جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

(دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية)

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق

إعداد

نورشان ابراهيم فضة

إشراف

الدكتورة لينا شالاتي

الأستاذة المساعدة في قسم التربية المقارنة

2021-2022

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق

(دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية)

إعداد

نورشان ابراهيم فضة

إشراف

الدكتورة لينا شالاتي

الأستاذة المساعدة في قسم التربية المقارنة

2021-2022
1442-1443

شكر وتقدير

فبعد شكر المولى عز وجل، يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان والشكر ،وجزيل العرفان إلى من وجهني وعلمني ،وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذه الدراسة .....

مشرفتي الدكتورة لينا شالاتي، التي قوّمت ،وتابعت ،وصوّبت ،بحسن إرشادها لي في كل مراحل الدراسة ،والتي وجدت في توجيهاتها السديدة وإرشاداتها الحكيمة منهج البحث الصحيح مما ساعدني على إنجاز هذه الدراسة.

عمادة كلية التربية وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، لكل من قدموه لي من تسهيلات ومساعدات ،وما أبدوه من تعاون في إعداد أدوات البحث وتحكيمها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة الأستاذة الدكتورة :**ابتسام ناصيف**، الدكتورة :**خديجة غرير**.

الدكتورة **فاطمة تجور** لها وافر الامتنان والتقدير لجهودها في الإشراف على التدقيق اللغوي للدراسة .

والشكر الموصول لعائلتي وزملائي ولكل من مدّ لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة :نورشان ابراهيم فضة

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	أ
فهرس المحتويات	ب–ج–د
فهرس الجداول	ه–و–ز–ح
فهرس الأشكال	ط
فهرس الملاحق	ي
الفصل الأول(الإطار المنهجي للدراسة)	من 2–33
مقدمة	2
أولاً: مشكلة الدراسة	4
ثانياً: أهمية الدراسة	6
ثالثاً: أهداف الدراسة	7
رابعاً: أسئلة الدراسة	8
خامساً: متغيرات الدراسة	8
سادساً: فرضيات الدراسة	9
سابعاً: منهج الدراسة	9
ثامناً: أداة الدراسة	9
تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينته	10
عاشراً: حدود الدراسة	10
أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية	11
اثنا عشر: دراسات سابقة	13
خلاصة الفصل	33
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة الاتصال التنظيمي	من 35–93
تمهيد	35

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وتعريفاته.	34
ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية	39
ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية	40
رابعاً: المكونات الأساسية لعملية الاتصال	42
خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي	45
سادساً: اتجاهات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية	47
سابعاً: أساليب الاتصال التنظيمي في المدرسة	53
ثامناً: أنماط أو شبكات الاتصال التنظيمي.	56
تاسعاً: مقومات نجاح عملية الاتصال التنظيمي المدرسي دور مدير المدرسة في تحسين الاتصال التنظيمي المدرسي	58
عاشراً: مهارات الاتصال التنظيمي لمدير المدرسة	62
الحادي عشر: معوقات الاتصال التنظيمي.	63
خلاصة الفصل	67
الفصل الثالث: الأداء الإداري	**الصفحة**
أولاً: مفهوم الأداء الإداري وتعريفاته	69
ثانياً: إدارة الأداء الإداري	71
ثالثاً: أهمية الأداء الإداري	72
رابعاً: عناصر الأداء الإداري	73
خامساً: أبعاد الأداء الإداري	75
سادساً: الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر	76
سابعاً: العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس	80
ثامناً: تقييم الأداء وخصائصه وفوائده وأهدافه	85
تاسعاً: عناصر تقييم الأداء	87
عاشراً: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري	88
خلاصة الفصل	89
الفصل الرابع :الإدارة المدرسية والاتصال التنظيمي في سورية	**الصفحة من 91-**

	105
أولاً: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها في سورية	91
ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي	92
ثالثاً: مهام مدير المدرسة الثانوية، ومهاراته في سورية	92
رابعاً: مشكلات العمل في الإدارة المدرسية	99
خامساً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية	101
سادساً: واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في المدرسة الثانوية في سورية	103
خلاصة الفصل	105
الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية	**من 107- 125**
أولاً: أهداف الدراسة الميدانية	107
ثانياً: منهج الدراسة	107
ثالثاً: أداة الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها	107
رابعاً: مجتمع الدراسة	109
خامساً: عينة الدراسة	111
سادساً: الشروط السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات)	116
سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة	124
ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	125
خلاصة الفصل	125
الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	**الصفحة**

	من 127-167
أولاً: نتائج الدراسة الخاصة بالإجابة على أسئلة الدراسة	127
ثانياً: نتائج الدراسة الخاصة باختبار الفرضيات وتفسيرها	151
ثالثاً: نتائج الدراسة	174
رابعاً: مقترحات الدراسة	177
ملخص الدراسة باللغة العربية	179
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	180
قائمة المراجع باللغة العربية	182
قائمة المراجع باللغة الأجنبية	195

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول(1)	توزع أفراد عينة الدراسة	110
الجدول(2)	توزع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة	112
الجدول(3)	معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الاتصال التنظيمي	118
الجدول(4)	معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الأداء الإداري لمدير المدرسة	119
الجدول(5)	معاملات ارتباط مجالات الاستبانة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه والمحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة	120
الجدول(6)	الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة	121
الجدول(7)	معاملات ثبات الاستبانة	123

الجدول(8)	مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية	124
الجدول(9)	تقدير درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق	128
الجدول(10)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق لمجالات الاستبانة	128
الجدول(11)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الأول (الاتصال الصاعد)	130
الجدول(12)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الثاني (الاتصال النازل)	132
الجدول(13)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الثالث (الاتصال الأفقي)	135
الجدول(14)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الرابع (الاتصال القطري)	136
الجدول(15)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق لمجالات الاستبانة	138
الجدول(16)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة	140

	دمشق على المجال الأول (المهام الإدارية للمدير)	
الجدول(17)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الثاني (المهام الفنية للمدير)	142
الجدول(18)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (العلاقات الإنسانية للمدير)	144
الجدول(19)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	146
الجدول(20)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية	148
الجدول(21)	معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق	149
الجدول(22)	نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس	151
الجدول(23)	نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	152

الجدول(24)	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	153
الجدول(25)	نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	154
الجدول(26)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة)	155
الجدول(27)	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	157
الجدول(28)	نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	158
الجدول(29)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	159
الجدول(30)	نتائج اختبار ت–ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس	162
الجدول(31)	نتائج اختبار ت–ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات	164

	أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الاداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	
الجدول(32)	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	166
الجدول(33)	نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	167
الجدول(34)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	168
الجدول(35)	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	171
الجدول(36)	نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	172
الجدول(37)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	173

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	111
الشكل (2)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	113
الشكل (3)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	114
الشكل (4)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة الإدارية .	115
الشكل (5)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية	116
الشكل (6)	متوسطات الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة	122

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق(1)	الاستبانة في صورتها الأولية	200
الملحق(2)	الاستبانة في صورتها النهائية	205
الملحق(3)	أمثلة لبنود الاستبانة قبل التعديل وبعده	209
الملحق(4)	قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة.	210
الملحق(5)	تسهيل مهمة الباحثة من مديرية التربية إلى مدارس التعليم الثانوي العام في دمشق	211
الملحق(6)	إحصائيَّات دُائرة التعليم الثانوي في مُديريَّة تربيَّة دُمشق	212

الفصل الأوّل

الإطار العام للدراسة

مقدمة

أوّلاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أسئلة الدراسة

خامساً: متغيرات الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: منهج الدراسة

ثامناً: أداة الدراسة

تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينته

عاشراً: حدود الدراسة

أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

اثنا عشر: دراسات سابقة

خلاصة الفصل

مقدمة:

يعد الاتصال نشاطًا إنسانياً يمس كافة قطاعات المجتمع ويتمحور حول نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لأخر، أو من جماعة لأخرى ، أو من مؤسسة لأخرى. ومع تنوع وتعقد النشاط الإنساني والمجتمعات وتغير الأهداف والحاجات، تطورت وتنوعت وسائل الاتصال انسجاماً مع هذا التنوع في الحاجات الإنسانية . وكانت النتيجة لذلك هي نشوء منظومات متكاملة للاتصال تيسر فهم وإدراك أهداف الاتصال وأبعاده في المجتمعات المختلفة.

لم يعد الاتصال مجرد نشاط إنساني بل تغير وتطور ليصبح عملية اجتماعية أهم ما يميزها الاستمرار والتدفق، وتضم هذه العملية أنماطاً مختلفة من العمليات النفسية والسلوكية ومتغيرات العصر وتكنولوجياته لتتفق مع البناء الحضاري والثقافي الذي يميز هذا العصر .

ويمكن القول إن النمو المطرد والمتنوع لأدوات التكنولوجيا الحديثة زاد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال، وأتاح الفرصة للاستفادة من ميزات الاتصال بصفة عامة والاتصال في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إنّ العملية التربوية– في جوهرها– تتمحور حول الاتصال والتواصل، والنظام التربوي يعد مثالاً حياً لتفاعل مختلف مكونات المجتمع مع بعضها البعض. وفي هذا السياق تؤكد الدراسات (Shahzad ،(كابور، ٢٠٠٨)، (الجنيدي، ٢٠١٠)، (Gayle, 2012)، (Suheimi , 2012) et. al). 2011 ،أنه لا يمكن للقائد التربوي أن يكون فاعلاً ومؤثراً إلا إذا كان لديه مهارات اتصال وتواصل تنظيمي وتربوي تساعده على قيادة العاملين معه واستنهاض الطاقات الكامنة لديهم. ونظرا لأن عملية الاتصال والتواصل تتضمن تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات بين الطلبة والمعلمين على اختلاف مستوياتهم، فإنها تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في العملية التعليمية وتنبثق أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة من الدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما. فالاتصال التنظيمي الفعّال يسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين، ويساعد على بلورة فهم مشترك للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. كما يسهم في توحيد المفاهيم و تعزيز روح الفريق كشرط ضروري وهام للتعاطي مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة. و بذلك يقلص

الاتصال الفعّال من حالات اختلاف المفاهيم وتعدد وجهات النظر بين العاملين في المؤسسة حول أنسب الطرق لتحقيق أهداف تلك المؤسسة، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الفاعلية الإنتاجية للمؤسسة نفسها. ولعلّ أهمية الاتصالات تكمن في أثرها الفعّال على الأداء الإداري في المؤسسات الإدارية ،لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عوامل عدة منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المؤسسات، والحالة النفسية لطرفي الاتصال؛ مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسات ،إذ يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم للحد منها وعلاجها وإلى وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم، وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة، ويقلل من سوء الفهم والاختلافات في وجهات النظر ؛مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الإداري (بو عطيط،٢٠٠٩،١١). فالأداء الإداري يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أهلية كانت أم حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون الأداء متميزاً(الفايدي،٢٠٠٨،٨١)، و نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في المؤسسات المختلفة بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص ،تأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على واقع الاتصال التنظيمي الذي ينهجه مديرو مدارس التعليم الثانوي ومدى ارتباطه بأدائهم الإداري في تسيير مهماتهم الإدارية والفنية بهدف الارتقاء بالعملية التربوية إلى أعلى المستويات. إن الدراسة الحالية تبحث في موضوع الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام للكشف عن وجود علاقة بينهما إيمانا منها بوجوب وجود الاتصال الجيد يؤدي إلى انتاج جيد للمدير، كما تناقش دور الإدارة المدرسية في فتح قنوات اتصال متنوعة مع الأفراد العاملين فيها، تضمن من خلالها تدفق الأفكار والمبادرات الجديدة والإبداعية داخل هياكلها التنظيمية والوظيفية وفي كافة مستوياتها الإدارية ، وتماشياً مع تطورات العصر المتسارعة تأتي هذه الدراسة كخطوة باتجاه تحسين مدارسنا من خلال غرس ثقافة اتصال منظم يؤدي لأداء جيد في مدرسة محفزة للتعلم .

أوّلاً: مشكلة الدراسة:

يعد الاتصال التنظيمي مهماً وضرورياً في العملية التعليمية ، ولا يمكن أن تحقق أهدافها من دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها . فقد تخطى الاتصال كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح ماساً جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات من الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

ولا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته. الاتصال التنظيمي يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات كما ترتفع كفاءة العمل وكفاءة المديرين بوجود أنظمة جديدة للاتصالات. ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية التي حددها التنظيم الرسمي (عياصرة والفاضل،٢٠٠٦، ٥٢).فالاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءاً لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التعليمية والإنتاجية مهما كانت وظيفتها أو أهدافها .فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استثمار الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد.و هذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلياً أو فكرياً قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز معين للوصول إلى أهداف مسطرة سلفاً أو تحقيقها . وهومبني على استقلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل ،هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المؤسسات الناجحة.

ونظراً لأهمية الاتصال ومكانته في القيام بعمليات الإدارة وتنفيذها بأعلى درجات الدقة والتميز ، فقد عقدت ندوات ومؤتمرات حول أهمية الاتصال وجودته. ومن بين هذه المؤتمرات مؤتمر الكويت الدولي في الإدارة والتخطيط والذي عقد في كلية التربية ، في يومي 18,19/1/2010، وقد كان هدف المؤتمر تعرّف آخر مستجدات البحث العلمي والتطبيقات الميدانية في مجال الإدارة والتخطيط. وتناول هذا المؤتمر العديد من المحاور أهمها التخطيط

التربوي والتخطيط الإداري والإدارة التربوية التعليمية ،والسلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية والاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية ودوره في الإدارة والتخطيط التربوي في ميدان التربية ،ومن توصيات المؤتمر الاهتمام بقضايا محورية في الإدارة والاهتمام بتنويع مناهج البحث العلمي بما يخدم الإدارة والتخطيط التربوي. ومن خلال عمل الباحثة في المجال الإداري التربوي ، وتعاملها المتواصل مع الإدارة المدرسية ،وجدت أن هناك اتصال مقبول بين المديرين وزملائهم في المدارس الأخرى ،ومع العاملين في المدرسة ،بالإضافة إلى وجود أثر ملموس لتطوير أدائهم بناء على فعالية الاتصال التنظيمي القائم بينهم.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة لعينة بلغ عددها خمس من مدارس التعليم الثانوي في منطقة ركن الدين والميسات (درويش الزوني وابن العميد وابن الأثير و عبد الرحمن الشهبندر و زكي الأرسوزي). والأداة التي استخدمت هي المقابلة لعينة من مديري مدارس التعليم الثانوي والتي أجريت بتاريخ ٢٠٢١/١/٥ م. وكان هدف المقابلة تعرّف الاتصال التنظيمي القائم في مدارس التعليم الثانوي العام ، وهل يتم الاتصال داخلياً وخارجياً وما علاقته بالأداء الإداري. وتجسدت المقابلة في السؤالين الآتيين :

=هل يوجد اتصال تنظيمي إيجابي في مدارس التعليم الثانوي العام (على الصعيدين الداخلي والخارجي)؟

=هل يوجد علاقة بين الاتصال التنظيمي (سلباً وإيجاباً) على الأداء الإداري ؟ ومن خلال إجاباتهم تبين وجود اتصال تنظيمي على الصعيد الداخلي والذي يتمثل بكل من(المعلمين والموجهين، ومعاونيهم)،وعلى الصعيد الخارجي والذي يتمثل بكل من(وزارة التربية ومديرية تربية دمشق والأهل والمجتمع المحلي) وهي تؤثر إيجاباً في الأداء الإداري للمديرين .ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

(ما العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق؟).

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من عدة عوامل نظرية وتطبيقية يمكن تحديدها بالآتي:

الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال

١. التركيز على موضوع مهم من موضوعات الإدارة التربوية وهو مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقة الاتصال التنظيمي به.
٢. معرفة مستوى الاتصال التنظيمي لدى المدير وعلاقته بالأداء الإداري من خلال .
٣. ويتوقع منه أن يتمتع بدرجة عالية من الاتصال التنظيمي تجاه مدرسته، ويؤمل أن تسهم نتائج هذه من هذه الدراسة أن ترفد المكتبة العربية بأدب نظري جديد في موضوع الدراسة وما تقدمه من مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة لهذا الموضوع.
٤. محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام وعلاقته بأداء مديريها .
٥. حداثة الموضوع وقلة تناوله بالدراسة وبشكل خاص في المجال التربوي.
٦. الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام وتأثيرها على الأداء الإداري للمديرين.
٧. إعطاء أهمية أكبر من قبل المسؤولين في وزارة التربية نحو الاهتمام بالاتصال التنظيمي كفلسفة حديثة ومتقدمة للنجاح والتفوق والتصدي للتحديات التي تميز أداء التربويين الأكثر كفاءة لديها.
٨. أهمية مرحلة التعليم الثانوي والتي تعد المرحلة التي تفصل منظومة التربية من جهة والتعليم العالي من جهة أخرى، وهي التي يتم فيها استكمال بناء شخصية المتعلم من الجوانب الوجدانية والعلمية والفكرية والأخلاقية. عن طريق تعميق وتوسيع المعارف والخبرات ،والتفاعل بشكل إيجابي مع القضايا الاجتماعية والوطنية والعالمية.

الأهمية العملية التطبيقية:

١. من المؤمل أن تستفيد وزارة التربية من نتائج الدراسة لتطوير الاتصال التنظيمي والمستوى الإداري اللازم له في مدارس التعليم الثانوي العام ،وذلك من خلال تفعيل وتقييم الأداء الإداري للمدير وحثه على ممارسة الاتصال التنظيمي مع معلميه ومعاونيه وكل مكونات المجتمع المدرسي ، يمكن أن يستفيد المديرون من نتائج هذه الدراسة من أجل تحسين أدائهم الإداري لرفع مستوى الاتصال التنظيمي لدى المدير.

٢. قد تسهم هذه الدراسة الحالية في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لأدائهم الإداري المتبع في مدارسهم، وذلك من خلال مقارنة الأداء الإداري لديهم بالاتصال التنظيمي فيما يخص العلاقة فيما بينهما.

٣. قد تسهم هذه الدراسة في تحسين أداء مديري المدارس وقدرتهم التنافسية على مواجهة التحديات والتي تنعكس إيجاباً على العملية التربوية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرّف ما يلي:

١. تعرّف الاتصال التنظيمي من حيث (المفهوم – الأهمية –شبكات الاتصال التنظيمي– معوقات الاتصال التنظيمي).

٢. تعرّف الأداء الإداري من حيث (المفهوم – الأبعاد – الأهمية – عناصر الأداء الإداري وأبعاده)

٣. واقع الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام.

٤. واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام.

٥. العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

٦. تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة الخاصة بالدرجة الكلية على مقياس الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري الموجهة(للمديرين) وبدرجات كل محور من محاورها الفرعية وفق المتغيرات المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية).

رابعاً: أسئلة الدراسة:

١. ما الاتصال التنظيمي من حيث (المفهوم– الأهمية –شبكات الاتصال التنظيمي– معوقات الاتصال التنظيمي).
٢. ما الأداء الإداري من حيث (المفهوم – الأبعاد – الأهمية – عناصر الأداء الإداري وأبعاده)
٣. ما واقع الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام ؟
٤. ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام؟
٥. ما العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق؟
٦. ما دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة الخاصة بالدرجة الكلية على مقياس الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري الموجهة(للمديرين) وبدرجات كل محور من محاورها الفرعية وفق المتغيرات المستقلة :الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية .

خامساً: متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

١. الجنس: وله مستويان(ذكرو أنثى).
٢. المؤهل العلمي التربوي : له أربعة مستويات:(معاهد و إجازة في التربية ودبلوم تأهيل تربوي فما فوق).
٣. سنوات الخدمة : ولها ثلاثة مستويات :(أقل من خمس سنوات –(من٥–١٠سنوات)–أكثر من ١٠سنوات.
٤. عدد الدورات التدريبية: وله ثلاثة مستويات:(أقل من ٣ دورات– (من٣– ٦دورات)– أكثر من ٦دورات).

المتغيرات التابعة:

إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على بنود استبانة الاتصال التنظيمي واستبانة الأداء الإداري حسب المتغيرات السابقة للدراسة .

سادساً: فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على الفرضيات الرئيسة الأتية:

١. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وفق تقدير أفراد عينة الدراسة.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الاتصال التنظيمي وفق متغيرات الدراسة(الجنس و المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الإداري وفق متغيرات الدراسة(الجنس و المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية).

سابعاً: منهج الدراسة

اتّبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لتحديد علاقة **الاتصال التنظيمي لدى مديري التعليم الثانوي العام بالأداء الإداري في مدينة دمشق.** وهو منهج واسع الانتشار في العلوم الإنسانية ،يصف الظواهر المدروسة كما هي في واقعها الراهن، وصفاً دقيقاً، وذلك بعد جمع معلومات كافية عنها ،عبر واحدة أو أكثر من أدوات متعددة :المقابلة ،والملاحظة، والاستبانة، وتحليل الوثائق، وتحليل المضمون ،والروائز، ويقدّم لها وصفاً كمياً أو نوعياً .

ثامناً: أداة الاستبانة

فقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري (بعد التحقق من صدقها وثباتها) على عيّنة الدراسة ،وحساب درجات أفراد عينة الدّراسة على الاستبانة، ومن ثمّ معالجة الدّرجات الخام بالقوانين الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فرضيات الدّراسة والإجابة عن أسئلتها ،وتفسير نتائجها في ضوء الواقع الميداني والدراسات السابقة.

تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المديرين والمديرات في مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في العام الدراسي(2021/2020)،والبالغ عددهم(71)مديراً ومديرة، حسب الإحصائيات الصادرة عن مديرية التربية.

أما عينة الدراسة :

١- العينة الاستطلاعية

اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل لدراسة واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وعلاقته بالأداء الإداري .قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية استطلاعية مكونة من (20) مديراً ومديرة مدرسة من مجتمع مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وذلك للتحقق من صدق وثبات الاستبانة كأداة بحث أساسية في هذه الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة والمبينة لاحقاً في هذا الفصل .

٢- العينة الحقيقية الفعلية:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، وذلك بعد طرح العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (20) مديرو مديرة من المجتمع الأصلي البالغ عدده(71)مدير ومديرة.

عاشراً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

الحدود الزمانية : تم تطبيق الجانب الميداني من هذه الدراسة في الشهر التاسع والعاشر من الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي(٢٠٢٠-٢٠٢١م)

الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

الحدود الموضوعية: وتشمل الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم.

أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

الاتصال التنظيمي :Organizational Communication

الاتصال Communication : هو تبادل المعلومات ونقل المعاني وهو جوهر النظام الاجتماعي أو المنظمة، وهو الجزء المتمم لكل وظيفة ،وهو التبادل البشري للأفكار والآراء (العلاق وربايعة،٢٠٠٧،١٤).

الاتصال التنظيميOrganizational Communication : عرفه كاتز: بأنه تدفق المعلومات وتبادلها وترحيل المعنى ضمن نطاق التنظيم (المعيلي،٢٠٠٨،١٤).

-وهو الاتصال المتواجد في المؤسسة ،وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد ، على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ،تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية (Muchelle,2001,67).

وهو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي (مشاقبة،٢٠١١،١٠٣).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً :هو عملية إرسال واستقبال المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا إلى المستوى الإداري المدرسي أي مستوى التنفيذ أو عكساً من المستوى الإداري المدرسي إلى المستوى الأعلى من رفع التقارير والاقتراحات وتعد عملية الاتصال التنظيمي من المكونات الأساسية للعملية الإدارية.

التنظيم: Organization

يعرّف التنظيم بأنه : الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها ، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام وظائفهم (عباس، ٢٠٠٤، ٧).

وتعرّفه الباحثة **إجرائيا** بأنه :الإطار الذي يحدد المهمات الوظيفية، وتصنيفها ضمن إدارات ومستويات ووحدات من خلال تحديد العلاقات القائمة بين الأفراد والصلاحيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

الأداء الإداري:Performance Administrative

الأداء Performance: هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصغير ،٢٠٠٢، ٨).

الأداء الإداري Performance Administrative: عرفه الوعري والتويجري: بأنه عبارة عن "النتائج المرغوبة للسلوك."

وعرّفه الشامان: "بأنه انجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية (الشامان،٢٠٠١،١٣٣).

وعرّفه جيليس" :**(Gillies,1994)** بأنه أهمية القيام بعملية قياس الأداء ،التي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية ،وتعمل على حفز ودفع الفرد للعمل، ومساعدته في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجية المناسبة (Gillies,139).

وتعرفه الباحثة إجرائياً :آلية العمل التي يقوم بها مديرو التعليم الثانوي في مدينة دمشق من مهام ومسؤوليات وأنشطة وما يستخدمون من وسائل لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة الثانوية بفعالية وكفاءة.

أداء مدير المدرسة الثانوية: هو السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته.

وتعرّف الباحثة الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية إجرائياً: الإجراءات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مدرسته من أجل نجاح العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة.

مدير المدرسة School Administrator : يعرف بأنه" الرئيس التنفيذي المسؤول عن أنشطة المدرسة كافة في المجالات التربوية والتعليمية، والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية (حجي،٢٠٠٠،٣٦٥).

ويعرّف مدير المدرسة إجرائياً : الشخص الإداري في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق والمعين رسمياً من وزارة التربية ليكون مسؤولاً مباشراً عن جوانب العمل في مدرسته، وليعمل على توفير الإمكانات والظروف المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية ،وهو الذي يمثل السلطة التنفيذية والمسؤول أمام مديرية التربية عن حسن سير العملية التربوية.

المدارس الثانوية العامة General Secondary School: مدارس تبلغ مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات تشكل السنة الأولى جذعا مشتركا، بينما يتوزع طلاب السنتين التاليتين على الفرعين العلمي والأدبي ، وهي مدارس رسمية مجانية خاضعة تماما لإشراف وزارة التربية (وزارة التربية،٢٠٠٣،١١٦).

وتعرف الباحثة مدارس الثانوية العامة إجرائياً: هي مرحلة التعليم التي تلي مرحلة التعليم الأساسي وتسبق مرحلة التعليم الجامعي ومدتها في الجمهورية العربية السورية ثلاث سنوات، وهي مجانية غير الزامية وتنتهي بالحصول على شهادة المرحلة الثانوية(البكالوريا).

اثنا عشر: دراسات سابقة

تمهيد:

تمّ استعراض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية وقد قسمت إلى نوعين ،دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي ودراسات تتعلق بالأداء الإداري، و قد تم ترتيبها تنازلياً من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: الدراسات العربية

١-١- الدراسات العربية المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

١. **دراسة الدعس (٢٠٠٩) فلسطين، رسالة ماجستير بعنوان " معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة**" هدفت إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ووَضعَ سبلاً لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في جميع المراحل في عام ٢٠٠٧ والبالغ عددهم (١٥٣(مديراً ومديرة وهم عينة الدراسة ، و(٤٣٨) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (% ١٢) من مجتمع الدراسة المكون من (٣٦٤٣) معلماً ومعلمة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقام بتصميم استبيان للكشف عن هذه المعوقات، وجاء هذا الاستبيان على شكل صورتين إحداها للمدير والأخرى للمعلم، واشتمل على(٧٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي كالتالي : المعوقات المتعلقة ب: مدير/ة المدرسة ، المعلمين والمعلمات ، الرسالة الاتصالية التواصلية ، وسيلة الاتصال والتواصل ، البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالآتي : المرتبة الأولى المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية ، يليها في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، ثم في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية،، ثم

يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين وبناء ▪ على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- إثارة الاهتمام ببيئة الاتصال والتواصل التربوي ووسيلته ورسالته ، لتحقيق أرقى العلاقات الإنسانية، بين العناصر البشرية العاملة داخل المدرسة كمرسلين.
- عقد دورات تدريبية وورشات عمل وأيام دراسية للمديرين والمعلمين ، حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال.

٢. **دراسة الجنيدي (٢٠١٠) فلسطين، رسالة ماجستير بعنوان" تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.**هدف الدراسة التعرف إلى العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي لدى المديرين في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني (C, B,A)في ثماني وزارات خدمية رئيسة وعددهم (٦١٢) مديراً ومديرة. تكونت عينة الدراسة من (١٨٤) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بإعداد استبانة مكونة من (٥٣) فقرة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الكتابي والشفوي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديرو تلك الإدارة كانت مرتفعة.

- واقع استخدام تقنيات الاتصال الإلكتروني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديرو تلك الإدارة كان بدرجة متوسطة. وضع الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- استخدام وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرارات من خلال
- إنشاء قاعدة للمعلومات اللازمة والهامة والدقيقة وفي الوقت المناسب.
- نشر الوعي التقني بين المديرين في الإدارة الوسطى، وإبراز دور التقنية في سرعة إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال من خلال: نشرات توعية وورش تدريب ولقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجال الاتصالات الحديثة.

٣. **دراسة الجعب (٢٠١١)فلسطين ،بحث في مؤتمر بعنوان" درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين**"هدف الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر

المعلمين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس و سنوات الخبرة و المرحلة الدراسية وجنس المدرسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (٤٢) فقرة حول معايير التواصل الناجح موزعة في أربعة مجالات هي: شخصية المدير المرسل و علاقة المدير بالمعلمين و وسائل التواصل وقنواته والرسالة أو محتوى اتصال المدير، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلما ومعلمة من مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح، من أصل (١١٠٠) معلماً ومعلمة .توصل الباحث إلى نتائج عدة من أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات درجات تقديرات التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس و سنوات الخبرة والمرحلة الدراسية وجنس المدرسة. ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- عقد دورات تدريبية وورشات عمل وأيام دراسية للمديرين والمعلمين حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال.
- تدريب المديرين والمعلمين على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال والتواصل ومواكبة التغيرات لرفع كفاءة الاتصال والتواصل داخل المدرسة.
- تضمين برامج إعداد المعلمين مساقا عن الاتصال والتواصل التربوي الفعال، يجمع بين الجانب النظري والعملي ويكون أحد معايير توظيف المعلمين.

٤. دراسة أبو رحمة (٢٠١٢) فلسطين، رسالة ماجستير بعنوان " تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة ".هدفها التعرف إلى سبل تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة من خلال معرفة درجة فعالية الاتصال الإداري في مدارس

وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)بين متوسطات درجات تقدير المديرين والمديرات لفاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغيرات الجنس و سنوات الخدمة والمؤهل العلمي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانتين الأولى مكونة من (٢٤) فقرة لقياس درجة فعالية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث والثانية

مكونة من (٥٧). فقرة لقياس درجة توافر متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في مدارس وكالة الغوث، تناولت الدراسة جميع مديري مدارس وكالة الغوث والبالغ عددهم (٢٣٨) مديراً ومديرة في العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢م.وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- درجة فعالية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة كبيرة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ $\geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين والمديرات لفاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:
- نشر ثقافة استخدام التقنيات الحديثة بين العاملين واستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التطورات الحديثة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للتواصل الإلكتروني، ووضع البرامج التدريبية التي تسد هذه الاحتياجات.
- توفير شبكة اتصال داخلية في المدرسة لربط العاملين بالإدارة المدرسية مما يسهل عملية تبادل المعلومات بسرعة ودقة.

٥ . دراسة المطرفي (٢٠١٢)السعودية، رسالة ماجستير بعنوان " فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين". هدف الدراسة التعرف إلى درجة فعالية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة وسبل زيادة أساليب الاتصال الإداري في المدرسة. تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية ممثلة لمعلمي المرحلة الابتدائية في قطاع التعليم العام في مدينة مكة المكرمة ، وتم سحبها من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية فقدتم اختيار (٢٥٠) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الابتدائي ،اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة كأداة لجمع المعلومات ، وكانت في محورين، الأول: تناول درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس، والثاني: تناول المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مدير المدرسة. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

درجة فعالية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة كانت عالية.

-إن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة مع المعلمين.*وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ما يلي:

-توعية مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة بعدم المبالغة في السرية بخصوص الأعمال الإدارية.

-العمل على تعزيز العلاقة بين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة ومعلميهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة.

٦ . دراسة (بوغراب ٢٠١٤) الجزائر، رسالة ماجستير بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ،دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببو سعادة ،الجزائر .هدف الدراسة تعرف دور الاتصال التنظيمي الأساسي في تحقيق فعالية الأداء والدقة في العمل، استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي ،كما اعتمدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة المؤلفة من (٤٠)عاملاً في المؤسسة الصناعية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة في المؤسسة وهو يساعد على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشكلات المتعلقة بأداء العمل.

٧ . دراسة (حمدونة ٢٠١٤) فلسطين، رسالة ماجستير بعنوان: "واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري ".فلسطين.

هدف الدراسة التعرف إلى واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين (الأونروا) وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت جميع مديري مدارس الأونروا في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤م.كمجتمع للدراسة من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل ، والبالغ عددهم (٢٤٥ (، من بينهم (١٢٧) مديراً و(١١٨) مديرة. والاستبانة كأداة تكونت من جزأين، الأول: يتكون من (٤٧) فقرة تتعلق بواقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس الأونروا والمتمثل في أربعة مجالات هي: الاتصال الصاعد والاتصال الهابط والاتصال الأفقي والاتصال القطري، والجزء الثاني: مكون من (٣٩) فقرة تتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم وهي موزعة على ستة مجالات هي: الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات والتحليل والربط

والتحفيز. تم توزيع الاستبانة إلكترونيا على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استجاب منهم (٩١,٣ %) ،وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

– درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم كانت كبيرة.

– درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت كبيرة جداً.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

– عقد دورات تدريبية منظمة لتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة.

– العمل على تفعيل وسائل التواصل الإلكتروني بين العاملين في مدارس الأونروا.

– قيام دائرة التربية والتعليم بالوكالة بإنشاء شبكة إلكترونية موحدة تضم مدارس من داخل الوطن وخارجه تسمح بالتواصل الدائم بين المدارس وتبادل الخبرات والمعارف.

– تطوير برنامج تدريب مستحدث خاص بمديري المدارس حول الإبداع الإداري العالمي.

٨ . **دراسة قديري (٢٠١٨) الجزائر، رسالة ماجستير بعنوان:(الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين) دراسة ميدانية بثانوية بوضياف بوضياف تغزوت ،وثانوية حفيان محمد العبد كوينين، هدف الدراسة** تعرف العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين ،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ،واعتمد استبانة كأداة تم توزيعها على عينة الدراسة المؤلفة من (١٢٠)عاملاً ، من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين. وأوصت الدراسة بإعطاء قيمة أكبر للاتصال التنظيمي وخاصة بالنسبة للمشرفين ،وفتح مجال الحوار والنقاش بين العمال والمسؤولين وكسر الحاجز الذي يعوق العملية الاتصالية بينهم، وزيادة قدرات العاملين من خلال تكثيف البرامج التدريبية في مجال الاتصالات

٩ . **دراسة(بلغوثي ٢٠١٩)الجزائر، رسالة ماجستير بعنوان: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ،دراسة ميدانية بالمركز الجامعي ،غليزان، هدف** الدراسة تعرّف دور الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي بغليزان، استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي،** واعتمد **استبانة** وزعها على عينة الدراسة المؤلفة من (١١٦) موظفاً في المؤسسة الجامعية، وكانت **نتائج الدراسة** تشير إلى تميز أغلب الموظفين بروح

المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي ،مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة لتحسين سمعة المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

٢-١- الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الإداري:

١. **دراسة محسن(٢٠١١) العراق ،بحث في مجلة بعنوان: واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين**، هدف الدراسة تعرف واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين(أعضاء الهيئة التدريسية)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .و اعتمدت الباحثة أداة (الاستبانة والمقابلة)مع بعض التدريسيين وتم توزيعها على(٢١٠) تدريسياً وتدريسية من نتائج هذه الدراسة يتمتع رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد بمستوى مرتفع من الأداء الإداري ،ليس لمتغير الجنس أثر في وصف واقع الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بتعزيز واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية من خلال وسائل الدعم (الجانب المادي والمعنوي).

٢. **دراسة (العمرات، ٢٠١١) الأردن ،بحث في مجلة بعنوان: "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها"**. هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. بالإضافة إلى معرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة). ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتألفت عينة الدراسة من(٢٣٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة ٣٠ % من مجتمع الدراسة للعام ٢٠١٠-٢٠٠٩.وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

-درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة وبشكل خاص في مجال التخطيط وتوظيف التكنولوجيا.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات على جميع مجالات الدراسة ماعدا وجود فروق دالة إحصائيا للمؤهل العلمي على مجال المناخ المدرسي لصالح بكالوريوس فأقل، ووجود فروق في مجال الاختبارات المدرسية لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوت.

ولقد أوصت الدراسة بالاهتمام ببعد القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التيي تنفذها الوزارة.

٣. **دراسة (أبو رزق ٢٠١٢) فلسطين ،رسالة ماجستير وهي بعنوان: "نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره".** هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث من وجهة نظرهم وسبل تطويره. بالإضافة إلى الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (النوع و المنطقة التعليمية و سنوات الخدمة و المؤهل) على متوسطات تقديرات أفراد العينة حول نظام تقييم الأداء. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد العينة (٢٧٧) مديراً ومديرة. وقام الباحث باستخدام استبانة لتحقيق هدف الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-انخفاض تقدير مديري المدارس ومديراتها لفاعلية نظام تقييم الأداء ونتائجه.

-مقدرة نظام التقييم على تحسين أداء مديري المدارس متوسطة.

-نظام تقييم أداء مديري المدارس لا يعطي فرصة للتظلم أو مراجعة النتائج.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتغير الجنس لصالح الذكور حول نظام تقييم الأداء، لكن لا توجد فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة الأخرى. ولقد أوصت الدراسة ب:

-اختيار الفريق الاستشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية.

-ربط برامج تدريب المديرين بالتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم.

٤. **دراسة(المسوري٢٠١٢) العراق، بحث في مجلة وهي بعنوان: "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"** .هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع الاستبانة كأداة دراسة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من(٤٥) مديراً و(٦٧٥) معلماً ومعلمة. ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

-تنوع مستوى أداء مديري المدارس لمهماتهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والمرتفع بحسب وجهة نظر أفراد العينة.

- يستخدم مديرو المدارس يستخدمون العلاقات الإنسانية في الإدارة بشكل مرتفع لإيمانهم بضرورة وجود مشاركة للعاملين و ضرورة التوافق النفسي والاجتماعي بينهم لما فيه من منفعة عامة.

-عدم امتلاك العديد من المديرين للمعرفة والمهارات اللازمة للقيام ببعض المهمات بفاعلية مثل: وضع خطط للأنشطة المهنية، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

٥. **دراسة (آل علي ٢٠١٤) الإمارات، بحث أعد في وزارة التربية بعنوان: "مدى فاعلية نظام إدارة الأداء في مدارس الشارقة"** .هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية تطبيق نظام إدارة الأداء في مدارس منطقة الشارقة التعليمية وأثره على أداء المديرين، ولقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. ولقد بلغت عينة الدراسة(٤٢) مديراً ومديرة في مدارس منطقة الشارقة التعليمية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

*وجود علاقة إيجابية قوية بين فاعلية تطبيق النظام وبين أثره في تحسين أداء المديرين في مدارس المنطقة.

*وجود نسبة عدم رضا تمثلت في عدم رضا ٢٥ % من المديرين لنتائج تقييم أدائهم.

*وجود علاقة قوية بين مهنية النظام وعدالته ورضا المديرين عنه.

*حقق نظام تقييم الأداء نسباً متوسطة في إسهامه في تطوير العلاقات في المدرسة: علاقات المدير مع الزملاء، والطلاب، وأولياء الأمور.

ولقد أوصت الدراسة ب: وضع منهجية علمية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء، والعمل على تقدير الإنجازات والنتائج المميزة ، إعادة النظر في التظلمات على نتائج التقييم، وعدم اقتصارها على المديرين الحاصلين على مستوى أداء متدن، إذ إن التظلم حق للجميع .تشكيل لجنة عليا متخصصة في المنطقة التعليمية تكون بمثابة المرجعية .

٦. **دراسة أبو سمرة و آخرون(٢٠١٥) فلسطين ،بحث في مجلة بعنوان واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.** هدف الدراسة تعرف واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للبحث وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس

٧. في الجامعتين، والبالغ عددهم(٤٩٢) عضواً، في حين كانت عينة الدراسة من (١٣٢) من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحمَ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات :الجنس والمؤهل العلمي و الخبرة الجامعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٢-١-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

٢-١-١ دراسة (إلهان جونباي (Ilhan Gunbai 2003) تركيا بعنوان "

The Organizational Communication Process in School

الاتصال التنظيمي في المدارس " تركيا.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى إدراك المعلمين لفعالية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك فعالية الاتصال التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية ومعلمي المدارس الابتدائية تبعا لمتغير الجنس و العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل وسنوات الخدمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

وتألفت العينة مكونة من(٣٣٤) معلما من (٦٣) مدرسة ، منهم (١٨٠) معلماً من مدارس ثانوية و (١٥٤) معلماً من مدارس ابتدائية في مدينتي أوساك Usak و أفيون .Afyon ، أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- درجة تقدير المعلمين لفعالية الاتصال التنظيمي مرتفعة بشكل عام .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات درجات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية لفعالية الاتصال التنظيمي في المدارس تعزى إلى المتغيرات: الجنس والحالة الاجتماعية و المؤهل وسنوات الخدمة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لفعالية الاتصال التنظيمي في المدارس تعزى لمتغير العمر لصالح المعلمين الأكبر سناً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥)بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية لفعالية الاتصال التنظيمي في المدارس تعزى لمتغير المؤهل التربوي لصالح المعلمين من ذوي المؤهلات التربوية الأعلى.

من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- عقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد والأصغر سنا لمساعدتهم على استخدام مهارات الاتصال التنظيمي بفاعلية في المدارس.
- زيادة قنوات الاتصال التنظيمي بين المديرين والمعلمين، وتفعيل قنوات الاتصال الكتابي بينهم وعدم الاقتصار على الاتصال اللفظي.

٢-١-٢. دراسة (آرليستنج Arlesting 2008) السويد بعنوان:

"Communication between Principals and Teachers in Successful Schools

"**الاتصال بين المديرين والمعلمين في المدارس الناجحة**" ".

هدف الدراسة تعرّف التفاعل بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية مع اتصال المديرين بمعلميهم في المدارس السويدية، ويقصد بذلك الاتصال المهني المتعلق بعمليات التعليم والتعلم، نتائج الطلبة وتطوير المدرسة. وتأتي هذه الدراسة ضمن مشروع أكبر بعنوان" الهيكل، الثقافة، القيادة متطلبات المدارس الناجحة"حاولت الدراسة الإجابة عن ثلاثة أسئلة حول اتصال المديرين والخاصة بعلاقة العوامل التنظيمية بعملية الاتصال ، وأثر الاتصال بين المدير والمعلمين على تحقيق أهداف المنهاج السويدي، و طبيعة الفروق في عملية الاتصال بين المدارس الناجحة والمدارس الأقل نجاحاً.استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة الاستبانة والمقابلات مع المعلمين والمديرين في (٢٤)مدرسة سويدية ضمن هذا المشروع وأخرى خارجه. تم تصنيف هذه المدارس إلى أربع مجموعات بناء على نجاحها في بلوغ الأهداف الأكاديمية والاجتماعية للمنهاج. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- معظم الاتصال المدرسي مرتبط بالأنشطة اليومية والطلبة .
- أشار المعلمون في تلك المدارس إلى أن الاتصال مع مديريهم سهل ومباشر .
- ظهور الاتصال كعملية متعددة الأبعاد تشمل: المعلومات والتغذية الراجعة التصحيحية والتوضيح، تكشف بأن الكثير من المديرين يبالغون في تقدير مهاراتهم في الاتصال كقادة تربويين.
- الفروق في الاتصال بين المدارس الناجحة والأخرى الأقل نجاحا تعزى إلى العوامل

التنظيمية مثل البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية وإلى مهارات المديرين الاتصالية. في المدارس الناجحة يتواصل المديرون والمعلمون غالبا حول قضايا تتعلق بالتعليم والتعلم ،هؤلاء المديرون ينظمون زيارات صفية ويقدمون تغذية راجعة حول دور المعلم.

٢-١- ٣دراسة (مادو Madu 2009) نيجيريا بعنوان:

Assessment of Adminstrative Communication Skills Applied By Principals of Schools of Nursing in the South East Zone of Nigeria.

" **قياس مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التمريض في ولايات جنوب شرق نيجيريا**"

اعتمدت هذه الدراسة لجائزة درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة Nnamdi Azikiwe University, Awka, Nigeria هدفت هذه الدراسة إلى قياس مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التمريض في ولايات جنوب شرق نيجيريا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمعلمين في(١٦) مدرسة في (٥) محافظات جنوب شرق نيجيريا تم تصنيفها ضمن المحافظات المتميزة تعليمياً، واشتملت العينة (١٦) مدير مدرسة و(١٦٦) معلماً .استخدم الباحث المنهج الوصفي ، من خلال تطبيق استبانتين الأولى مكونة من (٣٣) فقرة طبقت على المديرين لقياس درجة الاتصال الإداري لديهم والثانية مكونة من (٣٣) فقرة طبقت على المعلمين لقياس درجة الاتصال الإداري لدى مديريهم. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- درجة تطبيق مهارات كل من :الاستماع والاتصال غير اللفظي والاتصال الكتابي لدى مديري المدارس كانت مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≥α) بين متوسطات درجات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة الاتصال الإداري لدى المديرين في مدارس التمريض بالنسبة لتطبيق مهارات الاستماع والاتصال غير اللفظي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين والمعلمين لدرجة الاتصال الإداري لدى المديرين في مدارس التمريض بالنسبة لتطبيق مهارات الاتصال الشفوي والكتابي لصالح المديرين.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- إعداد تقارير وبرامج تقييم ذاتي لمديري مدارس التمريض لقياس مدى تحسن مهارات

الاتصال الإداري لديهم.

- ضرورة تدريب المديرين على الاستماع النشط والصبر وضبط النفس عند الاتصال مع الآخرين
- ضرورة تدريب المديرين على مهارات الاتصال الشفوي وغير اللفظي لدورها المهم في نقل الرسائل الاتصالية بفاعلية أكبر.

٢-١-٤.دراسة(شاه زاد وآخرين) Shahzad, Hukamdad, Ali, Qadeer (Khan2011) باكستان بعنوان :

Academic Impact of Communication skill of Head' on Students " Achievement

أثرمهارات الاتصال الإداري لمديري المدارس على التحصيل الأكاديمي للطلبة".

هدف الدراسة الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥≥ α) بين متوسطات درجات تقدير المديرين والمديرات لفاعلية الاتصال الإداري في المدارس الثانوية تعزى إلى المتغيرات : نوع المدرسة و المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. كما هدفت إلى الكشف عن وجود أثر للاتصال الإداري على تحصيل الطلبة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في جميع معلمي ومديري المدارس الثانوية في مدينة خيبر باختونخاو (Khayber Pakhtunkhaw) في باكستان وعددهم (٥٠٠) معلم و(١٠٠) مدير مدرسة ، وتم تطبيق استبانتين الأولى طبقت على المعلمين والثانية طبقت على المديرين لقياس الاتصال الإداري لديهم ، وتم حساب المستوى التحصيلي للطلبة بالاعتماد على نتائج آخر ثلاث سنوات للصف العاشر والتي تم الحصول عليها من مجلس التربية المتوسطة والثانوية.أشار البحث إلى النتائج الآتية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ α) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة للاتصال الإداري لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≥α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للاتصال الإداري لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى المديرين والمعلمين؛ والمستوى التحصيلي للطلبة. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة في الاتصال الإداري للمعلمين والمديرين لتحسين أدائهم الإداري وتعزيز المستوى التحصيلي للطلبة.

٢-١-٥ دراسة (جايل بلانشارد Gayle A. Blanchard 2012) أميركا بعنوان "
"Communication Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and the Relationship to Student Achievement in High Schools in USA.

الرضا عن الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمي وعلاقتهما بتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية" أريزونا / الولايات المتحدة الأمريكية

هدف الدراسة الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال والسلوك التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، و الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال وتحصيل الطلبة، و الكشف عن وجود فروق في متوسطات تقديرات المعلمين للرضا عن الاتصال تعزى إلى المتغيرات: جنس المدير، و عمر المدير. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمرشدين النفسيين وأمناء المكتبات في جميع المدارس الثانوية للعام الدراسي٢٠١٠-٢٠١١ وعددها (١٧٩) مدرسة. وكانت عينة الدراسة مكونة من جميع المعلمين في (١٢) مدرسة حكومية ثانوية في أحياء أريزونا وعددهم (٣٢٥) معلماً ومرشداً وأمين مكتبة، استخدمت الباحثة المنهج المسحي من خلال تطبيق استبانتين، الأولى تتعلق بالرضا عن الاتصال ، والأخرى تتعلق بالسلوك التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والرضا عن الاتصال في المدارس الثانوية في أريزونا.

-لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين تحصيل الطلبة والرضا عن الاتصال.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لمتغير الرضا عن الاتصال لصالح المديرين الذكور.من أهم التوصيات: أن يسهم المديرون في توفير فرص تطوير مهارات الاتصال والسلوك التنظيمي لأنفسهم ولدى المعلمين كونهم العنصر المؤثر تأثيرا مباشرا في مسيرة الطلبة.

٢-١-٦ دراسة (سيابان سوهيمي Syaban Suheimi2012) إندونيسيا بعنوان "

The Relationship between the effectiveness of Headmaster's Communication Teachers' Professionalism, Organizational Change, Classroom management and the Students' Achievement in International Standard Pilot Project Senior High Schools in the Province of Bali."

العلاقة بين الاتصال الفعال لمدير المدرسة وكفاءة المعلمين، والتغيير التنظيمي، والإدارة الصفية وتحصيل الطلبة حسب المعايير الدولية للمدرسة الثانوية في مقاطعة بالي/ اندونيسيا"

هدف الدراسة الكشف عن وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات أهمها:

-علاقة الاتصال الفعال لدى مدير المدرسة وبين مهارات المعلمين .

-علاقة الاتصال الفعال لمدير المدرسة والتغيير التنظيمي .

-العلاقة بين الاتصال الفعال للمدير و تحصيل الطلبة حسب المعايير الدولية الجديدة في مقاطعة بالي في اندونيسيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك بتطبيق استبانة على (١٥٨) مدرساً من ذوي التخصصات: الرياضيات و الأحياء، الكيمياء و الفيزياء في المدارس الثانوية الموجودة في مقاطعة بالي. توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال لدى مدير المدرسة ومهارات المعلمين وكل من المتغيرات: التغيير التنظيمي والإدارة الصفية والتحصيل الاكاديمي للطلبة .كما أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات، أهمها: تحسين الاتصال الإداري النازل من مديري المدارس إلى المعلمين من خلال تقديم الوصف الدقيق للمهام المنوطة بهم والاستماع إليهم وبخاصة اعتراضاتهم.

٢-٢-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الإداري

٢-٢-١.دراسة ماكيني وآخرين (Mckinney & et al , 2007) الولايات المتحدة الأمريكية وهي بعنوان: " Implementation of Standards Based Principal Evaluation in One School District: First Year Results from Randomized Trial ".

"تنفيذ تقييم أداء مديري المدارس القائم على المعايير في مدارس المنطقة الواحدة؛ نتائج السنة الأولى من تجربة عشوائية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام التقييم الجديد على وجهة نظر مديري المدارس. ومعرفة أثر معايير التقييم الجديدة من وجهة نظر المديرين حول نوعية التغذية الراجعة. بالإضافة إلى معرفة مدى استفادة مديري المدارس من نظام التقييم الجديد في تحسين أدائهم. ولقد تم استخدام المنهج التجريبي لأن هذه الدراسة استمرت لمدة سنتين لنظام تقييم أداء مديري المدارس بناء على معايير جديدة في مدارس المنطقة الغربية في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. ولقد تكونت عينة الدراسة من (٨٨) مدير مدرسة موزعين على مجموعتين(٣٣)مديراً تم تقييم أدائهم بناء على النظام الجديد(المجموعة التجريبية) و (٣٣)مديراً تم تقييم أدائهم على النظام القديم (المجموعة الضابطة). ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، أجريت العديد من المقابلات مع عينة من المديرين والمشرفين لمناقشتهم بشأن جدوى النهج الجديد للتقييم ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-نظام تقييم الأداء الجديد أكثر فائدة ومهنية من النظام القديم، وإجراءات التقييم فيه واضحة، ويعطي توقعات أكثر وضوح لممارسات المديرين.

-أهمية معايير التقييم وضرورة تطرقها لجميع جوانب العمل المدرسي.

-تعد سنوات خبرة المدير، ونوع المدرسة، ومشكلات المدرسة ذات تأثير كبير على تقييم أداء المديرين.

٢-٢-٢دراسة فنسنت (Vincent, 2012)الولايات المتحدة الأمريكية وهي بعنوان:

" Principal Evaluation in Catholic Elementary School "

تقييم المديرين في المدارس الابتدائية الكاثوليكية".

هدف الدراسة تعّرف تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية عن عملية تقييم الأداء الحالية، والكشف عن أفضل ممارسات القيادة في تقييم الأداء. بالإضافة إلى دراسة أدوات وإجراءات التقييم المتبعة ومدى مناسبتها لتقييم أداء المديرين للوصول لنموذج جديد لتقييم الأداء مبني على وجهات نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي مستعينة باستبانة، ومقابلات مسجلة، ولقد تكونت عينة الدراسة من(٥) مديري مدارس كاثوليكية من

مجتمع الدراسة المكون من (٢٧) مديراً ومديرة مدرسة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس وإسهامه في تطوير أداء المديرين السنوي وزيادة دافعيتهم للعمل جاءت بدرجة متوسطة.
- هيكلية نظام التقييم منسجمة مع توقعات المديرين للوظيفة ومع الوصف الوظيفي لهم.
- شمولية معايير التقييم الحالي لجوانب العمل وتركيزها على محاور محددة.
- خضوع عملية التقييم للمراجعة الدورية بغرض التطوير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية نظام التقييم تعزى لمتغير الخبرة. ولقد أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة بناء أداة تقييم جديدة للمديرين مبنية على تصوراتهم لتحسين أدائهم المهني.
- أن يكون المسؤول عن التقييم العام ذا خبرة كبيرة بالعملية التعليمية .

٢-٢-٣دراسة (ماترزو Matarazzo,2014) الولايات المتحدة الأمريكية وهي بعنوان:

Exploring Accountability through Performance Evaluation: How Do School and District Leaders in Three U. S. School Districts Experience Results-Based Evaluations?"

"تحرى المساءلة من خلال تقييم الأداء: كيف قيم مديرو المدارس وقادة المناطق في ثلاث مدارس أمريكية التقييم القائم على النتائج؟"

هدف الدراسة تعرّف تصورات مديري المدارس ومديري المناطق للتقييم القائم على النتائج ،ومقارنة الخبرات لدى ثلاث مدارس أمريكية فيما يتعلق بالهدف من تقييم الأداء و تحفيز الدافعية و نتائج التقييم، والتغذية الراجعة، والدعم المقدم لهم. ولقد اتبعت الدراسة المنهج النوعي مستخدمة تحليل الوثائق، والمقابلات، والمعاينة كأدوات للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة لثلاث مدن أمريكية وهي مدينة(WarrenومدينةBelvidere) ومدينة (Pierre)و اعتمد التقييم القائم على النتائج منذ عام ٢٠١١ م. ولقد تكونت عينة الدراسة من (٤٨)مدير مدرسة ابتدائية و(٢٩) مدير مدرسة ثانوية و(٥) من مديري المناطق . وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

-تأكيد مديري المدارس والمناطق التعليمية على أن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحسين أداء الإدارة المدرسية وتقييم المهارات التي أتقنها المديرون لتسهيل النمو المهني لهم.

-أهمية الحوافز والمكافآت الخارجية المبنية على نتائج تقييم الأداء في تعزيز أداء المديرين، والتأكيد على أهمية نتائج التقييم في زيادة دافعية المديرين الداخلية نحو العمل.

-عدم انتظام حدوث التقييم التكويني(النصفي) بالرغم من أهميته على عكس التقييم النهائي الذي يحدث بانتظام، ويتم إبلاغهم بالنتائج مباشرة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

-ضرورة انتظام عملية التقييم التكويني لما لها من فوائد في تحسين أداء المديرين.

٢-٢-٤. دراسة (لامب Lamb2014) الولايات المتحدة الأمريكية ، بعنوان:

"An Investigation of Teacher, Principal, and Superintendent Perceptions on the Ability of the National Framework for Principal Evaluations to Measure Principals' Leadership Competencies"

استطلاع لتصورات المدرسين والمديرين ومديري المناطق بشأن قدرة الإطار الوطني لتقييم المديرين على قياس الكفاءات القيادية لمديري المدارس".

هدفت الدراسة الكشف عن تصورات الكفاءات القيادية لمديري مدارس الفاعلية في مقاطعة جيفرسون الأمريكية، وتحديد ما إذا كانت تصورات المعلمين، ومديري المدارس، ومديري المناطق تتماشى مع الإطار الوطني المقترح لمبادرة تقييمات المديرين في المقاطعة. ولقد اتبعت الدراسة المنهج النوعي مستخدمة دراسة الحالة كمنهجية للبحث. والاستبانة كأداة للدراسة. ولقد تكونت عينة الدراسة من(٦٧ مديري مناطق) و (٢٧ مدير مدرسة) و(٣٧مدرساً ومدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية . وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- تصورات المعلمين و مديري المدارس ومديري المناطق تتماشى بدرجة مرتفعة مع الإطار الوطني المقترح لمبادرات تقييمات المديرين في المنطقة.

- تركيز إطار تقييم مديري المدارس على مجال التخطيط المدرسي ومقدرة المدير على إدارة العمليات التي ينطوي عليها التخطيط لتحقيق أهداف تحسين المدارس.

-تأكيد نظام التقييم على دور المدير في التواصل الفعال سواء مع الموظفين، أو أولياء الأمور، أو الجماعات المحلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري ،لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي قامت تربط بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري ،مما يشير إلى حداثة الموضوع الحالي واختلافه عن سائر الدراسات السابقة ،ويمكن التعقيب عليها بذكر أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية على النحو الآتي:

١. الموضوع:

-اهتم الباحثون على المستوى العربي والأجنبي بموضوع الاتصال التنظيمي لأهميته الكبيرة على المستويين الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

- قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري للمدير ،وبشكل خاص لدى مديري مرحلة التعليم الثانوي العام .

٢. الهدف:

يوجد اختلاف في أهداف الدراسات السابقة وأهداف الدراسة الحالية التي تهدف إلى تعرّف واقع الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وتعرّف واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي والعلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق. و من هذه الدراسات: دراسة (بلغوثي ٢٠١٩)التي هدفت إلى دراسة الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية .

٣. المنهج :

تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي ومن بينها(حمدونة ٢٠١٤وآل علي ٢٠١٤) واختلفت مع دراسة (جايل بلانشارد ٢٠١٢) التي استخدمت المنهج المسحي و (ماترزو ٢٠١٤) التي استخدمت المنهج النوعي .

٤. الأداة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لأداة (الاستبانة) كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. ومن بين هذه الدراسات (بلغوثي ٢٠١٩ ،بو غراب ٢٠١٤، وأبو سمرة والطيطي ٢٠١٥) ودراسة (لامب ٢٠١٤) ودراسة (سوهيمي ٢٠١٢).

* ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

وما يميز هذه الدراسة –في حدود علم الباحثة–أنها أوّل دراسة تتطرق لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

وفيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية فقد اتفقت مع معظم الدراسات التي تناولت أثر كل من (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية) على الأداء الإداري للمدير وأن هناك دراسات تناولت الاتصال التنظيمي وركزت على قطاع الصناعة كما في دراسة بوغراب (٢٠١٤). اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات العربية والأجنبية في المرحلة التي تناولتها والعينة المستخدمة في هذه الدراسة ،منها في مرحلة الجامعة كما في دراسة (محسن ٢٠١١وأبو سمرة ٢٠١٥) ومنها طُبق في المؤسسات الصناعية وكانت العينة عمالاً وموظفين كما في دراسة(بوغراب ٢٠١٤) ،ومنها تشابه معها في المرحلة التعليمية نفسها وهي مرحلة الثانوية كما في(دراسة قديري٢٠١٨).

* جوانب استفادة الدارسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط:

*الاطلاع على منهجية البحث وأدواته المتبعة في كل دراسة للإفادة منها في تصميم أداة الدراسة الحالية.

*الاطلاع على بعض المراجع والمصادر لوضع تصورات للإطار النظري في هذه الدراسة.

