MESR
منار الشرق للدراسات والأبحاث
Manar Elsharq for Studies & Research
Middle East Journal
of Educational and Psychological Sciences
Homepage:
http://meijournals.com/ar/index.php/mejeps/index
مجلة الشرق الأوسط
للعلوم التربوية والنفسية
ISSN 2789-1828

واقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم

د. تهاني ابراهيم العلي
وزارة التربية والتعليم الأردنية
tahanishtayat@yahoo.com

استلام البحث: 09/03/2022 **مراجعة البحث:** 15/05/2022 **قبول البحث:**05/06/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم, واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس واقع الاتصال الاداري الفعال، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1325) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم معلمة, تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاتصال الاداري الفعال ككل جاءت بدرجة (كبيرة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس,المؤهل العلمي, نوع المدرسة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (سنوات الخبرة)، وجاءت لصالح (أكثر من 10سنوات). وأوصت الدراسة العمل على تعزيز ونشر ثقافة الاتصال الاداري الفعال لدى المديرين والمعلمين والمعلمات في المدارس ,وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالاتصال الاداري وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الادارة والقيادة التربوية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الاداري الفعال, مرحلة التعليم الثانوي, مديرية التربية والتعليم.

The reality of effective administrative communication in secondary education in the schools of the Directorate of Education

Abstract

The study aimed to identify the reality of effective administrative communication in secondary education in the schools of the Directorate of Education, and the study adopted the descriptive survey method, and the researcher prepared a questionnaire to measure the reality of effective administrative communication, where the study population consisted of (1,325) teachers, and the study sample consisted of (300) female teachers were chosen randomly. The results of the study showed that the reality of effective administrative communication as a whole came to a (large) degree; The results revealed that there were no statistically significant differences between the average estimates of the sample members due to the variables (Gender, educational qualification, school type), and there were statistically significant differences in the variable (years of experience), which came in favor of (more than 10 years). The study recommended working on the promotion and dissemination of culture practicing effective administrative communication with principals, teachers, and teachers in schools, and doing more One of the studies related to the practice of effective administrative communication and linking it to other variables in the field of educational management and leadership.

Keywords: effective administrative communication, secondary education stage, education directorate.

المقدمة

تتصل القيادات التربوية اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة بالتربية والتعليم، ولا بد للقيادات من امتلاك القدرة على تقديم المعلومات شفهيا أو في أشكالها المكتوبة إلى الآخرين في المؤسسة، وكذلك لتوجيه الجهود ولتفسير الأهداف وغيرها، ولذلك يحتاج القادة إلى أدوات فعالة يستخدمونها في توجيه أعمال المؤسسات التي يديرونها، وأحد هذه الأدوات هو الاتصال، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وصياغة السياسات وتعيين الواجبات، فلا بد من نقل وتفسير الأهداف والسياسات وإصدار الأوامر وتوجيه الإرشادات إلى المرؤوسين في مواقعهم المختلفة.

ويعتبر الاتصال من أكثر الأنشطة وأهم الوسائل، التي يقوم بها الإنسان في حياته الشخصية والعملية، لأنه لا يستطيع أن يعمل أو يحيا بمعزل عن الآخرين، بل لابد له من شبكة من الاتصالات التي تناسب قدراته العقلية والذهنية للتواصل مع الآخرين(السهيلي,2016)، وفي عالم التعليم والتربية أصبح من الضروري بناء نظام فعال للاتصال سواء بين المعلم والطالب أو بين المعلمين فيما بينهم أو بين المدير والمعلم، والمحافظة على استمراريته وفعاليته أصبحت من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية . و ترجع أهمية الاتصال في المجال التربوي إلى عدم القدرة على أداء أي جهد أو نشاط أو القيام بأي جانب من جوانب العملية التعليمية أو الإدارية في المدرسة دون إجراء الاتصال , فالتدريس في جوهره يعتمد على الاتصال ، كما أن الإدارة تحتاج أيضا إلى اتصال , و لذلك يمكن القول أنه بدون عملية اتصال لا يمكن أن توجد أي عملية إدارية أو تعليمية داخل المدرسة(بدرية والجوهرة,2020).

وكما يعتبر الاتصال أحد السمات الإنسانية وتستخدم كلمة الاتصال في سياقات مختلفة، وتتضمن مدلولات عديدة، ومن الصعب بمكان وجود المجتمع الديمقراطي الإنساني الحديث، بدون وسائل اتصال(الشهري,2014), ويُعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الافراد العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة، من أجل تيسير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، والاتصال هو الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها (الطعاني,2013).

تشكل عملية الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، فهناك اتصالات داخل الصف الدراسي تتم بين المعلم وتلاميذه، وهناك اتصالات بين مدير المدرسة ومعلميها وتلاميذها، وهناك اتصالات بين مدير المنطقة التعليمية ومديري المدراس والمعلمين والطلاب والآباء وغير ذلك(الحربي ,2020) ,ولهذا فإن نجاح هذه المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها، لما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها(Lintner, 2008).

والحاجة للاتصال ضرورية وذلك لإنجاز الأعمال وإصدار القرارات واتخاذ المواقف وقيادة الجماعات وإدارة المؤسسات، لذلك لا بد من وجود نظام جيد للاتصالات الإدارية حتى تعمل مع باقي العناصر الإدارية بما في ذلك القيادة والإشراف واتخاذ القرار والتنسيق والمتابعة والتقويم(الغامدي ,2010) وبالتالي فإن أكثر الأمور تحديا في إدارة النظم التربوية هو وجود نظام فعّال للاتصال، والمحافظة على استمرارية فعاليته. ونظراً للأهمية الحيوية للعلاقات الإنسانية في حياة المؤسسة، فإن عملية الاتصال

تتخطى بإهتمام بالغ في الإدارة الفعالة، وأفضل طريقة للإداري كي ينمو في علاقاته مع الآخرين هي اتصاله العميق مع الناس القريبين منه (معوض والضويان,2020).

