

تطوير الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت

إعداد

د/ فيصل مدعش غلاب

حاصل على فلسفة الدكتوراه في

الإدارة التربوية - دولة الكويت

ملخص :

تنعكس أهمية الأتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت في كونه يؤثر بشكل واضح على أعمال الإدارة التعليمية فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها وكذلك أداء العمل داخل الإدارات التعليمية وخارجها وبين الإدارات التعليمية ووزارة التربية. وتعد الإدارات التعليمية مصدراً لتنسيق العملية التعليمية بين وزارة التربية والمدارس وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ تؤدي الإدارة التعليمية دوراً هاماً في تطوير العملية التعليمية بالمدارس.

Abstract:

The importance of communication between management and the Ministry of Education and educational departments in Kuwait is reflected in the fact clearly affects the educational work of the Department with respect to their performance and achieve their goals as well as the performance of work within the educational departments and outside and between education departments and the Ministry of Education.

And education departments to coordinate the source of the educational process between the Ministry of Education and schools in order to achieve the objectives of the educational process, as educational management play an important role in the development of the educational process in schools.

المقدمة :

إن الاتصال ركيزة العملية الإدارية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار العمل الإداري، ونقل أشكال وطرق أداء العمل من

منظمة إلى أخرى عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم، ولا يمكن لأية جماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها. وإذا نظرت إلى المجتمع الحديث بكافة مؤسساته وهيئاته وحكوماته تدرك أن الاتصال هو الجهاز العصبي الذي يربط هذه الأجهزة مع بعضها البعض.

وتعتبر الاتصالات العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الإدارية وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل المنظمة وبين المنظمات وبعضها البعض إلى التأثير في سلوك المنظمات بالتعديل أو التغيير. فالإتصال عملية تساعد العاملين في المنظمة الواحدة وبين المنظمات وبعضها على التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم.

ويشير الباحث إلى أن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات بين المنظمات وبعضها. وكل هذا يحتاج إلى الإتصال باستمرار لتوجيه وتنظيم الأعمال في المنظمات وبين بعضها البعض.

والإتصالات الإدارية هي عملية إدارية لها جوانبها الإدارية والسلوكية تهتم بتوفير كافة المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميع المعلومات ونقلها أو تبادلها بين المنظمات وبعضها البعض.

ويذكر الباحث أن الإتصال الإداري هو تلك العملية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل للإدارات التعليمية إلى وزارة التربية.

ويشير عبد الله العريفي وعباس مهدي (٢٠٠٢م)^(١) إلى أن الإتصال في المنظمات الإدارية ويقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تحقيق للأهداف التنظيمية، ويعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب والعمليات التنظيمية الأخرى.

ويضيف حسين حريم (٢٠٠٤م)^(٢) إلى أنه بدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لان

الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة.

ويتفق كلاً من مورهد وجريفين Moorhead & Griffin (م٢٠٠٤)^(٣)، روبنز Robbins (م٢٠٠٣)^(٤) أن عملية الاتصال الإداري تمثل احد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وفي نقل الحقائق والأفكار والمشاعر في العقل والموقف من خلال اتصال الجماعات والمؤسسات مع بعضها بعضاً لإحراز تقدم ملموس في الأداء، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة.

ويتفق كل من ثيل وبوي Thill & Bovee (م٢٠٠٥)^(٥)، دافيد وشيلا David & Sheila (م٢٠٠٢)^(٦) على أن الاتصال قد ساهم الاتصال كغيره من الوظائف الإدارية بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مختلف مراحل التاريخ، وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبح أي نظام إداري لا يتوفر فيه اتصال جيد و متميز نظاماً ناقصاً يفتقر إلى مقومات وجوده.

ويتفق كل من فتحى أبو ناصر (م٢٠٠٨)^(٧)، رمزي كاظم (م٢٠٠٦)^(٨) على أن الاتصالات من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات الأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

مشكلة البحث:

يشير الباحث إلى أن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتنفيذ المشاريع، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية. لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة للتأثير في السلوك الوظيفي تجاه أهداف التنظيم وسياسته.

ويضيف الباحث أن من واجبات وزارة التربية أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الإداري، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال الإداري بين وزارة

التربية والإدارات التعليمية تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يكون للإدارات التعليمية والمناطق الفرعية ومن ثم المدارس على علم تام بنشاط وزارة التربية وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة وزارة التربية التعليمية بفاعلية ونجاح.

إن أهمية الاتصال الإداري في وزارة التربية بينها وبين الإدارات التعليمية تتضح في ضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع انظمتها وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع بتطلب وجود اتصال إداري لمعاونة الإدارات التعليمية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية، وتحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في وزارة التربية، وربط وزارة التربية بالإدارات التعليمية بدولة الكويت.

لقد ازدادت أهمية الاتصالات الإدارية في وزارة التربية وفي العملية التعليمية المعاصرة بعد أن اتسع نطاق المدارس والمناطق التعليمية والإدارات التعليمية وتسارع نموها وتطورها إضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها وتباعدها المسافات بين الإدارات التعليمية وإدارات المدارس ووزارة التربية مما يجعلها لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي.

ولذا فإن عملية الاتصال الإداري تعد ذات أهمية أساسية في نقل السياسات التعليمية والأهداف الإدارية المصاحبة للإهداف التعليمية كما تعتمد كفاءة الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية على العديد من المتغيرات المختلفة سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل أم الموقع المادي لوجود الأفراد أو ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية والوسائل المختلفة واستيعاب مضامين الاتصال وأبعاده المهمة في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا.

ويشير محمد عابدين (٢٠٠١م)^(٩) أن عملية الاتصال ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع التعليمي على فهم أغراض العملية التعليمية وواجباتها، وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كما أنها ذات أهمية بالغة في تخطيط العمل في المدرسة، وتنظيمه، وتوجيهه، وتقويمه.

ويضيف هاني الطويل (٢٠٠١م)^(١٠) من وجهة النظر الإدارية أنه يمكن للاتصال أن يكون:

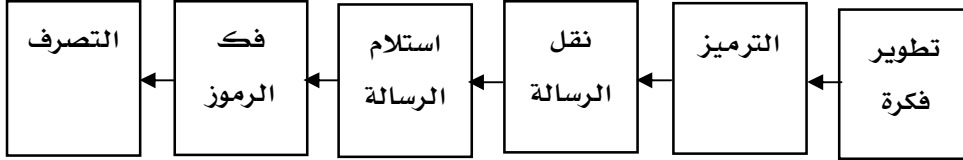
- منظماً أو ضابطاً يتصل بتوجيهات مهمة Task-Related وبالتغذية الراجعة Feedback بين الرؤساء والعاملين معهم.
- مثقفاً Informative يتصل بتوفير معرفة وتعليمات للعاملين.
- إبداعياً ابتكارياً Innovative يتصل بوسائل التغيير وغاياته.
- موحداً ودامجاً Integrative يتصل بالقيم والاتجاهات ويعمل على دعم التوجه لإيجاد إجماع وقبول.

ويتفق كل من أوجيلي Ogili (٢٠٠٥م)^(١١)، وأديبي Odey (٢٠٠١م)^(١٢) على أن الاتصال الجيد يعمل على مساعدة الأفراد في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويبين حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم.

ويتفق كل من ياتراكيز Yatrakis (٢٠٠٣م)^(١٣)، جرفين Griffin (٢٠٠٢م)^(١٤) على أن أهمية الاتصالات ذات الفاعلية والكفاءة، تظهر من خلال الوظيفة التي تخدمها، ويوجد على الأقل أربعة وظائف أساسية للاتصالات، يمكن توضيحها فيما يلي: تقديم المعلومات، إصدار الأوامر والتعليمات، التأثير والإقناع وتحقيق التكامل.