*الاطلاع على النتائج والمقترحات التي توصلت إليها الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج الدراسة الحالية

*الاستفادة منها في تفسير نتائج الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل منهجية الدراسة بشكل عام من حيث مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ، وتم الحديث عن بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالاتصال التنظيمي والأداء الإداري لما في ذلك من إيضاح لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري ،والذي يعد بمثابة إطار عام لدراسة أهمية الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. فالاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين المدير والعاملين معه،ومن خلاله يتم

إنجاز الأعمال .وترى الباحثة بضرورة وجود في كل مؤسسة تربوية وسائل الاتصال الفعال التي تكفل للمدير ،والوقوف على وجهات نظر العاملين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وأراءهم نحو العمل، والقرارات التي تصدرها الإدارة وتفسيرهم لها وردة فعلهم نحو هذه القرارات ،ومن ناحية أخرى لا بد من أن تتوافر للإدارة البيانات والمعلومات من مواقع التنفيذ بحيث تتمكن من إصدار القرارات السليمة ،وفي نفس الوقت تقييم نتائج التعليمات والتوجيهات التي أصدرتها.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

:Organizational Communication

تمهيد

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وتعريفاته

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية

رابعاً: المكونات الأساسية لعملية الاتصال

خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي

سادساً: اتجاهات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية

سابعاً: أساليب الاتصال التنظيمي في المدرسة

ثامناً: أنماط أو شبكات الاتصال التنظيمي

تاسعاً: مقومات نجاح عملية الاتصال التنظيمي المدرسي و دور مدير المدرسة في تحسين الاتصال التنظيمي المدرسي

عاشراً: مهارات الاتصال التنظيمي لمدير المدرسة

الحادي عشر: معوقات الاتصال التنظيمي

الثاني عشر: الإدارة المدرسية وواقع الاتصال التنظيمي في سورية:

تمهيد:

تم في هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه من وجهة نظر المفكرين والعلماء سواء الغربيين أو العرب، وهيكله والذي نقف فيه على شكليه في التنظيم: الرسمي وغير الرسمي ،والتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه ،كما تم التحدث عن بعض شروط الاتصال الفعال في المنظمة التربوية في تحقيق أهدافها. مع تحديد عدداً من معوقات الاتصال التنظيمي والوسائل التي تعمل بدورها من تخفيف أثر تلك المعوقات.

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي و تعريفاته:

الاتصال لغة Communication :

في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل ،الذي يحمل معنيين :الصلة والبلوغ.وصل :وصل الشيء وصلاً ووصلة، ووصل اليه وصولاً، أي بلغ. وأوصله غيره.ووصل بمعنى اتصل أي دعا دعوى الجاهلية ويقال: هذا وصل هذا أي مثله. وبينهما وصلة أي اتصال وذريعة. (من مجمع اللغة العربية ،١٩٩٤،١٠٧٣).

وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Commuunis بمعنى عمومي أو شائع ،ويعنى في اللغة الإنجليزية Communism مشتركة أو اشتراكي (منصور،٢٠٠٠،١١).

وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

كما ورد في مختار الصحاح أن كلمة (اتصال) من مادة (وصل) وصلت الشيء وصلة ، وصل إليه يصل وصولا أي بلغ و (وصل) بمعنى اتصل كل شيء بشيء فما بينهما وصلة، أو وصل الثوب والخف وبينهما (وصلة) أي اتصال وذريعة (الرازي، ١٩٩٩،٤٥٧).

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، و تقارب واشتراك (مجمع اللغة العربية ، ١٩٩٤،١٠٧٣). كما عرّفه قاموس اكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة (المساد،٢٠٠٣،١٧٨).

ومن هذه التعاريف يتوضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

الاتصال اصطلاحاً:

جاء مصطلح الاتصال في معجم المصطلحات الإدارية على أنه : هو العملية التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل المعلومات والافكار والمعاني والتعليمات والآراء من شخص إلى آخر أو من شخص إلى جماعة أو العكس أو من جماعة إلى أخرى بالطريقة التي يستوعبها ويستفيد منها الجميع .ويستكملون ما لديهم من نقص وقد يهتم الاتصال بعدة أساليب ووسائل (من معجم العلايلي، من دون عام ،٥٨٤).

يعرّف الاتصال اصطلاحاً بأنه "عملية نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص لآخر"(12، 2011، Keyton).

ويعرّف أيضاًبأنه عملية تكوين وتحويل وفهم الأفكار والحقائق والآراء والمشاعر، ونقلها في صورة رسالة من شخص يسمى المرسل إلى شخص آخر هو المستقبل فيتم إدراكها وفهمها (Akinnubi et a,l2012,106)

كما يعرّف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي و اجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (عطوي، ٢٠٠٨،١٦٥).

ويعرّف أيضًا بأنه العملية التي توجد من خلالها العلاقات الإنسانية وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات، والإشارات والنغمات، الصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة (ابن نوار، ٢٠٠٦،٦٣).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن الاتصال عملية ديناميكية مستمرة يتم فيها تبادل إرسال واستقبال المعلومات والبيانات والأفكار والقيم والاتجاهات والمشاعر، ووجهات النظر والرموز والإشارات والإيماءات بين أطراف عملية الاتصال جميعها بواسطة رسائل لفظية أو

غير لفظية، بحيث يكون هناك تفاعل وتفاهم ومشاركة مستمرة، إلى أن يتم تحقيق الهدف من عملية الاتصال.

مفهوم التنظيم (Organization):

يعد التنظيم وظيفة مهمة في الإدارة التربوية سواء كان في الإدارات التعليمية أو المدرسية، ورد **مفهوم التنظيم** لغة على النحو الآتي: :تأليف أجزاء متآزرة لأداء غرض معين والمجموع المؤلف على هذا النحو يسمى منظمة(العلايلي، من دون عام،٥٨٣).

ويعرّف التنظيم اصطلاحاً بأنه "وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات وتقسيم مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة مع الاستثمار الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً" (بسيوني، ٢٠٠٩،٨٨).

ويعرّف أيضا بأنه : الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام وظائفهم (عباس، ٢٠٠٤،٧).

وعرفت الباحثة التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بكفاية لتحقيق أهداف مشتركة. فالتنظيم بمثابة بناء رسمي ينظم المهام الوظيفية للعاملين، وينسق بينها من خلال علاقات رسمية واضحة تساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

التنظيم المدرسيSchool Organization :

يعد التنظيم المدرسي أحد مهام مدير المدرسة الرئيسة ويساعده على توفير الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية الخاصة بمدرسته، بشكل يساعده على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة للمدرسة بكفاءة عالية.

ويقصد بالتنظيم المدرسي " مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة، ويقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه، ويختلف من مدرسة لأخرى تبعا لتقاليد المدرسة ونوع الإدارة المدرسية فيها" (المعايطة، ٢٠٠٧،١١٤).

والتنظيم المدرسي يتكون من الأهداف الواضحة الموضوعة بصورة يمكن تنفيذها وقياسها، ومن مختلف المدخلات البشرية مثل: الإدارة، والمدرسين، والإداريين، والطلبة، والتقنيات التربوية، و وسائل التعليم، والمباني المدرسية. وحتى يتم التنظيم على أكمل وجه يتوجب على مدير المدرسة أن يوزع المسؤوليات المحددة على الأفراد العاملين كل في مجال تخصصه ووفقاً
لخبراته وطاقاته كما تعطى لهم في الوقت نفسه بعض السلطات التي تمكنهم من القيام بهذه المهام، وحتى ينجح التنظيم يجب ألا يطغى أي مدخل من هذه المدخلات على الآخر (الجبر، ١٢٩،٢٠٠٢).

– الاتصال التنظيمي Organizational Communication :

يعّرف الاتصال التنظيمي بأنه: نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة (بو عطيط،٢٠٠٩، ٣٨).

فهو تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو مزيجاً من كل ذلك (فتحي،٢٠٠٣، ٣٥).

ويعرّف بأنه عملية تبادل وفهم المعلومات بين اثنين أو أكثر من الأفراد بهدف تحفيزهم أو التأثير في سلوكهم، ومن خلاله يعرف العاملون المهام المنوطة بهم، وما يتوقعه الآخرون منهم ويحدث الاتصال الصحيح فقط عندما يتوافق المعنى الذي يقصده المرسِل مع ذلك الذي يفهمه المستقبِل (Gunbai, 2003,288).

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف ايصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات ، أو تغيير السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية .

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية:

تمثل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات المختلفة بشكل عام، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وتبرز أهمية عملية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي لعدة اعتبارات يمكن تلخيصها حسب الجبر (٢٠٠٢) فيما يلي:

أ- عملية تحديد أهداف المدرسة:

ينبغي أن تكون الإدارة المدرسية واعية بالأهداف التربوية التي ترمي إلى تحقيقها، ويتطلب هذا الوعي معرفة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ،ومن ثم اطلاع العاملين في المدرسة عليها، ولا شك في أن هذه العملية تتطلب اتصالاً وتواصلاً عديداً ومتنوعاً مع شرائح مختلفة من الأفراد.

ب – اختيار مدخلات العملية التعليمية:

الاشتراك في تطوير المناهج والتقنيات التربوية ووضع ميزانية المدرسة والمشاركة في اختيار العاملين في المدرسة من معلمين ومشرفين اجتماعيين واختصاصيين في مجالات مختلفة، والعاملين في الوظائف الفنية والمساعدين وأمناء المخازن والمكتبات ، كل هذه العناصر تتطلب من مديري مدارس التعليم العام مهارات خاصة بالاتصال والتواصل بالجهات المختصة للتمكن من اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية للمدارس.

ت – القيام بالمهام والوظائف الإدارية الفنية:

إن المهام الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم تحتاج إلى الإحاطة بالعوامل الفنية الخاصة بالأسس النظرية لعملية الإدارة والتنظيم الداخلي للمدرسة، وكفاية الموارد المالية، ولا شك في أن كل هذه الوظائف والمهام تتطلب مهارات اتصال وتواصل عالية من قبل مديري المدارس.

ث – مخرجات العملية التعليمية وقياس كفاءتها:

تحتاج هذه العملية إلى فهم المستوى الأدائي للمعلمين والعاملين في المدارس على اختلاف تخصصاتهم، ومستوى تحصيل التلاميذ، ونسب التسرب والرسوب، ومن ثم إعلام المسؤولين كلٌ حسب تخصصه بالمشكلات والمعيقات التي ظهرت خلال العملية التربوية، وكل هذه العمليات تتطلب توافر مهارات إدارية وفنية عالية في الاتصال (الجبر، ٢٠٠٢، ٢٣٦).

فالاتصال التنظيمي داخل المدرسة يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المدرسة وكيفية التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة لتحقيق تلك الأهداف، وهو وسيلة مهمة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وتحديد المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية ، وهو يسهم في اتخاذ القرار السليم اعتمادا على كمية المعلومات والبيانات وصحتها، كما يعمل على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين المدير والعاملين وبينهم مع بعضهم البعض (محمد، ٢٠٠٨،١٠٨).

وترى الباحثة أن للاتصال الإداري المدرسي دوراً بارزاً في بناء الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين العاملين في المدرسة ، كما أنه الأساس لتوحيد جهودهم لتنظيم سير العمل في المدرسة وإحداث تغيير في سلوكهم نحو الأفضل.

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية:

يكون الاتصال التنظيمي بين مدير المدرسة والمعلمين، وبين مدير المدرسة والتلاميذ، وبينه وبين مديري المدارس الأخرى، وبينه وبين القيادات الإدارية الأعلى، وهناك اتصال بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور، ولهذا فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على عملية الاتصال، فهي عامل مشترك بين جميع العمليات الإدارية، والأداة الرئيسية في إحداث التكامل بين هذه العمليات وتنسيقها، وهي ضرورية في الإدارة المدرسية لمساعدة كافة العاملين في المدرسة على فهم أهداف وواجبات المدرسة ومساعدتهم على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة ، فهي تهدف إلى التأثير على الفكر والسلوك والمواقف من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1-نقل المعلومات والبيانات وجوانب المعرفة من المدير إلى العاملين في المدرسة.

2-توجيه نشاط العاملين نحو إنجاز برامج العمل المدرسي المحققة لأهداف المدرسة.

3-حفز العاملين في المدرسة وإثارة دوافعهم وإطلاق طاقاتهم نحو العمل المتكامل والتعاوني الكفيل بتأمين مستويات محددة للإنجاز.

4-تنمية شبكة متطورة من العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي.

5-يمكن المدير من التأثير في كافة أعضاء المجتمع المدرسي وتحقيق الرضا لدىأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور فيما يتعلق بالنشاط المدرسي (خليل، ٢٠٠٩،٢٢٩).

6-إمداد مدير المدرسة بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة

ويجعله على اطلاع بكل ما يحدث داخل المدرسة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة.

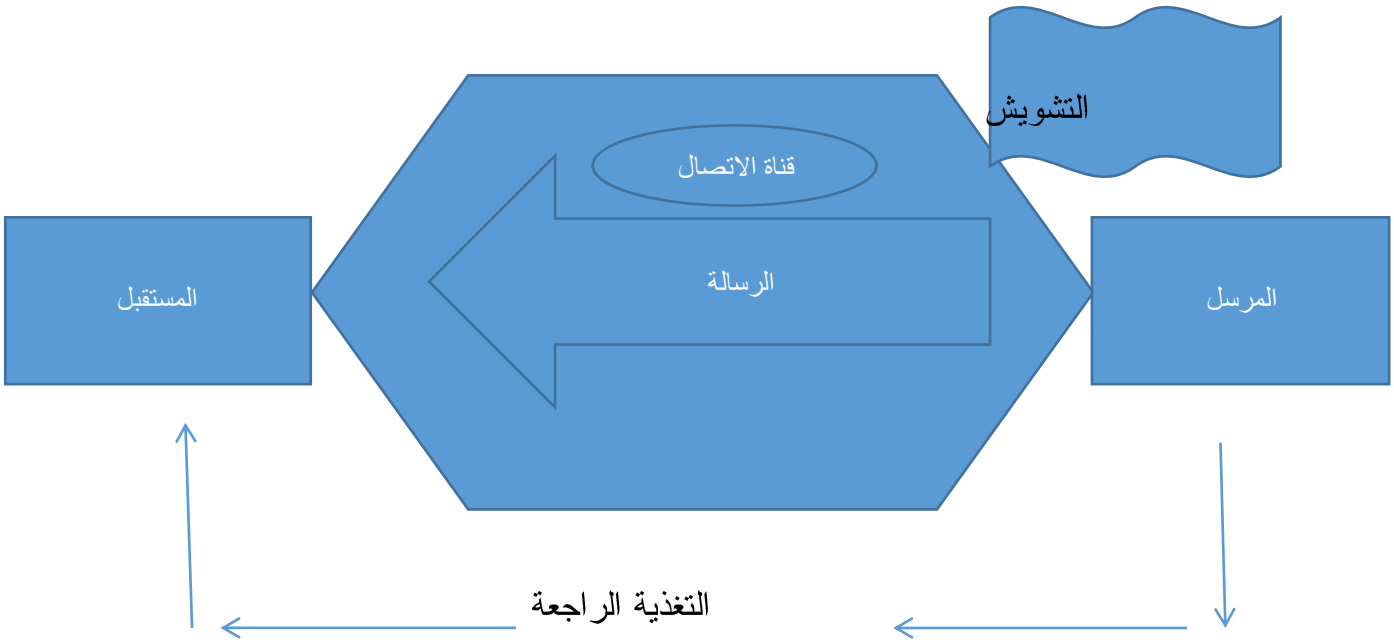
7-تعريف العاملين بحقيقة النشاط المبذول في إدارة المدرسة لجعلهم أكثر تقديراً لغيرهم من العاملين وأكثر ارتباطاً بهم.

8-تحقيق التناسق بين جهود الإداريين في إدارات المدرسة المختلفة لأن المدرسة كيان واحد و لابد من التنسيق بالربط بين أجزائها (محمد،٢٠٠٨، ١٠٤).

ومما سبق فإن الاتصال التنظيمي هو لب العمل في المنظمة، وأن نجاح المنظمة في عملها إنما يتوقف على الاتصال التنظيمي المعتمد في العمليات الإدارية كافة. كما أن للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات ،فمن خلال ارتباطهم بالمنظمة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق خططها ،وسياستها في الوصول إلى الأهداف التي تسعى لها.

رابعاً: المكونات الأساسية لعملية الاتصال:

لقد اختلفت النماذج التحليلية لعملية الاتصال تبعا للتراكم التاريخي المعرفي وبحسب المنظور التخصصي الذي عولجت من خلاله، ومع ذلك فالملاحظ من خلال تاريخ دراسة عملية الاتصال أنها تتضمن أربعة عناصر أو مكونات تقليدية أساسية هي : المرسل والمستقبل والرسالة (وقناة الاتصال، وأخرى إضافية وهي: التغذية الراجعة والتشويش (Zelter,2010,18) والشكل رقم (١) يوضح المكونات لعملية الاتصال:



وفيما يلي تعريف مبسط بكل منها:

١. **المُرسِل:Sender**

هو الشخص أو الجهة التي تصوغ الرسالة في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور من أجل نقلها للمستقبل، وقد يكون المُرسِل معلماً يقوم بنقل رسالة تعليمية في غرفة الدرس عادة، أو مديراً أو مشرفاً تربوياً يقوم بتوجيه فكرة أو مهارة أو مفهوم إلى المعلم داخل المدرسة، أو مؤلفاً أو كاتباً لكتاب أو مقالة أو أية مادة علمية، أو فناناً سواء كان رساماً أو مغنياً أو ممثلاً أو نحاتاً ، أو مدرباً يدرب المتعلمين على أداء وممارسة مهارة معينة ، أو أي شخص آخر مسؤول عن مضمون رسالة ويرسلها إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص (دومي والعمري، ٢٠٠٥،٦٧).

والمُرسِل في الاتصال المدرسي قد يكون مدير المدرسة إذا بدأ الاتصال بالمعلمين في حالة الاتصال من أعلى إلى أسفل، وقد يكون المتصل هو المعلم كما لو اتصل المعلم بالمدير في حالة الاتصال من أسفل إلى أعلى، وهناك الاتصال الأفقي مثلما يحدث عندما يتصل المعلم بزملائه وأقرانه من المعلمين (خليل، ٢٠٠٩،٢٣٣).

٢. **الرسالة Letter:**

وهي لب عملية الاتصال بكل أنواعه، وتتمثل في المحتوى الفكري المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل بشكل لفظي أو غير لفظي عن طريق استخدام كلمات أو رموز أو تلميحات، و ترسل من خلال قناة اتصال. (Lunenburg, 2010, 2). وقد تكون في صورة شفهية أو تحريرية ، و أحياناً تأخذ شكل الرموز وأحيانا أخرى الأشكال، والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومباشرة (أبو ناصر، ٢٠٠٨،٧٥).

٣. **القناة:Channel**

هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل وهنالك عدة قنوات للاتصال: القناة اللفظية (مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية) والقناة الكتابية (النشرات ،أو التقارير) والقناة التقنية (التلفزيون، أو الراديو، أو التلغراف) والقناة التصويرية (الملصقات ،أو الإعلانات) وقناة الإنترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال (حسن ، ٢٠٠٣،٧٨).

وتشير الباحثة إلى أن من مقومات الوسيلة الجيدة مخاطبتها لعدد الحواس التي تتلقى المعلومات لدى المستقبل، فكلما تعددت الحواس التي تستقبل الرسالة من خلال هذه القنوات كانت قدرتها أكبر على إثارة ردود أفعال من المستقبل تساعد المرسل في التعرف على درجة استيعاب المستقبل ومتابعته.

٤. المُستقبِل : Receiver

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقى المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب أن يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ،ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المُستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله).
- أن يكون جيد في الإنصات والاستماع بموضوعية.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية (حسن،٢٠٠١،١٧٨).

ومما سبق نجد أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهما من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي ،بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلاً وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع ، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما ،وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسير باتجاه واحد بل باتجاهين. وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض .

٥. التغذية الراجعة (Feed back):

هي عملية الحصول على معلومات وهي متعددة الأشكال تبين مدى تأثر المستقبل برسائل المرسل، أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، ومدى تمكن المرسل من خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لفهم الرسالة (المطرفي،٢٠١٢،٣٣).

وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال ،ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل الأدوار ،بحيث يصبح المرسل مستقبلا ومرسلا مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلا تارة ومستقبلا تارة أخرى ،ومن خلالها تتم أيضا دورة عملية الاتصال (عياصرة و والفاضل،٢٠٠٦،٤٢).

٦. التشويش :Disturbance

وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

http://www.arab-eng.org/vb/showthread.phpt

ومن هنا يمكن القول إن الاتصال عملية ديناميكية تسعى إلى نقل المعلومات والبيانات والقرارات والفهم من شخص إلى آخر ، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها ووسيلة يتم من خلالها الاتصال والتواصل، ومن الطبيعي ألا يقف الاتصال والتواصل عند حد نقل المعلومات فقط ، بل يجب أن يتحقق المرسل من فهم المستقبل له طبقاً لما يريده، وتسهم التغذية الراجعة بدور فعال في التحقق من ذلك.

خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي:

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لأي منظمة وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من

وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة (العجلة، ٢٠٠٩،٣١).

مما سبق يتضح وجود صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، ونتيجة للتفاعل الحاصل بين العاملين في إطار الهيكل التنظيمي يمكن الحديث عن نوعين من الاتصال :اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، واتصال غير رسمي مرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل موجز.

6-1-الاتصال التنظيمي الرسمي Official Organizational Communication :

يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا (أبو سمرة ، ٢٠٠٩،٥٤). أما بالنسبة لأهمية الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات التعليمية فإنها تتمثل في النقاط الآتية :

١- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها.

٢- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المؤسسة التعليمية.

٣- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي مؤسسة.وتوطيد الثقة بين المؤسسة التعليمية والعاملين فيها ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها(حزي،٢٠٢٠،١٧).

6-2-الاتصال التنظيمي غير الرسمي Un Official Organizational Communication:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة

(Shahzad et al., 2011,3)

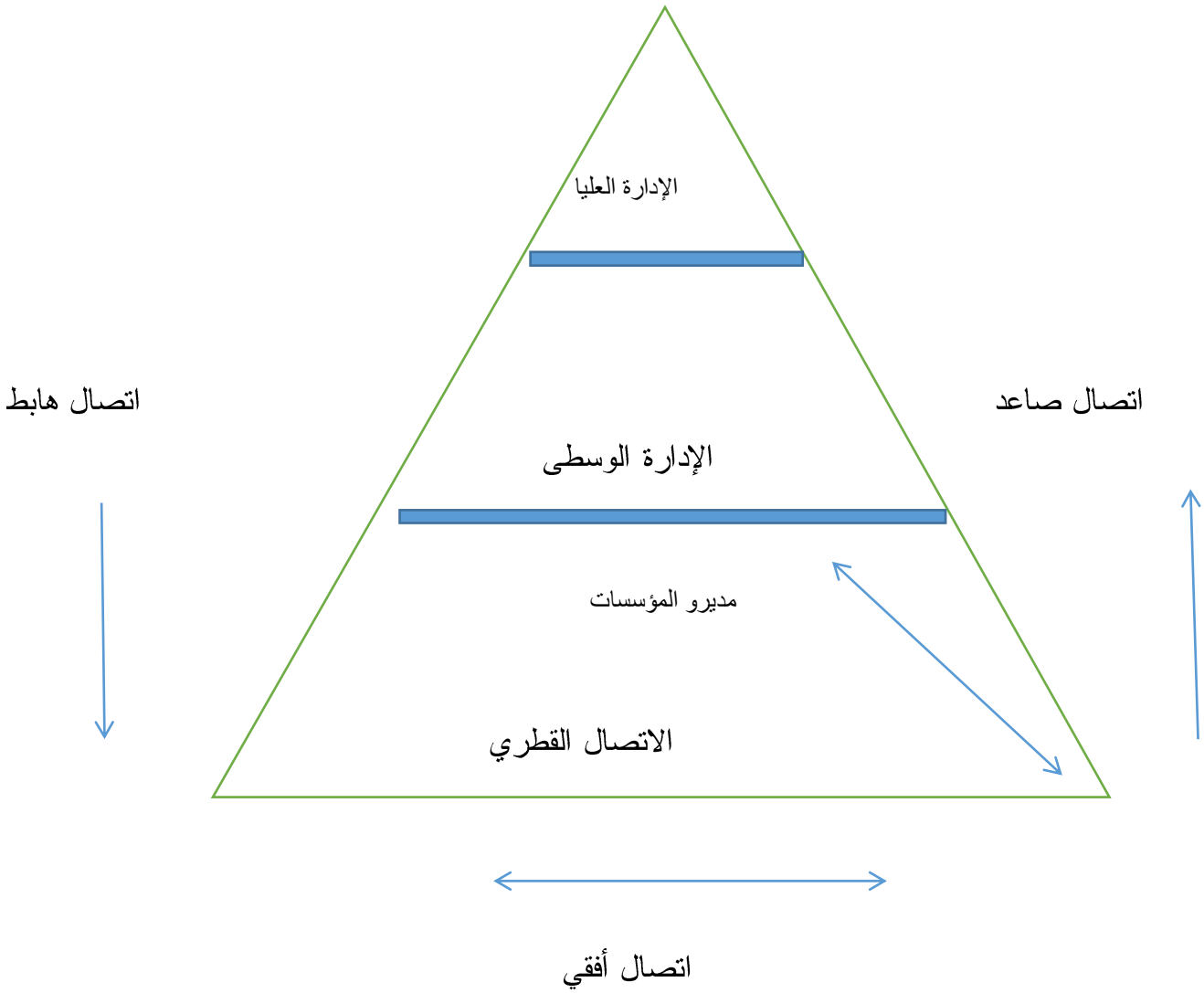
والاتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات مثل اللقاءات العفوية بين زملاء العمل، و الحوار المتبادل داخل المكاتب وما يدور بينهم من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو آمالهم، والشكاوى والتعليمات التي تصل من العاملين إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة مباشرة دون الرجوع إلى المستويات الرئاسية الوسطى (بو عطيط، ٢٠٠٩،٤٨).

ويمكن القول إن الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التعليمية هو صورة طبيعية للعلاقات بين الأفراد وينقل بواسطة قنوات غير رسمية، ومن أهم ما يميزه سرعة انتقال المعلومات بين العاملين، وهو أكثر تأثيراً فيهم لأنه يؤكد حاجاتهم وأهدافهم، فهو يحدث نتيجة لعلاقات الصداقة والمعرفة بين الأفراد، لذا فإنه يشبع الحاجات الاجتماعية والآمنة لديهم، لذلك يجب على الإدارة الواعية الحرص على ربط أهداف العمل والمنظمة بأهداف العاملين للحصول على نتائج أفضل.

سادساً: اتجاهات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

يعد الاتصال جزءاً من العمل اليومي لمدير المدرسة ووظيفة أساسية في العملية الإدارية، إذ لا يمكن قيام نظام إداري فعال بدون نظام اتصالات سليم، فهو يمثل القدرة على التفاعل والتفاهم مع العاملين وعلى خلق روح العمل كفريق واحد بين الأفراد في التنظيم. وتتنوع اتجاهات الاتصال التنظيمي المدرسي ، إلا أنه يمكن تصنيف أربعة اتجاهات من الاتصال والتواصل هي: الاتصال الهابط و الاتصال الصاعد والا تصال الأفقي والاتصال المحوري، والشكل رقم (٢) يوضح هذه الاتجاهات:

الشكل رقم (٢)



(Spaho, 2013: 105)

١-الاتصال الهابط أو النازل (Downward Communication):

يمكن تعريف هذا النوع من الاتصال بأنه انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، ويتضمن في العادة الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون ،وتوجيهات وشرح جزئيات العمل، والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء (الحمودي، ٢٠٠٧،٢٧).

وفي هذا النوع من الاتصال ترسل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، كإرسال المعلومات من مدير المدرسة إلى المعلمين أو الطلبة، فهي بذلك تعبير عن اتصالات ذات اتجاه واحد.

أهداف الاتصال النازل في المؤسسات التعليمية:

يمكن تحديد خمسة أهداف للاتصال النازل كما يراها كاناري (Canary 2011)هي:

١. تحقيق الأهداف والغايات من خلال توصيل السياسات والإستراتيجيات للعاملين، وتزويدهم بالسلوكيات المتوقعة منهم لإنجاز العمل.
٢. توضيح مبادئ وتعليمات الوظيفة من خلال إيصال توجيهات حول كيفية تنفيذ مهمة محددة وكيفية ارتباطها ببقية الوظائف في المدرسة.
٣. التعريف بسياسة المدرسة وقوانينها والإجراءات التي تزيد من درجة التنسيق بين الأنشطة المدرسية المختلفة.
٤. تقديم التغذية الراجعة حول الأداء ، من خلال جلسات التقييم والاجتماعات والمقابلات .
٥. بناء علاقات اجتماعية مع العاملين بهدف تحفيزهم لتبني قيم المدرسة من خلال المشاركة الفاعلة في الأنشطة (Canary, 2011,56).

٢- الاتصال الصاعد (Upward Communication):

و يسمي أيضاً الاتصال من أسفل إلى أعلى ويرمز إلى عملية إرسال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ويعد مكملاً للاتصال الهابط إذ تتوافر لدى العاملين في جميع المستويات إمكانية إرسال المعلومات (Shahzad et al , 2011, 303).

وفي المدرسة يكون الاتصال الصاعد من المعلم إلى مدير المدرسة أو إلى الوكيل، وله أهمية خاصة لأنه يساعد المدير على معرفة مدى إدراك الأفكار المرسلة وتجنب نشوء المشاكل، ويشجع المعلمين على طرح أفكار قيمة والإحساس بقيمتهم وزيادة ارتباطهم بأهداف وبرامج المدرسة، كما يتضمن المعلومات التي بني عليها التعديل أو التطوير أو تلك التي تؤدي إلى زيادة الإشراف والرقابة أو إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم، وكذلك المعلومات التي تعكس شكاوى تتطلب الحل، أو أنباء سارة تستدعي مواجهة مواقف معينة أو أفكاراً أو مقترحات جديدة (خليل، ٢٠٠٩،٣٣٨).

وسائل الاتصال الصاعد في المؤسسات التعليمية:

تنتقل المعلومات المتدفقة عبر الاتصال الصاعد إما مباشرة بين العاملين إلى المدير أو من خلال وسائل وأساليب مختلفة مثل: اللجان واللقاءات الجماعية وصندوق الاقتراحات ورفع الشكاوى، واتباع سياسة الباب المفتوح من خلال سماح المدير للعاملين بالاتصال المباشر بهم من أجل معالجة المشكلات الطارئة (Keyton, 2011, 54)

أهداف الاتصال الصاعد في المؤسسات التعليمية:

يمكن إجمال أهداف الاتصال الصاعد في النقاط التالية:

1- حصول مدير المدرسة من المعلمين على المعلومات التي تهم العمل مثل: ما يقوم به المعلمون من أعمال تربوية وتعليمية وما توصلوا إلى تحقيقه ومدى تقدمهم وخطط العمل في المستقبل، و مشاكل العمل التي يحتاج المعلمون إلى مساعدة في حلها، والمقترحات للتحسينات داخل الإدارة المدرسية.

2- تمكين المعلمين من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

3- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

4- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبذلك يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل (حمدونة، ٢٠١٤،٢٣).

ومما سبق نجد أن الاتصال الصاعد مكمل للاتصال النازل فمن خلاله تفتح الإدارة طريقاً ذا اتجاهين بينها وبين مدرسيها، وذلك يساعد في تطوير العمل وزيادة الإنجازات ومعالجة المشكلات، والحصول على تقارير مستمرة عن سير العمل مما يسهم في تسهيل مهمة الإدارة من خلال استجابتها المناسبة لرسائل العاملين، لذا يجب أن تشجع الإدارة العاملين على الاتصال الصاعد بما يتوفر لديها من تقبل للنقد وسعة الصدر والموضوعية.

٣- الاتصال الأفقي (Horizontal Communication):

وهو الاتصال الذي يتم بين أقسام وإدارات المؤسسة التي تحتل مستوى إدارياً واحداً أو بين العاملين في نفس المستوى الإداري أو بين أفراد في مؤسسات إدارية مختلفة، وذلك مثل

الاتصال الذي يتم بين الإدارات التعليمية أو بين المدارس أو بين المعلمين ، ويهدف هذا الاتصال إلى تبادل البيانات والمعلومات ووجهات النظر من أجل حدوث التنسيق المطلوب بين أفراد المستوى الإداري الواحد والتغلب على المشكلات التي تعترض التنفيذ، وتقديم المشورة والتوصيات في المسائل الفنية، وغالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفويا وبطريقة مباشرة دون أي تعقيدات إدارية من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات واللجان (أبو سلمية، ٢٠١٢،٢٨).

أهداف الاتصال الأفقي في المؤسسات التعليمية:

يشير لينينبرج إلى أهم هذه الاهداف، وهي كما يلي (Lunenburg 2011) :

- التنسيق للقيام بمهمة : ويتمثل ذلك في عقد اجتماعات لمديري المدارس ليناقشوا فيه إسهامات كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة، أو بهدف التنسيق واتخاذ قرارات موحدة.
- حل المشكلات: من خلال اجتماع أعضاء الإدارة أو مديري المدارس لمناقشة مشكلة تتعرض لها المدرسة، أو من خلال التواصل المباشر بين المرؤوسين دون الحاجة لتدخل المستويات
- تبادل المعلومات والمشاركة: من خلال اجتماع أعضاء دائرة واحدة مع دائرة أخرى لتبادل آخر المعلومات والمستجدات حول أوضاع المؤسسة، ولإعطاء النصائح حول تطوير العمل.
- تلبية حاجات العاملين إلى الاستماع: والحصول على المعلومات من زملائهم دون الاهتمام بالمستويات الإدارية الأخرى
- القيام ببعض المهام والمسؤوليات غير المحددة: التي تحتاج إلى جهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها.
- تشجيع مبدأ المشاركة: من خلال حث العاملين على التعبير الحر والتعاون على حل المشكلات مع بعضهم البعض من خلال الاتصال الأفقي (Lunenburg ,2010,6).

وترى الباحثة أن الاتصال الأفقي يتمثل في الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات الوظيفية المتكافئة مثل اتصال مدير المدرسة بمد ير آخر أو المعلمين ببعضهم البعض، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات والحد من الصراعات، ودعم صلات التعاون بين العاملين، وتزداد الحاجة إلى الاتصال الأفقي كلما زاد حجم المدرسة وزاد عدد العاملين فيها.

٤-الاتصال القطري أو المحوري في المؤسسات التعليمية (Diagonal Communication):

ويطلق عليه الاتصال المتقابل أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد، ويتم هذا النمط من الاتصالات في كل الاتجاهات بين الأفراد ليسوا في نفس المستوى الوظيفي أو ليس بينهم علاقة مباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وقد يكون من الرئيس الى المرؤوسين أومن المرؤوسين الى الرؤساء، وما بين رؤساء الأقسام وبين المستويات ما دونهم وفوقهم، وقلما يستخدم هذا الاتجاه (Spaho, 2013: 106).

فهو اتصال بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً مثل اتصال مدير المدرسة بمعلمين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات التي تحدث بين مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية (الحريري، ٢٠١٠،٤٦).

أهداف الاتصال القطري في المؤسسات التعليمية:

يعمل الاتصال القطري على تحقيق الأهداف الأتية:

-إشباع الحاجة إلى العلاقات الشخصية من غير العاملين في نفس المستوى التنظيمي.

-التغلب على الملل والروتين اللذان ينشآن عن أنماط التواصل الرسمي.

-محاولة التأثير في سلوك الآخرين.

-توفير مصادر للمعلومات لا توفرها قنوات التواصل الرسمي (حسن، ٢٠٠٣ ،١٢٤).

مما سبق نجد أن الاتصال في الإدارة المدرسية شأنه كغيره من المجالات الإدارية الأخرى يأخذ أشكالاً مختلفة من الاتجاهات، فتارة تهبط التعليمات أو الرسائل من أعلى الهيكل الإداري في المدرسة إلى أسفل، مثل ما يحدث عندما يرسل مدير المدرسة تعليمات إلى المعلمين أو العاملين ، وتارة أخرى تصعد الرسائل من الأسفل إلى الأعلى من مدير المدرسة إلى الإدارة التعليمية العليا، وتارةً يكون الاتصال والتواصل أفقياً بين مدير المدرسة ومدير مدرسة أخرى أو يكون محوريا عندما يحدث الاتصال بين مدير المدرسة ومعلمين في مدارس مجاورة أو عاملين في دوائر أخرى. ومما لا شك فيه أن تلك الاتصالات تساعد المدير في أداء مهماته وتكوين بناء متماسك متكامل مع العاملين معه مما يؤدي إلى أداء أفضل ومميز في إدارته.

سابعاً: أساليب الاتصال التنظيمي في المدرسة:

هناك العديد من قنوات وأساليب الاتصال متاحة لمدير المدرسة ، يقسمها بعض علماء الإدارة إلى ثلاثة أصناف: أساليب اتصال كتابية وأساليب اتصال لفظية وأساليب اتصال مصورة. ويتوقف اختيار أسلوب الاتصال على عدة اعتبارات منها: السرعة المطلوبة في إجراء عملية الاتصال وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال معهم وعلى نوع الرسالة (المحتوى) المطلوب نقلها وأهميتها، ومدى وضوح الرسالة أو غموضها وحاجتها إلى الشرح والتفسير، ودرجة السرية الواجب توافرها ،والتكلفة المالية للوسيلة المستخدمة (عابدين، ٢٠٠٥،١٨٢).

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي واستعراض الكثير من الدراسات في هذا المجال، سيتم إضافة ثلاثة من أساليب الاتصال وهي: الاتصال الإلكتروني والاتصال غير اللفظي والاتصال الهاتفي.

وفيما يلي عرض موجز لأهم أساليب الاتصال التنظيمي المدرسي:

_ الاتصال الكتابي :Written communication

هو الذي يتم من خلال تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ... إلخ، وهذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، ويعد من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم ، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية (أبو سمرة ، ٢٠٠٩،٧٢).

طرق الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهناك نماذج للأساليب الكتابية كالصحف والمجلات والدوريات والنشرات والكتيبات، والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل (حمدونة،٢٠١٤،٢٨).

_الاتصال الشفوي (Oral communication):

يعد من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل بطريقة شفوية، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلته: اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في الندوات والاجتماعات الذي يتم بين زملاء العمل أو الرؤساء والمرؤوسين.(المعايطة، ٢٠٠٧،١٤٧).

والاتصال الشفوي هو أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، لأنه ذو اتجاهين لتبادل الرأي ، يسمح لمرسل الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته. ومن طرق الاتصال الشفوي: الاجتماعات والحديث الشفوي، أو الاتصال الشخصي المباشر (طبش، ٢٠٠٨،٢٨).

ومما سبق نخلص إلى أنه يجب على مدير المدرسة خلال الاتصال والتواصل اللفظي أن يهتم بحجم الصوت بحيث يسمعه المستقبل بوضوح، كما يجب أن يكيف نغمة وشدة صوته مع الموقف، فالتغير في ارتفاع الصوت أو تنغيمه بشكل مناسب يؤكد محتوى الرسالة ، ويفصح عن الانفعالات

_الاتصال الرمزي /المصور(Symbolic communication):

إذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب خاص بموضوع يفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيراً استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، فقوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون له تأثير أكبر عليه (القريوتي، ٢٠٠٠،٣٠١).

-الاتصال الإلكتروني (Electronic communication) :

إن استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة مثل الحواسيب وشبكات الاتصال توفر إمكانات كبيرة، تتمثل في طاقتها التخزينية الكبيرة وسرعة المعالجة وتبادل المعلومات، وترجع أهمية توظيف الاتصال الإلكتروني في الاتصال المدرسي إلى سرعته التي توفر الوقت والجهد، وإمكانية حفظ واسترجاع البيانات عند الحاجة، والاستمرارية في العمل المتواصل دون انقطاع (جرادات وآخرون،٢٠٠٩ ،٤٦).

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل: الفيديو (كونفرنس) ومواقع التواصل الاجتماعي الإلكتروني (فيس بوك،و تويتر،..) والبريد الإلكتروني كوسائل للاتصال أصبحت ضرورة حتمية لتطوير الاتصال التنظيمي المدرسي، لأنها تتيح الفرصة للتواصل بين كافة العاملين في المدرسة

من كافة المستويات الوظيفية، كما تفتح المجال للاتصال مع متخصصين في موضوعات معينة من كافة أنحاء العالم مما يوفر الوقت والجهد والمال (سعادة والسرطاوي، ٢٠٠٧، ١٥٤) .

-الاتصال الهاتفي (Phone communication):

لقد أصبح الهاتف وسيلة لا غنى عنها في الاتصالات المعاصرة ، وفي الوقت الحاضر يبقى الهاتف أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً لإمكانية التواصل الفوري مع العاملين والآخرين في مواقع مختلفة. وينبغي على المدير إتقان فنون الاتصال الهاتفي وذلك للتقليل من الوقت الذي يهدر في المكالمات الهاتفية، والعمل على توصيل صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة والمدير من خلالها (حريم، ٢٠٠٩،٣١١).

-الاتصال غير اللفظي (Non – verbal communication):

هو الاتصال الذي يتم من خلال حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد ، ومن خلالها يتم نقل المعاني بوساطة حركات الوجه وتعبيراته والإيماءات والإيحاءات ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس، وشكل ومظهر الجسم (Oliver, 2004,47).

والاتصالات غير اللفظية تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية، ويقدر بعض الخبراء 95% من وقت المديرين، وتوظف في توجيه السلوك الفردي والجماعي ، وهي وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة.

وفي نهاية عرض أساليب الاتصال يتضح أن التقدم العلمي التكنولوجي أضاف الكثير إلى وسائل الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى الأساليب التقليدية التي يستخدمها المديرون لنقل المعلومات والأفكار مع أفراد المؤسسة، إلا أن اختيار المدير لأي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلاً، وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوباً معيناً أو أكثر ولنمط التعامل السائد في المؤسسة ولطبيعة المعلومات أو البيانات المطلوب إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك، وتكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات ، ويمكن القول إن استعمال أكثر من أسلوب في الاتصال يكون أكثر نجاحاً من اتباع أسلوب واحد، فمثلا إذا استخدم المدير صوراً أو عرضاً أو تقريراً أثناء حديثه كان هذا أبلغ أثراً في نقل الرسالة إلى الآخرين.

ثامناً: أنماط أو شبكات الاتصال التنظيمي:

تقوم شبكات الاتصال بتنظيم عمليات الاتصال والتواصل مثل تحديد مرسل الرسالة والمستقبل، ومضمونها وكيفية إرسالها، وكلما تعددت قنوات الاتصال زادت سهولة عملية الاتصال والتواصل بين العاملين في المؤسسة، ويجب على مدير المدرسة أن يعلق لوحة توضح الوظائف والمسؤوليات المنوطة بأعضاء هيئة التدريس لكي تسهل عملية الاتصال فيما بينهم أو فيما بينهم وبين الإدارة المدرسية على أن تعلق هذه اللوحة في أماكن متفرقة من المدرسة (الجبر،٢٠٠٢، ٢٤٦) .

وهكذا فإن التصنيف الأكثر تداولاً لهذه الشبكات وهي تقع في خمسة أنماط: نمط السلسلة ونمط العجلة ونمط الدائرة ونمط النجمة.

والشكل رقم (٣) يوضح هذه الشبكات :

شبكات الاتصال

الشكل رقم (٣)

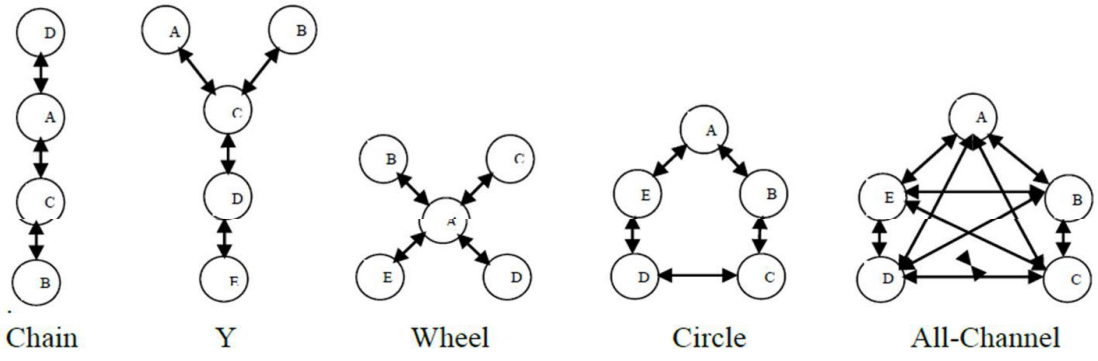


Figure 1. Common communication networks.

(Lunenburg, 2011: 105)

وفيما يلي وصف موجز لكل من هذه الأنماط:

1- نمط السلسلة:(Chain)

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، فلا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي. (طبش ، ٢٥،٢٠٠٩).

ويصلح هذا النوع من الاتصال في المؤسسات الصغيرة الحجم، إذ يستطيع المدير الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة خاصة عندما يكون عددهم محدداً.

2- نمط حرف: (Y)

وهي تشبه السلسلة في أحد أطرافها، وتتشعب إلى شعبتين مرتبطتين بحلقة واحدة من طرف آخر تشبهان الوادي ، وتتميز بوجودها في البنى التنظيمية الهرمية، وبصعوبة التواصل بين الأشخاص دون المرور على الآخرين كما في السلسلة أو الدائرة. (مرعي، ١٠٥،٢٠١٠) .

ومما سبق نجد إنها تشبه نمط السلسلة عدا الفردين الموجودين خارج السلسلة، فهذان الفردان يرسلان المعلومات للشخص في المركز الذي بدوره يتبادل المعلومات مع الأشخاص الآخرين في السلسلة.

3-نمط العجلة:(Wheel):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، أي أن الاتصال يكون مركزياً فقط، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، وهو الذي يقوم بإرسال واستقبال المعلومات. ويتصف هذا النوع بسرعة وصدق توصيل الأخبار بدرجة عالية. (Lunenburg, 2011, 2) .

ومما سبق نجد أن الفرد الذي يقوم بالدور المحوري ومعالجة المعلومات في نطاق المجموعة الواحدة هو الذي يتولى موقعاً قيادياً يفرضه عليه موقعه في المجموعة، فهو المديرالذي من خلاله يجري نقل المعلومات وتنسيقها، وتتوقف فاعلية الاتصال والتواصل على قدرة ذلك المدير على التنسيق والنقل، وعلى موقع كل فرد بالنسبة لهذا المحور.

4- نمط الدائرة(Circle) :

و هذا النمط يكون كل عضواً فيه مرتبطاً بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد

الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً. ويظهر هذا النمط أن كل فرد في المدرسة لديه فرصة متساوية مع الآخرين للاتصال
والتواصل، ولكن ليس مع كل الأفراد (السلطة مركزة)، والسرعة معقولة إلى حد ما، ولكن مصداقية نقل المعلومة غير متوافرة بالدرجة المطلوبة، وهو أقل ديمقراطية من النوع الأول . (Bonito , 2012 , 43)

5- نمط المتشابك/ النجمة(All Channels) :

ويسمى بالنمط النجمي ويمثل أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ إنه يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في
الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصالات الأخرى(Modaff, 2012,39) .غير أن استخدام هذا النمط قد يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى زيادة فرص التحريف فيها، وبالتالي يقلل من إمكانية الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.(حريم، ٢٠٠٩،٢٧٢).

ومما سبق نجد أن شبكة الاتصال التي على نمط النجمة هي المفضلة في العمل المدرسي، فهي تسمح بالقيادة المشتركة وبالاتصالات متعددة الاتجاهات ، ومن خلالها يتصل العاملون مع بعضهم دون قيود، عن طريق الاتصال بشكل مباشر مع المدير أو بشكل غير مباشر مع نائبه، أو فيما بين الجماعة. وعليه فمن المتوقع أن يشعر العاملون بالرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية لاشتراكهم بفاعلية وديمقراطية في عمليات الاتصال.

تاسعاً: مقومات نجاح عملية الاتصال التنظيمي المدرسي:

إن الاتصال والتواصل عملية إرسال واستقبال تتأثر بالاتجاهات والمشاعر ، وتنعكس على شكل أنماط سلوك معينة داخل الأجهزة الإدارية ، وتساعد على رسم الخطط المطلوبة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه جهود الأفراد العاملين نحو الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ولهذا فإنه يجدر بالقيادات الإدارية في النظام المدرسي بمختلف مستوياتها التنظيمية أن تعنى بموضوع الاتصال والتواصل ، وأن تحسن اختيار القنوات الأكثر فاعلية أثناء الاتصال لنجاح

العملية الإدارية والتنظيمية التي تحقق الأهداف والخطط المرسومة، وعليه يتوقف نجاح الاتصال والتواصل المدرسي على توافر مجموعة من المقومات أجملها العجمي (٢٠٠٠) فيما يلي:

1-التكامل مع نظام المعلومات:

تتوقف فاعلية هذا الاتصال على وجود نظام شامل للمعلومات يغطي المجالات المختلفة، بحيث يتوفر تكامل وتناسق بينه وبين نظام الاتصال والتواصل في المدرسة، ولذلك يعد تطويره وتدعيمه بالإمكانات المادية والبشرية المناسبة خير عون في نجاح وفاعلية شبكة الاتصال والتواصل المدرسية.

2-مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمدرسة:

يجب أن يعد نظام الاتصال والتواصل طبقاً للاحتياجات الأساسية للمدرسة، وذلك يتطلب إجراء دراسة دقيقة لاحتياجات المدرسة الاتصالية كافة ، بالإضافة إلى مراجعة النظام بصفة مستمرة حتى يمكن تطويره بما يتلاءم مع الظروف المستجدة.

3-تقسيم العمل:

إن هذا المبدأ الإداري يسهم بشكل كبير في فاعلية التنظيم وتطوير مهام الإدارة، كما أن تطبيق هذا المبدأ يعمل على زيادة فاعلية نظام الاتصال والتواصل.

4-تدعيم النظام بالإمكانات المناسبة:

يتوقف نجاح هذا النظام على وفرة الإمكانات المادية والبشرية المناسبة، وبالتالي فإن القصور في هذه الإمكانات قد يؤدي إلى فشله في أغلب الأحوال.

5-وضوح خطوط الاتصال والتواصل: إن وضوح خطوط الاتصال ومعرفتها من كافة أعضاء التنظيم أو فئات المجتمع المحلي التي تتعامل مع المدرسة يعد من المقومات الأساسية لنجاح هذا النظام ، كما يجب أن تتميز بالقصر بما يحقق سرعة الاتصال.

6-سياسة الاتصال والتواصل مع العاملين:

إن تدعيم عمليات الاتصال والتواصل مع العاملين من خلال سياسة اتصال واضحة يسهم في تقليل الفجوة الناجمة بين الإدارة العليا وقاعدة التنظيم، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية المفقودة بسبب كبر حجم المدارس وزيادة عدد العاملين بها واتساع نشاطها في مناطق جغرافية متعددة. (العجمي، ٢٠٠٠، ١٥٦).

أما بالنسبة لدور مدير المدرسة في تحسين الاتصال التنظيمي المدرسي:

فقد أجمع العديد من علماء الاتصال (كيتون و جيني وتوريز) ,(2011),Cheney Keyton,(2011), Tourish,(2010) على مجموعة من التوصيات الموجهة للمدير لتحسين وتطوير الاتصال التنظيمي الرسمي وهذه التوصيات تمثل الأساس المتين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس عند تعاملهم مع الآخرين وهي كما يلي:

1-تحديد الأفكار بوضوح قبل توصيلها للآخرين.

2-تحديد الهدف الأساسي من عملية الاتصال، فقد يكون الحصول على معلومات أو اتخاذ قرار أو تغيير آراء.

3-مراعاة العوامل المادية المحيطة والعوامل الإنسانية للمستقبل بحيث يكون حساساً للطريقة التي يتواصل بها مع الآخرين والظروف المحيطة.

4-استشارة الآخرين وإشراكهم في التخطيط للاتصال أو الحصول على الحقائق التي تعد أساس الاتصال.

5- الوعي والانتباه إلى المعاني الخفية غير المنطوقة المصاحبة للرسالة أثناء الاتصال.

6-مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند توصيل فكرة أو قيمة إليهم بما يتوافق مع ميولهم واهتماماتهم وحاجاتهم.

7-متابعة المدير نتائج اتصاله مع الآخرين والحصول على التغذية الراجعة من خلال طرح الأسئلة وتشجيع الآخرين على التعبير عن أنفسهم.

8- التخطيط والتنظيم لعملية الاتصال بحيث تكون دورية، مع إيضاح أهدافها والنتائج التي تطمح لها توافق سلوك المدير الإداري مع الرسائل التي ينقلها، لأن التناقض بين أداء المدير أو اتجاهاته وبين كلامه سيقلل من أهمية ما يقول من قبل الآخرين.

9-الاستماع الجيد عند الاتصال بالآخرين، وهذا يتضمن الاستماع الجيد للكلمات والمعاني المبطنة ونبرات الصوت (Lunenburg ,2010,7).

وهناك مجموعة من الاعتبارات لتفعيل دور المدير في تحسين الاتصال المدرسي و منها:

١-نظرة المدير إلى المدرسة نظرة شاملة كنظام مفتوح من خلال ربط أهداف المدرسة بأهداف النظام التعليمي ككل، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين المدرسة والإدارات التربوية الأعلى.

٢- مراعاة حاجات العاملين والنظر إليهم بشكل يتفق مع المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور الفكر الإداري بوصف الإنسان مورداً بشرياً هاماً له مشاعر وتحركه مجموعة من الدوافع.

٣- الاهتمام بالاتصال غير الرسمي ويحاول الاستفادة منه جنبا إلى جنب مع العلاقات الرسمية في تحقيق الأهداف المشتركة.

٤- تبني منهج مثالي في طريقة معالجته لأخطاء العاملين في المدرسة وذلك عن طريق البحث الدقيق عن أسباب ومواطن الأخطاء ومداها مع اختيار العلاج المناسب وتطبيقه بصورة ديمقراطية.

٥. اهتمام المدير بحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة بما يعود عليه و على العاملين بالفائدة من خلال زيادة قدراته ومهاراته القيادية والمعرفة الإدارية.

٦. حسن استخدام الألفاظ والمصطلحات في مجال العمل. (محمد ، ٢٠٠٨ ،١٣٤).

كما أضاف خليل (٢٠٠٩) الاعتبارات الآنية:

١. متابعة المدير وصول الرسالة إلى العاملين والتأكد من وصول المعنى المستهدف من الرسالة.

٢. التفاعل مع المعلمين خاصة في الاتصالات الشفهية من خلال المقابلة وجها لوجه .

٣. الاستفادة من التغذية الراجعة التي توضح رد فعل المعلمين ومن ثم تساعد المدير على التأكد من أن الرسالة تم استقبالها و فهمها.

٤. التكرار الفعال في الاتصالات ذات الطبيعة الفنية، مثال ذلك تزويد المعلمين الجدد بمعلومات وفيرة وبأساليب مختلفة عن مباشرة عملهم في التدريس لأول مرة للتأكد من فهمهم لمهامهم.

٥. الاستماع الفعال والتفسير وتفهم وجهات النظر المختلفة والتحليل والربط .

٦. التوقيت المناسب للاتصال مع كافة أطراف العملية التربوية. (خليل ، ٢٠٠٩،٢٩٤).

ومما سبق نجد أن العلاقة التي تربط مدير المدرسة بالعاملين تعكس بصورة لا تقبل الشك مدى تطور المدرسة بصورة عامة وتطوير المعلمين مهنياً واجتماعياً بصورة خاصة، لذا يجب

على مدير المدرسة أن يقدر جهود العاملين وأدوارهم ومكانتهم ، وفي المقابل يجب ألا يقلل المعلمون من قدر المدير ومركزه وأساليبه الإدارية، وألا يعرقلوا أو يضعفوا قراراته، وحتى نضمن عدم حدوث مثل هذه الأمور، يجب أن تكون علاقة المدير بالمعلمين علاقة إنسانية تقوم على أساس ضمان حرية الجميع واحترامهم .

عاشراً: مهارات الاتصال التنظيمي لمدير المدرسة:

ومن المؤكد أن قيام المدير بعمليات الاتصال بكفاءة وفاعلية يعتمد على امتلاكه مجموعة من المهارات، منها:

1-مهارة التحدث: وهي قدرة المدير على توصيل المعلومات، والقرارات أو الآراء إلى المعلمين بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف، لجذب انتباه السامعين من المعلمين.

2-مهارة الاستماع: وتساعد هذه المهارة المدير على فهم المعلمين، وما يقترحونه من أفكار وآراء، والاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل من المدير والمعلم الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخر.

3-مهارة الكتابة: وهذه المهارة تساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة للمستقبلين؛ ومن وسائل الكتابة، الكتب الرسمية، والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة.

4-مهارة القراءة: فالكتابة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلاً أم مستقبلاً؛ لا يتقن مهارة القراءة (العناتي والعياصرة،٢٠٠٧، ١٢٠).

مما سبق تخلص الباحثة إلى أن الاتصال الإداري مهارة مركبة ومعقدة وتتشكل من خلال مجموعة من المهارات السابق ذكرها بالإضافة إلى مهارات أخرى مثل: مهارة التفكير المنطقي السليم من خلال توظيف عمليات التحليل والتركيب والتقويم، ومهارة العرض الفعال باستخدام وسائل بصرية وسمعية ملائمة، ومهارة توظيف لغة الجسد المصاحبة في عملية التواصل، ومهارة إدارة الاجتماعات واللجان، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك المعارف والمهارات التي تساعده على إرسال واستقبال الرسالة بكفاءة وفاعلية.

الحادي عشر: معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً على العملية أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معناها أو تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال والتواصل، وبالتالي تسهم في عدم تحقق أهدافها المنشودة (عليان وسلامة،٢٠٠٢،١٥٨) .

إن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال والتواصل، وفي أي وقت من أوقاته، وقد تنتج هذه المعوقات عن المرسل أو الرسالة أو المستقبل أو قناة الاتصال أو الظروف البيئية والخارجية المحيطة. لذلك فهي تختلف باختلاف مصادرها ولا شك أن معرفة هذه المعوقات تساعد في الحد من تأثيرها السلبي على عملية الاتصال.

وبالاطلاع على الأدب التربوي يمكن تصنيف تلك المعوقات على النحو الآتي:

أولاّ: المعوقات المتعلقة بالأمور الشخصية:

هناك مجموعة من المعوقات التي تتعلق بالشخص ذاته (المرسِل، المستقبِل) وترجع هذه المعوقات إلى وجود الفروق الفردية بين الأفراد من القدرات والميول والرغبات والاتجاهات، الأمر الذي يترتب عليه انعكاس على طريقة إدراكه للأمور بطرق وأساليب مختلفة

ويمكن إجمال بعضٍ من بين هذه المعوقات التي تتعلق بكلا المرسل و المستقبل في المؤسسة التعليمية في النقاط التالية:

1-تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة

2-الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل: فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

3-الاختلاف في المركز: بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه ، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جدا وغير دقيقة.

4-مصداقية المرسل: وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله ، ويؤثر مستوى ومدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

5-ضغط الوقت: فمثلا لا يتسع وقت المدير للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع. (حريم، ٢٠٠٦،٢٨٧).

أي أن الفروق الشخصية أو الذاتية تؤثر في طريقة إرسال واستقبال الرسالة بين المرسل والمستقبل، فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصوغها بكلمات شفوية أو مكتوبة تتنوع وفقاً لمشاعره وسلوكه وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعاً لمشاعره وسلوكه، والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والاتجاهات وغيرها قد يؤدي إلى فهم المستقبل لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

ثانياً: المعوقات المتعلقة بالأمور التنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة طبيعة تنظيم المدرسة وسياساتها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهمات والواجبات ، ولما كان الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ومستوى العلاقات الرسمية بين الافراد وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات، فإن فعالية الا تصال الإداري داخل المدرسة يتوقف على مدى مرونة الهيكل التنظيمي. (طبش، ٢٠٠٨،٣٣).

ويمكن إيجاز أوجه القصور في الهيكل التنظيمي والذي يؤثر في كفاءة الاتصال فيما يلي:

1-وجود مناخ تنظيمي معيق للاتصال: مثل نمط قيادة ديكتاتوري أو تركيز شديد في السلطة أو عدم عدالة نظم التحفيز وانعدام التفويض.

2-تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: قد تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح أو تشويش أو تحريف حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة.

3-اختلاف المراكز الوظيفية : يؤدي إلى التشويش في قنوات الاتصال الرسمي وخاصة فيما يتعلق بإصدار التعليمات والأوامر من أكثر من مصدر.

4-وجود مجموعات أو وحدات عمل متحفظة تجعل من الصعوبة تداول المعلومات بسلاسة في ذلك الميدان. (Ike,2010,5) .

وتؤكد الباحثة أن وجود رؤية وأهداف واضحة يتبناها البناء التنظيمي للمدرسة، ويدعمها هيكل تنظيمي معروف يحدد حقوق ومسؤوليات العاملين في كافة المستويات الإدارية يساعد إلى حد كبير في تسهيل وتفعيل عمليات الاتصال والتواصل. كما أن المناخ التنظيمي السائد يؤثر على كفاءة الاتصالات، وكلما كان هذا المناخ ديمقراطيا أدى إلى سرعة الاتصالات وزيادة نجاحها باتجاه تحقيق الأهداف

ثالثا: المعوقات المتعلقة بالأمور الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة):

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول إن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعداً أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية (عياصرة وآخرون، ٢٠٠٦، ٤٤).

أ- معوقات تتعلق بالرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء تشكيلها في رسالة إلى بعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة المعلومات وشكلها وحجمها ومعناها والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة في أثناء صياغتها ما يلي:

1- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

2- عدم وضوح الرسالة إما للاختصار الشديد فيها، أو لاستخدام لغة متخصصة يصعب على المستقبل فهمها ، أو لاستخدامه كلمات ذات معاني متعددة. (الديب،٢٠٠٩، ٢١٩).

3- قصور الوقت المحدد لتدفق الرسالة مما يسبب عدم الدقة في إعداد الرسالة وتحديد الهدف منها وبالتالي عدم تفهم المستقبل لما يقصده المرسل فهما جيدا.

