مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وسُبُل التغلب عليها "دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"

د/ أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي*

المستخلص

هدفت الدراسة إلي "تحديد مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية وسُبُل التغلب عليها" وذلك من وجهة نظر كل من المعلمين والموجهين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من (استبانتين)، تم توجيه الاستبانة الأولى منهما إلي عينة من معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية؛ بلغ عددها (٣٦٨) فرداً. وتم توجيه الاستبانة الثانية إلى عينة من مسئولي الإشراف التربوي من الموجهين والموجهين الأوائل في نطاق محافظة الدقهلية؛ بلغ عددها (٧٢) فرداً، وذلك لرصد وتحليل استجاباتهم حول مشكلات الاتصال الإشرافي التي تواجههم في عملهم وسبل التغلب عليها. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، من أبرزها: إن محدودية مشاركة المعلم في القرارات الخاصة بوضع المناهج وتنظيمها، وإحساس المعلمين بالتفرقة في المُعاملة من قبل الموجه، وقصور دعم وتحفيز المتميزين مادياً ومعنوياً في ضوء مستوى أدائهم، قد جاءت ضمن أهم مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، حيث احتلت المراكز الثلاث الأولي في ترتيب المشكلات. وأخيراً تم تقديم عدداً من النتائج والتوصيات المُقترحة التي يمكن أن تُسهم في التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية سعياً لتحقيق فعاليته.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإشرافي - الإشراف التربوي – المرحلة الابتدائية الأزهرية

مقدمة الدراسة

يُشكل الإشراف التربوي **Educational supervision** ركناً هاماً من أركان المنظومة التربوية، حيث يتابع تنفيذ السياسة التعليمية، ويوجه الإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم التي يسعى إليها المجتمع، كما يُسهم بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية؛ فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف وتطويرها، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى الطالب، فالإشراف التربوي عملية شمولية تغطى جميع جوانب العملية التعليمية، ولكي يؤدي دوره في تطويرها والرقي بها، فلا بد من تطوير مفاهيمه وأساليبه وأنماطه بما يتفق مع التغيرات والتطورات المحلية والعالمية. (وصوص و الجوارنة، ٢٠١٤م، ١٥).

مدرس بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر
البريد الالكتروني: AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg

ويعد الإشراف التربوي عملية فنية قيادية إنسانية مُنظمة ومستمرة، وأيضاً عملية ديمقراطية قائمة علي الاحترام المُتبادل والالتزام الأخلاقي بين كلٍ من المشرف التربوي والمعلم، بالعمل بعيداً عن الإكراه والتسلط، وفي أجواء تُمنح فيها الفرص للحوار والمُناقشة؛ انطلاقاً من عملية تفاعل ثُنائية، وفي إطار مجموعة من التفاعلات والأحداث التي تتم بينهما؛ وسيلتها الاتصال الناجح والمستمر، وغايتها تحقيق النمو المهني والوظيفي لكُلٍ منهما علي حد سواء، بما يُساعد علي تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة مُخرجاتها. (أحمد وآخرون، ٢٠١٩م، ٩٥)، وليس لمجرد التأكد من سير العمل وفقاً للأهداف المنشودة فقط.

ولكي تنجح العملية الإشرافية في أداء مهامها، والقيام بدورها الوقائي والإرشادي والعلاجي والتقويمي والتنموي للعملية التعليمية؛ لا بد أن تقوم على اتصال فعال بين كافة أركانها، حيث يُمثل الاتصال **communication** العصب الرئيس في أية مؤسسة تعليمية، ويُشكل كياناً يستند على منظومة من العلاقات والتفاعلات التي تعد بناءً متكاملاً، ويتضمن تحديد من يعمل؟ وماذا يعمل؟ ولماذا يعمل؟ وكيف ومتي وأين ومع من يعمل؟. (حنا وآخرون، ٢٠١٤م، ١٤١) ، ويُعد الاتصال وسيلة ضرورية لتحقيق تكاتف وتعاون جميع العاملين بالمنظمة والتنسيق والتكامل بين كافة وحداتها التنظيمية؛ كونه في حالة تفاعل مستمر مع بيئة مُتغيرة، فالاتصال هو الشريان الذي يُمكِّن المؤسسة من نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلي العاملين، ومساعدتهم في استيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المنوطة بهم. (بريني، ٢٠١٨م، ٣٨)

وفي هذا الصدد؛ يؤكد عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر **(Peter F. Dracker)** في بيان أهمية الاتصال علي ضرورة الفهم المُتبادل بين أعضاء التنظيم قائلاً: "تتكون كل مؤسسة من أُناس مُختلفي المهارات والمعرفة، يقومون بأداء أنواع مُختلفة من المهام، لذا يجب بناؤها علي الاتصال، وعلي المسئولية الفردية، وعلي كل عضو فيها أن يُفكر ملياً فيما يهدف إلي إنجازه، وأن يتأكد من أن الآخرين يفهمون ذلك ويؤيدونه، وعلي كل فرد أيضاً أن يُفكر ملياً فيما هو مطلوب من الآخرين، وأن يتأكد أن الآخرين يعرفون ما هو متوقع منهم". (دراكر، ١٩٩٧م، ٩٠) ويرى بيري سميث **(Perry M. Smith)** أن القائد عندما يكون ممتلكاً للقدرة علي الاتصال مع الآخرين؛ فإن الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون بطريقة مفهومة ومؤثرة ولها معنى، وإذا كان القائد متكلماً جيداً فيمكنه استمالة الناس والتأثير فيهم، وإذا كان مُستمعاً جيداً يستطيع تقبل الآراء و النقد، وتقديم التغذية الراجعة مما ينعكس إيجاباً علي أداء مُؤسسته. (سميث، ١٩٨٩م، ١٩)

وقدم **(Chiu, 2014, 16)** عرضاً تحليلياً لحقيقة التكامل بين مفهومي (الاتصال **Communication**) و (الإشراف **Supervision**)، بما يعبر عن مفهوم شامل لـ (الاتصال الإشرافي **Supervisory Communication**)، بإسقاط مضمون عملية الاتصال علي العملية الإشرافية، حيث أشار إلي أن (الاتصال الإشرافي) عبارة عن؛ تبادل للمعلومات والتأثير بين الأعضاء في المنظمة، من خلال تولي أحد الأعضاء أو بعضهم (من ذوي الخبرة) سلطة تنسيق وتقييم أنشطة باقي الأعضاء، كما عرض تصنيفاً لأبعاد الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين - وفقًا لمحتوى المعلومات واتجاه تدفق المعلومات - علي النحو الآتي:

- **الاتصال من المشرفين إلى المرؤوسين (المعلمين):** ويتضمن خمسة أنواع أساسية من المعلومات، تتمثل فيما يلي: (١) توجيهات لتنفيذ المهام/ الوظائف، (٢) السياسات والممارسات التنظيمية، (٣)

التغذية الراجعة عن الأداء الوظيفي، (٤) المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية، و (٥) الأساس المنطقي/ مبررات/ حيثيات الوظيفة.

- **الاتصال من المرؤوسين (المعلمين) إلى المشرفين:** ويتضمن معلومات أساسية، تتمثل فيما يلي: (١) المرؤوسين أنفسهم؛ بما في ذلك أدائهم ومشكلاتهم، (٢) الأعضاء الآخرون ذات العلاقة بهم في المنظمة ومشكلاتهم، (٣) تنفيذ السياسات والممارسات التنظيمية، و (٤) اقتراحات حول ما يجب عمله وكيف يتم ذلك.

ويتضمن مفهوم الاتصال الإشرافي؛ طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي والمُعلم كما يراها كل منهما، ويقوم علي مجموعة من الركائز، تتمثل أهمها في: الثقة المُتبادلة بين المشرف والمعلم واحترام كل منهما للآخر، والصدق في القول والعمل وإبداء النُصح وتقديم المشورة، والانسجام في الحوار والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجه التلاميذ والتعاون في مواجهتها، والانفتاح والتواصل المستمر، ولا يخفي أحدهما عن الآخر شيئاً يرغب في معرفته، والوضوح في الرؤية، والثبات في المواقف، واحترام كل طرف لآراء ومقترحات الطرف الآخر، والمودة في اللقاء والبشاشة عند الاستقبال، ومراعاة الآداب العامة في الجلسة والحديث، والاستقبال والتوديع. (الأقطش، ١٩٨٥م، ٤٧)

وقد ازدادت أهمية الاتصال الإشرافي كنتيجة لكبر حجم المؤسسات التعليمية وتضخم أعداد العاملين فيها، وتعقد وتشابك الأعمال بها، واعتماد إدارتها علي المعلومات من أجل الاضطلاع بمسئولياتها، واتخاذ قراراتها الهامة، وتسيير أمور العمل اليومية، وتحقيق أهدافها المنشودة، وهنا؛ يُساعد الاتصال الإشرافي في نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، كما يُعد وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين الأفراد والجماعات، وتحقيق التعاون الذهني العاطفي بينهم، ويُساعد علي الارتباط والتماسك بين فرق العمل، ومن خلاله تُحقق القيادة التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أنه عملية مُهمة لإحداث التغيير في سلوك الأفراد. (المسيلم، ٢٠١٤م، ٣٦٣) والذي يظهر في تحقيق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى كل من المشرف والمعلم.

وتعد المعاهد الأزهرية من أبرز مؤسسات التعليم قبل الجامعي في المجتمع المصري، والتي تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، وتُسهم هذه المعاهد في تقديم التعليم الأزهري لمصر والعالم الإسلامي أجلّ الخدمات في ضوء رسالته، وما زال الأزهر الشريف يؤدي رسالته على أكمل وجه، باعتباره منظومة تعليمية ذات طابع خاص، لأنه تعليم ديني، أو يمكن أن نطلق عليه تعليماً نوعياً بالدرجة الأولى، يعمل على تدعيم التنشئة الخلقية والدينية لطلابه، وتزويدهم بالثقافة الإسلامية والعربية. (الأزهر الشريف، ١٩٦٤م، ٢٤٣)

والتعليم الابتدائي الأزهري هو أولى المراحل التعليمية، والأساس المتين والقاعدة التي يقوم عليها الهرم التعليمي الضخم في المراحل التعليمية المُختلفة، وتعد المرحلة الابتدائية من أهم وأخطر المراحل التعليمية التي يجب أن تُكرَّس لها الجهود، وتُبذل من أجلها الطاقات، وتوفر لها الماديات بلا حُدود،؛ إذ إنها دار تثقيف وتعليم وتوجيه للشباب في مرحلة سنية مُبكرة، رجاء أن يُنار هؤلاء البراعم الصغار بالعلم والمعرفة في جميع العُلوم، وخاصة القرآن الكريم لنرى بعد ذلك رجالاً يحملون مشاعل العلم والمعرفة مُحاطاً بالتربية والدين. (الأزهر الشريف، ٢٠١٠م، ١٣)

ويتمثل الهدف الجوهري للتعليم الابتدائي الأزهري في توفير أساسيات الثقافة الإسلامية والعلمية بجميع مقوماتها والتي تُمكن التلميذ من تنمية قدراته بما فيها أساليب التفكير العلمي والمنطقي، ومقومات

المواطنة الصالحة والقيم الدينية والأخلاقية، وتحقيقاً لهذا الهدف يسعى التعليم الابتدائي الأزهري إلي تحفيظ الطفل أكبر قدر من القرآن الكريم حفظاً جيداً، يُعينه علي سلامة أجهزة نُطقه وتقويم لسانه، وتنمية طاقاته وقدراته في إطار التوازن بين حقه في التعليم وحقه في الاستمتاع بطفولته بما يمكنه من تعميق الانتماء لوطنه والاعتزاز بتاريخه وتأكيد تمسكه بدينه وحضارته. (الأزهر الشريف، ١٩٩٧م، ٥)

وانطلاقا من دور الإشراف التربوي الهادف إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة؛ تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في العملية الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفاعلية، حيث إن الإشراف ليس بديلا عن أي خطة قائمة، بل هو إطار حاضن لما هو قائم، ومنسجم مع سياسات التعليم وخططها الرامية لإحداث التحول المنشود في النموذج التربوي بشكل عام، وبيئات التعلم على وجه الخصوص؛ تحولاً يعزز الهوية الوطنية من جهة، ويتواءم مع التوجهات الحديثة للإصلاحات التربوية المعتمدة على المعرفة المعاصرة حول عملية التعلم ومعطيات عصر المعرفة والمجتمع المعلوماتي من جهة أخرى. (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٩هـ ، ٦)

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية التنسيق والتكامل بين جهود كل من المشرف التربوي والمعلم من خلال اتصال إشرافي فعال، يُشكل داعماً لتحقيق جودة المخرج التعليمي. وفي هذا الإطار تسعى الدراسة الحالية إلي التعرف علي مشكلات الاتصال الإشرافي التي قد تُضعف أو تؤثر سلباً علي فعالية العملية التعليمية، وتحديد وتشخيص سُبُل تخطي تلك المُشكلات أو مواجهتها أو تخفيف آثارها، إذ أن مشكلات الاتصال الإشرافي تحول – بشكل كبير – دون إتمام عملية الإشراف التربوي لأهدافها بالمستوى المطلوب وما يعنيه ذلك من نتائج وعواقب وخيمة تؤثر في أداء المعاهد الابتدائية الأزهرية.

مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح العملية التعليمية علي وصول القرارات والرسائل والمعلومات للمستفيدين منها في التوقيت المناسب، مع وضوح المحتوى وتحديد وتوضيح قابلية تنفيذ ما ورد بها وشرعيته، ولا شك أنه إن كان هناك قصوراً في الاتصال الإشرافي بين كل من المشرف والمعلم بالمرحلة الابتدائية الأزهرية؛ فإن ذلك سوف ينعكس سلباً علي إجراءات الإشراف التربوي وأنشطته ومن ثم تأثر أداء المعلمين بشكل سلبي، بما يشكل عائقاً أمام تحقيق إدارة المعاهد الأزهرية لأهدافها.

ويتوقف وصول مضمون (الأوامر والتعليمات والتقارير والاجتماعات والمقابلات والزيارات الميدانية وغيرها من وسائل وأدوات الاتصال الإشرافي) علي تجنب المشكلات التي قد تُشوه المعلومات والبيانات والأفكار المطلوب إيصالها، أو التي تحد وتمنع من الوصول إلي نمط سلوكي مرغوب، فمن الصعب تحقيق العملية الإشرافية لأهدافها من دون اتصال فعال، حتى لو توافرت لها كافة المقومات من موارد بشرية وموارد مادية وبناء تنظيمي ومتطلبات تشريعية وغيرها، فمهما توافرت هذه المقومات دون اتصال فعال سيكون استثمارها محدود، فالاتصالات الفعالة تُسهم في تكوين مُناخ أفضل بين المشرفين وكافة المعلمين، وتحقيق رضاً وظيفياً لديهم، وزيادة انتماء المعلمين لمؤسستهم الأزهرية، وسيادة العمل الجماعي والتعاوني، وتحقيق التنسيق والتكامل فيما بين المستويات الإدارية للتعليم الأزهري قبل الجامعي.

وهناك العديد من الدراسات التي رصدت مشكلات منظومة الإشراف التربوي بالتعليم الأزهري قبل الجامعي، والتي تم الرجوع إليها تحليلاً لمشكلة الدراسة وتمهيداً لإعداد الدراسة الميدانية لها، وفيما يلي عرضا لهذه الدراسات وفقاً للترتيب الزمني التصاعدي لها، وذلك علي النحو التالي:

- أشارت دراسة (**ابراهيم، ٢٠٠٣م، ٢٣٩**) إلي أن المتتبع لنظام الإشراف بالتعليم ما قبل الجامعي بالأزهر يلاحظ تعاقب حركات التغيير عليه، وعلي الرغم من تغيير مسماه من (التفتيش) القائم على المفاجأة وتصيد الأخطاء إلى (التوجيه) القائم على العلاقات الإنسانية، إلا أن هناك تضارباً في ممارسات الموجهين، وأن عملية التوجيه عملية ذاتية تقليدية لا تقوم على كفايات تربوية محددة للموجهين بالأزهر، وإنما تعتمد على التفتيش والنقد.
- وتوصلت دراسة (**حسن، ٢٠٠٧م، ٢٧٢**) إلي وجود قصور في عمليات الإشراف بالأزهر وذلك باعتماد الموجه على الأساليب التقليدية، وتقييم الموجه للجانب التحصيلي للطلاب بهدف تقويم المعلم، واقتصار تفاعل الموجه مع الإدارة على المشاركة في كتابة التقرير الفني، وضعف الإمكانات المادية المتاحة التي تمكن الموجه من ممارسة دوره المتوقع منه، بالإضافة إلي استخدام الموجهين الفنيين بالمعاهد الأزهرية لأسلوب التفتيش القائم على التسلط وتصيد الأخطاء، وعدم الاهتمام بمشكلات ومقترحات المعلمين.
- أشارت دراسة (**سليمان، ٢٠٠٨م، ٤**) إلي أن تقارير الأداء – كأداة للاتصال بين الموجهين والمعلمين بالمعاهد الأزهرية - تتسم بالعمومية، بالإضافة إلي قصورها في الملاحظة الفعلية للسلوك، وتأخذ بالقياس الكمي العددي، كما أدت إلى تراخى الموجهين وشيوخ المعاهد الأزهرية عن التفكير في التطوير، ونقص عنصر الحياد الكامل بها واصطباغها بالصبغة الشخصية، ولا تعتمد على معايير للأداء فضلاً عن الشكلية في أدائها، وتستخدم كثيرا من تقارير الأداء الوظيفي في قياس مدى الامتثال للمرؤوسين دون أن تكون وسيلة لتحسين الأداء وتطوير العمل ذاته، ولا يوجد استخدام واضح لها في إرشاد وتوجيه العاملين.
- أوضحت نتائج دراسة (**الهنداوي، ٢٠١٣م، ٢٢٦**) أنه لا توجد أهداف واضحة ومحددة لنظم المحاسبية وتقويم الأداء بالمعاهد الأزهرية تعمل علي توجيهها لتحقيق الجودة، ولكنها محاولات لتقييم الأداء التعليمي القائم علي الأعمال الروتينية المتمثلة في متابعة دفاتر الإعداد وكراسات الطلاب وما قطع من المنهج وغير ذلك، ولم يكن دوره تطوير العملية التعليمية من جميع جوانبها، كما تستخدم السلطات التعليمية أسلوب التفتيش القائم على تصيد الأخطاء، دون الاهتمام بمشكلات المعلمين ومقترحاتهم.
- أكدت دراسة (**منصور، ٢٠١٧م، ٩٨**) على أن واقع معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية غير مُرْضٍ؛ نظراً للاختلاف الكبير في مستوى التأهيل العلمي والمهني للمعلمين؛ ما بين مؤهلات متوسطة، وفوق متوسطة، وعليا، كما أن معظمهم غير مؤهلين تربوياً، إضافة إلى ضعف برنامج الإعداد الذي يتلقاه المعلم وقصور تطابق مقرراته مع الواقع الذي يعيشه داخل المعاهد الابتدائية الأزهرية، وكذلك واقع الدورات التدريبية وما يصاحبها من مشكلات في تنفيذها ومتابعتها، كما يعد قصور وظيفة التوجيه الفني عاملاً مؤثراً في هذا الواقع غير المرضي للمعلمين. وفي هذا الصدد؛ يرى الباحث أن إسناد وظيفة "معلم فصل" إلى أي خريج غير مؤهل تربويا وغير متخصص أكاديميًا قد يؤدي بشكل كبير الى تدني مستوى العملية التعليمية وتخريج أجيال من مرحلة التعليم الابتدائي تعاني من مشكلة الأمية نتيجة عدم تأسيسهم بشكل مناسب.
- وقدمت دراسة (**جوان وآخرون، ٢٠١٨م، ١٩٧ - ٢٠٣**) عرضاً تحليليا لأهم السلبيات ذات الصلة بالتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية، وأوضحت فيه أن عمليات التوجيه تتخذ الطابع الشخصي أو الطابع الشكلي، وفي إطارها يُصبح الحكم علي أداء وسلوك الأشخاص وكفاءتهم في إنجاز الأعمال متأثراً باعتبارات غير موضوعية؛ نتيجة غياب مُحددات التقويم الفعال للحُكم علي الأداء والسلوك الوظيفي أو

المهني، فغالبية المعلمين يحصلون علي تقدير ممتاز، ونتيجة لذلك يصل كثير منهم إلي وظائف الإدارة العُليا بالرغم من عدم صلاحيتهم، بالإضافة إلي استخدام الموجهين لأسلوب التفتيش القائم على التسلط وتصيد الأخطاء، وعدم الاهتمام بمشكلات ومقترحات المعلمين، وعدم وجود دليل للتوجيه الفني يتضمن مفاهيمه وأسسه ومجالاته وأساليبه وأهدافه.

وقد بدأ إحساس الباحث بمشكلة الدراسة؛ من خلال عمله مديراً لمركز التأهيل التربوي بمحافظة الدقهلية، والإشراف علي برنامج إجازة التأهيل التربوي لمعلمي المعاهد الأزهرية فيها وفقاً لبروتوكول التعاون بين مشيخة الأزهر الشريف وكلية التربية بنين بالقاهرة والأكاديمية المهنية للمعلمين، لمدة دورتين متتاليتين، (٢٠١٩/٢٠١٨م) و (٢٠٢٠/٢٠١٩م)، ومشاركة الباحث أيضاً في تدريب معلمي المعاهد الأزهرية في الحقيبة التدريبية: (الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتخطيط التربوي)؛ والتي من أبرز موضوعاتها (وظيفة التوجيه) و (مهارة الاتصال الإداري)، وفي أثناء مشاركات المعلمين في فعاليات التدريب ومناقشتهم في موضوعاته؛ تبين: قلة وضوح المهام والمسئوليات كاملة لديهم، وأيضاً قلة وضوح أهداف المرحلة التعليمية التي يعملون بها، كما أشاروا إلي وصول بعض الوثائق والقرارات والتعليمات متأخرة عن موعدها بالإضافة إلي قصور في فهمهم إياها، الأمر الذي قد يرجع إلي ضعف فعالية الاتصال بين المعلمين بالمعاهد الأزهرية والمستويات الإدارية العليا بشكل عام، وبينهم وبين الموجهين علي وجه الخصوص، وذلك علي اعتبار أن الموجه الفني هو المسئول المُباشر عن مساعدة المعلمين في تحقيق النمو المهني لديهم وتمكينهم من أداء عملهم بشكل أفضل.

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث(*) مع عدد (١٥) موجه، وعدد (٢٨) معلم بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية؛ من وجود مجموعة من المشكلات التي يعانون منها خلال اللقاءات أو المداولات الإشرافية أو الزيارات الميدانية أو في أي موقف اتصالي بينهما، ومن أبرزها: انشغال المعلمون دائما بمشكلاتهم وهمومهم الشخصية، في حين يفترض الموجهون أنهم مهيؤون نفسياً وفكرياً لتلقي التعليمات والبيانات، ولديهم من القدرة والاستعداد ما يمكنهم من فهمها واستيعابها، ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائما. بالإضافة إلى شعور المُعلم بالخوف أو القلق من خلال إحساسه بأن ما يراه أو يسمعه يبدو أكثر إثارة أو تهديدا له، وفي بعض الأحيان تكون إدارة التوجيه في موقف المتنافس مع المطالب الأخرى للمعلمين التي تشغل وقتهم و تفكيرهم، ومن أهم المشكلات أيضاً؛ الافتقار إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية الإشرافية، أو توافرها مع عدم القدرة علي توظيفها – علي الرغم من أهميتها في توفير الوقت والجهد – وهذا بدوره يؤدي إلي ضعف فعالية العملية الإشرافية في تطوير العملية التعليمية.

وتُعد محافظة الدقهلية من أكبر محافظات مصر سكاناً، حيث بلغ عدد سكانها في يناير ٢٠٢٠م نحو ٦,٧٧٦,٧٢٠ نسمة. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٠م، ٤) وتبلغ مساحتها نحو ٣٥٣٨ كم٢، حيث تأتي في المرتبة الأولى علي مستوى إقليم الدلتا من حيث عدد السكان بنسبة ٣١,٢%، كما تأتي في المرتبة الأولى من حيث المساحة بنسبة ٢٨,٦% من إجمالي مساحة إقليم الدلتا. (الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ٢٠١٧م، ٦-٧) ويخدم الأزهر الشريف قطاع كبير من التلاميذ بالمرحلة الابتدائية في محافظة الدقهلية، فقد بلغ عدد المعاهد الابتدائية الأزهرية بها في عام ٢٠١٩/٢٠١٨م نحو ٣١٧ معهداً، وبلغ عدد المعلمين نحو ٧٢١٠

(*) مُقابلة شخصية غير مقننة، يُعبِّر كل فرد فيها بحرية تامة عن أهم ما يواجهه من صعوبات في عمله، حيث أشارت الإجابات الواردة إلى العديد من الأفكار والآراء الهامة والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع (حيث لم يتم حساب التكرارات والنسب المئوية)، وتم إجراؤها للاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة، والحصول علي تفسيرات لواقع الاتصال الإشرافي ومشكلاته بالمرحلة الابتدائية الأزهرية - وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٢/٧م وحتى ٢٠٢٠/٢/١٨م

معلماً، وبلغ عدد التلاميذ نحو ٧١٢١٠ تلميذاً. (الأزهر الشريف، ٢٠١٩م، ب) كما بلغ عدد موجهي المرحلة الابتدائية الأزهرية إجمالاً نحو ١٩٤ موجهاً علي مستوى الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية. (الأزهر الشريف، ٢٠١٩م، أ)

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للاتصال الإشرافي بالمؤسسات التعليمية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما أبرز ملامح الاتصال الإشرافي بالتعليم الأزهري قبل الجامعي من خلال اللوائح المُنظمة؟
٣. ما مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين؟
٤. ما سُبُل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين؟
٥. ما أهم النتائج والتوصيات المُقترحة التي يمكن أن تُسهم في التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وتحقيق فعاليته؟

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلي تحديد وتشخيص مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية؛ والتي قد تُشكل عائقاً أمام تحقيق فعالية الإشراف التربوي بالمعاهد الأزهرية، وتحديد وتشخيص سُبُل التغلب عليها من أجل التقليل أو التخفيف من آثارها؛ بما يضمن تحسين هذه الاتصالات وارتفاع مستوى كفاءتها، وذلك من وجهة نظر كل من (المعلمين والموجهين)، وبما يتفق مع الرؤى التنظيرية والفكرية للاتصال الإشرافي بالأدبيات التربوية المُعاصرة، ومن ثم تقديم أهم النتائج والتوصيات المُقترحة التي يمكن أن تُسهم في التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية وتحقيق فعاليته.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- أنها تلقي الضوء علي مشكلات الاتصال الإشرافي بين (معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية والموجهين) وسبل مواجهتها، وبذلك يمكن أن يستند إليها العاملين بالمرحلة الابتدائية الأزهرية في التعرف علي جوانب القوة في أدائهم وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها.
- أن تحقيق فعالية الاتصال الإشرافي بين موجهي المرحلة الابتدائية الأزهرية والمعلمين قد يسهم في مساعدة التعليم الأزهري قبل الجامعي علي ضبط فعالياته، وتوجيه أنشطته، لتحقيق أهدافه وفق المعايير المحددة لرفع مستوى أداء وتقدم المخرجات التربوية.
- قد تُسهم نتائج هذه الدراسة في إيجاد بيئة تربوية فعالة وداعمة لتطوير العملية التعليمية بالمعاهد الابتدائية الأزهرية، وتنعكس إيجاباً علي أداء كل من المعلم والوجه ومن ثم جودة المخرجات التعليمية.

منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي - باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه النوعية من الدراسات - وذلك من خلال رصد وتحليل مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية وسُبُل التغلب عليها من وجهة نظر كل من المعلمين والموجهين، تكاملاً مع الاستفادة من الرؤى التنظيرية والفكرية للاتصال الإشرافي في الأدبيات التربوية المُعاصرة، من أجل تقديم أهم النتائج والتوصيات المُقترحة التي يمكن أن تُسهم في التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية سعياً لتحقيق فعاليته.

واستخدمت الدراسة (استبانتين) كأداة لها، حيث تم توجيه الاستبانة الأولى منهما إلي عينة من معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية؛ بلغ عددها (٣٦٨) فرداً. وتم توجيه الاستبانة الثانية إلى عينة من مسئولي الإشراف التربوي من الموجهين والموجهين الأوائل في نطاق محافظة الدقهلية؛ بلغ عددها (٧٢) فرداً، وذلك لرصد وتحليل استجاباتهم حول مشكلات الاتصال الإشرافي التي تواجههم في عملهم وسبل التغلب عليها.

مصطلحات الدراسة

- **الاتصال communication:**

إن كلمة اتصال في اللغة العربية تعني (البلوغ)، والفعل منها (يتصل)، وهذه الكلمة الانجليزية مأخوذة من الأصل اللاتيني Communis وتعني Common أي عام ومُشترك، أما الترجمة الانجليزية لهذه الكلمة communication فتعني تبادل الآراء والأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة بين طرفين أو مجموعة من الأشخاص. (Jensen, 1994, 1142) ويرى الصحاف في معجمه؛ أن الاتصال هو " إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر، وهو في اللغة الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة". (الصحاف، ٢٠٠٣م، ٢٠٥)

وتتعدد وتتنوع تعريفات الاتصال في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر، منها ما أشار إليه (عناني وآخرون، ٢٠١٨م، ٥٦٤) أنه "نشاط إنساني تتم ممارسته في العديد من جوانب الحياة المُختلفة، ويبرز بشكل واضح في الجوانب التعليمية والمواقف التدريسية، ويتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات سواء من أعضاء هيئة التوجيه والمعلمين، أو أعضاء هيئة التدريس والمتعلم معاً بقصد تحقيق الاهداف والأغراض الكاملة للتعليم". ويرى كل من (عبد الجواد و قنديل، ٢٠١٣م، ١٨٥-١٨٦) أنه "العملية المستمرة التي يتم فيها تبادل الخبرات أو التوجيهات بين طرفين أو أكثر، عبر رسائل لفظية أو غير لفظية، باستخدام وسائط محددة تؤدي إلى إحداث تفاهم وتفاعل ومشاركة حية، بحيث يتم التأثير على أنماط السلوك أو الأداء لغرض تحقيق هدف معين". ويرى (برينى، ٢٠١٨م، ٤٠) أن الاتصال هو "عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواءً كانوا أفراداً أم جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية". ويُقصد به إجرائياً: "نشاط إنساني يتم من خلاله تبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأشخاص بهدف إيصال معلومات تؤثر في سلوكهم - سواءً كانوا أفراداً أم جماعات - وتغيير هذا السلوك وتوجيهه بما يحقق الأهداف المنشودة التي تجمع هؤلاء الأشخاص في موقف معين".

- **الإشراف التربوي Educational supervision:**

تتعدد وتتنوع تعريفات الإشراف التربوي، منها ما أشارت إليه دراسة (حسن، ٢٠٢٠م، ٢٥٧) أنه "جميع الأنشطة المُنظمة التي تقع علي عاتق مسئولية المشرفين من أجل تقديم الخبرات وتحسين أداء المعلمين لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بأقل جهد ووقت ممكنين". وتري دراسة (الماجد، ٢٠١٩م، ٥٥٦) أنه "عمليات مخطط لها تتعلق بجميع عناصر العملية التعليمية بهدف تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي ينعكس ذلك على تحسين أداء الطلاب، كما يكون للإشراف التربوي هدف هام وهو اكتشاف المشكلات والصعوبات والمعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية ومحاولة التغلب عليها". ويرى كل من (Fezler& Brown, 2011, 55) أنه "عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو المتعلمين فكرياً وعلمياً واجتماعياً". ويُقصد به إجرائياً: "مجموعة من العمليات الإجراءات المُنظمة والمستمرة التي يتم من خلالها تهيئة الظروف المناسبة للعملية التعليمية وتقديم الدعم الفني لكل من المعلمين والمتعلمين، بما يُساعد علي تحقيق نموهم فكرياً وعلمياً واجتماعيا وتحسين جودة أدائهم".

وتُعد قضية تعدد المُصطلحات؛ إحدى القضايا الشائكة التي واجهت الباحث في موضوع "الإشراف التربوي"، حيث يتداخل مفهوم الإشراف مع مفاهيم أُخرى مثل (التوجيه والتقويم والمراجعة والتفتيش) - وإن كانت جميعها تسعى إلي إصلاح وتطوير العملية التعليمية من كافة جوانبها وتحسين جودة مخرجاتها - وقد يرجع هذا التعدد إلي ارتباط بعض هذه المصطلحات بمرحلة مُعينة من تاريخ الإصلاح، كما أن بعضها يرتبط ببعض الدول حين تستخدم مصطلح معين دون البعض الآخر، كما أن بعضها يرتبط بالجهات أو الأجهزة المعنية برصد واقع التعليم، كما أن بعضها يرتبط باستخدام المصطلح كـ (عملية أو لجنة أو أفراد أو منظومة).

