسة، والعمل على حلها بطرق مألوفة لدى جميع المديرين، والجدير ذكره أنّ المديرين والمديرات يلتحقون بالتدريب الإداري نفسه الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مما يوحي بتشابه الإجراءات التي يقومون بها في إجراء الإتصالات أو حل المشكلات.

ويفسر الباحث وجود فروق في مجالي الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، والإتصال مع المعلمين والطلبة، ولصالح المعلمات، ربما يعود إلى أن مدارس الإناث أقل تعرضاً للمشكلات من مدارس الذكور، وذلك وفق تقديرات مكاتب التربية والتعليم وأقسام التعليم العام وشؤون الميدان، مما يقلل من حجم الإتصالات التي يُمكن أن تُجرى لحل المشكلات، سواء مع مديرية التربية والتعليم أو المعلمين والطلبة، ويعتقد الباحث أن المعلمات أكثر تحفظاً وأميل إلى عدم الاحتكاك والتزام الصمت والرضا بما تأتي به التعليمات والقوانين، مما يؤدي إلى بيئة مدرسية هادئة وبعيدة عن التوتر والانفعال.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو كريم وطناش (2008)، وصادق (2003)، وغيث (1996) في عدم وجود أثر للجنس على مهارات الإتصال الإداري، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات مع الحراشة (2009)، وحنون (2009)، والمحافظه والفاضل (2006)، والهوراني (2003)، و لاوند كلاسمان (Lund-Glassman, 2002) في وجود أثر للجنس على مهارات الإتصال الإداري لدى المديرين، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة طبيب (2001) في عدم وجود أثر للجنس على قدرة المديرين على حل المشكلات، وتختلف مع أبو عيشة (2007)، واللوهواني (2007)، وصالح (2004)، وجليبس (Glimps, 1999) في وجود أثر للجنس على قدرة المديرين على حل المشكلات.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشار الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع المعلمين والطلبة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الإتصال مع مديرية التربية والتعليم، والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور والدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري، وتحديد المشكلة، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، ولصالح حملة البكالوريوس.

ويفسر الباحث وجود فروق في مهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات، ولصالح حملة البكالوريوس، ربما إلى كثرة عدد المعلمين من حملة البكالوريوس، مما يعني إجراء عدد أكبر من الإتصالات مع الأطراف ذات العلاقة، وكما يعني ذلك زيادة في التعرض إلى مشكلات متنوعة ومختلفة.

ويرى الباحث أن حملة الشهادات العليا قد يكونوا أكثر تقييماً لمهارات المدير في الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات، بحكم دراستهم الجامعية المتقدمة من أساليب وخبرات مختلفة، وقد يعني هذا امتلاكه معرفة ومهارات أفضل من تلك التي يمتلكها مدير المدرسة خاصة إذا ما كان المؤهل العلمي لمدير المدرسة أقل من المؤهل العلمي للمعلم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كابور (2010)، والحراشنة (2009)، والمحافظه والفاضل (2006)، والفارسي (2001) في وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على درجة الإتصال الإداري لدى المديرين، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات حنون (2009)، والعريبي (2006)، والهوراني (2003)، والعناتي (2003)، والأسمر (2000) في عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على الإتصال الإداري للمديرين، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات نزال (2009)، واللوهواني (2007) في وجود فرق في القدرة على حل المشكلات يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي أبو عيشة (2007)، وطبيب (2001) في عدم وجود فرق في القدرة على حل المشكلات يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة.

أشار الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة، في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع مديرية التربية والتعليم، والإتصال مع المعلمين والطلبة، والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري، وتحديد المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات، وأشار الجدول (11) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، بين فئتي الخبرة (5 سنوات فأقل)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (5 سنوات فأقل).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في مهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات إلى ملاحظة المعلمين باختلاف خبراتهم بأن المديرين يتبعون الأساليب والتعليمات نفسها التي تأتي من مديريات التربية والتعليم، ويتصلون بالمعلمين وفق الطرق الرسمية المتبعة في الإتصال، ويحلون المشكلات في إطار المدرسة غالباً وهذا يتفق مع رأي قسم الإدارات في بعض مديريات التربية والتعليم.

ويفسر الباحث وجود فروق في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، ولصالح فئة الخبرة (5 سنوات فأقل)، ربما إلى رغبة المعلمين حديثي الخبرة إلى لعب دور أكبر في المدرسة، والانخراط في الأعمال المدرسية، فكثير منهم كما لاحظ الباحث بحكم عمله مدير مدرسة، يتمتع بدافعية كبيرة وحماس نحو العمل، ولديهم ميل كبير نحو التعاون مع الإدارة المدرسية، ويرغبون بتكليف أكبر في المهام المدرسية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الحراشة (2009)، وحنون (2009)، والعريني (2006)، وصادق (2003)، والأسمر (2000)، وغيث (1996) في عدم وجود أثر لمتغير الخبرة على مهارات الإتصال الإداري لمديري المدارس، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة

دراسة كابور (2010) في وجود أثر للخبرة على مهارات الإتصال الإداري للمديرين، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي أبو عيشة (2007)، وطبيب (2001) في عدم وجود أثر للخبرة على قدرة المديرين على حل المشكلات، وتختلف نتيجة دراستي مع نتائج دراستي نزال (2009) واللّهواني (2007) في وجود فرق في القدرة على حل المشكلات يعزى للخبرة.

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير التخصص.

أشار الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير التخصص.