ويعتبر الاتصال الفعال مهم في المؤسسة، لأنه يؤثر على جميع عناصر المؤسسة، فهو يساعد الأفراد على فهم بعضهم بعضا، وتعرف اتجاهاتهم وقيمهم، ويزيد من ثقتهم ويرفع معنوياتهم، مما يؤدي إلى أداء الأعمال بتميز وفاعلية كبيرة ، ويتصف المدير الفعال بالقدرة على توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية في العمل، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها. ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة (الجالودي وبطاح,2020).

ومن الضروري أيضا تبني المدارس و المؤسسات التعليمية لنظام و مبادئ الاتصال الاداري الفعال في عملياتها المختلفة وذلك لما لها من أهمية في إثراء المؤسسة التعليمية و تنمية المدراء و كافة العاملين بها ثقافيا و مهنيا و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسات العامة والتي تشمل تعليم النشء و خدمة المجتمع بكافة المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية حيث أنه اذا تم إدارة المدارس استراتيجيا اصبح من الممكن تحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعزز روح التعاون بين العاملين,وذلك سوف ينعكس إيجاباً على نتائج العملية التعليمية وأداء المؤسسة بشكل عام (الطعاني,2013).

ولأن الاتصال من أهم أدوات التطوير المتعلقة بالمجتمع وتقدمه، جاءت الحاجة لدراسة واقعه في البيئة المدرسية وذلك من خلال دراسة دوره واستغلال الطاقات المتاحة فيها بالأسلوب الأمثل,وأن النظام التربوي التعليمي كَسواهُ من الأنظمة في الحياة يحتاج إلى إدارة جيدة،ولتجني عملية التربية ثمارها، فهي تحتاج إلى إدارة ذات كفاءة وفاعلة لتنظم الأنشطة فيها وتنسيق جهود أفرادها المبذولة لتحقيق الأهداف المطلوبة، الذي تطرأ في وقتنا الحالي, وللإتصال دور كبير ومهم وفعال في نمو المؤسسات التعليمية وبقائها واستمرارها, فعندما يمارس مدير المدرسة الاتصال الفعال, فان ذلك يؤثر ايجابيا على كفاءة العاملين على العملية التعليمية بأكملها, في توزيع الواجبات، وأداء المهمات، وفي تقييم الأفراد والمعلمين، وفي اقامة العلاقات الاجتماعية والانسانية, وهذا ما نحتاجه في الوقت الحالي ونسعى للوصول الى تحقيقه بكافة الاساليب التربوية الحديثة ,وتتفاوت المؤسسات التعليمية في مدى وجود الاتصال الاداري الفعال فيها, لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم ومدى التزامهم به داخل عملهم.

مشكلة الدراسة

لذا أصبح من الضروري أن تتمتع المؤسسات التعليمية بمنهج إتصال إداري فعال وهادف كي تتمكن من تجاوز الواقع التربوي المليء بالكثير من المعيقات الادارية والتربوية، ولكي تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، فعليها استخدام أسلوب (الاتصال الاداري الفعال)، ومن خلال ملاحظة الباحثة لواقع المؤسسات التعليمية تبين غياب ممارسة هذا النمط الاداري الفعال ، بالإضافة إلى أن هذا النمط يؤدي إلى الفعالية والجودة في الإنتاج، كما تبين وجود عراقيل وتحديات كبيرة أمام مديري المدارس تتمثل بجمود القرارات وعدم توفر ميزانية كافية وقلة الوسائل التعليمية الحديثة ونبذ التطوير المقبول لإحداث التغيير في سير

العمل، وعدم قدرة مديري المدارس على الاستفادة من زخم التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير أدائهم نظرًا لتمسكهم بالأداء الكلاسيكي الرتيب والأمور الروتينية، فضلاً عن عدم تبني القيادة الاستراتيجية والاتصال الفعال كمنهجية فلسفية جديدة في نطاق العمل(الحربي,2020) ,كما واجتمعت العديد من الدراسات في البحث على أهمية الاتصال الاداري الفعال في عملية التعليم ومنها، دراسة عبد الرزاق(2005)، ودراسة شامي(2017) ,حيث جاء فيها توضيح عن واقع الاتصال الاداري. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف واقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الاسئلة الاتية:

السؤال الأول: ما واقع الاتصال الاداري في مدارس مديرية التربية والتعليم في المرحلة الثانوية في لواء المزار الشمالي من **وجهة نظر المعلمين؟**

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الاتصال الاداري الفعال تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1. التعرف إلى واقع الاتصال الاداري الفعال في مدارس مديرية التربية والتعليم, للكشف عن مدى تطبيق اخلاقيات المهنة.
2. الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة ، لواقع الاتصال الاداري الفعال في مدارس مديرية التربية والتعليم ،من اجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها ,للتكيف مع المستجدات المعاصرة.

أهمية الدراسة

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات المؤسسات التعليمية وذلك من خلال تحديد وجهة نظر المديرين والمديرات في هذه المؤسسات وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات.
- مساعدي مديري المدارس حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن واقع الاتصال الاداري الفعال مما يساعدهم على التحسين والتطوير داخل مؤسساتهم التعليمية.
- المعلمين حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن الاتصال الاداري الفعال ، واعتبار ذلك مؤشرا حيويا على كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها.

- وزارة التربية والتعليم حيث سيكون لديها دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها بتقديم المساعدة والتوجيهات للجامعات وزيادة فاعليتها لتحقيق الاهداف المطلوبة.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الاتصال الإداري: هو "العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين العاملين بالمدرسة والجماعات لغرض تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة " (نهر والخطيب 2009 , 132). ويعرف الاتصال الاداري الفعال اجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس واقع الاتصال الاداري في مدارس مديرية التربية والتعليم في مرحلة التعليم الثانوي في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين .

حدود الدراسة ومحدداتها

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي.

الحد المكاني: طبقت الدراسة في المدارس الثانوية الواقعة ضمن حدود لواء المزار الشمالي.

الحد الزماني: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2021–2022م.