وهنا يرتبط الواقع الحالي للإشراف التربوي بالتعليم الأزهري قبل الجامعي بأجهزة الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، ومنها الإدارة العامة للتوجيه في كافة التخصصات بقطاع المعاهد الأزهرية بالقاهرة، وإدارات التوجيه التابعة لها علي مستوى المناطق الأزهرية بالمحافظات، وإدارات التوجيه التابعة لها علي مستوى الإدارات التعليمية بالمراكز، وشيخ المعهد باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، وكذلك الوكيل الشرعي والعربي والوكيل الثقافي بكل معهد أزهري. فيعد مصطلح "التوجيه" هو السائد بالتعليم الأزهري قبل الجامعي؛ نظراً لارتباطه بمسميات الوحدات التنظيمية المعنية بالإشراف التربوي علي المعاهد الأزهرية. ونظراً لتعدد الفئات الإشرافية؛ فإن الدراسة الحالية سوف تركز على الجانب الإشرافي من قبل الموجه الفني أو الموجه الأول بالمنطقة الأزهرية أو بالإدارة التعليمية، ممن يتعاملون بشكل مباشر في دعم وتطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية.

- **الاتصال الإشرافي Supervisory Communication**

تتعدد وتتنوع تعريفات الاتصال الإشرافي، منها ما أشارت إليه دراسة (طيب و عواد، ٢٠١٦م، ١٦٩-١٧٠) أنه "عملية تبادل المعلومات والأفكار بين القائد (المشرف التربوي) وأعضاء الفريق (المعلم) بشكل يُحقق أقصى درجات التواصل باستثماره كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تُناسب الموقف زماناً ومكاناً، بهدف التأثير وإحداث تغيير فيهم للأفضل". ويرى (البكري، ٢٠٠٩م، ٥٢) أنه "عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والتوجيهات بين

المشرف التربوي والمعلم، لغرض الوصول إلى حالة من الفهم المتبادل بين الطرفين لتحقيق أهداف محددة ومرسومة سلًفا ، مثل تعديل السلوك أو ترسيخ بعض المفاهيم ، أو أداء عمل معين، وترتكز عملية الاتصال الإشرافي على التفاعل الإيجابي بين المشرف التربوي والمعلم للوصول إلى قناعات تربوية واتفاق حول رؤى إيجابية موحدة لتطوير العملية التعليمية والتربوية". ويرى (الأقطش، ١٩٨٥م، ٤٥) أنه "لقاءات إشرافية بين المشرف التربوي والمُعلم عقب الزيارة الصفية أو خلال المُقابلة الفردية أو أي أسلوب إشرافي آخر، من خلال تفاعل إنساني يُسهم في تحقيق أهداف الإشراف التربوي، ويهدف هذا الاتصال إلي تغيير العلاقات القائمة بين الطرفين المشاركين عن طريق تبادل المعلومات والأفكار وتكوين القناعات والآراء وإثارة المشاعر والعواطف وبناء المُثُل والقيم وغير ذلك مما تقتضيه طبيعة إحداث التغيير المنشود".

ويُقصد بالاتصال الإشرافي إجرائياً: "عملية تفاعلية بين كل من الموجهين والمعلمين بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والتوجيهات، بغرض الوصول إلى فهم متبادل بين الطرفين، لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحقيق النمو المهني والوظيفي لكُلٍ منهما علي حد سواء، والوصول إلي قناعات تربوية واتفاق حول رؤى إيجابية موحدة لتطوير العملية التعليمية والتربوية.

واتساقاً مع أهداف الدراسة، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فتسير الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الأدب النظري والدراسات السابقة

في كثير من الأحيان تتصادم الأفكار المتضادة بين العاملين بالمؤسسات التعليمية من معلمين ومشرفين وإداريين وغيرهم، وتظهر الخلافات والصراعات فيما بينهم، وتختلف الرؤى الشخصية أو سوء الفهم لدي كثير منهم، ومن هنا ظهرت الحاجة إلي دراسة سُبُل التفاعل بينهم على اختلاف مستوياتهم، والسعي نحو تحقيق التفاهم وتوصيل الأفكار للآخرين بنجاح، وتقليل "الصراعات والتصادمات الفكرية"، والتي تحتاج لتعزيز سُبُل الاستفادة منها لصالح المؤسسة، وتفادي عواقب سوء الفهم والتعصب، فالمشكلة في هذه التصادمات قد لا تكون دائما فيما نقول، بل أحيانا فيما لم نقل، أو في الطريقة التي قلنا بها، أو في التوقيت الذي دار فيه الحوار، أو مكانه، أو حتى طبيعة الموقف عند النقاش.

وتحرص النظم التعليمية في مُختلف دول العالم على تطوير نظمها الإشرافية حفاظا على كفاءة وفعالية العملية التعليمية، ولا شك أن المشرف التربوي من أهم العناصر الفاعلة فيها ومحورها، فيُعتبر المُشرف قائداً تربوياً، حيث يعد قدوة للمعلمين ومحط أنظارهم، ويترتب عليه مسئولية إنسانية تتمثل بإقامة العلاقات الإنسانية بين جميع أطراف العملية التربوية، بما يُسهم في تطوير أداء المعلمين وقادة المدارس وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة التي من شأنها تطوير العمل، وفق أسس علمية ومنهجية سليمة تكفل تطوير أدائهم. (آل حارس، ٢٠١٨م، ١٤٥)

والاتصال الإشرافي عملية ديناميكية، يتم من خلالها نقل مجموعة من الأفكار أو الآراء أو المعتقدات من المشرف إلي المعلم أو العكس، عن طريق الرموز أو الإشارات أو الكلمات، وذلك لتحقيق هدف معين، كما يعد مهارة مركبة معقدة تتشكل من خلال مجموعة من مهارات "العرض الفعال – القراءة الفعالة – الكتابة – التحدث – الاستماع أو الإصغاء – إدارة اللقاءات أو الاجتماعات". (جعفر، ٢٠١٥م، ١٨٠-١٨١)، لإمكانية الربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري، سواء فيما يتعلق بعلاقته الداخلية أم الخارجية، وأيضا إشباع حاجاته، وتحقيق أغراضه، وزيادة كفاياته، ورفع مستوى الروح المعنوية

للمعلمين، ويسر القيادة وأعمال التوجيه؛ الأمر الذي يوجب حُسن استثمار وسائل الاتصال، والاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات التي تضم عالمنا المعاصر. (شمس الدين و الفقي، ٢٠٠٧م)

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الإشرافي بالمؤسسات التعليمية، والتي تم الرجوع إليها لمراجعة الرؤى التنظيرية والفكرية للاتصال الإشرافي في الأدبيات التربوية المُعاصرة، والاستفادة منها في تقديم أهم التوصيات المُقترحة التي يمكن أن تُسهم في التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية. ومنها دراسة **(غطاشة، ٢٠٠٢م)** بعنوان : "مدى رضا معلمي المرحلة الأساسية عن وسائل الاتصال الإشرافية في مدارس محافظة جرش" والتي أوصت بضرورة عقد ندوات ودورات مكثفة للمشرفين التربويين في جميع وسائل الاتصال الإشرافية (المقابلة الفردية – النشرات الإشرافية – الزيارات الصفية – المشغل التربوي – البحوث الإجرائية والقراءات الموجهة – تبادل الزيارات – الاجتماعات مع المعلمين – الدروس التطبيقية) والاستفادة منها في زيادة رضا المعلمين عن الإشراف التربوي بما فيها وسائل الاتصال الإشرافية لزيادة كفاءتهم ورفع فعاليتهم في مختلف المجالات الإشرافية، وإعطاء مجال الدروس التطبيقية والاجتماعات مع المعلمين اهتماماً أكبر.

وهدفت دراسة **(Delini, 2003)** إلي تحليل العلاقة بين أساليب المشرف ورضا المعلمين عنها، وتحديد المستويات التي يستخدمها المشرف ومدى كفاءتها ورضا المعلمين عنها، ورصد الأساليب التي يستخدمها المشرف والتي من أبرزها: (الأسلوب الجذاب - الأسلوب التفاعلي - أسلوب المهمة الموجهة)، وتعميق فهم الفروق الفردية الموجودة بين المشرفين أنفسهم والتي تجعلهم يختارون أسلوب إشرافي معين ومدى فاعليتها في الإشراف على المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة كبيرة بين رضا المعلمين والطرق والوسائل التي يستخدمها المشرفون التربويون وكذلك كفاءة المشرفين الشخصية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود دعم وتدريب فعال من قبل المشرفين للمعلمين لأن المعلمين يتأثرون بكفاءة المشرفين الشخصية، واختيار المشرف لنمط الإشراف الذي يتمشى مع نوعية المعلمين لأن هذا يعمل على تحسينهم وشمولية الإشراف.

وتوصلت نتائج دراسة **(البكري، ٢٠٠٩م)**، والتي هي بعنوان: تطوير عملية الاتصال الإشرافي بين المشرفين التربويين والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة عسير - دراسة ميدانية؛ إلي أهم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال الإشرافي، ومن أبرزها: كثرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي، حيث إن المشرف التربوي يقوم بأعمال إدارية عديدة ومتنوعة ويشارك في الكثير من اللجان التي ينوء بحملها، وهذا يكون غالبًا على حساب فنية العمل الإشرافي، وتحقيق الأهداف الإشرافية، وأيضاً سلب المشرف التربوي العديد من الصلاحيات الممنوحة له، مما يؤثر بصورة مباشرة على العملية الإشرافية، والرتابة في ممارسة الاتصال الإشرافي، مما يعكس مدى الجمود والروتين في ممارسة الاتصال الإشرافي، دون تطوير أو تجديد، كما أن العملية الإشرافية تشوبها الضبابية التي تجعل المشرف التربوي يسبح في بحر من المهام والوظائف، دون توصيف دقيق لمسؤوليات المشرف التربوي، ومن أهم المعوقات أيضاً ضعف الثقة المتبادلة بين المشرفين التربويين والمعلمين.

وحددت دراسة **(wanzare, 2013)** الصفات والمهارات المطلوب توافرها في المشرف التعليمي، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي (كمي ونوعي)، واستخدمت الاستبانة وأسلوب المُقابلة كأداة لها، حيث تم رصد وتحليل استجابات عينة من المعلمين ومدراء المدارس حول أهم الصفات والمهارات المطلوب توافرها في هؤلاء المشرفين، وقد أشارت النتائج إلي أن مهارة القيادة والتأثير في

الآخرين كانت أعلى مهارة، تلاها العلاقات العامة والتواصل، فالمهارات الإشرافية، فالكفاءة في موضوعات التدريس.

وتوصلت نتائج دراسة **(محمود، ٢٠١٤م)** إلي مجموعة من المعوقات التي تحد من كفاءة وفاعلية الاتصال الإداري بإحدى المؤسسة التعليمية، ومن أبرز هذه المعوقات: سيادة الثقافة الفردية على ثقافة المنظمة، وضعف اهتمام القيادات الجامعية بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وإحاطة القيادات الجامعية لكثير من الرسائل بهالة من السرية بالجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية الايجابية بين القيادات الأكاديمية والإداريين وبين الإداريين بعضهم البعض من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية الرسمية وغير الرسمية، وتعزيز الاتصالات الأفقية، بما يسمح بتدفق المعرفة وانتشارها بين أطراف ووحدات العمل بالمؤسسة الجامعية.

وأجرى **(Chiu, 2014)** دراسة مقارنة عبر ثقافية للعلاقة بين الاتصالات الإشرافية، والقيادة التبادلية، وسلوك المواطنة التنظيمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وتايوان"، وقد عرض فيها تصنيفاً لأبعاد الاتصال الإشرافي، بوصفها تعبيراً عن العلاقات والتبادلات الاجتماعية والثقافية بين المشرفين والمرؤوسين في مكان العمل، وتتمثل هذه الأبعاد في ما يلي: (١) علاقة إيجابية: وتتضمن رسائل المشرفين التي تظهر اهتمامًا بالمرؤوسين كأشخاص، وتتفاعل معهم بطريقة عرضية/ أفقية، وتشجعهم على تقديم اقتراحات وآراء بشأن القرارات المهمة في العمل. (٢) علاقة وظيفية: ويتم التركيز فيها حول تعليقات المشرفين على الأداء وما تم تحقيقه من أهداف وتعليمات حول إجراءات العمل، وتنفيذ الجداول الزمنية، والمعلومات حول القواعد والسياسات. (٣) علاقة مفتوحة: وتشير إلى حرية الاختلاف مع المشرف وتحدي توجيهاته. (٤) علاقة سلبية: ويتم التعامل فيها بشكل أساسي من خلال التسلط وتصيد الأخطاء، والتقليل من مكانة المرؤوس وانتقاده في حضور الآخرين. وتشير النتائج إلى أن القادة - عبر الثقافات - يستخدمون أشكالًا إيجابية من الاتصال الإشرافي في علاقات تبادلية جيدة، علي الرغم من وجود اختلافات ثقافية طفيفة في آثار الاتصالات الإشرافية على العاملين، من حيث اهتمامهم بما إذا كان القادة يعاملونهم على قدم المساواة، أو أنهم أكثر تسامحًا مع السلوكيات السلبية للقادة. كما أكدت النتائج علي أن الاتصال الإشرافي يُسهم بشكل كبير في تحقيق الترابط والتنسيق والتكامل بين جهود كل من المشرف والمرؤوسين.

وهدفت دراسة **(طيب و عواد، ٢٠١٦م)** إلى تعرف درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمات المرحلة المتوسطة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها علي عينة من المشرفات التربويات والمعلمات، وقد تم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة العشوائية البسيطة لـ (٥٠%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من أهمها: إنشاء نادي (علمي، أدبي و ثقافي) لإدارات التربية والتعليم، تُمارس فيها المُشرفات التربويات والمعلمات الأنشطة خارج أوقات العمل مما يخلق جواً من الأُلفة بينهما.

وتوصلت نتائج دراسة **(عبدالسلام، ٢٠١٧م)** إلي أن كفاءة نظام الاتصالات الإدارية تؤدي دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه المديرين بالمدارس قيد الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للمعلمين بإبداء مقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين المدير والمعلمين، فهذا من شأنه يكسر حواجز الخجل والخوف بين المعلمين والمدير ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام المبادرة بتقديم الأفكار الإبداعية.

وأكدت نتائج دراسة **(القداح، ٢٠١٧م)** أن الاتصال الإداري عامل حاسم في تحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة درجتها في مديريات التربية والتعليم، وأن هذه النتيجة تبدو منطقية لأن مهارات الاتصال الإداري تسهم في توضيح القوانين والتعليمات والتوجهات وتلبية الاحتياجات، وتقريب وجهات النظر، ووجود أثر للاتصال الإداري على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية لتلك المؤسسات. وأوصت الدراسة بإصدار تعليمات تقضي بفتح قنوات اتصال مباشرة بين الوحدات الإدارية في المديريات ونظيراتها في مركز الوزارة، والابتعاد عن النهج البيروقراطي في الاتصال.

وهدفت دراسة **(الزبيدي، ٢٠١٨م)** إلي الكشف عن العلاقة بين أنماط الاتصال واتخاذ القرار الإداري لدى قادة المدارس بالتعليم العام في إدارة التعليم بمكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع المعلمين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك لتأكيد تعاونهم بهدف تعزيز إنتاجية عالية، وضرورة تذليل المعوقات والعقبات التي تحول دون إحداث تأثير فعلي لعملية الاتصال بين القائد وباقي أعضاء الهيئة الإدارية والفنية بالمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن مختلف هذه الدراسات والتي تتصل بالدراسة الحالية، قد أفادت منها تلك الدراسة في كثير من الجوانب، والتي تتمثل أهمها في إيضاح أهم العوامل المباشرة وغير المباشرة التي لها أثر على الاتصال الإشرافي بالمؤسسات التعليمية، والتأكيد على أهمية الدراسة الحالية ومواكبتها للتوجهات العالمية، بالإضافة إلي الاستفادة من نتائج البحوث السابقة والبناء عليها حتى لا يكون هناك إهدار للطاقات البحثية. وجميع هذه الدراسات وإن عالجت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة الاتصال الإشرافي أو الإداري بالمؤسسات التعليمية، إلا أن أيا منها لم يتناول (مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وسُبُل التغلب عليها – دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية). وفي هذا الإطار؛ يمكن عرض الأسس النظرية للاتصال الإشرافي بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وأبرز ملامحه بالتعليم الأزهري قبل الجامعي، وذلك من خلال العناصر الآتية:

أولاً: أبعاد الاتصال الإشرافي

الاتصال الإشرافي عملية متصلة الحلقات تتكون من عناصر أساسية، تتمثل أولها في: **(المرسل)** وهو المشرف التربوي غالباً، مع العلم بأنه قد يكون مستقبلاً ، لكن النمط السائد في العملية الإشرافية هي أن يكون المشرف التربوي في الغالب مرسلاً. وثانيها: **(المستقبل)** ويقصد به المعلم أو مجموعة من المعلمين ، علمًا بأنه قد يكون المعلم مرسلاً، لكن النمط السائد في أغلب الممارسات الإشرافية هي أن يكون المعلم مستقبلاً، بحيث يتلقى الأوامر والتعليمات وقد يُطلب منه التعبير عن رأيه أو وجهة نظره. وثالثها: **(الرسالة)** وهي مادة التوجيهات والأفكار والخبرات والمعلومات والمشاعر والألفاظ التي يتم تبادلها بين المشرف التربوي والمعلم . ورابعها: **(قنوات الاتصال)** وهي الأداة التي يكون من خلالها تبادل مضمون الرسالة، وقد تكون وسائل مكتوبة؛ كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة ووسائل الإعلام المقروءة. وقد تكون وسائل شفوية مباشرة؛ كالكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل مثل المحاضرة أو الحديث المباشر أو العروض التقديمية. وقد تكون وسائل الكترونية. وخامسها: **(بيئة الاتصال)** ويراد بها الظروف التربوية والتعليمية والاجتماعية والنفسية المحيطة بعملية الاتصال بين المشرف التربوي والمعلم. وفيما يلي عرضاً توضيحياً لأبعاد الاتصال الإشرافي وذلك علي النحو التالي:

أ - المشرف التربوي

يسعى المشرف التربوي بمشاركة المعلم إلى تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وتتمثل في تقويم أعمال المعلمين من حيث الأداء، وما يتبعونه من طرائق تدريس ووسائل معينة، ومدى ملائمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ واحتياجاتهم وقدرتهم على استيعابها، وفائدتها في تحقيق أهداف المدرسة، والتعرف على قدرات واستعدادات كل معلم ومواهبه، ومساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة نواحي القوة والضعف في تدريسهم، وحل المشكلات الخاصة التي يعانون منها، ورفع مستوى أدائهم، والعمل على تغيير اتجاهات المعلمين من العمل الفردي إلى العمل الجماعي التعاوني، والذي يشعر فيه الجميع أنهم مجموعة متكاملة في تعاون وانسجام، وإتاحة الفرصة للمشرف التربوي لمتابعة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه بين المعلمين، وتقويم برامج الإشراف ومعرفة مدى نجاحه في رفع مستوى العملية التعليمية. (الأسدي و ابراهيم، ٢٠٠٣م، ٢٦)

ولكي يقوم المشرف التربوي بدوره على الوجه الأكمل لا بد وأن يكون اختياره قائماً على معايير علمية وتربوية محددة، تؤهله بأن يستجيب لجميع المتغيرات التي تحدث للمعلمين والمدارس ولأنظمة التعليم وطرقه وأساليبه، ويحاول أن يندمج ويتكيف مع المتغيرات التي تعتري البيئة التعليمية التي يعمل من خلالها، وهذا لن يتأتى إلا عندما نحسن اختيار الشخص المرشح لمهنة الإشراف التربوي. ويتفق كثير من التربويين على ضرورة اختيار المشرفين التربويين من تتوافر فيهم السمات الشخصية التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل جيد ومنها ما يلي: (فيفر و وندلاب، ١٩٩٧م، ٥٠)

- التمتع بالطلاقة اللغوية، والقدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح ودقة، والإقناع بالإيحاء والثقة.
- الثقة بالنفس والاتزان النفسي، وضبط الذات عند الظروف المختلفة، بحسن التصرف، والقدرة على حل المشكلات.
- العمل ضمن فريق والتعامل مع الآخرين بلباقة ولطف وموضوعية ونزاهة وأمانة وصدق، واستقامة، وإقامة علاقات إنسانية جيدة قائمة على الاحترام المتبادل والتفاعل بشكل موضوعي.
- القدرة على القيادة واتخاذ المبادرة، وتحمل المسئولية واستخدام الأسلوب العلمي في العمل.
- التمتع بسعة الأفق والانفتاح العقلي والتفكير الناقد والقدرة على التحليل والتركيب.
- الابتكار وتقبل الآخرين واحترام وجهات نظرهم ومقترحاتهم، وحثهم على تقديم الأفكار وإشراكهم في اتخاذ القرارات دون استعلاء ودون فرض وجهات نظر معينة عليهم.
- التمتع بالقيم الأخلاقية والمرغوبة، والإيمان بالتربية وأهدافها، والانتماء الصادق للمهنة والالتزام بأخلاقياتها.

ولكي يقوم المشرف التربوي بدوره في تفعيل عملية الإشراف التربوي على الوجه المطلوب عليه أن يتقن ويجيد عملية الاتصال الإشرافي ، حيث إن هذه الأدوار والمهام المتفرعة والمتشعبة تقوم كلها أو معظمها على عملية الاتصال بشكل مباشر، ولا بد من حُسن اختيار المشرف التربوي وأن يؤهل تأهيلا مناسبًا والاهتمام بتدريبه وتنمية مهاراته في الاتصال الإشرافي.

ب - المعلم في الاتصال الإشرافي

للمعلم دور في عملية الاتصال الإشرافي كما هو الحال بالنسبة للمشرف التربوي ، فالمعلم يكون مرسلا كما يكون مستقبلا، وحيث إن المعلم هو "العنصر الفعال" الذي يتوقف عليه نجاح العملية التعليمية والتربوية في بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في بناء المجتمع وتطويره؛ فهذا لن يتأتى إلا من خلال توفير الظروف المناسبة والسبل التي تعينه في أداء مهمته على أكمل وجه، ذلك أن توفير الظروف المناسبة للمعلم وبخاصة داخل إطار المدرسة من شأنه أن يعزز لدى المعلم الدافعية في تحسين أدائه وتطويره وترسيخ صورة جيدة له في أذهان طلابه وزملائه، هذه الصورة التي سيكون لها دور فعال في تحديد مكانته داخل حدود المدرسة وخارجها إما بالإيجاب أو السلب. (شين، ٢٠١٦م، ١٣٥)

ومن الأهمية بمكان؛ استجابة المعلم في تنفيذه لمتطلبات الأداء المهني بدقة في المجالات المختلفة وفقاً لمعايير ومؤشرات مُحددة تُحقق الإتقان في أداء المعلم وتطويره وتحسينه بالطرق العلمية السليمة وفق المعايير الموضوعة بما يُحقق الأهداف التربوية والتعليمية وبما يخدم التلاميذ وحاجاتهم. (فيالة وآخرون، ٢٠١٦م، ٩٩) حيث تُشكل استجابة المعلم بُعدًا جوهرياً في مؤشرات الفعالية المدرسية - في ظِل الدور المحوري المنوط بالمعلم في العملية التعليمية - لما له من انعكاسات إيجابية مباشرة على أداء المعلم التعليمي وسلوكه التنظيمي، ومن ثم تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية التعلمية.

ج - أنماط الاتصال الإشرافي

وتتم **الاتصالات الرسمية** من خلال خطوط السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية، أولها: الاتصالات الهابطة (Downwards Communication) حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين، وثانيها: الاتصالات الصاعدة (Upwards communication) ؛ وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما كان هناك توازن بين الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، والاتصالات الهابطة الصادرة عنها؛ كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها، وثالثها: الاتصالات الأفقية (Horizontal communications) ؛ ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل. أما الاتصالات غير الرسمية؛ فهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسًا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرًا للوقت في جمع المعلومات. (الزبيدي، ٢٠١٨م، ٢٣٣-٢٣٥)

وتأخذ أنماط الاتصال الإداري ثلاثة أشكال، يتمثل النمط الأول منها في: الاتصال الشخصي (الفردي)، وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين - وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا - وهو نوعان، الاول (**مباشر**): ويتم فيه مواجهة بين كل من المرسل والمستقبل، بحيث يكونان في المكان نفسه والاتصال يتم وجهاً لوجه، حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ويصبح مرسلاً. والنوع الثاني (**غير مباشر**): ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسوب وفيه تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكون معدومة. ويتمثل النمط الثاني منها في: الاتصال الجماعي، هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه وهم متعارفون فيما بينهم. ويتمثل النمط الثالث منها في: الاتصال الجماهيري، وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبيرة قد تصل إلى المئات أو الألوف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ولكن

المرسل لا يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسائل الإعلام: مثل التلفاز ـ أو المذياع والصحافة.

د ـ وسائل الاتصال الإشرافي

يُساعد الاتصال الإشرافي بشكل كبير في مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية، وتنظيم الموقف التعليمي من خلال مساعدة المعلم على تنظيم غرفة الصف وتشجيع التعلم التعاوني، وتهيئة المعلمين لتقبل التغيير وإشعارهم بالحاجة له وتشجيعهم على التجديد والتجريب، ومساعدة المعلمين على التخطيط الجيد لعملهم وتنظيمه والابتعاد عن العشوائية، ومساعدة قادة المدارس على حسن توظيف الامكانات والموارد المتاحة، وتنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة للمعلمين وقادة المدارس وإكسابهم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة، والمشاركة في إعداد وتطوير المنهج المدرسي من خلال دراسة عناصره الأربعة (الأهداف – المحتوى – الخبرات – التقويم) وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ودراسة بيئات التعلم الداخلية والخارجية والإفادة منها، ويُمارس المشرف التربوي مجموعة من أساليب الاتصال أثناء قيامه بعمله، تتمثل أبرزها فيما يلي: (الماجد، ٢٠١٩م، ٥٥٦-٥٥٧) (الخطيب وآخرون، ١٩٨٧م، ١٨٣) (عطوي، ٢٠٠٤م، ٣٩٢-٣٩٣) (الخطيب و الخطيب، ٢٠٠٢م، ٢١١-٢١٢) (الحبيب، ١٩٩٦م، ١٩٥)

١. **الاتصال الإلكتروني:** تُعدّ الأجهزة والوسائل الإلكترونية وشبكة الإنترنت؛ النّقلة النّوعية القُصوى في عالم الاتّصالات الحديثة، فهي توفّر المُحتوى المقروء والمُشاهَد والمسموع، والاتّصال الحيّ والمباشر، وكافّة التّطبيقات التي تتواءَم معها، حيثُ قرّبت هذهِ التّقنية الهائلة بين كافة المؤسسات والهيئات بأطرافها المتباعدة، ووفرت الكثير من الوقت والجهد.

٢. **تبادل الزيارات بين المعلمين:** سواءً في نفس التخصص ونفس المدرسة، أو في مدارس أخرى لتبادل الخبرات بين المعلمين، وذلك عندما يقوم المعلم بتحديد بعض المشكلات التي تواجهه وزيارة زملائه لمناقشة هذه المشكلات، بما يزيد من ثقة المعلم بنفسه ويطلق إبداعه، بالإضافة إلى اطلاعه على المشكلات والصعوبات التي يعيشها زملاؤه، وعلى الحلول التي يواجهون بها تلك الصعوبات، وأساليب التدريس التي يستخدمونها، أو من خلال إعداد درس وموضوع معين في التخصص، والقيام بتدريسه بطريقة جديدة، وحضور زملائه للاستفادة ثم الحوار والمناقشة بعد الدرس.

٣. **الزيارات الصفية:** وتتمثل في متابعة تنفيذ الخطط الإشرافية وتنمية الجانب المهني للمعلمين، من خلال ملاحظته التفاعل الصفي، وتقويم أداء المعلم، والوقوف على مستوى التلاميذ. وتتعدد أنواع الزيارات الصفية، ومنها: (الزيارات المفاجئة التي يقوم بها المشرف دون اتفاق مسبق - الزيارات الدورية التي يتم تحديد موعدها بالتشاور مع المعلم والمشرف، حيث يكون المعلم على علم مسبق بالوقت الذي يريد المشرف التربوي زيارته فيه - زيارات مطلوبة بناءً على دعوة المعلم نفسه للمشرف التربوي، بحيث يكون الهدف منها مساعدة المعلم في أمر ما أو مشكلة واجهته، أو عرض بعض الخطط والأساليب الجديدة).

٤. **أسلوب اللقاءات الفردية (المداولات الإشرافية):** وتتمثل في كل ما يدور بين المشرف التربوي والمعلم من مناقشات أو مشاورات في اللقاء الفردي بينهما حول المسائل المتعلقة بأمور التربية عامة، وأساليب وطرائق التدريس، أو مشكلات تعليمية، أو ملحوظات تتصل بكفايات المعلم العلمية أو المهنية، ومن خلالها يمكن التعرف على مشكلات المعلم وقدراته الفنية والثقافية، ومعرفة اتجاه المعلم

نحو مهنته وميوله وآماله، وتحقيق زيادة ثقة المعلم بنفسه، وإظهار التقدير للأعمال الناجحة والجهود الموفقة التي يبذلها المعلم، تحليل الممارسات التدريسية والصفية ونقدها وبناء خطة التطوير المهني.

٥. **الاجتماعات العامة:** وذلك في حالات التهيئة لبداية العام الدراسي، والتقييم الشهري لنتائج الفصول الدراسية، وإلقاء الضوء على ما حدث خلال الشهر من أمور تعليمية داخل الفصل وخارجه، وفي حالة حدوث أزمات تتعلق بالبيئة المدرسية، وقبل موعد الامتحانات بغرض التوجيه والتنظيم والإعداد لأعمال الامتحانات، وغير ذلك من المواقف التعليمية والتربوية التي تتطلب مثل هذه الاجتماعات العامة للمعلمين، وحتى ينجح الاجتماع الجماعي في تحقيق مهامه السابقة يجب مراعاة التخطيط التعاوني للاجتماع، وأن يكون مكان الاجتماع مناسباً ومريحاً وباعثاً على الرضا والسرور، ومناسبة مدة وزمان الاجتماع: بحيث لا يكون قصيراً فلا يحقق الفائدة، أو طويلاً يبعث على السأم والملل ، ومناسبته لجميع المشتركين فيه، وتسجيل وقائع الاجتماع حتي يتمكن الجميع من الاطلاع على ما فيه وما تم الاتفاق عليه، وتسهيل عملية المتابعة والتقويم، وتوفير مناخ مناسب للحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٦. **الورشة التعليمية:** وتشكل تنظيماً جماعياً في ميدان التربية يضم عدداً من المعلمين والمشرفين التربويين والخبراء من ميدان التربية، يجمعهم موقف تعليمي مشترك، وتعقد الورشة لفترة معينة يحددها المشتركون فيها، وتستخدم الورشة التعليمية لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، وذلك من خلال تنظيم تربوي يهدف إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة لحل المشكلات ورفع مستوى كفاءة المعلمين، وذلك من خلال قيام مجموعة من المربين والمشرفين والمعلمين بالاجتماع معاً وفق تخطيط معين ولفترة محددة للعمل على حل المشكلات بطريقة تعاونية.

٧. **النشرات التربوية (القراءات الموجهة):** وهي وسيلة مكتوبة تصل المشرف بالمعلمين وتتيح له تقديم بعض الخبرات والأفكار التربوية والمقترحات والحلول، وتكون عدداً من الصفحات المكتوبة يرسلها المشرف التربوي لكل المعلمين الذين يشرف عليهم بهدف تطوير عملهم. ويعمل المشرف من خلال هذا الأسلوب على توجيه المعلمين إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهونها، كما يعرفهم بالكتب والمجلات المهنية التي تظهر من وقت لآخر، ويمكن طبع هذه المقالات التي تظهر في المجلات التربوية وتوزيعها على المعلمين من خلال بريد المدرسة، ثم تحديد وقت لاحق لمناقشة تلك المقالات التربوية وكيفية الاستفادة منها في مجال عملهم.