4-فرض قيود كبيرة على الرسالة ويتمثل ذلك عندما يخشى الفرد عند الحديث أن تسبب أضراراً له أو لبعض المستقبلين مما يجعله غير واضح ومتقطع الأفكار.(العطاس، ٢٠٠٨، ٣٥٢)

ب-معوقات تتعلق بالوسيلة:

إنّ قناة الاتصال تعد ذات أهمية كبيرة، إذ يتوقف عليها نجاح عملية الاتصال والتواصل أو فشله، ومن أهم المعوقات المتعلقة بوسيلة الاتصال ما يلي:

٧. تحتاج وسيلة الاتصال إلى إجراءات مطولة لاستخدامها .

٨. عدم كفاية وسائل الاتصال اللازمة لإجراء الاتصال .

٩. الوسيلة المستخدمة للاتصال غير ملائمة للوقت المتاح فيه القيام بالاتصال والتواصل .

١٠.افتقار وسيلة الاتصال إلى التخطيط المسبق .

١١.الوسيلة المستخدمة للاتصال غير مناسبة للموضوع (مضمون أو محتوى الرسالة).

١٢.الوسيلة المستخدمة للاتصال غير مناسبة لطبيعة المستقبل (الدعس، ٢٠٠٩، ١٤٦).

ج-معوقات تتعلق بالبيئة:

من المعروف أن المدرسة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمدرسة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، وعملية التفاعل هذه بين المدرسة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف العمل ككل ليتسنى للمدرسة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون عوائق. ومنها:

1-الحيز المكاني الضيق يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.

2-اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده.

3-عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال. (فرج ، ٢٠٠٩،١٧٨).

ويضاف إلى تلك المعوقات العوامل البيئية المحيطة بالمعلم، وهي ما يطلق عليها بالعوامل الفيزيقية كالإضاءة الضعيفة و التهوية الرديئة وظروف الطقس كالحرارة العالية و البرودة الشديدة وأيضا التشويش الآلي أو الميكانيكي كأزيز الطائرات وأصوات الانفجارات وضجيج المصانع والمنشآت والسيارات، كل ذلك يؤثر بشكل كبير على درجة الانتباه عند المعلمين حين تلقي الرسالة و حين إرسالها (الدعس، ٢٠٠٩،١٥٢).

ومما سبق يمكن القول إن المعوقات التي تحول دون حدوث الاتصال التنظيمي الفعّال بين مديري المدارس والمعلمين متعددة ، فهناك المعيقات الشخصية التي تتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية، أو المعوقات الخاصة بالمستقبل مثل عدم إتقانه مهارات الاستماع واختلاف مستوى إدراكه، بالإضافة إلى المعوقات التنظيمية التي تتصل بالهيكل التنظيمي مثل تعدد المستويات الإدارية وغموض سياسة الاتصال، وهناك معوقات فنية تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوحها ودقتها وعدم ملاءمتها لمستوي المستقبلين وحاجاتهم ، وهناك معوقات تتصل بقناة الاتصال والتواصل مثل تعطلها أو عدم مناسبتها للرسالة وأخيراً هناك معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة وعوامل التشويش الداخلية والخارجية في المدرسة، وينبغي على المديرين الاستعداد لمثل هذه المعوقات والتدرب على أساليب التعامل معها وتجنب آثارها السلبية على عملية الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم في هذه الدراسة عن عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التربوية تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعد العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ،وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات التعليمية من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير لكل عمليات التفاعل بين العاملين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل والاتصال التنظيمي الفعّال يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة التعليمية، لذلك على المدير أن يجيد اختيار قنوات الاتصال المناسبة مع الآخرين وتوظيف الأدوات المناسبة له، بالإضافة إلى أنه يحتاج في عمله إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقه مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة المدرسية لكي يحقق رؤيتها المستقبلية، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال المستمر بهم بهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم.

ثانياً : الأداء الإداري
Performance Administrative

أولاً: مفهوم الأداء الإداري وتعريفاته

ثانياً: إدارة الأداء الإداري

ثالثاً: أهمية الأداء الإداري

رابعاً: عناصر الأداء الإداري

خامساً: أبعاد الأداء الإداري

سادساً: الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

سابعاً: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس

ثامناً: تقييم الأداء و خصائصه وفوائده وأهدافه:

تاسعاً: عناصر تقييم الأداء

عاشراً: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري

تمهيد:

يُعد الأداء الإداري من الموضوعات التي حظيت بعناية واهتمام الباحثين وذلك لأهميته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالأداء الجيد للعاملين يدفع بالمؤسسة قدماً، وفي المجال التربوي بشكل خاص ،وفي هذا الفصل نتطرق إلى مفهوم الأداء الإداري وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه .

أولاً: مفهوم الأداء الإداري وتعريفاته:

مفهوم الأداء لغة: ورد في القاموس المحيط لدى الفيروز أبادي أنّ الأداء يأتي بمعنى التأدية ،مثل: أدّى الشيء: أوصله نهايته وقضاه ،والاسم منه الأداء (قاموس المحيط،٢٠٠٨،٤٣).

مفهوم الأداء اصطلاحاً: فقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ، فقد عرّف الباحثان(بحر، وسويرح) الأداء الإداري الوظيفي بأنّه "ذلك النشاط الذي يقوم به المدير من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات ،والتي يجب عليه القيام بها كل في موقعه الإداري الوظيفي ،والأداء الأمثل :هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه (بحر وسويرح،٢٠١٠،١٠).

وعرّف ناصر الأداء الإداري بأنه يعني "قيام المدير بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة به ،وفقاً للمسؤوليات التي تحددها لها المؤسسة التي يعمل بها ،لتحقيق الوظائف التي يشغلها"(ناصر،٢٠١٠،٧).

– يرتبط الأداء الإداري بالناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، وتعددت التعريفات للأداء الإداري فمنهم من عرفه على أنه :"المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة" (عبد المحسن ،٢٠٠٢،٣٧)، ليتفق مع تعريف الشامان على أنه "إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهام وكفاية عالية "(الشامان ،٢٠٠١،١٣٣)، كما عُرّف بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهمات ،والذي يشير الى درجة تحقيق

المهمات الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد وإتمامها (خليفات، ٢٠١٠،٦٠٣)" . كما عرّفه محامدة: على أنه "مجموعة الأنشطة والوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات ".و تركّز هذه التعريفات على النشاط الذي يقوم به المديرمن خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات يفرضها عليه موقعه الإداري(محامدة ،٢٠٠٥،٢٨) ،ونجد أيضاً بعض التعريفات التي ركزت على الأداء الأمثل ،كتعريف (المعشر ،الهيتي ،٢٠٠٤،٣٢٨)للأداء الإداري بأنه "مستوى الكفاءة التي يظهرها القائد في أدائه لمهامه ومسؤولياته الوظيفية خلال مدة شغله لمنصبه". وتعريف (Frazer,fraser,2001,228) بأنه "مستوى إنجاز سلوكيات وأفعال محددة تغطي كل أنشطة ".وتعريف (العواملة،٢٠٠٤) على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبّرة عن قيام المدير بعمله وتتضمن جودة الأداء ،وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة ،فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص(العواملة،٢٠٠٤،٦٦). وقد تم التركيز في هذه التعاريف على قيام المدير بالواجبات والمهام ،والتزامه بمتطلبات الوظيفة التي أسندت إليهم وتحمّلهم للأعباء والمسؤوليات المستندة على عاتقهم على أكمل وجه.

مما سبق نلاحظ أن هذه التعريفات تتفق على أن الأداء الإداري حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين ،بينما ربطته تعريفات أخرى بسلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل وبناء على المضامين السابقة يمكننا القول إنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد للأداء الإداري ،فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد ،وهذه التعريفات مكمّلة لبعضها البعض فالأداء الإداري هو فعّالية شمولية مستمرة تركز على جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير قولية كانت أم فعلية تبرز قدرته على خلق التطوير ومتابعته في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المرسومة ، فهو يشمل الأداء العملي والمهني للمدير من إدارة الوسائل والأساليب وسلوك الموظفين ،وإدخال التطويرات الضرورية في التنظيم الإداري مما ينعكس على إدارة المؤسسة بأكملها.

ثانياً: إدارة الأداء الإداري:

تعبّر إدارة الأداء عن عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التوصل إلى توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أداؤها، وتعرّف كيفية المحافظة على الأداء الحالي وتحسنه وتطويره، وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها (باكال وموسى٢٠٠٢،٢). لذا تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها بإدارة الأداء من أجل تحقيق مجموعة أمور، وقد حددها سبنسر بالنقاط الآتية:

- تخطيط الأداء: وتعني تعرف مسؤولياته الوظيفية ،وتوقعات العمل ،وكذلك وضع الأهداف والتوقعات.
- التوجيه :وتتضمن تقديم التغذية الراجعة ومساندة تطوير الأداء.
- تقييم الأداء :وتعني تقديم المعلومات عن الأداء الفعلي للعاملين.
- تنمية المسار الوظيفي: وتشمل التخطيط لمهام وظيفية مستقبلية مصممة للحصول على خبرات.
- تطوير المهام الوظيفية وتنمية علاقات التلمذة المهنية (سبنسر،١٩٩٩،٣٨١).

كما تتضمن إدارة الأداء: تحليل كفاءة الأداء للعاملين بالمنظمة ،والتعامل مع خصائص العمل من خلال إعادة تحليل العمل ،بالإضافة إلى تعديل الواجبات والمسؤوليات ،ومنح الصلاحيات وتعديل قواعد العمل.

ويتضح من ذلك أن إدارة الأداء تهتم بتحديد واجبات كل وظيفة وتعرّف واقع الأداء، والاستفادة من التغذية الراجعة مما يساعد على تطوير الأداء . ولما كانت إدارة الأداء تهدف إلى تحسين وتطوير أداء العاملين بما يحقق إنتاجية أعلى ورضا أكبر للعاملين ،فإن تحقيق ذلك الهدف يعتمد على أمور عدة كما ذكرها السلمي :

أ) فهم العوامل والمحددات التي تشكل الأداء وتتحكم في مدى كفاءته.

ب) تعرف الأساليب والأدوات التي تستخدم للتأثير في تلك العوامل بحيث يتحسن مستوى الأداء.

ج) الاستخدام الجيد لتلك الأساليب (السلمي،٢٠٠١،٢٦٥).

وعليه فإن فهم هذه المحددات ، وطبيعة العلاقات القائمة بينها تعد خطوة جوهرية وفعّالة في إطار بناء نظام فعال لإدارة الأداء، وذلك لتنمية المهارات الإدارية للعاملين بما يعود بالنفع على المنظمة

وعلى العاملين أنفسهم.للوصول إلى التفوق في إدارة الأداء ، فإن هذا يتطلب أن يكون العاملون قادرين على التعلم والنمو المهني. مما يساعدهم على الإلمام بالمجالات المختلفة والمتنوعة المرتبطة بالعمل، وعلى إبراز سماتهم الإيجابية وتحسين أدائهم ، مع توفير المعلومات المفيدة للمنظمة (شوارنر،٢٠٠١،٦).

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن أداء مدير المدرسة يتضمن المهام والمسؤوليات المنوطة به حيث يتم ترجمتها إلى أنشطة وممارسات تعمل على تيسير العمل في المدرسة وتحقيق أهدافها. وتجدر الإشارة إلى أن أداء مدير المدرسة الفعال لا يتأتى بطريقة عشوائية ، ولكن يتصل اتصالاً مباشراً بثلاثة عوامل: بمستوى مهارة المدير، لدوافع الإدارة، المناخ التنظيمي . فالأداء الإداري متغير تابع يعتمد على تلك العوامل بما يساعد على توفير بيئة تنظيمية فعّالة والتي من شأنها أن تعزز هذا الأداء وتدعمه.

يتضح مما سبق أن مدير المدرسة يحتاج لإتقان إدارة الأداء حتى يتمكن من تهيئة بيئة تنظيمية تحث على الأداء الإداري الفعال، وتحسين العلاقات القائمة بين هؤلاء العاملين ومساعدتهم على فهم متطلبات القيام بوظائفهم وتنمية المهارات الإدارية للعاملين بها .

ثالثاً: أهمية الأداء الإداري:

يعدّ الأداء الإداري الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة داخل المؤسسة ، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة ،والدولة ،خاصة حين يتصف أداء العاملين بالكفاءة والفعالية .ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

يمكن أن نستنتج أن الأداء على أيّ مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها يمكن اعتباره رافداً حقيقياً من روافد أسباب بقائها واستمراريتها (ناصر،٢٠١٠،٥١).

ويضيف (الغبيوي) أنّه يعدّ الأداء عاملاً مهماً من عوامل رفع وزيادة الفاعلية والجودة بالمؤسسة ،ولذلك تركز الكثير من المؤسسات الحديثة جهودها في سبيل الارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص كثيراً من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء لتحقيق مستويات إنتاجية عالية ،ولا يقتصر هذا الأمر على المنظمات الحكومية وحدها، بل يتعداه إلى جميع المنظمات والأعمال الأخرى ،فغاية كل مؤسسة هو تحقيق مستويات أداء عالية تزيد من فاعليتها وتحقق أهدافها (الغبيوي،٢٠٠٣، ٥٩) .

وأشار السهلي إلى أن الأداء الإداري الوظيفي يعد من الموضوعات المهمة في علم الإدارة ،كونه مرتكزاً مؤشراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع ،سواء كانت صناعية ،أو تجارية ،أو تربوية تعليمية ،إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التطويرات الضرورية في التنظيم الإداري ،أو في سلوك الموظفين ،أو في الوسائل والأساليب الإدارية ،أو في كل هذه النواحي مجتمعة ،مما يؤثر على سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً (السهلي،٢٠٠٧،٣٥) .

رابعاً: عناصر الأداء الإداري:

اتجه الباحثون للتعرّف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الإداري الوظيفي للعاملين وتنميته كما ذكرها (العجلة) ومن هذه العناصر ما يلي:

١. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها ،وهذه الأنشطة تتمثل في :الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن، وتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل ،والأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء.
٢. العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: إنّ معرفة الأنشطة يتم عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويتم ذلك على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة ،مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.
٣. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي إلى العمل: فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يتم تحديد المواصفات المطلوب توافرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة(العجلة،٢٠٠٩،٦٥).

ومما سبق نستنتج أنّ عناصر الأداء تتصل بطبيعة العمل وأنشطته، وبالموظف وقدراته، وبطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل .

كما يتكون الأداء الإداري من مجموعة من العناصر كما ذكرها درة والصباغ أهمها :

١. بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وخارجية:

-العوامل الداخلية: أي ما يؤثر على أداء الموظف من آلية العمل وهيكلة الإجراءات المستخدمة فيه.

-العوامل الخارجية : والتي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية والتكنولوجية، و السياسية ،والحضارية والقانونية.

٢. متطلبات العمل :وتشمل المعارف العامة والمهارات والمسؤوليات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو الوظيفة من الوظائف (درةوالصباغ،٢٠٠٨،٣٠٥).

ويضاف إلى هذه العناصر الأخيرة عناصر أخرى ذكرها جبر وهي :

١٣.كفايات العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ،وكمية العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل.

١٤.المثابرة والوثوق: ويقصد بها الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمّل المسؤوليات الموكلة إليه وإنجازه للأعمال في أوقاتها المحددة (جبر ،٢٠١٠ ،٥١).

ويشير كردي (٢٠١٠) إلى أهم هذه العناصر:

_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

_كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ،ومقدار سرعة الإنجاز.

_المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية ،وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

فالأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية للوحدات في المؤسسة ،في حين يكون أداء الوحدة التنظيمية ناتجاً عن مجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة. ومن هنا يبرز أهمية العمل الإداري أو الأداء الإداري الفردي ، لأن أي خلل في هذا العمل سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة (كردي،٢٠١٠، ٧٦).

ومما سبق فإن الأداء الإداري للمؤسسة يتمثل بمجموع أداء العاملين في المؤسسة،وأن أي خلل في عمل الأفراد أو الوحدات سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة، فبدون هذه العناصر مجتمعة لن تتمكن من قياس وتحديد أداء العاملين في المنظمات ،ومن ثم الحكم على جودة الأداء.

خامساً: أبعاد الأداء الإداري:

من خلال مراجعة أدبيات الأداء ومقاييسه ،نبين وجود فريقين مختلفين ،الأول يركز على مدخل الوظيفة (العمل) كالمهارات الإدارية ،مهملاً بذلك الجانب السلوكي ،والثاني يركز على المدخل السلوكي مثل الاتصالات الشفهية ،والمبادرة ،والقدرة على التأثير ،وفهم حاجات المرؤوسين مهملاً مدخل الوظيفة (موصللي، ٢٠١٣،٥٠). و من أشهر تقسيمات أبعاد الأداء الإداري ما يلي:

- القدرة: ويقصد بها أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان في مقابل معايير الأداء المستهدفة ،وتتكون القدرة من حصيلة تفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة ،فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي يملكها الفرد عن شيء معين و المهارة هي تطبيق لمعارف الفرد ،والحصول على خبرة من هذا التطبيق ،تساعده في صقل قدراته.
- الرغبة : التي تتعلق بدوافع الفرد وهي أكثر تعقيداً من القدرة من ناحية تكوينها ، أومعالجتها ، أو التنبؤ بها وحتى قياسها ،وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف ،فالاتجاهات هي مجموعة من الآراء والأفكار في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله ،وتؤثر في سلوك الفرد تجاه هذه

الأشياء ،أما المواقف فهي مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الفرد في مكان وزمان معينين وتتطلب منه أو تملي عليه تصرفاً معيناً (أبو علي،٢٠١٠،٧٨).

كما قسم **(Jeffery,and Others,2001,181-196)** أبعاد الأداء الإداري إلى ثلاث مجموعات من المهارات وهي:

- مهارات العلاقات الإنسانية :وتضم الاتصالات ،والمبادرة ،والحساسية ،والتأثير والتابعية.
- المهارات الإدارية: التي تضم جميع وظائف الإدارة وتفويض السلطة.
- المهارات التقنية :والتي تشمل القدرة على الحديث شفوياً، وتحليل المشكلة ،والمحاكمة العقلية ،والتوافق مع رسالة المنظمة ،والقدرة على تحمل الضغوط.

يتضح مما سبق أن الأداء الإداري متعدد الأبعاد بطبيعته ،وأن هذه الأبعاد تتعلق بذات الفرد وطاقاته الجسمية والعقلية وطبيعة عمله ووضوح مسؤولياته ،وكذلك الإنجاز الذي يحققه ومدى توافقه مع معيار العمل ،إضافة إلى أنها ترتبط ببناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين

وعلاقات الزملاء في العمل ، والأجور والمكافآت التي يتقاضاها الموظفون ،لذلك لا بد من الاهتمام بهذه الأبعاد عند التفكير والتخطيط

لعمليات التطوير في أي منظمة، لكي تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة واحتياجاتها وقدراتها الفعلية ،ودون ذلك سيكون من الصعب على المنظمة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة لتطوير الأداء الإداري مستقبلاً.

سادساً: الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

تتحدد قدرة أي مؤسسة نحو التطوير في مدى مسايرتها للاتجاهات الحديثة والفكر المعاصر في أداء هذه المؤسسة، كما أن الأداء الإداري للمؤسسة يعتمد على تعلم الأفراد وقدرتهم على اكتشاف خبرات جديدة ،والذي من شأنه أن يؤثر في تطوير أداء العاملين ،ومن ثم أداء المؤسسة ككل.

وهذا ينطبق على المدرسة باعتبارها مؤسسة من مؤسسات المجتمع ، المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المطلوبة لتحقيق هذا التقدم ،فإن على كوادرها الإدارية أن تهتم بتطوير أدائها وذلك بالاطلاع على الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطور الفكر الإداري المعاصر.

ولما كان الأداء الإداري لمدير المدرسة يتضمن مجموعة من الجوانب الأساسية ،والتي من بينها :إدارة التغيير ،وإدارة الوقت ،وتفويض السلطة ،واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الإدارية التي يؤدي ممارستها بشكل أفضل إلى تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة ،ومن ثم يمكن الاستفادة من النظريات والمداخل الإدارية في الفكر الإداري المعاصر لتحقيق هذا الهدف.

١. إدارة التغيير:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، عالم التغيرات السريعة ،ولا بد من مواكبة هذا التغيير بما يتفق مع أوضاعنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية ،بحيث نحافظ على ذاتنا ،ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه.

ويقصد بإدارة التغيير قدرة المدير على مواجهة التغيرات الخارجية المتسارعة، والداخلية الذاتية وقد يتم ذلك بعدد من الأساليب على هيئة ردة فعل لعمليات التغيير (أبو علي،٢٥١،٢٠١٠).

ويقول الخضيري (٢٠٠٣) :إن إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينة بذاتها، وتحمل أبعاداً وظيفية جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقة تحررية تبقى تؤكد على حرية الإنسان.،ومن مقومات نجاح إدارة التغيير ما يلي:

1- الحرص على وضع أفضل النظم الإدارية والهيكلية في ترتيب الأفراد.

2- العمل على تنمية قدرات الأفراد بطريقة مستمرة.

3- الحرص على حسن استخدام كل من الوقت والموارد المتاحة.

4- التدريب على مواجهة المشكلات والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

5- الحرص على أن يدرك كل فرد مسؤولياته وحدوده ودوره في المؤسسة مهما صغر.

6- الحرص على الوصول إلى أعلى مستويات الإتقان في الأداء.

7- عدم الإقدام على أي عمل قبل دراسته دراسة موضوعية دقيقة في ضوء التسارع العلمي والتقني المعاصر (الخضيري،٢٠٠٣،٢٥٦).

ومما سبق يتضح أن إدارة التغيير كأحد جوانب الأداء الإداري المعاصر والاتجاهات الحديثة في الإدارة ،كما أن نجاح المدير في إدارة التغيير يمكنه من أن يسهم في تطوير الأداء في المدرسة.

٢. إدارة الوقت:

ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت سواء أكان وقت العمل أم الوقت الخاص من خلال عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير بفترة زمنية محددة وتحقيق فعالية مع استثمار هذا الوقت للوصول إلى الأهداف المنشودة (أبو علي،٢٠١٠،١٦)

قدم جاكسون وهاين (Jackson and .Hayen). مقترحات قيمة فيما يتعلق بمبادئ وأسس إدارة الوقت فعلى المدير القيام بما يلي:

1- مراجعة المهام التي ينبغي إكمالها ،ليرى هل بالإمكان إنجازها في وقت أقل.

2-الرغبة في القيام بالمهام الصعبة

.

4- أن لا يفوض أحداً للقيام بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع.

5-الحذر من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها.

6-الاهتمام بتوضيح الإرشادات والأوامر التي توجه للعاملين معه، فإذا كان عليه أن يشرح مرة ثانية ،أو أن يصحح الأخطاء فإن التوفير في الوقت بالتفويض يمكن أن يضيع سدى.

7-الحزم وعدم تأجيل أي عمل ،إذا لم يكن هناك حل مباشر يجب أن يستمر المدير في القيام بعمل شيء آخر ،والعودة إلى المشكلة في وقت لاحق.

8-أن يسند للعاملين معه أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم فإذا لم يجد المدير شخصاً ما يفوض إليه المهام فمن الأفضل له أن يعد شخصاً لذلك ، فالتفويض أساس لإنجاز قدر أكبر من الأعمال في الوقت المتاح.

9-أن يخطط لفترة غيابه وماذا يجب أن يقوم به الآخرون أثناء غيابه فالتخطيط يمكن أن يوفر الوقت الكبير.

10-أن يحافظ على وقته ووقت العاملين معه وعدم إهدار وقتهم .

11-القيام بالمهام البسيطة في متناول يده لإنجازها في الوقت غير المستثمر، فمثلاً يمكنه أن يقرأ البريد ويجري الاتصالات التلفونية بينما يكون منتظراً لتقرير ما من العاملين معه ، مثل هذه الأشياء لا تتطلب فترات محددة من الوقت (جاكسون وهايل،١٩٩١،٢٣٥).

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة الوقت بالنسبة لمديري المدارس تتلخص في تحديد أهداف وأولويات عملهم اليومي ، سواء أكان ذلك يتعلق بالمعلمين أم الطلاب أم الموظفين الإداريين أم العاملين أم أولياء الأمور ، وأفضل طريقة لتحديد الأهداف والأولويات هو إعداد قائمة يومية بما يريد مدير المدرسة القيام به من أعمال .

كما يتضح أن إدارة الوقت كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة يمكن تطويره من خلال تطبيق الفكر الإداري المعاصر.

٣. صنع واتخاذ القرارات:

هنالك بعض المهارات الأساسية والتي على مدير المدرسة –كصانع للقرار– مراعاتها كما ذكرها أحمد وهي

:

1-تعرف المشكلة والعوامل المسؤولة عنها.
2- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة
3- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار.
4- إشراك الإداريين والمعلمين في صنع القرار.
5- تحديد طرائق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد وكذلك تأثيرهم به.
6- تعرف المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذه.
7- تحديد النتائج المترتبة على القرار.
8- متابعة تنفيذ القرار لتحديد مدى فاعليته.
9- كسب تأييد المتأثرين بالقرار (أحمد،٢٠٠١،١٧٠).

٤. تفويض السلطة:

السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر أو التوجيهات للمرؤوسين ومطالبتهم بالطاعة وفق القانون .والتفويض يعني التنازل عن بعض سلطات الرئيس أو منحها أو تخويلها إلى المرؤوسين مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج السلطة المخولة ،فالتفويض هو الدفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات الأدنى ، لإكسابه السلطة المطلوبة لإنجاز المهام (أبو علي،٢٠١٠،٧٨).

هناك عدداً من المبادئ تنطلق منها عملية التفويض وتتمثل في:

1- مبدأ التحديد الوظيفي :ويعني وظيفة كل فرد داخل المدرسة بوضوح لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإدارية له .

2- مبدأ مستوى السلطة: ويعني معرفة كل رئيس في كل مرحلة من مراحل المستويات الإدارية لكيفية ممارسة السلطة التي منحت له ،وهذا يعني أن كل مستوى من المستويات الإدارية له سلطاته.

3- مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة: ويعني تفويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة حسب قدرتها وميولها واستعدادها مع معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التسلسل الإداري في المدرسة.

4- مبدأ المسؤولية المطلقة : و يعني التزام العامل بأداء واجباته وفقاً لما يريده المدير المفوض.

5- مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية : ويعني أنه لا مسؤولية بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية فهما متلازمتان ومرتبطتان وظيفياً.

6- مبدأ توحيد مصدر الأوامر : ويعني عدم تعدد المدراء للعامل الواحد وهذا يعني أن الأوامر والتعليمات تصدر من مدير واحد للعامل وعلى العامل أن يلجأ إلى هذا المدير وحده للمراجعة والمشاورة (أبو علي،٢٠١٠،١٢٩).

ومن مزايا تفويض السلطة كما ذكرها السيد عليوه(٢٠٠١) ما يلي:

1- إعداد العاملين إدارياً وفنياً عن طريق إشراكهم في صنع القرار.

2- تشجيع العاملين وتحفيزهم بما يرفع مستوى أدائهم .

3- تخفيف ضغوط العمل عن المديرين وتفرغهم لمهام أكثر أهمية (السيد عليوه،٢٠٠١،٨٢).

ومما سبق فإن تفويض السلطة ضرورة لمواجهة المسؤولية بكفاءة، بشكل خاص إذا كانت مسؤوليات المدير أكبر من قدرته الشخصية على القيام بها، فكلما زاد حجم العمل واتسع مجاله وتعددت الوظائف الخاصة به، كان تفويض السلطة أمراً واجباً.

سابعاً: العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس:

إن التطوير الإداري نابع من البيئة التي ينشأ فيها، ويمتد أثره كذلك إليها ،لذا يتوقف نجاحه على عوامل عدة منها:

١. العوامل المادية:

تتأثر العملية التربوية والمؤسسات المشرفة عليها وبخاصة الإدارة التربوية بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع ،فإذا كان المجتمع قوي اقتصادياً فإنه يعمل على توفير أفضل الخدمات وأحسنها لأبنائه ،أما إذا كان المجتمع ضعيف اقتصادياً أو يعاني عجزاً في الميزانية ،فإنه

سيضطر إلى التنازل عن كثير من الأهداف والطموحات التي رسمها وسعى إلى بلوغها. وإن تحسين العملية التربوية بما تتضمنه من إعداد المعلمين وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية ،وتطوير البرامج التعليمية، ومعدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين ، وكذلك تطوير الأبنية المدرسية يتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لإجراء عملية التحسين المرجوة ،فالعامل المادي من أهم العوامل المؤثرة في التطوير لما له من آثار إيجابية على العملية التربوية (أبو علي،٢٠١٠،٥٥).ويمكن تقسيم العوامل إلى:

- عوامل تتعلق بالمدرسة: التي تشمل المباني المدرسية ومرافقها (المختبرات ،والمكتبات ، وملاعب ،وحدائق، وساحات) وللتسهيلات المادية المدرسية دور خلاق في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج، فتهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر لأسرة المدرسة راحة نفسية تدفعها إلى المزيد من التقدم والإبداع(العمايرة،٢٠٠٢،١٢٧). وهنا يتوجب على مدير المدرسة تنظيم البناء المدرسي وتحديد احتياجات تحسينه ،واستثمار جميع المرافق بما يخدم عملية تطويرالعملية التعليمية التربوية ،مما يسهم في تحسين أدائه ومستوى أداء الطلبة ،ومضاعفة جهود العاملين في المدرسة.

- عوامل تتعلق بالحوافز: فالحوافز هي "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعده في توجيه الأداء وإن درجة رضا العامل عن عمله تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه سواء أكان نقدياً أم غير نقدي .ويمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين هما:

-حوافز إيجابية : و يقسمها (محيسن، ٢٠٠٤) .إلى حوافز مادية تتمثل في الأجر والراتب، والعلاوات السنوية ، والمكافآت على ساعات العمل الإضافية وغيرها، وحوافز معنوية تشمل الترقية ، وتقدير جهود العاملين في الإدارة ، وتقويم الأداء وغيرها (محيسن،٤٧) .

- حوافز سلبية: التي تقسّم بدورها إلى حوافز سلبية مادية تتمثل في الحسم من الراتب ، وتوقيف العلاوة ، والفصل جزئياً أو كلياً من العمل (محيسن، ٢٠٠٤،٤٩)، وحوافز سلبية معنوية تشمل حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف أو بتوجيه إنذار له سواء أكان لفظياً أم خطياً (ربايعة،٢٠٠٣،٦٧).

وعليه يمكن عد البيئة المادية للمؤسسة التعليمية بما تشمله من مكونات عديدة جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات التعليمية ،الأمر الذي يجعل تكييف البيئة المدرسية مع الحاجات التعليمية الجديدة والتوجيهات التربوية الحديثة أمراً ضرورياً، كما أنه من غير الممكن أن تقوم العملية الإدارية

بشكلها الصحيح دون الاهتمام والعناية بالمكان الذي ستتم فيه هذه العملية، وكلّما كان المبنى المدرسي ملائماً ومجهزاً بكافة سبل ووسائل الراحة فإنّ ذلك سيكون له أثر إيجابي ليس على العملية الإدارية فحسب بل على العملية التعليمية برمتها ،لذا يفضل إعادة النظر في البناء المدرسي والاهتمام به من جميع الجوانب بدءاً بالتصميم والتشييد ثمّ التجهيز ،وبالإضافة إلى تأثير البناء المدرسي على عمل المدير تأتي الحوافز بشتّى أنواعها المادية والمعنوية كأحد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية الدافعة للعمل، وترى الباحثة أنّ انعدام الحوافز الإيجابية وكذلك الأجور المتدنية التي لا تفي بأبسط متطلبات الحياة، يُعدّ من أبرز عوامل الإهمال الإداري ،وتفشّي اليأس والإحباط في نفوس الكثير من مديري المدارس ،وهذا بدوره ينعكس على نفسيتهم وأدائهم ،لذلك كان لتطبيق نظام الحوافز دور باعث على مزيد من التقدم والعمل تنعكس آثاره الإيجابية على جميع أصعدة العملية التربوية.

٢. العوامل البشرية:

يُعد العامل البشري من أهم العوامل التي تحيا بها النظم المدرسية ،كما يعدّ المحرك الأساسي لجميع أنشطتها لذا يجب أن يتميز هذه العامل بقدرات ومهارات فنية ومعرفية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها داخل المنظمة (أبو علي ،٢٠١٠، ٦١) ويتم العمل على تطوير الأداء الفني والمهني للمديرين ورفع كفاياتهم من خلال:

- برامج التدريب : فالبرامج التدريبية وسيلة مهمة لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة في تحقيق تنمية للمهارات وصقل للقدرات ، وزيادة للحصيلة المعرفية ،وتحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك نحو الأفضل وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة كماً ونوعا (سعدية،٢٠٠٥، ١٨).
- المحاضرات: وهي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه (نتيل،٢٠٠٧، ٤٢) .
- الندوات: يُناقش في الندوة موضوع يُطرح من قبل مجموعة من المختصين ويُفسح المجال للمتدربين لطرح أسئلتهم وأفكارهم التي تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه ومناقشتها مع المختصين (ربايعة،٢٠٠٣، ٦٠).
- المؤتمرات : تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب ،وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المتدربين وبالتالي إعطاء الفرصة للتعبير وسماع آراء الآخرين(أبوعلي،٢٠١٠، ٦٧).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على الطاقات البشرية التي تعمل بها، لذلك يجب أن تتميز تلك الطاقات بنوعية مهاريّة ومعرفية عالية، والعمل على رفع كفاياتهم من خلال تطبيق كافة برامج التدريب والتي تعدّ من وجهة نظر الباحثة أحد أبرز أشكال الاستثمار في وقتنا الحالي، بحيث تهدف برامج التدريب بصورة أساسية إلى إكساب المديرين المهارات والمعلومات الكفيلة برفع مستوى أدائهم الإداري وصقل مواهبهم، وحل لمشاكل الأداء الإداري، كما أنّ التدريب يعدّ وسيلة من الوسائل التي تجعل المديرين أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير حتى يصبحوا أكثر معرفة واستعداداً على أداء المهام المطلوبة منهم وتحسين إنتاجهم داخل المدرسة.

٣. العوامل الاجتماعية:

تعد العلاقات الاجتماعية والإنسانية من أهم العوامل في الإدارة ،فالقدرة على العمل مع الآخرين والتعامل معهم بأسلوب هادف وبطريقة سليمة ،هي من أهم السمات الرئيسية المميزة للشخصية الإدارية الناجحة.وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية من أهمها:

- معرفة دافعية العمل: تعبّر الدوافع عن حاجات الإنسان التي تنبع من داخله، والحاجات عديدة ومتنوعة ،إلا أن (ماسلو)Maslow صنّفها إلى خمس فئات عرفت بهرم الحاجات وهي :الحاجات الفيسيولوجية ،حاجات الأمن والأمان ،الحاجات الاجتماعية ،الحاجة للتقدير ،الحاجة لتحقيق الذات.
- معرفة ديناميات الجماعة: وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها، بما يساعد المدير على القيام بالتوجيه السليم لأفراد الجماعة العاملين معه ،ويمكنه من تحقيق تفاعل إيجابي مثمر بين أعضاء الجماعة.
- الروح المعنوية: هي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة وتعكس نوع العلاقات الإنسانية وتوجه سلوك الجماعة (أبو علي، ٢٠١٠،٦٨).

وترى الباحثة أن العلاقات الاجتماعية ورفع الروح المعنوية للعاملين من العوامل المهمة المسؤولة عن تعزيز العمل ونجاحه، من خلال الوسائل والأساليب السلوكية التي يمكن عن طريقها استثارة دافعية العاملين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج ،ورغم أنّ الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وبالمجموعات غير الرسمية يفتقر في بعض الأحيان إلى التركيز على العمل ،يبقى للجو الأسري السليم الذي يسود المدرسة أثر كبير على جودة إنتاج العاملين فيها .

٤.العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة ،فالعامل السياسي يؤثر بشكل مباشر على نمط الإدارة التعليمية مما ينعكس تأثيره بالتالي على الإدارة المدرسية وتؤثر العوامل السياسية في النظام التعليمي من خلال:

- النظرة السياسية أو الإيديولوجية السياسية :على اعتبار أن "رسم السياسة التعليمية لا يتم بنجاح إلا إذا كانت الصورة عن المواطن الذي يتمناه المجتمع في ضوء تطلعات المستقبل واضحة ،فهذا يتطلب بالضرورة وجود نسق فكري عام يتبناه المجتمع ،ويحدد معايير السلوك والتفكير "(أبو علي،٢٠١٠،٧٨).

- الظروف السياسية الطارئة : وهي الظروف التي تفرض نفسها على الدولة فتجبرها على تعطيل سياستها التعليمية أو التخلي عنها مثل الحروب والكوارث، والأزمات الصحية وغيرها.

- القوانين المؤثرة في النظام: هناك مجموعة من القوانين التي تؤثر على النظام التعليمي بشكل مباشر، ويندر أن تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ،سواء كان من قوانين تتعلق بالبيئة أو قوانين تتعلق بالعلاقات مع العاملين ،أم القوانين المتعلقة بالنظام الاقتصادي (أبو علي،٢٠١٠،٧٨).

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنّ نوعية الأنظمة السياسية التي تنتمي إليها الأنظمة التعليمية هي من تحدد القوى المتحكمة والموّجهة لسياسة البلد ومن ثمّ فهي من يوّجه بوصلة العمل التعليمي ،ولعلّ ما يحدث اليوم على الأراضي السورية أكبر دليل على مدى أهمية وتأثير العامل السياسي في القطاع التعليمي ،فلم تسلم أي مؤسسة تربوية بكافة مكوناتها المادية والبشرية من ضغوط الحرب على سورية وآثارها الهامة، التي انعكست بصورة مباشرة على دور المدارس التي أصبحت مراكز للتعليم وإيواء المهجرين ومعالجة الأزمات النفسية المترتبة على هذه الحرب .وبناءً على العرض السابق للعوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس ، يمكننا القول إن العملية التعليمية تعكس واقع المجتمع الذي تعيش فيه ،وهي صدى له ، فللعوامل المادية تأثير كبير على العملية التربوية ، فكلما ارتفعت ميزانية الدولة استطاعت توفير أفضل الخدمات لتلبية حاجات القطاع التربوي،

وهذا بالضرورة لن يحدث إلا بوجود طاقات بشرية مدربة وذات كفاءة عالية، تعمل بأسلوب هادف وبطريقة سليمة في جو يسوده الالفة والروح المعنوية العالية، وهذا كله يتوقف على مستوى الاستقرار السياسي في البلد ودرجة التدخل الحكومي في ميدان إدارة التعليم ونظمه .

ثامناً: تقييم الأداء و خصائصه وفوائده وأهدافه:

عرّف كل من قوي وسلمى (٢٠٠٦) بأنه "عملية لوضع التقديرات المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل "

وتتسم عملية تقييم الأداء بالخصائص الآتية التي ذكرها كل من قوي وسلمى كما يلي:

1-يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية في المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها .

2-عملية مشتركة تضم مجموعة من الأفراد سواء أكانوا من المسؤولين عن العمليات الإدارية أم من الموظفين.

3-عملية شاملة لا تختص بالأعمال المؤسسية الكبيرة ،بل تلزم كل شخص يقوم بعمل ما، أي أنها لازمة لجميع المستويات الإدارية.

4-عملية مستمرة (موسمية ،دورية ،يومية)ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

5-عملية إيجابية تستهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الفرد في سعيه لتحقيق الهدف. (قوي وسلمى،٢٠٠٦،٩٧).

١ -فوائد تقييم الأداء:

تنحصر أهم فوائد تقييم الأداء كما أوردها (أبو علي) فيما يلي:

1-رفع الروح المعنوية : ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضوع تقدير واهتمام الإدارة.

2-إشعار الموظفين بمسؤولياتهم : عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأداءهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء ،وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة ،فإنهم يشعرون بمسؤولياتهم تجاه العمل ويبذلون ما في وسعهم لإنجازه بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

3-وسيلة لضمان عدالة المعاملة : تضمن الإدارة أن لكل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

4-الرقابة على الرؤساء : يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ،ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

5-استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.

6-تقييم سياسات الاختيار والتدريب :تعد عملية تقييم الأداء اختباراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الموظفين بما يشير إلى مستوى الأداء.(القحطاني ،٢٠١٤، ١٦).

٢- أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الرئيس من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد ،وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات من يحتاج لذلك من الموظفين، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس علمية وموضوعية ، فضلاً عن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية التي أشار لها(قوي وسلمى) كما يلي:

1-جلب مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

2-المساعدة في الحكم على مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

3-تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

4-وسيلة استرجاعية توضح المطلوب من الموظفين وفق معايير محددة.

5-تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.

6-اكتشاف نواحي القدرة والضعف في الأداء لدعم نواحي القوة وعلاج أوجه الضعف.

7-البحث عن الوسائل العلمية لتطوير الأداء.(قوي وسلمى،٢٠٠٦، ٩٧).

تاسعاً: عناصر تقييم الأداء :

تعد عناصر تقييم الأداء من الإجراءات التطبيقية التي تسهم مباشرةً في نجاح عملية التقييم لأنها تشكل إطاراً متكاملاً في نظام تتفاعل وتتتابع عناصره للوصول إلى تقييم جيد يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .وتتمثل عناصر تقييم الأداء كما ذكرها كلّ من (قوي وسلمى) في سبع مراحل هي:

-تحديد الغرض: يجب صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف بقية الإدارات وأهداف تقييم الأداء كمرشد للرؤساء في عملية التقييم.

-المسؤول عن التقييم :يتولى التقييم الرئيس من خلال تقييم مرؤوسيه أو يقوّم المرؤوسون أداء رئيسهم أو يقيّم الزملاء كل من للآخر أو بوجود لجنة تختص بتقييم أداء كل عامل وكل إدارة ،ولكن الشائع في المنظمات هو قيام الرئيس بتقييم العاملين توافقاً مع مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي.

-تحديد الوقت المناسب للتقييم: يجب تحديد الوقت المناسب والكافي للقيام بعملية التقييم والحكم على مدى نجاح الموظفين أو تقدمهم في العمل حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها كل فرد.

-تحديد معايير التقييم :يجب تحديد المستويات التي يعد عندها الأداء مرضياً قبل القيام بعملية التقييم، لكي تكون أساساً للمقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري ،فقد تسهم هذه المعايير بفاعلية في تعريف حجم ونوعية العمل المطلوب إنجازه من قبل الموظف ،فضلاً عن تبصير الرئيس بالنقاط التي يجب التركيز عليها لتطوير أداء الموظفين معه من خلال:

أ- المعايير الكمية :تشمل الجوانب التي يسهل التعبير عنها مثل كمية الإنتاج والمبيعات.

ب- المعايير التقديرية: تعبر عن الخصائص غير الملموسة التي يتصف بها العاملون مثل روح المبادرة ، والانضباط ،والثقة.

-تحديد الطريقة المناسبة للتقييم : تتوقف فاعلية تقييم الأداء على فعالية الطريقة المستخدمة في التقييم ،لذلك يجب على المؤسسة اختيار الطريقة المناسبة لأهدافها وغايتها من التقييم.

-الإخبار بنتائج التقييم: يجب إخبار الموظف بالتقدير الذي حصل عليه بعد كل تقييم ،ومن ثم تبصيره بإيجابياته وسلبياته ،فضلاً عن الإشادة بالموظفين المتميزين لتشجيعهم على الإقبال على العمل والإنجاز.

-استخدام نتائج التقييم: يجب الاهتمام باستخدام نتائج التقييم لتأثيرها على الأفراد والمؤسسات في الوقت نفسه، لأنها تؤدي إلى تغيير مراكز الأفراد من خلال النقل والترقية أو تغيير دخولهم المادية ،بينما تساعد على تطوير برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.(قوي وسلمى،٢٠٠٦،٩٨).

عاشراً: العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري:

إن الإدارة المدرسية القائمة أهدافها على الاتصال الفعال والجيد لا بد أن تكون مهيئة للقيام بدورها القيادي بفاعلية، واستنادا إلى ما تم عرضه مسبقا، فإن ذلك يتطلب توافر العديد من الشروط من بينها وجود بناء تنظيمي مميز يساعد على تنظيم وتنسيق جهود العاملين، ووضع أنظمة وإجراءات عمل مرنة تسهم فيتنمية روح الاتصال لدى العاملين، وتبادل المعارف والخبرات بينهم وتوظيف العمل الجماعي، وتفعيل نظام الحوافز وتنظيم برامج تدريبية متواصلة.الأهم مما سبق هو توافر نظام اتصالات فاعل وقادر على توصيل المعلومات والرسائل بين كافة العاملين في العملية التعليمية بفعالية ودقة شديدة. فمن جانب تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن جانب آخر يحتاج المدير الناجح إلى نمط اتصال متقدم وفعال لكي يستطيع توجيه العاملين في المنظمة وإدارتهم بطريقة تخدم أهداف المنظمة. في هذا السياق، تؤدي الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، إذ تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، وتعمل على زيادة كفاءة العمل . (المانع، ٢٠٠٦، ١٨.) .

والاتصال الجيد هو الاتصال في جميع الاتجاهات، لأنه يتيح للعاملين تبادل المعلومات ويتيح لهم فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. وعلى العكس من ذلك هناك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير.(العميان،٢٠٠٢ ، ٣٠٨) .

ويرى العنزي (٢٠٠٤) أن قنوات الاتصال التنظيمي التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها تؤثران على تنمية قدرات العاملين على التفكير. كما أن الاتصالات المباشرة بين المدير والعاملين معه في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الأداء الإداري . وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الأداء الإداري لا بد من

توفر مجموعة من المعايير أهمها ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسِل و المرسَل إليه، وحجم المعلومات المرسلة إلى المرسَل إليه مناسبا،
وانسجام الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات مع الأحداث، حتى تبقى تلك المعلومات محتفظة بأهميتها. (العنزي، ٢٠٠٤،٤٢). فالاتصال التنظيمي البناء القائم على فتح قنوات من التواصل الإيجابي بين العاملين من كافة المستويات الوظيفية، يسهم في تشجيع العاملين على إبداء آرائهم بشكل مستمر، وعرض أفكارهم المختلفة دون تخوف من عقاب أو محاسبة. (السكران ، ٢٠٠٤،٨٧).

ومما سبق ينبغي على المدرسة تبني نظام اتصال تنظيمي فاعل يعمل على تشجيع الإبداع وتحفيز العاملين لأداء أعمالهم بالشكل الصحيح ولفتح آفاق جديدة لهم في العمل ، وبالطبع يتطلب ذلك قيادة حكيمة، تشارك العاملين في جميع مراحل العمل، وتدفعهم إلى تطوير مهارات الاتصال لديهم وتوفر قنوات اتصال متعددة لهم، تلك هي القيادة الإدارية المنظمة الناجحة في أدائها الإداري.

خلاصة الفصل:

وفي نهاية عرض هذا المحور الخاص بالأداء الإداري تخلص الباحثة إلى أن مدير المدرسة يعتمد في عمله الإداري والفني بالدرجة الأولى على تبادل البيانات و المعلومات ، وكلما كانت تلك المعلومات دقيقة كانت رؤيته وقراراته صحيحة وفعالة.

وتم الحديث عن الأداء الإداري وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وتبين لنا أن نجاح وتقدم المؤسسة التربوية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها يتوقف على الاهتمام بأداء العنصر البشري وزيادة فعاليته ، فإن تقييم أداء العامل الجيد يسهم في تزويد الإدارة ببيانات القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد ويجب الاعتماد على تطوير الأداء الإداري في تحديد الحاجات الإدارية ،إذ يساعد هذا التطوير على رفع المهارات والقدرات وفي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية ،و ثمّ تحقيق الاستقرار والاستمرارية بالإضافة إلى التميز والإبداع في الأداء.

الفصل الرابع

الإدارة المدرسية وواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في سورية

أولاً: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها في سورية

ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي

ثالثاً: مهام مدير المدرسة الثانوية، ومهاراته في سورية

رابعاً: مشكلات العمل في الإدارة المدرسية

خامساً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية

سادساً: واقع الاتصال التنظيمي في المدرسة الثانوية في سورية

الإدارة المدرسية وواقع الاتصال التنظيمي في سورية:

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً أساسياً في عمل المؤسسة التربوية وهي محور عمليتي التعليم والتعلم ،وتعد المسؤولة الأولى في تسيير عمل المدرسة بما يحقق أهدافها في تنشئة المتعلمين التنشئة القويمة، وإمدادهم بالمعرفة ،ومواكبة التطورات المعاصرة، والعمل على تلبية حاجات المجتمع في ضوء هذه التطورات .

أولاً: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها في سورية:

تزامن وجود الإدارة المدرسية في سورية مع وجود المدارس وتزايدها لاسيما بعد الاستقلال من الاحتلال الفرنسي واستلام الحكومات الوطنية زمام الحكم وتخضع الإدارة المدرسية لسلطة وزارة التربية القائمة على أساس مركزي شديد، فهي التي تضع السياسة التربوية المحلية وتوجهها، وكذلك الخطط التربوية وأساليب تنفيذه من تمويل ومناهج كتب مدرسية وامتحانات ،وإعداد المعلمين وتدريبهم ،والإشراف على السلطات التربوية المحلية وتوجيهها بما يناسب السياسة التربوية .

وتقتصر سلطة الإدارة المدرسية على سلطة تنفيذية إجرائية عملية، وقد سعت وزارة التربية بشكل مستمر للاهتمام بالمجال الإداري والعمل على تطويره، فبدأت تتوجه نحو للامركزية ،بتوسيع السلطات الممنوحة لمديريات التربية في المحفظات ،ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإدارة الذاتية لمعظم شؤون التعليم لمديرياتهم ،ففي عم (٢٠٠١) تم تفعيل المشاركة بين الإدارات ،وذلك بإنشاء مجلس ووحدات تربوية تتمتع بصلاحيات أعم وأشمل (علي،٢٢٩،٢٠٠٦).

ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي :

تتجلى أهمية الإدارة المدرسية من مرحلة التعليم الثانوي ،وهي تكمن في النقاط الآتية:

١. ترتبط بمرحلة المراهقة المتأخرة ومشكلاتها .
٢. تتعامل مع شريحة واسعة ومتباينة اجتماعياً واقتصادياً.
٣. تعد مرحلة عبور إلى التعليم العالي والجامعي .
٤. تحقق التنمية الاجتماعية والتطور لحضاري ،وذلك بتحديث التعليم الثانوي وتجديده ليمثل مرحلة الإعداد الجاد للمواطن (وزارة التربية ،٢٠٠٩، ٩٣).

وهكذا فإن نجاح العملية التربوية يرتبط بنجاح الإدارة المدرسية في أداء دورها بإتقان وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

ثالثاً: مهام مدير المدرسة الثانوية، ومهاراته في الجمهورية العربية السورية :

مدير المدرسة الثانوية: "هو القائد التربوي في مدرسته، وهو بحكم عمله المسؤول الأول عن المهام التنظيمية والفنية والإدارية في المدرسة، وهو القدوة لغيره من العاملين.

ويعدّ مدير المدرسة الثانوية مسؤولاً عن مجموعة مهام؛ كما جاءت في النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام (٢٠١٦) بما يأتي:

١. مراقبة القيد والقبول وتوزيع الشعب.
٢. تحديد ساعات المدرسين الأصلية والإضافية في برنامج الدروس الأسبوعية، ومراقبة دوام المدرسين حسب هذه الساعات.
٣. الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الرسمية الواردة إلى المدرسة من السلطات العليا، وتبليغ مضمونها للعاملين في المدرسة، والإشراف على حسن تنفيذها.
٤. الاطلاع يومياً على دفاتر توقيع العاملين؛ لمراقبة الدوام في المدرسة، وحصر حالات التأخر والغياب.

٥. مراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلبة من المدرسين، ومراعاة التناسق بين درجات التقدير في المذاكرات و الامتحانات.
٦. الاطلاع على دفاتر التحضير اليومية للمدرسين، والتوقيع عليها بصورة منتظمة.
٧. تقويم عمل المدرسين في المدرسة.
٨. مراقبة الصحة العامة في المدرسة، والتبليغ عن الأمراض والأوبئة التي تظهر بصورة فورية.
٩. التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة للارتقاء بوظيفة المدرسة الاجتماعية.
١٠. التعاون مع أولياء الأمور للارتقاء بأوضاع أبنائهم، والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم الدراسي.
١١. الإشراف على منح المدرسين والعاملين الإجازات في حالات الضرورة، وتدوينها في سجلات خاصة (وزارة التربية، ٢٠١٦،١٣-١٤).

ويمكن توزيع مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية وواجباته بصورة أكثر وضوحاً من خلال وضعها ضمن الاختصاصات الآتية:

- الشؤون الإدارية:

١. توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص، واعتماد البريد الصادر إلى الجهات الأخرى.
٢. تشكيل لجان العمل في المدرسة، في بداية كل عام، والإشراف الكامل على أعمالها.
٣. اقتراح العقوبات على العاملين في الحالات التي تستدعي ذلك.
٤. مراقبة الدوام بصورة دورية.

- الشؤون الفنية:

١. وضع الخطط السنوية للمدرسة، والإشراف على تنفيذها.
٢. توزيع المسؤوليات، وتحديد الاحتياجات للعاملين في المدرسة.
٣. الإشراف على وضع الجدول المدرسي، وتغييره في أثناء العام الدراسي.

٤. اعتماد توزيع المناهج المختلفة لكل مادة من المواد الدراسية على شهور السنة، ومتابعة التنفيذ بالفصول.
٥. المتابعة المستمرة للعاملين في المدرسة بهدف رفع مستوى أدائهم، ومعالجة السلبيات.
٦. رئاسة مجلس إدارة المدرسة.
٧. رئاسة مجلس الآباء والمعلمين.
٨. تمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية.

- الشؤون المالية:

١. اعتماد تشكيل لجان جرد عن المدرسة ومحاضرها.
٢. وضع الموازنة السنوية للمدرسة.
٣. التحقق من عدم تحصيل أي مبالغ من المدرسة إلا بموجب إيصالات رسمية.
٤. الإشراف على النفقات السنوية للمدرسة (وزارة التربية، ٢٠١٦، ١٤).

مما سبق؛ وجدت الباحثة أن مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية هو الشخص الموكل إليه إدارة المؤسسة التعليمية، والإشراف عليها، وقيادتها، وتكون مسؤوليته الرئيسية نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية، التي تصدر عن الإدارة الأعلى، وتبرز أهمية المدير من أهمية أدواره كقائد ومسيّر ومشرف على العملية التعليمية. وأن الإدارة المدرسية، وطريقة أداء العمل المدرسي تختلف باختلاف شخصية مدير المدرسة، فهو قمة الجهاز الإداري، يقوم على تيسير التنظيمات والنشاطات كلها، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ومعتقداته التي يجدها محققة لأهداف المدرسة.

ومن الواجب امتلاك مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية مهارات متعددة؛ منها ما يأتي:

1. مهارة التخطيط:

هي القدرة على صياغة الخطة السنوية للمدرسة، وتفريغها إلى خطط فصلية ثم شهرية وأسبوعية ويومية، ومن المعروف أنه بقدر ما كانت الخطط الموضوعة جيدة، ومراعية للإمكانات البشرية والمادية؛ كانت نتائجها على النحو المطلوب.

وهذه المهارات تتطلب من المدير ما يأتي:

- معرفة دقيقة بالقوانين واللوائح الناظمة للعملية التربوية.
- المعرفة الجيدة لسلطاته ومسؤولياته.
- المعرفة الجيدة للعناصر البشرية التي يعمل ضمنها، متضمنة إمكانياتهم وقدراتهم وحاجاتهم وظروفهم الخاصة.
- الإحاطة بإمكانيات المدرسة المادية.
- معرفة البيئة المحيطة بالمدرسة، أو ما يعرف بالمجتمع المحلي.
- المعرفة الدقيقة بالأهداف الواجب تحقيقها (القيادة القطرية، ١٩٩٩، ٤٢).

2. مهارة العمل التعاوني:

ينبغي على مدير المدرسة أن يعرف تمام المعرفة أنه لا يمكن له أن يعمل منفرداً في هذه المدرسة، مهما كانت قدراته وإمكانياته، وأن نجاح المشروعات الكبرى يستدعي استقرار هيئة التدريس في المدرسة وتعاونها.

لذلك كان من أهم المهارات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة؛ مهارة تشكيل فريق العمل وتشجيع العاملين على العمل التعاوني، وكيفية تقسيم الأعمال والمنتجات على العاملين، ومراعاة العدل والتخصص العلمي في ذلك.

إن من أشد أسباب فشل المدرسة في تأدية مهمتها، تهميش العمل الجماعي بشكل أو بآخر، مما يسهم في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف (القيادة القطرية، 1999، 51).

3. مهارة إدارة الاجتماعات:

هي قدرة المدير على توجيه سير الاجتماعات، وإدارة الحوار فيها، ومراعاة الوصول إلى أهدافها، ولا يخفى على أحد أن مدير المدرسة، وبحكم منصبه، هو قائد مجموعة مهمة من المجالس والاجتماعات؛ مثل: اجتماع المجالس، والاجتماعات؛ مثل: اجتماع هيئة المدرسة، واجتماع أولياء الأمور، والاجتماعات التي تعقد على نحو دوري مع السلطات العليا، ومؤسسات وفعاليات المجتمع المحلي؛ لذلك يجب أن يتحلى المدير بالآتي:

- المعرفة الدقيقة بأهداف الاجتماع.
- معرفة جدول الأعمال.
- معرفة طبيعة الأعضاء، والفروق الفردية بينهم.
- امتلاك وسائل التأثير، وطرق تحفيز العاملين، وإدارة الحوار.

4. مهارة إدارة الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة في العملية التعليمية، والإدارة على نحو عام؛ لذلك كان على مدير المدرسة أن يتصف بقدرة كبيرة على إدارة الوقت، وأن يتحلى بمعرفة جيدة عن خطوات إدارته؛ وهي:

- **تخطيط الوقت، ويشمل:**
- تحليل الوقت.
- معرفة الأولويات.
- المرونة.
- **تنظيم الوقت، ويشمل:**
- التفويض.
- تجميع النشاطات.
- السيطرة على المقاطعات.
- تقليل الرتابة.
- **الرقابة على الوقت، وتشمل:**
- تنفيذ الخطة والمتابعة.
- إعادة تحليل الوقت (القيادة القطرية، 1999، 50).

5. المهارات الإنسانية:

تظهر أهمية توفر هذه المهارات في الميدان التربوي على نحو كبير؛ لأن أهداف العمل التربوي تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه، وضبط انفعالاته، وتطوير طرائقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين لا تتأتى من أوامر يذعن لها، وتعليمات يرغم على الالتزام بها؛ بل تتأتى من جعله يجد بهجة في التعليم.

ومن أهم المهارات الإنسانية التي يجب توافرها في مدير المدرسة ما يأتي:

- مساعدة المدرس على رفع مستوى الأداء.
- أن تكون علاقته حسنة بجميع العاملين في المدرسة وأولياء الأمور.
- أن يؤكد روح الثقة المتبادلة بينه وبينهم.

- أن يمد المدرسين بالمعلومات اللازمة لإثراء عملهم.
- أن يعمل على إيجاد جو من الارتياح والاطمئنان في العمل داخل المدرسة، والبعد عن التوتر وعدم الاتزان.
- أن يوضح نقاط الضعف للمدرس بهدوء ودون إحراج.
- أن تكون توجيهاته وتعليماته واضحة وكاملة.
- تسهيل الاتصالات بين العاملين في المدرسة وأولياء الأمور والمشرفين.
- إيجاد الحوافز المشجعة، ورفع الروح المعنوية.
- إعطاء المدرسين الفرصة الكاملة للمشورة، وإبداء الرأي، وجعل النقاش والحوار في جو ودي، وتقبل النقد الهادف، والعمل على إنجاز الأفكار الجيدة للمعلم لتحفيزه لبذل المزيد من العطاء.
- معرفة ما يرغب الآخرون في تحقيقه، والوصول إليه، والسعي إلى توفيق وجهات النظر لتحقيق المصلحة العامة حسب الإمكانات واللوائح المنظمة للعمل.
- الاهتمام أكثر بالظروف الإنسانية، والتنسيق مع العاملين في القيادة (الإدارة المدرسية) من مدرّسين وطلبة وعمال وأولياء أمور ومشرفين وزائرين، والبعد عن الإحراج والتجريح في المحادثة أو الحوار وإبداء الرأي (وزارة التربية، 1994، ص73).

و هكذا تتلخص مهام مدير المدرسة الثانوية كما حددتها وزارة التربية في سورية في مهام إدارية وفنية ومالية، وتستلزم من مدير المدرسة اعتماد نظام اتصال تربوي فعال ،ينعكس إيجاباً على فهم مشترك بين جميع المدرسين والعاملين والطلبة في المدرسة ،ويدعم روح الفريق ويسعد على تحسين مستوى الأداء ورفع الروح المعنوية للمدرسين ،ويساعد على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية .

رابعاً: مشكلات العمل في الإدارة المدرسية:

يتعرض مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية لمشكلات كثيرة تعيق تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة، ويمكن تصنيف هذه المشكلات ضمن الفئات الآتية:

1. المشكلات الإدارية:

تتمثل في المركزية الإدارية، التي تجعل مدير المدرسة مضطراً للرجوع على نحو دائم إلى السلطة العليا المتمثلة في وزارة التربية، مما يحدّ من قدرة المدير على التصرف، حيث يعدّ الروتين الإداري من أهم المعوقات التي تعترض مدير المدرسة، وتسبب تأخراً في إنجاز الأعمال، ويعد الازدحام المدرسي، والزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة والمدرسين؛ من المشكلات التي تفرض نفسها على مدير المدرسة (عمر، 2002، ص95).