محددات الدراسة : تتحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الاتصال الاداري ومفهومه

ويعرفه الطويل (2006) بأنه "هو الوسيلة التي تنتقل عن طريقها المعاني والأفكار من إنسان لآخر أو من جماعة لأخرى، ويتم ذلك عبر رموز متفق عليها يرسلها شخص إلى آخر". ويعرف أحمد وحافظ (2003) الاتصال التربوي بأنه "عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من الإدارة التعليمية إلى المدرسة أو من مدير المدرسة إلى المعلمين وبالعكس، وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي والشفهي مما يؤدي إلى وحدة الجهود لتحقيق أهداف الدراسة، من أجل تحقيق رسالتها". وتستنتج الباحثة أن الاتصال عملية إنسانية تفاعلية ديناميكية، دائم الحركة يخضع لمؤثرات متغيرة، تسير في اتجاه واحد، بل هي عملية دائرية فهناك تبادل الأدوار، فالمرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلاً , ويقتضي تحقيقها وجود طرفين، مرسل ومستقبل ونشوء تفاعل

بينهما، وهو عملية نفسية وتربوية لما لها من أثر في المستقبل الذي تستهدفه الرسالة ,كما أنه عملية مهمة جداً لحياة المؤسسة، والاتصال عنصر هام في حياة الفرد والجماعة فهو سلوك يمارسه الفرد طوال حياته.

يرى اصبع(2006) أن الاتصالات في المؤسسة نوعين اتصالات رسمية (منظمة) واتصالات غير رسمية (غير منظمة) وتتمثل الاتصالات الرسمية في البناء الرسمي للنظام، وقد تكون قنواتها طويلة هابطة أي من القمة إلى القاعدة أو طويلة صاعدة أي من القاعدة إلى القمة أو عرضية جانبية أو قطرية، فالاتصالات الهابطة أو "اتصالات القمة بالقاعدة" من أقدم أنواع الاتصال ، وتعتبر المدرسة الكلاسيكية هذا النوع من الاتصال وسيلة النظام لنقل أوامر وتعليمات إدارته للعاملين فيه. والأمر ما زال كذلك في المنظمات الحديثة حيث تنقل أغلب الأوامر والتعليمات والمعلومات التي يريد إداريو قمة هرم النظام أن ينقلوها إلى العاملين فيه.

أما الاتصالات الصاعدة أو " اتصالات قاعدة الهرم التنظيمي للنظام بقمته فقد كانت من الاتصالات التي لم تحظ بالاهتمام اللازم في النظم الكلاسيكية التقليدية. إلا أن الاهتمام بهذا النوع من الاتصالات بدأ يتزايد مع تنامي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة, وقد أكدت البحوث الإدارية أهمية هذا النوع من الاتصال وآثره على رفع معنويات العاملين وعلى توفير مناخ صحي في النظام ييسر له تحقيق أهدافه(العمري,2006).

أما الاتصالات غير الرسمية فهي موجودة في كل النظم الاجتماعية وتتعايش جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية فيها. ولكنها تتم عبر العلاقات الاجتماعية لأفراد النظام متجاوزة حدود شبكة تواصله الرسمية. وغالباً ما يتخذ الاتصال غير الرسمي شكلاً عنقودياً أو ما يمكن أن نسميه بالاتصال المركب نظراً لتشابكه وتداخله وعدم توافر نمطية محددة له, فهو في تشابكه شبيه بتشابك حبات عنقود العنب. وغالباً ما يكون اعتماد التواصل غير الرسمي بين العاملين في النظام المعين على شكل تبادل لفظي بين أفراده ولو أنه قد يتخذ أحياناً شكل رسائل أو ملاحظات مدونه، كما أن قد يتضمن اتصالات غير لفظية(الشهري,2014). يشير عطاري(2008) أن هناك خصائص للاتصال الجيد تكمن في ما يلي:

1- يوضع بناء على أهداف محددة مسبقاً وخطة جيدة.
2- يوضع في ضوء احتياجات المنظمة.
3- وجود الثقة بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة.
4- الاتصال الجيد لا يعتمد على وسيلة واحدة.
5- الاتصال الجيد هو الذي تدعم الأقوال فيه الأفعال.
6- الاتصال الجيد هو الذي يتفق مع إدراكات الفرد والمعاني التي تتلائم مع خبراته واعتقاداته.

يرى (Bergeson,2003) أن أهمية الاتصالات في الادارة المدرسية مهمة جدا حيث تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبير لتناول المشكلات كم أنه عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم ,يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض ,وتفعيل دور المجالس واللجان والندوات واللقاءات في مناقشة الموضوعات التربوية

التعليمية. وليستطيع الجميع أن يعبروا عن أنفسهم بوضوح , يعد الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.

يحدد عطاري وجبران (2006) وظائف الاتصال فيما يلي:

- التخطيط: الاتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات والتنبؤ والتوقع.
- التنظيم: حيث تمثل خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة شرايين الحياة التي تمدها بالدماء اللازمة وتبادل المعلومات بين عناصر التنظيم في ضوء تعدد وتباين الوظائف في المؤسسة.
- التوجيه: تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك، وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز.
- الرقابة: تعتمد عملية متابعو وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم، مثل إجراء المقابلات لتقييم المرؤوسين.

وهنالك عدة وسائل للاتصال تتم في الإدارة التعليمية كما يراها (Erawan ,2008) وتتمثل بالمجالس التعليمية حيث تلعب دورا مهما في العملية الإدارية، عن طريق التنسيق بين الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية, ثم اللجان التربوية حيث تعقد نشاطها في صورة اجتماعات دورية, يليها التقارير وفيها يتم نقل المعارف والمعلومات والأفكار إلى المستويات الإدارية الأعلى , يتبعها الاجتماعات المدرسية إذ تتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط، والبرامج وتحسين البرنامج المدرسي ,ثم المقابلات ويستخدم العاملون في مجال الإدارات التعليمية المقابلة، في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال , وأخيرا النشرات والتعاليم وهي وسائل اتصال تسهل وصول الرسالة لجمهور كبير في وقت سريع وخاصة إن تم الاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة، لكن لابد من إبداء ملاحظة إدارية وهي أن كثرة النشرات والتعاميم قد يفقدها أهميتها كوسيلة اتصال (Booger, 2004).