من خلال ما سبق يتضح تعدد وسائل الاتصال الإشرافي بما يُتيح لمستخدميها كافة طرق التواصل، فلا تقتصر على المقابلات أو الزيارات الميدانية فقط، بل أصبح بالإمكان التواصل المستمر من خلال وسائل متنوعة أخرى، ومن الضروري تحقيق التكامل فيما بينها، بحيث يتم استثمار كل وسيلة في التوقيت المناسب والموقف أو الظروف المناسبة لاستخدامها، كما أتاحت بعض الوسائل خاصية البث المباشر، وأتاحت العديد من الخيارات للمستخدمين، واختصرت الكثير من الوقت والجهد والمسافات، وقدمت الكثير من الفوائد التي لم تقتصر على الاتصال الإداري فحسب، بل امتدّت إلى الفوائد الثقافية والمعرفية والاجتماعية وغيرها

هـ - مهارات الاتصال الإشرافي

يتطلب تحقيق فعالية الاتصال الإشرافي في المؤسسات التربوية؛ إتقان المهارات الاتصالية والتكامل فيما بينها، والتي لها دور أساسي في إنجاح عملية الاتصال أو فشلها، وتتمثل أهم المهارات الاتصالية فيما يأتي: (السعدي، ٢٠١٧م، ٥)

- **مهارة التحدث:** يتم فيها نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ويكثر استخدام هذه المهارة في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير؛ حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال، ويجب على مدير المدرسة أن يتحدث بطريقة هادئة، وأن يلعب دورا مقدماً للمعلومات، ولا يظهر عيوب الطرف الآخر في عدم فهمه لهذه المعلومات التي يقدمها، وبالتالي عليه أن لا يتحدث بطريقة هجومية، أو عدوانية لكي لا يخلق جوا من الخلاف والتوتر مع الطرف الآخر.
- **مهارة الإنصات (الإصغاء):** تعد مهارة الإنصات لدى القيادات التعليمية إحدى مهارات الاتصال المهمة، والتي يجب تنميتها، إذ أن الشخص العادي يستطيع أن يسمع أكثر من أن يتكلم، لذا يجب إجادة فن الاستماع كمهارة اتصال، فقد بينت مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية، في دراساتها، أن الكثير تنقصهم مهارة الإصغاء، وأن قيامهم بالإصغاء الجيد يساعد على تدفق المعلومات، وتوفر مناخ الثقة بين المدير والمرؤوس.
- **مهارة التفكير:** وهي أعمال الذهن قبل وبعد الكلام المسموع أو المكتوب، وتعد من المهارات اللازمة لعملية التواصل بين الأفراد، وتختلف نوعية التفكير تبعاً لقدرات أطراف عملية التواصل.
- **مهارة القراءة:** ينبغي على المدير أن يقرأ ويفهم ما يقرأ بالسرعة المناسبة، وينبغي أن يتدرب على الأسلوب السليم للقراءة، بحيث يركز على ما يقرأ، ويقرأ بصوت واضح مسموع، وأن يمتلك القدرة على تفسير العبارات التي تحتاج إلى توضيح.
- **مهارة الكتابة:** يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة، وهذا الأسلوب يعد من متطلبات تسيير الأعمال في المنظمات الكبيرة المعقدة، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة، والوضوح، والدقة؛ ومن مميزات هذا الأسلوب الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها، ويحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف، وتعد وسيلة اقتصادية من حيث وقت ومال وجهد الإدارة أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي تحتاج السرعة في إبلاغ إلا المعلومات.
- **مهارة الشرح:** وهي توضيح الأفكار والأوامر الغامضة حتى تكون مؤثرة في العاملين
- **مهارة توظيف التقنية الحديثة:** وهي معرفة الأجهزة التقنية الحديثة، وكيفية استخدامها، وصيانتها بالطريقة المثلى، مثل "الحاسوب، والهاتف، والإنترنت، والبريد الإلكتروني، ووسائط تخزين المعلومات".
- **مهارة التقييم:** وهي التعرف على أوجه القوة والضعف من خلال المعلومات المرتدة من العاملين (التغذية الراجعة).

من خلال ما سبق يتضح تعدد وتنوع المهارات الاتصالية، والتي ينبغي التكامل والدمج فيما بينها أو بين بعضها، لضمان أن تؤدي عملية الاتصال الإشرافي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن الضروري اختيار الوقت المناسب، واختيار المكان المناسب، والابتعاد عن كل ما يشتت الانتباه ويقطع حبل الأفكار

بين المتحاورين كالمكالمات الهاتفية غير المهمة، وينبغي التحضير الجيد قبل الاتصال، وتنظيم الأفكار واستخدام الأسلوب المناسب للطرح، واستخدام لغة الجسد؛ من خلال الإيماءات، وتعبيرات الوجه، وحركات اليدين، والنظر في أعين المُتحدَّث إليهم، فكل ذلك يُشعِر الطرف الآخر بأهميته، ويساهم في أن يكون التواصل معه فعالًا.

ثانياً: مقومات الاتصال الإشرافي

يستند الاتصال الإشرافي بالمؤسسات التعليمية إلي العديد من المقومات، لضمان تحقيق العملية الإشرافية لأهدافها، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

- **تحديد الهدف من الاتصال الإشرافي بدقة ووضوح،** فالأهداف هي بداية الانطلاق السليم ومنها نبدأ في تحديد الجُهد اللازم والموارد المطلوبة، وتظهر أهمية الأهداف وتحديدها بوضوح في وحدة العمل الإداري وثباته واستمرار تقدم بفعالية ووضوح الرؤية لدى كافة الأطراف. (المهداوي، ٢٠٠٥م، ٥٧٩)

- **إعداد المشرف التربوي والمعلم وتأهيلهما،** من خلال حصول كل منهما علي تعليم وتدريب يستهدف تنمية الكفايات المعرفية والمهارية في مجال الإشراف التربوي بمستوياته والتعريف بأهدافه ومهامه وأساليبه ووظائفه ونُظُمه وإجراءاته وسبل الاتصال الإداري قبل ممارسة المهام الإشرافية، بحيث يكون المشرف التربوي متقناً لمهامه الإشرافية ويكون المعلم أكثر وعياً وإدراكا لدوره في نجاحها.

- **دعم العلاقة بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم،** حيث لا يمكن الفصل بين المهام المطلوبة لدى كل منهم، فالتوافق بينهم يعتبر عنصراً أساسياً في توحيد نظرة الإشراف، فيعتبر دور كل منهم مكمل لدور الآخرين، ومن شأن تطوير العلاقة بينهم أن تُهيء المناخ الملائم للعمل المدرسي، وينبع التنسيق والتواصل بينهم من تلاقي الأهداف، فكل منهم يسعى لتحسين أداء المدرسة وتحقيق جودة مخرجاتها، فالمسئولية مشتركة بين كل منهم، لا شك أن إخفاق أي منهم في تنفيذ مهامه سيؤثر سلباً علي تنفيذ مهام الآخرين. (اليعربية وآخرون، ٢٠١٨م، ٣٢١-٣٢٢)

- **وجود قيادة تعليمية فعالة ومؤثرة،** حيث تحتاج جهود التغيير الناجح إلي قيادة فعالة تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود وتشعر المعلمين بأهميته، وتخلق الدافع لديهم لإحداثه، وعليه فإنه يجب تطوير دور المشرف التربوي ليكون قائداً تربوياً فاعلاً يتلمس دواعي التغيير والتطوير التربوي ويدعوا إليه ويعمل علي تطبيقه بصورة تشاركية في بيئة إبداعية مُحفزة لتمكين البيئة التربوية والتعليمية من مواكبة التطورات والاستجابة للتحديات الراهنة. (الزهراني وآخرون، ٢٠١٢م، ٢٦١)

- **العناية بالقرار الإداري في مختلف مراحل الاتصال الإشرافي، حيث** تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات داخل المؤسسة، بل وفي علاقاتها وتفاعلاتها مع بيئتها الخارجية، وتزداد أهمية وخطورة القرارات في أنه كلما كبُر حجم المؤسسة وتشعبت نواحي نشاطاتها، وكثر اتصالها بالجمهور، وتتطلب عملية اتخاذ القرار نظام اتصالات ذات كفاءة جيدة يخلق الحركة والتدفق في شرايين نظام المعلومات والتغذية الراجعة. وكذلك وجود شبكات الاتصال السريع والسهل بين مواقع جمع البيانات ومراكز المعلومات في المؤسسة وبين القيادة المسئولة عن اتخاذ القرار بدقة وإتقان كما يساهم في اتخاذ القرارات العاجلة التي قد تتطلبها الظروف الطارئة والمستعجلة. (الزبيدي، ٢٠١٨م، ٢٢٨ و ٢٤٦)

- **مراعاة التوقيت المُناسب لعملية الاتصال الإشرافي،** و تكمن أهمية التوقيت المُناسب في دوره المحوري لتامين استفادة المعلمين من كل الإجراءات والزيارات المقررة، خلال العام الدراسي، والحيلولة دون ضياعها أو هدرها في حال عدم مناسبته لظروف كل من المشرف التربوي والمعلم أو لأحدهما، ويجب الاخذ في الاعتبار مراعاة التوقيت المناسب مع ضمان استثمار الوقت الفعلي للتعلم، وعلى هذا الأساس، يعتبر التوقيت عنصرا مؤثرا في النظام التعليمي، ويعد حسن استثمار الوقت المخصص لهذه العملية من أفضل السبل في تحقيق جودة التعليم، وإحراز افضل النتائج في الممارسات التدريسية. (خلفان و داوود، ٢٠١٩م، ٣٩)

- **توفير الإمكانات المادية والتجهيزات المناسبة لعملية الاتصال الإشرافي،** حيث إن قلة أو انعدام هذه الإمكانيات من (متطلبات الإعلان والكتابة والتصوير وتنقلات الأعضاء والادوات) تشكل عائقاً أمام تحقيق العملية الإشرافية لأهدافها، وكذلك صعوبة المواصلات التي يواجهها الموجهون خلال عملية التنقل بين المدارس. (عناني وآخرون، ٢٠١٨م، ٥٥٤)

- **دعم وتطوير الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية،** والتخلي عن الهيكل البيروقراطي التقليدي الذي يدعم العلاقات الرسمية والانفصال بين المشرفين والمرؤوسين ويضعف خطوط الاتصال بين المستويات المختلفة، ويؤدي إلي مركزية السلطة، وبطء اتخاذ القرارات وانتقال المعلومات والتوجيهات وإنجاز الأعمال، وتعديله وتطويره بما يدعم المشاركة الكاملة لجميع الأفراد، وتمكينهم من أداء أعمالهم، مما يسهم في سرعة إنجاز العمل وانسيابه عبر المستويات الإدارية، وينعكس علي جودة الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٨م، ٢١)

- **استمرارية التقويم لعملية الاتصال الإشرافي،** فالتقويم بمثابة مراجعة للسلوك أو الممارسات وهو أحد الفعاليات الأساسية في نشاط الاتصال لضمان التأكد من سيره في الاتجاه الذي يحقق أهدافه ويزيد من فاعليته وكفاءته وانسجام تفاعله مع البيئة الداخلية والخارجية على النحو الذي يؤدي إلى تطوره واستمراره. (الدوسري، ٢٠٠٠م، ٣٤) فالتقويم يعد نظام لتشخيص الوضع الحالي لكل أنشطة العملية الإشرافية، ويعتمد على تعرف بيانات ومعلومات محددة لتعرف الوضع الكلي لها، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين عملية الاتصال الإشرافي.

- **متابعة أثر عملية الاتصال الإشرافي،** فالمتابعة Follow-up عملية مستمرة تتضمن رصد أي خلل قد يؤدي إلي توقف أو تأخير العملية الإشرافية والعمل علي تلافيه، وتتم عملية المتابعة علي مستوى الأنشطة وتنفذ بشكل دوري عبر جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعة للعملية ومدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها، وتتضمن التأكد من كفاءة وفعالية التنفيذ ومن حسن استخدام الموارد، وتساعد علي ملاحظة الثغرات في خطة العملية الإشرافية وعملية التنفيذ بشكل مبكر بحيث يتم تداركها أو تلافيها للتأكد من أنها لا تنحرف عن الخطة الموضوعة سواءً من حيث جودة التنفيذ أو من حيث الالتزام بالبرنامج الزمني. (Friedrich Ebert stiftung FES, 2014) فهي عملية أكثر ديناميكية، ويتم تطبيقها (قبل وأثناء وبعد انتهاء) العمل، ويتوقف تطبيقها على نتائج عملية التقويم ذاتها.

- **توفير المعلومات الكافية عن العملية الإشرافية،** من خلال نظام فعال للمعلومات يتضمن بيانات ومعلومات عن أهداف المدرسة، وأهداف المنطقة التعليمية، والمعايير والمؤشرات علي المستويين،

والأنشطة التي نفذت لتحقيق الأهداف، ومستوى أداء الطلبة في الاختبارات المحلية والمعيارية، وتقييمات أداء المعلمين والهيئة الإدارية، ونسب الحضور والغياب، والمعلومات الديموغرافية الخاصة بالمدرسة. (Leithwood, 2005, 51) بما يُساعد على أن يكون للمشرف التربوي تصور ورؤية واضحة عن المعلم، بحيث ينطلق المشرف التربوي أثناء عملية الاتصال الإشرافي من خلال هذه الرؤية وذلك التصور.

- **التنسيق والتكامل بين أبعاد الاتصال الإشرافي والإدارة المدرسية،** فقد ظهر العمل الإشرافي المشترك باعتباره أسلوب ومنهج يُتيح للمشرف التربوي والمعلم والإدارة المدرسية تقاسم المسئوليات من أجل خدمة العملية التعليمية، بحيث يتم تقديم الدعم للمعلم في جوانب مُعينة، كما أنه فرصة لممارسة مهارات الإشراف لمن تنقصهم هذه المهارات، كما يعتبر التوافق بينهم عنصراً أساسياً في توحيد نظرة الإشراف ولتفادي الاختلاف في الآراء وفهم طبيعة العلاقة بين كافة الأطراف والقضاء علي التناقضات في الممارسات الإشرافية، ويكون هذا التنسيق والتكامل في مجالات "التخطيط للعملية الإشرافية – التنمية المهنية للمعلمين – تقويم الأداء التعليمي". (اليعربية وآخرون، ٢٠١٨م، ٣٢١-٣٢٤)
- **تنويع أساليب الاتصال الإشرافي،** ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل الأساليب التي تستخدم في جميع المواقف والظروف حيث أن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في المواقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب. (وزارة المعارف، ١٤١٩م، ٥٨) وحتى يختار المشرف التربوي أسلوب الاتصال المناسب عليه الاعتماد على مقومات أساسية منها (شمول الأسلوب الإشرافي في الخبرات تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية ونمو المعلمين المهني - ملاءمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات والإعداد والخصائص - ملائمة الأسلوب الإشرافي للمواقف التعليمي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله - أن يتم التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقويمه بالتعاون بين المعلمين والمشرفين - مرونة الأسلوب الإشرافي - أن يكون المحور الرئيسي التي تدور حوله أساليب الإشراف في المشكلات التي تواجه المعلمين والإسهام في حلها - أن يؤدي تطبيق أساليب الإشراف المختارة إلى المشاركة الإيجابية للمعلمين والعمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

ثالثاً: نماذج الاتصال التربوي والإنساني

نظراً لأهمية الاتصال الإداري بالمؤسسات التعليمية، واهتمام الباحثين بدراسته؛ فقد ظهرت عدة نماذج في الاتصال التربوي والإنساني، اتفقت علي العناصر الأساسية لعملية الاتصال وترابطها مع بعضها البعض بما يسهم في تحقيق الهدف من عملية الاتصال، ومن أبرز هذه النماذج ما يلي:

١- نموذج برلو PERLO في الاتصال التربوي والإنساني

وقد حدد هذا النموذج أغراض الاتصال في ثلاثة جوانب، تتمثل في: (الإعلام Information و الإقناع Persuasion و الترفيه Entertainment) وهذه الأهداف الثلاثة المذكورة متداخلة في بعضها البعض لدرجة أنه لا يمكن الفصل بينهما، وينظر هذا النموذج إلى موقف الاتصال نظرة شاملة وعامة، حيث الرسالة وحدها لا تؤخذ مقياسا للموقف الاتصالي، بل على أساس ما ترمي وتهدف إلى تحقيقه، وما يسعى إليه من خلال القائم بالاتصال، وما يجب أن يتوفر من مهارات وإدراك للأهداف والغايات التي يسعى لتحقيقها. ويتوقف نجاح العملية الاتصالية على ما يلي: (نصر الله، ٢٠١٠م، ١٣٣-١٣٩)

- **مهاراته الاتصالية:** والتي تقوم وتعتمد على خمسة مهارات أساسية، اثنتان منها متعلقتان بوضع وفكرة الرموز، وهما (الكتابة والحديث)، أي ما يقوم بكتابته وإعداده وما يتحدث فيه بصورة شفوية إلى المستقبلين. وعملية الكتابة تعتبر عملية فنية بحد ذاتها وتحتاج إلى معرفة وخبرات خاصة، كذلك الأمر بالنسبة للحديث الذي يتطلب مقدرة على صياغة الموضوع وفكرته والكلمات التي تستعمل فيه، واثنتان من المهارات المتطلبة من المرسل متعلقتان بعملية فك الرموز وهما (المقدرة على القراءة وفهمها، والاستماع) وهما مهارات مهمة جدا وغير متواجدة لدى الجميع ولا يستطيع الجميع إتقانهما. أما المهارة الاتصالية الخاصة فهي القدرة على التفكير، ووزن الأمور وزنا صحيحا؛ لان هذه المهارات الاتصالية تؤدي إلى التعبير الصحيح، وتؤثر في كفاءة نقل الأفكار والمعلومات إلى الأفراد أو الجماهير المستهدفين في عملية الاتصال.

- **اتجاهات المصدر:** من الممكن أن تؤثر اتجاهات المُرسل على قيامه بالاتصال تأثيرا مباشرا، لذا يجب أن تحد اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه، أو نحو الرسالة أو الجمهور، إذا كانت سلبية ام ايجابية، وذلك لخفض مقدار تأثير الاتجاهات الشخصية لدى القائم بالاتصال.

- **مستوى معرفة المصدر:** من الطبيعي أن يكون لمدى أو مقدار معرفة المصدر (المرسل) بالموضوع الذي يريد التحدث عنه أو القيام بإرساله، تأثير على الرسالة ومضمونها؛ لأن الفرد لا يستطيع أن يقوم في عملية الإرسال بفعالية لمعاني ومحتويات لا يفهمها، من جانب آخر إذا كانت معرفة المرسل اكثر مما يجب أي لدرجة التخصص، من الممكن أن لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة بسبب عدم مقدرته على القيام بالتبسيط للمعاني والمعلومات التي هو بصدد القيام في ايصالها للآخرين، وأيضا عملية استخدامه لمصطلحات فنية مهنية لا يستطيع المستقبِل أن يفهمها.

- **النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعمل فيه المرسل:** يتأثر المرسل بمكانته في النظام الاجتماعي والثقافي الذي يقوم بالاتصال في إطاره، ولكي يحدث التأثير المطلوب من خلال العملية الاتصالية التي يقوم بها، يجب أن يتعرف على أنواع النظم الاجتماعية التي يعمل المرسل من خلالها، وما هي مكانته في هذا النظام الاجتماعي، والأدوار التي يقوم بأدائها، والمهام التي يطلب منه إنجازها، والأوضاع التي يراه الناس فيها، والمعتقدات السياسية والقيم المسيطرة عليه، بالإضافة إلى أنواع السلوك المقبول أو غير المقبول، أي أن مكانة المرسل الذي يقوم بالعملية الاتصالية تلعب الدور الأساسي والهام في عملية الاتصال.

٢- نموذج شانون و ويفر Shannon and waver model

ويقوم هذا النموذج على وجود فكرة أساسية، تبدأ عند مصدر المعلومات الذي تخرج منه الرسالة المرغوبة من بين مجموعة كبيرة من الرسائل الممكنة، وتحمل إلى المرسل خلال قناة اتصال، مثل الصوت الإشارات المختلفة والصور، حيث توضع في رموز Encoding على شكل إشارة وبعدها تنتقل هذه الإشارة بمساعدة أداة اتصال معينة إلى المستقبل، الذي يتلقاها أو يقوم بعملية فك هذه الرموز عن طريق عملية تسمى Decoding وبعد عملية فك الرموز هذه، تمر إلى الهدف Destination، أي أن أساس النشاط الذي يقوم به طرفي العملية. ويكون على المرسل أن يضع أو يصوغ الفكرة الرئيسة في رموز معينة، وعلى المستقبل أن يقوم بعملية فك لهذه الرموز وإعادتها إلى الفكرة الأساسية. ويوضح الشكل التالي الفكرة الأساسية لهذا النموذج. (اسماعيل، ٢٠٠٣م، ٢١٧-٢١٨)

شكل (١) نموذج شانون و ويفر Shannon and waver model للاتصال الإنساني

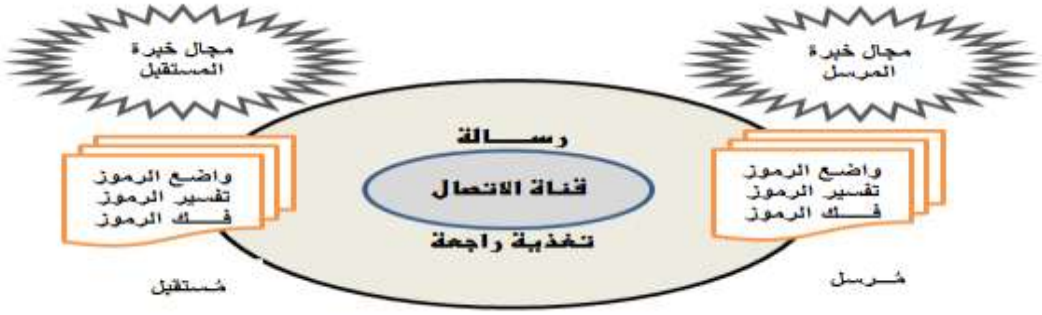
وفي مثل هذا الوضع الذي يوجد في عملية الاتصال أي الترميز والنقل والفك، يجب على مصدر المعلومات أن يضع في اعتباره وجود تشويش أو ضوضاء أو تداخل قد يحدث نتيجة لعوامل معنوية أو نفسية أو آلية، وعندما يحدث مثل التشويش أو الضوضاء والرسالة في طريقها من المرسل إلى المستقبل يؤثر تأثيرا سلبيا في عملية الاتصال، إلى حد أنها تكون عرضة للفشل في تحقيق أهدافها أو أنها تكون عرضة للتحريفات والأخطار المحددة، مما يؤكد على وجود اضطراب وعدم القدرة على الوصول إلى الغاية المنشودة من عملية الاتصال، من هنا نرى مدى وأهمية الابتعاد عن المؤثرات السلبية وأهمية وصول الرسالة بصورة واضحة ومحددة. (نصر الله، ٢٠١٠م، ١٤٨-١٥٠)

ولكي نعالج مشكلة التشويش وتأثيره في العملية الاتصالية يجب إتباع طريقة الإعادة أو التكرار للمعلومات المرسلة، وذلك بقصد إعطاء الفرصة الكافية للمستقبل للقيام في التقاط الإشارة بشكل صحيح، ولكن يجب أن لا ننسى أن عملية التكرار وقد تسبب الملل لدى المستقبل، والملل بدوره يؤدي إلى عدم الانتباه والشرود الذهني، والاتجاه إلى مشاغل أخرى وفي نهاية الأمر إلى تعطيل فهم الرسالة وعملية الاتصال، أيضا وجود الرجع أو التغذية Feed back يعتبر من المفاهيم والجوانب التي لها أهمية في عملية الاتصال؛ لأنها تشير إلى حدوث الاتصال بصورة صحيحة وسليمة وخالية من المعوقات، بالإضافة إلى كونها تعطي للمرسل فكرة عن مدى استجابة وتأثر المستقبل بالرسالة وقبوله لها أو رفضها، والقبول يعني الفهم والاستفادة والرفض، يعني فشل الرسالة في الوصول إلى المستقبل، وتأثيره فيه وعدم تحقيق الأهداف منها. (نصر الله، ٢٠١٠م، ١٤٨-١٥٠)

وعلى هذا النموذج ادخل تعديلا بحيث أخذ في الاعتبار الحقيقة التي تقول؛ إن الاتصال عندما يكون في أشكال كبيرة ينظر إليه وكأنه عملية تدفق للمعلومات أو الرسائل من خلال مجموعة من القنوات، لذا فإن الاهتمام الأول والكبير لا يعطي للكفاءة في عملية الترميز أو تسهيلات النقل والتغلب على التشويش، بل تعطي الأهمية الأولى والكبيرة لعدم الاستمرارية وانقطاع تواصل المعلومات، ولعملية الاختيار التي تحدث هذه النقاط المختلفة، مثل الاختيار الذي يحث عند المصدر أو في مرحلة النقل والإرسال أو في المراحل المختلفة التي ترسل فيها الرسالة، وتضم الرسائل ونقطة وصول الرسالة للمستقبل واستقباله لها؛ كيف يكون وفي أي وضع.

٣- نموذج ولبر شرام Wilbur Schramm

يعتبر ولبرشرام من اوائل علماء الاتصال الذين لاحظوا دائرية الاتصال، ويمكن ان نلاحظ أبعاد ما تناوله من تفسير لهذه الطبيعة من خلال ثلاثة مفاهيم، ويمكن توضيح العلاقات المُتداخلة بينها من خلال الشكل التالي: (اسماعيل، ٢٠٠٣م، ٢٢٢)



شكل (٢) نموذج ولبر شرام Wilbur Schramm للاتصال الإنساني

من خلال الشكل السابق تتمثل مفاهيم الاتصال فيما يلي:

الأول: تعددية الاتجاه (الدائرية)؛ ويوضح ان عملية الاتصال مستمرة بين المرسل والمستقبل، رغم عدم وجود إشارة واضحة للتمييز بينهما، لأن كل منهما يقوم بعملية الترميز أي الإرسال ثم تفكيك الرمز أي الاستقبال في نفس الوقت بمعنى ان الدور الذي يقوم به كل منهما هو دور متغير ومتبادل في الإرسال والاستقبال، ويشرح طبيعة الاتصال، فالفرد :يتكلم – يستمع – يفهم – يستوعب – يسأل –يفكر في كيفية الرد (في وقت واحد).

الثاني: التفاعلية؛ ويبين أن الدور الذي يقوم به كلا من المرسل والمستقبل سواء كان إرسالا أو استقبالا، لا يتم ولا يمكن ظهوره إلا في حالة وجود خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل.

الثالث: الخبرة المشتركة؛ ويؤكد فيه على مبدأ الأرضية المشتركة وذلك انه في حالة وجود فردين من ثقافتين مختلفتين يتكلمان لغتين مختلفتين؛ فإن الاتصال لا يتم.

وينظر هذا النموذج إلي جمهور الاتصال علي أساس تجمعات، فكل فرد عضو في جماعة، وتأثير وسائل الاتصال يُصبح أسهل وأكبر إذا غذينا مجموعات العمل بالأفكار والمعلومات عن طريق بعض الأفراد (قادة الرأي) الذين يستقبلون الرسائل الفنية.

٤- نموذج لاسويل

قدم لاسويل نموذجا عاما للاتصال، مؤكدا عنصر التأثير في عملية الاتصال، ويظهر النموذج الذي قدمه من خلال عباراته المشهورة من يقول؟ ولماذا؟ ولمن؟ بأية وسيلة؟ وبأي تأثير؟ بما يوضح تحت أي ظرف يتم إرسال الرسالة؟ ويمكن توضيح العلاقات المُتداخلة بينها من خلال الشكل التالي: (المشارقة، ٢٠١٣م)

١	من يقول؟	←	المرسل
٢	ماذا يقول؟	←	الرسالة
٣	لمن يقول؟	←	المستقبل
٤	بأي وسيلة أو قناة؟	←	قناة الاتصال
٥	ما التأثير؟	←	التغذية الراجعة

شكل (٣) نموذج هارولد لاسويل للاتصال الإنساني

ويتضح من الشكل السابق، تركيز هذا النموذج علي الرسائل اللفظية فضلاً عن غير اللفظية، وأن الاتصال يسير باتجاه واحد يؤثر فيه الفرد علي غيره من خلال رسائله، كما يتضح أنه لم يهتم بعنصر الاستجابة بوصف الاتصال يسير في اتجاه واحد من المرسل إلي المستقبل.

٥- نموذج جيربنز

وقد قدم جيربنر عام 1956 نموذج لعملية الاتصال أكثر تفصيلا أضاف فيه خطوات هامة، ولكنه أغفل عنصر التشويش من نموذجه الذي يتلخص على النحو التالي: (مكاوي و السيد، ١٩٩٨م، ٣٨)

١ – شخص ما	**٢ – يدرك حدثاً**	**٣ – ويستجيب**
٤ – في موقف ما	**٥ – عبر وسائل**	**٦ – ليضع مواد مناسبة**
٧ – بشكل ما	**٨ – وسياق**	**٩ – ينقل محتوى ويؤثر**

وتبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة، يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات، ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإرشادات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش والعشوائية.

وباستقراء ما سبق عرضه من نماذج للاتصال الإشرافي، يتضح تأكيدها علي مجموعة من الأسس والمبادئ التي ينبغي توافرها لنجاح عملية الاتصال، والاستفادة منها في دعم وتحديد سبل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية – وذلك في ضوء الهدف من الدراسة - فالدراسة الحالية ليس بصدد تَبَنِّي نموذج معين ومحاولة تطبيقه، أو دراسة هذه النماذج من أجل تكوين نموذج متكامل، ولكن أبرز ما تم الاستفادة منه يتمثل في: ترابط وتكامل العناصر الأساسية لعملية الاتصال، والمتمثلة في؛ (المرسل – المستقبل – الرسالة – الوسيلة – التغذية العكسية) بصورة لا تسمح لغياب أي عنصر منها، لأنه في حالة وجود قصور أو خلل في أي عنصر من هذه العناصر أو ضعف فعاليته، فإنه يؤدي إلي ضعف عملية الاتصال وعدم تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها.

كما أكدت النماذج علي وضوح الهدف من عملية الاتصال ودعم وتطوير المهارات الاتصالية لدى كل من المرسل والمستقبل، دعماً للتأثيرات المتبادلة بينهم في البيئة التي يعملون بها، وتربطهم فيها علاقات مختلفة مع غيرهم من الجهات والأفراد، كما أنه من الضروري معرفة طبيعة النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعمل فيه المرسل، ومراعاة وجود تشويش أو ضوضاء أو تداخل قد يحدث نتيجة لعوامل معنوية أو نفسية أو آلية، وعندما يحدث مثل هذا التشويش أو الضوضاء، وتكون الرسالة في طريقها من المرسل إلى المستقبل؛ فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا في عملية الاتصال، وبالتالي ينبغي التغلب علي هذا التشويش.