ويتفق كل من محمد القريوتي (٢٠٠٤م)^(١٥)، برايان Bryan (٢٠٠٠م)^(١٦) على أن عملية الاتصال هي الطريقة التي يستخدمه المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رسالة معينة. وتتطلب هذه العملية ست خطوات، بصرف النظر عن وسيلة الاتصال المستخدمة. وفيما يلي خطوات عملية الاتصال:

ويوضح ذلك الشكل رقم (١).



شكل (١)

عملية الاتصال

- ويتفق كل من خالد يوسف (٢٠٠٥م)^(١٧)، زهراء المنجي (٢٠٠٤م)^(١٨) على اختلاف أهداف عملية الاتصال الإداري تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهدافاً أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:
- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.
 - وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة.
 - مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها.
 - تمكين متخذي القرارات في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم إلى القادة.
 - توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

وذكر محمد أسعد ومحمد عبد السميع (٢٠٠٥م)^(١٩) بأن الإدارة المدرسية الحديثة تعتمد على نظام جيد للاتصال، فالالاتصال يعتبر ضرورة لا غنى عنها لنجاح العمل في الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن باقي ميادين الإدارة الأخرى. ويتفق كل من هاموند وآخرون Hammond, et al., (٢٠٠٦م)^(٢٠)، ميلبورتي Melbourne (٢٠٠٥م)^(٢١) ترتبط قدرة مديري المدارس على حل

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

ويتفق كل من سعود النمر وآخرون (٢٠٠٦م)^(٢٢)، على حسن (٢٠٠٥م)^(٢٣)،

محمد بن عبد الله (٢٠٠٥م)^(٢٤) في أن أهمية الاتصال الإداري تتمثل في الآتي:

- مساعدة المدير على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه سلوكياتهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل، وهو ما يحتاج إلى الاتصال المستمر للتوجيه والتنسيق وتنظيم الأعمال ومتابعتها.

- التنسيق بين عمل الأقسام والإدارات المختلفة، وضمان تدفق العمل بانتظام بين التقسيمات الإدارية المختلفة.

- دفع النشاط والحيوية في أطراف المنظمة، فبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود، وتتوقف العملية الإدارية تماماً.

- تركز النشاطات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وتنسيق وإشراف ورقابة وتقويم على الاتصالات.

وأضاف حسن حسان ومحمد العجمي (٢٠٠٧م)^(٢٥) أن أهمية الاتصال في

الإدارة المدرسية تبرز في مختلف مجالات النشاط الإداري المتعلق بها، مثل:

- عملية تحديد أهداف المدرسة.

- اختيار مدخلات العملية التعليمية.

- القيام بالمهام والوظائف الادارية والفنية.

- مخرجات العملية التعليمية وقياس كفاءتها.

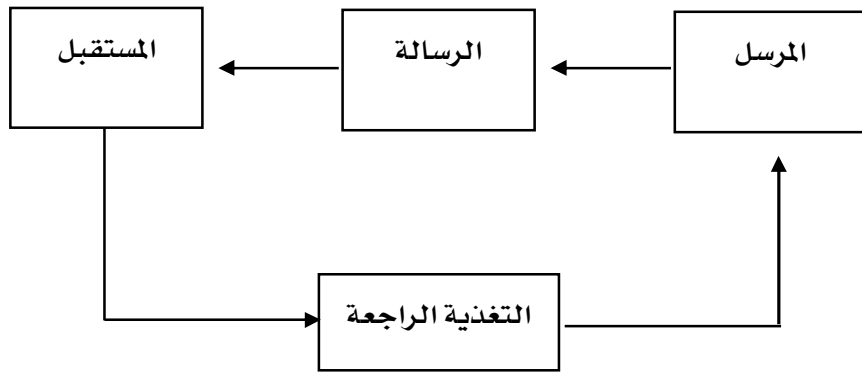
ويرى الباحث أن أهمية الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات

التعليمية تكمن في تعدد الأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية، فهو لا يقتصر على الدور الإرشادي والوقائي لعلاج المشكلات الإدارية بالمدارس، بالإضافة دور

الاتصالات في تحسين الأداء من خلال إتاحة قدر من اللامركزية يساعد على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات بعد التشاور بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويضيف أحمد ماهر (٢٠٠٧م)^(٢٦) أنه لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لابد من توافر عدة عناصر أساسية وهي: المرسل (Sender)، الرسالة (Message)، قناة الاتصال (Channel)، المستقبل (Receiver) والتغذية الراجعة (Feedback).

والشكل التالي يوضح عناصر الاتصال الإداري:

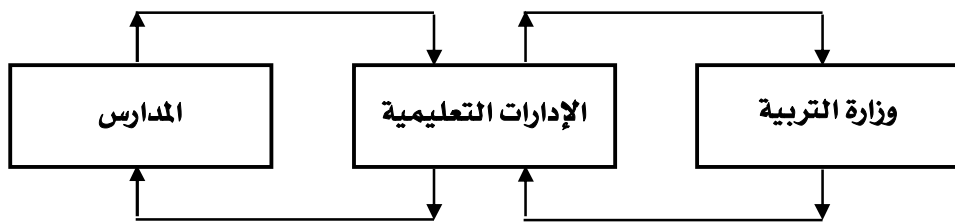


عناصر الاتصال الإداري

ويرى الباحث أن المفهوم الإداري للاتصال بين وزارة التربية والإدارات التعليمية هو الربط بين وزارة التربية والمدارس عن طريق الإدارات التعليمية كحلقة وصل بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، وبين لطلبة وأولياء الأمور وبين المجتمع المحلي، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم داخل وزارة التربية وخارجها.

ويوضح الباحث أهمية الإتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت وأهميته وكذلك أهمية الإدارات التعليمية كونها حلقة وصل في المنتصف بين وزارة التربية والمدارس ويوضح الشكل رقم (٣) ذلك.

متطلبات واحتياجات العملية التعليمية



السياسات التعليمية والأهداف التعليمية

شكل (٣)

أهمية الإتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية

ويعرف محسن عزب (٢٠٠٨م)^(٣٧) الاتصال التربوي بأنه: تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وعرضية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وكذا بينها وبين المجتمع الخارجى وبالعكس.

ويمكننا القول أن الإدارة التربوية تعمل في محيط اجتماعي تتفاعل فيه المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة، ويفترض وجود نظام جيد للاتصالات بين عناصر الجهاز الإداري لضمان نوع من وحدة الفكر وإتاحة الفرصة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والخبرات، وخلق جو من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية الإيجابية، ولهذا فإن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها.

وتعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التعليمية، كما أنها تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها. ويساعد الاتصال أيضاً على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وحسن صلة بعضهم ببعض، وترتبط الكفاءة الانتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال دخل المؤسسات، كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية، والتعاون

فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وذكر محمد العبيدي (٢٠٠٨م)^(٢٨) أن أهمية الاتصال الإداري المدرسي

تتلخص في النقاط التالية:

- ربط أفراد المجتمع المدرسي بعضهم ببعض من جهة وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها من جهة أخرى.
- الإخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل المتغيرات.
- توضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

ويضيف لوكير وكينزليز Locker & Kienzler (٢٠٠٨م)^(٢٩) تلعب

عملية الاتصال دوراً رئيساً وهاماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال بها.

تساؤلات البحث:

- ما أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء؟
- ما أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها؟
- ما أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية؟
- ما الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية؟
- ما المقترحات لتفعيل عملية الاتصال بين وزارة التربية والإدارات التعليمية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت وذلك من خلال:

- تعرف أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء.
- تعرف أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها.
- تعرف أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية.

- تعرف أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.
- تقديم مقترحات لتفعيل عملية الاتصال بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.

أهمية البحث:

تنعكس أهمية الأتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت في كونه يؤثر بشكل واضح على أعمال الإدارة التعليمية فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها وكذلك أداء العمل داخل الإدارات التعليمية وخارجها وبين الإدارات التعليمية ووزارة التربية.