يفسر الباحث عدم وجود فروق تُعزى لمتغير التخصص، ربما إلى إتباع المديرين للتعليمات التي ترد من مديرية التربية والتعليم، والتي يحاول المديرون قدر الإمكان العمل وفقها، والمحافظة على بيئة مدرسية سليمة ونقية من المشكلات، ويضيف الباحث أن البيئات المدرسية في فلسطين متشابهة إلى حد كبير بحكم تشابه العادات والتقاليد ومركزية القرار الإداري، فمعظم قضايا المعلمين والطلبة هي نفسها في كافة المدارس الفلسطينية أو قريبة من بعضها، وبالتالي فإن استراتيجيات المديرين متقاربة إلى حد كبير، ويُضاف إلى ذلك أن التدريب الإداري الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم، يُوحّد وسائل المديرين في الإتصال وحل المشكلات.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حنون (2009) في عدم وجود أثر للتخصص على اتصال المدير مع المعلمين، وتختلف مع أبو كريم وطناش (2008) في وجود أثر للتخصص

على مهارات الإتصال الإداري لدى الإداريين، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو عيشة (2007) في عدم وجود أثر للتخصص على القدرة على حل المشكلات.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المديرية.

أشار الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المديرية، في مجالات الإتصال مع المعلمين والطلبة، والإتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الإتصال الإداري، وتحديد المشكلة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجاباتهم في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع مديرية التربية والتعليم، وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها، والدرجة الكلية لمجالات القدرة على حل المشكلات.

ويرى الباحث أن تفوق مديريات على أخرى، ربما يعود إلى عدة أسباب، منها حجم المشكلات التي قد تظهر في مديريات دون أخرى، فبعض المديريات يغلب عليها الطابع القروي في كثير من مدارسها، وهذا يؤدي إلى تواجد عدد لا بأس من الأقارب في المدرسة الواحدة وبالإضافة إلى القرب الكبير بين أسرة المدرسة والمجتمع المحلي، وهذه طبيعة في مدارس القرى، وهذا قد يوفر درجة اتصال ملائمة في المدرسة، وفي الوقت ذاته فإن هناك بُعد

جغرافي إلى حد ما بين مدارس القرى ومديريات التربية والتعليم، مما يجعل كثير من المديرين يجتهدون في حل مشكلات المدرسة داخلها.

كما يشير الباحث إلى حداثة إنشاء بعض مديريات التربية والتعليم، وهذا قد يجعل توفر آليات الإتصال والتعامل مع المشكلات لا زالت في طور التحسين، بالرغم من تمتع المديرين فيها بخبرات شخصية كفيلة بتحقيق اتصال فاعل وقدرة على حل مشكلات.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كابور (2010) في وجود أثر المنطقة التعليمية على الإتصال لدى مديري المدارس، وتختلف نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع نتيجة دراسة أبو عيشة (2007) في عدم وجود أثر للمديرية على قدرة المديرين على حل المشكلات.

6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ونصها :

لا يوجد ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية.

أشار الجدول (22) إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية.

يفسر الباحث الارتباط الإيجابي بين مهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات، بالعديد من الأسباب منها، كلما زادت قدرة المدير على إجراء الإتصالات الفاعلة، فإنه بذلك يستطيع أن يجمع معلومات أكبر وأدق وأصح عن المشكلات المدرسية، فباتصالاته الذكية يقف على خفايا الأمور والمسببات الحقيقية للمشكلات، كما أن اتصالات المدير المبكرة مع الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة، تجعل المشكلة محددة ومقلصة، مما يسهم إيجاباً في حلها.

ويُلاحظ في المشكلات المدرسية، قيام المدير بتطويقها، وحصر الأفراد المشاركين فيها، والإتصال في الجهات ذات العلاقة مثل المعلمين وأولياء الأمور أو الهيئة المحلية، ويجتهد في حلها ضمن حدود المدرسة، ويسعى إلى عدم تفاقمها، ويستثمر قدراته الشخصية وأساليبه الخاصة في تذليل الاختلافات التي تحدث بين أطراف المشكلة.

ولا يغفل أي مدير مدرسة استشارة مديرية التربية والتعليم في مشكلات تحدث في المدرسة أو خارجها أحياناً، ويُعلمها عن المشكلة وأسبابها والنتائج المتوقعة لها، وذلك في حالات لا يستطيع المدير السيطرة على المشكلة أو إيجاد الحلول السريعة لها.

ويُلاحظ أن مديري المدارس في اتصالاتهم يدرسون أسباب المشكلات ونتائجها معاً، ويحاولون إيجاد التفسيرات الصحيحة لها، ويوحى ذلك بإتباع منهج صحيح في حلها، وبالإضافة لذلك يُدرك مديري المدارس في فلسطين حساسية الوضع الفلسطيني بوجود أسباب للمشكلات مؤداها أطراف خارج المدرسة وأن هناك مشكلات تنصدر إلى المدرسة، ولذلك يتبعون وسائل اتصالات مختلفة ومتنوعة ومبتكرة، فيتصلون بالهيئات المحلية والأحزاب والتنظيمات السياسية، أو شخصيات المجتمع المحلي، أو شخصيات عائلية، وهدف تلك الإتصالات هو توفير مناخ طبيعي واستشارة واسعة ومشاركة دقيقة لحل المشكلات المدرسية، وتوزيع المسؤوليات للأطراف التي تسهم في علاج المشكلات وحلها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج عدد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة بين الإتصال ومتغيرات مدرسية أخرى، فقد أشارت دراسة لاوند كلاسمان (Lund- Glassman, 2002) إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ونمط الإتصال المفتوح لدى مديري المدارس، وكذلك أشارت دراسة تابور (Taboor, 2000) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك المعلمين لمهارات الإتصال لدى مديري المدارس وبين نمط إدارة الصراع، وأشارت دراسة روبرت (Robert, 2001) إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط الإتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون

ثالثاً: التوصيات:

لقد أشارت نتائج الدراسة في فقراتها ومجالاتها إلى تدني مهارة المديرين في استخدام التواصل الإلكتروني، ومحدودية تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي إلا في ظل الحصول على موافقة رسمية من مديرية التربية والتعليم، وفي ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة تعزيز قدرة المديرين على التواصل إلكترونياً، ويتضمن ذلك تدريبهم على استخدام التقنية الحديثة في الإتصال مثل خدمة البريد الإلكتروني والمحادثة، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة تدني استخدام المديرين لوسائل الإتصالات الحديثة.