رابعاً: ملامح الاتصال الإشرافي بالتعليم الأزهري قبل الجامعي

يشير الواقع الحالي للإشراف بالمعاهد الأزهرية إلى أنه يعمل بموجب قرار شيخ الأزهر رقم ١٦٨ لسنة ١٩٧٥م، والذي حدد فيه أجهزة الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، ومنها الإدارة العامة للتوجيه للعلوم الشرعية والعربية، والإدارة العامة للتوجيه الفني للعلوم الثقافية، وتم تقسيم كل إدارة من الإدارات السابقة إلى أقسام منفصلة موزعة على مراحل التعليم قبل الجامعي بالأزهر وحدد القرار أهم مسئوليات

واختصاصات الإدارة المركزية للتوجيه في: اقتراح الأسلوب المناسب للتوجيه في المناطق ومتابعته، والاشتراك مع إدارة التدريب في دراسة احتياجات التوجيه الفني وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لذلك، والإشراف على أقسام التوجيه بالمناطق الأزهرية. (الأزهر الشريف، ١٩٧٥م)

وبموجب قرار شيخ الأزهر رقم ٢٧٠ لسنة ١٩٧٨م؛ تشرف المناطق الأزهرية بمختلف المحافظات على الشئون الفنية والمالية والإدارية بجميع مراحل التعليم الأزهري، وبكافة أنواعه كل في دائرة اختصاصاتها. (الأزهر الشريف، ١٩٧٨م) كما حدد القرار رقم ١٦٨ لسنة ١٩٧٥م أقسام التوجيه الفني بالمناطق الأزهرية في (قسم التوجيه الفني للعلوم الدينية بالتعليم الابتدائي - قسم التوجيه الفني للعلوم الثقافية بالتعليم الابتدائي - قسم التوجيه الفني للعلوم العربية والدينية بالتعليم الإعدادي - قسم التوجيه الفني للعلوم الثقافية بالتعليم الإعدادي - قسم التوجيه الفني للعلوم العربية والدينية بالتعليم الثانوي - قسم التوجيه الفني للعلوم الثقافية بالتعليم الثانوي)، وتتبع هذه الأقسام مدير المنطقة إدارياً، والإدارة العامة للعلوم الشرعية والعربية والمواد الثقافية فنياً. (الأزهر الشريف، ١٩٧٥م)

وتتمثل أهم مسئوليات واختصاصات تلك الأقسام في: "تنفيذ ما يرد إليها من الإدارة العامة للتوجيه الفني بالإدارة المركزية من توجيهات تهدف إلى رفع كفاءة الأداء في تدريس المواد بالمراحل المختلفة، وجمع ما يرد إلى الأقسام من المعاهد متعلقاً بالتقارير الفنية من ملاحظات وإرسالها إلى الإدارة العامة للتوجيه الفني بالإدارة المركزية، والمشاركة في تدريب المعلمين بالمنطقة، والمشاركة في وضع أسئلة الامتحانات بالمناطق والالتزام بالتوصيف الوارد إليها من الإدارة المركزية". (الأزهر الشريف، ١٩٧٥م)

وينص قرار وكيل الأزهر رقم (٢٤٠٦) لسنة ١٩٩٥م على أن يكون نصاب الموجه من المدرسين والمدرسين الأوائل بالمرحلة الثانوية ستة وعشرين مدرساً (الأصلي والمستعان به لسد العجز) ونصاب الموجه بالمعاهد الابتدائية والإعدادية المشتركة (ثمانية وعشرون مدرساً (الأصلي والمستعان به لسد العجز) ويلزم وجود موجه وموجه أول كحد أدنى للمادة في كل مرحلة لكل منطقة، كما يكون لكل مادة موجه عام، ويصدر من قطاع المعاهد الأزهرية قواعد تحدد الأعداد المطلوبة بالنسبة للموجهين العموم (علوم دينية وعربية وثقافية) طبقاً لأعداد الموجهين والموجهين الأوائل بالمنطقة ويشرف الموجه الأول على ثلاثة من الموجهين على الأكثر. (الأزهر الشريف، ١٩٩٥م)

ويتضمن نفس القرار رقم (٢٤٠٦) لسنة ١٩٩٥م أهم واجبات الموجه الأول بالمعاهد الأزهرية، والتي تتمثل في: "متابعة تنفيذ المناهج المتصلة بالمادة الدراسية وسلامة تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، متخذاً في ذلك كل ما يراه من أساليب تربوية، وإعداد خطة عامة مع الموجهين لزيارة المعاهد تتضمن الهدف من الخطة ونواحي العمل، ومواعيد الزيارة وغيرها من مستلزمات التوجيه والتقويم، وكتابة التقارير الدورية إلى الإدارة المركزية للمعاهد، بحيث تتضمن مشكلات ومستويات تدريس المادة ورأيه في الخطط والمناهج والكتب الدراسية، والقيام بالتوجيه والإرشاد والتقويم لموجهي المادة ومتابعة مستويات الكفاية للمعلمين، وعقد دورات تدريبية تهدف إلى رفع مستوى الأداء في التدريس وخاصة للمعلمين الجدد وتوجيههم التوجيه السليم، وتقييم الوسائل اللازمة لرفع مستوى الأداء بالنسبة لاستخدام الوسائل التعليمية في المعاهد، وتشجيع ورعاية وبث روح التعاون بين هيئات التدريس والموجهين، وكذا بث روح الانضباط الديني والخلقي والعلمي بين الطلاب، ومتابعة الجهود التي تبذلها هيئات التدريس وخاصة فيما يتعلق بمدى مشاركة الطلاب في الأنشطة المدرسية". (الأزهر الشريف، ١٩٩٥م)

كما تضمن القرار أيضاً أهم واجبات الموجه بالمعاهد الأزهرية، والتي تتمثل في: "الاتفاق على خطة التوجيه مع الموجه الأول وإخطاره بأي تعديل فيها، وتوجيه المعلمين الأوائل إلى الطريقة المثلى في تدريس المادة ومعاونتهم على تذليل ما يصادفهم من صعاب وعقبات، وعقد اجتماعات لاختيار أفضل الطرق لتدريس المادة مستعيناً في ذلك برأي الموجه الأول، وكذلك دراسة أهم المشاكل التي تقابل المعلمين في تدريس المادة وعلاجها، وكتابة تقرير فني عن كل معلم يقوم بزيارته من حيث طريقة تدريسية وعنايته بتحضير الدرس، ومدى استخدام الوسائل التعليمية، وعرض المعلومات وتجاوب الطلاب مع معلميهم، وتقييم مستوى الطلاب من الناحية التحصيلية عن طريق الاختبارات ونتائج الامتحانات وذلك لمعرفة مدى الاستفادة من العملية التعليمية، وإعداد تقرير دوري في نهاية كل خطة يتناول المنهج والكتب المدرسية وطرق التدريس والوسائل التعليمية ومستويات المعلمين، ومستويات التحصيل للطلاب". (الأزهر الشريف، ١٩٩٥م)

وقد صدر قرار فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣م بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الصادر بالقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م المُضاف إلي القانون بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧م، والمعدل بالقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٣م متضمناً أعباء العمل لشاغلي وظائف التوجيه بالمعاهد الأزهرية، والتي تتمثل في: إعداد الخطة العامة للتوجيه في مادة التخصص وفي النشاط المصاحب ومتابعة تنفيذها، وتحديد موقف المادة أو النشاط من حيث العجز والزيادة في المعاهد الداخلة في نطاق اختصاص الموجه وسبل علاجها، ووضع خطة ميدانية لزيارة المعاهد الداخلة في نطاق اختصاص الموجه للوقوف علي المستوي الدراسي للطلاب ومدي تنفيذ الأنشطة التربوية المُصاحبة للتخصص، ومتابعة الاداء التدريسي للمعلم وتقويم أدائه وتقديم جميع أنواع المساعدة والدعم الفني الذي يحتاجه المعلم، والمشاركة في إعداد أسئلة الامتحانات لمادة التخصص والإشراف علي امتحانات النقل وتقدير الدرجات، وتقديم المقترحات وإعداد الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير المادة أو النشاط. (الأزهر الشريف، ٢٠١٣م)

وحدد نفس القرار رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣م؛ معايير الأداء التعليمية لوظائف التوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية علي النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية: (الأزهر الشريف، ٢٠١٣م)

١- مجال القيادة: ويتضمن الوعي والالتزام بالرؤية المستقبلية للتعليم الأزهري في مصر، وتبني مدخلاً علمياً لإدارة عمليات التغيير التربوي، واستخدام الأساليب العلمية في إدارة الصراعات، وتوظيف قدرات وخصائص العاملين معه لتحقيق التعليم الفعال للطلاب، والالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.

٢- مجال التنمية المهنية: ويتضمن تفعيل عناصر التنمية المهنية لنفسه ولزملائه من الموجهين والمعلمين، وتدعيم وحدات التدريب والتقويم المدرسية، وتدعيم أنشطة تحسين الأداءات، وتعظيم الاستفادة من البحوث التربوية والثقافية والإسلامية.

٣- مجال تفعيل المنهج وتطويره: ويتضمن استخدام مداخل علمية مناسبة لربط المنهج بالبيئة، والحرص علي تحقيق التكامل بين المناهج المُختلفة، والمشاركة مع الممارسين التربويين في تصميم وتنفيذ خطط لتفعيل المنهج وتطويره.

٤- مجال المتابعة والتقويم: ويتضمن المشاركة في تطوير نظام فعال للمتابعة والتقويم لتحسين الأداء، والعمل علي متابعة تنفيذ المنهج وتقويم نواتج التعلم، وتشجيع ممارسات التقويم الذاتي، والمشاركة في دعم خطط وتطوير المدرسة.

٥- مجـال مجتمـع الـتعلم: ويتضـمن الـوعي بمفهـوم مجتمـع الـتعلم وتفعيـل أسـاليب تنميتـه، والحـرص علـي تنويـع مصـادر المعرفـة والـتعلم، وتـدعيم ثقافـة الـتعلم الـذاتي بـين أعضـاء مجتمـع الـتعلم، ومراعـاة إبـداعات الممارسـين التربـويين والعمـل علـي الإفـادة منهـا، وترسـيخ العلاقـات الإنسانية وثقافة قبول الآخر في مجتمع التعلم.

ويُشـترط لشُـغل وظيفـة موجـه؛ الحصـول علـي مؤهـل عـال تربـوي، أو مؤهـل عـال فـي مجـال تخصصه بالإضافة إلي شهادة إجازة التأهيل التربوي - ويُستثني من هذا الشرط الشاغلون لوظائف تعليمية في تاريخ العمل بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧م – بالإضـافة إلـي قضـاء مدة بينيـة قدرها خمس سنوات علي الأقل فـي وظيفـة (معلم أول) أو مـا فـي مستواها، واجتيـاز الاختبـارات التـي تقيس المهـارات العامـة والمهارات التخصصية، واجتياز الاختبارات التي تقيس التمكن فـي مجـال التخصـص الأكـاديمي وفقاً لمـا تُحـدده الأكاديميـة المهنيـة للمعلمـين، والحصـول علـي شـهادة الصـلاحية لمزاولـة الوظيفـة المرقـي إليهـا، والحصول علي تقريري تقويم أداء بمرتبة فوق المتوسط علـي الأقل فـي السـنتين السـابقتين مباشـرة علـي النظر في الترشيح لشغل هذه الوظيفة. (الأزهر الشريف، ٢٠١١م)

وتضمنت بطاقة الوصف الوظيفي لموجه (المادة/ النشاط) بالتعليم الأزهري قبل الجـامعي؛ قيامـه بتنفيذ برنامج لزيارة المعاهد الواقعة في نطاق المنطقة الأزهرية في إطار واجباته ومسئولياته، وذلك علي الوجه التالي: (الأزهر الشريف، ٢٠١١م)

- **زيارة استطلاعية قبل افتتاح المعاهد،** للإعداد والتجهيز والتهيئة للعام الدراسي الجديد.
- **زيارة فنية أولى (توجيهية)** من بدء العام الدراسي وتنتهي آخر أكتوبر.
- **زيارة فنية ثانية (متابعة وتوجيه وتقويم)** تبدأ عقب الزيارة التوجيهية وتنتهي قبل عطلة نصف العام.
- **زيارة فنية ثالثة (متابعة وتوجيه وتقويم)** وتتم علي مدي النصـف الثـاني من العـام الدراسـي علـي أن يتم تغطية جميع المعاهد بالمنطقة خلال العام الدراسي.

ومن خلال ما سبق يتضح اهتمام القيادات الأزهرية بقضية الإشراف التربـوي وتطويرهـا، والتـي تظهر في اهتمامها بتعدد وتنوع مجالات معايير الأداء التعليمية لوظائف التوجيه الفني بالمعاهد الأزهريـة وشمولها لجوانـب العمليـة التعليميـة (المعلـم – الطالـب – المنـهج - الإدارة – البيئـة)، كمـا تتضـمن متابعـة وتقويم الموقف التعليمي بشكل متكامل لربط مـا يـتم فـي المعهد من أعمـال ونشـاطات وأهداف ومـدى مـا تحقق منها في إطار السياسـة التعليميـة بـالأزهر الشـريف ومتطلباتهـا وأهدافها المنشـودة، كمـا أكـدت علـي المشاركة والتعاون وترسيخ العلاقات الإنسانية وثقافة قبول الآخر فـي مجتمـع الـتعلم، واسـتخدام الأسـاليب العلمية في إدارة الصراعات، وتعدد وتنوع الزيارات الميدانية التي يقوم بها الموجهون دعماً للتواصل فيما بينهم.

ولا شك أن هذه الجهود تستحق الثنـاء مـن جهـة، كمـا تسـتحق التأمـل ودراسـة مـا يواجههـا مـن مشكلات ميدانياً من جهة أخرى، فقد يبدو الواقع التشريعي علـي المسـتوى النظـري مثاليـاً، ولكنـه يختلـف علي أرض الواقع؛ نتيجة العديد من المؤثرات والعوامل البيئيـة والاقتصـادية والنفسـية والمعرفيـة والتقنيـة وغيرهـا، وبالتـالي فـإن المعلومـات المتـوفرة فـي هـذا الصـدد كانـت غيـر كافيـة لإعطـاء صـورة متكاملـة وصـادقة للتعبيـر عـن هـذا الواقـع. لـذلك تتنـاول الدراسـة فـي المحـور التـالي؛ إجـراءات الدراسـة الميدانيـة وتحليل نتائجها، والتي تتضمن رصد وتحليل مشكلات الاتصـال الإشـرافي بالمرحلـة الابتدائيـة الأزهريـة وسبل التغلب عليها – ميدانياً – من وجهة نظر كل من من المعلمين والموجهين.

المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

هدفت الدراسة الميدانية إلي رصد وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة من (معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية والموجهين) - في نطاق محافظة الدقهلية - حول مشكلات الاتصال الإشرافي التي تواجههم في عملهم وسبل التغلب عليها.

واستخدمت الدراسة (الاستبانة) كأداة للجانب الميداني، باعتبارها مصدراً جيداً للحصول على المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعداد استبانتين علي النحو التالي: الاستبانة الأولى؛ موجهة إلي معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية. والاستبانة الثانية: موجهة إلى مسئولي الإشراف التربوي من الموجهين والموجهين الأوائل في نطاق محافظة الدقهلية. وقد مرت عملية إعداد أداة الدراسة بالخطوات التالية:

١. الاطلاع على الأدب النظري الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وإجراء مقابلات شخصية غير مقننة مع عدد (١٥) موجه، وعدد (٢٨) معلم بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية لاستقاء مشكلات الاتصال الإشرافي من منبعها الرئيس، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانتين.

٢. تم صياغة عبارات الاستبانتين في صورتهما الأولية، وعرضهما على السادة المحكمين من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمتهما للغرض منهما، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

٣. تم تجميع ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وكان من أهم هذه التعديلات حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها.

٤. تم التوصل إلي الصورة النهائية لأداة الدراسة (الاستبانتين). وفيما يلي جدول يوضح محاور كل استبانة منهما وعدد العبارات في كل محور، وذلك علي النحو التالي:

جدول (١) وصف أداة الدارسة

الاستبانة الأولى: استبانة المعلمين				الاستبانة الثانية: استبانة الموجهين			
	المحور	عدد العبارات	إجمالي المحور	إجمالي الاستبانة		المحور	عدد العبارات	إجمالي المحور	إجمالي الاستبانة
أولاً: مشكلات الاتصال الإشرافي	أ- مشكلات متعلقة بالموجه	٦	٣٠	٥٠	أولاً: مشكلات الاتصال الإشرافي	أ- مشكلات متعلقة بالمعلم	٥	٢٥	٤٥
	ب- مشكلات متعلقة بالرسالة	٦				ب- مشكلات متعلقة بالموجه	٥		
	ج- مشكلات متعلقة بالمعلم	٦				ج- مشكلات متعلقة بالمنطقة الأزهرية	٥		
	ج- مشكلات متعلقة بالوسيلة	٦				د- مشكلات متعلقة بالمعهد الأزهري	٥		
	ه- مشكلات التغذية الراجعة	٦				ه- مشكلات بيئية	٥		
ثانياً: سبل التغلب عليها		٢٠	٢٠		ثانياً: سبل التغلب عليها		٢٠	٢٠	

من خلال الجدول (١) يتضح ما يلي:

- اشتملت الاستبانة الأولى علي محورين، تضمن المحور الأول منهما؛ مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية ويتكون من (٣٠ عبارة)، مقسمة إلي (مشكلات متعلقة بالموجه وعددها ٦ عبارات - مشكلات متعلقة بالرسالة وعددها ٦ عبارات - مشكلات متعلقة بالمعلم وعددها ٦ عبارات - مشكلات متعلقة بالوسيلة وعددها ٦ عبارات - مشكلات متعلقة بالتغذية الراجعة وعددها ٦ عبارات)، وتضمن المحور الثاني منهما؛ سبل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية ويتكون من (٢٠ عبارة).
- اشتملت الاستبانة الثانية علي محورين، تضمن المحور الأول منهما؛ مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية ويتكون من (٢٥ عبارة)، مقسمة إلي (مشكلات متعلقة بالمعلم وعددها ٦ عبارات - مشكلات متعلقة بالموجه وعددها ٦ عبارات - مشكلات متعلقة بالمنطقة الأزهرية وعددها ٦ عبارات - مشكلات متعلقة بالمعهد الأزهري وعددها ٦ عبارات - مشكلات بيئية وعددها ٦ عبارات)، وتضمن المحور الثاني منهما؛ سبل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية ويتكون من (٢٠ عبارة).

وقد صيغت أسئلة الاسبانيتين لتحديد مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وسبل التغلب عليها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة التحقق (كبيرة جدا - كبيرة - متوسطة – ضعيفة – ضعيفة جدا)، بحيث يجيب أفراد العينة عليها بوضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تتفق مع آرائهم، ويترك لأفراد عينة الدراسة حرية إضافة مقترحات أخرى في نهاية كل محور.

وللتحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة؛ تم حساب **الصدق** (بمعني أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه)، **والثبات** (بمعني أن تُعطى الاستبانة نفس النتائج تقريباً إذا أُعيد تطبيقها علي نفس الأشخاص في فترتين متتاليتين وفي نفس الظروف). (عطيفة، ٢٠٠٢م، ٢٩٥)، وذلك علي النحو التالي:

١. **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** لإعطاء مؤشر لصدق الاستبانة؛ تم عرضها على عدد من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال التربية، بلغ عددهم (١١) محكمًا. وقد تم تعديل ما اتفق عليه (٩) من مجموع (١١) محكماً، أي بما يمثل نسبة اتفاق (٨١,٨%) من المحكمين.

٢. **الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة:** تم التأكد من الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط لدرجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدولين (٢) و (٣).

جدول (٢) الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى (استبانة المعلمين)

أولاً: مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية									
أ- مشكلات متعلقة بالموجه		ب- مشكلات متعلقة بالرسالة		ج- مشكلات متعلقة بالمعلم		ج- مشكلات متعلقة بالوسيلة		هـ- مشكلات التغذية الراجعة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧٤**	٧	٠.٥٧**	١٣	٠.٧٦**	١٩	٠.٦٢**	٢٥	٠.٧١**
٢	٠.٣٦**	٨	٠.٣٤**	١٤	٠.٧٤**	٢٠	٠.٤٥**	٢٦	٠.٥٧**
٣	٠.٤٢**	٩	٠.٣٧**	١٥	٠.٣٨**	٢١	٠.٦٦**	٢٧	٠.٧٠**
٤	٠.٧٦**	١٠	٠.٣٢**	١٦	٠.٧٢**	٢٢	٠.٦٤**	٢٨	٠.٦٨**
٥	٠.٣٥**	١١	٠.٣١**	١٧	٠.٥٨**	٢٣	٠.٦٨**	٢٩	٠.٦٧**
٦	٠.٣٨**	١٢	٠.٣٥**	١٨	٠.٧١**	٢٤	٠.٧٢**	٣٠	٠.٦٦**
ثانياً: سبل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية									
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧٩**	٥	٠.٦٢**	٩	٠.٧٧**	١٣	٠.٧٥**	١٧	٠.٦٩**
٢	٠.٥٧**	٦	٠.٦٠**	١٠	٠.٦٦**	١٤	٠.٦٣**	١٨	٠.٦٣**
٣	٠.٥٥**	٧	٠.٧٠**	١١	٠.٨٣**	١٥	٠.٦٩**	١٩	٠.٧٨**
٤	٠.٧١**	٨	٠.٦٥**	١٢	٠.٧٣**	١٦	٠.٧١**	٢٠	٠.٦٦**

**** دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١**

من خلال الجدول (٢) يتضح أن قيم معاملات الارتباط جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، أي أن كل فقرة ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بعد حذف درجتها من الدرجة الكلية للمحور، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لاستبانة المعلمين.

جدول (٣) الاتساق الداخلي للاستبانة الثانية (استبانة الموجهين)

أولاً: مشكلات الاتصال الإشرافي بين الموجهين والمعلمين بالمرحلة الابتدائية الأزهرية									
أ- مشكلات متعلقة بالمعلم		ب - مشكلات متعلقة بالموجه		ج - مشكلات متعلقة بالمنطقة الأزهرية		د- مشكلات متعلقة بالمعهد		هـ- مشكلات بيئية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧١**	٦	٠.٦٧**	١١	٠.٧٩**	١٦	٠.٥٦**	٢١	٠.٧٤**
٢	٠.٧١**	٧	٠.٥٢**	١٢	٠.٧٧**	١٧	٠.٧٠**	٢٢	٠.٧٤**
٣	٠.٨٥**	٨	٠.٨٣**	١٣	٠.٧٥**	١٨	٠.٨١**	٢٣	٠.٧٩**
٤	٠.٤٩**	٩	٠.٥٦**	١٤	٠.٦٨**	١٩	٠.٨٧**	٢٤	٠.٨٤**
٥	٠.٨٠**	١٠	٠.٨٣**	١٥	٠.٦٨**	٢٠	٠.٨٥**	٢٥	٠.٨٠**
ثانياً: سبل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية									
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٧٧**	٥	٠.٧٥**	٩	٠.٧٤**	١٣	٠.٧٧**	١٧	٠.٧٤**
٢	٠.٧٩**	٦	٠.٧٩**	١٠	٠.٨٢**	١٤	٠.٧٩**	١٨	٠.٧٧**
٣	٠.٧٧**	٧	٠.٧٥**	١١	٠.٧٥**	١٥	٠.٧٩**	١٩	٠.٧٧**
٤	٠.٨١**	٨	٠.٧٥**	١٢	٠.٨٢**	١٦	٠.٨٥**	٢٠	٠.٧٨**

** دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١

من خلال الجدول (٣) يتضح أن قيم معاملات الارتباط جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، أي أن كل فقرة ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بعد حذف درجتها من الدرجة الكلية للمحور، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لاستبانة الموجهين.

٣. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha Chornbach:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) من المعادلة: (Johnson and Larry, 2013, 171)

$$\propto = \frac{N \times \bar{r}}{1 + (N-1) \times \bar{r}}$$

حيث α معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وN عدد مفردات الاستبانة أو المحور، و $\bar{r}$متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter-Item Correlation، ويحسب من خارج قسمة مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور على عدد مفردات الاستبانة أو المحور. ويوضح الجدول (٤) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها بتحليل الثبات.

جدول (٤) قيم معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" والصدق الذاتي لأداة الدراسة

الاستبانة الأولى: استبانة المعلمين					الاستبانة الثانية: استبانة الموجهين				
المحور		عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الصدق	مستوى الثبات والصدق (مرتفع)	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الصدق	مستوى الثبات والصدق (مرتفع)
أ- مشكلات متعلقة بالموجه	أولا: مشكلات الاتصال الإشرافي	٦	٠.٦٧	٠.٨٢		أ- مشكلات متعلقة بالمعلم	٥	٠.٧٦	٠.٨٧	
ب- مشكلات متعلقة بالرسالة		٦	٠.٧٢	٠.٨٥		ب- مشكلات متعلقة بالموجه	٥	٠.٧٣	٠.٨٥	
ج- مشكلات متعلقة بالمعلم		٦	٠.٧٠	٠.٨٤		ج- مشكلات متعلقة بالمنطقة الأزهرية	٥	٠.٧٨	٠.٨٨	
ج- مشكلات متعلقة بالوسيلة		٦	٠.٦٩	٠.٨٣		د- مشكلات متعلقة بالمعهد	٥	٠.٨٢	٠.٩١	
هـ- مشكلات التغذية الراجعة		٦	٠.٧٤	٠.٨٦		هـ- مشكلات بيئية	٥	٠.٨٤	٠.٩٢	
إجمالي المحور الأول		٣٠	٠.٩١	٠.٩٦		إجمالي المحور الأول	٢٥	٠.٩٥	٠.٩٧	
ثانياً: سبل التغلب عليها		٢٠	٠.٩٤	٠.٩٧		ثانياً: سبل التغلب عليها	٢٠	٠.٩٦	٠.٩٨	
إجمالي الاستبانة		٥٠	٠.٩٦	٠.٩٨		إجمالي الاستبانة	٤٥	٠.٩٧	٠.٩٩	

من خلال الجدول (٤) يتضح أن معامل ألفا (كرو نباخ) للثبات الكلى للاستبانة الأولى يساوى (٠.٩٦) وهو معامل ثبات عالي، وبأخذ الجذر التربيعي ينتج معامل الصدق الذاتي ومقداره (٠.٩٨)، وبالنظر إلى كل محور على حدة نجد أن معامل الثبات للمحور الأول والمتعلق بمشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية كان مقداره (٠.٩١) ومعامل صدق مقداره (٠.٩٦) ،أما المحور الثاني والمتعلق بسبل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية فقد كان معامل الثبات له (٠.٩٤) ومعامل صدق مقداره (٠.٩٧)، وهى قيم صدق وثبات عالية إجمالاً لجميع محاور الاستبانة ومقبولة إحصائياً.

كما أن معامل ألفا (كرو نباخ) للثبات الكلى للاستبانة الثانية يساوى (٠.٩٧) وهو معامل ثبات عالي، وبأخذ الجذر التربيعي ينتج معامل الصدق الذاتي ومقداره (٠.٩٩) وهو ما يشير إلى أن مستوى صدق عالي، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة، وبالنظر إلى كل محور على حدة نجد أن معامل الثبات للمحور الأول والمتعلق بمشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية كان مقداره (٠.٩٥) ومعامل صدق مقداره (٠.٩٧)، أما المحور الثاني والمتعلق بسبل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية فقد كان معامل الثبات له (٠.٩٦) ومعامل صدق مقداره (٠.٩٨)، وهى قيم صدق وثبات عالية إجمالاً لجميع محاور الاستبانة ومقبولة إحصائياً.

مُجتمع الدراسة

يتألف المجتمع الذي اشتُقت منه عينة الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية والموجهين في نطاق محافظة الدقهلية، وبياناتهم علي النحو الآتي:

- بلغ عدد المعلمون إجمالاً ٧٢١٠ معلم، بمُختلف الإدارات التعليمية التابعة لمنطقة الدقهلية الأزهرية خلال العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م. (الأزهر الشريف، ٢٠١٩م ، ب) وقد تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين بطريقة عشوائية من بين ثمان إدارات تعليمية هي: (المنصورة – طلخا – دكرنس – منية النصر – بلقاس – الجمالية – أجا – السنبلاوين)، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من المعلمين ٣٦٨ فرداً، بنسبة ٥,١٠% من إجمالي عدد المعلمين، وقد روعي عند اختيار الإدارات التعليمية تمثيلها لـ (شمال – وسط – جنوب) محافظة الدقهلية بحيث لا يكون التركيز علي جهة محددة فقط، كما روعي تمثيل عينة الدراسة للنوعين (ذكر – أنثي)، وتمثيلها لمواقع مختلفة (ريف – حضر)، وتمثيلها لسنوات خبرة مختلفة (أقل من خمسة سنوات – من خمسة إلي عشرة سنوات – أكثر من عشرة سنوات)، بالإضافة إلي تقارب الخصائص والإمكانات المادية والبشرية لعينة الدراسة مع الخصائص والإمكانات المادية والبشرية للمجتمع الأصلي. وقد تم توزيع عدد ٣٧٩ استبانة للمعلمين، عادت منها ٣٦٨، وبالتالي تصبح النسبة المئوية للفقد حوالي٢,٩٠%، بسبب عدم رجوع الاستجابات بعض الاستبانات (٤ استبانات) وعدم استكمال استجابات البعض الآخر (٧ استبانات).
- بلغ عدد موجهي المرحلة الابتدائية الأزهرية إجمالاً نحو١٩٤ موجهاً، يتم توزيعهم كالآتي: ١٧٤ موجهاً، و ١١ موجهاً أولاً، و ٩ موجهاً عاماً، وذلك علي مستوى الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية وفقاً لإحصائية الموجهين للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م. (الأزهر الشريف، ٢٠١٩م ، أ) وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم، حيث تم التطبيق ميدانياً على عدد ٧٢ فرداً بنسبة ٣٧,١١ % من إجمالي عدد موجهي المرحلة الابتدائية الأزهرية، حيث روعي أن أفرادها ممن يقومون بالإشراف علي الإدارات التعليمية الثمانية التي تم اختيارها في عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية ممن يتعاملون بشكل مباشر معهم، وقد روعي تنويع أفراد عينة الدراسة من الموجهين بين (ذكر – أنثي) و (موجه – موجه أول). ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة النهائية من المعلمين والموجهين، والتي تم التعامل مع بياناتها إحصائياً.

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين

الإدارة التعليمية		المعلمون (ن = ٣٦٨)						الموجهون (ن = ٧٢)					
		ريف		حضر		إجمالي		موجه		موجه أول		إجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المنصورة	ذكر	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٣	٤,١٦	٢	٢,٧٨	٥	٦,٩٤
	أنثي	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٢	٢,٧٨	٢	٢,٧٨	٤	٥,٥٦
	إجمالي	٢٤	٦,٥٠	٢٢	٦,٠٠	٤٦	١٢,٥٠	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٤	٩	١٢,٥٠
طلخا	ذكر	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٣	٤,١٦	٢	٢,٧٨	٥	٦,٩٤
	أنثي	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٢	٢,٧٨	٢	٢,٧٨	٤	٥,٥٦
	إجمالي	٢٤	٦,٥٠	٢٢	٦,٠٠	٤٦	١٢,٥٠	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٤	٩	١٢,٥٠
دكرنس	ذكر	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٣	٤,١٦	٢	٢,٧٨	٥	٦,٩٤
	أنثي	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٢	٢,٧٨	٢	٢,٧٨	٤	٥,٥٦
	إجمالي	٢٤	٦,٥٠	٢٢	٦,٠٠	٤٦	١٢,٥٠	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٤	٩	١٢,٥٠
منية النصر	ذكر	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٣	٤,١٦	٢	٢,٧٨	٥	٦,٩٤
	أنثي	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٢	٢,٧٨	٢	٢,٧٨	٤	٥,٥٦
	إجمالي	٢٤	٦,٥٠	٢٢	٦,٠٠	٤٦	١٢,٥٠	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٤	٩	١٢,٥٠
بلقاس	ذكر	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٣	٤,١٦	٢	٢,٧٨	٥	٦,٩٤
	أنثي	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٢	٢,٧٨	٢	٢,٧٨	٤	٥,٥٦
	إجمالي	٢٤	٦,٥٠	٢٢	٦,٠٠	٤٦	١٢,٥٠	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٤	٩	١٢,٥٠
الجمالية	ذكر	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٣	٤,١٦	٢	٢,٧٨	٥	٦,٩٤
	أنثي	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٢	٢,٧٨	٢	٢,٧٨	٤	٥,٥٦
	إجمالي	٢٤	٦,٥٠	٢٢	٦,٠٠	٤٦	١٢,٥٠	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٤	٩	١٢,٥٠
أجا	ذكر	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٣	٤,١٦	٢	٢,٧٨	٥	٦,٩٤
	أنثي	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٢	٢,٧٨	٢	٢,٧٨	٤	٥,٥٦
	إجمالي	٢٤	٦,٥٠	٢٢	٦,٠٠	٤٦	١٢,٥٠	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٤	٩	١٢,٥٠
السنبلاوين	ذكر	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٣	٤,١٦	٢	٢,٧٨	٥	٦,٩٤
	أنثي	١٢	٣,٢٥	١١	٣,٠٠	٢٣	٦,٢٥	٢	٢,٧٨	٢	٢,٧٨	٤	٥,٥٦
	إجمالي	٢٤	٦,٥٠	٢٢	٦,٠٠	٤٦	١٢,٥٠	٥	٦,٩٤	٤	٥,٥٤	٩	١٢,٥٠
إجمالي العينة من الذكور		٩٦	٢٦,١٠	٨٨	٢٣,٩٠	١٨٤	٥٠,٠٠	٢٤	٣٣,٣٤	١٦	٢٢,٢٢	٤٠	٥٥,٥٦
إجمالي العينة من الإناث		٩٦	٢٦,١٠	٨٨	٢٣,٩٠	١٨٤	٥٠,٠٠	١٦	٢٢,٢٢	١٦	٢٢,٢٢	٣٢	٤٤,٤٤
إجمالي عينة الدراسة		١٩٢	٥٢,٢٠	١٧٦	٤٧,٨٠	٣٦٨	١٠٠,٠٠	٤٠	٥٥,٥٥	٣٢	٤٤,٤٤	٧٢	١٠٠,٠٠

يتضح من الجدول (٥) أن عدد أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بلغ (٣٦٨) معلماً من أصل (٧٢١٠) معلماً بنسبة (٥.١٠%)، ومن أهم خصائص عينة الدراسة من المعلمين؛ أنها تجمع بين المعاهد التي تقع في الريف والمعاهد التي تقع في الحضر؛ حيث بلغ عددهم في الريف (١٩٢) بنسبة (٥٢.٢٠%)، وبلغ عددهم في الحضر (١٧٦) بنسبة (٤٧.٨٠%) من العينة الكلية للمعلمين، كما تُمثل العينة مختلف القطاعات بمحافظة الدقهلية (شمال – وسط - جنوب)؛ حيث تُمثل الإدارات التعليمية (المنصورة – طلخا – دكرنس) وسط محافظة الدقهلية وتُشكل نسبة ٣٧,٥٠% من

العينة الكلية للمعلمين، كما تُمثل الإدارات التعليمية (منية النصر – بلقاس – الجمالية) شمال المحافظة وتشكل نسبة ٣٧,٥٠% من العينة الكلية للمعلمين، وتُمثل الإدارات التعليمية (أجا – السنبلاوين) جنوب محافظة الدقهلية وتشكل نسبة ٢٥,٠٠% من العينة الكلية للمعلمين. كما تجمع عينة الدراسة ما بين الذكور والإناث؛ حيث بلغ عدد الذكور (١٨٤) بنسبة (٥٠.٠٠%)، كما بلغ عدد الإناث (١٨٤) بنسبة (٥٠.٠٠%) من العينة الكلية للمعلمين.

وتتضمن عينة الدراسة من المعلمين؛ سنوات خبرة مختلفة (أقل من خمسة سنوات – من خمسة إلي عشرة سنوات – أكثر من عشرة سنوات) موزعة علي مختلف الإدارات والريف والحضر والذكور والإناث؛ حيث بلغ عدد المعلمين الأقل من خمسة سنوات إجمالاً (١٢٨) معلما بنسبة (٣٤,٨٠%)، وبلغ عددهم في فئة من خمسة سنوات إلي عشرة سنوات إجمالاً (١١٢) معلما بنسبة (٣٠,٤٠%)، وبلغ عددهم في فئة أكثر من عشرة سنوات إجمالاً (١٢٨) معلما بنسبة (٣٤,٨٠%).