يضيف عطوي(2001) إلى مهارات الاتصال الفعال التي يجب اتقانها وتتلخص بالاتي:

- مهارة القراءة: تعد من المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف مراحل التعليم والحياة تساعد الفرد في تلبية متطلبات الحياة اليومية وفي كيفية التعامل مع الآخرين.
- مهارة الكتابة: تعتبر مهارة أساسية وضرورية للاتصال الكتابي، وبدونها يتعطل هذا النوع من الاتصال.
- مهارة التحدث: يعد التحدث فناً ومهارة وموهبة، ومهارة التحدث من مهارات الاتصال الأساسية وتكامل مع المهارات الأخرى اللازمة للاتصال الناجح والفاعل والتي يجب أن تتوافر جميعا لدى المتحدث.
- مهارة الإصغاء: يعتبر مهارة اساسية للاتصال الشفوي أو اللفظية، وهنالك فرق بين الاستماع والإصغاء، حيث يتطلب الأخير الفهم والإدراك لما يقول المتحدث.

ومن أهم معوقات الاتصال كما أوردها (Chen, 2003) فيما يلي:

- عدم وضوح اللغة وغموضها وإساءة تفسيرها وعدم القدرة على التعبير.
- المعوقات النفسية والشخصية: وتتمثل في عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند أحد الأطراف أو وجود الخوف لدى أطراف الاتصال.
- المعوقات التنظيمية للاتصال: وتتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، وعدم وجود نظام للمعلومات، وقصور في أنظمة الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، وعدم وضوح نظام السلطة والإشراف.
- معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة: عدم توافر قنوات كافية مناسبة للاتصال، وعدم فاعلية القنوات المستخدمة.
- المعوقات الثقافية والاجتماعية: وتتمثل في بعض العادات والتقاليد أو طقوس الاتصال الواجب إتباعها، مشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته.

ويمكن زيادة فعالية الاتصال وذلك بالقضاء على الصعوبات والحواجز التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال من خلال بث الرسالة برموز سهلة وواضحة بشكل يؤدي إلى فهم المقصود(عطوي, 2001), الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم ماهية الاتصال ,تحليل عملية الاتصال ومحاولة الكشف مسبقا عن الصعوبات التي تواجهها والكشف عن هذه الصعوبات ,التكرار غير الممل لعملية الاتصال، وذلك حتى يتم التأكد من فهم تلك العملية, زيادة الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه، فالرئيس يجب أن يصغي بإخلاص وبإحساس لمرؤوسيه ويناقش معهم المشاكل التي تواجههم (Rajala, 2006).

تستنتج الباحثة أن من أهم ما تشمله الإدارة المدرسية, المدرسة فهي من أهم المنشآت الخاصة بالتعليم في حياتنا المعاصرة، حيث تسعى هذه المؤسسة على احداث تطورات في العملية التعليمة من عدة جوانب أهمها الإدارة المدرسية والتي تعد من أهم العوامل في المؤسسات التعليمية، والتي تؤثر بشكل أساسي في تطوير الأداء المدرسي لما تحصل عليه من خبرات ومعارف؛ ولذلك يعد من الضرورات الاهتمام بتنمية قدرات العاملين تحت ظل الإدارة الرشيدة ، فتوظف هذه الإدارة ما حصلت عليه من خبرات في دعم النظام التعليمي، ولكي تطبق الإدارة المدرسية إدارة المعرفة بشكلها الصحيح في العملية التعليمية لابد من استخدام الخطة التي تناسب العملية التعلمية التعليمية ، وهنا يظهر النظام التعليمي كأفضل محرك لإحداث التحولات المطلوبة في الأنماط المعتقدة، بدءاً من الأسرة والمدرسة وانتهاء بأماكن الأبحاث العلمية والجامعات ,وهنا يظهر الدور الوظيفي لمدير المدرسة بشكل واضح ومنها، أن يبحث عن سُبل النجاح للعملية التربوية فتعد هذه من أهم مسؤولياته الإدارية بجميع ما تشمله من مجالات متنوعة.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال الاداري :فقد هدفت دراسة الأسمر (2000) فهدفت التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين وقد تم اختيار العينة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلمًا ومعلمة، موزعين على مديريتي التربية في اربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة اربد، حيث استخدمت الباحثة أداة قامت بتطويرها والتأكد من صدقها ، وبعد جمع البيانات واستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة توصلت الى النتائج التالية تتوافر درجة وجود مهارات

الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة بدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة تبعًا لمتغيرات الدراسة.

هدفت دراسة روبرتسون (Robertson ,2001) الى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة . وقد شملت عينة الدراسة(350) مدرسة حيث تم اختيار (12) معلما من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي .فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما انه كلما كان نمط الاتصال يميل الى جو الصداقة والفطنة الهدوء كلما شعر المعلمون ان المناخ المدرسي مناخ.

وفي دراسة عبد الرزاق (2005) هدفت الى تحليل فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة، في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية, وخلصت الدراسة، إلى تحليل الاتصال التربوي في المدرسة الثانوية، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والنظار، والوكلاء .وقد اعتبرت المعلمين طرفاً أساسياً في عملية الاتصال، وأن الاتصال ثنائي الاتجاه بين المدير والمعلمين يؤدي إلى فاعلية المدرسة؛ كما اهتمت بتحليل وسائل الاتصال التربوي، من خلال نمط القيادة السائد بها، وطريقة إعدادها، وأهم المعوقات التي تعترضها على مستوى الإدارة المدرسية

وفي دراسة حراحشة (2007) هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (534) معلما ومعلمة ،وتم استخدام الاستبانة, وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الممارسة قد جاءت بدرجة كبيرة، وأشارت النتائج أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا، وهنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة) (0.05تعزى لأثر الجنس ،لصالح الذكور، فيما لم يكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الخبرة.