- زيادة مشاركة المجتمع المحلي في أمور المدرسة، من خلال منح مديري المدارس صلاحيات تزيد من حجم تعامل المدرسة مع المجتمع المحلي، إذ أن المجتمع المحلي هو شريك للمدرسة في تحقيق أهدافها، لذا يجب تمكين الإتصال به.

- العمل على تحسين بيئة الإتصال المدرسية، وتنظيمها، وتفعيلها في جميع أوجه الإتصال الممكنة، وذلك لئلا يقتصر الإتصال في المدرسة على الإتصال النازل فقط، وكذلك الحال بين مدير المدرسة ومديرية التربية والتعليم.

- توجيه الباحثين نحو دراسات تدرس علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة الإتصال بموضوعات إدارية أخرى، أو دراسة علاقة القدرة على حل المشكلات بالتخطيط أو أي أمور أخرى تسهم في تحسين عملية التعليم.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

- أبو زينة، فريد (2011). النموذج الاستقصائي في التدريس والبحث وحل المشكلات. دار وائل. الأردن : عمان.
- أبو سمرة، محمد (2009). الاتصال الإداري والإعلامي. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن : عمان.
- أبو كريم، أحمد وطناش، سلامة (2008). درجة فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (2005/2004). مجلة دراسات العلوم الإنسانية 35(1)، ص ص 14-37.
- إسماعيل، أحمد (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. دار العلم والإيمان. مصر : القاهرة.
- الأسمر، هنادي (2000). مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن : إربد.
- باعيسى، نزيه بن سعيد (2002). مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- بن طريف، حسام (2007). قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن : عمان.

- بني خلف، محمود (2007). تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ برنامج التربية العملية في مدارسهم. مجلة دراسات العلوم الإنسانية العدد (34)، ص ص 42 55.
- الجضعي، خالد بن سعد (1996). مدى فاعلية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- حجي، أحمد إسماعيل (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية دار الفكر العربي القاهرة.
- حراشنة، فواز (2009). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد. مجلة علوم إنسانية. العدد 42.
- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية. دار المناهج. الأردن : عمان.
- حريز، سامي (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية. دار البداية. الأردن : عمان.
- حمدان، محمد زياد (2000). سيكولوجيا الاتصال التربوي دار التربية الحديثة عمان.
- حنون، بكر (2009). نماذج التواصل السائدة مع المعلمين لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- الحوراني، حابس (2003). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن : إربد.
- الحوراني، حابس (2003). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- خطاب، محمد (2010). الإدارة الصفية : المشكلات التعليمية والحلول. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن : عمان.
- دكر، برت (2001). فن الاتصال - التطوير الإداري. عبد الرحمن الشمراني مترجم. دار المعرفة للتنمية البشرية. السعودية : الرياض.
- الربابعة، إبراهيم (1996). نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقتهم مع المعلمين في محافظة عجلون. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- سمارة، فوزي (2004). قضايا تربوية معاصرة. دار الطريق، عمان.
- صادق، محمد (2003). الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. مجلة العلوم التربوية 2(3)، ص ص 19-60.
- صالح، آمنة (2004). المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- الصيرفي، محمد (2007). *التواصل الإداري*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. مصر: الاسكندرية.
- طبيب، مأمون (2001). *إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عايد، عيد (2004). *معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد.
- عايد، محمد (2004). *معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن : إربد.
- عبد الرزاق، حسين (2005). *فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية* رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة.
- العريني، عبد العزيز (2006). *معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين، والطول المقترحة لها*. مجلة كلية التربية/جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، ص ص 155 - 185.
- العلاق، بشير (2009). *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن : عمان.
- عليان، ربحي والطوباسي، عدنان (2005). *الاتصال والعلاقات العامة*. دار صفاء. الأردن : عمان.

- عماد الدين، منى (2002). دليل الاتصال الإداري الفعال. دار حامد. الأردن : عمان.
- العناتي، ختام (2003). بناء أنموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العناتي، ختام والعياصرة، علي (2007). الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد (2008). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار حامد. الأردن : عمان.
- الغامدي علي (2005). الإتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- غيث، وليد. (1996). اثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الفارسي، عبد الله (2001). تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن : إربد.

- القاسمي، عايدة (2000). معوقات الاتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- القحطاني، مبارك (2006). أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية - برنامج ونموذج مقترحين للأسلوب الإبداعي لحل المشكلات. أطروحة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- قطامي، يوسف وقطامي، نايفه (2001). سيكولوجية التدريس. دار الشروق، عمان.
- كابور، هند (2010). مهارات اتصا المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية". دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى " مجلة جامعة دمشق. المجلد 26. ص ص 273-322.
- اللهواني، هنية (2007). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ماهر، أحمد (2004). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية. مصر : الإسكندرية.
- محافظة، سامح والفاضل محمد (2008). أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للتربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - تونس (1)26، ص ص 102 - 135.

- محمد، أميرة (2006). الاتصال التربوي. الدار العالمية. مصر : القاهرة.
- منقريوس، نصيف (2010). الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة. المكتب الجامعي الحديث. مصر : الإسكندرية.
- المنيف، نورة (2000). أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتهما من وجهة نظر المديرات والمشرفات والإداريات (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- نزال، مي (2009). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين : نابلس.
- نصر الله، عمر (2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني. دار وائل. الأردن: عمان.
- هاتيرسللي، ميشيل وماكجينت، ليندا (2000). الاتصال والاتصال الإداري: المبادئ والممارسة. سامر جلعوط مترجم. دار الرضا. سوريا : دمشق.
- الهاشمي، مجد (2004). تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري "مدخل إلى الاتصال وتقنياته الحديثة". الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن : عمان.
- هلال، محمد (2009). مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. مركز تطوير الأداء والتنمية. مصر : القاهرة.