ويتضح أيضاً من الجدول (٣) أن عدد أفراد عينة الدراسة من الموجهين بلغ (٧٢) موجهاً من أصل (٦٠٠) موجه بنسبة (١١.١٠%)، ومن أهم خصائص عينة الدراسة من الموجهين؛ أنها تجمع بين فئتي (موجه و موجه أول)؛ حيث بلغ عدد الموجهون (٤٠) بنسبة (٥٥.٥٥%)، وبلغ عدد الموجهون الأوائل (٣٢) بنسبة (٤٤.٤٤%) من العينة الكلية للموجهين، كما تمثل عينة الدراسة من الموجهين مختلف القطاعات بمحافظة الدقهلية (شمال – وسط - جنوب)؛ حيث تُمثل الإدارات التعليمية (المنصورة – طلخا – دكرنس) وسط محافظة الدقهلية وتُشكل نسبة ٣٧,٥٠% من العينة الكلية للموجهين، كما تُمثل الإدارات التعليمية (منية النصر – بلقاس – الجمالية) شمال المحافظة وتشكل نسبة ٣٧,٥٠% من العينة الكلية للموجهين، وتُمثل الإدارات التعليمية (أجا – السنبلاوين) جنوب محافظة الدقهلية وتشكل نسبة ٢٥,٠٠% من العينة الكلية للموجهين. كما تجمع عينة الدراسة من الموجهين ما بين الذكور والإناث؛ حيث بلغ عدد الذكور (٤٠) بنسبة (٥٥.٥٥%)، كما بلغ عدد الإناث (٣٢) بنسبة (٤٤.٤٤%) من العينة الكلية للمعلمين.

أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفريغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب التالية: (التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار مربع كاى ($كا^2$) ، واختبار التاء للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه)، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار الخامس والعشرون.

وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمس وفقاً لطريقة (ليكرت Likert Method). فالاستجابة (كبيرة جدا) تعطى الدرجة (٥) والاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (٤) والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (٣) والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (٢) والاستجابة (ضعيفة جدا) تعطى الدرجة (١)، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي الموزون لكل فقرة أو محور يمكن معرفة درجة التحقق (كبيرة جدا -كبيرة -متوسطة – ضعيفة–ضعيفة جدا) في مدى محدد، كم هو موضح بالجدول(٦).

جدول (٦) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الخمسة

مستوى التحقق	المدى
ضعيفة جدا	من ١ وحتى ١.٨
ضعيفة	ما بعد ١.٨ وحتى ٢.٦
متوسطة	ما بعد ٢.٦ وحتى ٣.٤
كبيرة	ما بعد ٣.٤ وحتى ٤.٢
كبيرة جدا	ما بعد ٤.٢وحتى ٥

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يمكن عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها علي النحو التالي:

أ- مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية من وجهة نظر المعلمين.

تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لأبعاد المحور الأول من الاستبانة الأولى الموجهة للمعلمين إجمالاً، والمتضمن (مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية)، ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازليا بناء علي المتوسط الحسابي الموزون كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧) النتائج الإجمالية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية

مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية	المتوسط الحسابي الموزون	مستوى التحقق
١. البعد الأول: مشكلات متعلقة بالموجه	٣.٨٦	كبيرة
٢. البعد الثاني: مشكلات متعلقة بالرسالة	٣.٧٢	كبيرة
٣. البعد الثالث: مشكلات متعلقة بالمعلم	٣.٧٣	كبيرة
٤. البعد الرابع: مشكلات متعلقة بالوسيلة	٣.٧٤	كبيرة
٥. البعد الخامس: مشكلات متعلقة بالتغذية الراجعة	٣.٨٧	كبيرة
إجمالي محور مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية	٣.٧٨	كبيرة

يتضح من الجدول (٧) أن استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية - إجمالاً - تقع في فئة (كبيرة) من حيث درجة التحقق، بمتوسط حسابي موزون (٣,٧٨)، وكان ترتيب محور المشكلات علي النحو التالي: (مشكلات متعلقة بالتغذية الراجعة) في الترتيب الأول، ثم (مشكلات متعلقة بالموجه) في الترتيب الثاني، ثم (مشكلات متعلقة بالوسيلة) في الترتيب الثالث، ثم (مشكلات متعلقة بالمعلم) في الترتيب الرابع، ثم (مشكلات متعلقة بالرسالة) في الترتيب الخامس والأخير، حيث تراوح المتوسط الحسابي الموزون لأبعاد هذا المحور بين (٣,٧٢ – ٣,٨٧).

وبعد حساب المتوسط الحسابي الموزون لأبعاد (مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية) من وجهة نظر المعلمين إجمالاً؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي

الموزون والانحراف المعياري لمشكلات كل بعد من أبعاد المحور الأول وترتيبها تنازليا، وذلك علي النحو التالي:

البعد الأول: مشكلات متعلقة بالموجه

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الأول من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (مشكلات متعلقة بالموجه)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الأول (مشكلات متعلقة بالموجه)

المشكلة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
١. ضعف الاهتمام بالظروف النفسية للمعلم خلال اللقاءات الإشرافية.	ك	٤	٩	٧	٣١٧	٣١	٣.٩٨	٠.٥٥	كبيرة	٢
	%	١.١	٢.٤	١.٩	٨٦.١	٨.٤				
٢. التهديد للأعمال غير المنجزة أو الممارسات غير المرغوبة.	ك	٥	١٣	٢٥٨	٥٥	٣٧	٣.٢٩	٠.٧٥	متوسطة	٥
	%	١.٤	٣.٥	٧٠.١	١٤.٩	١٠.١				
٣. التركيز علي الجانب الشكلي لإجراءات التوجيه عن الاهتمام بجودة العملية التعليمية.	ك	٤	٥	١١	٢٧	٣٢١	٤.٧٨	٠.٦٧	كبيرة جدًا	١
	%	١.١	١.٤	٣.٠	٧.٣	٨٧.٢				
٤. ضعف استعداد الموجه لتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم والتمسك برأيه.	ك	٤	٨	١٤	٣١٠	٣٢	٣.٩٧	٠.٥٦	كبيرة	٣
	%	١.١	٢.٢	٣.٨	٨٤.٢	٨.٧				
٥. قلة استخدام عبارات الثناء والمدح على الأعمال والممارسات الايجابية.	ك	٧	٢٤	٢٤١	٥٤	٤٢	٣.٢٧	٠.٨٢	متوسطة	٦
	%	١.٩	٦.٥	٦٥.٥	١٤.٧	١١.٤				
٦. ضعف إلمام الموجه باستراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة.	ك	٧	٦	٣٢	٢٩٠	٣٣	٣.٩١	٠.٦٤	كبيرة	٤
	%	١.٩	١.٦	٨.٧	٧٨.٨	٩.٠				

من خلال الجدول (٨) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول محور (المشكلات المتعلقة بالموجه) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة جداً):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٣) والتي تنص علي "التركيز علي الجانب الشكلي لإجراءات التوجيه عن الاهتمام بجودة العملية التعليمية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,٧٨) وانحراف معياري (٠,٦٧) وهو ما يشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة، وقد يرجع ذلك إلي كثرة الإجراءات الروتينية خلال مواقف الاتصال المختلفة، وضعف التوعية بثقافة التوجيه ودوره في تطوير العملية التعليمية من كافة جوانبها، وانتشار بعض المفاهيم الخاطئة بينهم، والتي من أبرزها أن التوجيه مُجرد أعمال ورقية وعبء يُضاف إلي أعمالهم، وهو ما يتفق مع دراسة **(جوان وآخرون، ٢٠١٨م، ١٩١)** حيث أوضحت أن الهيكل التنظيمي بالتعليم الأزهري قبل الجامعي يتسم بالبيروقراطية، كما أنه بناء جامد يقاوم التكيف مع المتغيرات، وتتعدد به الوحدات الإدارية وتفتيت وازدواجية لبعض المهام.
- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١) والتي تنص علي "ضعف الاهتمام بالظروف النفسية للمعلم خلال اللقاءات الإشرافية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٥٥)، ثم المشكلة رقم (٤) والتي تنص علي "ضعف استعداد الموجه لتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم والتمسك برأيه" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي

موزون (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٥٦)، ثم المشكلة رقم (٦) والتي تنص علي "ضعف إلمام الموجه باستراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلات بدرجة كبيرة، ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على وجود هذه المشكلات بدرجة كبيرة.

- **المستوى الثالث: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٢) والتي تنص علي "التهديد للأعمال غير المنجزة أو الممارسات غير المرغوبة" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي موزون (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وهو ما يشير إلي مستوى موافقة متوسط علي وجود هذه المشكلة، ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على وجودها إلى حد ما. وقد يرجع ذلك إلي أن الكثير من المعلمين لا يصلون إلي مرحلة (التهديد) ويسعون بشكل كبير لإنجاز أعمالهم علي المستوى المطلوب، وأخيراً المشكلة رقم (٥) والتي تنص علي "قلة استخدام عبارات الثناء والمدح على الأعمال والممارسات الايجابية" جاءت في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهو ما يشير إلي مستوى موافقة متوسط علي وجود هذه المشكلة، ودرجة تشتت متوسطة في الآراء بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على وجود هذه المشكلة إلى حد ما. وقد يرجع ذلك إلي قلة تأثير هذه المشكلة علي تنفيذ مهام الكثير من المعلمين، فقلة استخدام عبارات الثناء والمدح قد لا تشكل عائقاً كبيراً أمام عملية الاتصال الإشرافي لديهم.

البعد الثاني: مشكلات متعلقة بالرسالة

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الثاني من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (مشكلات متعلقة بالرسالة)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الثاني (مشكلات متعلقة بالرسالة)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
٧. تأخر وصول تعليمات وقرارات التوجيه للمعلمين عن التوقيت المناسب.	ك	٥	٣	٩	٢٥	٣٢٦	٤.٨٠	٠.٦٥	كبيرة جدًا	١
	%	١.٤	٨.	٢.٤	٦.٨	٨٨.٦				
٨. زيادة الاهتمام بتلقي الردود من المعلمين أكثر من إيصال مضمون الرسالة لهم.	ك	٧	٣	١٠	٢٧	٣٢١	٤.٧٧	٠.٧١	كبيرة جدًا	٢
	%	١.٩	٨.	٢.٧	٧.٣	٨٧.٢				
٩. قلة تزويد المعلم بوثائق مكتوبة من خطط ونشرات تربوية للعملية الإشرافية.	ك	٦	٤	٨	٣٢٣	٢٧	٣.٩٨	٠.٥٣	كبيرة	٣
	%	١.٦	١.١	٢.٢	٨٧.٨	٧.٣				
١٠. غياب الدقة والوضوح في كتابة التقارير والتعليمات.	ك	٤	١٣	٢٦٤	٥٤	٣٣	٣.٢٧	٠.٧٢	متوسطة	٥
	%	١.١	٣.٥	٧١.٧	١٤.٧	٩.٠				
١١. ضعف الاهتمام بالإصغاء لمشكلات المعلم أثناء الحوار.	ك	٥	١٦	٢٣٩	٦٢	٤٦	٣.٣٥	٠.٨٠	متوسطة	٤
	%	١.٤	٤.٣	٦٤.٩	١٦.٨	١٢.٥				
١٢. المبالغة في استخدام المصطلحات الفنية غير المألوفة لدى المعلم خلال عملية التوجيه	ك	٢٦	٢٩٠	٢٨	١٦	٨	٢.١٦	٠.٧٠	ضعيفة	٦
	%	٧.١	٧٨.٨	٧.٦	٤.٣	٢.٢				

من خلال الجدول (٩) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول محور (المشكلات المتعلقة بالرسالة) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة جداً):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٧) والتي تنص علي "تأخر وصول تعليمات وقرارات التوجيه للمعلمين عن التوقيت المناسب" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,٨٠) وانحراف معياري (٠,٦٥) وهو ما يشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بين أفراد العينة علي تأخر وصول التعليمات والقرارات إلي المعلمين في كثير من الأحيان، في حين أن وصولها في التوقيت المُناسب يعتبر عاملاً حيوياً للتنسيق الفعال بين جهود التنظيم وتوحيدها. وحصلت المشكلة رقم (٨) والتي تنص علي "زيادة الاهتمام بتلقي الردود من المعلمين أكثر من إيصال مضمون الرسالة لهم" علي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٤,٧٧) ودرجة كبيرة جداً وانحراف معياري (٠,٧١) وهو ما يشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بين أفراد العينة علي وجود هذه المشكلة، وقد يرجع ذلك إلي اهتمام الموجهين بتقديم الشاهد والدليل للمستويات الإدارية العليا علي توصيل الرسالة إلي المعلمين لإثبات تنفيذهم للمهام بغض النظر عن وصول مضمون الرسالة للمعلمين.
- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٩) والتي تنص علي "قلة تزويد المعلم بوثائق مكتوبة من خطط ونشرات تربوية للعملية الإشرافية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي موزون (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٥٣) وهو ما يشير إلي موافقة أفراد العينة علي وجود هذه المشكلة بدرجة كبيرة، ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة من المعلمين على قلة تزويدهم بوثائق مكتوبة من خطط ونشرات تربوية توضح إطار تنفيذ العملية الإشرافية، وهو ما يتفق مع دراسة **(حسن، ٢٠٠٧م، ٢٧٧)** والتي توصلت إلي عدم تحقق دور المشرف في عمليات الإشراف، خاصة المتعلقة بـ (تزويد المعلمين بالنشرات الإشرافية في التوقيت المناسب، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا التعليم).
- **المستوى الثالث: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١١) والتي تنص علي "ضعف الاهتمام بالإصغاء لمشكلات المعلم أثناء الحوار" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٨٠) وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلة بدرجة متوسطة ودرجة تشتت متوسطة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على وجود هذه المشكلة إلى حد ما، وحصلت المشكلة رقم (١٠) والتي تنص علي " غياب الدقة والوضوح في كتابة التقارير والتعليمات" علي الترتيب الخامس بمتوسط حسابي موزون (٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٧٢) وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلة بدرجة متوسطة ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على اهتمام الموجه بالإصغاء لمشكلات المعلم أثناء الحوار إلى حد ما.
- **المستوى الرابع: تحقق مشكلات بدرجة (ضعيفة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٢) والتي تنص علي "المبالغة في استخدام المصطلحات الفنية غير المألوفة لدى المعلم خلال عملية التوجيه" في الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٢,١٦) وانحراف معياري (٠,٧٠) وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلة بدرجة ضعيفة ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة من المعلمين على استخدام المصطلحات المألوفة لدى المعلم بشكل مقبول خلال عملية التوجيه.

البعد الثالث: مشكلات متعلقة بالمعلم

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الثالث من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (مشكلات متعلقة بالمعلم)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الثالث (مشكلات متعلقة بالمعلم)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
١٣. الافتقار إلى قدر مُناسب من الحرية خلال المُناقشة مع الموجه للواجبات الرسمية	ك	٤	٢٧	٢٤٢	٥٧	٣٨	٣.٢٧	٠.٧٨	متوسطة	٤
	%	١.١	٧.٣	٦٥.٨	١٥.٥	١٠.٣				
١٤. قصور فهم واستيعاب رسائل الموجهين بما يساعد المعلم علي استنتاج المطلوب	ك	٤	٢٧	٢٥٩	٤٨	٣٠	٣.٢٠	٠.٧٣	متوسطة	٥
	%	١.١	٧.٣	٧٠.٤	١٣.٠	٨.٢				
١٥. صعوبة الإجابة بلباقة عن الأسئلة أو الاستفسارات التي توجه للمعلم	ك	١٩	٢٨٦	٢٧	٢٤	١٢	٢.٢٥	٠.٧٩	ضعيفة	٦
	%	٥.٢	٧٧.٧	٧.٣	٦.٥	٣.٣				
١٦. الإحساس بالظلم والتفرقة في المُعاملة من قبل الموجه	ك	٣	٣	٧	٢٣	٣٣٢	٤.٨٤	٠.٥٦	كبيرة جدًا	٢
	%	٨.	٨.	١.٩	٦.٣	٩٠.٢				
١٧. ضعف مراعاة احتياجات ووجهات نظر المعلمين عند حل مشكلاتهم	ك	٦	٧	١٦	٣٠٧	٣٢	٣.٩٦	٠.٥٩	كبيرة	٣
	%	١.٦	١.٩	٤.٣	٨٣.٤	٨.٧				
١٨. محدودية مشاركة المعلم في القرارات الخاصة بوضع المناهج وتنظيمها	ك	٣	٣	٧	٢٥	٣٣٠	٤.٨٤	٠.٥٧	كبيرة جدًا	١
	%	٨.	٨.	١.٩	٦.٨	٨٩.٧				

من خلال الجدول (١٠) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول محور (المشكلات المتعلقة بالمعلم) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة جداً):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٨) والتي تنص علي "محدودية مشاركة المعلم في القرارات الخاصة بوضع المناهج وتنظيمها" علي الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,٨٤) وانحراف معياري (٠,٥٧) وهو ما يشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بين أفراد العينة علي ضعف مشاركتهم في القرارات الخاصة بوضع المناهج وتنظيمها، وقد يرجع ذلك إلي رغبة الكثير من المعلمين في المشاركة، وهو ما يتفق مع دراسة **(محمدين و موسى، ٢٠١٧م، ٥٢)** حيث أكدت علي أن المعاهد الأزهرية؛ بحاجة إلي مشاركة المعلمين بها في صنع القرارات المتعلقة بهم، بما يعمل علي زيادة الدافعية للعمل علي تطوير المعهد. وحصلت المشكلة رقم (١٦) والتي تنص علي "الإحساس بالظلم والتفرقة في المُعاملة من قبل الموجه" علي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٤,٨٤) ودرجة كبيرة جداً وانحراف معياري (٠,٥٦)، وهو ما يشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بين أفراد العينة علي وجود هذه المشكلة، وقد يرجع ذلك إلي غياب معايير واضحة ومحددة للمداولات الإشرافية، بحيث يتمكن كل معلم من تقييم الموقف الإشرافي وتقييم الحافز المعنوي المقدم له.
- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٧) والتي تنص علي "ضعف مراعاة احتياجات ووجهات نظر المعلمين عند حل مشكلاتهم" علي الترتيب الثالث بمتوسط حسابي موزون (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٥٩)، وهو ما يشير إلي موافقة أفراد العينة علي وجود

هذه المشكلة بدرجة كبيرة، ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة من المعلمين على ضعف مراعاة احتياجاتهم ووجهات نظرهم خلال العملية الإشرافية والامتثال بشكل كبير للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.

- **المستوى الثالث: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٣) والتي تنص علي "الافتقار إلى قدر مُناسب من الحرية خلال المُناقشة مع الموجه للواجبات الرسمية" علي الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٣,٢٧) ودرجة متوسطة وانحراف معياري (٠,٧٨) وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلة بدرجة متوسطة ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على وجود هذه المشكلة إلى حد ما، وحصلت المشكلة رقم (١٤) والتي تنص علي "قصور فهم واستيعاب رسائل الموجهين بما يساعد المعلم علي استنتاج المطلوب" علي الترتيب الخامس بمتوسط حسابي موزون (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٧٣) وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلة بدرجة متوسطة ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة من المعلمين على قصور فهم واستيعاب رسائل الموجهين بما يساعدهم علي استنتاج المطلوب إلى حد ما.
- **المستوى الرابع: تحقق مشكلات بدرجة (ضعيفة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٥) والتي تنص علي "صعوبة الإجابة بلباقة عن الأسئلة أو الاستفسارات التي توجه للمعلم" علي الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٩) وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلة بدرجة ضعيفة ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة من المعلمين على صعوبة الإجابة بلباقة عن الأسئلة أو الاستفسارات التي توجه إليهم، وقد يرجع ذلك إلي أن هناك قدراً من التفاهم بين المعلمين والموجهين يسمح لهم بالإجابة عن الأسئلة أو الاستفسارات المطلوبة.

البعد الرابع: مشكلات متعلقة بالوسيلة

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الرابع من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (مشكلات متعلقة بالوسيلة)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الرابع (مشكلات متعلقة بالوسيلة)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
١٩. ندرة استخدام صندوق الاقتراحات والشكاوي لإيصال رسائل المعلمين	ك	٣	٤	١٤	٣٧	٣١٠	٤.٧٦	٠.٦٥	كبيرة جدًا	١
	%	٨.	١.١	٣.٨	١٠.١	٨٤.٢				
٢٠. غياب الموضوعية خلال مناقشة الموضوعات المختلفة وعدم الاسترشاد بأدلة وبراهين	ك	٥	٢٥	٢٥٧	٥٣	٢٨	٣.٢٠	٠.٧٣	متوسطة	٦
	%	١.٤	٦.٨	٦٩.٨	١٤.٤	٧.٦				
٢١. ضعف استثمار وقت الزيارة الميدانية في توفير احتياجات العملية التعليمية من الدعم الخارجي	ك	٤	٥	٢٦	٣٠٠	٣٣	٣.٩٦	٠.٥٦	كبيرة	٣
	%	١.١	١.٤	٧.١	٨١.٥	٩.٠				
٢٢. غياب التكامل بين وسائل الاتصال المتنوعة(مقابلة –اجتماعات – ورش تدريبية– زيارات - تقارير)	ك	٥	٩	٩	٣١١	٣٤	٣.٩٨	٠.٥٨	كبيرة	٢
	%	١.٤	٢.٤	٢.٤	٨٤.٥	٩.٢				
٢٣. نُدرة استخدام التقنيات الحديثة للتواصل الإلكتروني عن بُعد بما يسهم في حل	ك	٣	١٨	٢٤٩	٥٤	٤٤	٣.٣٢	٠.٧٨	متوسطة	٤
	%	٨.	٤.٩	٦٧.٧	١٤.٧	١٢.٠				

العبـارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
مشكلات العمل										
٢٤. غياب تشجيع المناقشة أثناء الاجتماعات لتعزيز أوجه التعاون بين المُعلمين	ك	٧	١٣	٢٧٠	٥٢	٢٦	٣.٢١	٠.٧٠	متوسطة	٥
	%	١.٩	٣.٥	٧٣.٤	١٤.١	٧.١				

مـن خـلال الجـدول (١١) يمكـن تصـنيف اسـتجابات أفـراد عينـة الدراسـة مـن المعلمـين حـول محور (المشكلات المتعلقة بالوسيلة) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة جداً):** وهنـا جـاءت المشكلة رقم (١٩) والتـي تـنص علـي "نـدرة اسـتخدام صـندوق الاقتراحـات والشـكاوي لإيصـال رسـائل المعلمـين" فـي الترتيـب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وهو ما يشير إلي درجة تشتت ضـعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بين أفراد العينـة علـي وجـود هذه المشكلة، وقد يرجـع ذلـك إلـي أهميـة هذه الوسـيلة (صـندوق الاقتراحـات والشـكاوي) لـدى المعلمـين فـي توصـيل رسـائلهم ومقترحـاتهم إلـي المستويات الإدارية العُليا.
- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة):** وهنا جـاءت المشكلة رقـم (٢٢) والتـي تـنص علـي "غيـاب التكامـل بـين وسـائل الاتصـال المتنوعـة (مقابلـة –اجتماعـات – ورش تدريبيـة– زيـارات - تقارير)" في الترتيب الثاني بمتوسط حسـابي مـوزون (٣,٩٨) وانحـراف معيـاري (٠,٥٨)، وهـو مـا يشير إلي وجود هذه المشكلة بدرجة كبيرة، ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء بمـا يعنـي شـبه اتفـاق بـين أفراد العينة من المعلمين على غياب التكامل بين وسائل الاتصال المتنوعة، كمـا جـاءت المشكلة رقـم (٢١) والتي تنص علي "ضعف استثمار وقت الزيارة الميدانية فـي تـوفير احتياجـات العمليـة التعليميـة مـن الـدعم الخـارجي" فـي الترتيـب الثالـث بمتوسـط حسـابي مـوزون (٣,٩٦) وانحـراف معيـاري (٠,٥٦)، وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلة بدرجـة كبيرة، ودرجـة تشـتت ضـعيفة فـي الآراء بمـا يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة من المعلمين علـى ضـعف اسـتثمار وقـت الزيـارة الميدانيـة فـي تـوفير احتياجـات العمليـة التعليميـة مـن الـدعم الخـارجي، وقـد يرجـع ذلـك إلـي تركيـزهم علـي الإجـراءات الروتينيـة المتمثلـة فـي كتابـة التقـارير والتـدقيق فـي دفـاتر التحضـير وكشـوف الحضـور والانصـراف وغيرهـا أكثـر مـن الاهتمـام بتطـوير العمليـة التعليميـة مـن كافـة جوانبهـا. وتتفـق هـاتين المشكلتين مـع دراسـة **(حسـن، ٢٠٠٧م، ٢٣٤)** حيـث أوضـحت أن المشـرفين مـا زالـوا يركـزون علـي أسـلوب الزيارات الميدانية أكثر من غيره من الأساليب، للتأكد من أن المعلمين ينفذون تعليمـاتهم وطـرائقهم التي أملوها على المعلمين، الأمر الذي يحملهم على التركيز على أخطاء المعلم، وتصـيد تلـك الأخطـاء وتضخيمها، والتلويح بها في وجه المعلم في بعض الأحيان.
- **المستوى الثالث: تحقق مشكلات بدرجـة (متوسطة):** وهنـا جـاءت المشكلة رقـم (٢٣) والتـي تـنص علي "نُدرة استخدام التقنيات الحديثة للتواصل الإلكتروني عن بُعد بما يسهم فـي حـل مشـكلات العمـل" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٣,٣٢) وانحراف معيـاري (٠,٧٨). وحصـلت العبـارة رقـم (٢٤) والتـي تـنص علـي "غيـاب تشـجيع المناقشـة أثنـاء الاجتماعـات لتعزيـز أوجـه التعـاون بـين المُعلمـين" علـي الترتيـب الخـامس بمتوسـط حسـابي مـوزون (٣,٢١) وانحـراف معيـاري (٠,٧٠)،

وأخيراً حصلت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص علي "غياب الموضوعية خلال مناقشة الموضوعات المختلفة وعدم الاسترشاد بأدلة وبراهين" علي الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٣,٢٠) ودرجة متوسطة وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلات بدرجة متوسطة ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على وجود هذه المشكلات إلى حد ما .

البعد الخامس: مشكلات متعلقة بالتغذية الراجعة

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الخامس من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (التغذية الراجعة)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول البعد الرابع (مشكلات متعلقة بالتغذية الراجعة)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
٢٥. قصور مراجعة ومتابعة أثر قرارات التوجيه علي المعلمين	ك	٤	٦	٧	٣٢٠	٣١	٤.٠٠	٠.٥٢	كبيرة	٣
	%	١.١	١.٦	١.٩	٨٧.٠	٨.٤				
٢٦. ضعف الاهتمام بمناقشة جوانب القصور لدي المعلم وأسبابها لتقديم تغذية عكسية	ك	٤	٦	٧	٣٠٨	٤٣	٤.٠٣	٠.٥٥	كبيرة	٢
	%	١.١	١.٦	١.٩	٨٣.٧	١١.٧				
٢٧. قلة تقديم برامج علاجية للتغلب علي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدي المعلم	ك	٥	١٠	٩	٣١٠	٣٤	٣.٩٧	٠.٥٩	كبيرة	٤
	%	١.٤	٢.٧	٢.٤	٨٤.٢	٩.٢				
٢٨. قصور دعم وتحفيز المتميزين مادياً ومعنوياً في ضوء مستوى أدائهم	ك	٤	٤	٧	٢٣	٣٣٠	٤.٨٢	٠.٦٢	كبيرة جدًا	١
	%	١.١	١.١	١.٩	٦.٣	٨٩.٧				
٢٩. ضعف الثقة المتبادلة بين الموجه والمعلم خلال مناقشة ملاحظات وتوصيات التوجيه	ك	٤	١٦	٢٥٢	٥٧	٣٩	٣.٣٠	٠.٧٦	متوسطة	٥
	%	١.١	٤.٣	٦٨.٥	١٥.٥	١٠.٦				
٣٠. صعوبة توظيف نتائج عملية التوجيه في تحسين الأداء التدريسي للمعلم.	ك	٥	٤٩	٢٤٨	٣٧	٢٩	٣.١٠	٠.٧٧	متوسطة	٦
	%	١.٤	١٣.٣	٦٧.٤	١٠.١	٧.٩				

من خلال الجدول (١٢) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول محور (المشكلات المتعلقة بالتغذية الراجعة) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة جداً):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٢٨) والتي تنص علي "قصور دعم وتحفيز المتميزين مادياً ومعنوياً في ضوء مستوى أدائهم" علي الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,٨٢) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وهو ما يشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بين أفراد العينة علي وجود هذه المشكلة، وقد يرجع ذلك إلي قلة المخصصات المالية المتعلقة بحافز الجودة والمقدمة للمعلمين، وقلة اهتمام الموجهين بالحوافز المعنوية (شهادات تقدير – لوحة شرف – المعلم المثالي ... وغيرها)، علي الرغم من أهمية التكامل بين هذه الحوافز (مادية ومعنوية) في دفع المعلمين لبذل مزيد من الجهود لتحسين جودة أدائهم. وهو ما يتفق مع دراسة **(الهنداوي، ٢٠١٣م)** حيث تضمنت نتائجها؛ أن المعاهد الأزهرية تطبق نظم موحدة للحوافز علي جميع العاملين، وبالتالي لا تشجع المتميزين منهم، كما تتهاون إدارة المعهد مع

المقصرين مما أدي إلي كثرة انتشار الأخطاء، بالإضافة إلي عدم وجود معايير دقيقة للأداء، ونظرة العاملين للحافز علي أنه مكمل للأجر.

- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٢٦) والتي تنص علي "ضعف الاهتمام بمناقشة جوانب القصور لدي المعلم وأسبابها لتقديم تغذية عكسية" علي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٥٥). وحصلت المشكلة رقم (٢٥) والتي تنص علي "قصور مراجعة ومتابعة أثر قرارات التوجيه علي المعلمين" علي الترتيب الثالث بمتوسط حسابي موزون (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٥٢). كما حصلت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص علي "قلة تقديم برامج علاجية للتغلب علي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدي المعلم" علي الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٣,٩٧) ودرجة متوسطة وانحراف معياري (٠,٥٩). وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلات بدرجة كبيرة، ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة من المعلمين على وجودها.
- **المستوى الثالث: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٢٩) والتي تنص علي "ضعف الثقة المتبادلة بين الموجه والمعلم خلال مناقشة ملاحظات وتوصيات التوجيه" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي موزون (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٧٦). وحصلت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص علي "صعوبة توظيف نتائج عملية التوجيه في تحسين الأداء التدريسي للمعلم" علي الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٣,١٠) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وهو ما يشير إلي وجود هذه المشكلات بدرجة متوسطة ودرجة تشتت ضعيفة في الآراء، بما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على أن هذه المشكلات موجودة إلى حد ما .

وفي إطار التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستبانة الأولى الموجهة للمعلمين؛ تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة من (المعلمين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، والتي تعزي إلي متغير (سنوات الخبرة)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(١٣) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة التحقق	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
أقل من ٥ سنوات	١٢٨	٣.٨٢	%٧٦	٢.٣٦	٠.١٠ غير دالة
من ٥ – ١٠ سنوات	١١٢	٣.٨٠	%٧٦		
أكثر من ١٠ سنوات	١٢٨	٣.٧٣	%٧٥		
الإجمالي	٣٦٨	٣.٧٨	%٧٦		

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة من (المعلمين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير(سنوات الخبرة) بالنسبة للمعلمين، حيث بلغت قيمة الفاء (٢.٣٦) بدلالة إحصائية قدارها (٠.١٠)، حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول وجود مشكلات الاتصال الإشرافي

بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي موزون (٣,٧٨)، مما يُظهر تأكيد كافة فئات العينة من المعلمين علي وجود هذه المشكلات، وقدر يرجع ذلك إلي أن معظم المشكلات التي تناولتها الدراسة يتعرض لها معلمي المرحلة الابتدائية علي حد سواء وتؤثر عليهم بمستوى متقارب.

كما تم استخدام اختبار (التاء للعينات المستقلة) أيضاً للتعرف علي دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة من (المعلمين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، والتي تعزي إلي متغير (النوع)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(١٤) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة التحقق	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
ذكر	١٨٤	٣.٧٥	%٧٥	-٢.٠٦	٠.٠٤ دالة
أنثى	١٨٤	٣.٨٢	%٧٦		

من خلال الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة من (المعلمين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير(النوع) لصالح فئة الإناث، حيث بلغت قيمة الفاء (-٢.٠٦) بدلالة إحصائية قدارها (٠.٠٤)، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول وجود مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي موزون (٣,٧٥) للذكور ومتوسط حسابي موزون (٣,٨٢) للإناث، وقد ترجع هذه الفروق إلي قلة تقبل النقد من جانب بعض الذكور، وأن الذكور أكثر جرأة في التواصل من الإناث – في الغالب.

كما تم استخدام اختبار (التاء للعينات المستقلة) أيضاً للتعرف علي دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة من (المعلمين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، والتي تعزي إلي متغير موقع المعهد (ريف – حضر)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(١٥) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير موقع المعهد (ريف – حضر)

الموقع	العدد	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة التحقق	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
ريف	١٩٢	٣.٧٦	%٧٥	-١.٥٣	٠.١٣ غير دالة
حضر	١٧٦	٣.٨١	%٧٦		

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة من (المعلمين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير موقع المعهد (ريف – حضر)، حيث بلغت قيمة الفاء (-١.٥٣) بدلالة إحصائية قدارها (٠.١٣)، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين - إجمالاً - حول وجود مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي موزون (٣,٧٦) للريف و(٣,٨١)

للحضر، مما يُظهر تأكيد كافة فئات العينة من المعلمين - وفقاً لموقع المعهد - علي وجود هذه المشكلات، وقد يرجع ذلك إلي أن شروط وإجراءات التوجيه موحدة في كافة المناطق بمواقعها المختلفة، كما ينظم عمل إدارات التوجيه تشريعات موحدة، وعلي كل من المعلمين والموجهين الالتزام بتنفيذ ما يُملى عليها من قرارات مركزية، كما أن الوثائق والتقارير والأدوات المستخدمة في الاتصال الإشرافي واحدة.