وفي دراسة الغامدي (2010) هدفت التعرف الى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المشرفون التربويون" هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات الاتصال الفعال المتوافرة لمديري المدارس بمنطقة الباحة من وجهة المشرفين التربويين ، والكشف عن الفروق الاحصائية في تقدير متوسطات مهارات الاتصال الفعال لدى المديرين والتي تُعزى الى المؤهل العلمي والخبرات الادارية وتحديد متطلبات تفعيل الاتصال الفعال ,وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (140) استجاب منهم (128) بنسبة 91.4% ولتحقيق اهداف الدراسة فقد تم اعداد استبانة مكونة من (64) عبارة اجري عليها الصدق والثبات وقد اسفرت النتائج انه تتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفيين التربويين واحتلت مهارة الكتابة

المرتبة الأولى من بين المهارات للاتصال الفعال وجاءت مهارة الاستماع بالمرتبة الاخيرة . وكذلك لم يتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقدير المشرفين لمهارات الاتصال الفعال للمديرين تعزى الى المؤهل والخبرة .

في دراسة آل مساعد (2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة استخدام مهارات الاتصال في العملية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام استبانة . تمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ولكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة ممثلة لهم بطريقة عشوائية, وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس لمجال الثقة بالنفس و الاستقلال والإتقان والتوجه نحو المستقبل و المثابرة جاءت بدرجة توافر مرتفعة ومجال الدافعية المنافسة جاء بدرجة توافر متوسطة, وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0,05) في مستوى دافعية المعلمين تعزى للمؤهل العلمي والخبرة التعليمية لدى المعلمين .

هدفت دراسة شامي (2017) الى دراسة مقترنة لمؤسسات التعليم المتوسط التي يديرها مديرين ذات الاتصال الديمقراطي ومؤسسات ذات الاتصال التسلطي ومؤسسات ذات الاتصال التسيبي وعلاقتها بدافعية أنجاز الاساتذة في هذه المؤسسات, شملت عينة الدراسة (233) أستاذا و(10) مؤسسات بولاية تيبازة, وتم استخدام مقياس أنماط اتصال المديرين, واستخدام مقياس دافعية الانجاز للأستاذ, حيث أسفرت الدراسة عن وجود ارتفاع في دافعية انجاز الأساتذة التعليم المتوسط في المؤسسات ذات الاتصال الديمقراطي , وعدم وجود فروق في دافعية انجاز اساتذة التعليم المتوسط بين المؤسسات ذات نمط الاتصال التسلطي والمؤسسات ذات نمط الاتصال التسيبي.

التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعًا ما مع موضوع الدراسة ضمنيًا مثل دراسة الأسمر(2000), ودراسة حراحشة(2007) , ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنيًا المتغير الرئيس للدراسة (الاتصال الاداري), إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدارسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة الغامدي(2010),ودراسة شامي(2017), وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة واقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين من جوانب مختلفة كالجنس , وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ,ونوع المدرسة ,للعام الدراسي(2021/2022).

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة

استخدام المنهج الوصفي المسحي,للكشف عن واقع الاتصال الاداري في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي للعام الدراسي 2022/2021 والبالغ عددهم (1325) معلم ومعلمة، كما تبين الإحصائيات للعام الدراسي 2021م.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (300) معلم ومعلمة بنسبة (23%) من مجتمع الدراسة موزعين على المدارس الثانوية في لواء المزار الشمالي، ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	190	61.7%
	أنثى	110	38.3%
	المجموع	300	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	105	35.0%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	74	24.7%
	أكثر من 10 سنوات	121	40.3%
	المجموع	300	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	195	65.7%
	دبلوم عالي	52	18.0%
	ماجستير فأكثر	49	16.3%
	المجموع	300	100%
نوع المدرسة	ذكور	170	57.3%
	إناث	97	31.7%
	مختلطة	33	11.0%
	المجموع	300	100%

أداة الدراسة : تكونت أداة الدراسة من (22) فقرة شملت ثلاثة مجالات الاتصال الاداري ، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع إلى هذه المعايير والاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة كدراسة الغامدي(2010), ودراسة شامي(2017).

صدق أداة الدراسة : للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمِين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية). حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبةً. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أيْ ما نسبته (80%) من المُحكِّمين. وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوَّنًا من (22) فقرةٍ.

صدق البناء لأداة الدراسة : للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها 30 معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الأداة ككل وكأنت النتائج كما في الجدول(2).

جدول (2): قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الأداة ككل

رقم الفقرة	الارتباط مع: المجال	المقياس	رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المقياس
1	14**6.	97**5.	22	.867**	.867**
2	9**4.8	3**3.8			
3	7**2.8	.814**			
4	2**4.8	3**2.8			
5	.834**	.816**			
6	.804**	.802**			
7	.835**	.812**			
8	.761**	.745**			
9	.721**	.720**			
10	.672**	.660**			
11	.575**	.531**			
12	.866**	.894**			
13	.877**	.867**			
14	.807**	.788**			
15	.81**	.818**			
16	.771**	.764**			
17	.857**	.859**			
18	.810**	.818**			
19	.857**	.835**			
20	.820**	.833**			
21	.900**	.888**			

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الاولى طريقة الاختبار–إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الأداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته اسبوعين ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ الفا (معامل الاتساق الداخلي) وكأنت النتائج كما في الجدول(3).

جدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة لأداة الدراسة

المجال	المقياس ومجالاته	ثبات الداخلي	الاتساق	ثبات الإعادة
الأول	فاعلية الاتصال الاداري	0.91		0.89
الثاني	وسائل الاتصال الاداري	0.90		0.87
الثالث	التغذية الراجعة	0.89		0.91
	الأداة الكلية	0.93		0.94

معيار تصحيح أداة الدراسة : تم استخدام مقياس لكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جدا (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

طول الفترة = (أعلى قيمة – أدنى قيمة) / 5 = (5–1) /5 = 0.8

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الاتي:

من 1– اقل من 1.8 درجة قليلة جدا
من 1.8– اقل من 2.6 درجة قليلة
من 2.6– اقل من 3.4 درجة متوسطة
من3.4– اقل من 4.2 درجة كبيرة
4.2 فاكثر درجة كبيرة جدا

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الاتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة: الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).

سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، اكثر10سنوات).

المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (بكالوريوس, دبلوم عالي، ماجستير فاكثر).

المرحلة التعليمية: ولها ثلاث مستويات(ذكور ,إناث,مختلطة).

ثانيا: المتغير الرئيس: الاتصال الاداري الفعال .

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائيًا. وذلك على النحو الآتي:

- _للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- _للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي –4) ways ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الاتصال الاداري في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين , وهل تختلف درجة الاتصال باختلاف كل من الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، ونوع المدرسة، وذلك من خلال الإجابة عن كل من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما واقع الاتصال الاداري في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين"؟

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاتصال الاداري في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول(4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	فاعلية الاتصال الاداري	3.71	.84	1	كبيرة
2	وسائل الاتصال	3.67	.86	2	كبيرة
3	التغذية الراجعة	3.66	.94	3	كبيرة
الأداة الكلية		3.65	.83		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (4)، أن مجالات الاتصال الاداري الفعال وهي (فاعلية الاتصال الاداري, وسائل الاتصال الاداري, التغذية الراجعة)، كانت كبيرة،، وجاءت درجة الاتصال الاداري ككل بدرجة كبيرة. وفقاً للترتيب التالي: مجال فاعلية الاتصال الاداري في المرتبة الأولى، تلاه مجال وسائل الاتصال الاداري في المرتبة الثانية، تلاه مجال التغذية الراجعة في المرتبة الثالثة والأخيرة. وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بهذه الدرجة الكبيرة إلى إدراك المديرين لأهمية تطبيق الاتصال الاداري الفعال بين العاملين في المدارس، والقدرة على ممارسة هذا النوع من الاتجاهات الحديثة لأنه مأخوذ من الخبرة والكفاءة الفاعلة، وأنه يعد من صُلب اهتمامات وأولويات وزارة التربية والتعليم فيجب أن تكون البيئة التربوية

بيئة صالحة في ذاتها, ايضا وعي المديرين بالغاية من تطبيق الاتصال الاداري الفعال داخل المدارس وأنه يحقق الأهداف الإدارية والقيادية، ويساعد في صنع جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة، وسهولة التعامل مع المعلمين وجميع العاملين داخل وخارج مدارسهم, وهذا بدوره يساهم إلى نجاح العملية الإدارية ويتم تحقيق النتائج المرجوة, بالإضافة إلى اهتمام المديرين بعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين، ووعيهم بضرورة إضفاء الطابع التشاركي على هذه العلاقات , وحرصهم على نشر ثقافة الاتصال الفعال ومدى تأثيره على المعلمين والمدرسة بشكل عام. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الأسمر(2000)،ودراسة حراحشة (2007) والتي وجدت جميعها درجة كبيرة من التطبيق للإتصال الاداري في المؤسسات التعليمية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغامدي(2010) والتي جاءت بدرجة متوسطة من التطبيق للإتصال الاداري في المؤسسات التعليمية. إضافة إلى ما تقدم، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فاعلية الاتصال الاداري، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

جدول(5):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اشراك المعلمين في المهام القيادية لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية	3.88	1.10	1	كبيرة
1	يتعامل مدير المدرسة مع العاملين بشفافية ووضوح	3.79	1.02	2	كبيرة
4	يتيح مدير المدرسة المشاركة في الادارة المدرسية	3.79	1.08	3	كبيرة
5	يوزع مدير المدرسة المهام الادارية بعدالة	3.71	1.06	4	كبيرة
3	يستخدم مدير المدرسة لغة التخاطب السليمة والتعبير الواضح أثناء التواصل مع العاملين.	3.67	1.06	5	كبيرة
8	يستمع مدير المدرسة بعناية لآراء العاملين وتتبادل الأفكار معهم	3.66	1.22	6	كبيرة
6	يتيح مدير المدرسة للمعلمين فرصة المبادرة باستمرار	3.59	1.13	7	كبيرة
2	يشجع مدير المدرسة على تبسيط وتسريع اجراءات العمل	3.58	1.10	8	كبيرة
المقياس العام		3.71	.84		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال فاعلية الاتصال الاداري تراوحت بين (3.88–3.58)، وجاءت الفقرة (7) التي تتحدث عن " يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية " بالمرتبة الاولى وبدرجة كبيرة ، ثم جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (2) التي تنص على " يشجع مدير المدرسة على تبسيط وتسريع اجراءات العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال فاعلية الاتصال الاداري(3.71) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة من الممارسة والتطبيق إلى رغبة المديرين في تحقيق أنجاز اكثر في وقت اقل, وعي المديرين بأهمية اشراك المعلمين في حل المشكلات مما يزيد الثقة المتبادلة بينهم , ايضا زيادة معرفة المعلمين بالظروف البيئية المحيطة بهم والعمل على تطوير مهاراتهم الادارية وتحفيزها نحو