- هلالى، حسن ودبوس، محمد (2011). الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مجلد 25(5)، ص ص 1161-1186.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abernathy, V.C. (2000). A Descriptive Case Study of a Florida School of District's Human Resource Management Development Plan; Preparing New Principals Programme, **Dissertation Abstracts International**, 61(6), December p.2111-A.
- David, C., & Sheila, H. (2002). Leadership communication: A status report. **Journal of Communication Management**. 6(4). pp. 351 – 354.
- Foley, R., (1999). Self-Perceived Competence of Secondary School Principals To Serve as School Leaders in Collaborative-Based Educational Delivery Systems. **Remedial and Special Education**, 20(4), pp 23-43
- Gentilucci, J. (2007). Managing communication during a school crisis: A case study. **Journal of School Public Relations.**, (28)4, p318-330.
- Glassman, M. (2002). The Study of School Climate- Principals Communication Style Principals, sex and school level. **D.A.I.** A61/02, P. 443.
- Glimps, J., (1999). Comparisons of Problem Solving Processes of Education Administration Leadership, Gender Decision Making. University of Texas, **DAI.** 5901A, No. 19822603, p35.
- Hammond L.; Huff, D., & Emiliy, S. (2006). **School Leadership Study- Developing Successful Principals.** Stanford Educational Leadership Institute. The Wallace Foundation
- Irwin, J., (2003). The Use of Electronic Mail in the Communication Practices of Community Colleges. An Evaluation of Current Practice between Faculty and Administration. **D.A.I.** A 63/07, 2440.

- Landis, J. (2009). **Problem Solving and The Public School Principal**. Ph.D Dissertation. Indiana University of Pennsylvania.
- Locker, K., & Kienzler, D. (2008). **Business and Administrative Communication** .8th ed.. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Melbourne Department of Education & Training (2005). **Professional Learning in Effective Schools**. Leadership and Teacher Development Branch .State of Victoria. Australia.
- Miller, R. (2000). The Importance of Communication Skills: Perceptions of IS professionals, IS managers, and users, **D.A.I** B61/05, P. 26- 24.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (2004). **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. (7th Ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.
- Nakpodia, E., (2010). The influence of communication on administration of secondary schools in Delta State, Nigeria. **International NGO Journal**. 5(8), pp. 194-198.
- Odey, J.E. (2001) Communication as an Effective Tool for school Administration - **Benue State University Journal of Education**; 3 (1&2); 204-206
- Ogili, E. (2005). Strategies for Effective Communication of Educational Instructions in Nigeria. **Malaysian Online Journal of Instructional Technology**. Vol. 2, No. 1, pp 1-7.
- Palanc, M., & Okutan, M. (2010). Explanation of school administrators' problem solving skills with their personality traits, emotional intelligence and emphatic tendency. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, No. 9, pp 1993–1997.
- Robbins , S. (2003). **Organizational Behavior**. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Robert, L., (2001). The Relationship of Communication Style of Public School Principals in West Virginia and Their Schools Climates to Students Achievement. **D.A.I.** A 61/12, 4634.
- Sergiovanni, T. (2008). **Principalship: A reflective practice perspective** (6 ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Strauss, V. (2008). "Crisis for Boys in School". **School Psychology Review.** (36)3. 501-508.
- Taboor, B., (2002). Conflict Management Interpersonal Communication Style of the Elementary Principals. **D.A.I.** A 62/09, 2946.
- Teska, J., (2003). The superintendence: effective leadership through communication. **DAI** (A), 64, 1488.
- Thill, J., & Bovee, C. (2005). **Excellence in Business Communication**, 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Wood, J., (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. **Journal of higher Education Policy & Management.** (21), 2, pp 135- 150.

الملاحق

الملحق (1)
أسماء المحكمين

الاسم	الجامعة
أ.د. عبد الناصر القدومي	جامعة النجاح الوطنية
د. صلاح ياسين	جامعة النجاح الوطنية
د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
د. فيصل سباعنة	جامعة القدس المفتوحة
د. سائد ربايعه	جامعة القدس المفتوحة

الملحق (2)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم/المعلمة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية" وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية. يُرجى التكرم بالاستجابة عليها، علماً بأن البيانات ستعامل بسرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط..

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحث

محمد توفيق منصور

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك :

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) المؤهل العلمي : بكالوريوس دراسات عليا
- (3) الخبرة : أقل من 6 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- (4) التخصص : علوم إنسانية علوم طبيعية
- (5) المديرية : طولكرم طوباس سلفيت قباطية جنوب نابلس
- نابلس قلقيلية جنين

ثانياً : يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :
أولاً : مهارات الاتصال الإداري

درجة الاتصال الإداري					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
المجال الأول: الاتصال لحل المشكلات المدرسية						
					يوضح المدير أهداف الاتصال في المشكلات المدرسية.	1
					يستخدم المدير وسائل الاتصال لاتخاذ القرارات حول المشكلات المدرسية.	2
					يستمع المدير إلى جميع الأطراف عند وقوع مشكلة قبل إصدار الأحكام.	3
					يكرر المدير الأفكار، ليضمن وصولها إلى الطرف الآخر.	4
					يلخص المدير ما يسمعه في المشكلة المدرسية.	5
					يشجع المدير المعلمين للاتصال في القضايا التدريسية.	6
					يهيئ المدير بيئة مناسبة لاتصال المعلمين بعضهم ببعض.	7
					يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات في المشكلات المدرسية.	8
					يتجنب المدير التناقضات في الرسائل الموجهة لحل المشكلات المدرسية.	9
					ينتبه المدير لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن مشكلات المدرسة	10

المجال الثاني: الاتصال مع مديرية التربية والتعليم

					1	يطلع المدير المعلمين على الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.
					2	يلتزم المدير بما جاء في الكتب الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.
					3	يطبق المدير مضامين الكتب الرسمية بحذافيرها.
					4	يستخدم المدير المرونة في تطبيق القرارات والتعليمات الصادرة عن مكتب التربية والتعليم.
					5	يعمل المدير على توصيل مقترحات المعلمين إلى مديرية التربية والتعليم.
					6	يتابع المدير مطالب واحتياجات المعلمين من مديرية التربية والتعليم.
					7	يتقبل المدير تذمر المعلمين من التعليمات والقرارات الصادرة من مديرية التربية والتعليم.
					8	يستخدم المدير التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع مديرية التربية والتعليم.
					9	يستخدم المدير البريد الإلكتروني في مراسلاتي مع مديرية التربية والتعليم.
					10	ينوع المدير في طرق اتصاله مع مديرية التربية والتعليم.
					11	يرفع المدير تقارير شاملة إلى مديرية التربية والتعليم.