ب- مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية من وجهة نظر الموجهين.

تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لأبعاد المحور الأول من الاستبانة الثانية الموجهة للموجهين إجمالاً، والمتضمن (مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية)، ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازليا، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٦) النتائج الإجمالية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية

مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية	المتوسط الحسابي الموزون	مستوى التحقق
١. البعد الأول: مشكلات متعلقة بالمعلم	٣.٧٢	كبيرة
٢. البعد الثاني: مشكلات متعلقة بالموجه	٣.٣٤	كبيرة
٣. البعد الثالث: مشكلات متعلقة بالمنطقة الأزهرية	٣.٥٨	كبيرة
٤. البعد الرابع: مشكلات متعلقة بالمعهد الأزهري	٣.٦١	كبيرة
٥. البعد الخامس: مشكلات بيئية	٣.٤١	كبيرة
إجمالي محور مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية	٣.٥٣	كبيرة

يتضح من الجدول (١٦) أن استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية - إجمالاً - تقع في فئة مستوى وجود (كبيرة)، بمتوسط حسابي موزون (٣,٥٣)، وكان ترتيب محور المشكلات علي النحو التالي: (مشكلات متعلقة بالمعلم) في الترتيب الأول، ثم (مشكلات متعلقة بالمعهد الأزهري) في الترتيب الثاني، ثم (مشكلات متعلقة بالمنطقة الأزهرية) في الترتيب الثالث، ثم (مشكلات بيئية) في الترتيب الرابع، ثم (مشكلات متعلقة بالموجه) في الترتيب الخامس والأخير، حيث تراوح المتوسط الحسابي الموزون لأبعاد هذا المحور بين (٣,٧٢ – ٣,٣٤).

وبعد حساب المتوسط الحسابي الموزون لأبعاد (مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية) من وجهة نظر الموجهين إجمالاً؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لمشكلات كل بعد من أبعاد المحور الأول وترتيبها تنازليا، وذلك علي النحو التالي:

البعد الأول: مشكلات متعلقة بالمعلم

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الأول من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (مشكلات متعلقة بالمعلم)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٧) استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الأول (مشكلات متعلقة بالمعلم)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
١. بطء استجابة المعلمين لتعليمات وملاحظات التوجيه	ك	٥	١٣	٤	١٨	٣٢	٣.٨٢	١.٣٥٧	كبيرة	٤
	%	٦.٩	١٨.١	٥.٦	٢٥.٠	٤٤.٤				
٢. التوتر والضغوط النفسية التي يشعر بها المعلم بسبب أعباء العمل	ك	٤	١٣	٣	٢٠	٣٢	٣.٨٨	١.٣١٠	كبيرة	٣
	%	٥.٦	١٨.١	٤.٢	٢٧.٨	٤٤.٤				
٣. إحساس المعلم بفارق الدرجة أو المركز الوظيفي	ك	٥	٥	٦	١٩	٣٧	٤.٠٨	١.٢٣٠	كبيرة	٢
	%	٦.٩	٦.٩	٨.٣	٢٦.٤	٥١.٤				
٤. ضعف تأهيل المعلمين وقلة خبرتهم	ك	٩	٢٠	٣٠	٩	٤	٢.٧١	١.٠٢٧	متوسطة	٥
	%	١٢.٥	٢٧.٨	٤١.٧	١٢.٥	٥.٦				
٥. وجود اتجاهات سلبية لدي المعلمين نحو منظومة التوجيه	ك	٦	٣	٦	١٨	٣٩	٤.١٠	١.٣٠٢	كبيرة	١
	%	٨.٣	٤.٢	٨.٣	٢٥.٠	٥٤.٢				

من خلال الجدول (١٧) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول محور (المشكلات المتعلقة بالمعلم) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٥) والتي تنص علي "وجود اتجاهات سلبية لدي المعلمين نحو منظومة التوجيه" علي الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,١٠)، وحصلت المشكلة رقم (٣) والتي تنص علي "إحساس المعلم بفارق الدرجة أو المركز الوظيفي" علي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٤,٠٨)، وحصلت المشكلة رقم (٢) والتي تنص علي "التوتر والضغوط النفسية التي يشعر بها المعلم بسبب أعباء العمل" علي الترتيب الثالث بمتوسط حسابي موزون (٤,٠٨)، وحصلت المشكلة رقم (١) والتي تنص علي "بطء استجابة المعلمين لتعليمات وملاحظات التوجيه" علي الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٣,٨٢). وقد يرجع ذلك إلي رؤية الكثير من المعلمين بأن الهدف من العملية الإشرافية هو الكشف عن الأخطاء والحصول علي درجة التقييم بعيداً عن التفاعل الإنساني الإيجابي والمُثمر بين الموجه والمعلم، وهذا من شأنه يكوِّن اتجاهاً سلبياً لدي المعلمين نحو منظومة التوجيه، كما أن شعور بعض المعلمين بطغيان الجانب التفتيشي أو الرقابي أو التسلطي وتصيد الأخطاء؛ يُشكل إحساساً بفارق الدرجة أو المركز الوظيفي بين (رئيس ومرؤوس)، كما قد يرجع التوتر والضغوط النفسية التي يشعر بها بعض المعلمون إلي كثرة أعباء العمل وخوفهم علي مكانتهم وأمنهم الوظيفي، كما قد يرجع بطء استجابة المعلمين لتعليمات وملاحظات التوجيه إلي قصور فهمهم إياها أو إلي قلة توافر الإمكانات المُتاحة أو إلي قلة الحافز المقدم لهم مادياً أو معنوياً.
- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٤) والتي تنص علي "ضعف تأهيل المعلمين وقلة خبرتهم" علي الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٢,٧١)، وهو ما يشير إلي مستوى موافقة متوسط من قبل أفراد العينة علي وجود هذه المشكلة، وقد يرجع ذلك إلي تنفيذ العديد من البرامج التدريبية، والتي قد تُسهم بشكل كبير في تحقيق النمو المهني للمعلمين وتطوير مستوى أدائهم، بالإضافة إلي توافر كافة مصادر المعرفة، والتي تعتبر فرصة يمكن

استثمارها في مواجهة مشكلة "ضعف التأهيل وقلة الخبرة" لمن يُعانون منها. وقد أشارت دراسة **(سالم وآخرون، ٢٠١٨م، ٣٣٥)** إلي أن القصور في مستوى أداء معلم المرحلة الابتدائية الأزهرية قد يرجع إلي كثرة الأعباء التي يقوم بها، وقلة التدريبات والتنمية المهنية وعدم كفاءة إعداده، بالإضافة إلي أن عدداً كبيراً من المعلمين غير مؤهلين تربوياً.

البعد الثاني: مشكلات متعلقة بالموجه

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الثاني من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (مشكلات متعلقة بالموجه)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٨) استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الثاني (مشكلات متعلقة بالموجه)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
٦. تتابع مأموريات التوجيه بدون فواصل زمنية مما يتسبب في إرهاق الأعضاء	ك	١٠	١٢	٢٨	١٧	٥	٢.٩٣	١.١١٧	متوسطة	٤
	%	١٣.٩	١٦.٧	٣٨.٩	٢٣.٦	٦.٩				
٧. عدم استقرار الموجهين بسبب ندبهم للعمل بإدارات أخرى	ك	٦	١٥	٢٩	١٧	٥	٣.٠٠	١.٠٣٥	متوسطة	٣
	%	٨.٣	٢٠.٨	٤٠.٣	٢٣.٦	٦.٩				
٨. قلة مشاركة أعضاء التوجيه في القرارات التنظيمية قبل صدورها والتقيد بعناصر المأمورية	ك	٦	٦	٣	١٧	٤٠	٤.١٠	١.٣٠٢	كبيرة	٢
	%	٨.٣	٨.٣	٤.٢	٢٣.٦	٥٥.٦				
٩. غياب الثقة في الموجهين أثناء المأموريات والتحري عن مدي قيامهم بها	ك	١٠	٢٩	٢٤	٤	٥	٢.٥١	١.٠٣٥	ضعيفة	٥
	%	١٣.٩	٤٠.٣	٣٣.٣	٥.٦	٦.٩				
١٠. كثرة الأعباء الإدارية والفنية المنوطة بالموجه.	ك	٤	٥	٥	١٨	٤٠	٤.١٨	١.١٧٩	كبيرة	١
	%	٥.٦	٦.٩	٦.٩	٢٥.٠	٥٥.٦				

من خلال الجدول (١٨) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول محور (المشكلات المتعلقة بالموجه) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٠) والتي تنص علي "كثرة الأعباء الإدارية والفنية المنوطة بالموجه" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,١٨)، وقد يرجع ذلك إلي أن كثرة الأعباء الإدارية والفنية المنوطة بالموجه تستغرق منه جهداً أكبر ووقتاً أكثر، ويغلب عليها الروتينية والشكلية في إجرائها مما يؤثر علي فعالية التواصل الإنساني وتأثيره في المعلمين، وعلي توجيهه للعملية التعليمية من كافة جوانبها. وحصلت المشكلة رقم (٨) والتي تنص علي "قلة مشاركة أعضاء التوجيه في القرارات التنظيمية قبل صدورها والتقيد بعناصر المأمورية" علي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٤,١٠)، وقد يرجع ذلك إلي رؤية الإدارة العامة للتوجيه بقطاع المعاهد الأزهرية وموجهي العموم لضرورة وأهمية العديد من القرارات التنظيمية في إطار مركزي بناء علي آراء عدد ممثل من الموجهين والموجهين الأوائل وليس مشاركة جميعهم في كافة الإدارات التعليمية علي مستوى الجمهورية.
- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٧) والتي تنص علي "عدم استقرار الموجهين بسبب ندبهم للعمل بإدارات أخرى" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي

موزون (٣,٠٠)، وحصلت المشكلة رقم (٦) والتي تنص علي "تتابع مأموريات التوجيه بدون فواصل زمنية مما يتسبب في إرهاق الأعضاء" علي الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٢,٩٣)، وقد يرجع ذلك إلي قلة عدد موجهي المرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية بالنسبة إلي عدد المعلمين وانتشارهم في كافة أرجاء المحافظة.

- **المستوى الثالث: تحقق مشكلات بدرجة (ضعيفة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٩) والتي تنص علي "غياب الثقة في الموجهين أثناء المأموريات والتحري عن مدي قيامهم بها" في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٢,٥١)، وهو ما يشير إلي مستوى موافقة ضعيف علي تحقق هذه المشكلة. وقد يرجع ذلك إلي تصديق الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية علي الإجراءات التي يقوم بها معظم هؤلاء الموجهون واعتماد نتائجها.

البعد الثالث: مشكلات متعلقة بالمنطقة الأزهرية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الثالث من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (مشكلات متعلقة بالمنطقة الأزهرية)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٩) استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول (المشكلات المتعلقة بالمنطقة الأزهرية)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
١١. قلة وضوح السياسات والأهداف التعليمية للمرحلة الابتدائية الأزهرية	ك	٣	٣	٤	٢٠	٤٢	٤.٣٢	١.٠٤٦	كبيرة جدًا	١
	%	٤.٢	٤.٢	٥.٦	٢٧.٨	٥٨.٣				
١٢. قلة مناسبة الحافز المادي للمأموريات (بدل انتقال ومبيت)	ك	٣	٣	٤	٢١	٤١	٤.٣١	١.٠٤٣	كبيرة جدًا	٢
	%	٤.٢	٤.٢	٥.٦	٢٩.٢	٥٦.٩				
١٣. تناقض بعض التقارير والإحصاءات والبيانات بين الواقع في المعاهد والمنطقة الأزهرية	ك	٥	١٤	٣٢	١١	١٠	٣.١٠	١.٠٩٠	متوسطة	٤
	%	٦.٩	١٩.٤	٤٤.٤	١٥.٣	١٣.٩				
١٤. ضعف تعاون المنطقة الأزهرية مع الموجهين وعدم الفصل السريع في المخالفات	ك	٧	١٦	٢٨	١١	١٠	٣.٠١	١.١٥٧	متوسطة	٥
	%	٩.٧	٢٢.٢	٣٨.٩	١٥.٣	١٣.٩				
١٥. زيادة عدد المعلمين في نطاق الإشراف لدى الموجه	ك	٩	٨	٢٩	١٤	١٢	٣.١٧	١.٢١٠	متوسطة	٣
	%	١٢.٥	١١.١	٤٠.٣	١٩.٤	١٦.٧				

من خلال الجدول (١٩) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول محور (المشكلات المتعلقة بالمنطقة الأزهرية) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة جداً):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١١) والتي تنص علي "قلة وضوح السياسات والأهداف التعليمية للمرحلة الابتدائية الأزهرية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,٣٢)، وقد يرجع ذلك إلي قلة توافر بعض الوثائق بالمعاهد الأزهرية والتي تُظهر السياسات والأهداف التعليمية، مثل وثيقة الأهداف العامة للمرحلة الابتدائية الأزهرية، واللوائح المنظمة للعمل والتي تحدد مهام ومسئوليات كافة العاملين بوضوح وغيرها، بالإضافة إلي قلة اهتمام معظم المعلمين والموجهين بالاحتفاظ بنسخة منها ومناقشتها سعياً لتحقيق مضمونها. وحصلت المشكلة رقم (١٢) والتي تنص علي "قلة مناسبة الحافز المادي للمأموريات (بدل انتقال

ومبيت)" علي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٤,٣١)، وقد يرجع ذلك إلي رؤية بعض الموجهين لقلة مناسبة المخصصات المالية والحوافز المقدمة مقارنة بالمصروفات اللازمة لهم خلال الزيارات الميدانية، مما يؤثر علي فعالية الاتصال الإشرافي - وخاصة عندما يكون هناك ارتفاع في أسعار بعض السلع والخدمات.

- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٥) والتي تنص علي "زيادة عدد المعلمين في نطاق الإشراف لدى الموجه" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي موزون (٣,١٧)، وقد يرجع ذلك إلي قلة عدد الموجهين والموجهين الأوائل في المنطقة الأزهرية مقارنة بعدد المعلمين في كافة المراحل (ابتدائي – إعدادي – ثانوي) حيث يقل عدد الموجهين المختصين بالمرحلة الابتدائية فقط. وحصلت المشكلة رقم (١٣) والتي تنص علي "تناقض بعض التقارير والإحصاءات والبيانات بين الواقع في المعاهد والمنطقة الأزهرية" علي الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٣,١٠)، وقد يرجع ذلك إلي إجراء بعض التعديلات في هذه الوثائق، والناتجة عن حركة التنقلات والانتدابات، أو الاستجابة لبعض التظلمات في نتائج تقارير الأداء. وحصلت المشكلة رقم (١٤) والتي تنص علي "ضعف تعاون المنطقة الأزهرية مع الموجهين وعدم الفصل السريع في المخالفات" علي الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٣,٠١)، وقد يرجع ذلك إلي تأكيد المنطقة الأزهرية علي استكمال كافة الإجراءات الروتينية والتي تحتاج إلي وقت وجهد، وغياب التحقيق في بعض المخالفات حتي تأخذ مجراها لدي كافة الجهات المُختصة.

البعد الرابع: مشكلات متعلقة بالمعهد الأزهري

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الرابع من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية (مشكلات متعلقة بالمعهد الأزهري)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٠) استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الرابع (مشكلات متعلقة بالمعهد الأزهري)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
١٦. قلة تعاون إدارة المعهد مع الموجه في إيصال الرسالة الإشرافية.	ك	٨	١٩	٣٤	٨	٣	٢.٧١	٠,٩٥٦	متوسطة	٤
	%	١١.١	٢٦.٤	٤٧.٢	١١.١	٤.٢				
١٧. غياب شيخ المعهد أو بعض المسئولين مما يشكل صعوبة في الحصول علي البيانات المطلوبة.	ك	٩	٢٠	٣١	٨	٤	٢.٦٩	١.٠١٦	متوسطة	٥
	%	١٢.٥	٢٧.٨	٤٣.١	١١.١	٥.٦				
١٨. قصور فهم القرارات والأوامر والتعليمات وسوء تفسيرها علي مستوى المعهد.	ك	٤	٤	٦	١٩	٣٩	٤.١٨	١.١٥٥	كبيرة	٣
	%	٥.٦	٥.٦	٨.٣	٢٦.٤	٥٤.٢				
١٩. وجود عجز في أعداد المعلمين بالمعاهد الأزهرية	ك	٥	٤	٤	١٨	٤١	٤.١٩	١.٢٠٦	كبيرة	٢
	%	٦.٩	٥.٦	٥.٦	٢٥.٠	٥٦.٩				
٢٠. غياب الطلاب وضعف التواصل مع أولياء أمورهم	ك	٤	٣	٤	٢٠	٤١	٤.٢٦	١.١١٣	كبيرة جدًا	١
	%	٥.٦	٤.٢	٥.٦	٢٧.٨	٥٦.٩				

من خلال الجدول (٢٠) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول محور (المشكلات المتعلقة بالمعهد الأزهري) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة جداً):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٢٠) والتي تنص علي "غياب الطلاب وضعف التواصل مع أولياء أمورهم" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,٢٦)، وقد يرجع ذلك إلي أن معظم جهود الاتصال الإشرافي تتجه نحو تحسين جودة المخرجات الطلابية، وفي حالة غياب الطلاب؛ لن يكون هناك جدوى من تلك الجهود، كما قد ترجع ظاهرة غياب الطلاب إلي اهتمام العديد من المعلمين والطلاب بالعملية التعليمية في إطار ظاهرة الدروس الخصوصية عن الاهتمام بها داخل المعاهد الأزهرية، وقد ترجع أيضاً إلي قلة مشاركة العديد من المعلمين وأفراد الإدارة المدرسية في (تحمل مسئولية تحفيز الطلاب وأولياء أمورهم علي الحضور بالمعهد) لميلهم إلي تقليل الجهود المبذولة في ظل غياب الطلاب، كما أشارت دراسة كل من **(منصور، ٢٠١٧م، ٩٨)** و **(يس، ٢٠١٠م، ٢٠٦-٢٠٧)** إلي أنه لا يوجد اهتمام كاف بالأنشطة الطلابية في التعليم الابتدائي الأزهري، وأن ممارسة هذه الأنشطة تتم بصورة شكلية، حيث يكلف بعض معلمي المواد المختلفة بإكمال نصابهم الخاص بالأنشطة، دون ممارسة أي أنشطة فعلية، كما أن التربية الفنية تعد النشاط الأساسي في العديد من المعاهد دون تنوع لإشباع الحاجات المختلفة للطلاب، مما يؤدي إلى غياب الطلاب نتيجة لغياب التشويق في العملية التعليمية.
- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٩) والتي تنص علي "وجود عجز في أعداد المعلمين بالمعاهد الأزهرية" علي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٤,١٩)، وهو ما يتفق مع دراسة **(جوان وآخرون، ٢٠١٨م، ٢٠٢)** حيث أوضحت وجود عجز في هيئة التدريس لبعض المواد يصل إلي ٢٠ ألف معلم في مختلف التخصصات، وتكليف بعض المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصصهم لسد العجز بواسطة الفائض من التخصصات الأخرى، مع قلة تعيينات المعلمين في الفترة الأخيرة، كما أن العجز في أعداد المعلمين قد يُشكل ضغطاً علي كل من المعلم والموجه مما يؤدي إلي التساهل في كثير من الأمور من أجل تسيير العملية التعليمية، ولا شك أن ذلك يؤثر بشكل كبير في عملية الاتصال الإشرافي بالمعاهد الأزهرية.
- **المستوى الثالث: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (١٨) والتي تنص علي "قصور فهم القرارات والأوامر والتعليمات وسوء تفسيرها علي مستوى المعهد" علي الترتيب الثالث بمتوسط حسابي موزون (٤,١٨)، وقد يرجع ذلك إلي اقتصار هذه القرارات والأوامر والتعليمات علي الاتصال الكتابي، وهو ما يُشير إلي أهمية الحلقات النقاشية والورش التدريبية والمؤتمرات والندوات وغيرها من الاتصالات التي تجمع بين المستويات الإدارية لفهم القرارات والأوامر والتعليمات في إطارها الصحيح. وحصلت المشكلة رقم (١٦) والتي تنص علي " قلة تعاون إدارة المعهد مع الموجه في إيصال الرسالة الإشرافية" علي الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٢,٧١)، وقد يرجع ذلك إلي انشغال إدارة المعهد بأعمال إدارية وفنية أخرى. وحصلت المشكلة رقم (١٧) والتي تنص علي "غياب شيخ المعهد أو بعض المسئولين مما يشكل صعوبة في الحصول علي البيانات المطلوبة" علي الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٢,٦٩)، وقد يرجع ذلك إلي ضعف التنسيق بين الموجه وإدارة المعهد قبل وأثناء الزيارة الميدانية. وهو ما يتفق مع دراسة **(محمدين و موسى، ٢٠١٧م، ٥٥)** حيث أكدت علي أن المعاهد الأزهرية؛ بحاجة إلي سيادة روح الفريق الواحد بين العاملين، وأشارت إلي أن أساس تكون مجتمع مهني يعتمد بالدرجة الأولى علي ظروف داعمة مبنية علي الثقة والانسجام والالتزام وتحمل المسئولية.

البعد الخامس: مشكلات بيئية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الخامس من مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، والمتضمن (مشكلات بيئية)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢١) استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول البعد الخامس (مشكلات بيئية)

العبارة		درجة التحقق					المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
٢١. انتشار قيم وأفكار سلبية عن منظومة التعليم بالمعاهد الأزهرية.	ك	٣	٣	٥	١٧	٤٤	٤.٣٣	١.٠٦١	كبيرة جدًا	١
	%	٤.٢	٤.٢	٦.٩	٢٣.٦	٦١.١				
٢٢. وجود بعض المعاهد في أماكن نائية مع صعوبة توفير وسيلة انتقال للوصول إليها	ك	٣	٣	٥	١٨	٤٣	٤.٣٢	١.٠٥٩	كبيرة جدًا	٢
	%	٤.٢	٤.٢	٦.٩	٢٥.٠	٥٩.٧				
٢٣. كثرة مصادر الإزعاج والتشويش حول مقر الاتصال	ك	١١	١٦	٣٢	٨	٥	٢.٧٢	١.٠٧٨	متوسطة	٥
	%	١٥.٣	٢٢.٢	٤٤.٤	١١.١	٦.٩				
٢٤. تنوع الخلفيات الثقافية والاجتماعية للمعلمين	ك	٩	١٧	٣٣	٩	٤	٢.٧٥	١.٠١٧	متوسطة	٤
	%	١٢.٥	٢٣.٦	٤٥.٨	١٢.٥	٥.٦				
٢٥. وجود قيود تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية	ك	٨	١٤	٣٣	١١	٦	٢.٩٠	١.٠٦٤	متوسطة	٣
	%	١١.١	١٩.٤	٤٥.٨	١٥.٣	٨.٣				

من خلال الجدول (٢١) يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول محور (مشكلات بيئية) وترتيبها وفقاً للمستويات التالية:

- **المستوى الأول: تحقق مشكلات بدرجة (كبيرة جداً):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٢١) والتي تنص علي "انتشار قيم وأفكار سلبية عن منظومة التعليم بالمعاهد الأزهرية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون (٤,٣٣)، وفي هذا الصدد أشارت دراسة **(حسن، ٢٠٠٧م، ٢٧٣)** إلي وجود قصور في مخرجات العملية الإشرافية بالأزهر الشريف، والتي تتمثل في تدني النظرة المجتمعية للأزهر وذلك لتدني مستوى خريجي المعاهد الأزهرية، وتدني نسب النجاح بالمراحل الثلاث، الأمر الذي يبرهن على وجود قصور في النظام التعليمي بالأزهر وحاجته إلى وجود نظام إشرافي شامل يعمل على تفعيل عمليتي التعليم والتعلم. كما أن هذه القيم والأفكار وما يتبعها من تحيزات وتأويلات وافتراضات وأحكام مُسبقة، لا تؤثر فقط في مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المعهد، بل في مدى فهمهم هذه المعلومات، ومن ثم التأثير سلباً في فعاليتها. وحصلت المشكلة رقم (٢٢) والتي تنص علي "وجود بعض المعاهد في أماكن نائية مع صعوبة توفير وسيلة انتقال للوصول إليها" علي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي موزون (٤,٣٢)، وقد يرجع ذلك إلي تسبب هذه المشكلة في إرهاق بعض الموجهين خلال وصولهم لهذه المعاهد، ومن ثم التقليل من الزيارات الميدانية لها، ولا شك أن ذلك يؤثر سلباً علي فعالية وصول الرسائل الإشرافية لهذه المعاهد.
- **المستوى الثاني: تحقق مشكلات بدرجة (متوسطة):** وهنا جاءت المشكلة رقم (٢٥) والتي تنص علي "وجود قيود تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي موزون (٢,٩٠)، وقد يُشير ذلك إلي أن بعض أجهزة الرقابة الخارجية مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والجهاز المركزي للمحاسبات قد تفرض بعض القيود والمحددات علي عمل كافة مؤسسات الدولة،

ومنها المعاهد الأزهرية، مثل الالتزام ببعض الضوابط في تقارير كفاية الأداء كأحد وسائل الاتصال وما يترتب عليها من جزاءات. وحصلت المشكلة رقم (٢٤) والتي تنص علي "تنوع الخلفيات الثقافية والاجتماعية للمعلمين" علي الترتيب الرابع بمتوسط حسابي موزون (٢,٧٥)، وقد يرجع ذلك إلي اختلاف مدى فهم بعض هؤلاء المعلمون للرسائل الإشرافية واختلاف تفسيرهم لها. وحصلت المشكلة رقم (٢٣) والتي تنص علي " كثرة مصادر الإزعاج والتشويش حول مقر الاتصال" علي الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي موزون (٢,٧٢)، وقد يُشير ذلك إلي قلة مصادر التشويش لدي العديد من الموجين أو قلة تأثرهم بها.

ويتضح من استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول "مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية"؛ تراوح قيم الانحراف المعياري بين (٠,٩٥٦ - ١,٣٥٧)، وهو ما يشير إلي درجة تشتت كبيرة، بما يعني تباين آراء أفراد العينة من الموجهين حول درجة تحقق هذه المشكلات، وقد يرجع ذلك إلي تعامل كل موجه مع عدد من المعلمين في نطاق إشرافه بمُختلف فئاتهم، مع تنوع خلفياتهم الثقافية والاجتماعية، واختلاف الفروق الفردية بينهم، واختلاف مستواهم العلمي والتربوي وكذلك مؤهلاتهم العلمية، وقد يرجع ذلك أيضاً لاختلاف حالاتهم النفسية والمزاجية من وقت لآخر، كما أن تفسير كل فرد وفهمه لمضمون عملية الاتصال يتوقف علي طريقة إدراكه للأمور التي تختلف باختلاف حاجاته ورغباته. ولكن يأتي هذا التباين في الآراء مع تزامن تحقق ووجود هذه المشكلات بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يتطلب العمل علي مواجهتها مع مراعاة ترتيبها وفقاً لأولوياتها، لكي لا تُشكل عائقاً أمام تحقيق فعالية الاتصال الإشرافي بالمعاهد الأزهرية.

وفي إطار التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستبانة الثانية الموجهة للموجهين؛ تم استخدام اختبار (التاء للعينات المستقلة) للتعرف علي دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة من (الموجهين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، والتي تعزي إلي متغير (النوع)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(٢٢) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة التحقق	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
ذكر	٤٠	٣.٤١	%٦٨	-١.٦١	٠.١١ غير دالة
أنثى	٣٢	٣.٦٨	%٧٤		

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة وجود مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية في المجموع الكلي لأبعاد محور المشكلات وفقاً لمتغير (النوع) بالنسبة للموجهين، حيث بلغت قيمة التاء (-١.٦١) بدلالة إحصائية قدارها (٠.١١)، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين - إجمالاً - حول وجود مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي موزون (٣,٤١) للذكور و(٣,٦٨) للإناث، مما يُظهر تأكيد كافة فئات العينة من الموجهين (ذكر – أنثي) علي وجود هذه المشكلات.

كما تم استخدام اختبار (التاء للعينات المستقلة) أيضاً للتعرف علي دلالة ما قد يوجد من فروق في استجابات أفراد العينة من (الموجهين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، والتي تعزي إلي متغير (الوظيفة)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(٢٣) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير الوظيفة

الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي الموزون	نسبة التحقق	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
موجه	٤٠	٣.٤١	%٦٨	-١.٤٩	٠.١٤ غير دالة
موجه أول	٣٢	٣.٦٨	%٧٤		

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة من (الموجهين) حول مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية وفقاً لمتغير (الوظيفة) بالنسبة للموجهين، حيث بلغت قيمة التاء (-١.٤٩) بدلالة إحصائية قدارها (٠.١٤)، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين - إجمالاً - حول وجود مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي موزون (٣,٤١) لفئة موجه و(٣,٦٨) لفئة موجه أول، مما يُظهر تأكيد كافة فئات العينة من الموجهين علي وجود هذه المشكلات.

وبعد عرض وتحليل المشكلات السابقة؛ فقد تضمن المحور الأول في كل من الاستبانتين الموجهتين لفئتي (المعلمين والموجهين) بالمرحلة الابتدائية الأزهرية؛ سؤالاً مفتوحاً للتعرف علي ما إذا كانت هناك مشكلات أخرى يرون إضافتها - وغير مدرجة في كلا الاستبانتين - أم لا. وفي هذا السؤال يُعبِّر كل فرد من عينة الدراسة بحرية تامة عن أهم ما يواجهه من مشكلات في عمله، حيث أشارت الإجابات الواردة من عينة الدراسة إلى بعض المشكلات، والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع، ولذلك لم يتم حساب التكرارات والنسب المئوية.

وقد تم استخلاص بعض النقاط المهمة من خلال استجاباتهم علي هذا السؤال - والتي تتفق في مضمونها مع المشكلات المحددة بالاستبانتين – فقد أشار الكثير من المعلمين إلي قصور الحافز المادي المقدم؛ علي الرغم من استجابتهم علي مشكلة "قصور دعم وتحفيز المتميزين ماديا ومعنوياً في ضوء مستوى أدائهم"، وأنها كانت من ضمن المشكلات الخمس الأولي في الترتيب وكانت متحققة بدرجة كبيرة جداً. وأشار فرد واحد فقط من أفراد العينة إلي أنه في بعض الأحيان يُحمِّل الموجه شخصاً آخر في التسلسل الإداري مسئولية إيصال المعلومات لباقي المعلمين، ولكن لا يعد ذلك مؤشراً علي تكرارها أو وضعها في قائمة الأولويات، حيث هناك العديد من الوسائل الإلكترونية الأخرى التي تساعد علي ذلك.

كما أشار بعض الموجهين إلي غياب الدافعية للتحسين لدى قطاع كبير من المعلمين بالمعاهد الأزهرية، وقد يرجع ذلك إلي وجود نظم موحدة للحوافز علي جميع العاملين، وبالتالي لا تشجع المتميزين منهم، الأمر الذي يتطلب ربط حوافز الأفراد (مكافآت/ عقوبات) بمستوى أدائهم. كما أشار بعض الموجهين أيضاً إلي قصور الدعم الفني المُقدَّم من الإدارة المركزية بما يساعد علي نجاح عملية التوجيه،

ومقاومة بعض المعلمين للتغيير والتطوير، مما يتطلب نشر ثقافة أي تطوير قبل الشروع في تنفيذه، وتهيئة البيئة المناسبة له، بما يُشجع الأفراد علي تقبلهم للمشاركة في تنفيذه وتحمل مسئوليته.