2. المشكلات الفنية:

تتمثل المشكلات الفنية في ضغوطات الجدول المدرسي، وزيادة أعداد المواد، وعدم قدرة المدير على تنسيق رغبات المدرسين فيما يخص الجدول، وتعد كثرة الاجتماعات الملقاة على كاهل المدير من المعوقات الأساسية التي تحتاج إلى حلول جذرية وسريعة (عمر، 2002، 123).

3. مشكلات التواصل:

تتمثل في علاقة المدير بالمدرسين، وعدم قدرته على تلبية حاجاتهم وميولهم، وضعف شخصيته، وعدم قدرته على حل المشكلات والخلافات، التي يمكن أن تحدث بين المدرسين خلال اليوم الدراسي، مما يعكر المناخ التنظيمي. (عمر، 2002، 125).

إن توفير الأمان والاطمئنان للطلبة، والعناية بصحتهم النفسية والعقلية، والاهتمام بالجوانب الاجتماعية، بحيث يكتسبون المهارات المتعلقة بها؛ مثل: معرفة التواصل الفعال مع الآخرين،

واحترامهم مع الاحتفاظ باحترام الذات وتقديرها والثقة فيها؛ كلها أمور تؤدي بالنهاية إلى تكوين المواطن الإنسان الصالح (عمر، 2002، 126).

ه. مجال أهالي الطلبة:

حيث يهدف التواصل مع أهالي الطلبة إلى تعاون الأهل مع المدرسة؛ بغية العناية بأبنائهم ومساعدتهم على تعزيز نقاط القوة لديهم، وتنمية مواهبهم، وتوظيف قدراتهم، والعمل على تلافي نقاط الضعف بعد معالجتها، وذلك بدعم الأبناء، وتشجيعهم بعد معرفة أسباب ما يعانونه. فتعاون البيت والمدرسة، وإقامة نوع من الانسجام، والاتساق بين سياستهم التربوية؛ هو في صالح الأبناء، ناهيك عن أنه بالإمكان أحياناً إصلاح ما لدى الأهل أنفسهم من مشكلات ولا سيما من الناحية التربوية التي تؤثر في أبنائهم. والمعروف اليوم أنه ثمة دورات وجلسات معالجة للأهل أنفسهم، وقد يكون بإمكان المدرسة الإسهام فيها، أو إقناع الأهل بأسلوب ما للانتساب إليها، وأضعف الإيمان؛ إبلاغ المعنيين عن بعض الأهالي الذين هم بحاجة إلى مثل ذلك (بوز، 2004، ص105).

وعلى أية حال؛ بإمكان المدرسة تنظيم ندوات توعية عامة، ومحاضرات يشترك فيها العاملون القادرون من أهل الطلبة أنفسهم ليديروها، مما يقدم خدمة كبيرة لهم ولأبنائهم والمجتمع كله.

يُلاحظ أن حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية؛ هو جوهر العملية الإدارية ومحورها، ونقطة الانطلاق فيما يتعلق بالمهمات والنشاطات كلها، التي تتم داخل المدرسة أو في أثناء تفاعلها مع بيئتها الخارجية، وإذا كان نجاح المدرسة أو فشلها يستند إلى فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها؛ فإن عملية حل المشكلات، واتخاذ القرارات هي المعيار المقبول لقياس مدى النجاح أو الفشل؛ أي: إن النجاح الذي تحققه المدرسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، فبقدر ما يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات فعالة؛ فإنهم ينجحون في ممارسة نشاطاتهم، وإنجاز المهمات.

خامساً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية:

الإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها، ومدير المدرسة بحاجة إلى أ، توفر لديه خصائص معرفية و مهارية من أجل القيام بها بشكل سليم وفعّال، لذا كان النهوض بالكوادر التعليمية والإدارية وتطويرها وتدريبها من أبرز التحديات أمام وزارة التربية في سورية، حيث تمّ إعادة بناء الجهاز الإداري والتنفيذي وفق معايير تسعى لأن تكون موضوعية ،فصدرت اللائحة الداخلية لكليات التربية في الجامعات العربية السورية عام (1999) والتي تهدف إلى إعداد المعلمين والإداريين إعداداً جامعياً للمراحل التعليمية ما قبل الجامعية بدلاً من معهد إعداد المعلمين والمعاهد المتوسطة والتي كانت مدة الدراسة فيها سنتين فقط(علي ،٢٠٠٥،٢٤٧) .كما هدفت وزارة التربية والمديريات التابعة لها من خلال خطط مديرية الإعداد والتدريب إلى "إعداد الملكات اللازمة للعملية التربوية عن طريق قبول الطلاب في المعاهد والكليات المختلفة ،وتتابع أدائهم وتعمل على تحسينه ،وتقوم بتطوير خبراتهم وصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة والمستحدثة في ميدان العلم والنظريات التربوية بعد دخولهم ميدان العمل التربوي مما يجعل العملية التربوية تفي بحاجات التنمية الشاملة وتعود بالنفع على الأفراد والمجتمع "(علي،٢٠٠٦،١١٢).وعليه فقد أقامت وزارة التربية ومديرياتها العديد من الدورات التدريبية المركزية والمحلية استهدفت أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس وخاصة المديرين بغية تلبية أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم والإسهام في رفع كفاءتهم وأدائهم الإداري، وفيما يلي عرض لأبرز وأحدث الدورات:

-دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في مركز التأهيل والتدريب المهني التابع لمديرية التربية بعنوان(المهام الإدارية لمدير المدرسة لعام (٢٠٠٩)مدتها أربعة أيام ،هدفها زيادة المعارف بالعمل الإداري وتلافي الأخطاء الإدارية التي قد تحدث في أي مدرسة

،وتناولت عدة مواضيع :كتوصيف مهام عمل المدير، وصعوبات التعليم ،مشكلة التسرب المدرسي ،ودور الإرشاد النفسي والاجتماعي في المدرسة(وزارة التربية،٢٠١٠،٦).

– ورشة عمل محلية بعنوان (كيفية استخدام السجلات المدرسية)عام (٢٠١٧) الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على حسن سير العملية الإدارية والتربوية ورفع مستوى أدائهم، على تقام الورشة في يوم واحد بحيث لاتؤثر على سير العملية الإدارية والتعليمية بدءاً من ٢٠١٧/٩/١٧ وعلى مدار العام بمعدل مرتين أسبوعياً، وبلغ عدد المشاركين (٢٠) مشارك ومشاركة في كل ورشة .

– دورة تدريبية محلية لمديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم تحت عنوان (تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة عن طريق الحاسوب)لمدة يومان بدءاً من ٨/١٣/ ٢٠١٧ حيث هدفت الدورة إلى تزويد مديري ال مدارس ومعاونيهم بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة بسرعة وفق أفضل المعطيات ،وبلغ عدد المشاركين (٣٠) مشارك ومشاركة في كل دورة.

دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني ومعاونيهم ،مدتها ثلاثة أيام بعنوان (الإدارة الناجحة)عام ٢٠١٨ تهدف إلى تعريف المديرين بصفات الإدارة الناجحة وكيفية سير العلاقة مع الإدارة الأعلى وقيادة الفريق بشكل فعال.

– دورة تدريبية محلية لمدة خمسة أيتم بعنوان (أصول المراسلات) التي استهدفت (٣٠) متدرب من مدير ومعاون مدير وأمين سر ومعاون أمين سرفي مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني، وهدفت الدورة إلى تعريف المتدربين بالهيكل الإداري للدائرة الفرعية ومهمة كل دائرة من دوائر المديرية والأمور التي تقوم بمعالجتها ،ومعرفة الفئات الوظيفية وملاك كل وظيفة من أي دائرة وصياغة الكتب الرسمية وتوجيهها إلى الجهة ذات العلاقة والتقيد بأصول المراسلات .

– دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي وأمناء السر بعنوان (التنمية الإدارية للمديرين)عام ٢٠١٨ مدتها أربعة أيام.

– دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية والتعليم الثانوي بعنوان (استثمار الوسائل التعليمية) مدتها خمسة أيام بتاريخ ٢٧-٢٠١٨/٨/٣٠ أما عدد المتدربين الخاضعين لها كان (٢٥) متدرب في كل دورة (وزارة التربية ،٢٠١٨)٠

وبعد الاطلاع على محتوى هذه الدورات وموضوعاتها ،يمكننا القول إن طبيعة البرامج التدريبية المقدمة لدى مديري المدارس قد تغيّب عن موضوعاتها أساليب ممارسة العمل الإداري ومواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة وأساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي بما فيها الكفايات الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام المنظم والأساليب المناسبة لعملية تفويض السلطة وقيادة عمليات التغيير والتخطيط المدرسي والتقويم الذاتي ،قد يعود السبب في ذلك لأنها دورات نظرية جداً تفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها وخاصة إذا كانت بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه ،بالإضافة إلى الاختيار العشوائي للمتدربين الذي يصعب قياس قابليتهم ورغبتهم في التدريب ،والتي بدورها تتأثر بتوقيت الدورة ومكانها ،فغالباً ما يتم تحديد مواعيد ثابتة ومحددة لهذه الدورات دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة للأفراد المشاركين وإذا كان توقيت الدورة مناسباً لبرامج عملهم أو لا، الأمر الذي يؤدي لقلة التزام المديرين بحضور هذه الدورات وتهّرب الكثير منهم عن الالتحاق بها، وبناءً عليه تبقى هذه الدورات من حيث المحتوى والتطبيق بما يتناسب مع تحقيق الشروط المناسبة لأداء إداري جيد وفعال.

سادساً: واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في المدرسة الثانوية في سورية:

إن نجاح المدرسة الثانوية يرتبط بشكل كبير بنجاع عملية الاتصال داخلها وخارجها ما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات، و تحقيق أهدافها في ضوء طبيعة الإدارة التربوية في سورية التي تتصف بالمركزية ،لذا فإن على المدير أن يمارس نوعين من الاتصالات بشكل أساسي من أجل تنظيم عمله في المدرسة ،وهي الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة .

والاتصالات الهابطة هي التي يمارسها داخل المدرسة مع المعلمين والطلبة، و هي تشكل العمود الفقري في عمله الإداري وذلك من إمدادهم بالمعلومات والتوجيهات والمقترحات .وأما الاتصالات الصاعدة فهي تبك التي يجريها المدير مع مدير التربية من إرسال التقارير والبيانات والأفكار والمقترحات المتعلقة بتنفيذ العمل وبالاحتياجات وبمشكلات العمل. ولأن مرحلة التعليم الثانوي هي المرحلة الموصلة إلى التعليم العالي والجامعي ،أي مرحلة الإعداد والتخصص ،ونظراً لأهمية دور المدير في تنفيذ السياسة التربوية عبر الاتصالات بأشكالها المتنوعة من (الهابطة والصعدة والأفقية ،والقطرية) في تبادل المعلومات وإصدار القرارات مع المعلمين و العاملين ،وشرحة خطوات العمل المطلوب تنفيذه، وإبلاغهم بمستوى أدائهم عبر الاتصالات الصاعدة مع الجهات التربوية العليا، وبشكل خاص مديرية التربية ،والتي يسعى من ورائها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة .كما ينبغي أن تكون أهداف عملية الاتصال واضحة لدى الجميع، وعلى العاملين في الحقل التربوي أن يكونوا على قدر كاف من الوعي الثقافي والمعلوماتي بالأساليب والوعي بالمعيقات المختلفة التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعّال، ومسؤولية ذلك تقع على الإدارة التعليمية التي من أهم واجباتها العمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق أهداف العمل وإشباع الحاجات البشرية لدى العاملين فيها، وتزويدهم بمعلومات حول نشاطات المنظمة التربوية ككل وأهدافها وخططها المستقبلية وتوعيتهم بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة عملهم الذي يدخل ضمن صميم بناء الإنسان المنتج الفاعل في المجتمع، لأن جودة الأداء في المدارس ستؤدي بالضرورة إلى جودة المنتج البشري المأمول تأهيله لخدمة الوطن والإنسانية. العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري التعليم الثانوي في سورية ،فإنها تتوضح من خلال (الدراسة الميدانية) في الفصل الخامس .

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية موضحاً وأهميتها، والشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة الثانوية مبرزاً مهامه، ومهاراته، وصفاته الواجب التحلي بها لنجاح عمله، وتم عرض أبرز الدورات التدريبية التي خضع لها مديري مدارس التعليم الثانوي وأهم المشكلات التي قد تواجههم في عملهم الإداري والتربوي وفي النهاية تم الحديث عن واقع الاتصال التنظيمي والإدارة المدرسية في سورية .

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: الشروط السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات) :

سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة:

ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعرض الباحثة في هذا الفصل الإجراءات التي اتبعتها لتطبيق الدراسة الميدانية، تمهيداً لتحليل وتفسير النتائج في الفصل اللاحق. استهلته الباحثة بتعريف منهج الدراسة وعرض خصائص مجتمعها وعينة الدراسة، بالإضافة إلى بيان خطوات بناء أداة الدراسة و الأساليب العلمية للتحقق من صدقها وثباتها لإثبات صلاحيتها لدراسة واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وعلاقته بالأداء الإداري. واختتمت هذا الفصل بتناول المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الاستبانة.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية :

١- تعرّف واقع الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق .

٢- تعرّف واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق .

٣- تعرّف العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق .

٤- التوصل إلى جملة من المقترحات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة:

اتّبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لتحديد علاقة **الاتصال التنظيمي لدى مديري التعليم الثانوي العام بالأداء الإداري في مدينة دمشق.** وهو منهج واسع الانتشار في العلوم الإنسانية ،يصف الظواهر المدروسة كما هي في واقعها الراهن، وصفاً دقيقاً، وذلك بعد جمع معلومات كافية عنها ،عبر واحدة أو أكثر من أدوات متعددة :المقابلة ،والملاحظة، والاستبانة، وتحليل الوثائق، وتحليل المضمون ،والروائز، ويقدّم لها وصفاً كمياً أو نوعياً .

ثالثاً: أداة الاستبانة والخطوات المتبعة في بنائها:

فقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري (بعد التحقق من صدقها وثباتها) على عيّنة الدراسة ،وحساب درجات أفراد عينة الدّراسة على الاستبانة، ومن ثمّ معالجة الدّرجات الخام بالقوانين الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فرضيات الدّراسة والإجابة عن أسئلتها ،وتفسير نتائجها في ضوء الواقع الميداني والدراسات السابقة.

و لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تتناول جانبين، أوّلهما الاتصال التنظيمي، وثانيهما الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

وقد مرّ تصميم الاستبانة بمراحل عدة مخططة ومنظمة بدّقة وفق الأصول العلمية ببناء وتصميم الاستبانات قيل أن تظهر الصورة النهائية لها ،وجميع تلك المراحل تؤسس للصدق البنيوي، وهي:

١-تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة:

يتمثل الهدف العام للاستبانة في تحديد علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق .

في حين تتمثل الأهداف الفرعية للاستبانة في الآتي:

١- التعرّف إلى تقديرات المديرين لأنماط الاتصال التنظيمي(الاتصال الصاعد، الاتصال النازل ،الاتصال الأفقي ،الاتصال القطري) السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

٢- التعرّف إلى تقديرات المديرين للأداء الإداري ومهامه الإدارية والفنية والصعوبات التي يواجهها في أدائها الإداري.

٣- ٢-قياس العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل ،الاتصال الأفقي ،الاتصال القطري) والأداء الإداري(المهام الإدارية والفنية والعلاقات الانسانية والصعوبات التي يواجهها المدير) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

٢-تعيين المحتوى الذي تتصدى له الاستبانة باتّباع الخطوات الآتية:

١. تمت مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بالاتصال التنظيمي والأداء الإداري ،بالإضافة إلى مراجعة البحوث والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدّراسة ،حيث اطّلعت الباحثة على هذه الدراسات والمقاييس التي تضمنتها ،وخصوصاً المقاييس التي تناولت علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الإداري ،وذلك الوقوف على ما انتهت إليه هذه الدراسات والبحوث ولمعرفة أهم المجالات التي تناولتها والجوانب التي تغطيها.

٢. الاسترشاد بآراء التربويين المتخصصين في مجال التربية والقياس والتقويم النفسي والتربوي ،بتحديد النقاط الأساسية في بناء الاستبانة.

٣. تحديد مجالات الاستبانة التي يجب أن تتضمنها بأربعة مجالات للاتصال التنظيمي(الاتصال الصاعد، الاتصال النازل ،الاتصال الأفقي ،الاتصال القطري)وبأربعة مجالات للأداء الإداري(المهام الإدارية والفنية والعلاقات الانسانية والصعوبات التي يواجهها المدير). ومن ثمّ

٤. انتقاء عينة من البنود تغطي كل مجال من المجالات السابقة مع مراعاة وضوح الألفاظ والكلمات ودقتها.

٥. ثمّ وضع الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت من النقاط الآتية:

*مقدمة : توضح الهدف من الاستبانة والتعليمات التي يجب أن يتّبعها أفراد عينة الدراسة للإجابة عن بنود الاستبانة.

*معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة : تتعلق بمعرفة الجنس ،والمؤهل العلمي ،وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.

عبارات الاستبانة :حيث تكونت الاستبانة في مرحلتها الأولية من (26) بنداً تغطي كافة مجالات الاتصال التنظيمي ، و(64) بنداً تغطي كافة مجالات الأداء الإداري ،مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).والملحق رقم (1) يوضح مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها الأولية تمّ التحقق من صدق محتوى الاستبانة وثباتها من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعيّة على عيّنة مؤلّفة من (20) مديراً ومديرةً، ، اختيرت عشوائياً من مدارس مدينة دمشق، وذلك في الفصل الأوّل من العام الدراسي2021/2020 .

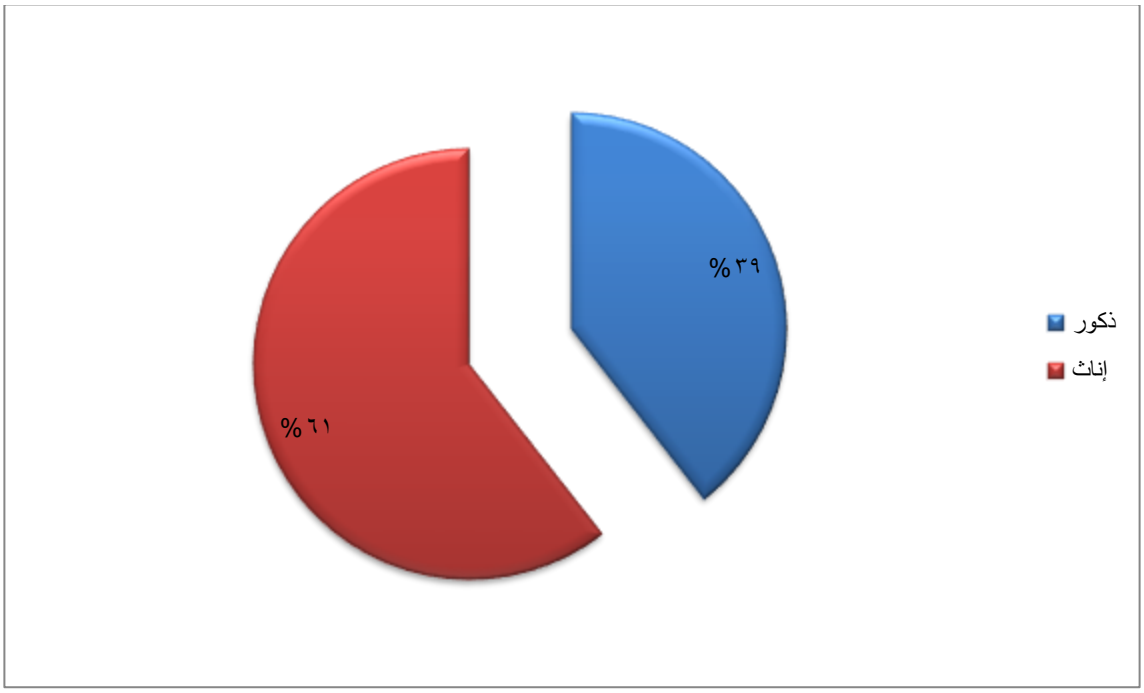
رابعاً: مجتمع الدراسة

تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المديرين والمديرات في مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في العام الدراسي(2021/2020)، والبالغ عددهم(71)مديراً ومديرة، حسب الإحصائيات الصادرة عن مديرية التربية كما في الملحق (6) منهم (28) مديراً و(43) مديرة .على النحو المبين في جدول رقم (1).

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	28	%39
إناث	43	%61
المجموع	71	%100

و فيما يلي الشكل البياني الذي يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



الشكل رقم(1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

ويظهر الشكل أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث في المجتمع الأصلي للدراسة .

خامساً: عينة الدراسة

١-العينة الاستطلاعية

اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل لدراسة واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وعلاقته بالأداء الإداري .قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية استطلاعية مكونة من (20) مديراً ومديرة مدرسة من مجتمع مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وذلك للتحقق من صدق وثبات الاستبانة كأداة بحث أساسية في هذه الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة والمبينة لاحقاً في هذا الفصل .

٢-العينة الحقيقية الفعلية:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، وذلك بعد طرح العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (20) مديرو مديرة من المجتمع الأصلي البالغ عدده (71) مدير ومديرة.

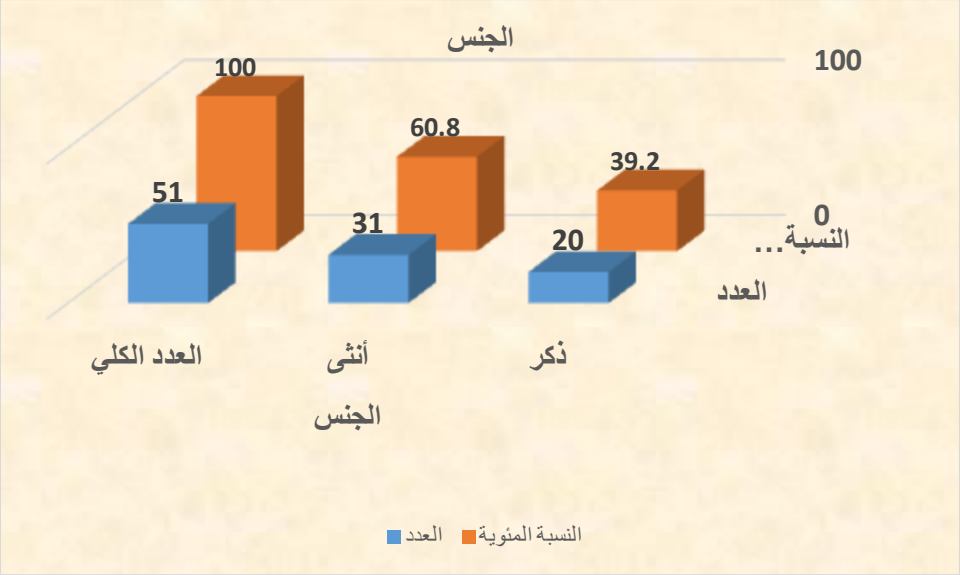
والجدول(2) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة (الجنس ،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ،عدد الدورات التدريبية).

الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	39.2
	أنثى	31	60.8
	العدد الكلي	51	100.0
المؤهل العلمي	إجازة	27	52.9
	دبلوم	24	47.1
	العدد الكلي	51	100.0
سنوات الخدمة الإدارية	أقل من 5 سنوات	14	27.5
	من 5 إلى 10 سنوات	33	64.7
	أكثر من 10 سنوات	4	7.8
	العدد الكلي	51	100.0
عدد الدورات التدريبية	دورات 3- 6 من	34	66.7
	أكثر من 6 دورات	6	11.8
	العدد الكلي	51	100.0

يلاحظ من الجدول (2) أن عينة الدراسة فيها نسبة أعداد الإناث أعلى من نسبة أعداد الذكور لأن الحاصلين على الإجازة الجامعية نسبتهم أعلى من الحاصلين على دبلوم التأهيل التربوي ،وسنوات الخدمة الإدارية من(5-10) سنوات هي النسبة الأعلى ،ونسبة الحاصلين على أكثر من ٦دورات تدريبية هي النسبة الأعلى.

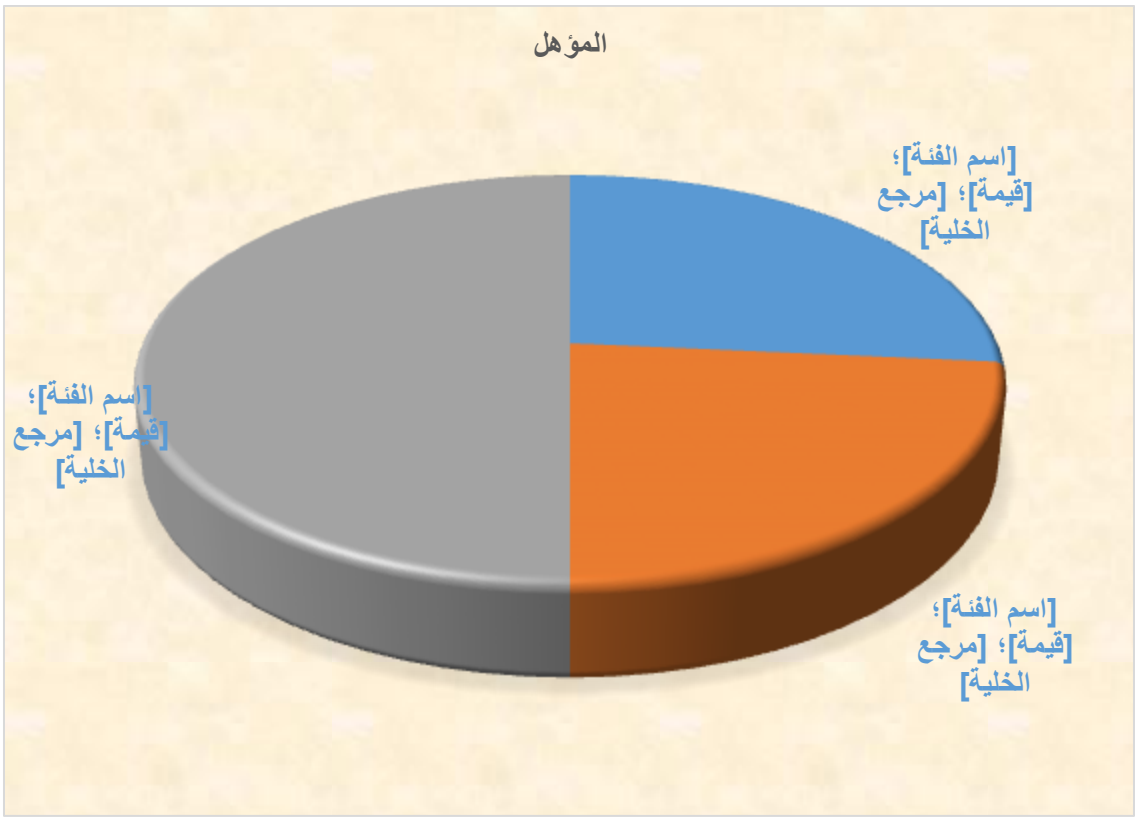
والشكل الآتي يوضح توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:



الشكل رقم(2) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

ويظهر في هذا الشكل أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث في المجتمع الأصلي للدراسة.

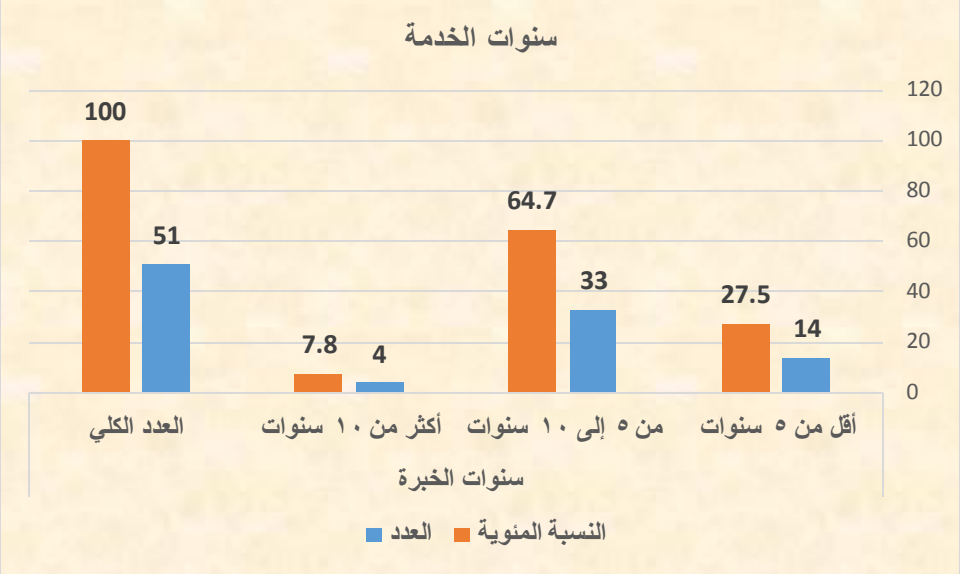
ويوضح الشكل الآتي توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي :



الشكل رقم (3) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يلاحظ من الشكل رقم (3) أن نسبة الحاصلين على شهادة الإجازة الجامعية أكثر من الحاصلين على شهادة دبلوم التأهيل التربوي .

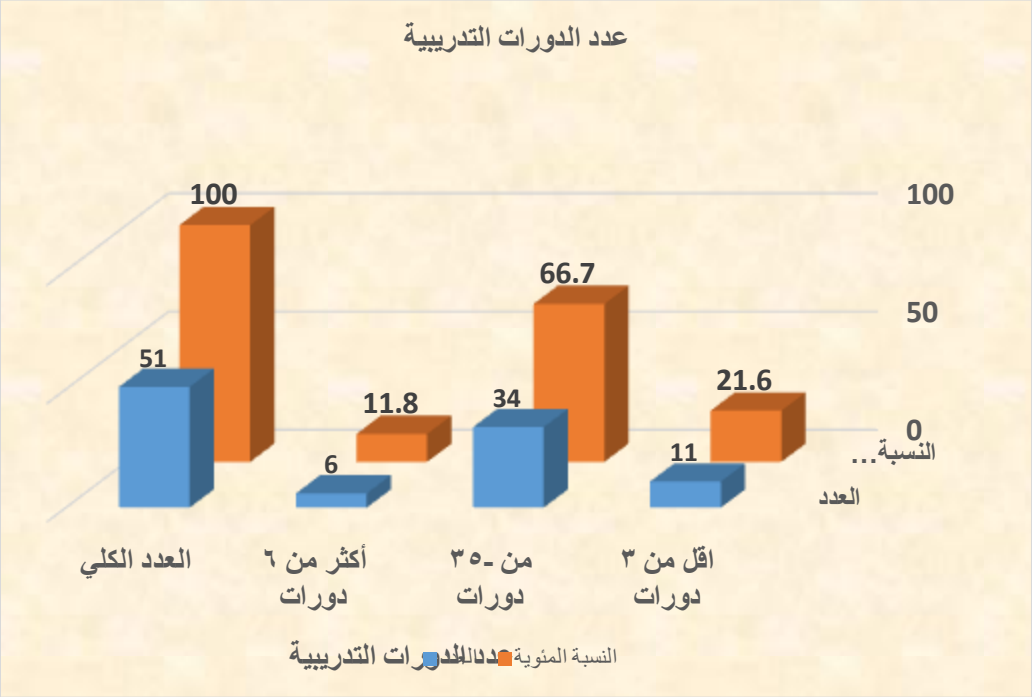
أما الشكل رقم (4) فيوضح توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة الإدارية:



الشكل رقم (4) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة الإدارية .

يلاحظ من الشكل رقم (4) أن نسبة الحاصلين على أكثر من 10 سنوات خدمة نسبتهم أقل في المجتمع الأصلي ،بينما الحاصلون على أقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم 27.5 وهي قليلة بالنسبة للحاصلين على من 5-10 سنوات والتي بلغت نسبتهم 64.7.

ويوضح الشكل رقم(5) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية :



الشكل رقم (5) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

يلاحظ من الشكل رقم (5) أن الحاصلين على أقل من 3 دورات نسبتهم قليلة في المجتمع الأصلي أما الحاصلين على (3-6) دورات تدريبية فقد كانت نسبتهم عالية في المجتمع الأصلي.

سادساً: الشروط السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات) :

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق: تم التحقق من الصدق وفق ثلاث طرائق:

١-**صدق المحتوى:** عُرِضَت الاستبانة – في صورتها الأولية المؤلفة من (94) عبارة–على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم،

وكان من نتائج العرض على المحكمين :

١-تصويب بعض البنود اللغوية.

٢- إعادة صياغة بعض االبنود.

٣-اختصار بعض البنود.

وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم الوصول إلى استبانة مؤلفة من (96) عبارة. والملحق رقم (3) يشير إلى الجدول الذي يوضح أمثلة لبعض بنود الاستبانة قبل التعديل وبعده.

- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) من أفراد عينة الدراسة وهم من خارج عينة الدراسة الرئيسة، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانة، ووضوح بنودها، وسهولة فهمها وتعديل البنود غير الواضحة، ومعرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء التطبيق حتى يتم ضبطها وتلافيها عند التطبيق اللاحق للاستبانة، وللتحقق من صدقها وثباتها وبعد ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية الملحق رقم (2) جاهزة ليتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

٢-الصدق البنيوي:

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (3) معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الاتصال التنظيمي

المحور الأول: الاتصال التنظيمي							
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المجال الأول الاتصال الصاعد		11	.443**	21	.673**	31	.454**
1	.685**	المجال الثاني الاتصال النازل		22	.562**	32	.546**
2	.514**	12	.432**	23	.365**	33	.673**
3	.492**	13	.543**	24	.598**	34	.562**
4	.540**	14	.509**	25	.545**	35	.554**
5	.442**	15	.564**	26	.687**	المجال الثالث الاتصال القطري	
6	.560**	16	.456**	27	.556**	36	.534**
7	.535**	17	.561**	28	.456**	37	.557**
8	.464**	18	.431**	29	.691**	38	.422**
9	.484**	19	.574**	المجال الثالث الاتصال الافقي		39	.546**
10	.587**	20	.375**	30	.435**		

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01)**

يتبين من الجدول (3)أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 و0.05).

الجدول (4) معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الأداء الإداري لمدير المدرسة

المحور الثاني: الأداء الإداري لمدير المدرسة							
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المجال الأول المهام الإدارية للمدير		55	.453**	70	.487**	المجال الرابع الصعوبات التي يواجهها المدير	
40	.435**	56	.562**	71	.563**	85	.366**
41	.576**	57	.439**	72		86	.467**
42	.433**	58	.427**	73	.532**	87	.472**
43	.412**	المجال الثاني المهام الفنية للمدير		المجال الثالث العلاقات الانسانية للمدير		88	.387**
44	.487**	59	.563**	74	.634**	89	.389**
45	.612**	60	.554**	75	.478**	90	.588**
46	.671**	61	.563**	76	.471**	91	.569**
47	.378**	62	.498**	77	.563**	92	.489**
48	.409**	63	.452**	78	.564**	93	.376**
49	.501**	64	.563**	79	.452**	94	.467**
50	.639**	65	.671**	80	.463**	95	.387**
51	.398**	66	.467**	81	.564**	96	.377**
52	.472**	67	.456**	82	.487**		
53	.540**	68	.498**	83	.499**		
54	.798**	69	.490**	84	.588**		

يتبين من الجدول (4) أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الأداء الإداري لمدير المدرسة لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.01 و0.05). هذا يدل على وجود ارتباط إيجابي ودال إحصائياً بين المجموع الكلي والفقرات المكونة لها ،مما يدل على أن الاستبانة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله وتتسم بالصدق الداخلي.

الجدول (5) معاملات ارتباط مجالات الاستبانة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه والمحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور الأول: الاتصال التنظيمي		المحور الثاني: الأداء الإداري لمدير المدرسة		الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق	
مجالات المحور الأول	الارتباط بالدرجة الكلية	مجالات المحور الثاني	الارتباط بالدرجة الكلية	محاور الاستبانة	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
المجال الأول الاتصال الصاعد	.851**	المجال الأول المهام الإدارية للمدير	.438**	الاتصال التنظيمي	.883**
المجال الثاني الاتصال النازل	.577**	المجال الثاني المهام الفنية للمدير	.493**		
المجال الثالث الاتصال الأفقي	.765**	المجال الثالث العلاقات الإنسانية للمدير	.463**	الأداء الإداري لمدير المدرسة	.891**
المجال الرابع الاتصال القطري	.656**	المجال الرابع الصعوبات التي يواجهها المدير	.579**		

يتبين من الجدول (5)أن معاملات ارتباط مجالات المحور الأول والثاني مع الدرجة الكلية للمحاور ومحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.01 و0.05).

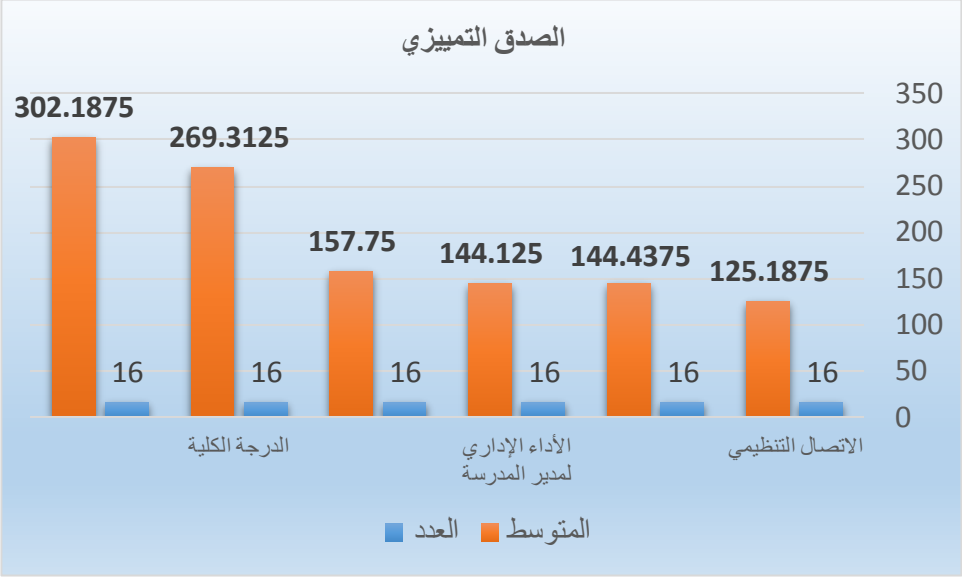
-الصدق التمييزي:

الصدق التمييزي: مفهوم كمي إحصائي يعبر عنه بلغة العدد عن درجة تلك الحساسية ومدى قدرة البنود على التميز أو التفريق بين الأفراد في ذلك الجانب أو المظهر من السمة التي يتصدى لقياسها ولاشك **أن** القدرة التمييزية للبنود تتصل مباشرة بصدق تلك البنود ونجاحها في قياس ما وضعت لقياسه وذلك من خلال قياس الفئات المتطرفة في المقياس نفسه.

الجدول (6) الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة

محاور الاستبانة	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت ستودينت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الاتصال التنظيمي	الدنيا	16	125.1875	6.54440	-10.872-	30	.000	دال
	العليا	16	144.4375	2.70724				
الأداء الإداري لمدير المدرسة	الدنيا	16	144.1250	6.64204	-4.939-	30	.000	دال
	العليا	16	157.7500	8.81287				
الدرجة الكلية	الدنيا	16	269.3125	9.67966	-9.517-	30	.000	دال
	العليا	16	302.1875	9.86049				

يتبين من الجدول(6) أن القيمة الاحتمالية كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي توجد فروق بين متوسطات الفئتين العليا والدنيا لصالح الفئة العليا على المحورين والدرجة الكلية أي أن الاستبانة تتصف بالصدق التمييزي بدلالة الفئات المتطرفة.



الشكل رقم (6) متوسطات الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة

يُلاحظ من هذا الشكل أن هناك فروقاً بين متوسطات الفئتين العليا والدنيا لصالح الفئة العليا ،أي أن الاستبانة تتصف بالصدق التمييزي.

الثبات: تم التحقق من ثبات الاستبانة وفق طريقتين وهما:

١-**ثبات التجزئة النصفية:** تم استخراج معامل ثبات التجزئة النصفية لبنود كل بعد من أبعاد الاستبانة ومحاورها وصحح معامل الثبات باستخدام معادلة سيبرمان- براون، والجدول (8) يوضح قيمة هذا المعاملات.

٢-**ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:** تم حساب الاتساق الداخلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول (8) يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول (7) معاملات ثبات الاستبانة

المحور الأول: الاتصال التنظيمي		المحور الثاني: الأداء الإداري لمدير المدرسة	
مجالات المحور الأول	ألفا كرونباخ	مجالات المحور الثاني	التجزئة النصفية
المجال الأول الاتصال الصاعد	0.733	المجال الأول المهام الإدارية للمدير	0.710
المجال الثاني الاتصال النازل	0.753	المجال الثاني المهام الفنية للمدير	0.781
المجال الثالث الاتصال الأفقي	0.7 43	المجال الثالث العلاقات الإنسانية للمدير	0.788
المجال الرابع الاتصال القطري	0.783	المجال الرابع الصعوبات التي يواجهها المدير	0.769
الدرجة الكلية	0.753	الكلية الدرجة	0.762

يلاحظ من الجدول(7) أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت جيدة للمحاور والدرجة الكلية، وقد بلغت قيمته للمجال الأول (0.733) والمجال الرابع (0.783). ويلاحظ من الجدول أن قيم معامل ثبات التجزئة النصفية كانت جيدة للمحاور والدرجة الكلية، وقد بلغت قيمته للمجال الأول (0.710) والمجال الثالث (0.788)، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة. وبالتالي فإن الاستبانة قد أصبحت صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

الاستبانة في صورتها النهائية:

تكونت استبانة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في صورتها النهائية من (96) بنداً موزعة إلى قسمين ،الأول خاص

بالاتصال التنظيمي ومجالاته وهي: الاتصال الصاعد، والاتصال النازل ،والاتصال الأفقي ،والاتصال القطري)،والثاني مخصص لمجالات الأداء الإداري الأربعة وهي : المهام الإدارية للمدير ،والمهام الفنية للمدير ،والعلاقات الإنسانية للمدير ،والصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري. مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة ،متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

الجدول (8)مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية

الاستبانة	مجالاتها	عدد البنود	أرقام البنود
الاتصال التنظيمي	الاتصال الصاعد	11	1-11
	الاتصال النازل	18	12-29
	الاتصال الأفقي	6	30-35
	الاتصال القطري	4	36-39
الأداء الإداري	المهام الإدارية للمدير	19	40-58
	المهام الفنية للمدير	15	59-73
	العلاقات الإنسانية	11	74-84
	الصعوبات التي يواجهها المدير	12	85-96

سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة:

حصلت الباحثة على موافقة مديرية التربية في دمشق من أجل السماح لها بتطبيق الجانب الميداني من دراستها في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق الموضحة في الملحق رقم (5) وذلك كما يلي :

- قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق من 20/9/2020 وحتى 29/10/2020 من الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2021.

استغرقت فترة توزيع الاستبانات على مديري عينة الدراسة من التعليم الثانوي العام حوالي الشهر ونصف .وتم توزيعها على المديرين بشكل كامل على الرغم من المعوقات التي واجهت الباحثة منها: وجود إجابتين للبند نفسه وضيق وقت المدير والذي قام بتأجيل حل الاستبانة إلى يوم آخر ،كما قيام عدد من الميرين بتكليف الموجهين التربويين بحلها نظراً لغيابهم عن المدارس ،أو لانشغالهم بأعمالهم الإدارية المتراكمة بشكل يومي.

ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

*** التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية :(Frequency ,Percentages, Mean and Standard deviation)**

***معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient):**

*اختبار ت ستيودنت للعينات المستقلة(**Independent Samples T-Test**) :

*** اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)**

***اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA):**

***اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة:**

خلاصة الفصل:

تعد إجراءات الدراسة وأدواتها العمود الفقري لأية دراسة علمية ،فقد تم في هذا الفصل تحديد أهداف الدراسة الميدانية ،والمجتمع الأصلي للدراسة وعينته ،والتعريف بالمنهج الذي تم اتباعه في هذه الدراسة ومن ثم التطرق إلى أداة الدراسة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة ،وبعدها تم الانتقال للتحقق من الشروط السيكومترية للأداة من خلال تطبيق شروط الصدق الظاهري للمحكمين والصدق التميزي والاتساق الداخلي للاستبانة ومن الشروط ثبات بنود الاستبانة للتأكد من معاملات ثباتها وذلك من خلال استخراج ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية ثم الانتقال إلى إجراءات تطبيق الدراسة ، وصولاً إلى القوانين الإحصائية المستخدمة تمهيداّ لتفريغ النتائج ومعالجتها إحصائياً ،كما ستعرض مفصلاً في الفصل القادم .

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد

أولاً: النتائج الخاصة بالإجابة على أسئلة الدراسة وتفسيرها

ثانياً: النتائج الخاصة باختبار الفرضيات وتفسيرها

ثالثاً: نتائج الدراسة

رابعاً: مقترحات الدراسة

تمهيد:

تناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من تطبيق أداة الدراسة على عينتها من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، عبر الإجابة عن أسئلتها واختبار صحة فرضياتها ،كما يناقش النتائج التي توصلت إليها الدراسة ويفسرها في ضوء الأدب التربوي والنفسي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها ، ثم وصولاً إلى ملخص نتائج الدراسة، والمقترحات التي توصلت إليها.

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة ونتائجها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، ولتحديد درجة الموافقة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4÷5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحـــد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

1- من (1-1.80)ضعيفة جداً.
2- أكبر من (1.81-2.60) ضعيفة.
3- أكبر من (2.61-3.40)متوسطة.
4- أكبر من (3.41-4.20) كبيرة.
5- أكبر من (4.21-5) كبيرة جداً.

لحساب درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق، تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بند ثمَّ لكل محور وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (9) تقدير درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
1-1.80	ضعيفة جداً
1.81-2.60	ضعيفة
2.61-3.40	متوسطة
3.41-4.20	كبيرة
4.21-5	كبيرة جداً

-بالنسبة للمحور الأول المطبق على مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق:

الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق لمجالات الاستبانة

المحور الأول الاتصال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب المجالات حسب الأهمية
المجال الأول: (الاتصال الصاعد)	3.3600	0.54087	متوسطةً	3
المجال الثاني: (الاتصال النازل)	3.5479	0. 21053	كبيرة	2
المجال الثالث: (الاتصال الأفقي)	3.5620	0.25377	كبيرةً	1
المجال الرابع: (الاتصال القطري)	2.4755	0.917	ضعيفة	4
الدرجة الكلية	3.2362	0.4775	متوسطة	

يُلاحظ من الجدول(10) أنَّ مستويات جميع مجالات استبانة درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق كانت ضمن مستوى درجة الممارسة (متوسطة وكبيرة) حسب إجابات أفراد الدراسة من المديرين ، وهذه النتيجة تشير إلى فاعلية شبكة الاتصالات في النظام التعليمي وكفاءة المديرين في استخدام أساليب الاتصال المناسبة وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي مديرية التربية الدائم إلى تطوير وتحسين عملية الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس

من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة لجميع عامليها حول الموضوع , وحرص مديرية التربية على تقديم الوعي لمديري المدارس بضرورة تحسين مهارات الاتصال التنظيمي لديهم مع جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية وفي كافة الاتجاهات من أجل تنفيذ الأعمال الإدارية والفنية بفاعلية ويسر باتجاه تحقيق الأهداف التربوية. خضوع جميع المديرين إلى نظام تقييم أداء موحد من مديرية التربية ،تكون مهارات الاتصال والتواصل أحد محاوره الأساسية، ومن ثمّ فإن جميع المديرين يسعون لتحسين مهارات الاتصال والتواصل لديهم مما ينعكس إيجابيا على عملهم وعلى درجات تقديراتهم للواقع التنظيمي لديهم. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة حمدونة (2014) و دراسة (المطرفي ٢٠١٢ وأبو رحمة٢٠١٢) و(Madu, 2007) ,(Gunbai, 2003) والتي أكدت كل منها فعالية الاتصال الإداري بدرجة كبيرة لدى عينات دراساتهم. وقد جاء المجال الثالث (الاتصال الأفقي) في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.56) وهذا ما يعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص والتي تؤكد أهمية الاتصال الأفقي بين المديرين من خلال التنسيق والتعاون والأنشطة المشتركة.

وتختلف مع دراسة حمدونة التي جاء فيها الاتصال الأفقي في المرتبة الثالثة . وجاء في المرتبة الثانية المجال الثاني (الاتصال النازل) وبدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.54) وذلك لأنه يتضمن عمليات اتصال تتوقف على المدير نفسه بالدرجة الأولى، فهو المرسل هنا وهو مصدر المعلومات للعاملين معه في المدرسة، لذا فهو أسهل اتجاهات الاتصال بالنسبة له، ومن ثمّ فإن إمكانية السيطرة على تلك العمليات تعتمد عليه .كما يعكس ذلك اهتمام المديرين بالاتصال النازل وتعزيز طرقه وأساليبه مع العاملين معهم من أجل سير العملية التربوية وتحقيق أهدافها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المطرفي، 2012)التي أبرزت أهمية الاتصال مع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية وتختلف مع دراسة حمدونة التي جاء فيها الاتصال النازل في المرتبة الأولى . وقد جاء المجال الأول (الاتصال الصاعد) في المرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.36) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذا الاتصال يقتصر على اتصال المديرين مع المستويات الإدارية العليا واطلاعهم على شؤون المدرسة المختلفة من خلال الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وتقارير عن الأداء والمقترحات والشكاوى وطلبات المساعدة وهذه الأمور لا تتم بشكل دائم. بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال الرابع (الاتصال القطري) بدرجة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.47) وهذه الدرجة تشير إلى قلة

امتلاك المديرين مهارات اتصال وتواصل جيدة ووجود علاقات شخصية تفاعلية مع موظفين آخرين غير موجودين ضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التربية وذلك بسبب ضعف تشجيع مديرية التربية على تحسين الاتصال والتواصل وتشجيعه بين موظفيها من كافة الدوائر لزيادة فعالية الأداء وهذا يتفق مع دراسة حمدونة (2014) التي جاء الاتصال القطري أيضاً في المرتبة الأخيرة.

- **المحور الأول الاتصال التنظيمي وينقسم إلى المجالات الآتية:**

- **(المجال الأول الاتصال الصاعد):**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال الاتصال الصاعد والدرجة الكلية، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الأول (الاتصال الصاعد)

المحور الأول الاتصال التنظيمي					
م	المجال الأول: الاتصال الصاعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
1	أرسل التقارير والإحصائيات إلى مديرية التربية في الموعد المناسب عبر البريد.	3.4510	1.17156	كبيرة	4
2	أرسل تقارير سنوية مطبوعة إلى مديرية التربية عبر سير العمل في المدرسة	3.4706	.90228	كبيرة	3
3	أشارك بفاعلية خلال اللقاءات التي تجريها مديرية التربية.	2.9608	1.03848	متوسطةً	11
4	ألتزم بقرارات مديرية التربية	3.2549	1.11073	متوسطة	9
5	أتواصل مع مدير التربية عندما تواجهني بعض المشكلات المدرسية.	3.3922	1.04074	متوسطة	6
6	أتعاون مع المدرسين عند إعداد الخطة المدرسية.	3.5490	.90142	كبيرة	1

7	أتواصل مع مديرية التربية للاستفسار عن بعض المراسلات غير الواضحة.	3.1961	.93850	متوسطةً	10
8	أحرص على دقة المعلومات المرسلة عبر البريد إلى مديرية التربية.	3.5294	1.13759	كبيرة	2
9	أتواصل مع مديرية التربية في تأمين حاجات المدرسة المادية (أدوات مخبرية-وسائل تعليمية-أجهزة تعليمية حديثة)	3.4118	1.06163	كبيرة	5
10	أرسل كتاباً بشكاوى الطلبة إلى مديرية التربية المتعلقة (بالبناء-التدفئة-الإضاءة)	3.3725	1.05756	متوسطة	7
11	أتقدم بمقترحات عملية وبناءة التي وضعت بالمشاركة مع المدرسين إلى موقع مديرية التربية الإلكتروني.	3.3725	.99922	متوسطة	8
الدرجة الكلية		3.3600	.54087	متوسطة	

يتبين من الجدول (11) أن درجة الموافقة على المجال الأول الاتصال الصاعد ككل كانت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.3600)، كما يتضح أن بنود مجال الاتصال الصاعد التي حصلت على أعلى تقدير، هي على الترتيب:(أتعاون مع المدرسين عند إعداد الخطة المدرسية، أحرص على دقة المعلومات المرسلة عبر البريد إلى مديرية التربية، أرسل تقارير سنوية مطبوعة إلى مديرية التربية عبر سير العمل في المدرسة)،إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(3,54-3.47) وهي تقع ضمن درجة التقدير (كبيرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على مشاركة المدرسين في إعداد خطة مدرسية بما يرضي المدرسين ويحقق الأهداف المدرسية وحسن سير العملية التعليمية بالشكل الأمثل واهتمام مدير المدرسة بدقة وصحة المعلومات المرسلة كبيانات أو إحصائيات والتي تشكل الأساس لإجراءات مستقبلية كما وتفسر الباحثة ذلك تأكيد مدير التربية المستمر على استقبال معلومات صحيحة وتسلمها من المديرين في وقت محدد، علاوة على قيامها بتدقيق المعلومات ومراجعة المديرين في الأخطاء التي يتم اكتشافها، مما يدفعهم إلى مراجعتها جيدا قبل إرسالها. وحرص مدير المدرسة على اطلاع مديرية التربية على سير العمل في مدرسته لتزويده بملاحظاته وتقديم ما يلزم لتحقيق الجودة نحو العملية التربوية والحصول على نواتج ومخرجات تتمتع بكفاءة عالية . أما البنود التي حصلت على أقل درجة تقدير ،فهي على الترتيب :(ألتزم بقرارات مديرية التربية ،أتواصل مع مديرية التربية للاستفسار عن بعض المراسلات غير الواضحة ،أشارك بفاعلية خلال اللقاءات التي تجريها مديرية التربية." "إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,25-2,96) ، وهي تقع ضمن درجة التقدير(متوسطة)

ويفسر ذلك بأن مدير المدرسة في ظل الأوضاع الحالية ونتيجة انتشار وباء كورونا يمكنه تجاوز القرارات التي تتعارض مع الصحة العامة للطلاب والعاملين في المدرسة من النشاطات الجماعية ،أو العمل ضمن الفرق. وحرص مدير المدرسة على مصلحة مدير التربية في إشغاله بأمور قد لا تكون على درجة كبيرة من الأهمية ،كما تعزى إلى ضيق وقت المدير في قيامه وانشغاله بالمهام الإدارية في مدرسته، و على التعاون الذي يبديه مدير التربية للوصول إلى تحقيق الأهداف المدرسية والتي تصب في مصلحة الطالب.

- **(المجال الثاني الاتصال النازل):**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المدراء لكل بند من بنود مجال الاتصال النازل والدرجة الكلية، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الثاني (الاتصال النازل)

المحور الأول الاتصال التنظيمي					
م	المجال الثاني: الاتصال النازل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
12	أنظم اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة.	3.4706	1.04600	كبيرة	14
13	أجري لقاءات فردية مع العاملين وأوضح القرارات الصادرة عن الجهات العليا..	3.5490	.87895	كبيرة	10
14	أتعاون مع العاملين في حل مشكلاتهم عبر تواصلي الدائم معهم.	3.5490	.90142	كبيرة	11
15	أحرص على التوافق بين رسائلي الشفوية والمكتوبة الموجهة إلى العاملين.	3.5882	1.02326	كبيرة	6
16	أرسل التوجيهات اللازمة إلى العاملين في المدرسة عبر الهاتف	3.5882	.77914	كبيرة	7
17	أضع قاعدة بيانات تهم العاملين في المدرسة بلغة واضحة ومحددة تربوية.	3.6275	.89355	كبيرة	5

18	أوفر للعاملين في المدرسة نشرات تربوية متنوعة	3.3529	1.12825	متوسطةً	17
19	أفوض بعض المسؤوليات إلى المعاونين كتابة	3.5882	.89836	كبيرة	8
20	أفوض بعض المسؤوليات إلى المعاونين هاتفياً في حال تغيبي عن المدرسة	3.4706	.90228	كبيرة	15
21	أحدد المهام المفوضة إلى المدرسين كتابة	3.5490	.98618	كبيرةً	12
22	أحدد المهام المفوضة إلى المدرسين شفوياً	3.5882	.80440	كبيرة	9
23	أوفر للطلبة نشرات تربوية متنوعة	3.6471	1.03583	كبيرة	3
24	أجري لقاءات جماعية مع الطلبة	3.4118	.87582	كبيرة	16
25	أجري لقاءات فردية مع بعض الطلبة	3.7647	.90749	كبيرة	1
26	أصنع ملصقات جدارية تحض على نظافة المدرسة	3.2157	.96569	متوسطة	18
27	أتواصل مع أولياء الأمور هاتفياً	3.4902	.92461	كبيرة	13
28	أشجع أولياء الأمور بإبداء مقترحاتهم عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة.	3.6471	.84436	كبيرة	4
29	أعمل على تلبية حاجات العاملين أثناء تواصلي معهم.	3.7647	.92926	كبيرة	2
الدرجة الكلية		3.5479	.21053	كبيرة	

يتبين من الجدول (12)أن درجة الموافقة على المجال الثاني الاتصال النازل ككل كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.5479)، وبالنسبة لأعلى ثلاثة بنود فكانت حسب الترتيب الأتي: (أجري لقاءات فردية مع بعض الطلبة، أعمل على تلبية حاجات العاملين أثناء تواصلي معهم، أوفر للطلبة نشرات تربوية متنوعة ،) إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,76-3,64) وهي تقع ضمن درجة الترتيب (كبيرة) تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على التواصل المباشر مع الطلبة، واهتمامه بالاستماع الجيد لهم للحصول على معلومات سليمة من مصدرها الأصلي،,من خلال إجراء لقاءات فردية معهم تتضمن حوارات قيّمة لها أثر كبير في تحسين العملية التعليمية وتعرض للعديد من المشكلات التي تواجه الطلاب والعمل على حلها. أما

البند رقم (2)" جاء في المرتبة الثانية وتفسر الباحثة ذلك بحرص مدير المدرسة على الاستجابة لأغلب حاجات العاملين معه وذلك تسهيلاً منه لقيامهم بأعمالهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة بالشكل الأمثل. وفي هذه النتائج تتفق مع دراسة المطرفي (2012) التي أكدت أهمية المقابلات المباشرة مع المعلمين، ، أما البند رقم (23) فقد جاء في المرتبة الثالثة وتفسر الباحثة ذلك بحرص مدير المدرسة على توفيره نشرات تربوية متنوعة لطلابه (صحية، اجتماعية إرشادية، ثقافية ،ترفيهية) وذلك لتزويد الطلاب بوسيلة تعليمية تربوية جديدة تطلعهم على آخر المستجدات التعليمية الحديثة .أما بالنسبة لأدنى ثلاث بنود فقد كانت حسب الترتيب الآتي: (أصنع ملصقات جدارية تحض على نظافة المدرسة، أوفر للعاملين في المدرسة نشرات تربوية متنوعة ، أجري لقاءات جماعية مع الطلبة) إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(3,41–3,21) وهي تقع ضمن درجة الترتيب(متوسطة) وتفسر الباحثة ذلك أن لدى المدير قناعة كبيرة بأن طلاب المرحلة الثانوية على وعي كافٍ بأهمية النظافة الشخصية للطلاب ونظافة المدرسة بشكل عام، وهذا ما تدعمه النشرات التربوية المتنوعة والملصقات الجدارية التي بدورها تشجع على النظافة وإن ضيق وقت المدير وانشغاله بالأمور الإدارية ،فإن فرص إجراء اللقاءات مع الطلبة تكون قليلة انطلاقاً من أن المرشدين والموجهين هم القائمين على مثل هذه اللقاءات .

- **(المجال الثالث الاتصال الأفقي):**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال الاتصال الأفقي والدرجة الكلية، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (الاتصال الأفقي)

المحور الأول الاتصال التنظيمي					
م	المجال الثالث: الاتصال الأفقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
30	أعرض تجاربي المتميزة إلى زملائي المديرين في المدارس الأخرى.	3.6078	.87358	كبيرة	2
31	أقدم مقترحات بناءة إلى زملائي المديرين.	3.5490	.83220	كبيرة	4
32	أستفيد من خبرات مديري المدارس.	3.4510	1.06421	كبيرة	5
33	أستجيب لدعوات زملائي المديرين في حضور الفعاليات التي تجري في مدارسهم	3.4314	.94350	كبيرة	6
34	أعمل بفاعلية مع مديري المدارس عند تكليفي بمهمة إدارية أو فنية.	3.5686	.80635	كبيرة	3
35	أستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني في التواصل المهني مع زملائي المديرين.	3.7647	.95054	كبيرةً	1
	الدرجة الكلية	3.5620	.25377	كبيرة	

يتبين من الجدول (13)أن درجة الموافقة على المجال الثالث الاتصال الأفقي ككل كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.56)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الممارسة عند الجميع بدرجة موافقة (كبيرة) وبنسب متقاربة ، وقد جاء البند (35)(أستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني في التواصل المهني مع زملائي المديرين) في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.76) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص المديرين على بناء علاقات جيدة مع زملائهم باستخدام طرق متعددة منها توظيف وسائل الاتصال الإلكتروني، وذلك يعكس قناعتهم وحرصهم على ضرورة التعاون والتنسيق والتشاور فيما بينهم لاتخاذ قرارات إدارية مهمة أو حل مشكلاتهم.فالعلاقة بين زملائهم المديرين علاقة ديمقراطية يسودها الود والاحترام والتعاون بينما جاء البند (33)(أستجيب لدعوات زملائي المديرين في حضور الفعاليات التي تجري في مدارسهم) في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.43)وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المديرين لديهم تحفظ في إبراز ما قاموا به من خبرات وأنشطة مهنية مميزة، أملًا منهم

في الحصول على أفضل درجة من التقييم من قبل مدير التربية ، أو كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على كاهل المدير مما يتسبب في عدم وجود مساحة من الوقت للإعداد والتنسيق للقاءات مهنية مع زملائه..