المجال الثالث: الاتصال مع المعلمين والطلبة					
					1 يستخدم المدير أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين والطلبة.
					2 يتبع المدير الأسلوب الرسمي في توصيل الرسائل إلى المعلمين والطلبة.
					3 يجري المدير اجتماعات دورية لتعرف حاجات المعلمين وملاحظاتهم.
					4 يستخدم المدير الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية، للمعلمين.
					5 يعطي المدير المعلمين الفرصة لتقديم مقترحاتهم وآرائهم.
					6 يوضح المدير للمعلمين مبررات القرارات الإدارية.
					7 يزود المدير المعلمين بالتعليمات والقرارات أولاً بأول.
					8 يستخدم المدير لوحة الإعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين والطلبة.
					9 يتصل المدير بالطلبة أثناء الطابور الصباحي وفي الاستراحة بين الحصص.
					10 يستخدم المدير الحركات والإيماءات لتوصيل رسالته للمعلمين والطلبة.

المجال الرابع : الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور					
					1 يعقد المدير مجلس أولياء الأمور بصورة دورية ومستمرة.
					2 يشترك المدير المجتمع المحلي بالنشاطات المدرسية.
					3 يتصل المدير بأولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم.
					4 يستضيف المدير خيرا من المجتمع المحلي، للقاء المعلمين والطلبة.
					5 يتبع المدير سياسة الباب المفتوح مع أفراد المجتمع المحلي.
					6 يحيل المدير بعض المشكلات المدرسية إلى مختصين في المجتمع المحلي.
					7 يتعرف المدير احتياجات المجتمع المحلي، ليعمل على تلبيتها.
					8 يتصل المدير مع الأشخاص القادرين في المجتمع المحلي، لدعم المدرسة، وتلبية احتياجاتها.
					9 يدعو المدير أولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة المدرسية.
					10 يدعو المدير الأسرة المدرسية، لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي.

ثانياً : القدرة على حل المشكلات

صفة الممارسة					الفقرة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
المجال الأول: تحديد المشكلة						
					يحدد المدير المشكلات التي تواجهها في المدرسة حسب أهميتها.	1
					يصنف المدير العناصر الأكثر أهمية في المشكلة.	2
					يرتب المدير أحداث المشكلة زمنياً.	3
					يحدد المدير الأهداف المتعارضة .	4
					يرسم المدير صورة كاملة واضحة للمشكلة.	5
المجال الثاني: جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها						
					يجمع المدير المعلومات المتعلقة بالمشكلة.	6
					يحدد المدير المعلومات المهمة وغير المهمة في المشكلة.	7
					يحدد المدير المعلومات الناقصة في المشكلة.	8
					يعيد المدير صياغة المعلومات بطريقة تخدم أهداف حلها.	9
المجال الثالث: تكوين البدائل وتقييمها						
					يرشح المدير بدائل عديدة في ظل المعلومات المتوفرة.	10
					يستخدم المدير استراتيجيات عديدة، لتوليد البدائل الممكنة.	11
					يفحص المدير قابلية كل بديل للتطبيق العملي.	12

					يحدد المدير العلاقة بين كل بديل وأهداف القرار.	13
					يشرك المدير المعلمين في تكوين بدائل لحل المشكلة.	14
					يعقد المدير جلسات مفتوحة لحفز المعلمين عقلياً، لإنتاج بدائل.	15
					يحدد المدير درجة المخاطرة الخاصة بكل بديل من بدائل القرار.	16
					يحدد المدير درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار.	17
					يتوقع المدير النتائج المترتبة على كل بديل من بدائل القرار.	18
					يُقيّم المدير مدى ملاءمة البدائل المطروحة مع أهداف القرار.	19
					يرتب المدير البدائل حسب أهمية تطبيقها وفقاً لتوافر الموارد المادية والبشرية في المدرسة.	20
					يحدد المدير البديل الأفضل لاتخاذ القرار.	21
المجال الرابع: الرقابة والمتابعة:						
					يقيس المدير الآثار المترتبة على قراراتها المدرسية.	22
					يحدد المدير الأخطاء المتوقعة في عملية اتخاذ القرارات قبل اتخاذه.	23
					يضع المدير معايير مناسبة لقياس فعالية قراراته.	24
					يُقيّم المدير مدى مشروعية القرارات المتخذة.	25

المجال الخامس: المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها:					
				يناقش المدير المشكلات وتتخذ القرارات من خلال المجالس المدرسية.	26
				يشارك المدير في القرارات المتعلقة بتقويم أداء المعلمين.	27
				يُشرك المدير المعلمين في التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة.	28
				يتخذ المدير القرارات المتعلقة بتعديل الخطط التربوية في المدرسة.	29
				يراعي المدير أثر القوى الخارجية في اتخاذه للقرارات.	30
				يراعي المدير القيم الاجتماعية والأخلاقية في اتخاذه للقرار.	31
				يستعين المدير بخبرات من حوله في عملية اتخاذ القرار.	32

الملحق (3)

كتاب كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



الوطنية
الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2011/3/27

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الإدارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

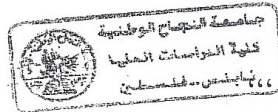
الموضوع : تسهيل مهمة الطالب/ محمد توفيق محمود منصور، رقم تسجيل (10953811)
تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد،

الطالب المذكور أعلاه من طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية، تخصص إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد إعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
(درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في توزيع استبيان على معلمين ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمحافظة شمال الضفة الغربية وإتمام مشروع البحث لاستكمال دراسته.