أن الإدارات التعليمية مصدراً لتنسيق العملية التعليمية فيما بين وزارة التربية والمدارس وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ تؤدي الإدارة التعليمية دوراً هاماً في تطوير العملية التعليمية بالمدارس.

والأتصال الإداري من أبرز وظائف الإدارة التعليمية في الوقت الحالي بما يوفره من مناخ تنظيمي يتيح ممارسة الديمقراطية وفي المشاركة الفعالة في الرأي والعمل فيما بين وزارة التربية والإدارات التعليمية، كما ينمي لدى المعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته.

وتتضح أهمية البحث من خلال:

- يؤثر الأتصال الإداري بالإيجاب والسلب على أداء العمل داخل الإدارة التعليمية ووزارة التربية.
- يؤثر الأتصال الإداري التنظيمي بالإيجاب والسلب على توجهات العاملين داخل الإدارة التعليمية ووزارة التربية.

التعريف بالمصطلحات:

الاتصال:

يعرف عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٤م)^(٣٠) الأتصال بأنه هو عملية إرسال

واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك.

الإتصال الإداري:

يعرف محمد محمد (٢٠١١م)^(٣١) الإتصال الإداري بأنه تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين والربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١ - دراسة عبد الله الفارسي (٢٠٠١م)^(٣٢) بعنوان: "تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الإتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، وهدفت الدراسة إلى معرفة نمط الإتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واشتملت عينة البحث على (١٢٠) مديراً ومديرة في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباطنة من مجتمع الدراسة. ومن أدوات الدراسة الاستبانة. ومن أهم النتائج أن المديرين يمارسون عدة أنماط للإتصال الإداري وأكثرها ممارسة هو الإتصال الشفهي وإعداد دورات تدريبية ومشاغل تربوية لمديري المدارس تتعلق بتفعيل عملية الإتصال الإداري في تحقيق الكفاءة لديهم وتطوير استخدام أنماط متطورة وحديثة في الإتصال الإداري مثل الحاسوب أو غيره.

٢ - دراسة هزاع شبيب خالد (٢٠٠٣م)^(٣٣) بعنوان: "دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدي

فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية، التعرف على مدي توافر مهارات الاتصالات لدي العاملين والوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واشتملت عينة البحث على عدد (٢٠٨) موظف. ومن أدوات الدراسة الاستبيان من إعداد الباحث. ومن أهم النتائج تمثلت أكثر وسائل الاتصالات فعالية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في: الاتصالات الكتابية، الاتصالات الشفهية، الاتصالات الغير لفظية، تمثلت أهم المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في: المعوقات الشخصية ثم التنظيمية ثم البيئية.

٣ - دراسة على هجان (٢٠٠٦م)^(٣٤) بعنوان: "معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واشتملت عينة البحث على عينة عشوائية (٢٨٨) معلماً و(١٠٢) مدير مدرسة من مجتمع الدراسة. ومن أدوات الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج تستخدم وسائل الاتصال الإداري الشفاهية والكتابية (بشكل عام) في مدارس التعليم العام في المملكة بدرجة متوسطة، ويتم استخدام كل من: الاجتماعات المدرسية والمقابلات الشخصية والتعليمات والأوراق والخطابات في مدارس المملكة بدرجة كبيرة. وتؤثر المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية بشكل عام على فعالية الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة بدرجة متوسطة.

٤ - دراسة عايذة بنت بطي (٢٠١٠م)^(٣٥) بعنوان: "معوقات الإتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة

لها بسلطنة عمان"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسس ومعوقات الاتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في الاستبانة التي طبقت على عينة قصدية قوامها (١٥١) فردا من مديري عموم مديريات التربية بالمناطق التعليمية، ومديري دوائرها، ومديري المدارس الثانوية التابعة لها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها "الوضوح في التعبير عن مضمون الرسالة" و"إدراك الفرد حقيقة ما يريد نقله للآخرين" و"الافتناع بأهمية الاتصال في تحقيق الأهداف" و"توافر الثقة بين طرفي الاتصال" و"التأكيد على أهمية الإصغاء لدى طرفي الاتصال".

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة ايهان جي Ihan G-Nbayi (٢٠٠٧م)^(٣) بعنوان: "عملية الاتصال التنظيمي في المدارس" هدفت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية في مدارسهم ومعرفة وجود فروقات في اتجاهات المعلمين في المدارس الأساسية والمدارس المتوسطة تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي. جمعت البيانات من عينة مكونة من ٣٣٤ معلماً ينتمون إلى ٦٣ مدرسة في مركز افيون ووساك في تركيا في ربيع عام ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية في المدارس كانت عالية بشكل عام بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة في اتجاهات المعلمين في كل من المدارس الأساسية والمتوسطة تعزى لكل من الجنس، الحالة الاجتماعية والخبرة في حين وجدت فروقات ذات دلالة بالنسبة لمتغير العمر والمؤهل العلمي وأخيراً أوصت الدراسة بتقديم اقتراحات للوصول إلى فعالية الاتصالات التنظيمية في المدارس ومساعدة صغار المعلمين في العمر من استخدام مهارات الاتصالات الفعالة وزيادة

وسائل الاتصال بين المدير والمعلمين.

٢ - دراسة جينتلوشي Gentilucci (٢٠٠٧م)^(٣٧) بعنوان: "إدارة الاتصالات أثناء الأزمات المدرسية دراسة حالة" هدفت إلى معرفة أهمية إدارة الاتصال خلال الأزمة المدرسية، وكانت عبارة عن دراسة حالة وفاة طالب في إحدى المدارس الريفية في الولايات المتحدة، وأوضحت الدراسة أن الاتصال يجب أن يكون الأولوية الأولى لمدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمة، إذ يزداد ضغط الأطراف ذات العلاقة بالأزمة على معرفة أحداث الأزمة أولاً بأول. وقد بينت الدراسة، كيف أن نجاح أسلوب الاتصال قد زاد من ثقة الرأي العام بقدرات المديرين والمعلمين على إدارة الأزمات، ولقد زود تحليل الحالة مديري المدارس الذين قد يواجهون أزمات مماثلة، بدروس منها: مبادرة مدير المدرسة في الاتصال بالأطراف ذات العلاقة بالأزمة، سواء على الصعيد العام أو على الصعيد الشخصي، ومنها أن حديث المدير يجب أن يكون موحداً لجميع وسائل الإعلام، والاستشارة وطلب المساعدة من خبراء، وضرورة التعلم من الأخطاء.

٣ - دراسة ناكبوديا Nakpodia (٢٠١٠م)^(٣٨) بعنوان: "تأثير الاتصال على إدارة المدارس الثانوية في ولاية الدلتا" هدفت إلى معرفة أثر الاتصال على إدارة المدارس الثانوية في ولاية دلتا بنجيريا، واتبع الباحث تصميم بحوث ما بعد الحدوث، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مديراً، و(٦٥٠) معلماً، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية لأثر الإتصال في إدارة المدرسة الثانوية وفق متغيرات الجنس والخبرة ومكان المدرسة.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من المسؤولين بوزارة التربية ومديري الإدارات التعليمية ومدير التوجيه الفني بدولة الكويت، وذلك لعدد (٦٦٦) فرداً، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٠) فرداً، ونسبة مئوية مقدارها (٤,٥١%)، وبلغت العينة الأساسية عدد (٦٣٦) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (٩٥,٤٩%)، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (١).

جدول (١)

توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	وزارة التربية	١٠	%٣٣,٣٣	٢١٠	%٣٣,٠٢
٢	الإدارات التعليمية	١٠	%٣٣,٣٣	٢١٠	%٣٣,٠٢
٣	التوجيه الفني	١٠	%٣٣,٣٣	٢١٦	%٣٣,٩٦
٤	المجموع الكلي	٣٠	%١٠٠	٦٣٦	%١٠٠

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان تطوير الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت، وقام الباحث بعمل محاور الإستمارة وهذه المحاور هي:

- المحور الأول: أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء.
 - المحور الثاني: أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها.
 - المحور الثالث: أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.
 - المحور الرابع: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية.
- وقام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (٥) من السادة الخبراء، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف:
- تعرف مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله.
 - الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده.
 - الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته.
- ويوضح الجدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان

ن = ٥

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
١	أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء.	٥	٪١٠٠
٢	أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها.	٥	٪١٠٠
٣	أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.	٤	٪٨٠
٤	أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية.	٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، حيث أتفق السادة الخبراء على أخذ جميع المحاور.