الافضل, تركيز المديرين على اكساب المعلمين مهارات جديدة تزيد من تواصلهم الفعال وادائهم الوظيفي, بالإضافة إلى حرص المديرين على تبادل الخبرات مع المعلمين وتدريبهم على ادارة الحوار والقيادة والاتصال والتواصل المفتوح على جميع أطراف العملية التعليمية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الأسمر(2000)،ودراسة حراحشة (2007) والتي وجدت جميعها درجة كبيرة من التطبيق للإتصال الاداري في المؤسسات التعليمية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغامدي(2010) والتي جاءت بدرجة متوسطة من التطبيق للإتصال الاداري في المؤسسات التعليمية.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وسائل الاتصال الاداري، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال الاداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يعمل مدير المدرسة على متابعة آخر المستجدات للاتصال	3.81	0.98	1	كبيرة
6	يفوض مدير المدرسة المعلمين لحل المشكلات الادارية	3.80	1.03	2	كبيرة
7	يستخدم مدير المدرسة الوسائل التقنية والتكنولوجية	3.73	1.06	3	كبيرة
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين بدورات تعزز من مهاراتهم	3.68	1.03	4	كبيرة
3	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لاكتساب الخبرات الادارية	3.66	1.14	5	كبيرة
5	يمنح مدير المدرسة للمعلمين الصلاحيات لإنجاز الاعمال	3.64	1.00	6	كبيرة
4	يوفر مدير المدرسة وسائل اتصال حديثة تلبي الاحتياجات	3.51	1.14	7	كبيرة
8	يستخدم مدير المدرسة وسيلة الاتصال ملائمة للأهداف	3.49	1.18	8	كبيرة
	المقياس العام	3.67	.86		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال وسائل الاتصال الاداري تراوحت بين (3.81–3.49)، وكأن أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص " يعمل مدير المدرسة على متابعة آخر المستجدات للاتصال " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8) التي تنص على " يستخدم مدير المدرسة وسيلة الاتصال ملائمة للأهداف " بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال وسائل الاتصال الاداري(3.67) وبدرجة كبيرة. وقد يعزى مجيء هذا المجال بدرجة كبيرة إلى ادراك المديرين أهمية وسائل الاتصال الحديثة والفعالة في العمل المدرسي, وتأكيد المديرين على اهمية التعلم الذاتي لزيادة القدرات المهنية للمعلمين, حرص المديرين على توجيه مهارات المعلمين نحو التغيير والتطوير اللازم لتحقيق الجودة وتذليل العقبات قدر الامكان, تركيز المديرين على ممارسة اسلوب التحول نحو فرق العمل عند اداء المهام المختلفة للمعلمين في المدارس ,حرص المديرين على تعزيز الثقة التنظيمية التي تشجع المعلمين على المبادرة في تحمل المسؤوليات المفوضة لهم والتعاون في تحقيقها وانجازها حرص المديرين على استخدام الوسائل المفيدة والهادفة في عمليات الاتصال الاداري. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج

دراسة كل من ودراسة الأسمر(2000)،ودراسة حراحشة (2007) والتي وجدت جميعها درجة كبيرة من التطبيق للإتصال الاداري في المؤسسات التعليمية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغامدي(2010) والتي جاءت بدرجة متوسطة من التطبيق للإتصال الاداري في المؤسسات التعليمية. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التغذية الراجعة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التغذية الراجعة لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يقدم مدير المدرسة تغذية راجعة ذات مضمون دقيق	3.89	1.03	1	كبيرة
2	يصوغ مدير المدرسة التغذية الراجعة بطريقة بناءة	3.71	1.14	2	كبيرة
6	يصحح مدير المدرسة الاخطاء ان وجدت بطريقة مقبولة	3.64	1.10	3	كبيرة
4	يهتم مدير المدرسة بالتغذية الراجعة عن اداء العاملين	3.61	1.13	4	كبيرة
3	يتداول مدير المدرسة مع العاملين الاثار المترتبة على الاتصال الفعال	3.57	1.17	5	كبيرة
5	يدرب مدير المدرسة العاملين على خطوات التقييم والتقويم	3.54	1.17	6	كبيرة
المقياس العام		3.66	.94		كبيرة

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التغذية الراجعة تراوحت بين (3.89–3.54)، وكأن أبرزها للفقرة رقم (1) التي تنص " يقدم مدير المدرسة تغذية راجعة ذات مضمون دقيق " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (5) التي تنص على " يدرب مدير المدرسة العاملين على خطوات التقييم والتقويم " بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال التغذية الراجعة (3.66) وبدرجة كبيرة. وقد تعزو الباحثة مجيء المجال بدرجة كبيرة إلى وعي المديرين بأهمية التغذية الراجعة في الاتصال الاداري الفعال, رغبة المديرين في التوجه نحو النتائج المرضية بما يحقق متطلبات التعليم الحديث, والجدية لديهم في توظيف التغذية الراجعة ضمن الخبرات الحقيقية خلال تنميتهم المهنية, وسعي المديرين الى توفير اتصال متميز وعالي الجودة , وتحسين ظروف المهنة قدر المستطاع لخدمة الطلبة والعملية التعليمية بأكملها , ايضا قدرة المعلمين على التسلح بأساليب وطرق واستراتيجيات حديثة لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه الوصول الى نتائج ايجابية هادفة, بالإضافة الى وعيهم وحرصهم المستمر على تعلم اصدار الاحكام اثناء الفعل التعليمي التعلمي لما لذلك من اثر على الطلبة واولياء الامور وعلى المعلمين بنسبة عالية من ناحية نموهم المهني ومقدرتهم على الاتصال والتواصل الفعال ومقدرتهم على التقييم الايجابي الهادف .وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من ودراسة الأسمر(2000)،ودراسة حراحشة (2007) والتي وجدت جميعها درجة كبيرة من التطبيق للإتصال الاداري في المؤسسات التعليمية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغامدي(2010) والتي جاءت بدرجة متوسطة من التطبيق للإتصال الاداري في المؤسسات التعليمية.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الاتصال الاداري الفعال تُعزى لمتغيرات(الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، ونوع المدرسة"؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين(ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المدرسة) وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاتصال الاداري الفعال (ككل) وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.68	185	.82
	أنثى	3.59	115	.81
	المجموع	3.65	300	.83
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	3.60	105	.92
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.52	74	.79
	اكثر من 10 سنوات	3.76	121	.77
	المجموع	3.65	300	.83
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.68	197	.85
	دبلوم عالي	3.64	54	.84
	ماجستير فأكثر	3.51	49	.74
	المجموع	3.65	300	.83
نوع المدرسة	ذكور	3.70	172	.78
	إناث	3.54	95	.83
	مختلطة	3.65	33	1.07
	المجموع	3.65	300	.83

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين, ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.410	1	.410	.703	.403
سنوات الخبرة	8.023	2	4.011	6.884	.001
المؤهل العلمي	2.235	2	1.118	1.918	.149

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
نوع المدرسة	2.428	2	1.214	2.083	.127
الخطأ	156.751	269	.583		
المجموع	4193.181	300			
المجموع المعدل	206.158	299			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05≥)