ج- سُبُل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية من وجهة نظر كل من المعلمين والموجهين.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لعبارات المحور الثاني؛ والمتضمن (سُبُل التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية)، وذلك في كل من الاستبانتين الموجهتين لكل من (الموجهين والمعلمين) وترتيب هذه العبارات تنازليا، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٤) سبل التغلب على مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية من وجهة نظر المعلمين والموجهين

العبارة	الوظيفة		العدد	درجة الموافقة					مربع كاي	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
١. تكرار الزيارات الميدانية لنفس المعهد علي فترات متقاربة للتأكد من تنفيذ التوصيات.	معلم	ك	٣٦٨	٣	٣	٧	٢٤	٣٣١		٤.٨٤	٠.٥٧	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%١	%١	%٢	%٧	٩٠ %					
	موجه	ك	٧٢	٤	٧	٣	١٢	٤٦	٤٣.٢٣ **	٤.٢٤	١.٢٤	كبيرة جدًا	١
		%	%١٠٠	%٦	١٠ %	%٤	١٧ %	٦٤ %					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٧	١٠	١٠	٣٦	٣٧٧		٤.٧٤	٠.٧٥	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٢	%٨	٨٦ %					
٢. تضم الزيارة الميدانية أكثر من عضو لمتابعة النواحي الفنية والإدارية.	معلم	ك	٣٦٨	٤	٩	٣٩	٢٨١	٣٥	١٣٧.٤٩ **	٣.٩١	٠.٦٢	كبيرة	٢٠
		%	%١٠٠	%١	%٢	١١ %	%٧٦	%١٠					
	موجه	ك	٧٢	٣	٤	٥	١٣	٤٧		٤.٣٥	١.١٠	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٤	%٦	%٧	%١٨	%٦٥					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٧	١٣	٤٤	٢٩٤	٨٢		٣.٩٨	٠.٧٤	كبيرة	
		%	%١٠٠	%٢	%٣	%١٠	%٦٧	%١٩					
٣. تنمية كفاياتك المعرفية والمهارية بالتدريب علي مهارات الاتصال الفعال.	معلم	ك	٣٦٨	٤	٨	٢٨	٢٩٤	٣٤	١٣١.١٠ **	٣.٩٤	٠.٥٩	كبيرة	١٨
		%	%١٠٠	%١	%٢	%٨	٨٠ %	%٩					
	موجه	ك	٧٢	٣	٥	٦	١٤	٤٤		٤.٢٦	١.١٤	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٤	%٧	%٨	١٩ %	٦١ %					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٧	١٣	٣٤	٣٠٨	٧٨		٣.٩٩	٠.٧٢	كبيرة	
		%	%١٠٠	%٢	%٣	%٨	%٧٠	%١٨					
٤. عقد لقاءات وورش عمل لمناقشة وعرض تجارب ناجحة في العمليات الإشرافية.	معلم	ك	٣٦٨	٤	٤	٧	٦١	٢٩٢	٢٠.٢٤ **	٤.٧٢	٠.٦٦	كبيرة جدًا	٦
		%	%١٠٠	%١	%١	%٢	%١٧	%٧٩					
	موجه	ك	٧٢	٥	٤	٣	١٤	٤٦		٤.٢٨	١.٢١	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٧	%٦	%٤	%١٩	%٦٤					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٩	٨	١٠	٧٥	٣٣٨		٤.٦٥	٠.٧٩	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٢	%١٧	%٧٧					
٥. تزويد الموجه والمعلم بالمصادر والمراجع	معلم	ك	٣٦٨	٤	٨	١٥	٢٩٩	٤٢	١٠٤.٣٦ **	٤.٠٠	٠.٥٨	كبيرة	١٣
		%	%١٠٠	%١	%٢	%٤	٨١ %	١١ %					

العبارة	الوظيفة		العدد	درجة الموافقة					مربع كاي	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
التي تساعد علي فهم طبيعة الاتصال الإشرافي.	موجه	ك	٧٢	٤	٥	٦	١٧	٤٠		٤.١٧	١.١٩	كبيرة	
		%	١٠٠%	٦%	٧%	٨%	٢٤%	٥٦%					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٨	١٣	٢١	٣١٦	٨٢		٤.٠٣	٠.٧٢	كبيرة	
		%	١٠٠%	٢%	٣%	٥%	٧٢%	١٩%					
٦. وضوح مهام ومسئوليات كل من الموجه والمعلم (الوصف الوظيفي لكل درجة وظيفية).	معلم	ك	٣٦٨	٤	٣	١٤	٦٨	٢٧٩	١٧.٧٣ **	٤.٦٧	٠.٥٨	كبيرة جدًا	٩
		%	١٠٠%	١%	١%	٤%	١٨%	٧٦%					
	موجه	ك	٧٢	٤	٤	٣	١٧	٤٤		٤.٢٩	١.١٩	كبيرة جدًا	
		%	١٠٠%	٦%	٦%	٤%	٢٤%	٦١%					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٨	٧	١٧	٨٥	٣٢٣		٤.٦١	٠.٧٢	كبيرة جدًا	
		%	١٠٠%	٢%	٢%	٤%	١٩%	٧٣%					
٧. تحديث قاعدة بيانات التوجيه بالمناطق الأزهرية لتسهيل الاتصال الإشرافي.	معلم	ك	٣٦٨	٤	٣	٦	٦٩	٢٨٦	٥٣.٢٤ **	٤.٧١	٠.٦٥	كبيرة جدًا	١٠
		%	١٠٠%	١%	١%	٢%	١٩%	٧٨ %					
	موجه	ك	٧٢	٧	٥	٨	١٥	٣٧		٣.٩٧	١.٣٤	كبيرة	
		%	١٠٠%	١٠ %	٧%	١١%	٢١%	٥١%					
	إجمالي	ك	٤٤٠	١١	٨	١٤	٨٤	٣٢٣		٤.٥٩	٠.٨٥	كبيرة جدًا	
		%	١٠٠%	٣%	٢%	٣%	١٩%	٧٣%					
٨. متابعة تدريب المعلمين في مواقع العمل بعد انتهاء أي برنامج تدريبي لتقويم التغيرات في أدائهم	معلم	ك	٣٦٨	٣	٤	٩	٣٢٣	٢٩	١٦٨.١٠ **	٤.٠١	٠.٤٧	كبيرة	١١
		%	١٠٠%	١%	١%	٢%	٨٨%	٨%					
	موجه	ك	٧٢	٤	٤	٥	١٣	٤٦		٤.٢٩	١.١٧	كبيرة جدًا	
		%	١٠٠%	٦%	٦%	٧%	١٨%	٦٤%					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٧	٨	١٤	٣٣٦	٧٥		٤.٠٥	٠.٦٥	كبيرة	
		%	١٠٠%	٢%	٢%	٣%	٧٦ %	١٧ %					
٩. الجدية والموضوعية في تطبيق الجزاءات على المقصرين في تطوير العملية التعليمية.	معلم	ك	٣٦٨	٣	٣	٧	٤٣	٣١٢	٤٨.٢١ **	٤.٧٩	٠.٥٩	كبيرة جدًا	٤
		%	١٠٠%	١%	١%	٢%	١٢ %	٨٥ %					
	موجه	ك	٧٢	٧	٤	٦	١٥	٤٠		٤.٠٧	١.٣٣	كبيرة	
		%	١٠٠%	١٠ %	٦%	٨%	٢١%	٥٦%					
	إجمالي	ك	٤٤٠	١٠	٧	١٣	٥٨	٣٥٢		٤.٦٧	٠.٨١	كبيرة جدًا	
		%	١٠٠%	٢%	٢%	٣%	١٣%	٨٠%					
١٠. تشجيع المعلم علي استثمار ما يتوفر للمعهد من وسائل وتكنولوجيا التعليم.	معلم	ك	٣٦٨	٦	٦	٣٠	٢٩١	٣٥	١١٤.٩٢ **	٣.٩٣	٠.٦٢	كبيرة	١٩
		%	١٠٠%	٢%	٢%	٨%	٧٩%	١٠%					
	موجه	ك	٧٢	٤	٥	٤	١٨	٤١		٤.٢١	١.١٧	كبيرة	
		%	١٠٠%	٦%	٧%	٦%	٢٥%	٥٧%					
	إجمالي	ك	٤٤٠	١٠	١١	٣٤	٣٠٩	٧٦		٣.٩٨	٠.٧٥	كبيرة	
		%	١٠٠%	٢%	٣%	٨%	٧٠%	١٧%					
١١. التركيز في العملية الإشرافية على جودة النتائج التعليمية بدلا من الأمور الشكلية.	معلم	ك	٣٦٨	٤	٣	٦	٢٣	٣٣٢	٦٢.٤٠ **	٤.٨٤	٠.٥٩	كبيرة جدًا	٢
		%	١٠٠%	١%	١%	٢%	٦%	٩٠%					
	موجه	ك	٧٢	٦	٥	٥	١٧	٣٩		٤.٠٨	١.٢٩	كبيرة	
		%	١٠٠%	٨%	٧%	٧%	٢٤%	٥٤%					
	إجمالي	ك	٤٤٠	١٠	٨	١١	٤٠	٣٧١		٤.٧١	٠.٨٠	كبيرة جدًا	
		%	١٠٠%	٢%	٢%	٣%	٩%	٨٤%					
١٢. تزويد الموجه والمعلم بكل ما يستجد من قرارات وتشريعات	معلم	ك	٣٦٨	٤	٣	٧	٤٤	٣١٠	٢٣.١٠ **	٤.٧٧	٠.٦٣	كبيرة جدًا	٣
		%	١٠٠%	١%	١%	٢%	١٢%	٨٤%					
	موجه	ك	٧٢	٤	٤	٣	١٥	٤٦		٤.٣٢	١.١٥	كبيرة جدًا	
		%	١٠٠%	٦%	٦%	٤%	٢١%	٦٤%					

العبارة	الوظيفة		العدد	درجـــة الموافقة					مربع كاي	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
بعد اعتمادها مباشرة.	إجمالي	ك	٤٤٠	٨	٧	١٠	٥٩	٣٥٦		٤.٧٠	٠.٧٦	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٢	١٣ %	٨١ %					
١٣. تحديد جدول زمني للقاءات الإشرافية متضمناً أهدافها وإجراءاتها ووسائلها.	معلم	ك	٣٦٨	٤	٣	٦	٥٣	٣٠٢	٣٦.٣٣ **	٤.٧٦	٠.٦٣	كبيرة جدًا	٥
		%	%١٠٠	%١	%١	%٢	١٤ %	٨٢ %					
	موجه	ك	٧٢	٣	٤	٨	١٦	٤١		٤.٢٢	١.١٢	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٤	%٦	١١ %	٢٢ %	٥٧ %					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٧	٧	١٤	٦٩	٣٤٣		٤.٦٧	٠.٧٦	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٣	١٦ %	٧٨ %					
١٤. تحديد وتجهيز الأماكن الملائمة للاجتماعات وورش العمل.	معلم	ك	٣٦٨	٦	٧	٢٢	٢٩٥	٣٨	١١٩.٠٦ **	٣.٩٦	٠.٦٢	كبيرة	١٦
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٦	٨٠ %	١٠ %					
	موجه	ك	٧٢	٣	٤	٦	١٥	٤٤		٤.٢٩	١.١١	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٤	%٦	%٨	٢١ %	٦١ %					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٩	١١	٢٨	٣١٠	٨٢		٤.٠١	٠.٧٣	كبيرة	
		%	%١٠٠	%٢	%٣	%٦	٧٠ %	١٩ %					
١٥. دعم التواصل بين الموجهين والمعلمين من خلال مشاركتهم في أنشطة اجتماعية وثقافية وترويحية.	معلم	ك	٣٦٨	٤	٤	٨	٣٢٥	٢٧	١٦٧.٥١ **	٤.٠٠	٠.٤٩	كبيرة	١٢
		%	%١٠٠	%١	%١	%٢	٨٨ %	%٧					
	موجه	ك	٧٢	٣	٣	٦	١٤	٤٦		٤.٣٥	١.٠٨	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٤	%٤	%٨	%١٩	%٦٤					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٧	٧	١٤	٣٣٩	٧٣		٤.٠٥	٠.٦٣	كبيرة	
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٣	%٧٧	%١٧					
١٦. تشجيع المعلمين علي المبادرة بتقديم أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية والسعي نحو تطبيقها	معلم	ك	٣٦٨	٦	٥	١٤	٥٩	٢٨٤	١١.٩٠ **	٤.٦٦	٠.٧٦	كبيرة جدًا	٧
		%	%١٠٠	%٢	%١	%٤	١٦ %	٧٧ %					
	موجه	ك	٧٢	٣	٣	١	٢٠	٤٥		٤.٤٠	١.٠٢	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٤	%٤	%١	٢٨ %	٦٣ %					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٩	٨	١٥	٧٩	٣٢٩		٤.٦٢	٠.٨١	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٣	١٨ %	٧٥ %					
١٧. نشر تقارير سنوية توضح نتائج أداء المعلمين علي مستوى المنطقة الأزهرية بشفافية ووضوح.	معلم	ك	٣٦٨	٤	٤	١٢	٣٢٣	٢٥	١٥٥.٨٤ **	٣.٩٨	٠.٤٩	كبيرة	١٧
		%	%١٠٠	%١	%١	%٣	%٨٨	%٧					
	موجه	ك	٧٢	٦	٣	٦	١٦	٤١		٤.١٥	١.٢٥	كبيرة	
		%	%١٠٠	%٨	%٤	%٨	%٢٢	%٥٧					
	إجمالي	ك	٤٤٠	١٠	٧	١٨	٣٣٩	٦٦		٤.٠١	٠.٦٨	كبيرة	
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٤	%٧٧	%١٥					
١٨. الاستفادة من نتائج البحوث التربوية في تحسين الممارسات الإشرافية	معلم	ك	٣٦٨	٤	١٠	١٩	٢٩٧	٣٨	١١٢.٩٨ **	٣.٩٦	٠.٦٠	كبيرة	١٤
		%	%١٠٠	%١	%٣	%٥	%٨١	%١٠					
	موجه	ك	٧٢	٤	٣	٤	١٨	٤٣		٤.٢٩	١.١٢	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٦	%٤	%٦	%٢٥	%٦٠					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٨	١٣	٢٣	٣١٥	٨١		٤.٠٢	٠.٧٢	كبيرة	

العبارة	الوظيفة		العدد	درجـــة الموافقة					مربع كاي	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
				ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
		%	%١٠٠	%٢	%٣	%٥	%٧٢	%١٨					
١٩. منح فرص كافية لتطبيق الأفكار الجديدة في الممارسات التدريسية	معلم	ك	٣٦٨	٦	٣	٦	٦٣	٢٩٠	٣٢.٠٩ **	٤.٧١	٠.٧٠	كبيرة جدًا	٨
		%	%١٠٠	%٢	%١	%٢	١٧ %	٧٩ %					
	موجه	ك	٧٢	٦	٥	٥	١٣	٤٣		٤.١٤	١.٣٠	كبيرة	
		%	%١٠٠	%٨	%٧	%٧	١٨ %	٦٠ %					
	إجمالي	ك	٤٤٠	١٢	٨	١١	٧٦	٣٣٣		٤.٦١	٠.٨٥	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٣	%٢	%٣	%١٧	%٧٦					
٢٠. قيام الموجه بأداء بعض الدروس النموذجية أمام المعلمين	معلم	ك	٣٦٨	٤	٦	١٣	٣١٤	٣١	١٣٦.٢٩ **	٣.٩٨	٠.٥٣	كبيرة	١٥
		%	%١٠٠	%١	%٢	%٤	٨٥ %	%٨					
	موجه	ك	٧٢	٤	٤	٦	١٦	٤٢		٤.٢٢	١.١٧	كبيرة جدًا	
		%	%١٠٠	%٦	%٦	%٨	٢٢ %	٥٨ %					
	إجمالي	ك	٤٤٠	٨	١٠	١٩	٣٣٠	٧٣		٤.٠٢	٠.٦٨	كبيرة	
		%	%١٠٠	%٢	%٢	%٤	٧٥ %	١٧ %					

** قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول (٢٤) تراوح جميع استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين حول: "سبل التغلب على مشكلات الاتصال الإشرافي" بين درجة موافقة (كبيرة - كبيرة جداً)، وبين متوسط حسابي موزون (٣,٩٨ - ٤,٧٤)، وبين انحراف معياري (٠,٦٣ – ٠,٨٥) وهو ما يشير إلي درجة تشتت تتراوح بين (متوسطة و ضعيفة)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة أفراد عينة الدراسة علي تلك السبل - وذلك علي الرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين؛ حيث جاءت قيمة (كا٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) - وقد يرجع ذلك إلي تأثر أفراد عينة الدراسة بمشكلات الاتصال الإشرافي وحاجتهم إلى مواجهتها بالفعل بما ينعكس علي جودة الأداء الوظيفي لكل منهم، وليس لمجرد الاقتصار علي الجانب الرقابي أو التفتيشي وإنما تكاملها مع الجوانب (التقويمي والوقائي والعلاجي والتنموي) للعملية الإشرافية.

وجاءت أكثر العبارات موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب ترتيب المتوسط الحسابي الموزون؛ العبارات (١) ، (١١) ، (١٢) ، (٩) ، (١٣) وتشير هذه العبارات إلي ما يلي:

- "تكرار الزيارات الميدانية لنفس المعهد علي فترات متقاربة للتأكد من تنفيذ التوصيات". حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٤,٧٤) بدرجة موافقة (كبيرة جداً) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٥)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق أفراد العينة علي هذه العبارة، وقد يرجع ذلك إلي أن عدد زيارات التوجيه الحالية غير كافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية من الدعم الفني اللازم، وبالتالي قد يؤثر ذلك علي أداء المعلمين والطلاب ومن ثم المعهد ككل.
- "التركيز في العملية الإشرافية على جودة النتائج التعليمية بدلا من الأمور الشكلية". حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٤,٧١) بدرجة موافقة (كبيرة جداً) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٠)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق أفراد العينة علي هذه العبارة، وقد يرجع ذلك إلي رغبة أفراد عينة الدراسة في تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة عن العملية الإشرافية

بين العاملين بالمعاهد الأزهرية، والتي من أبرزها أن التوجيه عبارة عن مُجرد أعمال روتينية ورقية وعبء يُضاف إلي الأفراد للتأكد من تنفيذ المهام، والتأكيد علي دور التوجيه في المساعدة علي تطوير العملية التعليمية من كافة جوانبها.

- "تزويد الموجه والمعلم بكل ما يستجد من قرارات وتشريعات بعد اعتمادها مباشرة". حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٤,٧٠) بدرجة موافقة (كبيرة جداً) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٦)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق أفراد العينة علي هذه العبارة، وقد يرجع ذلك إلي أن تزويد كلاً الموجه والمعلم بكل ما يستجد من قرارات وتشريعات بعد اعتمادها مباشرة يساعد علي توضيح الرؤية لديهم، وتحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين المستويات الإدارية، ومن ثم مواكبة التغيرات والتطورات التي يشهدها التعليم الأزهري قبل الجامعي.
- "الجدية والموضوعية في تطبيق الجزاءات على المقصرين في تطوير العملية التعليمية". حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٤,٦٧) بدرجة موافقة (كبيرة جداً) وبانحراف معياري قدره (٠,٨١)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق أفراد العينة علي هذه العبارة، وقد يرجع ذلك إلي رغبتهم في ربط الحافز بجودة أداء الأفراد، ومحاولة الابتعاد عن وجود نظم موحدة للحوافز علي جميع العاملين بما لا يُشجع المتميزين منهم، بما يسهم في تحقيق المداولات الإشرافية لأهدافها.
- "تحديد جدول زمني للقاءات الإشرافية متضمناً أهدافها وإجراءاتها ووسائلها". حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٤,٦٧) بدرجة موافقة (كبيرة جداً) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٦)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق أفراد العينة علي هذه العبارة، وقد يرجع ذلك إلي قلة رضاهم عن الزيارات المفاجئة، والتي من خلالها يتم تصيد الأخطاء، ومحاولة بعض المعلمين للإعداد المسبق لهذه الزيارات وأحياناً تزييف لبعض الحقائق أثنائها وبعدها يعود الامر كما هو عليه، بالإضافة إلي رغبة أفراد عينة الدراسة في تحقيق الاتفاق علي أهداف وإجراءات ووسائل الزيارات الميدانية تمهيداً لتحقيقها بفعالية.

وجاءت أقل العبارات موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حسب ترتيب المتوسط الحسابي الموزون؛ العبارات (٢) ، (١٠) ، (٣) ، (١٧) ، (١٤) وتشير هذه العبارات إلي ما يلي:

- **"تضم الزيارة الميدانية أكثر من عضو لمتابعة النواحي الفنية والإدارية".** حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٣,٩٨) بدرجة موافقة (كبيرة) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بدرجة كبيرة نسبياً بين أفراد العينة، وقد يرجع ذلك إلي أن وجود أكثر من عضو خلال الزيارة الميدانية قد يشكل عبئاً زائداً خلال العملية الإشرافية لدي بعضهم، ويستنزف الكثير من وقتهم وقد يُشكل داعماً لكثرة الإجراءات الروتينية.
- **"تشجيع المعلم علي استثمار ما يتوفر للمعهد من وسائل وتكنولوجيا التعليم".** حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٣,٩٨) بدرجة موافقة (كبيرة) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٥)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بدرجة كبيرة نسبياً بين أفراد العينة، وقد يرجع ذلك إلي رغبة بعض أفراد العينة في توفير كل ما يلزم للمعهد من وسائل وتكنولوجيا التعليم بما يُسهم في إثراء وتحقيق جودة العملية التعليمية.

- **"تنمية كفاياتك المعرفية والمهارية بالتدريب علي مهارات الاتصال الفعال".** حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٣,٩٩) بدرجة موافقة (كبيرة) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٢)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بدرجة كبيرة نسبياً بين أفراد العينة، وهو ما يتفق مع دراسة **(محمدين و موسى، ٢٠١٧م، ٥٣)** حيث أكدت علي حاجة المعاهد الأزهرية إلي امتلاك القيادة مهارات تواصل فعالة مع كافة العاملين.
- **"نشر تقارير سنوية توضح نتائج أداء المعلمين علي مستوى المنطقة الأزهرية بشفافية ووضوح".** حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٤,٠١) بدرجة موافقة (كبيرة) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٨)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بدرجة كبيرة نسبياً بين أفراد العينة، وقد يرجع ورود هذه المشكلة في الترتيب قبل الأخير؛ إلي أن نشر هذه التقارير قد يُسبب حرجاً لبعض المعلمين أمام زملائهم وأمام طلابهم وغيرهم، علي الرغم من أهميتها؛ كونها تشكل حافزاً معنويا للتنافس الإيجابي بين المعلمين وبذل قصار جهدهم لتحسين مستوى أدائهم بصفة مستمرة، وهو ما يتفق مع دراسة **(سليمان، ٢٠٠٨م)** حيث تضمنت نتائجها؛ قلة رغبة المعلمين في نشر ملخص تقرير التوجيه عن المعهد والمدرسين به في وسائل مُعلنة، الأمر الذي أرجعه إلى عدم رغبة البعض في افتضاح أمرهم أمام من يعلم ومن لا يعلم خصوصا إذا كانت المسائلة لهم عامة والتقصير قد لا يكون أحدهم سبب فيه مباشرة..
- **"تحديد وتجهيز الأماكن الملائمة للاجتماعات وورش العمل".** حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (٤,٠١) بدرجة موافقة (كبيرة) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٣)، وهو ما يُشير إلي درجة تشتت ضعيفة في الآراء بما يعني اتفاق بدرجة كبيرة نسبياً بين أفراد العينة، وقد يرجع ذلك إلي رؤية البعض بأن تحديد وتجهيز الأماكن الملائمة للاجتماعات وورش العمل (مهمة)، ولكنها لا تُشكل عائقاً أساسياً لعملية الاتصال الإشرافي - علي الرغم من أهميتها - كونها من الممارسات التي يمكن السيطرة عليها وإيجاد بدائل أخري لها في موعد انعقاد الاجتماعات وورش العمل.

فضلا عن النقاط السابقة؛ فقد أضاف أفراد عينة الدراسة من الموجهين والمعلمين مجموعة من المقترحات الأخرى من وجهة نظرهم، والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع - ولذلك لم يتم حساب التكرارات والنسب المئوية لهذه المقترحات - ولكن يمكن أن تؤخذ في الاعتبار عند التغلب على مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، ومن أهم هذه المقترحات: (تزويد الموجهين والمعلمين بكل ما يستجد من وثائق صادرة عن الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وخاصة ما يتعلق بمعايير جودة أداء المعلم والطالب والمنهج والمناخ التربوي، وتحقيق العدالة بين المعاهد في توزيع الإمكانات المادية والبشرية حتى يتسنى لها المنافسة، وتخصيص جائزة سنوية للأداء المتميز، وإعداد دليل يتضمن أسماء المعاهد وعناوينها وبياناتها وتحديثه بصفة مستمرة). وتعد هذه المقترحات داعمة لتلك السُبُل، وقد يكون لها دور فعال في التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية.

المحور الثالث: نتائج الدراسة وتوصياتها

من خلال العرض السابق للأسس النظرية للاتصال الإشرافي بالمؤسسات التعليمية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وملامح الاتصال الإشرافي بالمعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال التشريعات المُنظمة، ورصد وتحليل مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين؛ يمكن تقديم عدداً من النتائج والتوصيات المُقترحة، وذلك علي النحو الآتي:

أ- نتائج الدراسة: وتتمثل أهمها فيما يلي:

- إن أية مؤسسة تعليمية مهما كانت درجة تقدمها أو تميزها، فإنها تعاني من مشكلات وصعوبات ناتجة عن تفاعلها مع مجتمعها، وتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض، وأن إيجاد حلول لهذه المشكلات لا يتحقق بنقلها واستعارتها، وإنما بالبحث العلمي لعواملها وأسبابها، وتشخيصها، وبيان صلتها بالأوضاع الاجتماعية، ثم وضع البدائل الأكثر مناسبة، والتي تساعد في التغلب عليها.

- اتفقت نماذج الاتصال التربوي والإنساني علي ضرورة تكامل وترابط العناصر الأساسية لعملية الاتصال (المرسل – المستقبل – الرسالة – الوسيلة – التغذية العكسية) مع بعضها البعض، بصورة لا تسمح لوجود قصور أو خلل في أي عنصر من هذه العناصر أو ضعف فعاليتها، بما يؤثر في تحقيق الهدف من الاتصال، بالإضافة إلى وضوح الهدف من عملية الاتصال ودعم وتطوير المهارات الاتصالية لدى كل من المرسل والمستقبل، دعماً للتأثيرات المتبادلة بينهم في البيئة التي يعملون بها، كما أنه من الضروري معرفة طبيعة النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعمل فيه المرسل، ومراعاة وجود تشويش أو ضوضاء أو تداخل قد يحدث نتيجة لعوامل معنوية أو نفسية أو آلية.

- إن كلا من (المعلم و الموجه) بحاجة إلى المسؤولية المشتركة بينهما؛ في التعامل مع تنفيذ الاتصال الإشرافي ونتائجه وتنفيذ مقترحاته، بحيث يكمل كل منهما الآخر، وأن يكون الغرض من عملية الاتصال واضح ومفهوم من كلا الطرفين، وأن تكون اللغة المستخدمة مفهومة وواضحة، واعتبار الاتصال الإشرافي (عملية) مستمرة وليس نشاط أو إجراء لمرة واحدة، ومن الضروري أن يكون هناك دعم من قبل المستويات الإدارية المختلفة لنجاح عملية الاتصال الإشرافي.

- تركيز عمليات التوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية بشكل كبير علي الزيارات الميدانية – كأحد أساليب الاتصال الإشرافي - والتي ينتج عنها كتابة التقارير الخاصة بالمعلمين، والتي لا تعتمد على معايير إجرائية للأداء، فهي تتسم بالعمومية، بالإضافة إلي الشكلية في أدائها، وتستخدم كثيرا من تقارير الأداء الوظيفي في قياس مدى الامتثال لتعليمات المستويات الإدارية العُليا، دون أن تُسهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، أو وضوح استخدامها في إرشاد وتوجيه المعلمين لتحقيق جودة أدائهم.

- إن وجود بعض المعاهد الأزهرية في أماكن نائية مع صعوبة توفير وسيلة انتقال للوصول إليها، ووجود قيم وأفكار سلبية في بيئة المعاهد الأزهرية عن منظومة التعليم الأزهري، وقلة وضوح السياسات والأهداف التعليمية للمرحلة الابتدائية الأزهرية، وقلة مناسبة الحافز المادي للمأموريات التوجيه، وغياب الطلاب وضعف التواصل مع أولياء أمورهم؛ قد جاءت ضمن أهم مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، حيث احتلت المراكز الخمسة الأولي في ترتيب المشكلات، وبالتالي يجب أن تتصدر أولويات الإصلاح لدى القيادات الأزهرية، والسعي نحو التغلب عليها ومواجهتها، كي لا تُشكل عائقاً أمام تحقيق التوجيه الفني لدوره في العملية التعليمية.

- كشفت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات الموجهين؛ أن المشكلات المتعلقة بـ (المعلم) تأتي في مقدمة مشكلات الاتصال الإشرافي والمتحققة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، وبالتالي؛ فهي تُشكل العائق الأكبر لديهم أمام الاستجابة لتعليمات وملاحظات التوجيه، وتُشكل عائقاً أمام تكامل الجهود من

أجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية، يليها المشكلات المتعلقة بـ (المعهد)، ثم المشكلات المتعلقة بـ (المنطقة الأزهرية)، ثم المشكلات المتعلقة بـ (البيئة لمحيطة)، وأخيراً المشكلات المتعلقة بـ (الموجه).

- إن محدودية مشاركة معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية في القرارات الخاصة بوضع المناهج وتنظيمها، وإحساس المعلمين بالتفرقة في المُعاملة من قبل الموجه، وقصور دعم وتحفيز المتميزين مادياً ومعنوياً في ضوء مستوى أدائهم، و تأخر وصول تعليمات وقرارات التوجيه للمعلمين عن التوقيت المناسب، و التركيز علي الجانب الشكلي لإجراءات التوجيه عن الاهتمام بجودة العملية التعليمية؛ قد جاءت ضمن أهم مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، حيث احتلت المراكز الخمسة الأولي في ترتيب المشكلات، وبالتالي يجب أن تتصدر أولويات الإصلاح لدى القيادات الأزهرية، والسعي نحو التغلب عليها ومواجهتها، كي لا تُشكل عائقاً أمام تحقيق التوجيه الفني لدوره في العملية التعليمية.

- كشفت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات المعلمين؛ أن المشكلات المتعلقة بـ (التغذية الراجعة) تأتي في مقدمة مشكلات الاتصال الإشرافي والمتحققة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، وبالتالي تُشكل عائقاً أمام اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً علي نتائج أداء المعلمين ومتابعة تنفيذها، يليها المشكلات المتعلقة بـ (الموجه)، ثم المشكلات المتعلقة بـ (الوسيلة)، ثم المشكلات المتعلقة بـ (المعلم)، وأخيراً المشكلات المتعلقة بـ (الرسالة).

- جاءت العبارات (تكرار الزيارات الميدانية لنفس المعهد علي فترات متقاربة للتأكد من تنفيذ التوصيات، والتركيز في العملية الإشرافية على جودة النتائج التعليمية بدلا من الأمور الشكلية، و تزويد كلاً من الموجه والمعلم بكل ما يستجد من قرارات وتشريعات بعد اعتمادها مباشرة، وتحقيق الجدية والموضوعية في تطبيق الجزاءات على المقصرين في تطوير العملية التعليمية، و تحديد جدول زمني للقاءات الإشرافية متضمناً أهدافها وإجراءاتها ووسائلها)؛ ضمن أهم السبل التي يمكن أن تُسهم في التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية من وجهة نظر كل من المعلمين والموجهين، حيث احتلت المراكز الخمسة الأولي في ترتيب سبل التغلب علي المشكلات، وبالتالي يجب أن تتصدر أولويات الإصلاح لدى القيادات الأزهرية، لكي تُسهم في تحقيق التوجيه الفني لدوره في تطوير العملية التعليمية.

ب- توصيات الدراسة

في إطار الهدف من الدراسة، والنتائج التي توصلت إليها، وفي إطار حجم وخصائص عينة الدراسة؛ يمكن تقديم عدداً من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تُسهم في التغلب علي مشكلات الاتصال الإشرافي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية سعياً لتحقيق فعاليته، وذلك علي النحو الآتي:

- تحسين مهارات الاتصال الإشرافي - بشكل تدريجي - لدى كل من الموجهين والمعلمين بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، حتى يمكن التأكد من تغيير القيم والمعتقدات والمفاهيم المتعلقة بالتفتيش والتسلط وتصيد الأخطاء، إلي قبول الأفكار والاستجابة لها، واستعراض البدائل والتفكير في النتائج المحتملة، وما تتطلبه عملية التحسين من إجراء تغييرات في البنى والهياكل التنظيمية والقواعد المنظمة للعمل الإداري بالتعليم الأزهري قبل الجامعي.

- تحديد الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بتطوير مهارات الاتصال الإشرافي لدي كل من الموجهين والمعلمين بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، والتي من أبرز مجالاتها: (إدارة الصراع – القيادة التربوية - المهارات الإشرافية – إدارة الضُغوط المهنية – إدارة الاجتماعات عبر منصات إلكترونية عن بُعد - العلاقات العامة – الذكاء الاجتماعي والتنظيمي – إدارة الوقت) وغيرها، وترتيبها وفقاً لأولوياتها عبر خطة تدريبية تحدد بكل وضوح؛ (من أين تبدأ القيادات الأزهرية؟ وكيف تسير في سبيل إنجازها؟ وصولاً للأهداف المنشودة).

- ضرورة متابعة أثر البرامج التدريبية التي تُقدَّم لكل من (الموجهين والمعلمين) ومتابعة انعكاساتها وآثارها علي جودة العملية التعليمية؛ من خلال التركيز علي (العمليات المُنفذَّة والنتائج المُحققة) معاً علي أرض الواقع، وعدم الاكتفاء بإرفاق شهادات اجتياز الدورات التدريبية للأفراد في ملفاتهم.

- تخصيص وقت كل شهر يجتمع فيه؛ (الموجهون والمعلمون بكل تخصص)، إما بشكل مباشر في المنطقة الأزهرية أو بشكل غير مباشر عبر منصات إلكترونية عن بُعد، لمناقشة مشكلات العمل بينهم بكل شفافية ووضوح، والتوصل إلي مقترحات للتغلب عليها بما يُحقق رضا الجميع.

- إطلاق حرية المعلم في تجريب أفكاره في عبر ورش عمل تدريبية لتعزيز مجالات الإبداع لديه، وتفويض المعلم في القيام ببعض المهام والمسئوليات الإشرافية باستخدام أسلوب إشراف الزملاء لإكسابه المهارات الإشرافية.