تحديد عبارات كل محور:

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الاستبيان التي تم تحديدها وفقاً لآراء الخبراء، وقد راع الباحث عند تحديد العبارات أن تتناسب العبارات مع محاورها، ووضوح العبارات، وأن تتناسب العبارات مع الهدف الذي وضعت من أجله، وبلغ عدد العبارات (٥٠) عبارته موزعه كالتالي:

- المحور الأول: أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء ويمثله عدد (١٥) عبارته.
- المحور الثاني: أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها ويمثله عدد (١١) عبارة.
- المحور الثالث: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية ويمثله عدد (١٢) عبارته.
- المحور الرابع: أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية ويمثله عدد (١٢) عبارته.

قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها المبدئية متضمنة المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تمثله، ومناسبة عبارته لظاهره المقاسه، ومدى كفاية العبارات للتعبير عن المحور، ومدى صلاحيتها للصياغة، ثم قام الخبراء بحذف بعض العبارات لعدم مناسبتها، ويوضح الجدول رقم (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارته من عبارات الاستبيان.

جدول (٣)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء حول عبارات محاور الاستبيان

ن = ٥

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم	الأهمية	رقم	الأهمية	رقم	الأهمية	رقم	الأهمية
العبرة	النسبية	العبرة	النسبية	العبرة	النسبية	العبرة	النسبية

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم العبارة	الأهمية النسبية	رقم العبارة	الأهمية النسبية	رقم العبارة	الأهمية النسبية	رقم العبارة	الأهمية النسبية
١	%٨٠	١	%٨٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠
٢	%٤٠	٢	%١٠٠	٢	%٨٠	٢	%١٠٠
٣	%٤٠	٣	%٨٠	٣	%١٠٠	٣	%٨٠
٤	%٨٠	٤	%٨٠	٤	%٢٠	٤	%١٠٠
٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%٨٠	٥	%٢٠
٦	%٨٠	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%٤٠
٧	%١٠٠	٧	%٨٠	٧	%١٠٠	٧	%٨٠
٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	%٨٠
٩	%٨٠	٩	%١٠٠	٩	%٨٠	٩	%١٠٠
١٠	%٨٠	١٠	%٢٠	١٠	%٤٠	١٠	%٨٠
١١	%١٠٠	١١	%١٠٠	١١	%٨٠	١١	%١٠٠
١٢	%٢٠	١٢	%١٠٠	١٢	%٨٠	١٢	%٨٠
١٣	%١٠٠						
١٤	%١٠٠						
١٥	%٨٠						

يتضح من الجدول رقم (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث إنها واقعة ما بين نسبة (٢٠% - ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحث على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من (٦٠%) من مجموع الآراء، وبالتالي قد بلغ عدد العبارات (٤٢) عبارة.

بعد عرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية التي تضمنت (٥٠)

عبارة علي الخبراء، وأصبحت (٤٢) عبارة في صورتها النهائية، والجدول رقم (٤) يوضح عدد عبارات كل محور قبل وبعد الحذف للوصول للصورة النهائية للاستبيان وكذلك أوصي الخبراء بأن يتم تصحيح الإستبيان وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق). مرفق رقم (١)

جدول (٤)

محاور الاستبيان وعدد العبارات التي تنتمي إلى

كل محور قبل وبعد الحذف

م	المحاور	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات بعد الحذف
١	أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء.	١٥	١٢
٢	أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها	١١	١٠
٣	أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية.	١٢	١٠
٤	أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.	١٢	١٠
	الإجمالي	٥٠	٤٢

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (٣٠) فرداً وهي العينة الاستطلاعية، وهي عينة التقنين المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات)، وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٥/٢/٧م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٥/٢/٢٦م.

المعاملات العلمية للإستبيان:

قام الباحث بإجراء صدق وثبات الإستبيان بالطرق العلمية التالية.

صدق الإستبيان:

- **صدق المضمون (صدق المحكمين):**

وهو صدق السادة الخبراء كما فى جدول رقم (٢، ٣).

- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٥، ٦).

جدول (٥)

معامل ارتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور

ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٦٩٢	١	٠,٧١٩	١	٠,٨١٨	١	٠,٦٩٦	١
٠,٧٩٠	٢	٠,٦٧٣	٢	٠,٤٧١	٢	٠,٧٣٤	٢
٠,٥٦٧	٣	٠,٨٢٥	٣	٠,٦٠٣	٣	٠,٥٣٣	٣
٠,٧٢٣	٤	٠,٧٥٣	٤	٠,٥٧٣	٤	٠,٤٣٨	٤
٠,٥٧٧	٥	٠,٦٢٥	٥	٠,٥٣٨	٥	٠,٦٨٧	٥
٠,٥٩٦	٦	٠,٧٩٣	٦	٠,٦٨٩	٦	٠,٧٢٢	٦
٠,٧٩٧	٧	٠,٤٠١	٧	٠,٨١١	٧	٠,٦٨٨	٧
٠,٥٤١	٨	٠,٥٦٦	٨	٠,٦٤٩	٨	٠,٤٣١	٨
٠,٧٣٢	٩	٠,٤٧٢	٩	٠,٦٣١	٩	٠,٦٤٦	٩
٠,٥٣١	١٠	٠,٨٢١	١٠	٠,٧٦٣	١٠	٠,٥٠٩	١٠
٠,٤٥٣	١١						
٠,٦٤٣	١٢						

❖ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١.

يتضح من الجدول رقم (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور

والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٤٠١)،
(٠,٨٢٥) مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان

ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء.	٠,٥٨٣
٢	أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها.	٠,٦٤٨
٣	أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية.	٠,٧٧٣
٤	أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.	٠,٣٨٥

❖ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٣٨٥، ٠,٧٧٣) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.
ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest حيث تم التطبيق الأول في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٥/٢/٧م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٥/٢/١٢م وتم التطبيق الثاني في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٥/٢/٢١م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٥/٢/٢٦م وذلك بفاصل زمني قدره (٧) أيام وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٧، ٨).

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان

ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٥١٣	١	٠,٧٣٧	١	٠,٦٢١	١	٠,٧٤٦
٢	٠,٦٧٦	٢	٠,٤٨٣	٢	٠,٦٩٤	٢	٠,٧٢٧
٣	٠,٣٩٩	٣	٠,٧٠٧	٣	٠,٥٢٩	٣	٠,٦٢٩
٤	٠,٤١٥	٤	٠,٤٩١	٤	٠,٦٨٢	٤	٠,٥٧٢
٥	٠,٧٤٩	٥	٠,٥١٥	٥	٠,٥٢٧	٥	٠,٦٩٣
٦	٠,٥٣٧	٦	٠,٦٨٢	٦	٠,٦٨٤	٦	٠,٤٨٥
٧	٠,٦٤١	٧	٠,٧٨٨	٧	٠,٤٦٤	٧	٠,٦٢٨
٨	٠,٧٢٥	٨	٠,٦٠٤	٨	٠,٦٦٦	٨	٠,٣٩٥
٩	٠,٦٠٥	٩	٠,٤١٦	٩	٠,٧٨٤	٩	٠,٧٩١
١٠	٠,٤٦١	١٠	٠,٥٩١	١٠	٠,٤١٨	١٠	٠,٦٤٨
	٠,٥٢٧						
	٠,٧٣٣						

❖ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين

(٠,٣٩٥ ، ٠,٧٩١) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

جدول (٨)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور الإستبيان

ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء.	٠,٧٥٨
٢	أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها.	٠,٧٨١
٣	أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية.	٠,٤٢٧
٤	أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.	٠,٥٩٩

❖ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين

(٠,٤٢٧، ٠,٧٨١) مما يدل على ثبات محاور الاستبيان.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية على عدد (٦) إدارة تعليمية بدولة

الكويت، وذلك على عدد (١٤٠) فرداً من مديري الإدارات التعليمية ومديري

الأقسام والإدارة داخل الإدارة التعليمية وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق

٢٠١٥/٣/٧م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٥/٣/١٩م.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك

باستخدام برنامج لإدخال البيانات وبرنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية

للبحث.