- (المجال الرابع الاتصال القطري):

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال الاتصال القطري والدرجة الكلية، والجدول (14) يبين ذلك:

الجدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الرابع (الاتصال القطري)

المحور الأول الاتصال التنظيمي					
م	المجال الرابع: الاتصال القطري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
36	أحرص على بناء شبكة من العلاقات المهنية مع المدارس الثانوية التابعة لمنظمة الأونروا	2.1569	.88029	ضعيفة	2
37	أحرص على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.	3.6863	.81216	كبيرة	1
38	أوظف الشبكة الإلكترونية في معرفة التجارب التربوية في بلدان العالم.	2.0980	.96447	ضعيفة	3
39	أسعى إلى كسب الخبرة بتواصلي مع العاملين في منظمة الأونروا.	1.9804	1.02937	ضعيفة	4
الدرجة الكلية للمجال الرابع		2.475	0.917	ضعيفة	
		9.9216	2.62178		

يتبين من الجدول (14)أن درجة الممارسة على المجال الرابع الاتصال القطري ككل كانت بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.47)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة عند البنود (39-38-36) بدرجة موافقة (ضعيفة) وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم وعي المديرين بأهمية التواصل مع مديري مدارس التابعة لمنظمات الأونروا إقامة علاقات مهنية معهم تساعدهم في تحسين واقع المدرسة المهني .وقد جاء البند رقم (37)(أحرص على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.68) مما يدل على حرص المديرين على الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي التربوية في تحسين وتطوير العملية التعليمية وتنويع الأنشطة المدرسية، انطلاقاً من تشجيع مديرية التربية لمديري المدارس للتواصل الفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي.بينما جاء البند (38) (أوظف الشبكة الإلكترونية في معرفة التجارب التربوية في بلدان العالم) بدرجة ممارسة ضعيفة و بمتوسط حسابي (2.09)وتعزو الباحثة النتيجة إلى افتقار بعض المديرين لمهارات التواصل الإلكتروني اللازمة للاتصال مع المدارس الأخرى و هناك قصور في معرفة المديرين بمعلومات أو قاعدة بيانات للاتصال والتواصل مع مديرين من خارج البلاد ، وكذلك شعور بعض المديرين بأن مدارس مدينة دمشق تختلف في ظروفها وأهدافها وبيئتها عن المدارس الأخرى مما يضعف من درجة اهتمامهم بالتواصل مع تلك المدارس. جاء البند (36) أحرص على بناء شبكة من العلاقات المهنية مع المدارس الثانوية التابعة لمنظمة الأونروا بمتوسط حسابي (**2,15**) تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تأكيد مديري المدارس الثانوية في دمشق على ندرة العلاقات التعاونية والمهنية مع منظمة الأونروا ،وأنها تقتصر فقط على مدارس التعليم الأساسي إذ لا يوجد أي نوع من النشاطات التي تقيمها منظمة الأونروا مع مدارس الثانوية العامة والبند (39)(أسعى إلى كسب الخبرة بتواصلي مع العاملين في منظمة الأونروا) في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.98). ويعود السبب إلى أن ضعف هذا التعاون لا ينمي لدى مديري المدارس الرغبة في كسب الخبرة والتواصل مع العاملين في منظمة الأونروا و لا يساهمون في عملية التطوير المهني للمعلمين..

- **المحور الثاني الأداء الإداري وينقسم الى مجالات:**

- **بالنسبة للمحور الثاني المطبق على مديري مدارس الثانوية العامة الأداء الاداري في مدينة دمشق:**

الجدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق لمجالات الاستبانة

المحور الثاني: الأداء الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب المجالات
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	3.4571	.20559	كبيرة	3
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	3.8052	.48181	كبيرة	2
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	4.0463	0.97631	كبيرة	1
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	2.27287	.092913	ضعيفة	4
الدرجة الكلية	3.3953	0.43915	كبيرة	

يُلاحظ من الجدول (15) أنَّ مستويات مجالات استبانة درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق كانت ضمن مستوى الممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.39) حسب إجابات أفراد الدراسة من المديرين، وهي تتفق مع دراسة (آل علي 2014) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فاعلية تطبيق النظام وأثره في تحسين أداء المديرين في مدارس المنطقة ،ودراسة(العمرات ومحسن 2011) التي بينت أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة ،وأيضاً دراسة (Lamb 2014) التي جاءت تصورات المعلمين والمديرين لنظام تقييم الأداء بدرجة مرتفعة .وتختلف مع دراسة (أبو رزق2012) التي أظهرت انخفاض تقدير نظام تقييم الأداء بينما بينت دراسة (فنسنت 2012)أن فاعلية أداء مديري المدارس ودافعيتهم للعمل جاءت بدرجة متوسطة .ويتبين أن المجال الثالث (العلاقات الإنسانية للمدير) جاء في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (4.04) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قوة التعاون بين المديرين والمعلمين ، و تشجيع المدير للعمل بروح الفريق الواحد، وأنه يستخدم أغلب أنواع الاتصال في تواصله مع العاملين ،و يتواصل مع أولياء الأمور عبر وسائل الاتصال الإلكتروني باستمرار. ، وقد جاء المجال الثاني

(المهام الفنية للمدير) في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.80)، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يعملون على التوفيق بين مهامهم الفنية والإدارية وهذا من شأنه أن يطور المدرسة ويضاف إلى ذلك قيامهم بالزيارات الصفية وتشجيعهم للمبادرات الإبداعية كونها تجمع المجالين الإداري والفني سوية . أما المجال الأول (المهام الإدارية للمدير) فقد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.45) ويرجع السبب في ذلك إلى قيام مديري المدارس بمهامهم وواجباتهم الإدارية بشكل منطقي ومعقول فهم ينظمون السجلات الإدارية ويشاركون المعلمين في اتخاذ القرارات وتزويد المدرسة بوسائل الأمان والسلامة وكلها مهام تقع على عاتقهم ومن شأنها أن تتوج أداء المدير بمزيد من النجاح والاستمرار في العمل. وقد جاء المجال الرابع (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة) في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.27). ويرجع السبب في ذلك إلى أن المديرين قلما يواجهون صعوبات تعيق من أدائهم الإداري فهم لا يجدون صعوبة في تقبل القرارات الوزارية وأن هنالك قصور نوعاً ما في الإمكانيات المادية ويوجد تعاون بين المستويات التربوية العليا بما يخدم أهداف المدرسة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به كلٌّ من الدراسات الآتية: دراسة (آل علي ٢٠١٤) ، ودراسة (محسن ٢٠١١). ودراسة(المسوري ٢٠١٢). كما تتفق مع دراسة (العمرات ٢٠١١).والتـــي ظهرت فيها درجة الأداء الإداري لدى عينة الدراسة بأنها كبيرة.

- **المجال الأول: المهام الإدارية للمدير**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال المهام الإدارية للمدير والدرجة الكلية، والجدول (16) يبين ذلك:

الجدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الأول (المهام الإدارية للمدير)

المحور الثاني: الأداء الإداري					
م	المجال الأول: المهام الإدارية للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
40	أبتعد عن العمل الروتيني داخل المدرسة.	3.5098	.85726	كبيرة	11
41	أنظم السجلات الإدارية بدقة.	3.6471	.77003	كبيرة	3
42	أضع الخطة السنوية للمدرسة قبل بداية العام الدراسي.	3.6863	.90532	كبيرة	2
43	أوزع المواد الدراسية على المدرسين وفقاً لتخصصاتهم.	3.5490	.96569	كبيرة	8
44	أضع الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي.	3.5490	.96569	كبيرة	9
45	أحدد مهام جميع العاملين في المدرسة.	3.3529	.97619	متوسطة	17
46	أحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.4510	.96569	كبيرة	13
47	أعمل على حل المشكلات الإدارية بالتعاون مع العاملين في المدرسة.	3.4510	.83220	كبيرة	14
48	أراعي حضور العاملين في المدرسة في أوقات الدوام المحدد.	3.6471	.77003	كبيرة	4
49	أشجع المدرسين على الالتحاق بالدورات التدريبية	3.7255	.91823	كبيرة	1
50	أعمل على توضيح خطة النشاط المدرسي للعاملين في المدرسة.	3.5882	.98339	كبيرة	7
51	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين في تفويض بعض المهام الإدارية	3.4510	.85589	كبيرة	15

52	أضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية.	3.4902	.88029	كبيرة	12
53	أتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة.	3.6471	.91266	كبيرة	5
54	أراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة.	3.3922	.91823	متوسطة	18
55	أتابع نظافة المدرسة	3.5490	.83220	كبيرة	10
56	أنظم عملية استئذان العاملين في المدرسة.	3.6078	1.02134	كبيرة	6
57	أحرص على تزويد المبنى المدرسي بوسائل السلامة والأمان.	3.4314	1.02479	كبيرة	16
58	أحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة إلكترونياً.	1.9608	.74728	ضعيفة	19
الدرجة الكلية		3.4571	.20559	كبيرة	

يتبين من الجدول (16)أن درجة الموافقة على المجال الأول المهام الإدارية للمدير ككل كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.45)، والذي تألف من (19) بنداً، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة عند البند (54) بدرجة موافقة (متوسطة) والبند (58) بدرجة موافقة (ضعيفة) وأما بقية البنود فقد كانت بدرجة موافقة (كبيرة) وبنسب متقاربة ، وقد جاء البند (49)(أشجع المدرسين على الالتحاق بالدورات التدريبية.) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.72) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص المديرين على ضرورة التحاق المدرسين بالدورات التدريبية التي تعمل على تحسين أدائهم وتطويره والتي تزوده بفهم واسع حول العملية الإدارية وكيفية ممارستها ومواجهة المشكلات وتقديم أفضل الحلول بما يخدم مصلحة المدرسة . أما بالنسبة لأدنى ثلاثة بنود فقد جاء البند رقم (45)" أحدد مهام جميع العاملين في المدرسة." في المرتبة السابعة عشرة وتفسر الباحثة ذلك بحرص مدير المدرسة على تحديد جميع مهام العاملين معه والإشراف عليهم وذلك لتنظيم العمل الإداري بما يخدم أهداف المدرسة ،جاء البند رقم (54)" أراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة " في المرتبة الثامنة عشرة وتفسر الباحثة ذلك لكون المدرسة صغيرة نسبياً ولا توجد المساحات الكبيرة لوضعها ،أو لعدم اهتمام المديرين بهذه

اللافتات لكون الطالب في المرحلة الثانوية واعياً ولا يحتاج إلى من يرشده كما في المراحل المدرسية الدنيا. بينما جاء البند رقم(58) (أحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة إلكترونياً) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة نادراً وبمتوسط حسابي (1.96). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرون لا يعتمدون في حفظ المعلومات والبيانات المدرسية على الأجهزة الإلكترونية بل اعتمادهم بشكل كبير على العمل الورقي الروتيني في حفظها، مما يضعف من مهاراتهم الإلكترونية وعدم توظيفها في عملهم الإداري. بينما في دراسة المسوري 2012 فقد تنوع مستوى أداء مديري المدارس لمهماتهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والمرتفع.

المجال الثاني: المهام الفنية للمدير

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال المهام الفنية للمدير والدرجة الكلية، والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الثاني (المهام الفنية للمدير)

المحور الثاني: الأداء الإداري					
م	المجال الثاني: المهام الفنية للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
59	أقوّم أداء المدرسين في المدرسة باستمرار.	3.9216	.84482	كبيرة	4
60	أحرص على الزيارات الصفية بشكل دوري.	3.7843	.75667	كبيرة	8
61	استخدم التقنيات التعليمية الموجودة في المدرسة.	3.8824	1.38054	كبيرة	7
62	أراعي الموضوعية في تقييم أداء العاملين في المدرسة.	3.9804	1.19147	كبيرة	3
63	أزود المدرسين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني.	3.9020	1.06311	كبيرة	6
64	أشجع المدرسين على استخدام الفصحى المبسطة.	3.5882	1.02326	كبيرة	14
65	أشجع المدرسين على إجراء اللقاءات العلمية فيما بينهم ومع المدارس الأخرى.	4.0196	.86000	كبيرة	2
66	أوجه المدرسين إلى تنويع طرائق التدريس.	3.9020	1.17055	كبيرة	5

67	أحث المدرسين على القيام بدورهم في توجيه الطلاب.	3.6275	1.34106	كبيرة	13
68	أشجع المدرسين على الاهتمام والعناية الخاصة بالمتفوقين من الطلاب	3.7255	1.49771	كبيرة	11
69	أشجع المدرسين على استخدام الخدمات البيئية في صنع الوسائل التعليمية المناسبة.	3.7059	1.36080	كبيرة	12
70	أزود المدرسين بنقاط القوة والضعف لديهم.	3.7647	1.47768	كبيرة	9
71	أشجع على روح المبادرة والأفكار الإبداعية لدى المدرسين.	3.7451	1.38337	كبيرة	10
72	أقدم التغذية الراجعة للعاملين في المدرسة في جميع مراحل الأداء.	4.0980	1.18752	كبيرة	1
73	أشجع المدرسين على الالتحاق بدورات برامج الحاسوب.	3.4314	1.18752	كبيرة	15
الدرجة الكلية		3.8052	.48181	كبيرة	

يتبين من الجدول (17) أن درجة الموافقة على المجال الثاني المهام الفنية للمدير ككل كانت بدرجة غالباً وبمتوسط حسابي (3.80)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة للبنود (كبيرة) ،وتفسر الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يكون على توافق دائم بين مهامه الإدارية ومهامه الفنية وكلاهما يكمل الآخر فالمهام الإدارية والمهام الفنية وجهان لعملة واحدة ،وهما أساس انطلاقة المدرسة نحو الأداء الأفضل . وقد جاء البند رقم(72) (أقدم التغذية الراجعة للعاملين في المدرسة في جميع مراحل الأداء) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.09) وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المدير على تقديم العون والمساعدة للعاملين في بعض الظروف من أجل حسن سير عملهم كضرورة لتحقيق أهداف المدرسة . بينما جاء البند (73)(أشجع المدرسين على إجراء اللقاءات العلمية فيما بينهم ومع المدارس الأخرى) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.43). تفسر الباحثة ذلك بحرص المدير على تشجيع المدرسين على مواكبة الانفجار المعرفي والإلكتروني والمعلوماتي بالتحاقهم بالدورات التدريبية الخاصة بالحاسوب مما يقوي لديهم مهاراتهم الإلكترونية التي تسهل عملهم وتجعله متقن. وهي تختلف مع دراسة المسوري 2012 التي أظهرت عدم امتلاك المديرين للمهارات مثل وضع خطط للأنشطة المهنية ،والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار .أما دراسة(ماترزو 2014) التي

أكدت أن تحسين أداء الإدارة المدرسية وتقييم المهارات التي أتقنها المديرون لتسهيل النمو المهني لهم هو الهدف الأساسي لتقييم الأداء.

- **المجال الثالث: العلاقات الإنسانية للمدير**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال العلاقات الإنسانية للمدير والدرجة الكلية، والجدول (18) يبين ذلك:

الجدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (العلاقات الإنسانية للمدير)

المحور الثاني: الأداء الإداري					
م	المجال الثالث: العلاقات الإنسانية للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
74	أهتم بتحسين العلاقة بين المدرسين والطلاب.	4.0980	1.37484	كبيرة	4
75	أتعاون مع العاملين في المدرسة.	3.9412	1.47529	كبيرة	5
76	أركز في الحديث على جوهر الموضوع	3.5490	1.61634	كبيرة	11
77	أحترم وجهات نظر الآخرين.	3.7255	1.61342	كبيرة	10
78	أسعى لرفع الروح المعنوية للمدرسين	3.9020	1.50007	كبيرة	9
79	أحرص على التحاور الإيجابي مع العاملين في المدرسة	4.0392	1.45548	كبيرة	8
80	أشجع العمل بروح الفريق الواحد.	4.0784	1.41199	كبيرة	6
81	أنظم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور.	4.2745	1.28185	كبيرة جداً	3
82	أتواصل مع أولياء الأمور عبر وسائل الاتصال الإلكتروني باستمرار.	4.0588	1.44792	كبيرة	7
83	أستخدم أنواع الاتصال المتاحة في تواصلي مع العاملين في المدرسة	4.3922	1.16753	كبيرة جداً	2
84	أنظم لقاءات دورية مع مؤسسات المجتمع المحلي.	4.4510	1.13690	كبيرة جداً	1
	الدرجة الكلية	4.0463	0.97631	كبيرة	

يتبين من الجدول (18) أن درجة الموافقة على المجال الثالث العلاقات الإنسانية للمدير ككل كانت بدرجة غالباً وبمتوسط حسابي (4.04)، تفسر الباحثة ذلك بحرص مدير المدرسة على تكوين علاقات إنسانية بناءة إيماناً منه بأن لهذه العلاقات أثراً كبيراً في تقدم المدرسة وتطورها وأنها ترسم خطوات تحقيق النجاح وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة . وبالنسبة لأعلى ثلاثة بنود كانت حسب الترتيب:(أنظم لقاءات دورية مع مؤسسات المجتمع المحلي، أستخدم أنواع الاتصال المتاحة في تواصلي مع العاملين في المدرسة، أنظم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور). إذ تراوحت متوسطاتها بين(4.45-4.27) بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وتفسر الباحثة ذلك إلى حرص مدير المدرسة على أن يكون هناك تواصل ولقاءات بشكل دوري وموسع مع مؤسسات المجتمع المحلي والتي بدورها تعطي للمدرسة قوة في ممارسة مهامها بشكل أفضل بما تقدمه من دعم مادي ومعنوي، واهتمامه بأن يستخدم أنواع الاتصال مع عامليه لضمان حسن سير العملية التربوية، وحرصه على تواصله الدائم مع أولياء الأمور لاطلاعهم على أوضاع أبنائهم وهذا ما يخدم أهداف المدرسة ويحسن من المستوى التعليمي . أما بالنسبة لأدنى ثلاثة بنود فق كانت حسب الترتيب: (أركز في الحديث على جوهر الموضوع أحترم وجهات نظر الآخرين ،أسعى لرفع الروح المعنوية للمدرسين) بدرجة موافقة كبيرة إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.90-3.54). وتفسر الباحثة هذه النتيجة لكون مدير المدرسة يتمتع بعلاقات إنسانية جيدة فإنه يثمن ويقدر وجهات نظر وأفكار العاملين معه ويأخذ بها ،وأنه يفوض الأمور الثانوية للكادر الإداري لمعالجتها بينما هو يركز على الأمور الأساسية لخلق نوع من التوازن بين المهام الإدارية ،كما يعمل المدير على رفع الروح المعنوية لعامليه وذلك من خلال تقديره لظروفهم ومساعدتهم على تخطي المشاكل التي تواجههم وحلها بأنسب الطرق وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(آل علي **2014**) التي أظهرت نتائجها أن لنظام تقييم الأداء نسباً متوسطة في تطوير العلاقات الإنسانية في المدرسة مع الزملاء، و الطلاب ،وأولياء الأمور، ودراسة(المسوري **2012**)التي أظهرت أن مديري المدارس يستخدمون العلاقات الإنسانية في الإدارة بشكل مرتفع .ودراسة(**Lamb 2014**) التي أكدت أن نظام التقييم على دور المدير في التواصل الفعال سواء مع الموظفين ،أو أولياء الأمور ،أو الجماعات المحلية .

- **المجال الرابع: الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة والدرجة الكلية، والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)

المحور الثاني: الأداء الإداري					
م	المجال الرابع: الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة	ترتيب البنود
85	صعوبة التعامل مع بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.	2.4314	1.04412	ضعيفةً	1
86	استخدام مديرية التربية المركزية المطلقة في إصدار القرارات وآليات تنفيذها.	2.2941	1.11882	ضعيفة	5
87	قصور الإمكانيات المادية المتاحة.	2.2745	1.02134	ضعيفة	7
88	ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري	2.0392	.84760	ضعيفة	12
89	صعوبة العمل بروح الفريق داخل المدرسة.	2.4314	1.15334	ضعيفة	2
90	تعارض الآراء بين المدرسين.	2.2941	1.02556	ضعيفة	6
91	افتقار المدرسة لقاعدة البيانات ومعلومات خاصة بالإدارة.	2.2353	1.08790	ضعيفة	9
92	الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري	2.3333	1.10755	ضعيفة	4

	المدارس.				
93	ضعف التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم.	2.37255	1.094729	ضعيفة	3
94	ضعف تعاون المستويات التربوية العليا مع المشكلات المدرسية	2.1569	.90272	ضعيفة	10
95	انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة.	2.1373	.93850	ضعيفة	11
96	صعوبة تقبل بعض القرارات الوزارية	2.2745	1.11496	ضعيفة	8
الدرجة الكلية		2.27287	.092913	ضعيفة	
		27.2745	4.82940		

يتبين من الجدول(19) أن درجة الموافقة على المجال الرابع الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة ككل كانت بدرجة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.27)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة على البنود بدرجة موافقة (ضعيفة)، وقد جاء البند (85)(صعوبة التعامل مع بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.43)، وذلك يدل على أن التزام المديرين بقوانين العمل المدرسي و قرارات مديرية التربية بما يخدم مصلحة المدرسة يعكس رضاهم وقبولهم لها ،وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وإدارتهم للمدرسة بشكل جيد . بينما جاء البند (88) (ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.03) ، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن امتلاك الجهاز الإداري للخبرات والمهارات الإدارية تجعلهم يمارسون عملهم الإداري بإتقان وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة الإدارية . وهذا ما يختلف مع دراسة (المطرفي ٢٠١٢) التي أكدت على وجود معوقات تتعلق بالمديرين من حيث المبالغة السرية بخصوص الأعمال الإدارية وعدم إشراكهم للمعلمين في اتخاذ القرارات المهمة ، ودراسة (الدعس ٢٠٠٩) والتي أظهرت نتائجها بوجود معوقات تتصل بالعملية الاتصالية ووسيلة الاتصال والتواصل ومعوقات تتعلق بالمديرين والمعلمين .

بالنسبة للمحاور والدرجة الكلية المطبق على مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق:

الجدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية

محاور الاستبانة والدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب المجالات
المحور الأول الاتصال التنظيمي	3.4863	0.34912	كبيرة	1
المحور الثاني: الأداء الإداري	3.3953	0.43915	متوسطة	2
كلي	3.4408	0.39413	كبيرة	

يُلاحظ من الجدول (20) أنَّ المحور الأول (الاتصال التنظيمي) جاء في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (غالباً) وبمتوسط حسابي (3.48)، وقد جاء المحور الثاني (الأداء الإداري) في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (أحياناً) وبمتوسط حسابي (3.39). وأما الدرجة الكلية للاستبانة فقد جاءت بدرجة ممارسة (غالبا) ومتوسط حسابي (3.44) .ويوضح الشكل الآتي المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة:

السؤال الثاني : ما العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق ؟

للإجابة عن هذا السؤال اختبرت صحة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون وذلك لدراسة العلاقة بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (21) معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق

	المجال	معامل الارتباط	المحور الأول: الاتصال التنظيمي				
			المجال الأول: (الاتصال الصاعد)	المجال الثاني: (الاتصال النازل)	المجال الثالث: (الاتصال الأفقي)	المجال الرابع: (الاتصال القطري)	الدرجة الكلية للمحور
المحور الثاني: الأداء الإداري لمدير المدرسة	المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	معامل الارتباط	.468**	.530**	.751**	.468**	.556**
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000
	المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	معامل الارتباط	.530**	.413**	.468**	.449**	.597**
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000
	المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	معامل الارتباط	.413**	.442**	.363**	.413**	.407**
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000
	المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	معامل الارتباط	.381**	.861**	.399**	.484**	.531
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000
	الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط	.613**	.396**	.939**	.493**	.603**
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000

يتبين من الجدول (21) أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات والمحورين قد كانت جميعها دالة إحصائياً، إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.** فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.603) بقيمة

احتمالية تساوي (0.00)، وهذا ما يؤكد أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال التنظيمي حتى يتمكنوا من تحقيق الأداء الإداري لديهم، لأن الاتصال التنظيمي باتجاهاته الأربعة يسهم إلى حد كبير في تنظيم عمليات الاتصال والتواصل الإداري ويمهد السبيل نحو الأداء الإداري الجيد. كما أن امتلاك المديرين للاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه يسهم بشدة في ارتفاع ثقتهم في أنفسهم ورغبتهم في تقبل كل ما هو جديد وتطوير أدائهم الإداري بما ينعكس إيجابياً على تطوير المدارس وجعلها في مراحل متقدمة من التعليم ومن ثمّ تحقيق أهدافها التي تتضمن تطوير عمل المدير الإداري وتحسين تواصله مع العاملين في المدرسة. وهي بذلك تتفق مع دراسة :(بوعطيط٢٠٠٩) و(قديري٢٠١٨) و(بلغوثي٢٠١٩) و (بوغراب٢٠١٤).التي أكدت جميعها وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري إلا أنها اختلفت في العينة المختارة والتي كان أغلبها عمالاً وموظفين.ومن الجدول(21) نلاحظ أن مجال الاتصال الأفقي تحديداً قد حظي بأعلى معامل ارتباط مع محور الأداء الإداري إذبلغ تقريبا (0.939) ولعل ذلك مرده إلى أن عمليات الاتصال الأفقي من أهم عمليات الاتصال التنظيمي داخل المدرسة، وأكثرها تداولا من مديري المدارس في عملهم الإداري، وتشكل هذه العمليات لب العمل المدرسي والتفاعلات المدرسية بين الإدارة والعاملين ومن ثمّ فهي تؤدي دوراً محورياً في الأداء الإداري. من هنا يمكن القول إن الوضوح في عملية الاتصال التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس وتنوع اتجاهاته وأساليبه وأنماطه ووسائله وتدني معوقاته، يمهد السبيل نحو الإبداع في العمل ويتيح فرص التجديد والابتكار لدى المديرين، ويعزز من مهارات الأداء لديهم.

ثانياً: النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة وتفسيرها:

٢-١-الفرضيات الخاصة بالاتصال التنظيمي :

الفرضية الأولى:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات،

وكانت النتائج كما في الجدول رقم(22):

الجدول (22) نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس

الاتصال التنظيمي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	ذكر	20	36.0500	6.31185	-3.607-	49	.001	دال
	أنثى	31	45.1935	10.11738				
المجال الثاني الاتصال النازل	ذكر	20	63.0500	4.67327	-3.413-	49	.001	دال
	أنثى	31	74.7097	14.76300				
المجال الثالث الاتصال الأفقي	ذكر	20	20.5500	1.43178	-3.337-	49	.002	دال
	أنثى	31	26.0968	7.31826				
المجال الرابع الاتصال القطري	ذكر	20	14.0500	1.31689	-2.881-	49	.006	دال
	أنثى	31	17.4194	5.10408				
الدرجة الكلية	ذكر	20	133.7000	9.53718	-3.889-	49	.000	دال
	أنثى	31	163.4194	33.19616				

يتبين من الجدول (22) أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للمحور الأول قد كانت جميعها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس.**

وعند مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الإناث لأن متوسطها (163.41)أعلى محاور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بالقول: على الرغم من تشابه مديري ومديرات المدارس في حصولهم على الدورات التدريبية أثناء الخدمة فإن هناك تفاوتاً في كيفية تنمية قدراتهم في مختلف المجالات من خلال هذه الدورات لأن خضوعهم للقرارات والتعليمات نفسها الواردة من قبل الإدارة التعليمية أيضاً يؤثر في مدى استجابة الإناث أكثر من الذكور نظراً لالتزامهن فيها. وإن برامج

التدريب والمتابعة والاتصال التي تطبق الآلية نفسها على مديري المدارس من الجنسين تلقى دعماً إيجابياً أكثر من المديرات لاهتمامهن بفكرة التنمية و الميزة التنافسية التي يمتلكها أكثر من الذكور. وهي تختلف مع دراسة (حمدونة ٢٠١٤) و(أبو رحمة٢٠١٢) و(الجعب ٢٠١١) ودراسة (Ilhan Gunbai 2003) والتي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد هناك فروق بين الجنسين. وتتفق مع دراسة (A. Blanchard Gayle٢٠١٢) ودراسة (بو غراب)التي أظهرت نتائجها أن هناك فروقاً لصالح الذكور .ويبين الشكل الآتي الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة حول درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس:

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (23) نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الاتصال التنظيمي	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	إجازة	27	40.3333	11.48578	-2.575-	49	.013	دال
	دبلوم	24	48.5833	11.34409				
المجال الثاني الاتصال النازل	إجازة	27	68.5556	13.27326	-2.276-	49	.027	دال
	دبلوم	24	77.5833	15.05906				
المجال الثالث الاتصال الأفقي	إجازة	27	22.6667	4.04779	-4.074-	49	.000	دال
	دبلوم	24	34.5417	14.54223				
المجال الرابع الاتصال القطري	إجازة	27	15.6296	4.28906	-4.014-	49	.000	دال
	دبلوم	24	25.2500	11.60678				
الدرجة الكلية للمحور الأول	إجازة	27	147.1852	29.04643	-3.524-	49	.001	دال
	دبلوم	24	185.9583	48.19208				

يتبين من الجدول (23)أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للمحور الأول قد كانت جميعها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.وعند مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الدبلوم لأن متوسطها (185,95)أعلى محاور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية.**

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الاتصال التنظيمي من شأنه أن يحقق التفاعل والتفاهم البناء، لأن المستوى التعليمي الجيد للمدير يساعد على نقل وتحويل الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام والوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المدرسة بكل شفافية ووعي . وهي تختلف مع دراسة (بوعطيط٢٠٠٩) ودراسة حمدونة (٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. و دراسة (أبو رحمة ٢٠١٢) ودراسة (Shahzad Qadeer Khan, ٢٠١١ Hukamdad, Ali,) وتتفق مع دراسة (Ilhan Gunbai 2003) التي أكدت على أن هناك فروقاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كما في الجدول(24) الآتي:

الجدول (24) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الاتصال التنظيمي	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول الاتصال الصاعد	أقل من5	14	39.6429	12.56740
	من 5 إلى10	33	63.2121	20.38038
	أكثر من10	4	88.5000	16.03122
	كلي	51	58.7255	22.54957
المجال الثاني الاتصال النازل	أقل من5	14	69.9286	14.06285
	من 5 إلى10	33	85.2727	14.89184
	أكثر من10	4	115.0000	10.00000
	كلي	51	83.3922	18.23083

المجال الثالث الاتصال الأفقي	أقل من5	14	23.4286	4.25557
	من 5 إلى 10	33	52.6364	28.70629
	أكثر من10	4	91.2500	24.62214
	كلي	51	47.6471	30.02054
المجال الرابع الاتصال القطري	أقل من5	14	15.2143	4.56034
	من 5 إلى 10	33	43.8485	28.83045
	أكثر من10	4	80.2500	23.24328
	كلي	51	38.8431	29.66167
الدرجة الكلية للمحور الأول	أقل من5	14	148.2143	32.00043
	من 5 إلى 10	33	244.9697	86.94808
	أكثر من10	4	375.0000	61.93545
	كلي	51	228.6078	95.05579

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (25) نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الاتصال التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية.	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	بين المجموعات	9308.427	2	4654.214	13.862	.000	دال
	داخل المجموعات	16115.729	48	335.744			
	كلي	25424.157	50				
المجال الثاني الاتصال النازل	بين المجموعات	6650.683	2	3325.341	16.014	.000	دال
	داخل المجموعات	9967.474	48	207.656			
	كلي	16618.157	50				
المجال الثالث الاتصال الأفقي	بين المجموعات	16637.832	2	8318.916	14.048	.000	دال
	داخل المجموعات	28423.815	48	592.163			
	كلي	45061.647	50				
المجال الرابع الاتصال القطري	بين المجموعات	15501.396	2	7750.698	13.059	.000	دال
	داخل المجموعات	28489.350	48	593.528			

	كلي	43990.745	50				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	185040.830	2	92520.415	16.649	.000	دال
	داخل المجموعات	266739.327	48	5557.069			
	كلي	451780.157	50				

يتبين من الجدول (25)أن قيمة (F) للدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.**

ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار(شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول.(26):

الجدول (26): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الاتصال التنظيمي	(I) سنوات الخدمة	(J) سنوات الخدمة	متوسط الفروق	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	أقل من5	من 5 إلى10	-23.56926-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-48.85714-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-25.28788-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الثاني الاتصال النازل	أقل من5	من 5 إلى10	-15.34416-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-45.07143-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-29.72727-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الثالث الاتصال الأفقي	أقل من5	من 5 إلى10	-29.20779-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-67.82143-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-38.61364-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الرابع الاتصال القطري	أقل من5	من 5 إلى10	-28.63420-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-65.03571-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-36.40152-*	دال لصالح أكثر من10
الدرجة الكلية	أقل من5	من 5 إلى10	-96.75541-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-226.78571-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-130.03030-*	دال لصالح أكثر من10

يُلاحظ من خلال الجدول (26)، والمقارنات البعديّة بين فئات متغيّر سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة على محورالاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية: تبين وجود فروق بين أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات لصالح سنوات الخدمة الأكثر ويفسر ذلك بأن المدير الذي لديه أكثر من ١٠سنوات خدمة يمتلك دافعية وحافز كبير ليؤدي دوره بشكل إيجابي. ووجود فروق بين من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات لصالح أكثر من 10 سنوات على جميع مجـــالات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قوة الخبرة تؤدي دوراً في زيادة عملية الاتصال التنظيمي ،كما أن المديرين الذين لديهم خدمة أكثر من 10سنوات يمتازون بالقدرة اللازمة والمطلوبة للتكيف مع عمليات الاتصال التنظيمي أكثر من زملائهم الذين لـــديهم سنوات خدمة أقل كما أنهم يتمتعون بالنشاط والحيوية في أداء مهامهم .وهي تختلف مع دراســـة (بوعطيط 2009).ودراسة (أبو رحمة2012). و(الجعـــب2011) ودراســـة (Ilhan Gunbai 2003). التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية كما في الجدول (27):

الجدول (27) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الاتصال التنظيمي	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول الاتصال الصاعد	أقل من3	11	53.4545	19.57224
	من 3 ـــ6	34	81.1765	30.90305
	أكبر من6	6	112.1667	16.84538
	كلي	51	78.8431	31.84423
المجال الثاني الاتصال النازل	أقل من3	11	83.1818	22.82463
	من 3 ـــ6	34	103.6176	15.14779
	أكبر من6	6	140.8333	41.13595
	كلي	51	103.5882	26.13287
المجال الثالث الاتصال الأفقي	أقل من3	11	41.7273	31.75875
	من 3 ـــ6	34	77.2353	31.07865
	أكبر من6	6	141.0000	44.03635
	كلي	51	77.0784	42.40747
المجال الرابع الاتصال القطري	أقل من3	11	31.6364	28.28524
	من 3 ـــ6	34	71.0588	33.94286
	أكبر من6	6	122.5000	57.22150
	كلي	51	68.6078	43.60233
الدرجة الكلية	أقل من3	11	210.0000	98.12543
	من 3 ـــ6	34	333.0882	91.40366
	أكبر من6	6	516.5000	79.63856
	كلي	51	328.1176	124.17224

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول(28) الآتي

الجدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الاتصال التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية.	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	بين المجموعات	13938.243	2	6969.122	9.099	.000	دال
	داخل المجموعات	36764.502	48	765.927			
	كلي	50702.745	50				
المجال الثاني الاتصال النازل	بين المجموعات	12903.854	2	6451.927	14.579	.000	دال
	داخل المجموعات	21242.499	48	442.552			
	كلي	34146.353	50				
المجال الثالث الاتصال الأفقي	بين المجموعات	38263.387	2	19131.693	17.778	.000	دال
	داخل المجموعات	51656.299	48	1076.173			
	كلي	89919.686	50				
المجال الرابع الاتصال القطري	بين المجموعات	32666.229	2	16333.115	12.566	.000	دال
	داخل المجموعات	62391.928	48	1299.832			
	كلي	95058.157	50				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	367237.059	2	183618.529	21.832	.000	دال
	داخل المجموعات	403700.235	48	8410.422			
	كلي	770937.294	50				

يتبين من الجدول (28)أن قيمة (F) للدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.**

ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار(شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول (29)الآتي.

الجدول (29): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الاتصال التنظيمي	الدورات (I) التدريبية	الدورات التدريبية (J)	متوسط الفروق	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	أقل من3	من 3 ـــ6	-27.72193-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-58.71212-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكبر من6	-30.99020-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الثاني الاتصال النازل	أقل من3	من 3 ـــ6	-20.43583-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-57.65152-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكثر من6	-37.21569-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الثالث الاتصال الأفقي	أقل من3	من 3 ـــ6	-35.50802-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-99.27273-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكثر من6	-63.76471-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الرابع الاتصال القطري	أقل من3	من 3 ـــ6	-39.42246-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-90.86364-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكثر من6	-51.44118-*	دال لصالح أكثر من 6
الدرجة الكلية	أقل من3	من 3 ـــ6	-123.08824-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-306.50000-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكثر من6	-183.41176-*	دال لصالح أكثر من6

يُلاحظ من خلال الجدول (29)، والمقارنات البعديّة بين فئات متغيّر الدورات التدريبية وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

بالنسبة لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية: تبين وجود فروق بين أقل من 3 دورات ومن 3 إلى 6 دورات وأكثر من6 دورات لصالح الدورات الأكثر وهذا مؤشر على أن الزيادة في حضور دورات تدريبية ينعكس إيجاباً على أداء المدير في زيادة معارفه ومهاراته ويصبح أكثر انتماء إلى بيئة التعلم . ووجود فروق بين من 3 إلى 6 دورات وأكثر من 6 دورات لصالح أكثر من6 دورات على جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور. يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتوجب عليه أن يمتلك مهارات عالية في الاتصال مع العاملين معه في نطاق الإدارة المدرسية لذلك عليه أن يتبع دورات وبرامج تدريبية نوعية مهمتها أن تغذي أفكار المدير في كيفية التواصل وتنظيم علاقاته مع أعضاء الإدارة المدرسية. . ولا يوجد هناك دراسات تتشابه أو تختلف مع هذه الدراسة نظراً لانفراد هذه الدراسة بتناولها لمتغير عدد الدورات التدريبية بالمقارنة مع الدراسات التي تم تناولها في هذه الدراسة. إلا أن هناك دراسات أوصت بعقد دورات تدريبية وورشات عمل حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال ومن هذه الدراسات دراسة قديري 2018، وحمدونة 2014، وأبو رحمة 2012، وبو عطيط 2009، ودراسة إلهان جونباي 2003، ودراسة شاه زاد 2011.

٢-٢-الفرضيات الخاصة بالأداء الإداري:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول(30) الآتي:

الجدول (30) نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس

الأداء الإداري	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	ذكر	20	63.4500	4.03243	-3.671	49	.001	دال
	أنثى	31	67.1290	3.10636				
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	ذكر	20	33.1500	5.35355	-3.115	49	.003	دال
	أنثى	31	38.8387	6.93348				
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	ذكر	20	26.0000	3.41822	-2.126	49	.039	دال
	أنثى	31	30.2258	8.42896				
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	ذكر	20	26.9500	4.97864	-2.694	49	.010	دال
	أنثى	31	34.3871	11.64382				
الدرجة الكلية	ذكر	20	149.5500	9.16214	-4.905	49	.000	دال
	أنثى	31	170.5806	17.66121				

يتبين من الجدول (30)أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للمحور الثاني قد كانت جميعها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس.**

وعند مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الإناث لأن متوسطها (170,58)أعلى محاور الأداء الإداري والدرجة الكلية.وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن طبيعة النشاطات الإدارية التي تقوم بها المدرسة وتعتمد في ذلك على فئة الإناث بكثرة إضافة إلى نسبة كبيرة من مسابقات التوظيف من نصيب الإناث. إضافة إلى أن جميع المديرين والمديرات يعملون في ظروف عمل متشابهة ، ويخضعون إلى نظام تقييم موحد، إلا أن هناك عدم تقارب في متوسطات درجات تقدير الأداء الإداري لديهم. وهي تتفق مع دراسة (أبورزق٢٠١٢) التي أظهرت وجود فروق لصالح الذكور . وتختلف مع دراسة (أبو سمرة والطيطي٢٠١٥).ودراسة العمرات ودراسة محسن ٢٠١١) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

.للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t–test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول(31) الآتي:

الجدول (31) نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأداء الإداري	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	إجازة	27	64.8148	3.84345	-3.741-	49	.000	دال
	دبلوم	24	69.6667	5.37034				
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	إجازة	27	33.5185	6.03433	-3.826-	49	.000	دال
	دبلوم	24	40.0833	6.20600				
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	إجازة	27	28.7037	8.03748	-2.589-	49	.013	دال
	دبلوم	24	35.9167	11.70625				
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	إجازة	27	30.4815	11.76818	-2.233-	49	.030	دال
	دبلوم	24	39.0417	15.52692				
الدرجة الكلية	إجازة	27	157.5185	19.51207	-4.738-	49	.000	دال
	دبلوم	24	184.7083	21.47289				

يتبين من الجدول (31)أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للمحور الثاني قد كانت جميعها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وعند مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الدبلوم لأن متوسطها(184,70) أعلى محاور الأداء الإداري والدرجة الكلية**

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الخبرة العلمية والعملية للمدير التي حققها في أثناء الإعداد في برامج دبلوم التأهيل التربوي والتي جعلتهم أكثر وعياً وحساسية لأمور الإدارة المدرسية نظراً لما يقدمه الدبلوم من التأهيل التربوي حيث يزود أصحابه بالأسس الفلسفية والتربوية والنفسية الخاصة ببعض الاتجاهات المعاصرة في قيادة المؤسسات التربوية. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من الأفضل أن يمتلك مدير المدرسة مؤهلاً علمياً عالياً ،واعتبار الإدارة المدرسية تخصصاً مستقلاً بذاته وليس عملاً عادياً يمكن أن يؤديه أي مدرّس. هو بمثابة المعيار الأساسي لمكانة المدير وقدرته على تطوير أدائه وتحسينه ،ذلك أن المستوى العلمي للمدير يكسب المدير المهارات الفعّالة والنوعية في أداء عمله وجعله على درجة عالية من الجودة. كما أن عمل جميع مديري المدارس وفق سياسة عمل واحدة، وإجراءات إدارية وفنية موحدة للجميع، مما يمهد الطريق إلى زيادة فرص العمل الجاد والمبدع وبشكل خاص لذوي الاختصاصات والمؤهلات العليا .وهي تتفق مع دراسة (العمرات ٢٠١١) التي أكدت وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي لصالح إجازة جامعية فأقل . وتختلف مع دراسة (أبو سمرة والطيطي٢٠١٥).ودراسة (أبورزق ٢٠١٢) التي أكدت على عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور **الأداء الإداري** في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كما في الجدول(32) الآتي:

الجدول (32) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأداء الإداري	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	أقل من5	14	66.5000	2.68185
	من 5 إلى10	33	70.7273	5.66388
	أكثر من10	4	75.0000	3.16228
	كلي	51	69.9020	5.36379
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	أقل من5	14	35.2857	6.61500
	من 5 إلى10	33	41.1515	6.19537
	أكثر من10	4	47.2500	5.25198
	كلي	51	40.0196	6.99283
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	أقل من5	14	30.5714	10.66781
	من 5 إلى10	33	41.2727	15.27513
	أكثر من10	4	54.7500	8.38153
	كلي	51	39.3922	15.03739
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	أقل من5	14	32.6429	13.48279
	من 5 إلى10	33	47.5152	18.83999
	أكثر من10	4	66.2500	12.44655
	كلي	51	44.9020	19.15125
الدرجة الكلية	أقل من5	14	165.0000	21.18417
	من 5 إلى10	33	200.6667	23.46629
	أكثر من10	4	243.2500	12.41974
	كلي	51	194.2157	30.61327

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأداء الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية.	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	بين المجموعات	288.464	2	144.232	6.020	.005	دال
	داخل المجموعات	1150.045	48	23.959			
	كلي	1438.510	50				
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	بين المجموعات	565.131	2	282.565	7.215	.002	دال
	داخل المجموعات	1879.850	48	39.164			
	كلي	2444.980	50				
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	بين المجموعات	2149.433	2	1074.716	5.634	.006	دال
	داخل المجموعات	9156.724	48	190.765			
	كلي	11306.157	50				
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	بين المجموعات	4152.303	2	2076.152	7.025	.002	دال
	داخل المجموعات	14186.207	48	295.546			
	كلي	18338.510	50				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	22940.544	2	11470.272	23.019	.000	دال
	داخل المجموعات	23918.083	48	498.293			
	كلي	46858.627	50				

يتبين من الجدول (33)أن قيمة (F) للدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.**

ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار(شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول(34) الآتي:.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأداء الإداري	(I) سنوات الخدمة	(J) سنوات الخدمة	متوسط الفروق	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	أقل من5	من 5 إلى10	-4.22727-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-8.50000-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	أقل من5	من 5 إلى10	-5.86580-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-11.96429-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	أقل من5	أكثر من10	-24.17857-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	أقل من5	من 5 إلى10	-14.87229-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-33.60714-*	دال لصالح أكثر من10
الدرجة الكلية	أقل من5	من 5 إلى10	-35.66667-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-78.25000-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-42.58333-*	دال لصالح أكثر من10

يُلاحظ من خلال الجدول (34)والمقارنات البعديّة بين فئات متغيّر سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية:

- **بالنسبة للمجال الأول: (المهام الإدارية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات ومن 5 إلى10 لصالح من 5 إلى10 ووجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من 10 لصالح أكثر من10.
- **بالنسبة للمجال الثاني: (المهام الفنية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات ومن 5 إلى10 لصالح من 5 إلى10 ووجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من 10 لصالح أكثر من10.
- **بالنسبة للمجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من10 لصالح أكثر من10.
- **بالنسبة للمجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة):** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات ومن 5 إلى10 لصالح من 5 إلى 10ووجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من10 لصالح أكثر من10.
- **الدرجة الكلية للمحور الثاني:** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات ومن 5 إلى10 لصالح من 5 إلى10 ووجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من10 لصالح أكثر من10. ووجود فروق بين من 5 إلى10 لصالح أكثر من 10 سنوات.

ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أهمية المدير الذي يمتلك خدمة أكثر من 10سنوات حيث يمتاز المدير بحسن التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو بالفعل. كما إن التجربة والخبرة الطويلة في ميدان العمل الإداري تكسب المدير المزيد من المهارات التي تجعله جديراً

وكفئاً في أدائه لعمله. كما أن جميع المديرين ممن لديهم سنوات الخدمة من 5 إلى 10سنوات يسعون نحو امتلاك مهارات الأداء الإداري وتوظيفها في العمل للحصول على ثقة المسؤولين وإعجاب العاملين. والمديرون الذين تم تعيينهم في الفترة الأخيرة في مدارس التعليم الثانوي العام والذين يمتلكون عدد سنوات خدمة أكثر من 10سنوات، معظمهم خضع لإجراءات صعبة وأدوات تقييم متعددة عند اختيارهم وترقيتهم إلى وظيفة مدير مدرسة، أي أنهم من صفوة الموظفين، ولذلك تختلف متوسطات درجات تقديرهم لدرجة الأداء الإداري لديهم مع أقرانهم من ذوي سنوات الخدمة الأقل. وهي تتفق مع دراسة (Mckinney & et al, 2007) . التي أكدت على أن سنوات خبرة المدير ذات تأثير كبير على تقييم أداء المديرين .وتختلف مع دراسة (أبو سمرة والطيطي٢٠١٥). ودراسة (أبورزق ٢٠١٢) (2012,Vincent) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية كما في الجدول(35) الآتي:

الجدول (35) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الأداء الإداري	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	أقل من3	11	69.1818	5.86205
	من 3 ـــ6	34	78.4412	10.25491
	أكبر من6	6	85.1667	12.79714
	كلي	51	77.2353	10.74540
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	أقل من3	11	37.2727	7.51120
	من 3 ـــ6	34	44.9412	7.67894
	أكبر من6	6	66.5000	23.29592
	كلي	51	45.8235	13.12967
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	أقل من3	11	39.4545	18.29953
	من 3 ـــ6	34	62.6176	21.94071
	أكبر من6	6	84.3333	15.02886
	كلي	51	60.1765	23.99642
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	أقل من3	11	45.0909	19.77602
	من 3 ـــ6	34	53.0000	18.29058
	أكبر من6	6	82.5000	16.68233
	كلي	51	54.7647	21.02055
الدرجة الكلية	أقل من3	11	191.0000	40.09988
	من 3 ـــ6	34	239.0000	33.88215
	أكبر من6	6	318.5000	46.42305
	كلي	51	238.0000	50.58735

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول(36) الآتي:

الجدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الأداء الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية.	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	بين المجموعات	1140.324	2	570.162	5.907	.005	دال
	داخل المجموعات	4632.852	48	96.518			
	كلي	5773.176	50				
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	بين المجموعات	3395.848	2	1697.924	15.602	.000	دال
	داخل المجموعات	5223.564	48	108.824			
	كلي	8619.412	50				
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	بين المجموعات	8427.322	2	4213.661	9.932	.000	دال
	داخل المجموعات	20364.090	48	424.252			
	كلي	28791.412	50				
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	بين المجموعات	5750.767	2	2875.384	8.445	.001	دال
	داخل المجموعات	16342.409	48	340.467			
	كلي	22093.176	50				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	63214.500	2	31607.250	23.435	.000	دال
	داخل المجموعات	64739.500	48	1348.740			
	كلي	127954.000	50				

يتبين من الجدول (36)أن قيمة (F) للدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمحور الثاني كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.**

ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار(شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول(37) الآتي.

الجدول (37): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الأداء الإداري	(I)دورات	(J)دورات	متوسط الفروق	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	أقل من3	من 3 ـــ6	-9.25936-*	دال لصالح من 3-6
		أكبر من6	-15.98485-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	أقل من3	أكبر من6	-29.22727-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ 6	أكبر من6	-21.55882-*	دال لصالح من3-6
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	أقل من3	من 3 ـــ6	-23.16310-*	دال لصالح من 3-6
		أكبر من6	-44.87879-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	أقل من3	أكبر من6	-37.40909-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ 6	أكبر من6	-29.50000-*	دال لصالح أكثر من 6
الدرجة الكلية	أقل من3	من 3 ـــ6	-48.00000-*	دال لصالح من 3-6
		أكبر من6	-127.50000-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ 6	أكبر من6	-79.50000-*	دال لصالح أكثر من 6

يُلاحظ من خلال الجدول (37)والمقارنات البعديّة بين فئات متغيّر الدورات التدريبية وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية).

بالنسبة لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الثاني:

الدرجة الكلية : تبين وجود فرق بين أقل من3 ومن 3ـــ6 لصالح من 3 ـــ6 ووجود فرق بين أقل من3 وأكبر من6 لصالح أكبر من6. ووجود فرق بين من 3 ـــ6 وأكبر من6 لصالح أكبر من6 ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يصقل مهاراته بالبرامج والدورات التدريبية يكون لها دور جوهري في تطوير أداء المدير الإداري وتحسين نوعيته وهذا يعود للجهود الكبيرة التي تبذلها الإدارة المركزية التربوية للنهوض بالكوادر الإدارية وتطويرها وتدريبها ،على الرغم من ضعف الإمكانيات والمخصصات المادية والصعوبات التي تواجهها

الإدارة المدرسية في تنفيذ برامج تدريبية . ولا يوجد هناك دراسات تتشابه أو تختلف مع هذه الدراسة نظراً لانفراد هذه الدراسة بتناولها لمتغير عدد الدورات التدريبية بالمقارنة مع الدراسات التي تم تناولها في هذه الدراسة. ولكن هناك دراسات أوصت بعقد دورات تدريبية وورشات حول تحسين الأداء الإداري للمدير منها: دراسة العمرات 2011.

- **المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من3 ومن 3 ـــ6 لصالح من 3 ـــ6 ووجود فرق بين أقل من3 و أكبر من6 لصالح أكبر من6.
- **المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من3 وأكبر من6 لصالح أكبر من6 ووجود فرق بين من 3 ـــ6 وأكبر من6 لصالح أكبر من6 .
- **المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من3 ومن 3ـــ6 لصالح من 3 ـــ6 ووجود فرق بين أقل من3 وأكبر من6 لصالح أكبر من6.
- **المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة):** تبين وجودفرق بين أقل من3 وأكبر من6 لصالح أكبر من6 ووجود فرق بين من 3 ـــ6 وأكبر من 6لصالح أكبر من6 .

ثالثاً: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً : بالنسبة لأسئلة الدراسة

السؤال الأول : ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري بمدينة دمشق ؟

توافرت درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري بمدينة دمشق بدرجة ممارسة(متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.23) وجاء ترتيب مجالات الاتصال التنظيمي كالآتي :

بالمرتبة الأولى : مجال الاتصال الأفقي بمتوسط حسابي (3.56) ودرجة ممارسة كبيرة.

بالمرتبة الثانية : مجال الاتصال النازل بمتوسط حسابي (3.54) ودرجة ممارسة كبيرة.

بالمرتبة الثالثة : مجال الاتصال الصاعد بمتوسط حسابي (3.36) ودرجة ممارسة متوسطة.

بالمرتبة الرابعة: مجال الاتصال القطري بمتوسط حسابي (2.47) ودرجة ممارسة ضعيفة.

أما بالنسبة لمحور الأداء الإداري:

جاءت ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق للأداء الإداري بدرجة ممارسة (متوسطة) ،إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداء الإداري (3.39)،وجاء ترتيب مجالات الأداء الإداري كالآتي :

بالمرتبة الأولى :مجال العلاقات الإنسانية ،بمتوسط حسابي (4.04) ودرجة ممارسة (كبيرة).

بالمرتبة الثانية :مجال المهام الفنية للمدير ،بمتوسط حسابي (3.80) ودرجة ممارسة (كبيرة).

بالمرتبة الثالثة: مجال المهام الإدارية للمدير ،بمتوسط حسابي (3.45) ودرجة ممارسة (كبيرة).

بالمرتبة الرابعة: مجال الصعوبات التي يواجهها المدير بمتوسط حسابي (2.27)،ودرجة ممارسة (ضعيفة).

السؤال الثاني :ما العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق ؟

للإجابة على هذا السؤال اختبرت صحة الفرضية الرئيسة الآتية:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق ".

وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق، إذ أن معامل ارتباط بيرسون بين المحاور جميعها تراوحت بين (0.891-0.883)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أو عند مستوى الدلالة (0.01) .أي أنه كلما زادت تقديرات عينة الدراسة من مديري مدارس

التعليم الثانوي العام لمحور الاتصال التنظيمي زادت تقديراتهم لمحور الأداء الإداري ،والعكس صحيح .

ثانياً: بالنسبة لفرضيات الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية :

1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على مقياسي الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري تبعاً لمتغير (الجنس) لصالح الإناث .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على مقياسي الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة شهادة دبلوم التأهيل التربوي.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على مقياسي الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة الإدارية) لصالح فئة أكثر من 10سنوات .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على مقياسي الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري تبعاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية) لصالح فئة أكثر من 6دورات.

رابعاً: مقترحات الدراسة :

أولاً: المقترحات الخاصة بالاتصال التنظيمي :

-العمل على إمكانية إقامة إدارات المدارس "نظام اتصالات فعال يسمح للعاملين بإبداء الآراء والمقترحات من خلال تنظيم اللقاءات ،وورش العمل والاجتماعات المختلفة بصورة دورية ،وعند الحاجة .

- العمل على تنظيم دورات تدريبية منظمة لتطوير مهارات الاتصال لدى جميع العاملين في المدرسة .

- العمل على تفعيل وسائل التواصل الإلكتروني بين العاملين في المدارس واستخدامها كأسلوب من أساليب الاتصال بين مديري المدارس والعاملين والعكس، والاستفادة مما تقدمه من إمكانيات ومعلومات و خبرات تساعدهم على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة .

- العمل على تنظيم لقاءات دورية لمديري المدارس ،على أن تكون هذه اللقاءات مهنية مع زملائهم ،تتناول موضوعات مشتركة تهدف إلى تبادل الخبرات والمهارات المهنية .

- العمل على إنشاء شبكة إلكترونية موحدة داخل وزارة التربية تضم مدارس من داخل الوطن وخارجه تسمح بالتواصل الدائم بين المدارس وتبادل خبراتها ومعارفها وتجاربها في تطوير أنظمة الاتصال التربوي .

- العمل على توفير دليل بأسماء الموظفين في الدوائر المختلفة ومهامهم الوظيفية والذين تربطهم علاقات عمل مباشرة مع إدارات المدارس وذلك تعزيزاً للاتصال القطري لدى مديري المدارس

- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الاتصال التنظيمي وربطها بمتغيرات أخرى :

*علاقة الاتصال التنظيمي بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق .

*إجراء دراسة حول مشكلات الاتصال التنظيمي التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في مدينة دمشق من وجهة نظر المشرفين التربويين وسبل علاجها .

ثانياً: المقترحات الخاصة بالأداء الإداري :

- الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمدير بوصفه عاملاً مؤثراً في تعزيز الاتصال التنظيمي وذلك من خلال تقديم القوة والدعم للمدير وتزويده بمهارات الكفاءة التي تعمل على تحقيق أهداف مدرسته بكل صدق وثقة.
- الاختيار الجيد للقيادات التربوية والكوادر البشرية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة في الأداء طبقاً لمعايير علمية مشتقة من تحليل النظام الإداري وتوزيعها بعدالة وتبعاً لحاجة المدارس.
- الاتجاه للجمع بين المركزية واللامركزية :مما يجعل من وضع الأطر العامة للخطط والقرارات الأساسية والإشراف والتوجيه من مهام الإدارة المركزية ،ويترك للجهات اللامركزية حرية التصرف ،وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للكوادر البشرية في تحقيق مستويات أعلى من التطوير والتجديد في الوسائل والأساليب الإدارية .
- تدريب العاملين في إدارة المدرسة الثانوية على الاتجاهات الإدارية المعاصرة ،وإكسابهم المهارات الفنية والإدارية لكي يقوموا بإنجاز مهامهم بفاعلية وبأسلوب علمي يعتمد على التأهيل الأكاديمي والخبرة .
- العمل على إيجاد فرق إدارة أزمات على مستوى الوزارة تقوم بوضع السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة).
- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الأداء الإداري ،مثل دراسة:

*أثر التغيير التنظيمي في الأداء الإداري لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .
*دراسة تحليلية لخبرات بعض الدول في كيفية ممارسة الأداء الإداري وإمكانية الإفادة منها .

ملخص الدراسة باللغة العربية

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق

هدف الدّراسة تعرّف طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديريّ مدارس الثانويّة العامّة في مدينة دمشق، اتبعت الباحثة في الدّراسة الحالية المنهج الوصفيّ التحليليّ، واعتمدت على الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، وقد تضمنت مجالين: المجال الأوّل يضم(الاتصال التنظيمي) ، ويضم المجال الثاني(الأداء الإداري) وتمّ توزيع الاستبانة على جميع مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، والبالغ عددهم (71) مديراً ومديرةً حسب إحصائيّات دائرة التخطيط والإحصاء التّابعة لمديرية التّربيّة في دمشق. تمثلت متغيرات الدراسة بالمتغيرات المستقلة الآتية:(الجنس، المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية) وبعد جمع البيانات واستخدام التّحليلات الإحصائيّة المناسبة للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدّراسة، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتيّة: فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي بشكل عام (3.23) وهي ضمن مستوى الممارسة (متوسطة).و بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة حاجة الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي بشكل عام (3.39) وهي ضمن مستوى الممارسة (متوسطة). توصلت الدّراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائيّة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداريّ في مدارس التعليم الثانوي العام وفق تقديرات أفراد عينة الدّراسة. إذ أنّ معامل ارتباط بيرسون بين العبارات بالدرجة للكلية للمجال الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.891-0.883) وهي معاملات ارتباط جيدة و دالة إحصائياً عند (0.05) . أي كلما ارتفع مستوى الاتصال التنظيمي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام ارتفع مستوى أدائهم الإداريّ. وتوجد فروقٌ ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ عند مستوى الدّلالة (0.05) بين متوسّطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياسي الاتصال التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغيّر (الجنس) لصالح الإناث . توجد فروقٌ ذات دلالةِ إحصائيّةِ بين متوسّطات إجابات أفراد عينة الدّراسة على مقياسي الاتصال التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، وهي لصالح أفراد عينة الدّراسة من حملة شهادة دبلوم التأهيل التربوي. توجد فروقٌ ذات دلالةِ إحصائيّةٍ بين متوسّطات إجابات أفراد عينة الدّراسة على مقياسي الاتصال التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغيّر عدد سنوات الخدمة، وهي لصالح المدراء الذين لديهم أكثر من 10 سنوات الخدمة .توجد فروقٌ ذات دلالةِ إحصائيّةِ بين متوسّطات إجابات أفراد عينة الدّراسة على مقياسي الاتصال التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغيّر عدد الدّورات التدريبيّة ، وهي لصالح المدراء الخاضعين إلى (أكثر من6 دورات).