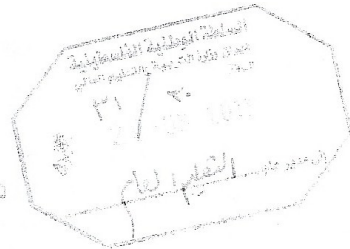
شاكرين لكم حسن تعاونكم.



مع وافر الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد ابو جعفر



فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113، 09، (972) * فاكسيل: 09، 2342907 (972)

2345115، 2345114، 2345113، 9 972 *Tel. 7 Nablus, P. O. Box (7) هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

الملحق (4)

كتاب وزارة التربية والتعليم إلى كلية الدراسات العليا

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت / ٢٠ / ٢١ / ٢٧٩١

التاريخ : ٢١ / ٢ / 2011م

الموافق : ١١ / ١٠ / 1432هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم

عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2011/3/27م

اسم الطالب: (محمد توفيق محمود منصور) ١٥٩٦٣٨١ التخصص: إدارة تربوية

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص □ مساق حلقة بحث

بعد الإطلاع على كتابكم المشار إليه أعلاه، لا مانع من قيام الطالب المذكور بإجراء دراسته الميدانية بعنوان " درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية ومهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات مدارس مديريات التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها ، على أن لا تؤثر على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

أ. عمر عنبر

/ مدير عام التعليم العام



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط المحترم.
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم - المحافظات الشمالية المحترمين.
(الرجاء تسهيل المهمة)

نسخة / الملف
ت.ع/ أ.ي

الملحق (5)

كتاب مديرية التربية والتعليم إلى مدارس العينة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & High Education
Directorate of Education - Jenin



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - جنين

الرقم : م / ج / ١٦٦ / ٣ / ١٦٦
التاريخ : 2011/04/12 م
الموافق : 1432/05/09 هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية طيبة وبعد ؛؛؛

الموضوع : تسهيل مهمة رسالة الماجستير

ارفق طيه استبانة الباحث (محمد توفيق محمود منصور) بعنوان (درجة امتلاك مهارات الاتصال الاداري لدى مديري المدارس وعلاقتها بحل المشكلات) راجيا توزيعها على المعلمين/ات لتعبئتها واعادتها الى قسم التعليم العام في المديرية بالسرعة الممكنة

مع الاحترام

مدير التربية والتعليم

سلا الطاهر



م.د. ج. م.

الملحق (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يوضح المدير أهداف الاتصال في المشكلات المدرسية.	4.05	0.76	عالٍ
2	يستخدم المدير وسائل الاتصال لاتخاذ القرارات حول المشكلات المدرسية.	4.00	0.81	عالٍ
3	يستمع المدير إلى جميع الأطراف عند وقوع مشكلة قبل إصدار الأحكام.	4.15	0.90	عالٍ
4	يكرر المدير الأفكار، ليضمن وصولها إلى الطرف الآخر.	4.05	0.79	عالٍ
5	يلخص المدير ما يسمعه في المشكلة المدرسية.	3.95	0.85	عالٍ
6	يشجع المدير المعلمين للاتصال في القضايا التدريسية.	4.14	0.82	عالٍ
7	يهيأ المدير بيئة مناسبة لاتصال المعلمين بعضهم ببعض.	4.02	0.85	عالٍ
8	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات في المشكلات المدرسية.	3.81	0.97	عالٍ
9	يتجنب المدير التناقضات في الرسائل الموجهة لحل المشكلات المدرسية.	3.77	0.90	عالٍ
10	ينتبه المدير لردود أفعال المعلمين أثناء الحديث عن مشكلات المدرسة	3.96	0.86	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية	3.99	0.65	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال

الإداري، في مجال الاتصال لحل المشكلات المدرسية قد أتى بمتوسط (3.99) وانحراف

معيارى (0.65)، وهذا يدل على مستوى امتلاك عالٍ لمهارة الاتصال لحل المشكلات

المدرسية.

الملحق (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يطلع المدير المعلمين على الكتب الرسمية الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.	4.48	0.76	عالٍ جداً
2	يلتزم المدير بما جاء في الكتب الصادرة عن مديرية التربية والتعليم.	4.52	0.68	عالٍ جداً
3	يطبق المدير مضامين الكتب الرسمية بحذافيرها.	4.24	0.77	عالٍ جداً
4	يستخدم المدير المرونة في تطبيق القرارات والتعليمات الصادرة عن مكتب التربية والتعليم.	3.85	0.91	عالٍ
5	يعمل المدير على توصيل مقترحات المعلمين إلى مديرية التربية والتعليم.	3.86	0.92	عالٍ
6	يتابع المدير مطالب واحتياجات المعلمين من مديرية التربية والتعليم.	3.98	0.90	عالٍ
7	يتقبل المدير تذمر المعلمين من التعليمات والقرارات الصادرة من مديرية التربية والتعليم.	3.78	1.00	عالٍ
8	يستخدم المدير التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع مديرية التربية والتعليم.	4.32	0.76	عالٍ جداً
9	يستخدم المدير البريد الإلكتروني في مراسلاتي مع مديرية التربية والتعليم.	2.82	1.33	متوسط
10	ينوع المدير في طرق اتصاله مع مديرية التربية والتعليم.	3.63	0.94	عالٍ
11	يرفع المدير تقارير شاملة إلى مديرية التربية والتعليم.	4.18	0.78	عالٍ
الدرجة الكلية لمجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم		3.97	0.55	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال

الإداري، في مجال الاتصال مع مديرية التربية والتعليم قد أتى بمتوسط (3.97) وانحراف

معيارى (0.55)، وهذا يدل على مستوى امتلاك عالٍ لمهارة الاتصال مع مديرية التربية

والتعليم.