- المتوسط الحسابي.
- الوسيط.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- تحليل التباين.

• اختبار أقل فرق معنوى.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض النتائج:

جدول (٩)

تحليل التباين بين عينات البحث الثلاث
(وزارة التربية – الإدارات التعليمية – التوجيه الفنية)

في محاور استمارة الاستبيان ن = ٦٣٦

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"
أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء	بين المجموعات	٨٥,٢٣٨	٢	٤٢,٦١٩	٣,٤١٣
	داخل المجموعات	٧٩٠٤,٥٨٦	٦٣٣	١٢,٤٨٧	
	المجموع الكلي	٧٩٨٩,٨٢٤	٦٣٥		
أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها	بين المجموعات	٤٢,٤٦٩	٢	٢١,٢٣٤	٣,٧٤٨
	داخل المجموعات	٤٨٩٠,٥٥٥	٦٣٣	٧,٧٢٦	
	المجموع الكلي	٤٩٣٣,٠٢٤	٦٣٥		
أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية	بين المجموعات	٦٣,٠٨٤	٢	٣١,٥٤٢	٢,٩١٢
	داخل المجموعات	٦٨٥٥,٤٤٣	٦٣٣	١٠,٨٣٠	
	المجموع الكلي	٦٩٢٥,٥٢٧	٦٣٥		
أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية	بين المجموعات	١١٥,٥٠٦	٢	٥٧,٧٥٣	٢,٩٢٩
	داخل المجموعات	١٢٤٧٦,٩١٠	٦٣٣	١٩,٧١١	
	المجموع الكلي	١٢٦٠٦,٤١٥	٦٣٥		

قيمة "ف" الجدولية عند درجتى حرية (٦٣٣,٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥) = ٣,٠٢.

يتضح من الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل

من المحور الثالث والرابع حيث جاءت قيم "ف" على التوالي (٢,٩١٢, ٢,٩٢٩) وهى

أقل من قيمة "ف" الجدولية عند درجتي حرية (٢، ٦٣٣) ومستوى معنوية (٠،٠٥) = ٣،٠٢، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في كل من المحور الأول والثاني حيث جاءت قيم "ف" على التوالي (٣،٤١٣، ٣،٧٤٨) وهي أقل من قيمة "ف" الجدولية عند درجتي حرية (٢، ٦٣٣) ومستوى معنوية (٠،٠٥) = (٣،٠٢)، وبناء على ذلك سيقوم الباحث بحساب دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار أقل فرق معنوي L.S.D.

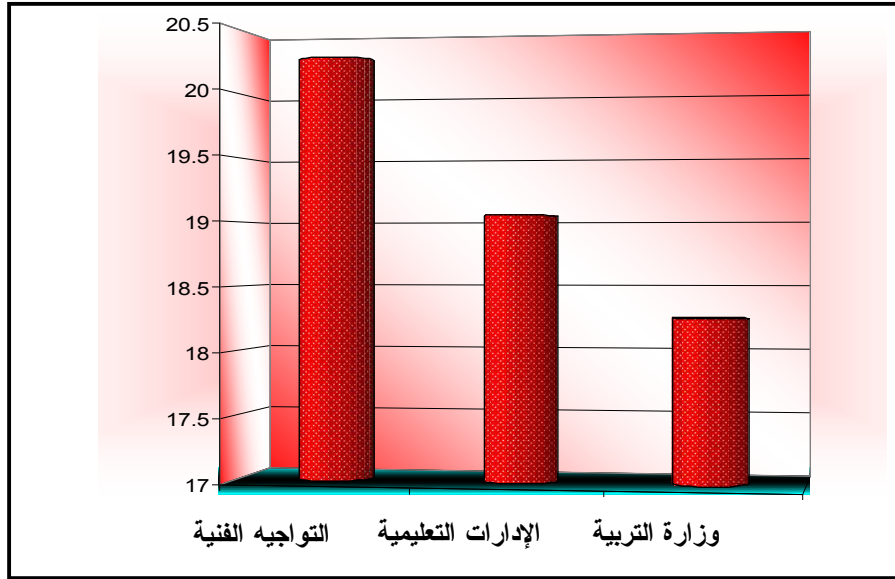
جدول (١٠)

دلالة الفروق بين العينات الثلاث في المحور الأول والخاص بأثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء باستخدام اختبار أقل فرق معنوي LSD

المحور	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	وزارة التربية	الإدارات التعليمية	التواحيه الفنية
المحور الأول: أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء	وزارة التربية	٢١٠	٢٠،٢٦٦		❖٠،٧٢١	❖٠،٧٨٦
	الإدارات التعليمية	٢١٠	١٩،٠٤٦			❖٠،٧٠٧
	التواحيه الفنية	٢١٦	١٨،٢٦٠			

❖ دال عند مستوى ٠،٠٥

يتضح من جدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كل من وزارة التربية والتواحيه الفنية في المحور الأول والخاص بأثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء لصالح التواحيه الفنية، وبين وزارة التربية والإدارات التعليمية لصالح الإدارات التعليمية، وبين التواحيه الفنية والإدارات التعليمية لصالح التواحيه الفنية.



شكل (١)

المتوسطات الحسابية لأستجابة عينات البحث الثلاثة (وزارة التربية – الإدارات التعليمية – التواحيه الفنية) في المحور الأول بأثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء

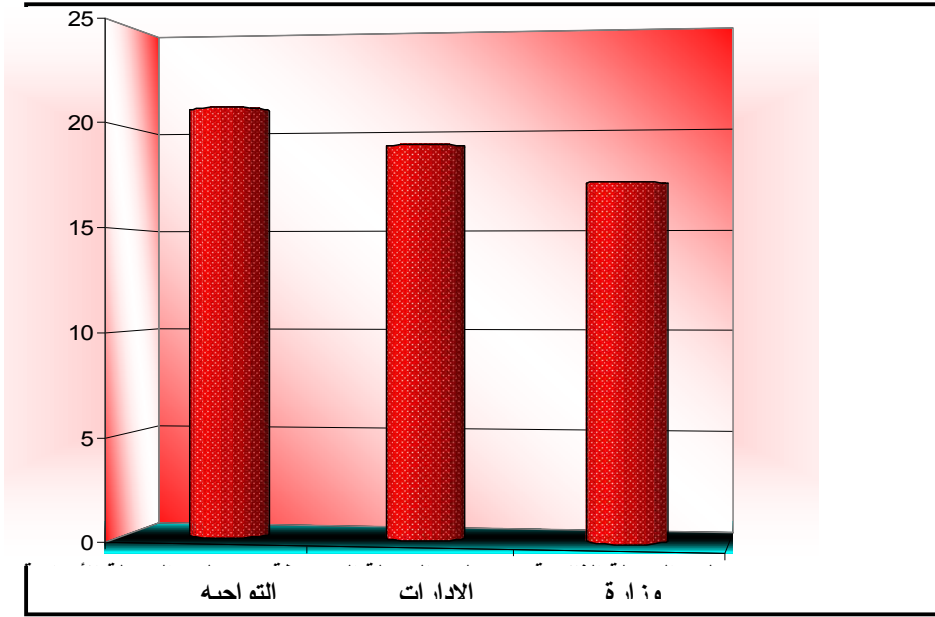
جدول (١١)

دلالة الفروق بين العينات الثلاث في المحور الثاني والخاص بأثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها باستخدام اختبار اقل فرق معنوي LSD

المحاور	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	وزارة التربية	الإدارات التعليمية	التواحيه الفنية
المحور الثاني: أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها	وزارة التربية	٢١٠	٢٠,٨٧٩		❖ ٠,٦٢٢	❖ ٠,٧١٣
	الإدارات التعليمية	٢١٠	١٩,٠١٢			❖ ٠,٦٩١
	التواحيه الفنية	٢١٦	١٧,١٦٦			

❖ دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كل من وزارة التربية والتوجيه الفنية في المحور الثاني والخاص بأثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها لصالح التوجيه الفنية، وبين وزارة التربية والإدارات التعليمية لصالح التوجيه الفنية، وبين التوجيه الفنية والإدارات التعليمية لصالح التوجيه الفنية.