- توفير مناخ ملائم للموجهين بالمرحلة الابتدائية الأزهرية يسمح بتعزيز الاتصال الإشرافي مع المعلمين، وإعادة النظر في نظام التكوين الذي يُقدَّم لهم، والاستفادة من سياسة إعداد قيادات الصف الثاني، من خلال (اختيار نوعية من المعلمين والعمل علي تدريبهم وإعدادهم بشكل صحيح، بما يساعدهم في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير أداء المعلمين والعملية التعليمية و بما يساعدهم علي تقديم التغذية المرتدة لزملائهم بالشكل المناسب)، ليكونوا علي درجة عالية من الجاهزية لتقلد وظيفة موجه علي المدى القريب.

- تعزيز الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترويحية من خلال إنشاء نادي (علمي، أدبي و ثقافي) علي مستوى منطقة الدقهلية الأزهرية، يُمارس فيها الموجهون والمُعلمون الأنشطة خارج أوقات العمل مما يخلق جواً من الأُلفة بينهما.

- تحقيق التنسيق والتعاون بين المنطقة الأزهرية وكلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر من خلال مركز التأهيل التربوي التابع لها بمحافظة الدقهلية، من أجل تقديم خدمات (استشارية – تدريبية – خدمية) في مجالات (استراتيجيات التعليم والتعلم – الإدارة والتخطيط التربوي – الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم – معايير الجودة في التعليم – الصحة النفسية والفئات الخاصة – علم النفس التربوي) لكل من (الموجهين والمعلمين) بما يُثري أنشطة وإجراءات الإشراف التربوي.

- توجيه الثقافة التنظيمية السائدة، حتي تصبح قيم الاتصال الإشرافي؛ من تعاون واحترام متبادل وثقة متبادلة وغيرها - جزءا من الثقافة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية بما تتضمنه من معايير وقيم وتقاليد وسلوكيات أفراد وجماعات؛ تُسهم في فتح باب الحوار بين كافة المهتمين بالعملية التعليمية لتحقيق أهدافها.

- التأكيد علي ضرورة الإعداد والتهيئة المسبقة لتنفيذ أي لقاء إشرافي بين الموجهين والمعلمين بالمرحلة الابتدائية الأزهرية، من حيث: تحديد الهدف من الاتصال بوضوح، وتحديد (الوقت – المكان) المُناسبين، وتصميم الرسالة بما يتناسب مع المعلمين، والعمل علي إزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلي تعميمات ناقصة، وتمكن الموجه وتحضيره لموضوع الاتصال الإشرافي.

- مراعاة أهم الاعتبارات خلال تنفيذ عملية الاتصال الإشرافي، والتي من أبرزها: الاستماع للطرف الآخر بشكل مُناسب وعدم مقاطعته، والتحدث بإيجابية وتقديم الحلول للمشكلات خلال عملية الاتصال، واستعمال لغة الإشارة المُناسبة، والتسلسل المنطقي في عرض المعلومات، وتحقيق المرونة وتجنب الجدال، وعدم بدء الحوار بعبارات سلبية، والدقة والوضوح في عرض المعلومات (وعدم التحدث كثيراً في العموميات).

- التأكيد في نهاية كل عملية اتصال إشرافي علي وصول الرسالة بالشكل المطلوب وتقديم تغذية راجعة، ومتابعة تنفيذ مضمون الرسالة والنتائج المُترتبة عليها، واتخاذ اجراء تصحيحي بناء علي نتائج العملية التعليمية وبما يحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.

- توضيح مهام ومسئوليات كل من المعلمين والموجهين وإتاحتها لدي كافة العاملين بالمنطقة الأزهرية ومن هم في نطاق إشرافها، وتحديد مسارات الاتصال الإشرافي، والحد من البيروقراطية والأعمال الروتينية خلال عملية التوجيه.

- توظيف وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة والمنصات الإلكترونية عن بُعد خلال تنفيذ الاتصال وتدريب العاملين في المنطقة الأزهرية ومن هم في نطاق إشرافها علي حُسن استثمار هذه التقنية – خاصة في ظل وجود أي أزمة تمنع اللقاءات المباشرة في الأماكن المحددة - حيث إنها توفر الكثير من الجهد والوقت والمال، فضلاً عن دورها في تطوير وتحسين عملية الاتصال الإشرافي.

- تحقيق التكامل والتوازن بين توظيف مهارات الاتصال الفعال (التحدث – الإنصات – القراءة – الكتابة – التفكير) بما يتناسب مع (طبيعة كل موقف – طبيعة وخصائص المعلمين) خلال تنفيذ الجوانب الفنية والإدارية للتوجيه بالمعاهد الأزهرية، وعدم الإفراط أو التقصير في أي منها.

وأخيراً؛ توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول "الاتصال الإشرافي بالمعاهد الأزهرية" في محافظات ومناطق أخرى، وفي مراحل مختلفة (إعدادي – ثانوي)، ودراسة معوقات تحقيق فعالية الإشراف التربوي بالتعليم الأزهري قبل الجامعي، والاستفادة من النماذج والنظريات والمداخل الحديثة للإشراف التربوي في التغلب عليها، بما يُسهم في تكوين رؤية شاملة لتطويره مستقبلاً.

قائمة المراجع

١. إبراهيم، أحمد جمعة أحمد (٢٠٠٣م). الكفايات التربوية اللازمة لموجهي اللغة العربية في المرحلة الثانوية الأزهرية ومدى ممارساتهم لها – دراسة تقويمية. ***مجلة كلية التربية***، جامعة الأزهر، القاهرة، (١١٧)، ٢٢٩-٢٥٢.

٢. أحمد، أحمد ابراهيم وآخرون (٢٠١٩م). المنظور العالمي للمشرف التربوي الفعال- بالتطبيق على مرحلة رياض الأطفال. ***مجلة المعرفة التربوية***، الجمعية المصرية لأصول التربية، ٧ (١٤)، ٩٠ - ١٠٧.

٣. الأزهر الشريف (١٩٦٤م). ***الأزهر تاريخه وتطوره***. القاهرة، وزارة الأوقاف وشئون الأزهر، مطابع الشعب.

٤. الأزهر الشريف (١٩٧٥م). ***قرار شيخ الأزهر رقم ١٦٨ لسنة ١٩٧٥ م بشأن تحديد أجهزة الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية***. الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية، مصر.

٥. الأزهر الشريف (١٩٧٨م). ***قرار شيخ الأزهر، رقم ٢٧٠ لسنة ١٩٧٨ م - مواد ١، ٢***. الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية، مصر.

٦. الأزهر الشريف (١٩٩٥م). ***قرار وكيل الأزهر رقم (٢٤٠٦) لسنة ١٩٩٥ م بشأن ترقيات العاملين بالأزهر - مادة ٢***. الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية، مصر.

٧. الأزهر الشريف (١٩٩٧م). ***بيان بالموضوعات والقواعد والضوابط المتعلقة بتلاميذ المرحلة الابتدائية الأزهرية***. الإدارة العامة للتعليم الابتدائي، قطاع المعاهد الأزهرية، مطابع الأزهر.

٨. الأزهر الشريف (٢٠١٠م). ***القواعد المُنظمة للمرحلة الابتدائية الأزهرية***. الإدارة المركزية للتعليم الابتدائي، قطاع المعاهد الأزهرية، مطابع الأزهر.

٩. الأزهر الشريف (٢٠١١م). ***بطاقة وصف وظيفي – موجه (مادة/ نشاط)- المجموعة النوعية لوظائف هيئة التعليم/ الدرجة المالية الأولى.*** الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية، مصر.

١٠. الأزهر الشريف (٢٠١٣م). قرار فضيلة شيخ الأزهر الشريف رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣م بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الصادر بالقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م المُضاف إلي القانون بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٣م - مادة ٨. ***الوقائع المصرية***، العدد ٢٩٧ (تابع)، في ٣٠ ديسمبر، ٢٠١٣م.

١١. الأزهر الشريف (٢٠١٩م ، أ). ***إحصاء بعدد الموجهين والموجهين الأوائل في جميع التخصصات للمراحل الثلاث (ابتدائي – إعدادي – ثانوي) بالإضافة إلي الموجه العام للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م***. رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتنسيق، إدارة الخطة والمتابعة ووحدة المعلومات.

١٢. الأزهر الشريف (٢٠١٩م ، ب). ***إحصاء عام للتعليم "لجميع مراحل التعليم الأزهري علي مستوى المناطق الأزهرية" للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م***. رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتنسيق، إدارة الخطة والمتابعة ووحدة المعلومات.

١٣. الأسدي، سعيد جاسم ، و إبراهيم، مروان عبد المجيد (٢٠٠٣م). ***الإشراف التربوي***. عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٤. اسماعيل، محمود حسن (٢٠٠٣م). **مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير**. مصر، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

١٥. الأقطش، يحيى سالم (١٩٨٥م). الاتصال بين المشرف والمعلم في اللقاء الاشرافي. ***مجلة رسالة المعلم***، وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط والبحث التربوي، الأردن، ٢٦ (١)، ٤٥- ٤٨.

١٦. آل حارس، على سعيد محمد (٢٠١٨م). واقع ممارسة المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام - دراسة ميدانية. ***مجلة البحث العلمي في التربية***، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٨ (١٩)، ١٤٣ - ١٩٨.

١٧. برينى، دحمان (٢٠١٨م). دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح للمؤسسة الاقتصادية. ***مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية***، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد الاقتصادي ٣٥ (١)، ٣٨ - ٤٧

١٨. البكري، فائز بن عبدالله بن عثمان (١٤٢٩هـ/ ٢٠٠٩م). تطوير عملية الاتصال الإشرافي بين المشرفين التربويين والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة عسير - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية- جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

١٩. جعفر، عبدالعزيز علي (٢٠١٥م). رؤية مستقبلية لتطوير مهارات الاتصال والتواصل التربوي لمشرفي التربية العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت. ***دراسات تربوية ونفسية***، كلية التربية، جامعة الزقازيق، (٨٦)، ١٧٩ - ٢٤٩.

٢٠. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٢٠م). ***تقرير أعداد السكان بالمحافظات طبقاً للنوع في ١ يناير ٢٠٢٠م***. النشرة الإحصائية "مصر في أرقام ٢٠٢٠م"، جمهورية مصر العربية.

٢١. جوان، شيرويت محمود محمد أبو عوض، وآخرون (٢٠١٨م). رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهري في ضوء معايير الجودة والاعتماد. **مجلة القراءة والمعرفة**، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (٢٠٢)، ١٦٥ - ٢١٥.

٢٢. الحبيب، فهد إبراهيم (١٩٩٦م). **التوجه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي – دراسة نحو إعداد دليل التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي**. الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

٢٣. حسن، أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠٠٧م). تصور مقترح لنظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

٢٤. حسن، حنان فلاح (٢٠٢٠م). معوقات الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين. ***مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع***، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (٤٨)، ٢٥٣ - ٢٦٩.

٢٥. حنا، تودري مرقص و آخرون (٢٠١٤م). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. ***مجلة بحوث التربية النوعية***، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، (٣٤) ، ١٤٠- ١٧٨.

٢٦. الخطيب، إبراهيم ياسين، و الخطيب، أمل إبراهيم (٢٠٠٢م). ***الإشراف التربوي***. عمان، الأردن، دار قنديل.

٢٧. الخطيب، رداح وآخرون (١٩٨٧م). ***الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة***. ط٢، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.

٢٨. خلفان، لويزة معروف، و داوود، شفيقة (٢٠١٩م). أهمية تنظيم التوقيت المدرسي في مرحلة التعليم الابتدائي، ***مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية***. مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، (٥٤)، ٣٥ - ٥٠.

٢٩. دراكر، بيتر (١٩٩٧م). ***الإدارة والعمل على نطاق العالم - في فن الإدارة***. ترجمة: أسعد أبو لبدة، عمان، دار البشير.

٣٠. الدوسري، إبراهيم مبارك (٢٠٠٠). ***الإطار المرجعي للتقويم التربوي***. الرياض، كتب التربية العربية لدول الخليج.

٣١. الزبيدي، وفاء بنت محمد بن علي (٢٠١٨م). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٨ (١٩)، ٢٢٥ - ٢٦٣

٣٢. الزهراني، عبدالخالق حنش سعيد وآخرون (٢٠١٢م). واقع الممارسة القيادية من قبل المشرفين التربويين للتغلب على مقاومة التغيير التربوي في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. ***مجلة القراءة والمعرفة***، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (١٣٠)، ٢٥٨ - ٣١١.

٣٣. سالم، آمال عبدالمنعم، وآخرون (٢٠١٨م). ثقافة الإبداع ودور المعاهد الابتدائية الأزهرية في نشرها. ***مجلة كلية التربية***، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٩ (١١٦)، ٣٢٧ - ٣٤٠.

٣٤. السعدي، محمد زين صالح (٢٠١٧م). فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦** (١٠)، ١- ١٥.

٣٥. سليمان، محمد عادل محمد (٢٠٠٨م). تصور مقترح لتطوير أساليب تقويم معلمي المرحلة الإعدادية والثانوية الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

٣٦. سميث، بيري (١٩٨٩م). ***تولي المسئولية – دليل عملي للقادة***، ترجمة: عبد القادر عثمان، عمان، مركز الكتب الأردني.

٣٧. شمس الدين، محمد علي ، و الفقي، اسماعيل محمد (٢٠٠٧م). ***السلوك الإداري - مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية***. الطبعة الأولى، عمّان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون.

٣٨. شين، سعيدة (٢٠١٦م). التصورات الاجتماعية للعوامل المحددة لمكانة المعلم في المجتمع. ***مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية***، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد (٢٤)، ١٣٥-١٤٤.

٣٩. الصحّاف، حبيب (٢٠٠٣م). ***معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين***، لبنان،،مكتبة بيروت.

٤٠. طيب، عزيزة بنت عبدالله بن عبدالرحمن ، و عواد ، وفاء مشعان (٢٠١٦م). ممارسات مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن- دراسة ميدانية، ***دراسات عربية في التربية وعلم النفس***، رابطة التربويين العرب، عدد (خاص)، ١٦٥ - ١٩١.

٤١. عبدالجواد، إياد ، و قنديل، أنيسة عطية (٢٠١٣م). مهارات الاتصال و التواصل التربوي لدى مشرفي التربية العملية في كلية التربية بجامعة الأقصى. ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية***، جامعة القدس المفتوحة، ١ (٢)، ١٧٥ - ٢١٢.

٤٢. عبدالسلام، فوزي سعد نجم (٢٠١٧م). دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار. ***مجلة آفاق اقتصادية***، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، (٥)، ٦٧ - ١٠٠.

٤٣. عطوى، جودت عزت (٢٠٠٤م). ***الإدارة المدرسية الحديثة-مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية***. عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٤٤. عطيفة، حمدي أبو الفتوح (٢٠٠٢). ***منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية***. القاهرة، دار النشر الجامعي.

٤٥. عناني، أحمد كامل عبدالعزيز، وآخرون (٢٠١٨م). نموذج مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التوجيه على مهارات الاتصال الداعمة للإبداع، ***مجلة البحث العلمي في التربية***، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٩ (١٩)، ٥٥١ - ٥٧٤.

٤٦. غطاشة، ميسون سعيد (٢٠٠٢م). مدى رضا معلمي المرحلة الأساسية عن وسائل الاتصال الإشرافية في مدارس محافظة جرش. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

٤٧. فيالة، تمني السيد محمد و آخرون (٢٠١٦م). كفايات معلم التعليم العام في ضوء معايير جودة الأداء من منظور إسلامي - دراسة تحليلية. ***مجلة القراءة والمعرفة***، مصر، (١٧٦)، ٩٥-١١١.

٤٨. فيفر، إيزابيل ، و وندلاب، حين (١٩٩٧م). ***الإشراف التربوي على المعلمين – دليل لتحسين التدريس***، ترجمة: محمد عيد ديراني، ط٢، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية.

٤٩. القداح، محمد إبراهيم (٢٠١٧م). عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديرات التربية والتعليم في الأردن. ***مجلة دراسات - العلوم التربوية***، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، ٤٤ (٤)، ٣٣٣-٣٥٠.

٥٠. الماجد، هند ناصر محمد (٢٠١٩م). دور الإشراف التربوي في تفعيل مشاركة قائدات المدارس في تنفيذ المنهج من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات. ***مجلة كلية التربية***، جامعة أسيوط، ٣٥ (١٠)، ٥٨٤ - ٥٧٨.

٥١. محمدين، حشمت عبد الحكم ، و موسى، أحمد محمد بكري (٢٠١٧م). متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين. ***مجلة التربية***، العدد (١٧٢)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، ١ (١٧٢)، ١٢ - ٧٢.

٥٢. محمود، شيرين محمد وسيم (٢٠١٤م). متطلبات تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

٥٣. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠٠٨م). الجودة الشاملة وتطوير التعليم. ***النشرة الدورية***، القاهرة، (١٢)، ٢١.

٥٤. المسيليم، محمد يوسف (٢٠١٤م). أبعاد الاتصال السائدة وأهم معوقاتها لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ***مجلة كلية التربية***، جامعة عين شمس،٢ (٣٨)، ٣٦٠ - ٤٠٧.

٥٥. المشارقة، تيسير (٢٠١٣م). ***مبادئ في الاتصال***. عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع .

٥٦. مكاوي، حسن عماد ، و السيد، ليلي حسن (١٩٩٨م). ***الاتصال ونظرياته المُعاصرة***. مصر، الدار اللبنانية المصرية.

٥٧. منصور، حافظ عبد الفتاح حافظ (٢٠١٧م). ظاهرة انخفاض أعداد التلاميذ بالتعليم الابتدائي الأزهري من وجهة نظر القيادات الأزهرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، مصر.

٥٨. المهداوي، منعم عبدالقادر عثمان (٢٠٠٥م). الأهداف التربوية للإدارة المدرسية. ***مجلة الآداب،*** كلية الآداب، جامعة بغداد، (٦٨)، ٥٧٨- ٥٨٨.

٥٩. نصر الله، عمر عبد الرحيم (٢٠١٠م). ***مبادئ الاتصال التربوي والانساني***. عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

٦٠. الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي (٢٠١٣م). تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، مصر.

٦١. الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٧م). ***الرؤية المستقبلية والمشروعات الداعمة لتنمية محافظة الدقهلية***، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، جمهورية مصر العربية.

٦٢. وزارة التربية والتعليم (١٤٢٩هـ). ***الإشراف التربوي في عصر المعرفة***. وكالة الوزارة للتعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية.

٦٣. وزارة المعارف (١٤١٩هـ). ***دليل المشرف التربوي***. المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١ (٢٢).

٦٤. وصوص، ديمة محمد و الجوارنة، المعتصم بالله سليمان (٢٠١٤م). ***الإشراف التربوي (ماهيته – تطوره – أنواعه – أساليبه)***.الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع.

٦٥. يس، دلال (٢٠١٠). ***التعليم الأزهري قبل الجامعي بين الماضي والحاضر (توجهات لتطويره)***، القاهرة، دار الفكر العربي.

٦٦. اليعربية، زيانة حمود خلفان ، وآخرون (٢٠١٨م). تفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان. ***مجلة التربية***، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١ (١٧٨)، ٣١٨ - ٣٤٩.

Dima Muhammad Wasos and Al-Mu'tasim Billah Suleiman Al-Jawarneh (2014): Educational Supervision (What is it - its development - its types - its methods), Dar Al-Khaleej for Publishing and Distribution, Jordan

Ahmed Ibrahim Ahmed et al (2019): The Global Perspective of an Effective Educational Supervisor - Applying to the Kindergarten stage, Journal of Educational Knowledge, Iss. (14), V.(7), Egyptian Association for the Foundations of Education

Todri Morcos Hanna (2014): Obstacles of Administrative Communication in University Education and the Methods to face, Journal of Specific Education Research, No. (34), Faculty of Specific Education, Mansoura University

Dahman Brini (2018): The Role of Organizational Communication in Achieving Success for the economic Firms, Journal of Law and Humanities, Economic Issue (35), V. (1), Zian Ashour University in Djelfa

Peter Drucker (1997): Management and Work worldwide - in the Art of Management, translated by: Asaad Abu Libdeh, Editor: Joseph El Power, Review: Muhammad Yaghi, Dar Al-Bashir, Amman

Perry Smith (1989 AD): Taking Responsibility - A Practical Guide for Leaders, Translated by: Abdul Qadir Othman, Jordanian Book Center, Amman

Yehia Salem Al-Aqtash (1985 AD): Communication between the Supervisor and the Teacher in the Supervisory Meeting, Journal of Teacher's mission, Iss. (1), V. (26), Ministry of Education, Educational Planning and Research Department, Jordan.

Muhammad Yusef Al-Musaylim (2014): Dimensions of The prevailing communication and their main obstacles among middle school principals , male and female, in the Capital Education Region in the State of Kuwait from the viewpoint of male and female teachers, journal of The Faculty of Education, No. (38), Part (2), Ain Shams University

Hassan Mukhtar Hussein (1991): Developing Technical Guidance in Al-Azhar Institutes in the Terms of Contemporary Global Trends, unpublished Ph.D. Dissertation, Faculty of Education, Al-Azhar University.

Ahmad Juma Ahmad Ibrahim (2003): Educational Competencies Necessary for Arabic language Supervisors in Al-Azhar secondary Stage and the Extent of Their Practices for it - an evaluation study, Journal of the Faculty of Education, No. (117), Al-Azhar University, Cairo

Ashraf Abdel-Tawab Abdel-Majid Hassan (2007): A proposal for a System of Educational Supervision in Pre-university Education in Al-Azhar in Terms of Contemporary Administrative Thought, unpublished Ph.D. Dissertation, Faculty of Education, Al-Azhar University

Muhammad Adel Muhammad Suleiman (2008 AD): A Proposal for Developing Methods of Evaluating Teachers of Al-Azhar Preparatory and Secondary Stage in Terms of the experiences of some countries, unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University

Ahmed Abdel-Fattah Hamdi Al-Hindawi (2013): A Proposal for Accountability System in Al-Azhar Institutes in Terms of Quality Standards, unpublished Master Thesis, Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University

Sherwit Mahmoud Muhammad Abu Awad Joan et al (2018): A Strategic Vision for Developing Al-Azhar Education Management in Terms of Quality and Accreditation Standards, Journal of Reading and Knowledge, Iss.(202), Egyptian Association for Reading and Knowledge, Faculty of Education, Ain Shams University

Ahmed Kamel Abdul-Aziz Anani, et al (2018): A Suggested Model for developing the Performance of members of the supervision committee on communication skills supportive of

creativity, Journal of Scientific Research in Education, No. (19), Girls Faculty of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University

Iyad Abdel-Jawad , Anisa Attia Qandil (2013): Communication and Educational Communication Skills for Practical Education Supervisors at the Faculty of Education at Al-Aqsa University, Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, No. (2), V. (1), Al-Quds Open University

Hanan Falah Hassan (2020 AD): Obstacles to Educational Supervision from the Point of View of Supervisors, Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, Iss. (48), Emirates Faculty for Educational Sciences

Hind Nasser Muhammad Al-Majed (2019): The Role of Educational Supervision in Activating the Participation of School Leaders in Implementing the Curriculum from the viewpoint of Female School Leaders and Teachers, Journal of the Faculty of Education, No. (10), Volume (35), Assiut University

Aziza Abdullah Abdul Rahman, Wafaa Mishaan Awad (2016): Effective among educational supervisors for the intermediate stage in Hafar Al-Batin Governorate - field study, Arab studies in education and psychology, a special issue, the Arab Educational Association

Fayez bin Abdullah bin Othman Al-Bakri (1429 AH / 2009 AD): Developing a Supervisory Communication Process among Educational Supervisors and Teachers in General Secondary Schools in the Asir Region - field study, unpublished Master Thesis, Faculty of Education - King Khalid University, Saudi Arabia

Ali Saeed Muhammad Al Haris (2018): The Reality of the Practice of the Educational Supervisor in Improving the Organizational Climate in Public Education Schools in Dammam - field study, Journal of Scientific Research in Education, No. (19), Girls Faculty of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University

Abdulaziz Ali Jaafar (2015 AD): a future vision to develop communication and educational communication skills for supervisors of practical education in the Faculty of Basic Education in the State of Kuwait, Educational and Psychological Studies, No. (86), Faculty of Education, Zagazig University

Muhammad Ali Shams Al-Din, Ismail Muhammad Al-Faqi (2007 AD): Administrative Behavior - A Psychosocial Approach to Educational Administration, 1ST Edition, Dar Al-Fikr Publishers and Distributors, Amman (Jordan)

Maysoon Saeed Ghatasheh (2002): The extent to which teachers of the Basic Stage are Satisfied about Supervisory communication methods in schools in Jerash Governorate, unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan

Fayez bin Abdullah bin Othman Al-Bakri (1429 AH / 2009 AD): Developing a Supervisory Communication Process among Educational Supervisors and Teachers in General Secondary

Schools in the Asir Region - field study, unpublished Master Thesis, Faculty of Education - King Khalid University, Saudi Arabia.

Shereen Muhammad Waseem Mahmoud (2014): Requirements for activating administrative communication with university education in Terms of some modern administrative approaches, unpublished Master Thesis, Faculty of Education, Mansoura University

Aziza Bint Abdullah bin Abdul-Rahman, Wafaa Mishaan Awad (2016 AD): Practices of Effective Communication Skills among Educational Supervisors for the intermediate stage in Hafar Al-Batin Governorate - field study, Arab Studies in Education and Psychology, a special issue, the Arab Educational Association.

Fawzi Saad Najm Abdul-Salam (2017): The Role of the Efficiency of the Administrative Communication system in Raising the Level of Job Performance – A Field Study on School Principals in Basic and Secondary Education in Al-Aibar Municipality, Journal of Economic Horizons, Iss. (5), Faculty of Economics and Trade, Al-Marqab University

Muhammad Ibrahim Al-Qaddah (2017 AD): Administrative Communication Processes and their Relationship to Organizational Effectiveness in Educational Directorates in Jordan, Journal of Studies, Educational Sciences, No. (4), Vol. (44), Deanship of Scientific Research, University of Jordan

Wafaa Bint Mohammed bin Ali Al-Zubaidi (2018 AD): Patterns of Communication and its Relationship to Administrative Decision-making for leaders of public education schools in the City of Makkah Al-Mukarramah, Journal of Scientific Research in Education, No. (19), Part (8), Faculty of Girls for Arts, Sciences and Education, Ain Shams University

Saeed Jassim Al-Asadi, Marwan Abdul-Majeed Ibrahim (2003): Educational Supervision, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Izabel Pfeiffer, Wahin Wandalab (1997 AD): Educational Supervision on Teachers - A Guide for Improving Teaching - Translated by: Muhammad Eid Dirani, 2nd edition, University of Jordan, Amman, Jordan

Saeeda Chin (2016): Social Perceptions of the Factors Determining the Status of the Teacher in Society, Journal of Humanities and Social Sciences, University of Kasadi Merbah, No. 24, Algeria

Tamani Alsayed Muhammad et al (2016): the Competencies of a General Education Teacher in Terms of Performance Quality Standards from an Islamic Perspective - an analytical study, Journal of Reading and Knowledge, No. (176), Egypt

Hind Nasser Muhammad Al-Majed (2019): The Role of Educational Supervision in Activating the Participation of School Leaders in Implementing the Curriculum from the Viewpoint of Female School Leaders and Teachers, Journal of the Faculty of Education, No. (10), Vol. (35), Assiut University

Radah Al-Khatib et al (1987): Educational Administration and Supervision - Modern Trends, 2nd ed., Al-Farazdaq Commercial Press, Riyadh

Jawdat Ezzat Atwi (2004 AD): Modern School Administration - its theoretical concepts and practical applications, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Ibrahim Yassin Al-Khatib, Amal Ibrahim Al-Khatib (2002): Educational Supervision, Dar Qandil, Amman, Jordan

Fahd Ibrahim Al-Habib (1996): Educational Guidance and Supervision in the Arab Gulf States - a study towards preparing a guide for educational guidance and supervision in the Arab Gulf States, the Arab Bureau of Education for the Gulf States, Riyadh.

Muhammad Zain Saleh Al-Saadi (2017 AD): The Effectiveness of Administrative Communication Methods among the Principals of Public Education Schools in the Secretariat of the Capital, Sana'a, from the viewpoint of teachers, International Specialized Educational Journal, No. (10), Volume (6(

Munem Abdel-Qader Othman (2005 AD): Educational Goals of School Administration, Journal of Arts, No. 68, Faculty of Arts, University of Baghdad.

Ziyana Hammoud Khalfan et al (2018): Activating the Joint Supervisory Work among the Educational Supervisor and School Administration in the Sultanate of Oman, Journal of Education, No. (178), Part (1), Faculty of Education, Al-Azhar University

Abdel Khaleq Hanash Saeed et al. (2012 AD): The reality of leadership practice by educational supervisors to overcome resistance to educational change in public education schools in Al-Baha Region, Journal of Reading and Knowledge, Issue (130), Egyptian Association for Reading and Knowledge, Faculty of Education, Ain Shams University

Shafiqa Dawood (2019): The importance of organizing School Time in Primary Education, Journal of Humanities and Social Sciences, No. (54), Center for Generation of Scientific Research, Algeria

The National Center for Educational Research and Development (2008): Total Quality and Education Development, National Bulletin of the National Center for Educational Research and Development, No. 12, Cairo, October

Ibrahim Mubarak Al-Dossary (2000): The framework for educational evaluation, Arab Education Books for the Gulf States, Riyadh

Omar Abdel-Rahim Nasrallah (2010): Principles of Educational and Human Communication, Wael House for Printing, Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Mahmoud Hassan Ismail (2003): Principles of Communication Science and Theories of Influence, International Publishing and Distribution House, Egypt

Tayseer El-Masharqa (2013 AD): Principles in Communication, Osama House for Publishing and Distribution, Amman / Jordan, 1st Edition

Hassan Emad Makkawi , Laila Hassan El-Sayed (1998): Communication and Contemporary Theories, Lebanese-Egyptian House, Egypt

Ali Ahmad Ayasrah , Muhammad Al-Awda (1426 AH): Administrative Communication and Methods of Administrative Leadership in Educational Institutions, Dar Al-Hamed, Amman

Maryam Muhammad Farhan Al-Mishaal (2019): Educational supervision between reality obstacles and solutions for hope, Arab studies in education and psychology, No. (116), Arab Education Association

Ashour Alouti (2014): Obstacles of Achieving Effectiveness in Organizational Communication Tools for Institutions, Journal of Humanities, No. (41), Mentouri University of Constantine

Muhammad Amin Odeh (1997): Obstacles of Administrative Communication in Organizations: An Applied Study on Kuwait University, Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies, No. (84), Year (22), Scientific Publishing Council, Kuwait University.

Hamdi Abul Fotouh Atefa (2002): Scientific Research Methodology and its applications in Educational and Psychological Studies, Cairo, University Publishing House

67. Chiu, I- Hsuan (2014). Understanding The Relationship of Supervisory Communication, Leader-member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: a united States-Taiwan Comparison. Doctor of Philosophy, Faculty of the Graduate School of the University at Buffalo, State University of New York, Department of Communication
68. Delini, M. F. (2003). The Relationship of Supervisory Styles to Satisfaction with Supervision and Self–Efficacy of Masters Level Can Skill Students Dh. D. The University ogdouyh Dakota, December.
69. Fezler, B. & Brown. C. (2011). ***The International Model For School Counseling Programs***. Sponsored By Aassa And The U.S. State Department Office Of Overseas Schools.
70. Friedrich Ebert stiftung FES (2014). ***Monitoring and Evaluation - practical answers to Essential questions***. Dakroub Printing & Publishing, Beirut.
71. Jensen, Ana-Elena.(1994). ***Mangement communication style inventory - development and assessment of an instrument to measure management communication styly based on the managerial grid theory***, D.A.I ,A55/05, 1142
72. Johnson, B. and Larry C. (2013). ***Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches***. (5th ed.), USA
73. Leithwood, Kenneth (2005). ***Educational Accountability - Issues and Alternatives*** . Saskatchewan School Boards Association , Research Report , May.
74. Wanzare, Zachariah. O. (2013). Skills and Attributes of Instruction al supervisors - Experience from Kenya. ***Educational Research and Reviews***, 8 (24), 2270-2280.

Problems of Supervisory Communication at Al Azhar primary stage and ways to overcome them "A Field Study on Dakahlia Governorate"

Ahmed Abdel fattah Hamdy Alhendawy

Faculty Of Education For Boys At Cairo, Al Azhar University

Abstract:

The study was conducted to investigate the problems of supervisory communication at Al Azhar primary stage of Dakahlia Governorate and ways to overcome them according to the viewpoints of both teachers and supervisors. The study adopted the descriptive approach, utilizing two questionnaires as a study tool; the first questionnaire was administered to a sample of (368) primary stage teachers at Dakahlia Governorate. while the other was administered to a sample of (72) supervisors and senior supervisors at the same area. The participants' responses related to problems of supervisory communication at Al Azhar primary stage of Dakahlia Governorate and ways to overcome them were investigated and analyzed. The most important findings were centered around; limited participation of the teachers in the decisions related to developing and organizing curricula, teachers reported a sense of supervisors' discrimination in treatment, lack of financial and moral motivation of the distinguished teachers. These problems scored the highest ranks respectively. Finally, some recommendations were suggested so as to overcome these problems of supervisory communication at Al-Azhar primary stage, thus its effectiveness could be achieved.

Key Words: Supervisory Communication**,** Educational Supervision, Al-Azhar Primary Stage