الملحق (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال مع المعلمين والطلبة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يستخدم المدير أسلوب المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين والطلبة.	4.23	0.81	عالٍ جداً
2	يتبع المدير الأسلوب الرسمي في توصيل الرسائل إلى المعلمين والطلبة.	3.74	0.96	عالٍ
3	يجري المدير اجتماعات دورية لتعرف حاجات المعلمين وملاحظاتهم.	4.18	0.88	عالٍ
4	يستخدم المدير الاجتماعات لتوصيل ما يستجد على العملية التربوية، للمعلمين.	4.40	0.74	عالٍ جداً
5	يعطي المدير المعلمين الفرصة لتقديم مقترحاتهم وآرائهم.	4.15	0.84	عالٍ
6	يوضح المدير للمعلمين مبررات القرارات الإدارية.	4.03	0.84	عالٍ
7	يزود المدير المعلمين بالتعليمات والقرارات أولاً بأول.	4.36	0.78	عالٍ جداً
8	يستخدم المدير لوحة الإعلانات لإيصال التعليمات للمعلمين والطلبة.	4.00	0.98	عالٍ
9	يتصل المدير بالطلبة أثناء الطابور الصباحي وفي الاستراحة بين الحصص.	4.18	0.88	عالٍ
10	يستخدم المدير الحركات والإيماءات لتوصيل رسالته للمعلمين والطلبة.	3.85	0.81	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجال الاتصال مع المعلمين والطلبة	4.11	0.60	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال

الإداري، في مجال الاتصال مع المعلمين والطلبة قد أتى بمتوسط (4.11) وانحراف معياري

(0.60)، وهذا يدل على مستوى امتلاك عالٍ لمهارة الاتصال مع المعلمين والطلبة.

الملحق (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يعقد المدير مجلس أولياء الأمور بصورة دورية ومستمرة.	3.89	1.01	عالٍ
2	يشرك المدير المجتمع المحلي بالنشاطات المدرسية.	3.96	0.88	عالٍ
3	يتصل المدير بأولياء الأمور لحل مشكلات أبنائهم.	4.19	0.80	عالٍ
4	يستضيف المدير خبراء من المجتمع المحلي، للقاء المعلمين والطلبة.	3.68	1.02	عالٍ
5	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح مع أفراد المجتمع المحلي.	3.95	0.88	عالٍ
6	يحيل المدير بعض المشكلات المدرسية إلى مختصين في المجتمع المحلي.	3.27	1.10	عالٍ
7	يتعرف المدير احتياجات المجتمع المحلي، ليعمل على تلبيتها.	3.55	0.95	عالٍ
8	يتصل المدير مع الأشخاص القادرين في المجتمع المحلي، لدعم المدرسة، وتلبية احتياجاتها.	4.00	0.90	عالٍ
9	يدعو المدير أولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة المدرسية.	3.99	0.93	عالٍ
10	يدعو المدير الأسرة المدرسية، لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي.	3.69	0.96	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور	3.82	0.70	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال

الإداري، في مجال الاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور قد أتى بمتوسط (3.82)

وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على مستوى امتلاك عالٍ لمهارة الاتصال مع المجتمع

المحلي وأولياء الأمور.

الملحق (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد المشكلة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يحدد المدير المشكلات التي تواجهها في المدرسة حسب أهميتها.	4.24	0.73	عالٍ جداً
2	يصنف المدير العناصر الأكثر أهمية في المشكلة.	4.12	0.78	عالٍ
3	يرتب المدير أحداث المشكلة زمنياً.	3.99	0.83	عالٍ
4	يحدد المدير الأهداف المتعارضة.	3.90	0.81	عالٍ
5	يرسم المدير صورة كاملة واضحة للمشكلة.	4.12	0.82	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجال تحديد المشكلة	4.07	0.67	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى قدرة مديري المدارس الحكومية على حل المشكلات، في

مجال تحديد المشكلة قد أتى بمتوسط (4.07) وانحراف معياري (0.67)، وهذا يدل على

مستوى قدرة عالٍ في تحديد المشكلة.

الملحق (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يجمع المدير المعلومات المتعلقة بالمشكلة.	4.32	0.74	عالٍ جداً
2	يحدد المدير المعلومات المهمة وغير المهمة في المشكلة.	4.07	0.81	عالٍ
3	يحدد المدير المعلومات الناقصة في المشكلة.	4.02	0.82	عالٍ
4	يعيد المدير صياغة المعلومات بطريقة تخدم أهداف حلها.	4.06	0.87	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها	4.12	0.69	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى قدرة مديري المدارس الحكومية على حل المشكلات، في

مجال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها قد أتى بمتوسط (4.12) وانحراف معياري (0.69)

وهذا يدل على مستوى قدرة عالٍ في جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.

الملحق (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تكوين البدائل وتقييمها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يرشح المدير بدائل عديدة في ظل المعلومات المتوفرة.	4.01	0.81	عالٍ
2	يستخدم المدير استراتيجيات عديدة، لتوليد البدائل الممكنة.	4.01	0.83	عالٍ
3	يفحص المدير قابلية كل بديل للتطبيق العملي.	3.99	0.84	عالٍ
4	يحدد المدير العلاقة بين كل بديل وأهداف القرار.	3.94	0.81	عالٍ
5	يشرك المدير المعلمين في تكوين بدائل لحل المشكلة.	3.98	0.91	عالٍ
6	يعقد المدير جلسات مفتوحة لحفز المعلمين عقلياً، لإنتاج بدائل.	3.85	0.96	عالٍ
7	يحدد المدير درجة المخاطرة الخاصة بكل بديل من بدائل القرار.	3.85	0.91	عالٍ
8	يحدد المدير درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار.	3.93	0.87	عالٍ
9	يتوقع المدير النتائج المترتبة على كل بديل من بدائل القرار.	4.03	0.78	عالٍ
10	يُقيّم المدير مدى ملاءمة البدائل المطروحة مع أهداف القرار.	3.99	0.79	عالٍ
11	يرتب المدير البدائل حسب أهمية تطبيقها وفقاً لتوافر الموارد المادية والبشرية في المدرسة.	4.04	0.85	عالٍ
12	يحدد المدير البديل الأفضل لاتخاذ القرار.	4.11	0.85	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجال تكوين البدائل وتقييمها	3.98	0.68	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى قدرة مديري المدارس الحكومية على حل المشكلات، في

مجال تكوين البدائل وتقييمها قد أتى بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل

على مستوى قدرة عالٍ في تكوين البدائل وتقييمها.