شكل (٢)

المتوسطات الحسابية لأستجابة عينات البحث الثلاثة (وزارة التربية – الإدارات التعليمية – التوجيه الفنية) في المحور الثاني أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها

مناقشة النتائج:

يتضح من الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل من المحور الثالث والرابع حيث جاءت قيم "ف" على التوالي (٢.٩٢٩، ٢.٩١٢) وهي أقل من قيمة "ف" الجدولية عند درجتي حرية (٢، ٦٣٣) ومستوى معنوية (٠,٠٥) = ٣,٠٢، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في كل من المحور الأول والثاني حيث

جاءت قيم "ف" على التوالي (٣,٤١٣، ٣,٧٤٨) وهي أقل من قيمة "ف" الجدولية عند درجتي حرية (٢، ٦٣٣) ومستوى معنوية (٠,٠٥) = (٣,٠٢)، وبناء على ذلك سيقوم الباحث بحساب دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام إختبار أقل فرق معنوى .L.S.D

يتضح من جدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كل من وزارة التربية والتواجية الفنية فى المحور الأول والخاص بأثر الاتصالات الإدارية فى سرعة الأداء لصالح التواجية الفنية، وبين وزارة التربية والإدارات التعليمية لصالح الإدارات التعليمية، وبين التواجية الفنية والإدارات التعليمية لصالح التواجية الفنية.

يتضح من جدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كل من وزارة التربية والتواجية الفنية فى المحور الثانى والخاص أثر الاتصالات الإدارية فى توفر المعلومات ومعالجتها لصالح التواجية الفنية، وبين وزارة التربية والإدارات التعليمية لصالح التواجية الفنية، وبين التواجية الفنية والإدارات التعليمية لصالح التواجية الفنية.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن العمليات الإدارية بين وزارة التربية والإدارات التعليمية والمدارس بدولة الكويت تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، والمدارس والإدارات التعليمية لكي تحقق أهداف وزارة التربية وأهداف التربية التعليمية، تحتاج إلى أن يفهم العاملون الأهداف التنظيمية للمؤسسة المدرسية، وكل هذا يحتاج إلى اتصال إداري مستمر بهم يهدف إلى التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم والاتصال الإداري هو القلب النابض للعملية الإدارية وكلما كان الإتصال الإداري دقيقاً، كلما كانت رؤية وقرارات وزارة التربية صحيحة وفعالة، فالإتصال الإداري يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل وزارة التربية وداخل الإدارات التعليمية وفيما بين وزارة التربية والإدارات التعليمية، إذاً يجب على وزارة التربية والمسؤولين بها عليهم أن يجيدوا عملية اتخاذ قنوات الاتصال المناسبة مع الإدارات التعليمية.

ويشير الباحث إلى أن أهمية الإتصالات الإدارية ودورها فيما بين وزارة التربية والإدارات التعليمية من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية على مبدأ المشاركة والتفاعل كأساس للإدارة الناجحة وبوجه خاص المدخل السلوكي في الإدارة التعليمية الذي يرى أن الإدارة التعليمية والعملية التعليمية ليست هياكل وأقسام إدارية بحتة كما يوحي المدخل الهيكلي.

ويذكر الباحث إن الإتصال بين شخص وآخر أو رئيس ومرؤوسه أو قائد وأتباعه عملية ضرورية لكل نشاط إنساني لأنها تنحصر في العلاقة بين شخص وآخر تتعداها الى العلاقة بين الفرد ونفسه ومع أن الإتصال كثيراً ما يحرف ويؤول في الأعمال الإدارية إلا أنه مهم جداً لوظيفة القائد فقد عرفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين.

ويوضح الباحث أن أشكال وأساليب وأنواع الاتصالات الإدارية فيما بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت تتمثل في:

• الاتصالات الإدارية: وتنقسم الى التالي:

- الإتصال الهابط: يعني إنسياب المعلومات من وزارة التربية إلى الإدارات التعليمية ويتمثل هذا الإتصال من أعلى السلم الإداري إلى أدنى السلم.
- الإتصال الصاعد: الرسائل الاتصالية الصاعدة من الإدارات التعليمية إلى وزارة التربية ويتمثل هذا النوع بنقل المعلومات من المستويات الإدارية الدنيا الى المستويات الإدارية العليا لتوضيح الأفكار والمشكلات.
- الإتصال الأفقي: تبادل المعلومات بين الأفراد الذي هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في وزارة التربية أو في الإدارات التعليمية، ومن وظائف هذا الإتصال التنسيق للقيام بمهمة، ومن أجل حل مشكلة، وتبادل المعلومات وكذا حل الصراعات.
- الإتصال الشبكي: يشير هذا النمط من الاتصالات الى الاتصالات الإدارية في كل الاتجاهات من وزارة التربية إلى الإدارات التعليمية ومن الإدارات التعليمية إلى وزارة التربية في كافة المستويات الإدارية في التنظيم.

ويشير الباحث إلى أن طرق الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية تتمثل في:

• الإتصال المباشر وغير المباشر:

الاتصال المباشر الشخصي: الذي يكون فيه بين الأفراد على اختلاف المستويات الإدارية بصورة مباشرة من خلال المقابلات أو الاجتماعات أو المحادثات الهاتفية سواء الرسمية أو غير الرسمية حيث يتم اللقاء مباشرة في عملية تفاعلية بينهما ويحدث الاتصال باتجاهين بين المرسل والمستقبل.

الاتصال غير المباشر غير الشخصي: لا تتم فيها مقابلة المستقبل وجهاً لوجه أو صوتاً لصوت ومن الأمثلة على ذلك استعمال المذكرات الداخلية والرسائل والتعليمات أو التوجيهات... إلخ.

• الإتصال اللفظي وغير اللفظي:

الاتصال اللفظي هو الذي يستخدم الكلمات بشكل شفهي أو مكتوب لمشاركة الآخرين بمعلومات وهذا النوع يتم بعدة طرق كالأوامر الفردية والمؤتمرات والاجتماعات والاتصالات الشخصية وتمتاز هذه الاتصالات بالبساطة والوضوح وتناسب بشكل أكبر الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا.

الاتصال غير اللفظي والذي يعني المشاركة بمعلومات دون استخدام كلمات لنقل الأفكار ويتم عادة باستخدام إيماءات (تعابير غير لفظية) نبرات الصوت وتعبيرات وجهيه أي باستعمال تعابير الوجه ولغة العيون وحركة الجسد للفرد.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من عايدة بنت بطي (٢٠١٠م)^(٣٩)، ناكبوديا Nakpodia (٢٠١٠م)^(٤٠)، جينتلوشى Gentilucci (٢٠٠٧م)^(٤١)، على هجان (٢٠٠٦م)^(٤٢) حيث أشارت هذه الدراسات إلى أنه يعتبر الاتصال الإداري العمود الفقري لأي منظمة، ومن الصعب أن يقوم أي نوع من التنظيمات دون وجود شبكة اتصالات تربط المنظمة بعضها ببعض سواء على مستوى الوحدات الإدارية أو بين الموظفين، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الاتصال هو العملية الوحيدة

التي تمكن المشرف من أن يتأكد من أن العملية الإدارية تسير بالطريقة الصحيحة وأن المنظمة تحقق أهدافها التنظيمية، ويمكن أن يعرف الاتصال الإداري بأنه (عملية تبادل معلومات وآراء ومشاعر بين أفراد التنظيم). أو أنه (العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية).