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لواقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة, بينما تبين وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات لواقع الاتصال الاداري الفعال في مرحلة التعليم الثانوي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح (أكثر من 10 سنوات). وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق تعزى للجنس, أو المؤهل العلمي, أو نوع المدرسة إلى أن المدارس بغض النظر عن هذه المتغيرات تطبق مجالات الاتصال الاداري الفعال وتخضع لمعظم القوانين والأنظمة بنفس الطريقة , بالإضافة إلى تشابه البيئة المدرسية ومرورها بظروف متشابهة وخاصة في الوقت الحالي، أيضا التزام المدارس بقوانين التربية والتعليم والحرص على تطبيقها دون أي خلل أو تقصير, ويعد وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة ولصالح(أكثر من 10 سنوات) إلى الاهتمام الموجه للمديرين حديثي التعيين في مناصبهم لأنهم بحاجة إلى إرشاد وتوجيه وتدريب من أجل تحقيق الأهداف وتجويد الأداء وانجاز الأعمال التي تقع على عاتقهم، وأما المديرين قديمي التعيين فهم على دراية كافية بالأعمال الموكلة إليهم, ويمتلكون خبرات طويلة وكفاءات عالية في تنفيذها وانجازها بالشكل المطلوب منهم على أكمل وجه.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الغامدي(2010) والتي جاءت بوجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ,وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حراحشة(2007) التي جاءت بوجود فروق تعزى للجنس والمؤهل العلمي, وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على تعزيز ادارة المدارس الاستمرار بتطبيق الاتصال الاداري الفعال لما له من أهمية بالغة في تحقيق الاهداف المؤسسية.
- العمل على تعزيز ونشر ثقافة الاتصال الاداري الفعال لدى المديرين والمعلمين والمعلمات في المدارس.
- تعزيز دور الادارة المدرسية بإهتمامها بالإتصال الاداري الفعال، وتعزيز متطلبات تطبيق بيئة نفسية آمنه للعاملين لديها خاصة في ظل الظروف الحالية.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالاتصال الاداري وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الادارة والقيادة التربوية.

أولاً: المراجع العربية

أحمد، حافظ. وحافظ، محمد. (2003). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب، القاهرة.

آل مساعد, بندر (2010) علاقة مهارات الاتصال لمديري المدارس بمستوى دافعية معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة نحو أداء مهنة التدريس ,مشروع بحثي ، جامعة الملك عبد العزيز, السعودية .

اصبع , صالح خليل (2006) "الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة "،عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع .

الاسمر ، هنادي بدوي (2000م). مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

بدرية محمد عبدالله والجوهرة ابراهيم ناصر(2020) واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية, العدد(35),المجلد(16),المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية, جمهورية مصر العربية,ص11_63.

الجالودي، ماجدة؛ وبطاح، أحمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقًا لنظرية جيم كولين. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 28(1)، 528-556.

حراحشة، فواز ياسين . (2007م). درجة ممارسة الاتصال الاداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد " ،مجلة العلوم الانسانية، (42) 7.

الحربي، صيتة علي. (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(16)، 1-21.

السهلي، مبارك بطحان (2016). المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير. الرياض: جامعة الملك سعود.

شامي ,زيان(2017) أنماط اتصال المديرين وعلاقتها بدافعية انجاز أساتذة التعليم المتوسط –دراسة ميدانية بولاية تيبازة ,مجلة دراسات نفسية وتربوية,4(16),104_120.

الشهري، سعيد محسن (2014) الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة وعلاقته بتمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الطعاني، حسن أحمد، السويعي، عمر سلطان(2013) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية . دراسات : العلوم التربوية: (1)40. ص 305-327.

الطويل، هاني. (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجامعات في النظم، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان.

معوض، فاطمة؛ والضويان، حصة. (2020). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية،7(1)، 75-96.

عبد الرزاق، حسين محمد علي (2005) فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية– رسالة ماجستير غير منشورة –جامعة القاهرة.

عطار , عبد الله بن إسحاق, و كنسارة , إحسان بن محمد (2008) " وسائل ألاتصال التعليمية "، مكة المكرمة: مطبعة بهادر.

عطاري، عارف وجبران، علي (2006) :"الاعتقاد بفعالية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد –شمال الأردن" المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 3(3), ص235-249.

عطوي، جودت. (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوية أصولها وتطبيقاتها، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

العمري، محمد. (2006). المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الإداري بالتطبيق على جهاز عمان السلطانية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

الغامدي ،عيد سعيد (2010) بعنوان " مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المشرفون التربويون" , مشروع بحثي، جامعة الملك عبد العزيز, السعودية .

نهر، هادي و الخطيب ، احمد محمود .(2009). ادارة الاتصال والتواصل ، اربد :عالم الكتب الحديث.

ثالثاً: المراجع الأجنبية :

Bergeson, T.: Heuschel, M., Billings, A., and Anderson, S. (2003): "Washington state professional development planning teacher profession development, office superintend of public instruction, Washington.P.836..

Booger, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment, and organizational citizenship behavior in schools. Teaching and Teacher Education, 20, 277-289.

Chen, Yi-wen.(2003). Distance education as a method of promoting theprofessional development of Taiwanese junior high school mathematics teachers in using technology, Ed.D. University of Illinois at Urbana-Champaing, China.

Erawan, Prawit (2008). Teacher Empowerment and Developing a Curricular Management System in Municipal Schools Using Cooperation between University and Municipality in Thailand, Asia Pacific Journal of Education, v28 n2 p161-176 .

Lintner, Jackie. (2008). The Relationship Between Perceived Teacher Empowerment and Principal Use of Power. Unpublished Doctoral Dissertation, Alabama: Auburn University.

Rajala , Raimo.(2006). The Role of School Leadership in Learning at Work and Professional Development in Three European Countries . Maria Assunção Flores University of Minho, Portugal Aki Tornberg Ministry of Education, Finland Ana Margarida Veiga Simao University of Lisbon, Portugal.

Robertson, L. (2001). The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement , Dissertation Abstracts International. (A), 61, 4634.