الملحق (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة والمتابعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يقيس المدير الأثار المترتبة على قراراتها المدرسية.	4.17	0.77	عالٍ
2	يحدد المدير الأخطاء المتوقعة في عملية اتخاذ القرارات قبل اتخاذه.	4.03	0.86	عالٍ
3	يضع المدير معايير مناسبة لقياس فعالية قراراته.	4.02	0.84	عالٍ
4	يُقيّم المدير مدى مشروعية القرارات المتخذة.	4.03	0.88	عالٍ
الدرجة الكلية لمجال الرقابة والمتابعة		4.06	0.74	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى قدرة مديري المدارس الحكومية على حل المشكلات، في

مجال الرقابة والمتابعة قد أتى بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.74)، وهذا يدل على

مستوى قدرة عالٍ في الرقابة والمتابعة.

الملحق (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الامتلاك
1	يناقش المدير المشكلات وتتخذ القرارات من خلال المجالس المدرسية.	4.07	0.88	عالٍ
2	يشارك المدير في القرارات المتعلقة بتقويم أداء المعلمين.	4.16	0.83	عالٍ
3	يُشرك المدير المعلمين في التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة.	4.10	0.87	عالٍ
4	يتخذ المدير القرارات المتعلقة بتعديل الخطط التربوية في المدرسة.	4.02	0.85	عالٍ
5	يراعي المدير أثر القوى الخارجية في اتخاذه للقرارات.	3.88	0.93	عالٍ
6	يراعي المدير القيم الاجتماعية والأخلاقية في اتخاذه للقرار.	4.27	0.77	عالٍ جداً
7	يستعين المدير بخبرات من حوله في عملية اتخاذ القرار.	4.11	0.89	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها	4.09	0.67	عالٍ

يتضح من الجدول أن مستوى قدرة مديري المدارس الحكومية على حل المشكلات، في مجال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها قد أتى بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.67)، وهذا يدل على مستوى قدرة عالٍ في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها.

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The degree of administrative communication skills
possession of public schools principals and it's relation
with the ability of problem solving from the teachers
point of view in the West Bank directorates of
Education**

**Prepared by
Mohammed Tawfik Mansour**

**Supervisor by
Prof. Ghassan El-Hilo**

*This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the
Degree of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate
Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine*

2011

The degree of administrative communication skills possession of public schools principals and it's relation with the ability of problem solving from the teachers point of view in the West Bank directorates of Education

by

Mohammed Tawfik Mansour

Supervisor

Dr. Ghassan H. El-Hilo

Abstract

This study aimed to identify the degree of administrative communication skills possession of public schools principals and it's relation with the ability of problem solving from the teachers point of view in West Bank directorates of Education, in addition the study aimed to test the effect of gender, qualification, experience, specialization and directrate variables on teachers opinions of the degree of administrative communication skills possession of public schools principals and it's relation with their abilities of problem solving. The study population consisted of all teachers at the public schools in governorates of the West Bank. They were (13650) teachers. The study sample consisted of (465) teachers, approximately (3.4%) of the study. To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire based on literature and related studies. The questionnaire validity was achieved by a panel of referees. The two reliability coefficients was computed by Cronbach Alpha equation. The reliability coefficient of administrative communication was (0.96) while the reliability coefficient of the ability of problem solving was (0.97). Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) with T-Test and ANOVA.

The study revealed the following results:

First: There is a high level of principals' possession of administrative communication. Also there is a high level of the ability of problem solving.

Second : There are no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of administrative communication skills possession of public schools principals and the ability of problem solving from the teachers point of view, due to gender in the domains of the communication for solving school problems, communication with local community and parents, the total score of administrative communication skills, problem determining, information gathering, classifying and analyzing, alternatives creating and assessing and participating in organizational decisions making and taking while there are significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the means of the domains of the communication with the directorate of education and communication with teachers and students in favor of females.

Third : There are no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of administrative communication skills possession of public schools principals and the ability of problem solving from the point of view of teachers, due to qualification in the domains of the communication for solving school problems, communication with teachers and students, information gathering, classifying and analyzing and alternatives creating and assessing while there are significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of the domains of communication with the directorate of education, communication with local community and parents, the total score of administrative communication skills, problem determining, monitoring and following up, participating in organizational decisions making and taking and the total score of the ability of problem solving in favor of B.A holders.

Fourth : There are no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of administrative communication skills possession of public schools principals and the ability of problem solving from the point of view of teachers, due to experience in the domains of the communication for solving school problems, communication with the directorate of education, communication with teachers and students, communication with local community and parents, the total score of administrative communication skills, problem determining, information gathering, classifying and analyzing and alternatives creating and assessing, monitoring and following up and the total score of the ability of problem solving while there are significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of the domain of participating in organizational decisions making and taking in favor of teachers with less than 5 years experience.

Fifth : There are no significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of administrative communication skills possession of public schools principals and the ability of problem solving from the point of view of teachers, due to specialization.

Sixth : There are no significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the means of administrative communication skills possession of public schools principals from the point of view of teachers, due to directorate while there are significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) between the means of the ability of problem solving from the point of view of teachers, due to directorate.

Seventh: There is a positive significant correlation at the level ($\alpha = 0.05$) between the administrative communication skills possession of public schools principals and the ability of problem solving from the point of view of teachers.

Accordingly to the findings of the study results, the researcher recommended a set of recommendations, including:

- The necessity to reinforce principals ability in communicating electronically and this includes training them on using new technology in communication like e-mail and chatting.
- Increasing the participation of local community in school issues by mandate more authorities to principals in order to increase the dealing with local community as it is school partner in achieving it's goals, so it is a must to strength the communication with the local community.
- Improving and organizing the school communication environment and activating it in all possible communication means so the communication at school will not be limited only in steady communication and this should be generalized over school principal and directorate of education

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.