Summary of the study in English

The organizational communication and its relationship to administrative Performance of Secondary Education Schools Principals in Damascus .

The study aimed at identifying the nature of the relationship between organizational communication and administrative Performance in General Secondary Schools Principals in Damascus,

In the current study, the researcher followed the descriptive and analytical approach, and relied on the questionnaire in collecting information and data, and it included two areas: The first area includes (organizational communication), and includes the second area (administrative Performance) .The questionnaire was distributed to all school principals of the Secondary education, whose number was (71), according to the statistics of the Department of Planning and International Cooperation of the Syrian Ministry of Education .the variables study included: the variable(gender), the variable (academic qualification), the variable (number of years of service). the variable (the training courses),

After collecting data and using appropriate statistical analyzes to answer the questions and hypotheses of the study, the researcher reached the following results:

First, regarding the study questions:

The estimation level of Secondary Education Schools Principals in Damascus of the organizational communication was (medium) with a percentage of (%3.23).

the estimation level of General Secondary Schools Principals in Damascus of their administrative Performance was (medium)with a percentage of (%3,39). The current study found that there is a positive correlation between the organizational prevailing among school principals in the education in Damascus and the ad , as the Pearson correlation coefficient between all the axes reached **(0.883-0.891),** which is statistically significant at the level of significance (0.05), that is, the higher the estimates of the study sample from the school principals of the second cycle of education in the field of organizational, the higher their estimates for the field of and vice versa.

There are statistically significant differences at the significance level (0.05) between the averages of the answers of the study sample from the principals and principals of the General Secondary schools in Damascus on the questionnaire of organizational communication and administrative Performance according to the (gender) variable in favor to females.

There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the study sample from the principals and principals of the General Secondary schools in Damascus on the questionnaire of the organizational communication and administrative Performance according to the variable (academic qualification) in favor to the Principals have high researches .

. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the study sample from the principals and principals of the General secondary schools in the city of Damascus on the questionnaire of the organizational communication administrative Performance according to a variable (number of years of service) in favor to the Principals have over to 10 years.

. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the study sample from the principals and principals of the General secondary schools in the city of Damascus on the questionnaire of the organizational communication administrative Performance according to a variable (the training courses)in favor to Principals have over 6 training courses.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

١. ابن نوار، صالح (٢٠٠٦): ***فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية***، جامعة قسنطينة، الجزائر.

٢. أبو رحمة، أمل (٢٠١٢) : ***تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣. أبو رزق، صلاح . (٢٠١٢)***:نظام تقييم أداء مديري المدارس لوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره***، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٤. أبو سلمية، عيسى (٢٠١٢): ***درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيلها***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٥. أبو سمرة وآخرون، محمود أحمد.(٢٠١٦)***:واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما*** ،مجلة اتحاد الجامعات العربية في التعليم العالي ، العدد ٣٦،جامعة القدس ،فلسطين.

٦. أبو سمرة، محمد (٢٠٠٩): ***الاتصال الإداري والإعلامي***، ط ١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

٧. أبو علي، عبد القادر خالد رباح. (٢٠١٠). ***العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٨. أبو مصطفى، عبد الكريم(٢٠٠١)***:الادارة والتنظيم ،العمليات – المفاهيم- الوظائف*** .من دون دار نشر.

٩. أبو ناصر، فتحي (٢٠٠٨): ***مدخل إلى الإدارة التربوية***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

١٠. أحمد، ابراهيم أحمد.(٢٠٠١)،***الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة***، دار المعارف الحديثة ،الإسكندرية.

١١. إدريس ،ثابت عبد الرحمن و المرسي ،جمال الدين(٢٠٠٢)،***السلوك التنظيمي***، الدار الجامعية .

١٢. آل علي، فاطمة .(٢٠١٤)،***مدى فعالية نظام إدارة الأداء في مدارس الشارقة***، و زارة التربية والتعليم، منظمة الشارقة التعليمية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

١٣. باكال، رورب، يونس، موسى.(٢٠٠٢)،***إدارة الأداء*** ما هي؟ العدد ١٦،مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

١٤. بحر، يوسف ،أبو سويرح(٢٠١٠)،***أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة***، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) (٢)،غزة.

١٥. البدر ،حامد أحمد رمضان(١٩٨٢)،***إدارة المنظمات*** ،دار القلم للنشر والتوزيع ،ط١،الكويت.

١٦. البرعي محمد بن عبد الله، التويجري، محمد إبراهيم . (١٩٩٣) ***معجم المصطلحات الإداريةّ***، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٧. بدوي، أحمد زكي.(١٩٩٤)،***معجم مصطلحات العلوم الإدارية*** ،دار الكتاب المصري، القاهرة.

١٨. بدوي، أحمد زكي(١٩٨٢)،***معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*** ،لبنان.

١٩. بسيوني ، بسمة عدنان (٢٠٠٩) : ***خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة*** ، مركز
الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، مصر.

٢٠. بلغوثي ،محمد(٢٠١٩): ***الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية***، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة ،غليزان . رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم ،الجزائر.

٢١. بلمولاي، بدر الدين(٢٠١٤):***محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة سنة ثالثة*** ،كلية العلوم الاجتماعية والانانية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر .

٢٢. بن نوار ،صالح (٢٠٠٤):***الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية*** ،مجلة دراسات (العلوم الانسانية)،العدد٢٢.

٢٣. بو عطيط، جلال الدين.(٢٠٠٩): ***الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي***، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.

٢٤. بو غراب ،حدة. (٢٠١٤):***الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية*** ،دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببو سعادة ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة المسيلة، الجزائر.

٢٥. الجبر، زينب (٢٠٠٢): ***الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم*** ، ط ١ ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

٢٦. جبر، عبد الرحمن محمد. (٢٠١٠). ***الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي***، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

٢٧. جرادات ، عبد الناصر وآخرون (٢٠٠٩): ***تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق*** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٨. الجعب، نافذ (٢٠١١): ***درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعاييرالتواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين***، مؤتمر الحوار والتواصل التربوي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢٩. الجنيدي، فادي (٢٠١٠): ***تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي.*** دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين .

٣٠. غ جون. ه جاكسون وروجرل هاين،(١٩٩١)***ترشيد المورد النادر :وقت المدير "إدارة الوقت***،أ. دايل تيمب (المحرر) ،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ،السعودية، الإدارة العامة للبحوث. غزة، فلسطين.

٣١. حجازي، مصطفى(١٩٨٢)***الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والادارة*** ،المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.

٣٢. حجي ،أحمد إسماعيل(٢٠٠٠)***:إدارة بيئة التعليم والتعلم .النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة***.ط١، دار الفكر العربي ،القاهرة، مصر.

٣٣. الحريري، رافدة (٢٠١٠): ***فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات*** ،دار الفكر ،عمان، الاردن.

٣٤. حريم ، حسين .(٢٠٠٦): ***مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات***، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط ١ ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٥. حريم، حسين .(٢٠٠٩): ***مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الاعمال***، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٦. حسن، راوية (٢٠٠١): ***السلوك في المنظمات***، الدار الجامعية ،الإسكندرية.

٣٧. حسن ،راوية (٢٠٠٣)***:إدارة الموارد البشرية-رؤيا مستقبلية-***،الدار الجامعية، الاسكندرية.

٣٨. حسن، ماهر.(٢٠٠٣): ***القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم***، دار الكندي، عمان، الأردن.

٣٩. الحقباني، تركي (١٩٩٨)" أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية.

٤٠. حمدونة ،رغدة.(٢٠١٤): ***واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقته بالإبداع الإداري بمحافظات غزة***، رسالة ماجستير، كلية التربية ،جامعة الأزهر ،غزة.

٤١. حزي، بشار.(٢٠٢٠): الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورييية.

٤٢. الحمودي، شريف (٢٠٠٧): ***مهارات الاتصال***، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

٤٣. حنفي ،عبد الغفار(٢٠٠٦):***السلوك لتنظيمي وإدارة الموارد البشرية*** ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية.

٤٤. الخاطر، عباس صالح.(١٩٩٩).:***غياب التلاميذ عن المدرسة قبل الاختبارات النهائية باستخدام نموذج جريفتز*** ،ورقة عمل غير منشورة ،الدورة العاشرة لمديري ووكلاء مدارس التعليم المنعقدة في كلية المعلمين بالإحساء.

٤٥. الخزامي، عبد الحكم أحمد.(١٩٩٩): ***تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين*** – تحسين الأداء ،ج١،مكتبة ابن سينا، القاهرة ،مصر.

٤٦. الخضيري، محسن أحمد.(٢٠٠٣): ***إدارة التغيير "مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق***" ،دار الرضا للنشر، الرياض ،السعودية.

٤٧. خليفات، عبد الفتاح. (٢٠١٠): ***أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن***، مجلة جامعة دمشق، المجلد(٢٦)، العدد (١ +٢) .

٤٨. خليل، نبيل (٢٠٠٩): ***الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر***، ط ١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٤٩. درّة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم. (٢٠٠٨):. ***إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين***، ط ١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٥٠. دعبس ،محمد يسري(١٩٩٠): ***الاتصال والسلوك الإنساني*** ،سلسلة ١٨ ،البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

٥١. الدعس، زياد (٢٠٠٩): ***معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٥٢. دليو ،فضيل(٢٠٠٣):***اتصال المؤسسة***، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة.

٥٣. دليو ،فضيل(٢٠٠٤):***البحث في الاتصال ،عناصر منهجية*** ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر.

٥٤. دومي، حسن والعمري، حسين (٢٠٠٥) : ***أساسيات في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية***، ط ١ ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

٥٥. الديب، إبراهيم (٢٠٠٩): ***مدير المستقبل، مدير القرن الواحد والعشرون***، ط ١، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع ، الرياض ، السعودية.

٥٦. الرازي، محمد بن أبى بكر عبد القادر، (١٩٩٩): ***مختار الصحاح*** ، المكتبة العصرية ،بيروت، لبنان.

٥٧. ربايعة، علي.(٢٠٠٣).: ***إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية***، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٥٨. سبنسر الأصغر، لايل م وسيجن م سبنسر.(١٩٩٩):.***الجدارة في العمل***، نماذج للأداء المتفوق ،ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة ،معهد الإدارة العامة، الرياض.

٥٩. سعادة، جودت والسرطاوي، عادل (٢٠٠٧): ***استخدام الحاسوب والإنترنت في ميادين التربية والتعليم*** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦٠. سعدية، منصور. (٢٠٠٥).: ***تقييم عملية التدريب للعاملين بالكميات التقنية في محافظات غزة من وجية نظر المتدربين***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٦١. السكران، ناصر (٢٠٠٤) : ***المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*** :دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية.

٦٢. السلمي، علي. (٢٠٠١). ***إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية***، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

٦٣. السهلي، ماجد اللميع .(٢٠٠٧): الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٦٤. سيزلافي، اندرودي، ألاس، مارك جي. (١٩٩١).: ***السلوك التنظيمي والأداء***، ترجمة جعفر أبو القاسم، ط ١، معهد الإدارة العامة والبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٦٥. السيد عليوه،(٢٠٠١)***تنمية المهرات القيادية للمديرين الجدد***، اتيراك للطباعة والنشر، القاهرة.

٦٦. الشامان، أمل بنت سلامة.(٢٠٠١).: ***أثر ما يُقدّم من برامج تدريبّية لمد يرّي المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفّي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود***، المجلد ١٣، العدد ٢ ،المملكة العربية السعودية.

٦٧. شامي، صليحة.(٢٠١٠):.***المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي*** :دراسة حالة على جامعة محمد بوقرة بو مرداس ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أ أمحمد بوقرة بو مرداس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

٦٨. الشنطي، محمود عبد الرحمن.(٢٠٠٦)***:أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين.

٦٩. الشنواني ،صلاح(٢٠٠٢)***:إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية***– مدخل الأهداف –،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية .

٧٠. شوارنر، إندرواي .(٢٠٠١):.***إدارة الأداء*** :دليل النجاح في العمل ،مكتبة جرير ،الرياض.

٧١. شوقي فرج ،طريف وآخرون :علم النفس ومشكلات الصناعة ،دار غريب ،القاهرة.

٧٢. صبرينة، رماش(٢٠٠٣-٢٠٠٤)***:معوقات الاتصال بين ادارة الموارد البشرية والعمال***،،رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة قسنطينة. الجزائر.

٧٣. الصغير، فهد عثمان(٢٠٠٢):***المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة*** " ،جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

٧٤. طبش، مصعب (٢٠٠٨): ***دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في مدينة غزة"***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧٥. الطماوي ،سليمان محمود(١٩٨٧): ***مبادىء علم الإدارة العامة***، مطبعة جامعة عين شمس ،ط٢،الإسكندرية.

٧٦. عابدين، محمد(٢٠٠٥): ***الإدارة المدرسية الحديثة***، ط ٢، دار الشروق، عمان، الأردن.

٧٧. عاشور، أحمد صقر(١٩٨٩):***السلوك الإنساني في المنظمات*** ،الدار الجامعية ،القاهرة .

٧٨. عباس ،علي(٢٠٠٤):***اساسيات في علم الادارة***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،ط١،الاردن .

٧٩. عبد الباقي ،صلاح الدين(٢٠٠٢):***الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*** ،الدار الجامعية ،مصر.

٨٠. عبد المحسن، محمد.(٢٠٠٢).: ***تقييم الأداء***: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، ودار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

٨١. عبد الوهاب، علي محمد، خطاب، عايدة سيد. (١٩٩٣).: ***إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية***، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية

٨٢. عبود، نجم .(١٩٩٧).: ***أدوات الخدمة المراجعة والاتجاهات الحديثة***، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٢٧ ،العدد ٢ ، المملكة العربية السعودية .

٨٣. العجلة، توفيق عطية.(٢٠٠٩):.***الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام*** "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين .

٨٤. العجمي، محمد (٢٠٠٠) : ***الإدارة المدرسية*** ، ط ١ ، دار الفكر العربي للطبع وللنشر، القاهرة ، مصر.

٨٥. عدون ، ناصر دادي (٢٠٠٤):***الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية*** ،الجزائر..

٨٦. العطاس، محمد سالم (٢٠٠٨): قراءات في الاتصال والتواصل في المنظمات الرسمية، مكتبة الرشد، الرياض ، السعودية.

٨٧. عطوي، جودت (٢٠٠٨): ***الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها***، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

٨٨. عقيل، ناصر محمد.(٢٠٠٦).***العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي*** "دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

٨٩. عكاشة، أسعد أحمد .(٢٠٠٨)***:أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي*** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين.

٩٠. العلاق، بشير عباس و ربايعة، علي محمد(٢٠٠٧)***:الترويج و الإعلان التجاري ،أسس ،نظريات ،تطبيقات*** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية ،عمان ،الأردن.

٩١. العلايلي، عبد الله.: ***الصحاح في اللغة والعلوم*** ، المجلد الثاني ،دار الحضارة العربية ،بيروت.

٩٢. علي، عيسى.(٢٠٠٥) :**التربية في الوطن العربي** ، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، الجميورية العربية السورية.

٩٣. علي، عيسى .(٢٠٠٦) **: الإدارة التربوية ونظرياتها ١**، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، الجمهورية العربية السورية.

٩٤. عليان، ربحي وسلامة، عبد الحافظ (٢٠٠٢)***: إدارة مراكز مصادر التعلم*** ، ط ١

٩٥. اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

٩٦. العماج ،حمود مطلق.(٢٠٠٣):. ***علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني*** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض .

٩٧. العمايرة، محمد. (٢٠٠٢).: ***مبادئ الإدارة المدرسية***، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن

٩٨. العمري ،ابو النجا محمد: ***الاتصال في الخدمة الاجتماعية*** ،دار المعرفة الجامعية ،القاهرة

٩٩. العمرات، محمد .(٢٠١٠): ***درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين*** فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن.

١٠٠. العميان ،محمود سلمان(٢٠٠٥):***السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*** ،دار وائل للنشر ،عمان،ط٣.

١٠١. العناتي، ختام والعياصرة، علي (٢٠٠٧): ***الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق*** ،ط ١ ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٠٢. العنزي، بسام (٢٠٠٤): ***الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري،*** "دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.

١٠٣. العواملة، نائل. (٢٠٠٤).: ***الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة،*** مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجد ٣١ ، العدد الثالث، عمان، الأردن.

١٠٤. عياصرة وآخرون، علي (٢٠٠٦):***الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات*** التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،ط١،الاردن.

١٠٥. الغيبوي، ناصر سعدي .(٢٠٠٣):***علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية "دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد بالحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي*** "،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.

١٠٦. الفايدي، سالم بن بركة(٢٠٠٨):***"فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"***، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

١٠٧. فتحي ، محمد .(٢٠٠٣): ***٧٦٦مصطلح إداري،*** دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة، مصر.

١٠٨. فرج ، شعبان. (٢٠٠٩): ***الاتصالات الإدارية*** ، ط ١،دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

١٠٩. القحطاني، عبير بنت حسن بن علي (٢٠١٤): ***متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، في ضوء معايير المدرسة المتعلمة***، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.

١١٠. قديري ،مسعودة.(٢٠١٨):***الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين*** ،دراسة ميدانية بثانوية بوضياف تغزوت وثانوية حفيان محمد العيد كوينين ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ،الجزائر .

١١١. القريوتي ،محمد قاسم(١٩٩٣):***المفاهيم الحديثة في الادارة*** ،مكتبة دار الشروق، عمان ،ط٣،الاردن .

١١٢. قوي، بو حنية ،سلمى ،الإمام.(٢٠٠٦).:***علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية*** ، المجلة العلمية للإدارة (١)، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.

١١٣. الكردي، أحمد (٢٠١٠): ***الإدارة المدرسية الحديثة*** ،عالم الكتاب،ط١ ،القاهرة ،مصر.

١١٤. المانع ، محمد (٢٠٠٦): ***تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء*** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

١١٥. ماهر، أحمد(١٩٩٧):***السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات*** -،الدار الجامعية،ط٦،الإسكندرية.

١١٦. ماهر، أحمد(٢٠٠٤):***كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال*** ،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،مصر.

١١٧. المجذوب ، طارق (٢٠٠٠):***الإدارة العامة*** ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،بيروت.

١١٨. محسن، منتهى عبد الزهرة.(٢٠١١):***واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين***، مجلة كلية التربية ،العدد الرابع ،الجامعة المستنصرية، العراق.

١١٩. محامدة، ندى عبد الرحيم. (٢٠٠٥): ***الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية***، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن.

١٢٠. محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠٠٨): ***الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية***، ط ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

١٢١. محمود، منال طلعت(٢٠٠٢)،***مدخل الى علم الاتصال*** ،المكتب الجامعي الحديث ،الازاريطة ، الإسكندرية، مصر.

١٢٢. محيسن، وجدي. (٢٠٠٤). ***مدى رضا موظفي وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٢٣. مجمع اللغة العربية(٢٠٠٤)،***المعجم الوسيط*** ،إدارة إحياء التراث الإسلامي ،قطر.

١٢٤. مخائيل، امطانيوس (٢٠١١): ***القياس والتقويم في التربية الحديثة***. منشورات جامعة دمشق.

١٢٥. المساد، محمود(٢٠٠٣)،***الإدارة الفعالة*** ،مكتب ناشرون ،ط١.

١٢٦. المسوري ، أحمد .(٢٠١٢)،***واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين***، مجلة الأستاذ ، العدد ٢٧٦ ، ص ١١٥.العراق.

١٢٧. مشاقبة، بسام عبد الرحمن (٢٠١١)،***نظريات الاتصال*** ،دار أسامة،ط١،الأردن.

١٢٨. المطرفي، ذياب سعد (٢٠١٢): ***فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

١٢٩. المعايطة، عبد العزيز عطاالله (٢٠٠٧): ***الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر***، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع : عمان ، الأردن.

١٣٠. المعشر، زياد يوسف، الهيتي، صلاح الدين حسين. (٢٠٠٤):. ***تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية***، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الجمهورية العربية السورية، المجلد٢٠ ، العدد الأول.

١٣١. المعيلي، ناصر عبد الله (٢٠٠٨)،***الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية***، مكتبة جريرة، الرياض.

١٣٢. المغربي، كامل محمد(٢٠٠٤)،***السلوك التنظيمي – مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*** ،دار الفكر ،ط٣ ،الأردن .

١٣٣. المنجد في اللغة العربية المعاصرة،٢٠٠١.

١٣٤. منصور ،هالة (٢٠٠٠)*:الاتصال الفعال – مفاهيمه واساليبه ومهاراته* –،المكتبة الجامعية ،الازاريطة ،الإسكندرية، مصر.

١٣٥. موصللي، محمد أحمد. (٢٠١٣).: *أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية.

١٣٦. ناصر، حسن محمود.(٢٠١٠).*:الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين* ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين.

١٣٧. نتيل ،جمال.(٢٠٠٧):*.دور التدريب في تطوير كفايات مديري المدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة.

١٣٨. هبهوب، نجيبة (٢٠٠١-٢٠٠٢)*:أساليب الاتصال -مكوناته -أنماطه في الادارة المحلية* ،رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة قسنطينة.

١٣٩. الوذيناني ،عوض محمد .(١٩٩٩):*.أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية* ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.

١٤٠. وزارة التربية (٢٠٠٣)*:التربية في الجمهورية العربية* السورية .المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية .دمشق، سورية.

المعدل العام الثانوي التعميم مرحمة لمدارس الداخمي النظام .) 2016 **(** .التربية زرة ا و **ذي رر ا بالق**

١٤١. **433**، الجميورية العربية السورية **/ .الرقم8**

١٤٢. وزارة التربية.(٢٠١٨): خطة التدريب للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨م)، **)** ، دائرة الإعداد والتدريب ،دمشق، الجمهورية العربية السورية.

١٤٣. الوليد، بشار.(٢٠١٤)*:المفاهيم الإدارية الحديثة*، دار الراية للنشر،ط٢،عمان،الأردن.

١٤٤. وولاس ،سيزلافي (١٩٩١):***السلوك التنظيمي والأداء*** ،ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ،معهد الإدارة العامة ،السعودية.

١٤٥. يعقوب، مجد الدين محمد (٢٠٠٨): ***الفيروز أبادي ،القاموس المحيط*** ،تحقيق أنس محمد الشامي ،وزكريا جابر أحمد ،دار الحديث للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Arcand. Richard(1998):***la communication efficace***, debock université, paris).
2. Arlestig, Helene(2008): ***Communication between Principals and Teachers inSuccessful Schools***. Academic dissertation, Faculty of Social Sciences, UmeaUniversity, Sweden.
3. Akinnubi, O.P. , Ghadeyan, C.O., Fashiku C.O., Kayode D. J.(2012)" Effective Communication: A tool for Improvement Of Secondary School Management .**Journal of Education and Practice**. Vol 3, No 7,2012, pages:105-110
4. Babo , Gerard (2010). ***Principal evaluation and the ISLLC 2008Standard, Dissertation Abstracts,*** New Jersey Journal of Supervision and Curriculum Development , vol 54 , p.p 9-25..
5. Blanchard, Gayle A. (2012) :"***Communication Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and the Relationship to Student Achievement in High Schools"***. PHD Dissertation, Northern Arizona University, USA.Couhaere,p.casse,Ay(1984):***les outils de la communication efficace*** ,chotardet associe éditeur.

6. ***Bonito, J.*** (2012):***Interaction and influence in small group decision making*** .New York, NY: Routledge.

7. Canary, H., (2011):***Communication and organizationl knowledge. Contempororary issues for theory and practice*** , Florence, KY*:* Taylor&Francis.

8. GILLIS D .(1994).***Nursing Management ;a system Approoach***. Philiadelphia W.B.saunders company

9. Gunbai, Ihan (2003): ***The Organizational Communication Process in Schools.***Educational Sciences: Thoery and Practice. Volume 7, Number 2. May 2007.pages 787- 798.

10. Hafsi, taieb(1990): ***gérer l'entreprise publique,opu***,Alger.

11. Ike J. N. A. M (2010): ***Communication in Administration***: Advantages and Challange for Effective Corporatte Management.The Third InductionCeremony of the Certified Chartered Economics and the American Academy of Financial Management, USA

12. Ivan Cevich, J.M.(1995*). **Human Resources Management***, Irwin, Inc. 1

13. Jeffery.T, Marcus.D, Bliese.p. (2001). ***Values predicting leader performance in the U.S.Army***. Reserve officer Training corps Assessmsnt Center; Evidence for a personality-mediated model, The Leadership Quarterly, vol12.

14. Keyton, J. (2011): ***Communication and organaizational culture: Akey to understanding work experience***, Thousand Oaks, CA: Sage.

15. Lamb, Lori (2014). ***An Investigation of Teacher, Principal, and Superintendent Perceptions on the Ability of the National***

Framework for Principal Evaluations to Measure Principals' Leadership Competencies, Doctoral Study , Faculty of the Graduate School ,Missouri Baptist University, U.S.A.

16. Lunenburg, F. C. (2011) :***Network Patterns and Analysis: Underused Sources to Improve Communication Effectiveness*** , National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 28 , No 4, 2011 pages :1-7

17. Madu, L. P. N. (2009): ***Assessment of Administrative Communication SkillsApplied By Principals of Schools of Nursing in the South East Zone of Nigeria.*** A dissertation presented to the Department of Educational Management and Policy. Faculty of Education. NNAMDI AZIKIWE UNIVERSITY, AWKA.

18. Matarazzo, Melissa (2014). ***Exploring Accountability through Performance Evaluation: How Do School and District Leaders in Three U.S.*** School Districts Experience Results-Based Evaluations? A Doctorate Thesis, Faculty of the Graduate School of Education ,Harvard University, U.S.A.

19. Mickinney ,S. ,Milaniwski , & Kimball,S.(2007).***Implementation of Standards Based Principal Evaluation in One School District*** : First Year Results from Randomized Trial, presented to the Annual Conference of the American Educational Research Association , April10th,2007 , Chicago, Illinois, U.S.A.

20. Modaff, D. P. (2012): ***Organizational communication***: Foundations, challenges، and misunderstandings, Boston, MA: Allyn & Bacon USA.

21. Muchielli, alex.(2001) (a):***les science de l"information et de la communication,***edition Hachette,paris.

22. Oliver, S. (2004): ***Handbook of Corporate Communication and Public Relations***. London: Routledge.

23. Shahzad, S. ,Hukamdad, R, Qadeer, Z. , Khan, S. (2011):" ***Impact of Communication Skill of Heads' on Students***' Academic Achievement", International Journal of Academic Research, Vol 3, No. 2, 2011, Part 1 pages:303-306.

24. ***Spaho, K. (2013): Organizational communication and conflict management Management2013,*** Volume 18. Number 1, pages: 103-118.

25. Suheimi, Syaban (2012): ***The Relationship between the effectiveness of Headmaster's Communication ,*** Teachers' Professionalism, Organizational Change ,Classroom management and the Students' Achievement in International Standard Pilot Project Senior High Schools in the Province of Bali.

26. Vincent, Kathleen (2012). ***Principal Evaluation in Catholic Elementary Schools, A Doctorate Thesis,*** Faculty of Graduate School of Education and Counseling , Lewis & Clark College, U.S.A

27. .Zelter C.D. (2010): ***Organizational Communication – A premise For Organizational Efficiency And Effectiveness", PHD Thesis Abstract***

المواقع الإلكترونية:

http://www.arab-eng.org/vb/showthread.phpt

Damascus University

Faculty of Education

Department of Comparative Education

The Organizational Communication And Its Relationship To Administrative Performance Of Secondary Education Schools Principals In Damascus,

(Thesis Submitted for Obtaining a Master's Degree in Comparative Education and Educational Administration).

Prepared by:

Nourshan Ibrahim Feddah

Supervised by

Dr.Lina SHalati

Assistant Professor in the Department of Comparative Education

Damascus: 2021-2022
1442-1443

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	أ
فهرس المحتويات	ب-ج-د
فهرس الجداول	ه-و-ز-ح
فهرس الأشكال	ط
فهرس الملاحق	ي
الفصل الأول(الإطار المنهجي للدراسة)	من 2-33
مقدمة	2
أولاً: مشكلة الدراسة	4
ثانياً: أهمية الدراسة	6
ثالثاً: أهداف الدراسة	7
رابعاً: أسئلة الدراسة	8
خامساً: متغيرات الدراسة	8
سادساً: فرضيات الدراسة	9
سابعاً: منهج الدراسة	9
ثامناً: أداة الدراسة	9
تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينته	10
عاشراً: حدود الدراسة	10
أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية	11
اثنا عشر: دراسات سابقة	13
خلاصة الفصل	33
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	من 35-93

الاتصال التنظيمي	
تمهيد	35
أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وتعريفاته.	34
ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية	39
ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية	40
رابعاً: المكونات الأساسية لعملية الاتصال	42
خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي	45
سادساً: اتجاهات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية	47
سابعاً: أساليب الاتصال التنظيمي في المدرسة	53
ثامناً: أنماط أو شبكات الاتصال التنظيمي.	56
تاسعاً: مقومات نجاح عملية الاتصال التنظيمي المدرسي دور مدير المدرسة في تحسين الاتصال التنظيمي المدرسي	58
عاشراً: مهارات الاتصال التنظيمي لمدير المدرسة	62
الحادي عشر: معوقات الاتصال التنظيمي.	63
خلاصة الفصل	67
الفصل الثالث: الأداء الإداري	**الصفحة**
أولاً: مفهوم الأداء الإداري وتعريفاته	69
ثانياً: إدارة الأداء الإداري	71
ثالثاً: أهمية الأداء الإداري	72
رابعاً: عناصر الأداء الإداري	73
خامساً: أبعاد الأداء الإداري	75
سادساً: الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر	76
سابعاً: العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس	80
ثامناً: تقييم الأداء وخصائصه وفوائده وأهدافه	85
تاسعاً: عناصر تقييم الأداء	87

عاشراً: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري	88
خلاصة الفصل	89
الفصل الرابع :الإدارة المدرسية والاتصال التنظيمي في سورية	**الصفحة من 91-105**
أولاً: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها في سورية	91
ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي	92
ثالثاً: مهام مدير المدرسة الثانوية، ومهاراته في سورية	92
رابعاً: مشكلات العمل في الإدارة المدرسية	99
خامساً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية	101
سادساً: واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في المدرسة الثانوية في سورية	103
خلاصة الفصل	105
الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية	**من 107-125**
أولاً: أهداف الدراسة الميدانية	107
ثانياً: منهج الدراسة	107
ثالثاً: أداة الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها	107
رابعاً: مجتمع الدراسة	109
خامساً: عينة الدراسة	111
سادساً: الشروط السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات)	116
سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة	124

ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	125
خلاصة الفصل	125
الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	**الصفحة من 127-167**
أولاً: نتائج الدراسة الخاصة بالإجابة على أسئلة الدراسة	127
ثانياً: نتائج الدراسة الخاصة باختبار الفرضيات وتفسيرها	151
ثالثاً: نتائج الدراسة	174
رابعاً: مقترحات الدراسة	177
ملخص الدراسة باللغة العربية	179
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	180
قائمة المراجع باللغة العربية	182
قائمة المراجع باللغة الأجنبية	195

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول(1)	توزع أفراد عينة الدراسة	110
الجدول(2)	توزع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة	112
الجدول(3)	معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الاتصال التنظيمي	118
الجدول(4)	معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الأداء الإداري لمدير المدرسة	119
الجدول(5)	معاملات ارتباط مجالات الاستبانة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه	120

	والمحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة	
الجدول(6)	الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة	121
الجدول(7)	معاملات ثبات الاستبانة	123
الجدول(8)	مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية	124
الجدول(9)	تقدير درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق	128
الجدول(10)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق لمجالات الاستبانة	128
الجدول(11)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الأول (الاتصال الصاعد)	130
الجدول(12)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الثاني (الاتصال النازل)	132
الجدول(13)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الثالث (الاتصال الأفقي)	135
الجدول(14)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الرابع (الاتصال القطري)	136

الجدول(15)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق لمجالات الاستبانة	138
الجدول(16)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الأول (المهام الإدارية للمدير)	140
الجدول(17)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الثاني (المهام الفنية للمدير)	142
الجدول(18)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (العلاقات الإنسانية للمدير)	144
الجدول(19)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	146
الجدول(20)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية	148
الجدول(21)	معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق	149
الجدول(22)	نتائج اختبار ت–ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال	151

	التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس	
الجدول(23)	نتائج اختبار ت–ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	152
الجدول(24)	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	153
الجدول(25)	نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	154
الجدول(26)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة)	155
الجدول(27)	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	157
الجدول(28)	نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	158
الجدول(29)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	159

الجدول(30)	نتائج اختبار ت–ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس	162
الجدول(31)	نتائج اختبار ت–ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الاداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	164
الجدول(32)	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	166
الجدول(33)	نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	167
الجدول(34)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	168
الجدول(35)	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	171
الجدول(36)	نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	172
الجدول(37)	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية	173

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	111
الشكل (2)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	113
الشكل (3)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	114
الشكل (4)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة الإدارية .	115
الشكل (5)	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية	116
الشكل (6)	متوسطات الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة	122

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق(1)	الاستبانة في صورتها الأولية	199
الملحق(2)	الاستبانة في صورتها النهائية	204
الملحق(3)	أمثلة لبنود الاستبانة قبل التعديل وبعده	208
الملحق(4)	قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة.	209
الملحق(5)	تسهيل مهمة الباحثة من مديرية التربية إلى مدارس التعليم الثانوي العام في دمشق	210
الملحق(6)	إحصائيَّات دُائرة التعليم الثانوي في مُديريَّةُ تربيَّة دُمشق	213

شكر و تقدير

فبعد شكر المولى عز وجل، يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان والشكر ، وجزيل العرفان إلى من وجهني وعلمني ،وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذه الدراسة .....

مشرفتي الدكتورة لينا شالاتي، التي قوّمت ،وتابعت ،وصوّبت ،بحسن إرشادها لي في كل مراحل الدراسة ،والتي وجدت في توجيهاتها السديدة وإرشاداتها الحكيمة منهج البحث الصحيح مما ساعدني على إنجاز هذه الدراسة.

عمادة كلية التربية وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، لكل من قدموه لي من تسهيلات ومساعدات ،وما أبدوه من تعاون في إعداد أدوات البحث وتحكيمها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة الأستاذة الدكتورة :**ابتسام ناصيف،** الدكتورة :**خديجة غرير.**

الدكتورة **فاطمة تجور** لها وافر الامتنان والتقدير لجهودها في الإشراف على التدقيق اللغوي للدراسة .

والشكر الموصول لعائلتي وزملائي ولكل من مدّلي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة :نورشان ابراهيم فضة

الفصل الأوّل

الإطار العام للدراسة

مقدمة

أوّلاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أسئلة الدراسة

خامساً: متغيرات الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: منهج الدراسة

ثامناً: أداة الدراسة

تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينته

عاشراً: حدود الدراسة

أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

اثنا عشر: دراسات سابقة

خلاصة الفصل

مقدمة:

يعد الاتصال نشاطًا إنسانياً يمس كافة قطاعات المجتمع ويتمحور حول نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لأخر، أو من جماعة لأخرى ، أو من مؤسسة لأخرى. ومع تنوع وتعقد النشاط الإنساني والمجتمعات وتغير الأهداف والحاجات، تطورت وتنوعت وسائل الاتصال انسجاماً مع هذا التنوع في الحاجات الإنسانية . وكانت النتيجة لذلك هي نشوء منظومات متكاملة للاتصال تيسر فهم وإدراك أهداف الاتصال وأبعاده في المجتمعات المختلفة.

لم يعد الاتصال مجرد نشاط إنساني بل تغير وتطور ليصبح عملية اجتماعية أهم ما يميزها الاستمرار والتدفق، وتضم هذه العملية أنماطاً مختلفة من العمليات النفسية والسلوكية ومتغيرات العصر وتكنولوجياته لتتفق مع البناء الحضاري والثقافي الذي يميز هذا العصر .

ويمكن القول إن النمو المطرد والمتنوع لأدوات التكنولوجيا الحديثة زاد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال، وأتاح الفرصة للاستفادة من ميزات الاتصال بصفة عامة والاتصال في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إنّ العملية التربوية– في جوهرها– تتمحور حول الاتصال والتواصل، والنظام التربوي يعد مثالاً حياً لتفاعل مختلف مكونات المجتمع مع بعضها البعض. وفي هذا السياق تؤكد الدراسات (Shahzad ،(كابور، ٢٠٠٨)، (الجنيدي، ٢٠١٠)، (Gayle, 2012)، (Suheimi , 2012) et. al). 2011 ،أنه لا يمكن للقائد التربوي أن يكون فاعلاً ومؤثراً إلا إذا كان لديه مهارات اتصال وتواصل تنظيمي وتربوي تساعده على قيادة العاملين معه واستنهاض الطاقات الكامنة لديهم. ونظرا لأن عملية الاتصال والتواصل تتضمن تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات بين الطلبة والمعلمين على اختلاف مستوياتهم، فإنها تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في العملية التعليمية وتنبثق أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة من الدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما. فالاتصال التنظيمي الفعّال يسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين، ويساعد على بلورة فهم مشترك للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. كما يسهم في توحيد المفاهيم و تعزيز روح الفريق كشرط ضروري وهام للتعاطي مع المشكلات التي تواجهها المؤسسة. و بذلك يقلص

الاتصال الفعّال من حالات اختلاف المفاهيم وتعدد وجهات النظر بين العاملين في المؤسسة حول أنسب الطرق لتحقيق أهداف تلك المؤسسة، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الفاعلية الإنتاجية للمؤسسة نفسها. ولعلّ أهمية الاتصالات تكمن في أثرها الفعّال على الأداء الإداري في المؤسسات الإدارية ،لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عوامل عدة منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المؤسسات، والحالة النفسية لطرفي الاتصال؛ مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسات ،إذ يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم للحد منها وعلاجها وإلى وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم، وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة، ويقلل من سوء الفهم والاختلافات في وجهات النظر ؛مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الإداري (بو عطيط،٢٠٠٩،١١). فالأداء الإداري يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أهلية كانت أم حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون الأداء متميزاً(الفايدي،٢٠٠٨،٨١)، و نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في المؤسسات المختلفة بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص ،تأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على واقع الاتصال التنظيمي الذي ينهجه مديرو مدارس التعليم الثانوي ومدى ارتباطه بأدائهم الإداري في تسيير مهماتهم الإدارية والفنية بهدف الارتقاء بالعملية التربوية إلى أعلى المستويات. إن الدراسة الحالية تبحث في موضوع الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام للكشف عن وجود علاقة بينهما إيمانا منها بوجوب وجود الاتصال الجيد يؤدي إلى انتاج جيد للمدير، كما تناقش دور الإدارة المدرسية في فتح قنوات اتصال متنوعة مع الأفراد العاملين فيها، تضمن من خلالها تدفق الأفكار والمبادرات الجديدة والإبداعية داخل هياكلها التنظيمية والوظيفية وفي كافة مستوياتها الإدارية ، وتماشياً مع تطورات العصر المتسارعة تأتي هذه الدراسة كخطوة باتجاه تحسين مدارسنا من خلال غرس ثقافة اتصال منظم يؤدي لأداء جيد في مدرسة محفزة للتعلم .

أوّلاً: مشكلة الدراسة:

يعد الاتصال التنظيمي مهماً وضرورياً في العملية التعليمية ، ولا يمكن أن تحقق أهدافها من دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها . فقد تخطى الاتصال كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح ماساً جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات من الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

ولا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته. الاتصال التنظيمي يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات كما ترتفع كفاءة العمل وكفاءة المديرين بوجود أنظمة جديدة للاتصالات. ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية التي حددها التنظيم الرسمي (عياصرة والفاضل،٢٠٠٦، ٥٢).فالاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءاً لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التعليمية والإنتاجية مهما كانت وظيفتها أو أهدافها .فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استثمار الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد.و هذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلياً أو فكرياً قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز معين للوصول إلى أهداف مسطرة سلفاً أو تحقيقها . وهومبني على استقلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل ،هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المؤسسات الناجحة.

ونظراً لأهمية الاتصال ومكانته في القيام بعمليات الإدارة وتنفيذها بأعلى درجات الدقة والتميز ، فقد عقدت ندوات ومؤتمرات حول أهمية الاتصال وجودته. ومن بين هذه المؤتمرات مؤتمر الكويت الدولي في الإدارة والتخطيط والذي عقد في كلية التربية ، في يومي 18,19/1/2010، وقد كان هدف المؤتمر تعرّف آخر مستجدات البحث العلمي والتطبيقات الميدانية في مجال الإدارة والتخطيط. وتناول هذا المؤتمر العديد من المحاور أهمها التخطيط

التربوي والتخطيط الإداري والإدارة التربوية التعليمية ،والسلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية والاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية ودوره في الإدارة والتخطيط التربوي في ميدان التربية ،ومن توصيات المؤتمر الاهتمام بقضايا محورية في الإدارة والاهتمام بتنويع مناهج البحث العلمي بما يخدم الإدارة والتخطيط التربوي. ومن خلال عمل الباحثة في المجال الإداري التربوي ، وتعاملها المتواصل مع الإدارة المدرسية ،وجدت أن هناك اتصال مقبول بين المديرين وزملائهم في المدارس الأخرى ،ومع العاملين في المدرسة ،بالإضافة إلى وجود أثر ملموس لتطوير أدائهم بناء على فعالية الاتصال التنظيمي القائم بينهم.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة لعينة بلغ عددها خمس من مدارس التعليم الثانوي في منطقة ركن الدين والميسات (درويش الزوني وابن العميد وابن الأثير و عبد الرحمن الشهبندر و زكي الأرسوزي). والأداة التي استخدمت هي المقابلة لعينة من مديري مدارس التعليم الثانوي والتي أجريت بتاريخ ٢٠٢١/١/٥ م. وكان هدف المقابلة تعرّف الاتصال التنظيمي القائم في مدارس التعليم الثانوي العام ، وهل يتم الاتصال داخلياً وخارجياً وما علاقته بالأداء الإداري. وتجسدت المقابلة في السؤالين الآتيين :

=هل يوجد اتصال تنظيمي إيجابي في مدارس التعليم الثانوي العام (على الصعيدين الداخلي والخارجي)؟

=هل يوجد علاقة بين الاتصال التنظيمي (سلباً وإيجاباً) على الأداء الإداري ؟ ومن خلال إجاباتهم تبين وجود اتصال تنظيمي على الصعيد الداخلي والذي يتمثل بكل من(المعلمين والموجهين، ومعاونيهم)،وعلى الصعيد الخارجي والذي يتمثل بكل من(وزارة التربية ومديرية تربية دمشق والأهل والمجتمع المحلي) وهي تؤثر إيجاباً في الأداء الإداري للمديرين .ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

(ما العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق؟).

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من عدة عوامل نظرية وتطبيقية يمكن تحديدها بالآتي:

الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال

١. التركيز على موضوع مهم من موضوعات الإدارة التربوية وهو مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقة الاتصال التنظيمي به.
٢. معرفة مستوى الاتصال التنظيمي لدى المدير وعلاقته بالأداء الإداري من خلال .
٣. ويتوقع منه أن يتمتع بدرجة عالية من الاتصال التنظيمي تجاه مدرسته، ويؤمل أن تسهم نتائج هذه من هذه الدراسة أن ترفد المكتبة العربية بأدب نظري جديد في موضوع الدراسة وما تقدمه من مقترحات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة لهذا الموضوع.
٤. محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام وعلاقته بأداء مديريها .
٥. حداثة الموضوع وقلة تناوله بالدراسة وبشكل خاص في المجال التربوي.
٦. الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام وتأثيرها على الأداء الإداري للمديرين.
٧. إعطاء أهمية أكبر من قبل المسؤولين في وزارة التربية نحو الاهتمام بالاتصال التنظيمي كفلسفة حديثة ومتقدمة للنجاح والتفوق والتصدي للتحديات التي تميز أداء التربويين الأكثر كفاءة لديها.
٨. أهمية مرحلة التعليم الثانوي والتي تعد المرحلة التي تفصل منظومة التربية من جهة والتعليم العالي من جهة أخرى، وهي التي يتم فيها استكمال بناء شخصية المتعلم من الجوانب الوجدانية والعلمية والفكرية والأخلاقية. عن طريق تعميق وتوسيع المعارف والخبرات ،والتفاعل بشكل إيجابي مع القضايا الاجتماعية والوطنية والعالمية.

الأهمية العملية التطبيقية:

١. من المؤمل أن تستفيد وزارة التربية من نتائج الدراسة لتطوير الاتصال التنظيمي والمستوى الإداري اللازم له في مدارس التعليم الثانوي العام ،وذلك من خلال تفعيل وتقييم الأداء الإداري للمدير وحثه على ممارسة الاتصال التنظيمي مع معلميه ومعاونيه وكل مكونات المجتمع المدرسي ، يمكن أن يستفيد المديرون من نتائج هذه الدراسة من أجل تحسين أدائهم الإداري لرفع مستوى الاتصال التنظيمي لدى المدير.

٢. قد تسهم هذه الدراسة الحالية في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لأدائهم الإداري المتبع في مدارسهم، وذلك من خلال مقارنة الأداء الإداري لديهم بالاتصال التنظيمي فيما يخص العلاقة فيما بينهما.

٣. قد تسهم هذه الدراسة في تحسين أداء مديري المدارس وقدرتهم التنافسية على مواجهة التحديات والتي تنعكس إيجاباً على العملية التربوية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرّف ما يلي:

١. تعرّف الاتصال التنظيمي من حيث (المفهوم – الأهمية –شبكات الاتصال التنظيمي– معوقات الاتصال التنظيمي).

٢. تعرّف الأداء الإداري من حيث (المفهوم – الأبعاد – الأهمية – عناصر الأداء الإداري وأبعاده)

٣. واقع الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام.

٤. واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام.

٥. العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

٦. تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة الخاصة بالدرجة الكلية على مقياس الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري الموجهة(للمديرين) وبدرجات كل محور من محاورها الفرعية وفق المتغيرات المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية).

رابعاً: أسئلة الدراسة:

١. ما الاتصال التنظيمي من حيث (المفهوم– الأهمية –شبكات الاتصال التنظيمي– معوقات الاتصال التنظيمي).
٢. ما الأداء الإداري من حيث (المفهوم – الأبعاد – الأهمية – عناصر الأداء الإداري وأبعاده)
٣. ما واقع الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام ؟
٤. ما واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام؟
٥. ما العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق؟
٦. ما دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة الخاصة بالدرجة الكلية على مقياس الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري الموجهة(للمديرين) وبدرجات كل محور من محاورها الفرعية وفق المتغيرات المستقلة :الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية .

خامساً: متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

١. الجنس: وله مستويان(ذكرو أنثى).
٢. المؤهل العلمي التربوي : له أربعة مستويات:(معاهد و إجازة في التربية ودبلوم تأهيل تربوي فما فوق).
٣. سنوات الخدمة : ولها ثلاثة مستويات :(أقل من خمس سنوات –(من٥–١٠سنوات)–أكثر من ١٠سنوات.
٤. عدد الدورات التدريبية: وله ثلاثة مستويات:(أقل من ٣ دورات– (من٣– ٦دورات)– أكثر من ٦دورات).

المتغيرات التابعة:

إجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على بنود استبانة الاتصال التنظيمي واستبانة الأداء الإداري حسب المتغيرات السابقة للدراسة .

سادساً: فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على الفرضيات الرئيسة الأتية:

١. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وفق تقدير أفراد عينة الدراسة.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الاتصال التنظيمي وفق متغيرات الدراسة(الجنس و المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء الإداري وفق متغيرات الدراسة(الجنس و المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية).

سابعاً: منهج الدراسة

اتّبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لتحديد علاقة **الاتصال التنظيمي لدى مديري التعليم الثانوي العام بالأداء الإداري في مدينة دمشق.** وهو منهج واسع الانتشار في العلوم الإنسانية ،يصف الظواهر المدروسة كما هي في واقعها الراهن، وصفاً دقيقاً، وذلك بعد جمع معلومات كافية عنها ،عبر واحدة أو أكثر من أدوات متعددة :المقابلة ،والملاحظة، والاستبانة، وتحليل الوثائق، وتحليل المضمون ،والروائز، ويقدّم لها وصفاً كمياً أو نوعياً .

ثامناً: أداة الاستبانة

فقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري (بعد التحقق من صدقها وثباتها) على عيّنة الدراسة ،وحساب درجات أفراد عينة الدّراسة على الاستبانة، ومن ثمّ معالجة الدّرجات الخام بالقوانين الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فرضيات الدّراسة والإجابة عن أسئلتها ،وتفسير نتائجها في ضوء الواقع الميداني والدراسات السابقة.

تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المديرين والمديرات في مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في العام الدراسي(2021/2020)،والبالغ عددهم(71)مديراً ومديرة، حسب الإحصائيات الصادرة عن مديرية التربية.

أما عينة الدراسة :

١- العينة الاستطلاعية

اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل لدراسة واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وعلاقته بالأداء الإداري .قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية استطلاعية مكونة من (20) مديراً ومديرة مدرسة من مجتمع مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وذلك للتحقق من صدق وثبات الاستبانة كأداة بحث أساسية في هذه الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة والمبينة لاحقاً في هذا الفصل .

٢- العينة الحقيقية الفعلية:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، وذلك بعد طرح العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (20) مديرو مديرة من المجتمع الأصلي البالغ عدده(71)مدير ومديرة.

عاشراً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

الحدود الزمانية : تم تطبيق الجانب الميداني من هذه الدراسة في الشهر التاسع والعاشر من الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي(٢٠٢٠-٢٠٢١م)

الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

الحدود الموضوعية: وتشمل الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم.

أحد عشر: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

الاتصال التنظيمي :Organizational Communication

الاتصال Communication : هو تبادل المعلومات ونقل المعاني وهو جوهر النظام الاجتماعي أو المنظمة، وهو الجزء المتمم لكل وظيفة ،وهو التبادل البشري للأفكار والآراء (العلاق وربايعة،٢٠٠٧،١٤).

الاتصال التنظيميOrganizational Communication : عرفه كاتز: بأنه تدفق المعلومات وتبادلها وترحيل المعنى ضمن نطاق التنظيم (المعيلي،٢٠٠٨،١٤).

-وهو الاتصال المتواجد في المؤسسة ،وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد ، على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ،تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية (Muchelle,2001,67).

وهو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي (مشاقبة،٢٠١١،١٠٣).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً :هو عملية إرسال واستقبال المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا إلى المستوى الإداري المدرسي أي مستوى التنفيذ أو عكساً من المستوى الإداري المدرسي إلى المستوى الأعلى من رفع التقارير والاقتراحات وتعد عملية الاتصال التنظيمي من المكونات الأساسية للعملية الإدارية.

التنظيم: Organization

يعرّف التنظيم بأنه : الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها ، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام وظائفهم (عباس، ٢٠٠٤، ٧).

وتعرّفه الباحثة **إجرائيا** بأنه :الإطار الذي يحدد المهمات الوظيفية، وتصنيفها ضمن إدارات ومستويات ووحدات من خلال تحديد العلاقات القائمة بين الأفراد والصلاحيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

الأداء الإداري:Performance Administrative

الأداء Performance: هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (الصغير ،٢٠٠٢، ٨).

الأداء الإداري Performance Administrative: عرفه الوعري والتويجري: بأنه عبارة عن "النتائج المرغوبة للسلوك."

وعرّفه الشامان: "بأنه انجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية (الشامان،٢٠٠١،١٣٣).

وعرّفه جيليس" :**(Gillies,1994)** بأنه أهمية القيام بعملية قياس الأداء ،التي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية ،وتعمل على حفز ودفع الفرد للعمل، ومساعدته في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجية المناسبة (Gillies,139).

وتعرفه الباحثة إجرائياً :آلية العمل التي يقوم بها مديرو التعليم الثانوي في مدينة دمشق من مهام ومسؤوليات وأنشطة وما يستخدمون من وسائل لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة الثانوية بفعالية وكفاءة.

أداء مدير المدرسة الثانوية: هو السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته.

وتعرّف الباحثة الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية إجرائياً: الإجراءات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة في مدرسته من أجل نجاح العملية التعليمية والإدارية بالمدرسة.

مدير المدرسة School Administrator : يعرف بأنه" الرئيس التنفيذي المسؤول عن أنشطة المدرسة كافة في المجالات التربوية والتعليمية، والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية (حجي،٢٠٠٠،٣٦٥).

ويعرّف مدير المدرسة إجرائياً : الشخص الإداري في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق والمعين رسمياً من وزارة التربية ليكون مسؤولاً مباشراً عن جوانب العمل في مدرسته، وليعمل على توفير الإمكانات والظروف المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية ،وهو الذي يمثل السلطة التنفيذية والمسؤول أمام مديرية التربية عن حسن سير العملية التربوية.

المدارس الثانوية العامة General Secondary School: مدارس تبلغ مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات تشكل السنة الأولى جذعا مشتركا، بينما يتوزع طلاب السنتين التاليتين على الفرعين العلمي والأدبي ، وهي مدارس رسمية مجانية خاضعة تماما لإشراف وزارة التربية (وزارة التربية،٢٠٠٣،١١٦).

وتعرف الباحثة مدارس الثانوية العامة إجرائياً: هي مرحلة التعليم التي تلي مرحلة التعليم الأساسي وتسبق مرحلة التعليم الجامعي ومدتها في الجمهورية العربية السورية ثلاث سنوات، وهي مجانية غير الزامية وتنتهي بالحصول على شهادة المرحلة الثانوية(البكالوريا).

اثنا عشر: دراسات سابقة

تمهيد:

تمّ استعراض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية وقد قسمت إلى نوعين ،دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي ودراسات تتعلق بالأداء الإداري، و قد تم ترتيبها تنازلياً من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: الدراسات العربية

١-١- الدراسات العربية المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

١. **دراسة الدعس (٢٠٠٩) فلسطين، رسالة ماجستير بعنوان " معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة**" هدفت إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ووَضعَ سبلاً لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات العاملين في جميع المراحل في عام ٢٠٠٧ والبالغ عددهم (١٥٣(مديراً ومديرة وهم عينة الدراسة ، و(٤٣٨) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (% ١٢) من مجتمع الدراسة المكون من (٣٦٤٣) معلماً ومعلمة. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقام بتصميم استبيان للكشف عن هذه المعوقات، وجاء هذا الاستبيان على شكل صورتين إحداها للمدير والأخرى للمعلم، واشتمل على(٧٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي كالتالي : المعوقات المتعلقة ب: مدير/ة المدرسة ، المعلمين والمعلمات ، الرسالة الاتصالية التواصلية ، وسيلة الاتصال والتواصل ، البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالآتي : المرتبة الأولى المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية ، يليها في المرتبة الثانية المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل، ثم في المرتبة الثالثة المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية،، ثم

يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين وبناء " على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

- إثارة الاهتمام ببيئة الاتصال والتواصل التربوي ووسيلته ورسالته ، لتحقيق أرقى العلاقات الإنسانية، بين العناصر البشرية العاملة داخل المدرسة كمرسلين.
- عقد دورات تدريبية وورشات عمل وأيام دراسية للمديرين والمعلمين ، حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال.

٢. **دراسة الجنيدي (٢٠١٠) فلسطين، رسالة ماجستير بعنوان" تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني.**هدف الدراسة التعرف إلى العلاقة بين استخدام تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي لدى المديرين في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني (C, B,A)في ثماني وزارات خدمية رئيسة وعددهم (٦١٢) مديراً ومديرة. تكونت عينة الدراسة من (١٨٤) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بإعداد استبانة مكونة من (٥٣) فقرة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-الدرجة الكلية لواقع استخدام تقنيات الاتصال الكتابي والشفوي في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديرو تلك الإدارة كانت مرتفعة.

- واقع استخدام تقنيات الاتصال الإلكتروني في الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني كما يراها مديرو تلك الإدارة كان بدرجة متوسطة. وضع الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- استخدام وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرارات من خلال
- إنشاء قاعدة للمعلومات اللازمة والهامة والدقيقة وفي الوقت المناسب.
- نشر الوعي التقني بين المديرين في الإدارة الوسطى، وإبراز دور التقنية في سرعة إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال من خلال: نشرات توعية وورش تدريب ولقاءات بين الموظفين وذوي الاختصاص في مجال الاتصالات الحديثة.

٣. **دراسة الجعب (٢٠١١)فلسطين ،بحث في مؤتمر بعنوان" درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين**"هدف الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر

المعلمين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس و سنوات الخبرة و المرحلة الدراسية وجنس المدرسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (٤٢) فقرة حول معايير التواصل الناجح موزعة في أربعة مجالات هي: شخصية المدير المرسل و علاقة المدير بالمعلمين و وسائل التواصل وقنواته والرسالة أو محتوى اتصال المدير، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلما ومعلمة من مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح، من أصل (١١٠٠) معلماً ومعلمة .توصل الباحث إلى نتائج عدة من أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ ٠.٠٠٥) بين متوسطات درجات تقديرات التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس و سنوات الخبرة والمرحلة الدراسية وجنس المدرسة. ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- عقد دورات تدريبية وورشات عمل وأيام دراسية للمديرين والمعلمين حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال.
- تدريب المديرين والمعلمين على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال والتواصل ومواكبة التغيرات لرفع كفاءة الاتصال والتواصل داخل المدرسة.
- تضمين برامج إعداد المعلمين مساقا عن الاتصال والتواصل التربوي الفعال، يجمع بين الجانب النظري والعملي ويكون أحد معايير توظيف المعلمين.

٤. دراسة أبو رحمة (٢٠١٢) فلسطين، رسالة ماجستير بعنوان " تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة ".هدفها التعرف إلى سبل تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة من خلال معرفة درجة فعالية الاتصال الإداري في مدارس

وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها ومديراتها، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)بين متوسطات درجات تقدير المديرين والمديرات لفاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغيرات الجنس و سنوات الخدمة والمؤهل العلمي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانتين الأولى مكونة من (٢٤) فقرة لقياس درجة فعالية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث والثانية

مكونة من (٥٧). فقرة لقياس درجة توافر متطلبات إعادة الهندسة الإدارية في مدارس وكالة الغوث، تناولت الدراسة جميع مديري مدارس وكالة الغوث والبالغ عددهم (٢٣٨) مديراً ومديرة في العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢م.وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- درجة فعالية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة كبيرة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ $\geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير المديرين والمديرات لفاعلية الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:
- نشر ثقافة استخدام التقنيات الحديثة بين العاملين واستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التطورات الحديثة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للتواصل الإلكتروني، ووضع البرامج التدريبية التي تسد هذه الاحتياجات.
- توفير شبكة اتصال داخلية في المدرسة لربط العاملين بالإدارة المدرسية مما يسهل عملية تبادل المعلومات بسرعة ودقة.

٥ . دراسة المطرفي (٢٠١٢)السعودية، رسالة ماجستير بعنوان " فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين". هدف الدراسة التعرف إلى درجة فعالية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة وسبل زيادة أساليب الاتصال الإداري في المدرسة. تكونت عينة الدراسة من عينة طبقية ممثلة لمعلمي المرحلة الابتدائية في قطاع التعليم العام في مدينة مكة المكرمة ، وتم سحبها من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية فقدتم اختيار (٢٥٠) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الابتدائي ،اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة كأداة لجمع المعلومات ، وكانت في محورين، الأول: تناول درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس، والثاني: تناول المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مدير المدرسة. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

درجة فعالية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة كانت عالية.

-إن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة مع المعلمين.*وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ما يلي:

-توعية مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة بعدم المبالغة في السرية بخصوص الأعمال الإدارية.

-العمل على تعزيز العلاقة بين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة ومعلميهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة.

٦ . دراسة (بوغراب ٢٠١٤) الجزائر، رسالة ماجستير بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ،دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببو سعادة ،الجزائر .هدف الدراسة تعرف دور الاتصال التنظيمي الأساسي في تحقيق فعالية الأداء والدقة في العمل، استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي ،كما اعتمدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة المؤلفة من (٤٠)عاملاً في المؤسسة الصناعية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة في المؤسسة وهو يساعد على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشكلات المتعلقة بأداء العمل.

٧ . دراسة (حمدونة ٢٠١٤) فلسطين، رسالة ماجستير بعنوان: "واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري ".فلسطين.

هدف الدراسة التعرف إلى واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين (الأونروا) وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت جميع مديري مدارس الأونروا في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤م.كمجتمع للدراسة من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل ، والبالغ عددهم (٢٤٥ (، من بينهم (١٢٧) مديراً و(١١٨) مديرة. والاستبانة كأداة تكونت من جزأين، الأول: يتكون من (٤٧) فقرة تتعلق بواقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس الأونروا والمتمثل في أربعة مجالات هي: الاتصال الصاعد والاتصال الهابط والاتصال الأفقي والاتصال القطري، والجزء الثاني: مكون من (٣٩) فقرة تتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم وهي موزعة على ستة مجالات هي: الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات والتحليل والربط

والتحفيز. تم توزيع الاستبانة إلكترونيا على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استجاب منهم (٩١,٣ %) ،وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

– درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم كانت كبيرة.

– درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت كبيرة جداً.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

– عقد دورات تدريبية منظمة لتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة.

– العمل على تفعيل وسائل التواصل الإلكتروني بين العاملين في مدارس الأونروا.

– قيام دائرة التربية والتعليم بالوكالة بإنشاء شبكة إلكترونية موحدة تضم مدارس من داخل الوطن وخارجه تسمح بالتواصل الدائم بين المدارس وتبادل الخبرات والمعارف.

– تطوير برنامج تدريب مستحدث خاص بمديري المدارس حول الإبداع الإداري العالمي.

٨ . **دراسة قديري (٢٠١٨) الجزائر، رسالة ماجستير بعنوان:(الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين) دراسة ميدانية بثانوية بوضياف بوضياف تغزوت ،وثانوية حفيان محمد العبد كوينين، هدف الدراسة** تعرف العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين ،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ،واعتمد استبانة كأداة تم توزيعها على عينة الدراسة المؤلفة من (١٢٠)عاملاً ، من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال التنظيمي وأداء العاملين. وأوصت الدراسة بإعطاء قيمة أكبر للاتصال التنظيمي وخاصة بالنسبة للمشرفين ،وفتح مجال الحوار والنقاش بين العمال والمسؤولين وكسر الحاجز الذي يعوق العملية الاتصالية بينهم، وزيادة قدرات العاملين من خلال تكثيف البرامج التدريبية في مجال الاتصالات

٩ . **دراسة(بلغوثي ٢٠١٩)الجزائر، رسالة ماجستير بعنوان: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ،دراسة ميدانية بالمركز الجامعي ،غليزان، هدف** الدراسة تعرّف دور الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي بغليزان، استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي،** واعتمد **استبانة** وزعها على عينة الدراسة المؤلفة من (١١٦) موظفاً في المؤسسة الجامعية، وكانت **نتائج الدراسة** تشير إلى تميز أغلب الموظفين بروح

المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي ،مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة لتحسين سمعة المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

٢-١- الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الإداري:

١. **دراسة محسن(٢٠١١) العراق ،بحث في مجلة بعنوان: واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين**، هدف الدراسة تعرف واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين(أعضاء الهيئة التدريسية)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .و اعتمدت الباحثة أداة (الاستبانة والمقابلة)مع بعض التدريسيين وتم توزيعها على(٢١٠) تدريسياً وتدريسية من نتائج هذه الدراسة يتمتع رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد بمستوى مرتفع من الأداء الإداري ،ليس لمتغير الجنس أثر في وصف واقع الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بتعزيز واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية من خلال وسائل الدعم (الجانب المادي والمعنوي).

٢. **دراسة (العمرات، ٢٠١١) الأردن ،بحث في مجلة بعنوان: "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها"**. هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. بالإضافة إلى معرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة). ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتألفت عينة الدراسة من(٢٣٦) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة ٣٠ % من مجتمع الدراسة للعام ٢٠١٠-٢٠٠٩.وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

-درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة وبشكل خاص في مجال التخطيط وتوظيف التكنولوجيا.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات على جميع مجالات الدراسة ماعدا وجود فروق دالة إحصائيا للمؤهل العلمي على مجال المناخ المدرسي لصالح بكالوريوس فأقل، ووجود فروق في مجال الاختبارات المدرسية لصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوت.

ولقد أوصت الدراسة بالاهتمام ببعد القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التيي تنفذها الوزارة.

٣. **دراسة (أبو رزق ٢٠١٢) فلسطين ،رسالة ماجستير وهي بعنوان: "نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره".** هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث من وجهة نظرهم وسبل تطويره. بالإضافة إلى الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (النوع و المنطقة التعليمية و سنوات الخدمة و المؤهل) على متوسطات تقديرات أفراد العينة حول نظام تقييم الأداء. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد العينة (٢٧٧) مديراً ومديرة. وقام الباحث باستخدام استبانة لتحقيق هدف الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-انخفاض تقدير مديري المدارس ومديراتها لفاعلية نظام تقييم الأداء ونتائجه.

-مقدرة نظام التقييم على تحسين أداء مديري المدارس متوسطة.

-نظام تقييم أداء مديري المدارس لا يعطي فرصة للتظلم أو مراجعة النتائج.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمتغير الجنس لصالح الذكور حول نظام تقييم الأداء، لكن لا توجد فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة الأخرى. ولقد أوصت الدراسة ب:

-اختيار الفريق الاستشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية.

-ربط برامج تدريب المديرين بالتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم.

٤. **دراسة(المسوري٢٠١٢) العراق، بحث في مجلة وهي بعنوان: "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"** .هدفت الدراسة التعرف إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع الاستبانة كأداة دراسة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من(٤٥) مديراً و(٦٧٥) معلماً ومعلمة. ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

-تنوع مستوى أداء مديري المدارس لمهماتهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والمرتفع بحسب وجهة نظر أفراد العينة.

- يستخدم مديرو المدارس يستخدمون العلاقات الإنسانية في الإدارة بشكل مرتفع لإيمانهم بضرورة وجود مشاركة للعاملين و ضرورة التوافق النفسي والاجتماعي بينهم لما فيه من منفعة عامة.

-عدم امتلاك العديد من المديرين للمعرفة والمهارات اللازمة للقيام ببعض المهمات بفاعلية مثل: وضع خطط للأنشطة المهنية، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

٥. **دراسة (آل علي ٢٠١٤) الإمارات، بحث أعد في وزارة التربية بعنوان: "مدى فاعلية نظام إدارة الأداء في مدارس الشارقة"** .هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية تطبيق نظام إدارة الأداء في مدارس منطقة الشارقة التعليمية وأثره على أداء المديرين، ولقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. ولقد بلغت عينة الدراسة(٤٢) مديراً ومديرة في مدارس منطقة الشارقة التعليمية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

*وجود علاقة إيجابية قوية بين فاعلية تطبيق النظام وبين أثره في تحسين أداء المديرين في مدارس المنطقة.

*وجود نسبة عدم رضا تمثلت في عدم رضا ٢٥ % من المديرين لنتائج تقييم أدائهم.

*وجود علاقة قوية بين مهنية النظام وعدالته ورضا المديرين عنه.

*حقق نظام تقييم الأداء نسباً متوسطة في إسهامه في تطوير العلاقات في المدرسة: علاقات المدير مع الزملاء، والطلاب، وأولياء الأمور.

ولقد أوصت الدراسة ب: وضع منهجية علمية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء، والعمل على تقدير الإنجازات والنتائج المميزة ، إعادة النظر في التظلمات على نتائج التقييم، وعدم اقتصارها على المديرين الحاصلين على مستوى أداء متدن، إذ إن التظلم حق للجميع .تشكيل لجنة عليا متخصصة في المنطقة التعليمية تكون بمثابة المرجعية .

٦. **دراسة أبو سمرة و آخرون(٢٠١٥) فلسطين ،بحث في مجلة بعنوان واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.** هدف الدراسة تعرف واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للبحث وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس

٧. في الجامعتين، والبالغ عددهم(٤٩٢) عضواً، في حين كانت عينة الدراسة من (١٣٢) من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحمَ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزى لمتغيرات :الجنس والمؤهل العلمي و الخبرة الجامعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٢-١-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

٢-١-١ دراسة (إلهان جونباي (Ilhan Gunbai 2003) تركيا بعنوان "

The Organizational Communication Process in School

الاتصال التنظيمي في المدارس " تركيا.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى إدراك المعلمين لفعالية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك فعالية الاتصال التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية ومعلمي المدارس الابتدائية تبعا لمتغير الجنس و العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل وسنوات الخدمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

وتألفت العينة مكونة من(٣٣٤) معلما من (٦٣) مدرسة ، منهم (١٨٠) معلماً من مدارس ثانوية و (١٥٤) معلماً من مدارس ابتدائية في مدينتي أوساك Usak و أفيون .Afyon ، أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- درجة تقدير المعلمين لفعالية الاتصال التنظيمي مرتفعة بشكل عام .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات درجات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية لفعالية الاتصال التنظيمي في المدارس تعزى إلى المتغيرات: الجنس والحالة الاجتماعية و المؤهل وسنوات الخدمة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لفعالية الاتصال التنظيمي في المدارس تعزى لمتغير العمر لصالح المعلمين الأكبر سناً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥)بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية والمدارس الابتدائية لفعالية الاتصال التنظيمي في المدارس تعزى لمتغير المؤهل التربوي لصالح المعلمين من ذوي المؤهلات التربوية الأعلى.

من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- عقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد والأصغر سنا لمساعدتهم على استخدام مهارات الاتصال التنظيمي بفاعلية في المدارس.
- زيادة قنوات الاتصال التنظيمي بين المديرين والمعلمين، وتفعيل قنوات الاتصال الكتابي بينهم وعدم الاقتصار على الاتصال اللفظي.

٢-١-٢. دراسة (آرليستنج Arlesting 2008) السويد بعنوان:

"Communication between Principals and Teachers in Successful Schools

"**الاتصال بين المديرين والمعلمين في المدارس الناجحة**" ".

هدف الدراسة تعرّف التفاعل بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية مع اتصال المديرين بمعلميهم في المدارس السويدية، ويقصد بذلك الاتصال المهني المتعلق بعمليات التعليم والتعلم، نتائج الطلبة وتطوير المدرسة. وتأتي هذه الدراسة ضمن مشروع أكبر بعنوان" الهيكل، الثقافة، القيادة متطلبات المدارس الناجحة"حاولت الدراسة الإجابة عن ثلاثة أسئلة حول اتصال المديرين والخاصة بعلاقة العوامل التنظيمية بعملية الاتصال ، وأثر الاتصال بين المدير والمعلمين على تحقيق أهداف المنهاج السويدي، و طبيعة الفروق في عملية الاتصال بين المدارس الناجحة والمدارس الأقل نجاحاً.استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة الاستبانة والمقابلات مع المعلمين والمديرين في (٢٤)مدرسة سويدية ضمن هذا المشروع وأخرى خارجه. تم تصنيف هذه المدارس إلى أربع مجموعات بناء على نجاحها في بلوغ الأهداف الأكاديمية والاجتماعية للمنهاج. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- معظم الاتصال المدرسي مرتبط بالأنشطة اليومية والطلبة .
- أشار المعلمون في تلك المدارس إلى أن الاتصال مع مديريهم سهل ومباشر .
- ظهور الاتصال كعملية متعددة الأبعاد تشمل: المعلومات والتغذية الراجعة التصحيحية والتوضيح، تكشف بأن الكثير من المديرين يبالغون في تقدير مهاراتهم في الاتصال كقادة تربويين.
- الفروق في الاتصال بين المدارس الناجحة والأخرى الأقل نجاحا تعزى إلى العوامل

التنظيمية مثل البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية وإلى مهارات المديرين الاتصالية. في المدارس الناجحة يتواصل المديرون والمعلمون غالبا حول قضايا تتعلق بالتعليم والتعلم ،هؤلاء المديرون ينظمون زيارات صفية ويقدمون تغذية راجعة حول دور المعلم.

٢-١- ٣دراسة (مادو Madu 2009) نيجيريا بعنوان:

Assessment of Adminstrative Communication Skills Applied By Principals of Schools of Nursing in the South East Zone of Nigeria.

" **قياس مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التمريض في ولايات جنوب شرق نيجيريا**"

اعتمدت هذه الدراسة لجائزة درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة Nnamdi Azikiwe University, Awka, Nigeria هدفت هذه الدراسة إلى قياس مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التمريض في ولايات جنوب شرق نيجيريا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمعلمين في(١٦) مدرسة في (٥) محافظات جنوب شرق نيجيريا تم تصنيفها ضمن المحافظات المتميزة تعليمياً، واشتملت العينة (١٦) مدير مدرسة و(١٦٦) معلماً .استخدم الباحث المنهج الوصفي ، من خلال تطبيق استبانتين الأولى مكونة من (٣٣) فقرة طبقت على المديرين لقياس درجة الاتصال الإداري لديهم والثانية مكونة من (٣٣) فقرة طبقت على المعلمين لقياس درجة الاتصال الإداري لدى مديريهم. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- درجة تطبيق مهارات كل من :الاستماع والاتصال غير اللفظي والاتصال الكتابي لدى مديري المدارس كانت مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≥α) بين متوسطات درجات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة الاتصال الإداري لدى المديرين في مدارس التمريض بالنسبة لتطبيق مهارات الاستماع والاتصال غير اللفظي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين والمعلمين لدرجة الاتصال الإداري لدى المديرين في مدارس التمريض بالنسبة لتطبيق مهارات الاتصال الشفوي والكتابي لصالح المديرين.

وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- إعداد تقارير وبرامج تقييم ذاتي لمديري مدارس التمريض لقياس مدى تحسن مهارات

الاتصال الإداري لديهم.

- ضرورة تدريب المديرين على الاستماع النشط والصبر وضبط النفس عند الاتصال مع الآخرين
- ضرورة تدريب المديرين على مهارات الاتصال الشفوي وغير اللفظي لدورها المهم في نقل الرسائل الاتصالية بفاعلية أكبر.

٢-١-٤.دراسة(شاه زاد وآخرين) Shahzad, Hukamdad, Ali, Qadeer (Khan2011) باكستان بعنوان :

Academic Impact of Communication skill of Head' on Students " Achievement

أثرمهارات الاتصال الإداري لمديري المدارس على التحصيل الأكاديمي للطلبة".

هدف الدراسة الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥≥ α) بين متوسطات درجات تقدير المديرين والمديرات لفاعلية الاتصال الإداري في المدارس الثانوية تعزى إلى المتغيرات : نوع المدرسة و المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. كما هدفت إلى الكشف عن وجود أثر للاتصال الإداري على تحصيل الطلبة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في جميع معلمي ومديري المدارس الثانوية في مدينة خيبر باختونخاو (Khayber Pakhtunkhaw) في باكستان وعددهم (٥٠٠) معلم و(١٠٠) مدير مدرسة ، وتم تطبيق استبانتين الأولى طبقت على المعلمين والثانية طبقت على المديرين لقياس الاتصال الإداري لديهم ، وتم حساب المستوى التحصيلي للطلبة بالاعتماد على نتائج آخر ثلاث سنوات للصف العاشر والتي تم الحصول عليها من مجلس التربية المتوسطة والثانوية.أشار البحث إلى النتائج الآتية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ α) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة للاتصال الإداري لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≥α) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للاتصال الإداري لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى المديرين والمعلمين؛ والمستوى التحصيلي للطلبة. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة في الاتصال الإداري للمعلمين والمديرين لتحسين أدائهم الإداري وتعزيز المستوى التحصيلي للطلبة.

٢-١-٥ دراسة (جايل بلانشارد Gayle A. Blanchard 2012) أميركا بعنوان "
"Communication Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and the Relationship to Student Achievement in High Schools in USA.

الرضا عن الاتصال وسلوك المواطنة التنظيمي وعلاقتهما بتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية" أريزونا / الولايات المتحدة الأمريكية

هدف الدراسة الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال والسلوك التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، و الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاتصال وتحصيل الطلبة، و الكشف عن وجود فروق في متوسطات تقديرات المعلمين للرضا عن الاتصال تعزى إلى المتغيرات: جنس المدير، و عمر المدير. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمرشدين النفسيين وأمناء المكتبات في جميع المدارس الثانوية للعام الدراسي٢٠١٠-٢٠١١ وعددها (١٧٩) مدرسة. وكانت عينة الدراسة مكونة من جميع المعلمين في (١٢) مدرسة حكومية ثانوية في أحياء أريزونا وعددهم (٣٢٥) معلماً ومرشداً وأمين مكتبة، استخدمت الباحثة المنهج المسحي من خلال تطبيق استبانتين، الأولى تتعلق بالرضا عن الاتصال ، والأخرى تتعلق بالسلوك التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والرضا عن الاتصال في المدارس الثانوية في أريزونا.

-لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين تحصيل الطلبة والرضا عن الاتصال.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لمتغير الرضا عن الاتصال لصالح المديرين الذكور.من أهم التوصيات: أن يسهم المديرون في توفير فرص تطوير مهارات الاتصال والسلوك التنظيمي لأنفسهم ولدى المعلمين كونهم العنصر المؤثر تأثيرا مباشرا في مسيرة الطلبة.

٢-١-٦ دراسة (سيابان سوهيمي Syaban Suheimi2012) إندونيسيا بعنوان "

The Relationship between the effectiveness of Headmaster's Communication Teachers' Professionalism, Organizational Change, Classroom management and the Students' Achievement in International Standard Pilot Project Senior High Schools in the Province of Bali."

العلاقة بين الاتصال الفعال لمدير المدرسة وكفاءة المعلمين، والتغيير التنظيمي، والإدارة الصفية وتحصيل الطلبة حسب المعايير الدولية للمدرسة الثانوية في مقاطعة بالي/ اندونيسيا"

هدف الدراسة الكشف عن وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات أهمها:

-علاقة الاتصال الفعال لدى مدير المدرسة وبين مهارات المعلمين .

-علاقة الاتصال الفعال لمدير المدرسة والتغيير التنظيمي .

-العلاقة بين الاتصال الفعال للمدير و تحصيل الطلبة حسب المعايير الدولية الجديدة في مقاطعة بالي في اندونيسيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك بتطبيق استبانة على (١٥٨) مدرساً من ذوي التخصصات: الرياضيات و الأحياء، الكيمياء و الفيزياء في المدارس الثانوية الموجودة في مقاطعة بالي. توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال لدى مدير المدرسة ومهارات المعلمين وكل من المتغيرات: التغيير التنظيمي والإدارة الصفية والتحصيل الاكاديمي للطلبة .كما أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات، أهمها: تحسين الاتصال الإداري النازل من مديري المدارس إلى المعلمين من خلال تقديم الوصف الدقيق للمهام المنوطة بهم والاستماع إليهم وبخاصة اعتراضاتهم.

٢-٢-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الإداري

٢-٢-١.دراسة ماكيني وآخرين (Mckinney & et al , 2007) الولايات المتحدة الأمريكية وهي بعنوان: " Implementation of Standards Based Principal Evaluation in One School District: First Year Results from Randomized Trial ".

"تنفيذ تقييم أداء مديري المدارس القائم على المعايير في مدارس المنطقة الواحدة؛ نتائج السنة الأولى من تجربة عشوائية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام التقييم الجديد على وجهة نظر مديري المدارس. ومعرفة أثر معايير التقييم الجديدة من وجهة نظر المديرين حول نوعية التغذية الراجعة. بالإضافة إلى معرفة مدى استفادة مديري المدارس من نظام التقييم الجديد في تحسين أدائهم. ولقد تم استخدام المنهج التجريبي لأن هذه الدراسة استمرت لمدة سنتين لنظام تقييم أداء مديري المدارس بناء على معايير جديدة في مدارس المنطقة الغربية في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. ولقد تكونت عينة الدراسة من (٨٨) مدير مدرسة موزعين على مجموعتين(٣٣)مديراً تم تقييم أدائهم بناء على النظام الجديد(المجموعة التجريبية) و (٣٣)مديراً تم تقييم أدائهم على النظام القديم (المجموعة الضابطة). ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، أجريت العديد من المقابلات مع عينة من المديرين والمشرفين لمناقشتهم بشأن جدوى النهج الجديد للتقييم ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-نظام تقييم الأداء الجديد أكثر فائدة ومهنية من النظام القديم، وإجراءات التقييم فيه واضحة، ويعطي توقعات أكثر وضوح لممارسات المديرين.

-أهمية معايير التقييم وضرورة تطرقها لجميع جوانب العمل المدرسي.

-تعد سنوات خبرة المدير، ونوع المدرسة، ومشكلات المدرسة ذات تأثير كبير على تقييم أداء المديرين.

٢-٢-٢دراسة فنسنت (Vincent, 2012)الولايات المتحدة الأمريكية وهي بعنوان:

" Principal Evaluation in Catholic Elementary School "

تقييم المديرين في المدارس الابتدائية الكاثوليكية".

هدف الدراسة تعّرف تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية عن عملية تقييم الأداء الحالية، والكشف عن أفضل ممارسات القيادة في تقييم الأداء. بالإضافة إلى دراسة أدوات وإجراءات التقييم المتبعة ومدى مناسبتها لتقييم أداء المديرين للوصول لنموذج جديد لتقييم الأداء مبني على وجهات نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي مستعينة باستبانة، ومقابلات مسجلة، ولقد تكونت عينة الدراسة من(٥) مديري مدارس كاثوليكية من

مجتمع الدراسة المكون من (٢٧) مديراً ومديرة مدرسة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس وإسهامه في تطوير أداء المديرين السنوي وزيادة دافعيتهم للعمل جاءت بدرجة متوسطة.
- هيكلية نظام التقييم منسجمة مع توقعات المديرين للوظيفة ومع الوصف الوظيفي لهم.
- شمولية معايير التقييم الحالي لجوانب العمل وتركيزها على محاور محددة.
- خضوع عملية التقييم للمراجعة الدورية بغرض التطوير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية نظام التقييم تعزى لمتغير الخبرة. ولقد أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة بناء أداة تقييم جديدة للمديرين مبنية على تصوراتهم لتحسين أدائهم المهني.
- أن يكون المسؤول عن التقييم العام ذا خبرة كبيرة بالعملية التعليمية .

٢-٢-٣دراسة (ماترزو Matarazzo,2014) الولايات المتحدة الأمريكية وهي بعنوان:

Exploring Accountability through Performance Evaluation: How Do School and District Leaders in Three U. S. School Districts Experience Results-Based Evaluations?"

"تحرى المساءلة من خلال تقييم الأداء: كيف قيم مديرو المدارس وقادة المناطق في ثلاث مدارس أمريكية التقييم القائم على النتائج؟"

هدف الدراسة تعرّف تصورات مديري المدارس ومديري المناطق للتقييم القائم على النتائج ،ومقارنة الخبرات لدى ثلاث مدارس أمريكية فيما يتعلق بالهدف من تقييم الأداء و تحفيز الدافعية و نتائج التقييم، والتغذية الراجعة، والدعم المقدم لهم. ولقد اتبعت الدراسة المنهج النوعي مستخدمة تحليل الوثائق، والمقابلات، والمعاينة كأدوات للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة لثلاث مدن أمريكية وهي مدينة(WarrenومدينةBelvidere) ومدينة (Pierre)و اعتمد التقييم القائم على النتائج منذ عام ٢٠١١ م. ولقد تكونت عينة الدراسة من (٤٨)مدير مدرسة ابتدائية و(٢٩) مدير مدرسة ثانوية و(٥) من مديري المناطق . وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

-تأكيد مديري المدارس والمناطق التعليمية على أن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحسين أداء الإدارة المدرسية وتقييم المهارات التي أتقنها المديرون لتسهيل النمو المهني لهم.

-أهمية الحوافز والمكافآت الخارجية المبنية على نتائج تقييم الأداء في تعزيز أداء المديرين، والتأكيد على أهمية نتائج التقييم في زيادة دافعية المديرين الداخلية نحو العمل.

-عدم انتظام حدوث التقييم التكويني(النصفي) بالرغم من أهميته على عكس التقييم النهائي الذي يحدث بانتظام، ويتم إبلاغهم بالنتائج مباشرة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

-ضرورة انتظام عملية التقييم التكويني لما لها من فوائد في تحسين أداء المديرين.

٢-٢-٤. دراسة (لامب Lamb2014) الولايات المتحدة الأمريكية ، بعنوان:

"An Investigation of Teacher, Principal, and Superintendent Perceptions on the Ability of the National Framework for Principal Evaluations to Measure Principals' Leadership Competencies"

استطلاع لتصورات المدرسين والمديرين ومديري المناطق بشأن قدرة الإطار الوطني لتقييم المديرين على قياس الكفاءات القيادية لمديري المدارس".

هدفت الدراسة الكشف عن تصورات الكفاءات القيادية لمديري مدارس الفاعلية في مقاطعة جيفرسون الأمريكية، وتحديد ما إذا كانت تصورات المعلمين، ومديري المدارس، ومديري المناطق تتماشى مع الإطار الوطني المقترح لمبادرة تقييمات المديرين في المقاطعة. ولقد اتبعت الدراسة المنهج النوعي مستخدمة دراسة الحالة كمنهجية للبحث. والاستبانة كأداة للدراسة. ولقد تكونت عينة الدراسة من(٦٧ مديري مناطق) و (٢٧ مدير مدرسة) و(٣٧مدرساً ومدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية . وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- تصورات المعلمين و مديري المدارس ومديري المناطق تتماشى بدرجة مرتفعة مع الإطار الوطني المقترح لمبادرات تقييمات المديرين في المنطقة.

- تركيز إطار تقييم مديري المدارس على مجال التخطيط المدرسي ومقدرة المدير على إدارة العمليات التي ينطوي عليها التخطيط لتحقيق أهداف تحسين المدارس.

-تأكيد نظام التقييم على دور المدير في التواصل الفعال سواء مع الموظفين، أو أولياء الأمور، أو الجماعات المحلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري ،لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي قامت تربط بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري ،مما يشير إلى حداثة الموضوع الحالي واختلافه عن سائر الدراسات السابقة ،ويمكن التعقيب عليها بذكر أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية على النحو الآتي:

١. الموضوع:

–اهتم الباحثون على المستوى العربي والأجنبي بموضوع الاتصال التنظيمي لأهميته الكبيرة على المستويين الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

– قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري للمدير ،وبشكل خاص لدى مديري مرحلة التعليم الثانوي العام .

٢. الهدف:

يوجد اختلاف في أهداف الدراسات السابقة وأهداف الدراسة الحالية التي تهدف إلى تعرّف واقع الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق وتعرّف واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي والعلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق. و من هذه الدراسات: دراسة (بلغوثي ٢٠١٩)التي هدفت إلى دراسة الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية .

٣. المنهج :

تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي ومن بينها(حمدونة ٢٠١٤وآل علي ٢٠١٤) واختلفت مع دراسة (جايل بلانشارد ٢٠١٢) التي استخدمت المنهج المسحي و (ماترزو ٢٠١٤) التي استخدمت المنهج النوعي .

٤. الأداة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لأداة (الاستبانة) كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. ومن بين هذه الدراسات (بلغوثي ٢٠١٩ ،بو غراب ٢٠١٤، وأبو سمرة والطيطي ٢٠١٥) ودراسة (لامب ٢٠١٤) ودراسة (سوهيمي ٢٠١٢).

* ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

وما يميز هذه الدراسة –في حدود علم الباحثة–أنها أوّل دراسة تتطرق لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

وفيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية فقد اتفقت مع معظم الدراسات التي تناولت أثر كل من (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية) على الأداء الإداري للمدير وأن هناك دراسات تناولت الاتصال التنظيمي وركزت على قطاع الصناعة كما في دراسة بوغراب (٢٠١٤). اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات العربية والأجنبية في المرحلة التي تناولتها والعينة المستخدمة في هذه الدراسة ،منها في مرحلة الجامعة كما في دراسة (محسن ٢٠١١وأبو سمرة ٢٠١٥) ومنها طُبق في المؤسسات الصناعية وكانت العينة عمالاً وموظفين كما في دراسة(بوغراب ٢٠١٤) ،ومنها تشابه معها في المرحلة التعليمية نفسها وهي مرحلة الثانوية كما في(دراسة قديري٢٠١٨).

* جوانب استفادة الدارسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط:

*الاطلاع على منهجية البحث وأدواته المتبعة في كل دراسة للإفادة منها في تصميم أداة الدراسة الحالية.

*الاطلاع على بعض المراجع والمصادر لوضع تصورات للإطار النظري في هذه الدراسة.

*الاطلاع على النتائج والمقترحات التي توصلت إليها الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج الدراسة الحالية

*الاستفادة منها في تفسير نتائج الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل منهجية الدراسة بشكل عام من حيث مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ، وتم الحديث عن بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالاتصال التنظيمي والأداء الإداري لما في ذلك من إيضاح لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري ،والذي يعد بمثابة إطار عام لدراسة أهمية الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. فالاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين المدير والعاملين معه،ومن خلاله يتم

إنجاز الأعمال .وترى الباحثة بضرورة وجود في كل مؤسسة تربوية وسائل الاتصال الفعال التي تكفل للمدير ،والوقوف على وجهات نظر العاملين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وأراءهم نحو العمل، والقرارات التي تصدرها الإدارة وتفسيرهم لها وردة فعلهم نحو هذه القرارات ،ومن ناحية أخرى لا بد من أن تتوافر للإدارة البيانات والمعلومات من مواقع التنفيذ بحيث تتمكن من إصدار القرارات السليمة ،وفي نفس الوقت تقييم نتائج التعليمات والتوجيهات التي أصدرتها.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

:Organizational Communication

تمهيد

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وتعريفاته

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية

رابعاً: المكونات الأساسية لعملية الاتصال

خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي

سادساً: اتجاهات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية

سابعاً: أساليب الاتصال التنظيمي في المدرسة

ثامناً: أنماط أو شبكات الاتصال التنظيمي

تاسعاً: مقومات نجاح عملية الاتصال التنظيمي المدرسي و دور مدير المدرسة في تحسين الاتصال التنظيمي المدرسي

عاشراً: مهارات الاتصال التنظيمي لمدير المدرسة

الحادي عشر: معوقات الاتصال التنظيمي

الثاني عشر: الإدارة المدرسية وواقع الاتصال التنظيمي في سورية:

تمهيد:

تم في هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه من وجهة نظر المفكرين والعلماء سواء الغربيين أو العرب، وهيكله والذي نقف فيه على شكليه في التنظيم: الرسمي وغير الرسمي ،والتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه ،كما تم التحدث عن بعض شروط الاتصال الفعال في المنظمة التربوية في تحقيق أهدافها. مع تحديد عدداً من معوقات الاتصال التنظيمي والوسائل التي تعمل بدورها من تخفيف أثر تلك المعوقات.

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي و تعريفاته:

الاتصال لغة Communication :

في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل ،الذي يحمل معنيين :الصلة والبلوغ.وصل :وصل الشيء وصلاً ووصلة، ووصل اليه وصولاً، أي بلغ. وأوصله غيره.ووصل بمعنى اتصل أي دعا دعوى الجاهلية ويقال: هذا وصل هذا أي مثله. وبينهما وصلة أي اتصال وذريعة. (من مجمع اللغة العربية ،١٩٩٤،١٠٧٣).

وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Commuunis بمعنى عمومي أو شائع ،ويعنى في اللغة الإنجليزية Communism مشتركة أو اشتراكي (منصور،٢٠٠٠،١١).

وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

كما ورد في مختار الصحاح أن كلمة (اتصال) من مادة (وصل) وصلت الشيء وصلة ، وصل إليه يصل وصولا أي بلغ و (وصل) بمعنى اتصل كل شيء بشيء فما بينهما وصلة، أو وصل الثوب والخف وبينهما (وصلة) أي اتصال وذريعة (الرازي، ١٩٩٩،٤٥٧).

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، و تقارب واشتراك (مجمع اللغة العربية ، ١٩٩٤،١٠٧٣). كما عرّفه قاموس اكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة (المساد،٢٠٠٣،١٧٨).

ومن هذه التعاريف يتوضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

الاتصال اصطلاحاً:

جاء مصطلح الاتصال في معجم المصطلحات الإدارية على أنه : هو العملية التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل المعلومات والافكار والمعاني والتعليمات والآراء من شخص إلى آخر أو من شخص إلى جماعة أو العكس أو من جماعة إلى أخرى بالطريقة التي يستوعبها ويستفيد منها الجميع .ويستكملون ما لديهم من نقص وقد يهتم الاتصال بعدة أساليب ووسائل (من معجم العلايلي، من دون عام ،٥٨٤).

يعرّف الاتصال اصطلاحاً بأنه "عملية نقل المعلومات والفهم المشترك من شخص لآخر"(12، 2011، Keyton).

ويعرّف أيضاًبأنه عملية تكوين وتحويل وفهم الأفكار والحقائق والآراء والمشاعر، ونقلها في صورة رسالة من شخص يسمى المرسل إلى شخص آخر هو المستقبل فيتم إدراكها وفهمها (Akinnubi et a,l2012,106)

كما يعرّف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي و اجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (عطوي، ٢٠٠٨،١٦٥).

ويعرّف أيضًا بأنه العملية التي توجد من خلالها العلاقات الإنسانية وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات، والإشارات والنغمات، الصوت والكلمات والطباعة والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة (ابن نوار، ٢٠٠٦،٦٣).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن الاتصال عملية ديناميكية مستمرة يتم فيها تبادل إرسال واستقبال المعلومات والبيانات والأفكار والقيم والاتجاهات والمشاعر، ووجهات النظر والرموز والإشارات والإيماءات بين أطراف عملية الاتصال جميعها بواسطة رسائل لفظية أو

غير لفظية، بحيث يكون هناك تفاعل وتفاهم ومشاركة مستمرة، إلى أن يتم تحقيق الهدف من عملية الاتصال.

مفهوم التنظيم (Organization):

يعد التنظيم وظيفة مهمة في الإدارة التربوية سواء كان في الإدارات التعليمية أو المدرسية، ورد **مفهوم التنظيم** لغة على النحو الآتي: :تأليف أجزاء متآزرة لأداء غرض معين والمجموع المؤلف على هذا النحو يسمى منظمة(العلايلي، من دون عام،٥٨٣).

ويعرّف التنظيم اصطلاحاً بأنه "وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات وتقسيم مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة مع الاستثمار الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً" (بسيوني، ٢٠٠٩،٨٨).

ويعرّف أيضا بأنه : الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام وظائفهم (عباس، ٢٠٠٤،٧).

وعرفت الباحثة التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بكفاية لتحقيق أهداف مشتركة. فالتنظيم بمثابة بناء رسمي ينظم المهام الوظيفية للعاملين، وينسق بينها من خلال علاقات رسمية واضحة تساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

التنظيم المدرسيSchool Organization :

يعد التنظيم المدرسي أحد مهام مدير المدرسة الرئيسة ويساعده على توفير الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية الخاصة بمدرسته، بشكل يساعده على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة للمدرسة بكفاءة عالية.

ويقصد بالتنظيم المدرسي " مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة، ويقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه، ويختلف من مدرسة لأخرى تبعا لتقاليد المدرسة ونوع الإدارة المدرسية فيها" (المعايطة، ٢٠٠٧،١١٤).

والتنظيم المدرسي يتكون من الأهداف الواضحة الموضوعة بصورة يمكن تنفيذها وقياسها، ومن مختلف المدخلات البشرية مثل: الإدارة، والمدرسين، والإداريين، والطلبة، والتقنيات التربوية، و وسائل التعليم، والمباني المدرسية. وحتى يتم التنظيم على أكمل وجه يتوجب على مدير المدرسة أن يوزع المسؤوليات المحددة على الأفراد العاملين كل في مجال تخصصه ووفقاً
لخبراته وطاقاته كما تعطى لهم في الوقت نفسه بعض السلطات التي تمكنهم من القيام بهذه المهام، وحتى ينجح التنظيم يجب ألا يطغى أي مدخل من هذه المدخلات على الآخر (الجبر، ١٢٩،٢٠٠٢).

– الاتصال التنظيمي Organizational Communication :

يعّرف الاتصال التنظيمي بأنه: نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة (بو عطيط،٢٠٠٩، ٣٨).

فهو تبادل البيانات والتعليمات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها، من خلال شبكة من الاتصال يتم فيها ربط الإدارة والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط وأشكال، فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى، أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة، أو تكون موجهة إلى خارجها أو مزيجاً من كل ذلك (فتحي،٢٠٠٣، ٣٥).

ويعرّف بأنه عملية تبادل وفهم المعلومات بين اثنين أو أكثر من الأفراد بهدف تحفيزهم أو التأثير في سلوكهم، ومن خلاله يعرف العاملون المهام المنوطة بهم، وما يتوقعه الآخرون منهم ويحدث الاتصال الصحيح فقط عندما يتوافق المعنى الذي يقصده المرسِل مع ذلك الذي يفهمه المستقبِل (Gunbai, 2003,288).

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف ايصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات ، أو تغيير السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية .

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية:

تمثل عملية الاتصال أهمية كبيرة في جميع المؤسسات المختلفة بشكل عام، والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وتبرز أهمية عملية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي لعدة اعتبارات يمكن تلخيصها حسب الجبر (٢٠٠٢) فيما يلي:

أ- عملية تحديد أهداف المدرسة:

ينبغي أن تكون الإدارة المدرسية واعية بالأهداف التربوية التي ترمي إلى تحقيقها، ويتطلب هذا الوعي معرفة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ،ومن ثم اطلاع العاملين في المدرسة عليها، ولا شك في أن هذه العملية تتطلب اتصالاً وتواصلاً عديداً ومتنوعاً مع شرائح مختلفة من الأفراد.

ب – اختيار مدخلات العملية التعليمية:

الاشتراك في تطوير المناهج والتقنيات التربوية ووضع ميزانية المدرسة والمشاركة في اختيار العاملين في المدرسة من معلمين ومشرفين اجتماعيين واختصاصيين في مجالات مختلفة، والعاملين في الوظائف الفنية والمساعدين وأمناء المخازن والمكتبات ، كل هذه العناصر تتطلب من مديري مدارس التعليم العام مهارات خاصة بالاتصال والتواصل بالجهات المختصة للتمكن من اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية للمدارس.

ت – القيام بالمهام والوظائف الإدارية الفنية:

إن المهام الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم تحتاج إلى الإحاطة بالعوامل الفنية الخاصة بالأسس النظرية لعملية الإدارة والتنظيم الداخلي للمدرسة، وكفاية الموارد المالية، ولا شك في أن كل هذه الوظائف والمهام تتطلب مهارات اتصال وتواصل عالية من قبل مديري المدارس.

ث – مخرجات العملية التعليمية وقياس كفاءتها:

تحتاج هذه العملية إلى فهم المستوى الأدائي للمعلمين والعاملين في المدارس على اختلاف تخصصاتهم، ومستوى تحصيل التلاميذ، ونسب التسرب والرسوب، ومن ثم إعلام المسؤولين كلٌ حسب تخصصه بالمشكلات والمعيقات التي ظهرت خلال العملية التربوية، وكل هذه العمليات تتطلب توافر مهارات إدارية وفنية عالية في الاتصال (الجبر، ٢٠٠٢، ٢٣٦).

فالاتصال التنظيمي داخل المدرسة يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المدرسة وكيفية التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة لتحقيق تلك الأهداف، وهو وسيلة مهمة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وتحديد المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية ، وهو يسهم في اتخاذ القرار السليم اعتمادا على كمية المعلومات والبيانات وصحتها، كما يعمل على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين المدير والعاملين وبينهم مع بعضهم البعض (محمد، ٢٠٠٨،١٠٨).

وترى الباحثة أن للاتصال الإداري المدرسي دوراً بارزاً في بناء الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين العاملين في المدرسة ، كما أنه الأساس لتوحيد جهودهم لتنظيم سير العمل في المدرسة وإحداث تغيير في سلوكهم نحو الأفضل.

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي في الإدارة المدرسية:

يكون الاتصال التنظيمي بين مدير المدرسة والمعلمين، وبين مدير المدرسة والتلاميذ، وبينه وبين مديري المدارس الأخرى، وبينه وبين القيادات الإدارية الأعلى، وهناك اتصال بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور، ولهذا فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على عملية الاتصال، فهي عامل مشترك بين جميع العمليات الإدارية، والأداة الرئيسية في إحداث التكامل بين هذه العمليات وتنسيقها، وهي ضرورية في الإدارة المدرسية لمساعدة كافة العاملين في المدرسة على فهم أهداف وواجبات المدرسة ومساعدتهم على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة ، فهي تهدف إلى التأثير على الفكر والسلوك والمواقف من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1-نقل المعلومات والبيانات وجوانب المعرفة من المدير إلى العاملين في المدرسة.

2-توجيه نشاط العاملين نحو إنجاز برامج العمل المدرسي المحققة لأهداف المدرسة.

3-حفز العاملين في المدرسة وإثارة دوافعهم وإطلاق طاقاتهم نحو العمل المتكامل والتعاوني الكفيل بتأمين مستويات محددة للإنجاز.

4-تنمية شبكة متطورة من العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي.

5-يمكن المدير من التأثير في كافة أعضاء المجتمع المدرسي وتحقيق الرضا لدىأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور فيما يتعلق بالنشاط المدرسي (خليل، ٢٠٠٩،٢٢٩).

6-إمداد مدير المدرسة بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة

ويجعله على اطلاع بكل ما يحدث داخل المدرسة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة.

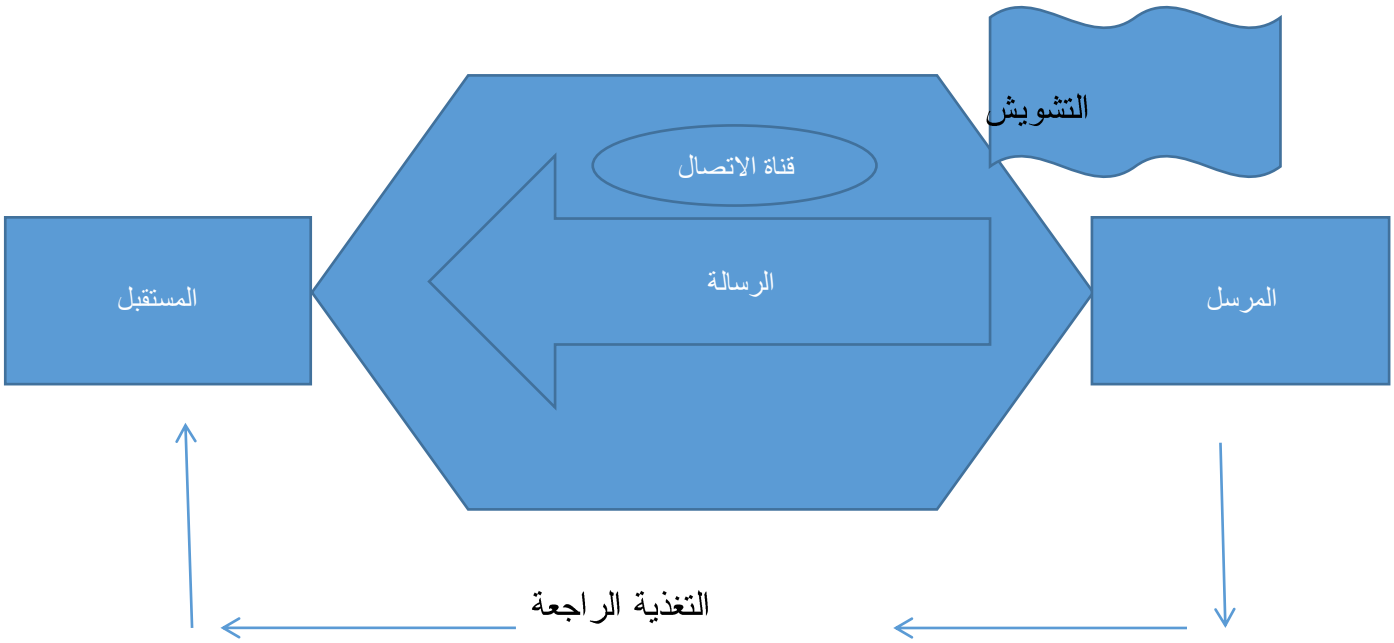
7-تعريف العاملين بحقيقة النشاط المبذول في إدارة المدرسة لجعلهم أكثر تقديراً لغيرهم من العاملين وأكثر ارتباطاً بهم.

8-تحقيق التناسق بين جهود الإداريين في إدارات المدرسة المختلفة لأن المدرسة كيان واحد و لابد من التنسيق بالربط بين أجزائها (محمد،٢٠٠٨، ١٠٤).

ومما سبق فإن الاتصال التنظيمي هو لب العمل في المنظمة، وأن نجاح المنظمة في عملها إنما يتوقف على الاتصال التنظيمي المعتمد في العمليات الإدارية كافة. كما أن للاتصال دور كبير في النظم المعلوماتية للأفراد أو المنظمات ،فمن خلال ارتباطهم بالمنظمة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق خططها ،وسياستها في الوصول إلى الأهداف التي تسعى لها.

رابعاً: المكونات الأساسية لعملية الاتصال:

لقد اختلفت النماذج التحليلية لعملية الاتصال تبعا للتراكم التاريخي المعرفي وبحسب المنظور التخصصي الذي عولجت من خلاله، ومع ذلك فالملاحظ من خلال تاريخ دراسة عملية الاتصال أنها تتضمن أربعة عناصر أو مكونات تقليدية أساسية هي : المرسل والمستقبل والرسالة (وقناة الاتصال، وأخرى إضافية وهي: التغذية الراجعة والتشويش (Zelter,2010,18) والشكل رقم (١) يوضح المكونات لعملية الاتصال:



وفيما يلي تعريف مبسط بكل منها:

١. **المُرسِل:Sender**

هو الشخص أو الجهة التي تصوغ الرسالة في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور من أجل نقلها للمستقبل، وقد يكون المُرسِل معلماً يقوم بنقل رسالة تعليمية في غرفة الدرس عادة، أو مديراً أو مشرفاً تربوياً يقوم بتوجيه فكرة أو مهارة أو مفهوم إلى المعلم داخل المدرسة، أو مؤلفاً أو كاتباً لكتاب أو مقالة أو أية مادة علمية، أو فناناً سواء كان رساماً أو مغنياً أو ممثلاً أو نحاتاً ، أو مدرباً يدرب المتعلمين على أداء وممارسة مهارة معينة ، أو أي شخص آخر مسؤول عن مضمون رسالة ويرسلها إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص (دومي والعمري، ٢٠٠٥،٦٧).

والمُرسِل في الاتصال المدرسي قد يكون مدير المدرسة إذا بدأ الاتصال بالمعلمين في حالة الاتصال من أعلى إلى أسفل، وقد يكون المتصل هو المعلم كما لو اتصل المعلم بالمدير في حالة الاتصال من أسفل إلى أعلى، وهناك الاتصال الأفقي مثلما يحدث عندما يتصل المعلم بزملائه وأقرانه من المعلمين (خليل، ٢٠٠٩،٢٣٣).

٢. **الرسالة Letter:**

وهي لب عملية الاتصال بكل أنواعه، وتتمثل في المحتوى الفكري المعرفي الذي يريد المرسل نقله إلى المستقبل بشكل لفظي أو غير لفظي عن طريق استخدام كلمات أو رموز أو تلميحات، و ترسل من خلال قناة اتصال. (Lunenburg, 2010, 2). وقد تكون في صورة شفهية أو تحريرية ، و أحياناً تأخذ شكل الرموز وأحيانا أخرى الأشكال، والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومباشرة (أبو ناصر، ٢٠٠٨،٧٥).

٣. **القناة:Channel**

هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل وهنالك عدة قنوات للاتصال: القناة اللفظية (مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية) والقناة الكتابية (النشرات ،أو التقارير) والقناة التقنية (التلفزيون، أو الراديو، أو التلغراف) والقناة التصويرية (الملصقات ،أو الإعلانات) وقناة الإنترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال (حسن ، ٢٠٠٣،٧٨).

وتشير الباحثة إلى أن من مقومات الوسيلة الجيدة مخاطبتها لعدد الحواس التي تتلقى المعلومات لدى المستقبل، فكلما تعددت الحواس التي تستقبل الرسالة من خلال هذه القنوات كانت قدرتها أكبر على إثارة ردود أفعال من المستقبل تساعد المرسل في التعرف على درجة استيعاب المستقبل ومتابعته.

٤. المُستقبِل : Receiver

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقى المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب أن يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ،ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المُستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله).
- أن يكون جيد في الإنصات والاستماع بموضوعية.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية (حسن،٢٠٠١،١٧٨).

ومما سبق نجد أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهما من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي ،بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلاً وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع ، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما ،وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسير باتجاه واحد بل باتجاهين. وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض .

٥. التغذية الراجعة (Feed back):

هي عملية الحصول على معلومات وهي متعددة الأشكال تبين مدى تأثر المستقبل برسائل المرسل، أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، ومدى تمكن المرسل من خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لفهم الرسالة (المطرفي،٢٠١٢،٣٣).

وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال ،ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل الأدوار ،بحيث يصبح المرسل مستقبلا ومرسلا مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلا تارة ومستقبلا تارة أخرى ،ومن خلالها تتم أيضا دورة عملية الاتصال (عياصرة و والفاضل،٢٠٠٦،٤٢).

٦. التشويش :Disturbance

وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

http://www.arab-eng.org/vb/showthread.phpt

ومن هنا يمكن القول إن الاتصال عملية ديناميكية تسعى إلى نقل المعلومات والبيانات والقرارات والفهم من شخص إلى آخر ، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها ووسيلة يتم من خلالها الاتصال والتواصل، ومن الطبيعي ألا يقف الاتصال والتواصل عند حد نقل المعلومات فقط ، بل يجب أن يتحقق المرسل من فهم المستقبل له طبقاً لما يريده، وتسهم التغذية الراجعة بدور فعال في التحقق من ذلك.

خامساً: أنواع الاتصال التنظيمي:

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة فيمن يشغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لأي منظمة وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من

وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة (العجلة، ٢٠٠٩،٣١).

مما سبق يتضح وجود صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، ونتيجة للتفاعل الحاصل بين العاملين في إطار الهيكل التنظيمي يمكن الحديث عن نوعين من الاتصال :اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، واتصال غير رسمي مرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل موجز.

6-1-الاتصال التنظيمي الرسمي Official Organizational Communication :

يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا (أبو سمرة ، ٢٠٠٩،٥٤). أما بالنسبة لأهمية الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات التعليمية فإنها تتمثل في النقاط الآتية :

١- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها.

٢- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المؤسسة التعليمية.

٣- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي مؤسسة.وتوطيد الثقة بين المؤسسة التعليمية والعاملين فيها ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها(حزي،٢٠٢٠،١٧).

6-2-الاتصال التنظيمي غير الرسمي Un Official Organizational Communication:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة

(Shahzad et al., 2011,3)

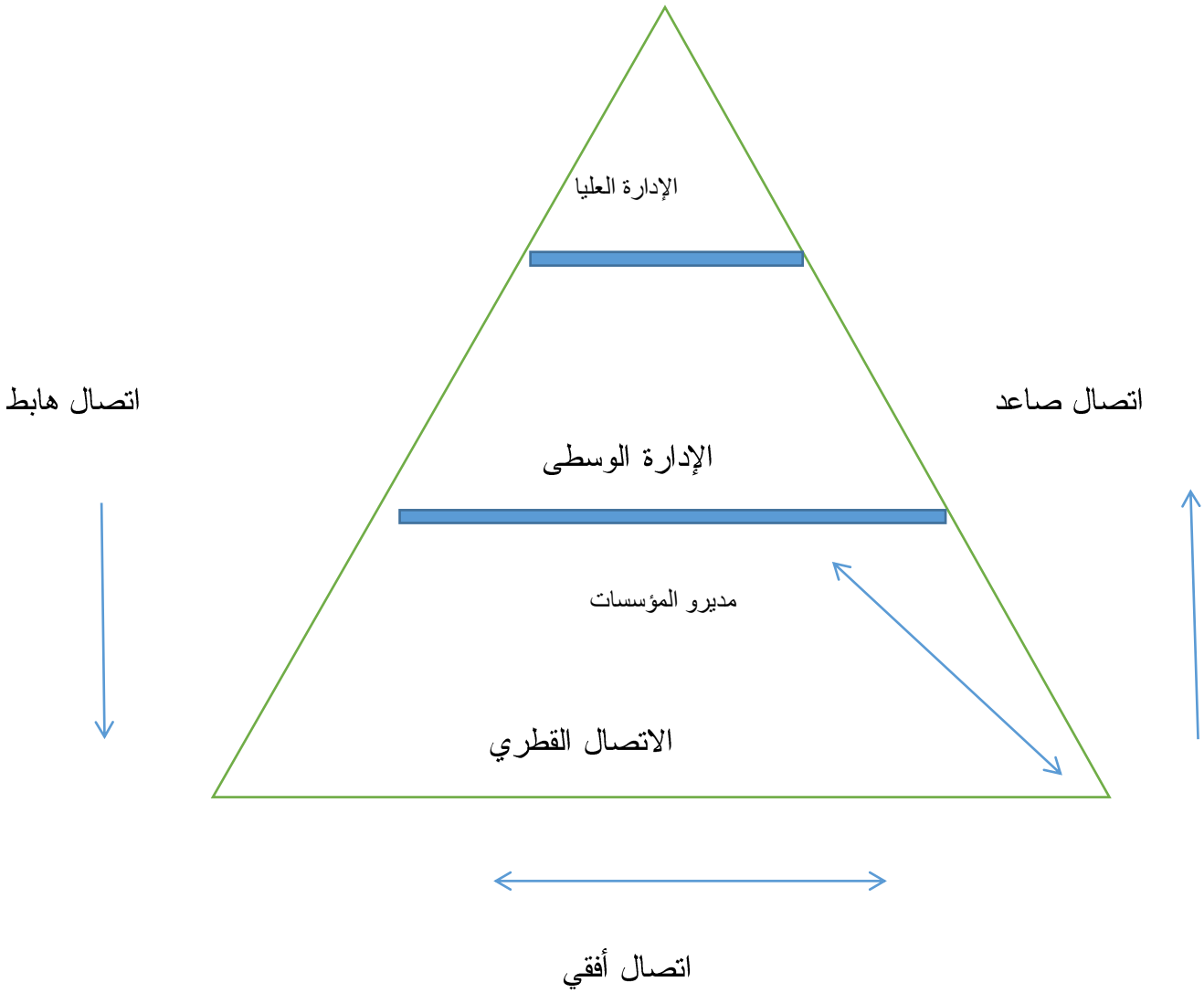
والاتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات مثل اللقاءات العفوية بين زملاء العمل، و الحوار المتبادل داخل المكاتب وما يدور بينهم من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو آمالهم، والشكاوى والتعليمات التي تصل من العاملين إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة مباشرة دون الرجوع إلى المستويات الرئاسية الوسطى (بو عطيط، ٢٠٠٩،٤٨).

ويمكن القول إن الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التعليمية هو صورة طبيعية للعلاقات بين الأفراد وينقل بواسطة قنوات غير رسمية، ومن أهم ما يميزه سرعة انتقال المعلومات بين العاملين، وهو أكثر تأثيراً فيهم لأنه يؤكد حاجاتهم وأهدافهم، فهو يحدث نتيجة لعلاقات الصداقة والمعرفة بين الأفراد، لذا فإنه يشبع الحاجات الاجتماعية والآمنة لديهم، لذلك يجب على الإدارة الواعية الحرص على ربط أهداف العمل والمنظمة بأهداف العاملين للحصول على نتائج أفضل.

سادساً: اتجاهات الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

يعد الاتصال جزءاً من العمل اليومي لمدير المدرسة ووظيفة أساسية في العملية الإدارية، إذ لا يمكن قيام نظام إداري فعال بدون نظام اتصالات سليم، فهو يمثل القدرة على التفاعل والتفاهم مع العاملين وعلى خلق روح العمل كفريق واحد بين الأفراد في التنظيم. وتتنوع اتجاهات الاتصال التنظيمي المدرسي ، إلا أنه يمكن تصنيف أربعة اتجاهات من الاتصال والتواصل هي: الاتصال الهابط و الاتصال الصاعد والا تصال الأفقي والاتصال المحوري، والشكل رقم (٢) يوضح هذه الاتجاهات:

الشكل رقم (٢)



(Spaho, 2013: 105)

١-الاتصال الهابط أو النازل (Downward Communication):

يمكن تعريف هذا النوع من الاتصال بأنه انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، ويتضمن في العادة الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون ،وتوجيهات وشرح جزئيات العمل، والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء (الحمودي، ٢٠٠٧،٢٧).

وفي هذا النوع من الاتصال ترسل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، كإرسال المعلومات من مدير المدرسة إلى المعلمين أو الطلبة، فهي بذلك تعبير عن اتصالات ذات اتجاه واحد.

أهداف الاتصال النازل في المؤسسات التعليمية:

يمكن تحديد خمسة أهداف للاتصال النازل كما يراها كاناري (Canary 2011)هي:

١. تحقيق الأهداف والغايات من خلال توصيل السياسات والإستراتيجيات للعاملين، وتزويدهم بالسلوكيات المتوقعة منهم لإنجاز العمل.
٢. توضيح مبادئ وتعليمات الوظيفة من خلال إيصال توجيهات حول كيفية تنفيذ مهمة محددة وكيفية ارتباطها ببقية الوظائف في المدرسة.
٣. التعريف بسياسة المدرسة وقوانينها والإجراءات التي تزيد من درجة التنسيق بين الأنشطة المدرسية المختلفة.
٤. تقديم التغذية الراجعة حول الأداء ، من خلال جلسات التقييم والاجتماعات والمقابلات .
٥. بناء علاقات اجتماعية مع العاملين بهدف تحفيزهم لتبني قيم المدرسة من خلال المشاركة الفاعلة في الأنشطة (Canary, 2011,56).

٢- الاتصال الصاعد (Upward Communication):

و يسمي أيضاً الاتصال من أسفل إلى أعلى ويرمز إلى عملية إرسال المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ويعد مكملاً للاتصال الهابط إذ تتوافر لدى العاملين في جميع المستويات إمكانية إرسال المعلومات (Shahzad et al , 2011, 303).

وفي المدرسة يكون الاتصال الصاعد من المعلم إلى مدير المدرسة أو إلى الوكيل، وله أهمية خاصة لأنه يساعد المدير على معرفة مدى إدراك الأفكار المرسلة وتجنب نشوء المشاكل، ويشجع المعلمين على طرح أفكار قيمة والإحساس بقيمتهم وزيادة ارتباطهم بأهداف وبرامج المدرسة، كما يتضمن المعلومات التي بني عليها التعديل أو التطوير أو تلك التي تؤدي إلى زيادة الإشراف والرقابة أو إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم، وكذلك المعلومات التي تعكس شكاوى تتطلب الحل، أو أنباء سارة تستدعي مواجهة مواقف معينة أو أفكاراً أو مقترحات جديدة (خليل، ٢٠٠٩،٣٣٨).

وسائل الاتصال الصاعد في المؤسسات التعليمية:

تنتقل المعلومات المتدفقة عبر الاتصال الصاعد إما مباشرة بين العاملين إلى المدير أو من خلال وسائل وأساليب مختلفة مثل: اللجان واللقاءات الجماعية وصندوق الاقتراحات ورفع الشكاوى، واتباع سياسة الباب المفتوح من خلال سماح المدير للعاملين بالاتصال المباشر بهم من أجل معالجة المشكلات الطارئة (Keyton, 2011, 54)

أهداف الاتصال الصاعد في المؤسسات التعليمية:

يمكن إجمال أهداف الاتصال الصاعد في النقاط التالية:

1- حصول مدير المدرسة من المعلمين على المعلومات التي تهم العمل مثل: ما يقوم به المعلمون من أعمال تربوية وتعليمية وما توصلوا إلى تحقيقه ومدى تقدمهم وخطط العمل في المستقبل، و مشاكل العمل التي يحتاج المعلمون إلى مساعدة في حلها، والمقترحات للتحسينات داخل الإدارة المدرسية.

2- تمكين المعلمين من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

3- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

4- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس، وبذلك يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل (حمدونة، ٢٠١٤،٢٣).

ومما سبق نجد أن الاتصال الصاعد مكمل للاتصال النازل فمن خلاله تفتح الإدارة طريقاً ذا اتجاهين بينها وبين مدرسيها، وذلك يساعد في تطوير العمل وزيادة الإنجازات ومعالجة المشكلات، والحصول على تقارير مستمرة عن سير العمل مما يسهم في تسهيل مهمة الإدارة من خلال استجابتها المناسبة لرسائل العاملين، لذا يجب أن تشجع الإدارة العاملين على الاتصال الصاعد بما يتوفر لديها من تقبل للنقد وسعة الصدر والموضوعية.

٣- الاتصال الأفقي (Horizontal Communication):

وهو الاتصال الذي يتم بين أقسام وإدارات المؤسسة التي تحتل مستوى إدارياً واحداً أو بين العاملين في نفس المستوى الإداري أو بين أفراد في مؤسسات إدارية مختلفة، وذلك مثل

الاتصال الذي يتم بين الإدارات التعليمية أو بين المدارس أو بين المعلمين ، ويهدف هذا الاتصال إلى تبادل البيانات والمعلومات ووجهات النظر من أجل حدوث التنسيق المطلوب بين أفراد المستوى الإداري الواحد والتغلب على المشكلات التي تعترض التنفيذ، وتقديم المشورة والتوصيات في المسائل الفنية، وغالبا ما يكون الاتصال الأفقي شفويا وبطريقة مباشرة دون أي تعقيدات إدارية من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات واللجان (أبو سلمية، ٢٠١٢،٢٨).

أهداف الاتصال الأفقي في المؤسسات التعليمية:

يشير لينينبرج إلى أهم هذه الاهداف، وهي كما يلي (Lunenburg 2011) :

- التنسيق للقيام بمهمة : ويتمثل ذلك في عقد اجتماعات لمديري المدارس ليناقشوا فيه إسهامات كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة، أو بهدف التنسيق واتخاذ قرارات موحدة.
- حل المشكلات: من خلال اجتماع أعضاء الإدارة أو مديري المدارس لمناقشة مشكلة تتعرض لها المدرسة، أو من خلال التواصل المباشر بين المرؤوسين دون الحاجة لتدخل المستويات
- تبادل المعلومات والمشاركة: من خلال اجتماع أعضاء دائرة واحدة مع دائرة أخرى لتبادل آخر المعلومات والمستجدات حول أوضاع المؤسسة، ولإعطاء النصائح حول تطوير العمل.
- تلبية حاجات العاملين إلى الاستماع: والحصول على المعلومات من زملائهم دون الاهتمام بالمستويات الإدارية الأخرى
- القيام ببعض المهام والمسؤوليات غير المحددة: التي تحتاج إلى جهود مجموعة أفراد أو فريق للقيام بها.
- تشجيع مبدأ المشاركة: من خلال حث العاملين على التعبير الحر والتعاون على حل المشكلات مع بعضهم البعض من خلال الاتصال الأفقي (Lunenburg ,2010,6).