ويتفق مع ايهان جي Ihan G-Nbayi (٢٠٠٧م)^(٤٣)، هزاع شبيب خالد (٢٠٠٣م)^(٤٤)، عبد الله الفارسي (٢٠٠١م)^(٤٥) حيث ذكرت هذه الدراسات أن وظائف الاتصال الإداري وأهدافها تهدف لعملية الإتصال في أي منظمة إدارية مهما كان نوعها وحجمها وطبيعتها الى ما يلي:

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التنظيمي والتنفيذي.
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها للبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة الى المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

الإستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الإستنتاجات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وفي ضوء عرض ومناقشة النتائج استنتج الباحث الآتي:

- إن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يؤدي إلى سرعة انجاز العمل.
- إن قنوات الاتصال الإداري المستخدمة في وزارة التربية بين وزارة التربية والإدارات التعليمية توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.
- التعميمات الإدارية تصل للإدارات التعليمية عبر القنوات الاتصالية بسرعة مما يؤدي إلى سرعة في الأداء.
- الإتصالات الإدارية تساهم في توفير المعلومات داخل وزارة التربية والإدارات التعليمية.
- إن إنسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.
- إن قنوات الإتصال المستخدمة بين وزارة التربية والإدارات التعليمية توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.
- يتم تحديد أولويات الأهداف التعليمية الواجب تحقيقها داخل الإدارات التعليمية من خلال الإتصال الإداري مع وزارة التربية.
- الإتصال الإداري البناء بين وزارة التربية والإدارات التعليمية يؤدي إلى تطوير التفاعل بينهما.
- الإتصال الإداري الناجح يوفق بين أهداف وزارة التربية وأهداف الإدارات التعليمية.
- وسائل الاتصال القوية بين وزارة التربية والإدارات التعليمية تزيد من التفاعل بينهم.
- توافر مهارات الاتصال والتفاعل بين وزارة التربية والإدارات التعليمية

ينعكس ايجابيا على المدارس وبيئة العمل فيها.

- الاتصالات الغير رسمية ضرورية في نقل المعلومات بين العاملين.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج وفي ضوء عرض

ومناقشة النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يوصى الباحث بالآتي:

- الإتصالات الإدارية تستخدم لتحقيق التماسك بين وزارة التربية والإدارات التعليمية وتعمل على تحسين مستواها.
- للإتصالات الإدارية دور في تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- فاعلية قنوات الإتصال الإداري تؤدي إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- التعميمات الإدارية تصل إلى الإدارات التعليمية عبر القنوات الاتصالية بسرعة مما يؤدي إلى سرعة في الأداء.
- الإتصالات الإدارية الواضحة تسهل انسياب المعلومات إلى الإدارات التعليمية مما يساعد في رفع كفاءة الأداء فيها.
- الإتصال الإداري يساهم في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- الإتصال الإداري الفعال يمكن من توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق أهداف وزارة التربية.
- الإتصالات الإدارية بين وزارة التربية والإدارات التعليمية تعمل على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.
- الإتصال الإداري الناجح يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية في وزارة التربية.
- الإتصالات الإدارية في وزارة التربية تعمل على توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز.
- يتيح الإتصال الإداري الفرصة للإدارات التعليمية في المشاركة في اتخاذ القرار.

المراجع

- ١ - عبد الله العريفي وعباس مهدي (٢٠٠٢م): مدخل إلى الإدارة والتخطيط التربوي، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
- ٢ - حسين حريم (٢٠٠٤م): السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- Moorhead, G., & Griffin, R. (2004): Organizational Behavior: Managing People and Organizations. (7th Ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.
- 4- Robbins , S. (2003): Organizational Behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- 5- Thill, J., & Bovee, C. (2005): Excellence in Business Communication, 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- 6- David, C., & Sheila, H. (2002): Leadership communication: A status report. Journal of Communication Management. 6(4). pp. 351 354.
- ٧ - فتحي أبو ناصر (٢٠٠٨م): مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٨ - رمزي كاظم (٢٠٠٦م): محاضرات في الإدارة العلمية المعاصرة، مذكرة مكتوبة.
- ٩ - محمد عابدين (٢٠٠١م): الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- ١٠ - هاني الطويل (٢٠٠١م): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط٣، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- 11- Ogili, E. (2005): Strategies for Effective Communication of Educational Instructions in Nigeria. Malaysian Online Journal of Instructional Technology. Vol. 2, No. 1, pp 1-7.
- 12- Odey, J.E. (2001): Communication as an Effective Tool for school Administration - Benue State University Journal of Education; 3 (1&2); 204-206.
- 13- Yatrakis, Pan (2003): The relationship between internet usage and decision making: The case of information technology (IT)

- Managers in China. Journal of Applied Management and Entrepreneurship retrieved.
- 14- **Griffin, Ricky W. (2002):** Management 7th. Ed. Houghton Mifflin Company, Boston & New York, USA. p.563. □
- ١٥ - محمد القريوتي (٢٠٠٤م): مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة السادسة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 16- **Bryan, Carne (2000):** Modern communication, Plenum Press, 4th ed. 64. Blac, Octavius (1996). Addressing the issue of good communication people management.
- ١٧ - خالد يوسف الزعبي (٢٠٠٥م): أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري "دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٢، العدد ٢.
- ١٨ - زهراء المنجي (٢٠٠٤م): الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية)، رسالة غير منشورة.
- ١٩ - محمد أسعد عالم ومحمد عبد السميع شاهين (٢٠٠٥م): ثورة الاتصالات والمعلومات وأثرها على الحياة المعاصرة، مطبعة النرجس التجارية، الرياض.
- 20- **Hammond L.; Huff, D., & Emiliy, S. (2006):** School Leadership Study- Developing Successful Principals. Stanford Educational Leadership Institute. The Wallace Foundation.
- 21- **Melbourne Department of Education & Training (2005):** Professional Learning in Effective Schools. Leadership and Teacher Development Branch .State of Victoria. Australia. □
- ٢٢ - سعود بن محمد النمر وآخرون (٢٠٠٦م): الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط٦، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- ٢٣ - علي حسن الشهري (٢٠٠٥م): الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

- ٢٤ - محمد بن عبد الله القاسم (٢٠٠٥م): سياسات أمن المعلومات، سلسلة إصدارات مركز البحوث والدراسات، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض.
- ٢٥ - حسن حسان ومحمد العجمي (٢٠٠٧م): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٢٦ - أحمد ماهر (٢٠٠٧م): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- ٢٧ - محسن عزب (٢٠٠٨م): تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، الإسكندرية، مصر.
- ٢٨ - محمد العبيدي (٢٠٠٨م): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، عمان، الأردن.
- 29- Locker, K., & Kienzler, D. (2008): Business and Administrative Communication .8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. □
- ٣٠ - عبد الرحمن إبراهيم الشاعر (٢٠٠٤م): تقنيات المعلومات والاتصال، الرياض، دار ثقيف للنشر والتوزيع.
- ٣١ - محمد محمد ابراهيم (٢٠١١م): الاتصال الإداري والتقارير الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ٣٢ - عبد الله الفارسي (٢٠٠١م): تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- ٣٣ - هزاع شبيب خالد (٢٠٠٣م): دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣٤ - على هجان (٢٠٠٦م): معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مركز البحوث.

٣٥ - عايذة بنت بطي بن راشد (٢٠١٠م): معوقات الإتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

36- **Ihan NBAYI, (2007):** The Organizational Communication Process in Schools. Akdeniz University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Dumluþnar Bulvar, Kampus, 07058 Antalya- Turkey.

37- **Gentilucci, J. (2007):** Managing communication during a school crisis: A case study. Journal of School Public Relations., (28)4, p318-330.

38- **Nakpodia, E., (2010):** The influence of communication on administration of secondary schools in Delta State, Nigeria. International NGO. Journal. 5(8), pp. 194-198. □

٣٩ - عايذة بنت بطي بن راشد (٢٠١٠م): معوقات الإتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، مرجع سابق.

40- **Nakpodia, E., (2010):** The influence of communication on administration of secondary schools in Delta State, Nigeria. International NGO. Journal. 5(8), مرجع سابق.

41- **Gentilucci, J. (2007):** Managing communication during a school crisis: A case study. Journal of School Public Relations., (28)4, مرجع سابق. □

٤٢ - على هجان (٢٠٠٦م): معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق.

43- **Ihan NBAYI, (2007):** The Organizational Communication Process in Schools. Akdeniz University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Dumluþnar Bulvar, Kampus, 07058 Antalya- Turkey, مرجع سابق.

٤٤ - هزاع شبيب خالد (٢٠٠٣م): دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات

- في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا،
أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، مرجع سابق.
- ٤٥ - عبد الله الفارسي (٢٠١١م): تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط
الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة
ماجستير، مرجع سابق.

مرفق (١)

تطوير الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات

التعليمية بدولة الكويت

عزیزی/ بوزارة التربية بدولة الكويت أو

بیادارة/..... التعليمية أو

مدير التوجيه الفني/.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم دكتور/ فيصل مدعث غلاب بانتاج بحث علمي في توضيح أهمية
الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت وأثر الاتصال
الإداري الجيد أو السيئ على العمل الإداري والعملية التعليمية داخل وزارة
التربية والإدارات التعليمية وانعكاسه على المدارس وذلك بعمل بحث علمي
بعنوان تطوير الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة
الكويت.

- الرجاء من سيادتكم قراءة كل عبارة جيداً أو أجب عليها بما يتناسب مع
اتجاهك الحقيقي نحوها وذلك بوضع علامة (√) امام (أوافق بدرجة
كبيرة).
 - اذا كانت العبارة تنطبق عليك بدرجة متوسطة ضع علامة (√) امام (أوافق
بدرجة متوسطة).
 - اذا كانت العبارة لا تنطبق عليك فضع علامة (√) امام (لا أوافق).
- رجاء مراعاة انه لا توجد اجابات صحيحة واخرى خاطئه وانما
المهم هو صدق اجابتك مع نفسك.

واشكركم على حسن تعاونكم الصادق،،،

الباحث

د/ فيصل مدعث غلاب

المحور الأول: أثر الاتصالات الإدارية في سرعة الأداء.

م	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
١	إن انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.			
٢	إن قنوات الاتصال الإداري المستخدمة في وزارة التربية بين وزارة التربية والإدارات التعليمية توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.			
٣	التعميمات الإدارية تصل للإدارات التعليمية عبر القنوات الاتصالية بسرعة مما يؤدي إلى سرعة في الأداء.			
٤	الاتصالات الإدارية تستخدم لتحقيق التماسك بين وزارة التربية والإدارات التعليمية وتعمل على تحسين مستواها.			
٥	للاتصالات الإدارية دور في تحديد معايير ومؤشرات الأداء.			
٦	فاعلية قنوات الاتصال الإداري تؤدي إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.			
٧	قنوات الاتصال الإداري المستخدمة في وزارة التربية توصل المعلومات اللازمة بوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة.			
٨	سهولة التواصل بين الإدارة في وزارة التربية والإدارات التعليمية يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات والعمليات الإدارية المناسبة.			

م	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
٩	فاعلية نظم الإتصال الإداري في تبليغ القرارات يعمل على تحسين تنفيذ القرارات.			
١٠	الاتصال الإداري هو عصب العمليات الإدارية في العملية التعليمية ومتطلب حتمي لها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.			
١١	سهولة الإجراءات الإدارية داخل وزارة التربية تعمل على سرعة الإتصال الإداري.			
١٢	يعتمد المسؤولون في وزارة التربية في صنع قراراتهم على نظم الإتصال الإداري بين الوزارة وبين الإدارات التعليمية.			

المحور الثاني: أثر الاتصالات الإدارية في توفر المعلومات ومعالجتها.

م	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
١	الاتصالات الإدارية تساهم في توفير المعلومات داخل وزارة التربية والإدارات التعليمية.			
٢	إن إنسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.			
٣	إن قنوات الاتصال المستخدمة بين وزارة التربية والإدارات التعليمية توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.			
٤	التعميمات الإدارية تصل إلى الإدارات التعليمية عبر القنوات الاتصالية بسرعة مما يؤدي إلى سرعة في الأداء.			
٥	الاتصالات الإدارية الواضحة تسهل انسياب المعلومات إلى الإدارات التعليمية مما يساعد في رفع كفاءة الأداء فيها.			
٦	الاتصال الإداري يساهم في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.			
٧	الاتصال الإداري يعمل على سهولة تبليغ القرارات وتحسين تنفيذ القرارات داخل الإدارات التعليمية.			
٨	الاتصال الإداري الجيد يزيد في التفاعل بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.			

م	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
٩	يساهم الإتصال الإداري في توضيح المشكلات المدرسية.			
١٠	تشجع وزارة التربية نقل المعلومات وتبادل الأفكار عن طريق الإتصال الإداري بينها وبين الإدارات التعليمية.			

المحور الثالث: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف وزارة التربية.

م	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
١	يتم تحديد أولويات الأهداف التعليمية الواجب تحقيقها داخل الإدارات التعليمية من خلال الإتصال الإداري مع وزارة التربية.			
٢	الإتصال الإداري البناء بين وزارة التربية والإدارات التعليمية يؤدي إلى تطوير التفاعل بينهما.			
٣	الإتصال الإداري الناجح يوفق بين أهداف وزارة التربية وأهداف الإدارات التعليمية.			
٤	الإتصال الإداري الفعال يمكن من توليد الأفكار التي تساعد في تحقيق أهداف وزارة التربية.			
٥	يعود عدم تحقيق الجامعة لبعض أهدافها إلى سوء ممارسة الإتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين.			
٦	الإتصالات الإدارية بين وزارة التربية والإدارات التعليمية تعمل على إحكام الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.			
٧	تهيأ وزارة التربية بيئة مناسبة للإتصال الإداري بينها وبين الإدارات التعليمية.			

م	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
٨	ينقل الإتصال الإداري الآثار المترتبة على قرارات وزارة التربية.			
٩	ينقل الإتصال الإداري الخطط التربوية في الإدارات التعليمية.			
١٠	يعزز الإتصال الإداري من مشاركة المجتمع المحلي في أهداف العملية التعليمية.			

المحور الرابع: أثر الاتصالات الإدارية في التفاعل الايجابي بين وزارة التربية والإدارات التعليمية.

م	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
١	وسائل الاتصال القوية بين وزارة التربية والإدارات التعليمية تزيد من التفاعل بينهم.			
٢	توافر مهارات الاتصال والتفاعل بين وزارة التربية والإدارات التعليمية ينعكس ايجابيا على المدارس وبيئة العمل فيها.			
٣	الاتصالات الغير رسمية ضرورية في نقل المعلومات بين العاملين.			
٤	الاتصال الإداري الناجح يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية في وزارة التربية.			
٥	الاتصالات الإدارية في وزارة التربية تعمل على توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز.			
٦	يتيح الإتصال الإداري الفرصة للإدارات التعليمية في المشاركة في اتخاذ القرار.			
٧	يعمل الإتصال الإداري على توفير الدعم الفني للإدارات التعليمية.			

م	العبارات	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
٨	يوفر الإتصال الإداري التخطيط الاستراتيجي داخل الإدارات التعليمية ووزارة التربية.			
٩	يوفر الإتصال الإداري القدرة على توفير بيئة مناسبة للعمل داخل الإدارات التعليمية.			
١٠	يساهم الإتصال الإداري في تطوير الإدارات التعليمية.			