وترى الباحثة أن الاتصال الأفقي يتمثل في الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات الوظيفية المتكافئة مثل اتصال مدير المدرسة بمد ير آخر أو المعلمين ببعضهم البعض، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات والحد من الصراعات، ودعم صلات التعاون بين العاملين، وتزداد الحاجة إلى الاتصال الأفقي كلما زاد حجم المدرسة وزاد عدد العاملين فيها.

٤-الاتصال القطري أو المحوري في المؤسسات التعليمية (Diagonal Communication):

ويطلق عليه الاتصال المتقابل أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد، ويتم هذا النمط من الاتصالات في كل الاتجاهات بين الأفراد ليسوا في نفس المستوى الوظيفي أو ليس بينهم علاقة مباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، وقد يكون من الرئيس الى المرؤوسين أومن المرؤوسين الى الرؤساء، وما بين رؤساء الأقسام وبين المستويات ما دونهم وفوقهم، وقلما يستخدم هذا الاتجاه (Spaho, 2013: 106).

فهو اتصال بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً مثل اتصال مدير المدرسة بمعلمين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات التي تحدث بين مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية (الحريري، ٢٠١٠،٤٦).

أهداف الاتصال القطري في المؤسسات التعليمية:

يعمل الاتصال القطري على تحقيق الأهداف الأتية:

-إشباع الحاجة إلى العلاقات الشخصية من غير العاملين في نفس المستوى التنظيمي.

-التغلب على الملل والروتين اللذان ينشآن عن أنماط التواصل الرسمي.

-محاولة التأثير في سلوك الآخرين.

-توفير مصادر للمعلومات لا توفرها قنوات التواصل الرسمي (حسن، ٢٠٠٣ ،١٢٤).

مما سبق نجد أن الاتصال في الإدارة المدرسية شأنه كغيره من المجالات الإدارية الأخرى يأخذ أشكالاً مختلفة من الاتجاهات، فتارة تهبط التعليمات أو الرسائل من أعلى الهيكل الإداري في المدرسة إلى أسفل، مثل ما يحدث عندما يرسل مدير المدرسة تعليمات إلى المعلمين أو العاملين ، وتارة أخرى تصعد الرسائل من الأسفل إلى الأعلى من مدير المدرسة إلى الإدارة التعليمية العليا، وتارةً يكون الاتصال والتواصل أفقياً بين مدير المدرسة ومدير مدرسة أخرى أو يكون محوريا عندما يحدث الاتصال بين مدير المدرسة ومعلمين في مدارس مجاورة أو عاملين في دوائر أخرى. ومما لا شك فيه أن تلك الاتصالات تساعد المدير في أداء مهماته وتكوين بناء متماسك متكامل مع العاملين معه مما يؤدي إلى أداء أفضل ومميز في إدارته.

سابعاً: أساليب الاتصال التنظيمي في المدرسة:

هناك العديد من قنوات وأساليب الاتصال متاحة لمدير المدرسة ، يقسمها بعض علماء الإدارة إلى ثلاثة أصناف: أساليب اتصال كتابية وأساليب اتصال لفظية وأساليب اتصال مصورة. ويتوقف اختيار أسلوب الاتصال على عدة اعتبارات منها: السرعة المطلوبة في إجراء عملية الاتصال وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال معهم وعلى نوع الرسالة (المحتوى) المطلوب نقلها وأهميتها، ومدى وضوح الرسالة أو غموضها وحاجتها إلى الشرح والتفسير، ودرجة السرية الواجب توافرها ،والتكلفة المالية للوسيلة المستخدمة (عابدين، ٢٠٠٥،١٨٢).

ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي واستعراض الكثير من الدراسات في هذا المجال، سيتم إضافة ثلاثة من أساليب الاتصال وهي: الاتصال الإلكتروني والاتصال غير اللفظي والاتصال الهاتفي.

وفيما يلي عرض موجز لأهم أساليب الاتصال التنظيمي المدرسي:

_ الاتصال الكتابي :Written communication

هو الذي يتم من خلال تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ... إلخ، وهذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، ويعد من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم ، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية (أبو سمرة ، ٢٠٠٩،٧٢).

طرق الاتصال الكتابي:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهناك نماذج للأساليب الكتابية كالصحف والمجلات والدوريات والنشرات والكتيبات، والوثائق الإدارية والتاريخية وغير ذلك من الوسائل (حمدونة،٢٠١٤،٢٨).

_الاتصال الشفوي (Oral communication):

يعد من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل بطريقة شفوية، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلته: اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في الندوات والاجتماعات الذي يتم بين زملاء العمل أو الرؤساء والمرؤوسين.(المعايطة، ٢٠٠٧،١٤٧).

والاتصال الشفوي هو أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، لأنه ذو اتجاهين لتبادل الرأي ، يسمح لمرسل الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته. ومن طرق الاتصال الشفوي: الاجتماعات والحديث الشفوي، أو الاتصال الشخصي المباشر (طبش، ٢٠٠٨،٢٨).

ومما سبق نخلص إلى أنه يجب على مدير المدرسة خلال الاتصال والتواصل اللفظي أن يهتم بحجم الصوت بحيث يسمعه المستقبل بوضوح، كما يجب أن يكيف نغمة وشدة صوته مع الموقف، فالتغير في ارتفاع الصوت أو تنغيمه بشكل مناسب يؤكد محتوى الرسالة ، ويفصح عن الانفعالات

_الاتصال الرمزي /المصور(Symbolic communication):

إذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب خاص بموضوع يفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيراً استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، فقوة تأثير الصورة الملونة أو الفيلم الملون له تأثير أكبر عليه (القريوتي، ٢٠٠٠،٣٠١).

-الاتصال الإلكتروني (Electronic communication) :

إن استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة مثل الحواسيب وشبكات الاتصال توفر إمكانات كبيرة، تتمثل في طاقتها التخزينية الكبيرة وسرعة المعالجة وتبادل المعلومات، وترجع أهمية توظيف الاتصال الإلكتروني في الاتصال المدرسي إلى سرعته التي توفر الوقت والجهد، وإمكانية حفظ واسترجاع البيانات عند الحاجة، والاستمرارية في العمل المتواصل دون انقطاع (جرادات وآخرون،٢٠٠٩ ،٤٦).

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل: الفيديو (كونفرنس) ومواقع التواصل الاجتماعي الإلكتروني (فيس بوك،و تويتر،..) والبريد الإلكتروني كوسائل للاتصال أصبحت ضرورة حتمية لتطوير الاتصال التنظيمي المدرسي، لأنها تتيح الفرصة للتواصل بين كافة العاملين في المدرسة

من كافة المستويات الوظيفية، كما تفتح المجال للاتصال مع متخصصين في موضوعات معينة من كافة أنحاء العالم مما يوفر الوقت والجهد والمال (سعادة والسرطاوي، ٢٠٠٧، ١٥٤) .

-الاتصال الهاتفي (Phone communication):

لقد أصبح الهاتف وسيلة لا غنى عنها في الاتصالات المعاصرة ، وفي الوقت الحاضر يبقى الهاتف أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً لإمكانية التواصل الفوري مع العاملين والآخرين في مواقع مختلفة. وينبغي على المدير إتقان فنون الاتصال الهاتفي وذلك للتقليل من الوقت الذي يهدر في المكالمات الهاتفية، والعمل على توصيل صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة والمدير من خلالها (حريم، ٢٠٠٩،٣١١).

-الاتصال غير اللفظي (Non – verbal communication):

هو الاتصال الذي يتم من خلال حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد ، ومن خلالها يتم نقل المعاني بوساطة حركات الوجه وتعبيراته والإيماءات والإيحاءات ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس، وشكل ومظهر الجسم (Oliver, 2004,47).

والاتصالات غير اللفظية تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية، ويقدر بعض الخبراء 95% من وقت المديرين، وتوظف في توجيه السلوك الفردي والجماعي ، وهي وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة.

وفي نهاية عرض أساليب الاتصال يتضح أن التقدم العلمي التكنولوجي أضاف الكثير إلى وسائل الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى الأساليب التقليدية التي يستخدمها المديرون لنقل المعلومات والأفكار مع أفراد المؤسسة، إلا أن اختيار المدير لأي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلاً، وإنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوباً معيناً أو أكثر ولنمط التعامل السائد في المؤسسة ولطبيعة المعلومات أو البيانات المطلوب إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك، وتكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات ، ويمكن القول إن استعمال أكثر من أسلوب في الاتصال يكون أكثر نجاحاً من اتباع أسلوب واحد، فمثلا إذا استخدم المدير صوراً أو عرضاً أو تقريراً أثناء حديثه كان هذا أبلغ أثراً في نقل الرسالة إلى الآخرين.

ثامناً: أنماط أو شبكات الاتصال التنظيمي:

تقوم شبكات الاتصال بتنظيم عمليات الاتصال والتواصل مثل تحديد مرسل الرسالة والمستقبل، ومضمونها وكيفية إرسالها، وكلما تعددت قنوات الاتصال زادت سهولة عملية الاتصال والتواصل بين العاملين في المؤسسة، ويجب على مدير المدرسة أن يعلق لوحة توضح الوظائف والمسؤوليات المنوطة بأعضاء هيئة التدريس لكي تسهل عملية الاتصال فيما بينهم أو فيما بينهم وبين الإدارة المدرسية على أن تعلق هذه اللوحة في أماكن متفرقة من المدرسة (الجبر،٢٠٠٢، ٢٤٦) .

وهكذا فإن التصنيف الأكثر تداولاً لهذه الشبكات وهي تقع في خمسة أنماط: نمط السلسلة ونمط العجلة ونمط الدائرة ونمط النجمة.

والشكل رقم (٣) يوضح هذه الشبكات :

شبكات الاتصال

الشكل رقم (٣)

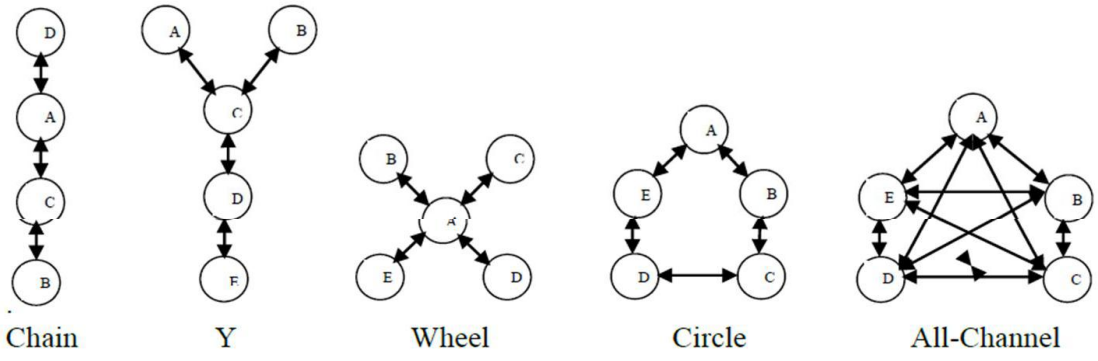


Figure 1. Common communication networks.

(Lunenburg, 2011: 105)

وفيما يلي وصف موجز لكل من هذه الأنماط:

1- نمط السلسلة:(Chain)

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، فلا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي. (طبش ، ٢٥،٢٠٠٩).

ويصلح هذا النوع من الاتصال في المؤسسات الصغيرة الحجم، إذ يستطيع المدير الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة خاصة عندما يكون عددهم محدداً.

2- نمط حرف: (Y)

وهي تشبه السلسلة في أحد أطرافها، وتتشعب إلى شعبتين مرتبطتين بحلقة واحدة من طرف آخر تشبهان الوادي ، وتتميز بوجودها في البنى التنظيمية الهرمية، وبصعوبة التواصل بين الأشخاص دون المرور على الآخرين كما في السلسلة أو الدائرة. (مرعي، ١٠٥،٢٠١٠) .

ومما سبق نجد إنها تشبه نمط السلسلة عدا الفردين الموجودين خارج السلسلة، فهذان الفردان يرسلان المعلومات للشخص في المركز الذي بدوره يتبادل المعلومات مع الأشخاص الآخرين في السلسلة.

3-نمط العجلة:(Wheel):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، أي أن الاتصال يكون مركزياً فقط، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، وهو الذي يقوم بإرسال واستقبال المعلومات. ويتصف هذا النوع بسرعة وصدق توصيل الأخبار بدرجة عالية. (Lunenburg, 2011, 2) .

ومما سبق نجد أن الفرد الذي يقوم بالدور المحوري ومعالجة المعلومات في نطاق المجموعة الواحدة هو الذي يتولى موقعاً قيادياً يفرضه عليه موقعه في المجموعة، فهو المديرالذي من خلاله يجري نقل المعلومات وتنسيقها، وتتوقف فاعلية الاتصال والتواصل على قدرة ذلك المدير على التنسيق والنقل، وعلى موقع كل فرد بالنسبة لهذا المحور.

4- نمط الدائرة(Circle) :

و هذا النمط يكون كل عضواً فيه مرتبطاً بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد

الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً. ويظهر هذا النمط أن كل فرد في المدرسة لديه فرصة متساوية مع الآخرين للاتصال
والتواصل، ولكن ليس مع كل الأفراد (السلطة مركزة)، والسرعة معقولة إلى حد ما، ولكن مصداقية نقل المعلومة غير متوافرة بالدرجة المطلوبة، وهو أقل ديمقراطية من النوع الأول . (Bonito , 2012 , 43)

5- نمط المتشابك/ النجمة(All Channels) :

ويسمى بالنمط النجمي ويمثل أكثر الأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ إنه يفترض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في
الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة، لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذلك فإن هذا النمط من الاتصال يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف قياسا بأنماط الاتصالات الأخرى(Modaff, 2012,39) .غير أن استخدام هذا النمط قد يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى زيادة فرص التحريف فيها، وبالتالي يقلل من إمكانية الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.(حريم، ٢٠٠٩،٢٧٢).

ومما سبق نجد أن شبكة الاتصال التي على نمط النجمة هي المفضلة في العمل المدرسي، فهي تسمح بالقيادة المشتركة وبالاتصالات متعددة الاتجاهات ، ومن خلالها يتصل العاملون مع بعضهم دون قيود، عن طريق الاتصال بشكل مباشر مع المدير أو بشكل غير مباشر مع نائبه، أو فيما بين الجماعة. وعليه فمن المتوقع أن يشعر العاملون بالرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية لاشتراكهم بفاعلية وديمقراطية في عمليات الاتصال.

تاسعاً: مقومات نجاح عملية الاتصال التنظيمي المدرسي:

إن الاتصال والتواصل عملية إرسال واستقبال تتأثر بالاتجاهات والمشاعر ، وتنعكس على شكل أنماط سلوك معينة داخل الأجهزة الإدارية ، وتساعد على رسم الخطط المطلوبة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه جهود الأفراد العاملين نحو الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ولهذا فإنه يجدر بالقيادات الإدارية في النظام المدرسي بمختلف مستوياتها التنظيمية أن تعنى بموضوع الاتصال والتواصل ، وأن تحسن اختيار القنوات الأكثر فاعلية أثناء الاتصال لنجاح

العملية الإدارية والتنظيمية التي تحقق الأهداف والخطط المرسومة، وعليه يتوقف نجاح الاتصال والتواصل المدرسي على توافر مجموعة من المقومات أجملها العجمي (٢٠٠٠) فيما يلي:

1-التكامل مع نظام المعلومات:

تتوقف فاعلية هذا الاتصال على وجود نظام شامل للمعلومات يغطي المجالات المختلفة، بحيث يتوفر تكامل وتناسق بينه وبين نظام الاتصال والتواصل في المدرسة، ولذلك يعد تطويره وتدعيمه بالإمكانات المادية والبشرية المناسبة خير عون في نجاح وفاعلية شبكة الاتصال والتواصل المدرسية.

2-مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمدرسة:

يجب أن يعد نظام الاتصال والتواصل طبقاً للاحتياجات الأساسية للمدرسة، وذلك يتطلب إجراء دراسة دقيقة لاحتياجات المدرسة الاتصالية كافة ، بالإضافة إلى مراجعة النظام بصفة مستمرة حتى يمكن تطويره بما يتلاءم مع الظروف المستجدة.

3-تقسيم العمل:

إن هذا المبدأ الإداري يسهم بشكل كبير في فاعلية التنظيم وتطوير مهام الإدارة، كما أن تطبيق هذا المبدأ يعمل على زيادة فاعلية نظام الاتصال والتواصل.

4-تدعيم النظام بالإمكانات المناسبة:

يتوقف نجاح هذا النظام على وفرة الإمكانات المادية والبشرية المناسبة، وبالتالي فإن القصور في هذه الإمكانات قد يؤدي إلى فشله في أغلب الأحوال.

5-وضوح خطوط الاتصال والتواصل: إن وضوح خطوط الاتصال ومعرفتها من كافة أعضاء التنظيم أو فئات المجتمع المحلي التي تتعامل مع المدرسة يعد من المقومات الأساسية لنجاح هذا النظام ، كما يجب أن تتميز بالقصر بما يحقق سرعة الاتصال.

6-سياسة الاتصال والتواصل مع العاملين:

إن تدعيم عمليات الاتصال والتواصل مع العاملين من خلال سياسة اتصال واضحة يسهم في تقليل الفجوة الناجمة بين الإدارة العليا وقاعدة التنظيم، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الاجتماعية المفقودة بسبب كبر حجم المدارس وزيادة عدد العاملين بها واتساع نشاطها في مناطق جغرافية متعددة. (العجمي، ٢٠٠٠،١٥٦).

أما بالنسبة لدور مدير المدرسة في تحسين الاتصال التنظيمي المدرسي:

فقد أجمع العديد من علماء الاتصال (كيتون و جيني وتوريز) ,(2011),Cheney Keyton,(2011), Tourish,(2010) على مجموعة من التوصيات الموجهة للمدير لتحسين وتطوير الاتصال التنظيمي الرسمي وهذه التوصيات تمثل الأساس المتين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس عند تعاملهم مع الآخرين وهي كما يلي:

1-تحديد الأفكار بوضوح قبل توصيلها للآخرين.

2-تحديد الهدف الأساسي من عملية الاتصال، فقد يكون الحصول على معلومات أو اتخاذ قرار أو تغيير آراء.

3-مراعاة العوامل المادية المحيطة والعوامل الإنسانية للمستقبل بحيث يكون حساساً للطريقة التي يتواصل بها مع الآخرين والظروف المحيطة.

4-استشارة الآخرين وإشراكهم في التخطيط للاتصال أو الحصول على الحقائق التي تعد أساس الاتصال.

5- الوعي والانتباه إلى المعاني الخفية غير المنطوقة المصاحبة للرسالة أثناء الاتصال.

6-مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند توصيل فكرة أو قيمة إليهم بما يتوافق مع ميولهم واهتماماتهم وحاجاتهم.

7-متابعة المدير نتائج اتصاله مع الآخرين والحصول على التغذية الراجعة من خلال طرح الأسئلة وتشجيع الآخرين على التعبير عن أنفسهم.

8- التخطيط والتنظيم لعملية الاتصال بحيث تكون دورية، مع إيضاح أهدافها والنتائج التي تطمح لها توافق سلوك المدير الإداري مع الرسائل التي ينقلها، لأن التناقض بين أداء المدير أو اتجاهاته وبين كلامه سيقلل من أهمية ما يقول من قبل الآخرين.

9-الاستماع الجيد عند الاتصال بالآخرين، وهذا يتضمن الاستماع الجيد للكلمات والمعاني المبطنة ونبرات الصوت (Lunenburg ,2010,7).

وهناك مجموعة من الاعتبارات لتفعيل دور المدير في تحسين الاتصال المدرسي و منها:

١-نظرة المدير إلى المدرسة نظرة شاملة كنظام مفتوح من خلال ربط أهداف المدرسة بأهداف النظام التعليمي ككل، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بين المدرسة والإدارات التربوية الأعلى.

٢- مراعاة حاجات العاملين والنظر إليهم بشكل يتفق مع المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور الفكر الإداري بوصف الإنسان مورداً بشرياً هاماً له مشاعر وتحركه مجموعة من الدوافع.

٣- الاهتمام بالاتصال غير الرسمي ويحاول الاستفادة منه جنبا إلى جنب مع العلاقات الرسمية في تحقيق الأهداف المشتركة.

٤- تبني منهج مثالي في طريقة معالجته لأخطاء العاملين في المدرسة وذلك عن طريق البحث الدقيق عن أسباب ومواطن الأخطاء ومداها مع اختيار العلاج المناسب وتطبيقه بصورة ديمقراطية.

٥. اهتمام المدير بحضور المؤتمرات والندوات المتخصصة بما يعود عليه و على العاملين بالفائدة من خلال زيادة قدراته ومهاراته القيادية والمعرفة الإدارية.

٦. حسن استخدام الألفاظ والمصطلحات في مجال العمل. (محمد ، ٢٠٠٨ ،١٣٤).

كما أضاف خليل (٢٠٠٩) الاعتبارات الآنية:

١. متابعة المدير وصول الرسالة إلى العاملين والتأكد من وصول المعنى المستهدف من الرسالة.

٢. التفاعل مع المعلمين خاصة في الاتصالات الشفهية من خلال المقابلة وجها لوجه .

٣. الاستفادة من التغذية الراجعة التي توضح رد فعل المعلمين ومن ثم تساعد المدير على التأكد من أن الرسالة تم استقبالها و فهمها.

٤. التكرار الفعال في الاتصالات ذات الطبيعة الفنية، مثال ذلك تزويد المعلمين الجدد بمعلومات وفيرة وبأساليب مختلفة عن مباشرة عملهم في التدريس لأول مرة للتأكد من فهمهم لمهامهم.

٥. الاستماع الفعال والتفسير وتفهم وجهات النظر المختلفة والتحليل والربط .

٦. التوقيت المناسب للاتصال مع كافة أطراف العملية التربوية. (خليل ، ٢٠٠٩،٢٩٤).

ومما سبق نجد أن العلاقة التي تربط مدير المدرسة بالعاملين تعكس بصورة لا تقبل الشك مدى تطور المدرسة بصورة عامة وتطوير المعلمين مهنياً واجتماعياً بصورة خاصة، لذا يجب

على مدير المدرسة أن يقدر جهود العاملين وأدوارهم ومكانتهم ، وفي المقابل يجب ألا يقلل المعلمون من قدر المدير ومركزه وأساليبه الإدارية، وألا يعرقلوا أو يضعفوا قراراته، وحتى نضمن عدم حدوث مثل هذه الأمور، يجب أن تكون علاقة المدير بالمعلمين علاقة إنسانية تقوم على أساس ضمان حرية الجميع واحترامهم .

عاشراً: مهارات الاتصال التنظيمي لمدير المدرسة:

ومن المؤكد أن قيام المدير بعمليات الاتصال بكفاءة وفاعلية يعتمد على امتلاكه مجموعة من المهارات، منها:

1-مهارة التحدث: وهي قدرة المدير على توصيل المعلومات، والقرارات أو الآراء إلى المعلمين بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف، لجذب انتباه السامعين من المعلمين.

2-مهارة الاستماع: وتساعد هذه المهارة المدير على فهم المعلمين، وما يقترحونه من أفكار وآراء، والاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل من المدير والمعلم الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخر.

3-مهارة الكتابة: وهذه المهارة تساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة للمستقبلين؛ ومن وسائل الكتابة، الكتب الرسمية، والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة.

4-مهارة القراءة: فالكتابة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلاً أم مستقبلاً؛ لا يتقن مهارة القراءة (العناتي والعياصرة،٢٠٠٧، ١٢٠).

مما سبق تخلص الباحثة إلى أن الاتصال الإداري مهارة مركبة ومعقدة وتتشكل من خلال مجموعة من المهارات السابق ذكرها بالإضافة إلى مهارات أخرى مثل: مهارة التفكير المنطقي السليم من خلال توظيف عمليات التحليل والتركيب والتقويم، ومهارة العرض الفعال باستخدام وسائل بصرية وسمعية ملائمة، ومهارة توظيف لغة الجسد المصاحبة في عملية التواصل، ومهارة إدارة الاجتماعات واللجان، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك المعارف والمهارات التي تساعده على إرسال واستقبال الرسالة بكفاءة وفاعلية.

الحادي عشر: معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً على العملية أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معناها أو تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال والتواصل، وبالتالي تسهم في عدم تحقق أهدافها المنشودة (عليان وسلامة،٢٠٠٢،١٥٨) .

إن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال والتواصل، وفي أي وقت من أوقاته، وقد تنتج هذه المعوقات عن المرسل أو الرسالة أو المستقبل أو قناة الاتصال أو الظروف البيئية والخارجية المحيطة. لذلك فهي تختلف باختلاف مصادرها ولا شك أن معرفة هذه المعوقات تساعد في الحد من تأثيرها السلبي على عملية الاتصال.

وبالاطلاع على الأدب التربوي يمكن تصنيف تلك المعوقات على النحو الآتي:

أولاّ: المعوقات المتعلقة بالأمور الشخصية:

هناك مجموعة من المعوقات التي تتعلق بالشخص ذاته (المرسِل، المستقبِل) وترجع هذه المعوقات إلى وجود الفروق الفردية بين الأفراد من القدرات والميول والرغبات والاتجاهات، الأمر الذي يترتب عليه انعكاس على طريقة إدراكه للأمور بطرق وأساليب مختلفة

ويمكن إجمال بعضٍ من بين هذه المعوقات التي تتعلق بكلا المرسل و المستقبل في المؤسسة التعليمية في النقاط التالية:

1-تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة

2-الإدراك الانتقائي من قبل المستقبل: فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

3-الاختلاف في المركز: بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه ، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جدا وغير دقيقة.

4-مصداقية المرسل: وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله ، ويؤثر مستوى ومدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

5-ضغط الوقت: فمثلا لا يتسع وقت المدير للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع. (حريم، ٢٠٠٦،٢٨٧).

أي أن الفروق الشخصية أو الذاتية تؤثر في طريقة إرسال واستقبال الرسالة بين المرسل والمستقبل، فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصوغها بكلمات شفوية أو مكتوبة تتنوع وفقاً لمشاعره وسلوكه وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعاً لمشاعره وسلوكه، والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والاتجاهات وغيرها قد يؤدي إلى فهم المستقبل لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل.

ثانياً: المعوقات المتعلقة بالأمور التنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة طبيعة تنظيم المدرسة وسياساتها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهمات والواجبات ، ولما كان الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ومستوى العلاقات الرسمية بين الافراد وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات، فإن فعالية الا تصال الإداري داخل المدرسة يتوقف على مدى مرونة الهيكل التنظيمي. (طبش، ٢٠٠٨،٣٣).

ويمكن إيجاز أوجه القصور في الهيكل التنظيمي والذي يؤثر في كفاءة الاتصال فيما يلي:

1-وجود مناخ تنظيمي معيق للاتصال: مثل نمط قيادة ديكتاتوري أو تركيز شديد في السلطة أو عدم عدالة نظم التحفيز وانعدام التفويض.

2-تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: قد تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح أو تشويش أو تحريف حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة.

3-اختلاف المراكز الوظيفية : يؤدي إلى التشويش في قنوات الاتصال الرسمي وخاصة فيما يتعلق بإصدار التعليمات والأوامر من أكثر من مصدر.

4-وجود مجموعات أو وحدات عمل متحفظة تجعل من الصعوبة تداول المعلومات بسلاسة في ذلك الميدان. (Ike,2010,5) .

وتؤكد الباحثة أن وجود رؤية وأهداف واضحة يتبناها البناء التنظيمي للمدرسة، ويدعمها هيكل تنظيمي معروف يحدد حقوق ومسؤوليات العاملين في كافة المستويات الإدارية يساعد إلى حد كبير في تسهيل وتفعيل عمليات الاتصال والتواصل. كما أن المناخ التنظيمي السائد يؤثر على كفاءة الاتصالات، وكلما كان هذا المناخ ديمقراطيا أدى إلى سرعة الاتصالات وزيادة نجاحها باتجاه تحقيق الأهداف

ثالثا: المعوقات المتعلقة بالأمور الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة):

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول إن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعداً أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية (عياصرة وآخرون، ٢٠٠٦، ٤٤).

أ- معوقات تتعلق بالرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء تشكيلها في رسالة إلى بعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة المعلومات وشكلها وحجمها ومعناها والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة في أثناء صياغتها ما يلي:

1- افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

2- عدم وضوح الرسالة إما للاختصار الشديد فيها، أو لاستخدام لغة متخصصة يصعب على المستقبل فهمها ، أو لاستخدامه كلمات ذات معاني متعددة. (الديب،٢٠٠٩، ٢١٩).

3- قصور الوقت المحدد لتدفق الرسالة مما يسبب عدم الدقة في إعداد الرسالة وتحديد الهدف منها وبالتالي عدم تفهم المستقبل لما يقصده المرسل فهما جيدا.

4-فرض قيود كبيرة على الرسالة ويتمثل ذلك عندما يخشى الفرد عند الحديث أن تسبب أضراراً له أو لبعض المستقبلين مما يجعله غير واضح ومتقطع الأفكار.(العطاس، ٢٠٠٨، ٣٥٢)

ب-معوقات تتعلق بالوسيلة:

إنّ قناة الاتصال تعد ذات أهمية كبيرة، إذ يتوقف عليها نجاح عملية الاتصال والتواصل أو فشله، ومن أهم المعوقات المتعلقة بوسيلة الاتصال ما يلي:

٧. تحتاج وسيلة الاتصال إلى إجراءات مطولة لاستخدامها .

٨. عدم كفاية وسائل الاتصال اللازمة لإجراء الاتصال .

٩. الوسيلة المستخدمة للاتصال غير ملائمة للوقت المتاح فيه القيام بالاتصال والتواصل .

١٠.افتقار وسيلة الاتصال إلى التخطيط المسبق .

١١.الوسيلة المستخدمة للاتصال غير مناسبة للموضوع (مضمون أو محتوى الرسالة).

١٢.الوسيلة المستخدمة للاتصال غير مناسبة لطبيعة المستقبل (الدعس، ٢٠٠٩، ١٤٦).

ج-معوقات تتعلق بالبيئة:

من المعروف أن المدرسة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمدرسة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، وعملية التفاعل هذه بين المدرسة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف العمل ككل ليتسنى للمدرسة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون عوائق. ومنها:

1-الحيز المكاني الضيق يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.

2-اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده.

3-عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال. (فرج ، ٢٠٠٩،١٧٨).

ويضاف إلى تلك المعوقات العوامل البيئية المحيطة بالمعلم، وهي ما يطلق عليها بالعوامل الفيزيقية كالإضاءة الضعيفة و التهوية الرديئة وظروف الطقس كالحرارة العالية و البرودة الشديدة وأيضا التشويش الآلي أو الميكانيكي كأزيز الطائرات وأصوات الانفجارات وضجيج المصانع والمنشآت والسيارات، كل ذلك يؤثر بشكل كبير على درجة الانتباه عند المعلمين حين تلقي الرسالة و حين إرسالها (الدعس، ٢٠٠٩،١٥٢).

ومما سبق يمكن القول إن المعوقات التي تحول دون حدوث الاتصال التنظيمي الفعّال بين مديري المدارس والمعلمين متعددة ، فهناك المعيقات الشخصية التي تتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية، أو المعوقات الخاصة بالمستقبل مثل عدم إتقانه مهارات الاستماع واختلاف مستوى إدراكه، بالإضافة إلى المعوقات التنظيمية التي تتصل بالهيكل التنظيمي مثل تعدد المستويات الإدارية وغموض سياسة الاتصال، وهناك معوقات فنية تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوحها ودقتها وعدم ملاءمتها لمستوي المستقبلين وحاجاتهم ، وهناك معوقات تتصل بقناة الاتصال والتواصل مثل تعطلها أو عدم مناسبتها للرسالة وأخيراً هناك معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة وعوامل التشويش الداخلية والخارجية في المدرسة، وينبغي على المديرين الاستعداد لمثل هذه المعوقات والتدرب على أساليب التعامل معها وتجنب آثارها السلبية على عملية الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم في هذه الدراسة عن عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات التربوية تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعد العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ،وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات التعليمية من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير لكل عمليات التفاعل بين العاملين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل والاتصال التنظيمي الفعّال يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة التعليمية، لذلك على المدير أن يجيد اختيار قنوات الاتصال المناسبة مع الآخرين وتوظيف الأدوات المناسبة له، بالإضافة إلى أنه يحتاج في عمله إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقه مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة المدرسية لكي يحقق رؤيتها المستقبلية، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال المستمر بهم بهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم.

ثانياً : الأداء الإداري
Performance Administrative

أولاً: مفهوم الأداء الإداري وتعريفاته

ثانياً: إدارة الأداء الإداري

ثالثاً: أهمية الأداء الإداري

رابعاً: عناصر الأداء الإداري

خامساً: أبعاد الأداء الإداري

سادساً: الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

سابعاً: العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس

ثامناً: تقييم الأداء و خصائصه وفوائده وأهدافه:

تاسعاً: عناصر تقييم الأداء

عاشراً: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري

تمهيد:

يُعد الأداء الإداري من الموضوعات التي حظيت بعناية واهتمام الباحثين وذلك لأهميته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالأداء الجيد للعاملين يدفع بالمؤسسة قدماً، وفي المجال التربوي بشكل خاص ،وفي هذا الفصل نتطرق إلى مفهوم الأداء الإداري وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه .

أولاً: مفهوم الأداء الإداري وتعريفاته:

مفهوم الأداء لغة: ورد في القاموس المحيط لدى الفيروز أبادي أنّ الأداء يأتي بمعنى التأدية ،مثل: أدّى الشيء: أوصله نهايته وقضاه ،والاسم منه الأداء (قاموس المحيط،٢٠٠٨،٤٣).

مفهوم الأداء اصطلاحاً: فقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ، فقد عرّف الباحثان(بحر، وسويرح) الأداء الإداري الوظيفي بأنّه "ذلك النشاط الذي يقوم به المدير من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات ،والتي يجب عليه القيام بها كل في موقعه الإداري الوظيفي ،والأداء الأمثل :هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه (بحر وسويرح،٢٠١٠،١٠).

وعرّف ناصر الأداء الإداري بأنه يعني "قيام المدير بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة به ،وفقاً للمسؤوليات التي تحددها لها المؤسسة التي يعمل بها ،لتحقيق الوظائف التي يشغلها"(ناصر،٢٠١٠،٧).

– يرتبط الأداء الإداري بالناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، وتعددت التعريفات للأداء الإداري فمنهم من عرفه على أنه :"المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة" (عبد المحسن ،٢٠٠٢،٣٧)، ليتفق مع تعريف الشامان على أنه "إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهام وكفاية عالية "(الشامان ،٢٠٠١،١٣٣)، كما عُرّف بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهمات ،والذي يشير الى درجة تحقيق

المهمات الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد وإتمامها (خليفات، ٢٠١٠،٦٠٣)" . كما عرّفه محامدة: على أنه "مجموعة الأنشطة والوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات ".و تركّز هذه التعريفات على النشاط الذي يقوم به المديرمن خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات يفرضها عليه موقعه الإداري(محامدة ،٢٠٠٥،٢٨) ،ونجد أيضاً بعض التعريفات التي ركزت على الأداء الأمثل ،كتعريف (المعشر ،الهيتي ،٢٠٠٤،٣٢٨)للأداء الإداري بأنه "مستوى الكفاءة التي يظهرها القائد في أدائه لمهامه ومسؤولياته الوظيفية خلال مدة شغله لمنصبه". وتعريف (Frazer,fraser,2001,228) بأنه "مستوى إنجاز سلوكيات وأفعال محددة تغطي كل أنشطة ".وتعريف (العواملة،٢٠٠٤) على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبّرة عن قيام المدير بعمله وتتضمن جودة الأداء ،وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة ،فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص(العواملة،٢٠٠٤،٦٦). وقد تم التركيز في هذه التعاريف على قيام المدير بالواجبات والمهام ،والتزامه بمتطلبات الوظيفة التي أسندت إليهم وتحمّلهم للأعباء والمسؤوليات المستندة على عاتقهم على أكمل وجه.

مما سبق نلاحظ أن هذه التعريفات تتفق على أن الأداء الإداري حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين ،بينما ربطته تعريفات أخرى بسلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل وبناء على المضامين السابقة يمكننا القول إنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد للأداء الإداري ،فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد ،وهذه التعريفات مكمّلة لبعضها البعض فالأداء الإداري هو فعّالية شمولية مستمرة تركز على جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير قولية كانت أم فعلية تبرز قدرته على خلق التطوير ومتابعته في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المرسومة ، فهو يشمل الأداء العملي والمهني للمدير من إدارة الوسائل والأساليب وسلوك الموظفين ،وإدخال التطويرات الضرورية في التنظيم الإداري مما ينعكس على إدارة المؤسسة بأكملها.

ثانياً: إدارة الأداء الإداري:

تعبّر إدارة الأداء عن عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التوصل إلى توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أداؤها، وتعرّف كيفية المحافظة على الأداء الحالي وتحسنه وتطويره، وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها (باكال وموسى٢٠٠٢،٢). لذا تهتم المنظمات على اختلاف أنواعها بإدارة الأداء من أجل تحقيق مجموعة أمور، وقد حددها سبنسر بالنقاط الآتية:

- تخطيط الأداء: وتعني تعرف مسؤولياته الوظيفية ،وتوقعات العمل ،وكذلك وضع الأهداف والتوقعات.
- التوجيه :وتتضمن تقديم التغذية الراجعة ومساندة تطوير الأداء.
- تقييم الأداء :وتعني تقديم المعلومات عن الأداء الفعلي للعاملين.
- تنمية المسار الوظيفي: وتشمل التخطيط لمهام وظيفية مستقبلية مصممة للحصول على خبرات.
- تطوير المهام الوظيفية وتنمية علاقات التلمذة المهنية (سبنسر،١٩٩٩،٣٨١).

كما تتضمن إدارة الأداء: تحليل كفاءة الأداء للعاملين بالمنظمة ،والتعامل مع خصائص العمل من خلال إعادة تحليل العمل ،بالإضافة إلى تعديل الواجبات والمسؤوليات ،ومنح الصلاحيات وتعديل قواعد العمل.

ويتضح من ذلك أن إدارة الأداء تهتم بتحديد واجبات كل وظيفة وتعرّف واقع الأداء، والاستفادة من التغذية الراجعة مما يساعد على تطوير الأداء . ولما كانت إدارة الأداء تهدف إلى تحسين وتطوير أداء العاملين بما يحقق إنتاجية أعلى ورضا أكبر للعاملين ،فإن تحقيق ذلك الهدف يعتمد على أمور عدة كما ذكرها السلمي :

أ) فهم العوامل والمحددات التي تشكل الأداء وتتحكم في مدى كفاءته.

ب) تعرف الأساليب والأدوات التي تستخدم للتأثير في تلك العوامل بحيث يتحسن مستوى الأداء.

ج) الاستخدام الجيد لتلك الأساليب (السلمي،٢٠٠١،٢٦٥).

وعليه فإن فهم هذه المحددات ، وطبيعة العلاقات القائمة بينها تعد خطوة جوهرية وفعّالة في إطار بناء نظام فعال لإدارة الأداء، وذلك لتنمية المهارات الإدارية للعاملين بما يعود بالنفع على المنظمة

وعلى العاملين أنفسهم.للوصول إلى التفوق في إدارة الأداء ، فإن هذا يتطلب أن يكون العاملون قادرين على التعلم والنمو المهني. مما يساعدهم على الإلمام بالمجالات المختلفة والمتنوعة المرتبطة بالعمل، وعلى إبراز سماتهم الإيجابية وتحسين أدائهم ، مع توفير المعلومات المفيدة للمنظمة (شوارنر،٢٠٠١،٦).

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن أداء مدير المدرسة يتضمن المهام والمسؤوليات المنوطة به حيث يتم ترجمتها إلى أنشطة وممارسات تعمل على تيسير العمل في المدرسة وتحقيق أهدافها. وتجدر الإشارة إلى أن أداء مدير المدرسة الفعال لا يتأتى بطريقة عشوائية ، ولكن يتصل اتصالاً مباشراً بثلاثة عوامل: بمستوى مهارة المدير، لدوافع الإدارة، المناخ التنظيمي . فالأداء الإداري متغير تابع يعتمد على تلك العوامل بما يساعد على توفير بيئة تنظيمية فعّالة والتي من شأنها أن تعزز هذا الأداء وتدعمه.

يتضح مما سبق أن مدير المدرسة يحتاج لإتقان إدارة الأداء حتى يتمكن من تهيئة بيئة تنظيمية تحث على الأداء الإداري الفعال، وتحسين العلاقات القائمة بين هؤلاء العاملين ومساعدتهم على فهم متطلبات القيام بوظائفهم وتنمية المهارات الإدارية للعاملين بها .

ثالثاً: أهمية الأداء الإداري:

يعدّ الأداء الإداري الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة داخل المؤسسة ، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة ،والدولة ،خاصة حين يتصف أداء العاملين بالكفاءة والفعالية .ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

يمكن أن نستنتج أن الأداء على أيّ مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها يمكن اعتباره رافداً حقيقياً من روافد أسباب بقائها واستمراريتها (ناصر،٢٠١٠،٥١).

ويضيف (الغبيوي) أنّه يعدّ الأداء عاملاً مهماً من عوامل رفع وزيادة الفاعلية والجودة بالمؤسسة ،ولذلك تركز الكثير من المؤسسات الحديثة جهودها في سبيل الارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص كثيراً من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء لتحقيق مستويات إنتاجية عالية ،ولا يقتصر هذا الأمر على المنظمات الحكومية وحدها، بل يتعداه إلى جميع المنظمات والأعمال الأخرى ،فغاية كل مؤسسة هو تحقيق مستويات أداء عالية تزيد من فاعليتها وتحقق أهدافها (الغبيوي،٢٠٠٣، ٥٩) .

وأشار السهلي إلى أن الأداء الإداري الوظيفي يعد من الموضوعات المهمة في علم الإدارة ،كونه مرتكزاً مؤشراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع ،سواء كانت صناعية ،أو تجارية ،أو تربوية تعليمية ،إذ أنها الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التطويرات الضرورية في التنظيم الإداري ،أو في سلوك الموظفين ،أو في الوسائل والأساليب الإدارية ،أو في كل هذه النواحي مجتمعة ،مما يؤثر على سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً (السهلي،٢٠٠٧،٣٥) .

رابعاً: عناصر الأداء الإداري:

اتجه الباحثون للتعرّف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الإداري الوظيفي للعاملين وتنميته كما ذكرها (العجلة) ومن هذه العناصر ما يلي:

١. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها ،وهذه الأنشطة تتمثل في :الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن، وتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل ،والأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء.
٢. العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: إنّ معرفة الأنشطة يتم عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويتم ذلك على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة ،مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.
٣. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي إلى العمل: فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يتم تحديد المواصفات المطلوب توافرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة(العجلة،٢٠٠٩،٦٥).

ومما سبق نستنتج أنّ عناصر الأداء تتصل بطبيعة العمل وأنشطته، وبالموظف وقدراته، وبطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل .

كما يتكون الأداء الإداري من مجموعة من العناصر كما ذكرها درة والصباغ أهمها :

١. بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وخارجية:

-العوامل الداخلية: أي ما يؤثر على أداء الموظف من آلية العمل وهيكلة الإجراءات المستخدمة فيه.

-العوامل الخارجية : والتي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاقتصادية ، والاجتماعية والتكنولوجية، و السياسية ،والحضارية والقانونية.

٢. متطلبات العمل :وتشمل المعارف العامة والمهارات والمسؤوليات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو الوظيفة من الوظائف (درةوالصباغ،٢٠٠٨،٣٠٥).

ويضاف إلى هذه العناصر الأخيرة عناصر أخرى ذكرها جبر وهي :

١٣.كفايات العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ،وكمية العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل.

١٤.المثابرة والوثوق: ويقصد بها الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمّل المسؤوليات الموكلة إليه وإنجازه للأعمال في أوقاتها المحددة (جبر ،٢٠١٠ ،٥١).

ويشير كردي (٢٠١٠) إلى أهم هذه العناصر:

_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

_كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ،ومقدار سرعة الإنجاز.

_المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية ،وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

فالأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية للوحدات في المؤسسة ،في حين يكون أداء الوحدة التنظيمية ناتجاً عن مجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة. ومن هنا يبرز أهمية العمل الإداري أو الأداء الإداري الفردي ، لأن أي خلل في هذا العمل سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة (كردي،٢٠١٠، ٧٦).

ومما سبق فإن الأداء الإداري للمؤسسة يتمثل بمجموع أداء العاملين في المؤسسة،وأن أي خلل في عمل الأفراد أو الوحدات سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة، فبدون هذه العناصر مجتمعة لن تتمكن من قياس وتحديد أداء العاملين في المنظمات ،ومن ثم الحكم على جودة الأداء.

خامساً: أبعاد الأداء الإداري:

من خلال مراجعة أدبيات الأداء ومقاييسه ،نبين وجود فريقين مختلفين ،الأول يركز على مدخل الوظيفة (العمل) كالمهارات الإدارية ،مهملاً بذلك الجانب السلوكي ،والثاني يركز على المدخل السلوكي مثل الاتصالات الشفهية ،والمبادرة ،والقدرة على التأثير ،وفهم حاجات المرؤوسين مهملاً مدخل الوظيفة (موصللي، ٢٠١٣،٥٠). و من أشهر تقسيمات أبعاد الأداء الإداري ما يلي:

- القدرة: ويقصد بها أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان في مقابل معايير الأداء المستهدفة ،وتتكون القدرة من حصيلة تفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة ،فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي يملكها الفرد عن شيء معين و المهارة هي تطبيق لمعارف الفرد ،والحصول على خبرة من هذا التطبيق ،تساعده في صقل قدراته.
- الرغبة : التي تتعلق بدوافع الفرد وهي أكثر تعقيداً من القدرة من ناحية تكوينها ، أومعالجتها ، أو التنبؤ بها وحتى قياسها ،وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف ،فالاتجاهات هي مجموعة من الآراء والأفكار في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله ،وتؤثر في سلوك الفرد تجاه هذه

الأشياء ،أما المواقف فهي مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الفرد في مكان وزمان معينين وتتطلب منه أو تملي عليه تصرفاً معيناً (أبو علي،٢٠١٠،٧٨).

كما قسم **(Jeffery,and Others,2001,181-196)** أبعاد الأداء الإداري إلى ثلاث مجموعات من المهارات وهي:

- مهارات العلاقات الإنسانية :وتضم الاتصالات ،والمبادرة ،والحساسية ،والتأثير والتابعية.
- المهارات الإدارية: التي تضم جميع وظائف الإدارة وتفويض السلطة.
- المهارات التقنية :والتي تشمل القدرة على الحديث شفوياً، وتحليل المشكلة ،والمحاكمة العقلية ،والتوافق مع رسالة المنظمة ،والقدرة على تحمل الضغوط.

يتضح مما سبق أن الأداء الإداري متعدد الأبعاد بطبيعته ،وأن هذه الأبعاد تتعلق بذات الفرد وطاقاته الجسمية والعقلية وطبيعة عمله ووضوح مسؤولياته ،وكذلك الإنجاز الذي يحققه ومدى توافقه مع معيار العمل ،إضافة إلى أنها ترتبط ببناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين

وعلاقات الزملاء في العمل ، والأجور والمكافآت التي يتقاضاها الموظفون ،لذلك لا بد من الاهتمام بهذه الأبعاد عند التفكير والتخطيط

لعمليات التطوير في أي منظمة، لكي تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة واحتياجاتها وقدراتها الفعلية ،ودون ذلك سيكون من الصعب على المنظمة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة لتطوير الأداء الإداري مستقبلاً.

سادساً: الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

تتحدد قدرة أي مؤسسة نحو التطوير في مدى مسايرتها للاتجاهات الحديثة والفكر المعاصر في أداء هذه المؤسسة، كما أن الأداء الإداري للمؤسسة يعتمد على تعلم الأفراد وقدرتهم على اكتشاف خبرات جديدة ،والذي من شأنه أن يؤثر في تطوير أداء العاملين ،ومن ثم أداء المؤسسة ككل.

وهذا ينطبق على المدرسة باعتبارها مؤسسة من مؤسسات المجتمع ، المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المطلوبة لتحقيق هذا التقدم ،فإن على كوادرها الإدارية أن تهتم بتطوير أدائها وذلك بالاطلاع على الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطور الفكر الإداري المعاصر.

ولما كان الأداء الإداري لمدير المدرسة يتضمن مجموعة من الجوانب الأساسية ،والتي من بينها :إدارة التغيير ،وإدارة الوقت ،وتفويض السلطة ،واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الإدارية التي يؤدي ممارستها بشكل أفضل إلى تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة ،ومن ثم يمكن الاستفادة من النظريات والمداخل الإدارية في الفكر الإداري المعاصر لتحقيق هذا الهدف.

١. إدارة التغيير:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، عالم التغيرات السريعة ،ولا بد من مواكبة هذا التغيير بما يتفق مع أوضاعنا السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية ،بحيث نحافظ على ذاتنا ،ولا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه.

ويقصد بإدارة التغيير قدرة المدير على مواجهة التغيرات الخارجية المتسارعة، والداخلية الذاتية وقد يتم ذلك بعدد من الأساليب على هيئة ردة فعل لعمليات التغيير (أبو علي،٢٥١،٢٠١٠).

ويقول الخضيري (٢٠٠٣) :إن إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينة بذاتها، وتحمل أبعاداً وظيفية جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقة تحررية تبقى تؤكد على حرية الإنسان.،ومن مقومات نجاح إدارة التغيير ما يلي:

1- الحرص على وضع أفضل النظم الإدارية والهيكلية في ترتيب الأفراد.

2- العمل على تنمية قدرات الأفراد بطريقة مستمرة.

3- الحرص على حسن استخدام كل من الوقت والموارد المتاحة.

4- التدريب على مواجهة المشكلات والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

5- الحرص على أن يدرك كل فرد مسؤولياته وحدوده ودوره في المؤسسة مهما صغر.

6- الحرص على الوصول إلى أعلى مستويات الإتقان في الأداء.

7- عدم الإقدام على أي عمل قبل دراسته دراسة موضوعية دقيقة في ضوء التسارع العلمي والتقني المعاصر (الخضيري،٢٠٠٣،٢٥٦).

ومما سبق يتضح أن إدارة التغيير كأحد جوانب الأداء الإداري المعاصر والاتجاهات الحديثة في الإدارة ،كما أن نجاح المدير في إدارة التغيير يمكنه من أن يسهم في تطوير الأداء في المدرسة.

٢. إدارة الوقت:

ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت سواء أكان وقت العمل أم الوقت الخاص من خلال عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير بفترة زمنية محددة وتحقيق فعالية مع استثمار هذا الوقت للوصول إلى الأهداف المنشودة (أبو علي،٢٠١٠،١٦)

قدم جاكسون وهاين (Jackson and .Hayen). مقترحات قيمة فيما يتعلق بمبادئ وأسس إدارة الوقت فعلى المدير القيام بما يلي:

1- مراجعة المهام التي ينبغي إكمالها ،ليرى هل بالإمكان إنجازها في وقت أقل.

2-الرغبة في القيام بالمهام الصعبة

.

4- أن لا يفوض أحداً للقيام بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع.

5-الحذر من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها.

6-الاهتمام بتوضيح الإرشادات والأوامر التي توجه للعاملين معه، فإذا كان عليه أن يشرح مرة ثانية ،أو أن يصحح الأخطاء فإن التوفير في الوقت بالتفويض يمكن أن يضيع سدى.

7-الحزم وعدم تأجيل أي عمل ،إذا لم يكن هناك حل مباشر يجب أن يستمر المدير في القيام بعمل شيء آخر ،والعودة إلى المشكلة في وقت لاحق.

8-أن يسند للعاملين معه أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم فإذا لم يجد المدير شخصاً ما يفوض إليه المهام فمن الأفضل له أن يعد شخصاً لذلك ، فالتفويض أساس لإنجاز قدر أكبر من الأعمال في الوقت المتاح.

9-أن يخطط لفترة غيابه وماذا يجب أن يقوم به الآخرون أثناء غيابه فالتخطيط يمكن أن يوفر الوقت الكبير.

10-أن يحافظ على وقته ووقت العاملين معه وعدم إهدار وقتهم .

11-القيام بالمهام البسيطة في متناول يده لإنجازها في الوقت غير المستثمر، فمثلاً يمكنه أن يقرأ البريد ويجري الاتصالات التلفونية بينما يكون منتظراً لتقرير ما من العاملين معه ، مثل هذه الأشياء لا تتطلب فترات محددة من الوقت (جاكسون وهايل،١٩٩١،٢٣٥).

وفي ضوء ما سبق فإن إدارة الوقت بالنسبة لمديري المدارس تتلخص في تحديد أهداف وأولويات عملهم اليومي ، سواء أكان ذلك يتعلق بالمعلمين أم الطلاب أم الموظفين الإداريين أم العاملين أم أولياء الأمور ، وأفضل طريقة لتحديد الأهداف والأولويات هو إعداد قائمة يومية بما يريد مدير المدرسة القيام به من أعمال .

كما يتضح أن إدارة الوقت كأحد جوانب الأداء الإداري بالمدرسة يمكن تطويره من خلال تطبيق الفكر الإداري المعاصر.

٣. صنع واتخاذ القرارات:

هنالك بعض المهارات الأساسية والتي على مدير المدرسة –كصانع للقرار– مراعاتها كما ذكرها أحمد وهي

:

1-تعرف المشكلة والعوامل المسؤولة عنها.
2- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة
3- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار.
4- إشراك الإداريين والمعلمين في صنع القرار.
5- تحديد طرائق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد وكذلك تأثيرهم به.
6- تعرف المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذه.
7- تحديد النتائج المترتبة على القرار.
8- متابعة تنفيذ القرار لتحديد مدى فاعليته.
9- كسب تأييد المتأثرين بالقرار (أحمد،٢٠٠١،١٧٠).

٤. تفويض السلطة:

السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر أو التوجيهات للمرؤوسين ومطالبتهم بالطاعة وفق القانون .والتفويض يعني التنازل عن بعض سلطات الرئيس أو منحها أو تخويلها إلى المرؤوسين مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج السلطة المخولة ،فالتفويض هو الدفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات الأدنى ، لإكسابه السلطة المطلوبة لإنجاز المهام (أبو علي،٢٠١٠،٧٨).

هناك عدداً من المبادئ تنطلق منها عملية التفويض وتتمثل في:

1- مبدأ التحديد الوظيفي :ويعني وظيفة كل فرد داخل المدرسة بوضوح لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإدارية له .

2- مبدأ مستوى السلطة: ويعني معرفة كل رئيس في كل مرحلة من مراحل المستويات الإدارية لكيفية ممارسة السلطة التي منحت له ،وهذا يعني أن كل مستوى من المستويات الإدارية له سلطاته.

3- مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة: ويعني تفويض بعض السلطات إلى المستويات العاملة حسب قدرتها وميولها واستعدادها مع معرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التسلسل الإداري في المدرسة.

4- مبدأ المسؤولية المطلقة : و يعني التزام العامل بأداء واجباته وفقاً لما يريده المدير المفوض.

5- مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية : ويعني أنه لا مسؤولية بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية فهما متلازمتان ومرتبطتان وظيفياً.

6- مبدأ توحيد مصدر الأوامر : ويعني عدم تعدد المدراء للعامل الواحد وهذا يعني أن الأوامر والتعليمات تصدر من مدير واحد للعامل وعلى العامل أن يلجأ إلى هذا المدير وحده للمراجعة والمشاورة (أبو علي،٢٠١٠،١٢٩).

ومن مزايا تفويض السلطة كما ذكرها السيد عليوه(٢٠٠١) ما يلي:

1- إعداد العاملين إدارياً وفنياً عن طريق إشراكهم في صنع القرار.

2- تشجيع العاملين وتحفيزهم بما يرفع مستوى أدائهم .

3- تخفيف ضغوط العمل عن المديرين وتفرغهم لمهام أكثر أهمية (السيد عليوه،٢٠٠١،٨٢).

ومما سبق فإن تفويض السلطة ضرورة لمواجهة المسؤولية بكفاءة، بشكل خاص إذا كانت مسؤوليات المدير أكبر من قدرته الشخصية على القيام بها، فكلما زاد حجم العمل واتسع مجاله وتعددت الوظائف الخاصة به، كان تفويض السلطة أمراً واجباً.

سابعاً: العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس:

إن التطوير الإداري نابع من البيئة التي ينشأ فيها، ويمتد أثره كذلك إليها ،لذا يتوقف نجاحه على عوامل عدة منها:

١. العوامل المادية:

تتأثر العملية التربوية والمؤسسات المشرفة عليها وبخاصة الإدارة التربوية بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع ،فإذا كان المجتمع قوي اقتصادياً فإنه يعمل على توفير أفضل الخدمات وأحسنها لأبنائه ،أما إذا كان المجتمع ضعيف اقتصادياً أو يعاني عجزاً في الميزانية ،فإنه

سيضطر إلى التنازل عن كثير من الأهداف والطموحات التي رسمها وسعى إلى بلوغها. وإن تحسين العملية التربوية بما تتضمنه من إعداد المعلمين وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية ،وتطوير البرامج التعليمية، ومعدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين ، وكذلك تطوير الأبنية المدرسية يتطلب توفير الموارد المالية اللازمة لإجراء عملية التحسين المرجوة ،فالعامل المادي من أهم العوامل المؤثرة في التطوير لما له من آثار إيجابية على العملية التربوية (أبو علي،٢٠١٠،٥٥).ويمكن تقسيم العوامل إلى:

- عوامل تتعلق بالمدرسة: التي تشمل المباني المدرسية ومرافقها (المختبرات ،والمكتبات ، وملاعب ،وحدائق، وساحات) وللتسهيلات المادية المدرسية دور خلاق في تحقيق مردود تربوي فاعل ومؤثر ومنتج، فتهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر لأسرة المدرسة راحة نفسية تدفعها إلى المزيد من التقدم والإبداع(العمايرة،٢٠٠٢،١٢٧). وهنا يتوجب على مدير المدرسة تنظيم البناء المدرسي وتحديد احتياجات تحسينه ،واستثمار جميع المرافق بما يخدم عملية تطويرالعملية التعليمية التربوية ،مما يسهم في تحسين أدائه ومستوى أداء الطلبة ،ومضاعفة جهود العاملين في المدرسة.

- عوامل تتعلق بالحوافز: فالحوافز هي "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعده في توجيه الأداء وإن درجة رضا العامل عن عمله تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه سواء أكان نقدياً أم غير نقدي .ويمكن تقسيم الحوافز إلى قسمين هما:

-حوافز إيجابية : و يقسمها (محيسن، ٢٠٠٤) .إلى حوافز مادية تتمثل في الأجر والراتب، والعلاوات السنوية ، والمكافآت على ساعات العمل الإضافية وغيرها، وحوافز معنوية تشمل الترقية ، وتقدير جهود العاملين في الإدارة ، وتقويم الأداء وغيرها (محيسن،٤٧) .

- حوافز سلبية: التي تقسّم بدورها إلى حوافز سلبية مادية تتمثل في الحسم من الراتب ، وتوقيف العلاوة ، والفصل جزئياً أو كلياً من العمل (محيسن، ٢٠٠٤،٤٩)، وحوافز سلبية معنوية تشمل حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف أو بتوجيه إنذار له سواء أكان لفظياً أم خطياً (ربايعة،٢٠٠٣،٦٧).

وعليه يمكن عد البيئة المادية للمؤسسة التعليمية بما تشمله من مكونات عديدة جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات التعليمية ،الأمر الذي يجعل تكييف البيئة المدرسية مع الحاجات التعليمية الجديدة والتوجيهات التربوية الحديثة أمراً ضرورياً، كما أنه من غير الممكن أن تقوم العملية الإدارية

بشكلها الصحيح دون الاهتمام والعناية بالمكان الذي ستتم فيه هذه العملية، وكلّما كان المبنى المدرسي ملائماً ومجهزاً بكافة سبل ووسائل الراحة فإنّ ذلك سيكون له أثر إيجابي ليس على العملية الإدارية فحسب بل على العملية التعليمية برمتها ،لذا يفضل إعادة النظر في البناء المدرسي والاهتمام به من جميع الجوانب بدءاً بالتصميم والتشييد ثمّ التجهيز ،وبالإضافة إلى تأثير البناء المدرسي على عمل المدير تأتي الحوافز بشتّى أنواعها المادية والمعنوية كأحد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية الدافعة للعمل، وترى الباحثة أنّ انعدام الحوافز الإيجابية وكذلك الأجور المتدنية التي لا تفي بأبسط متطلبات الحياة، يُعدّ من أبرز عوامل الإهمال الإداري ،وتفشّي اليأس والإحباط في نفوس الكثير من مديري المدارس ،وهذا بدوره ينعكس على نفسيتهم وأدائهم ،لذلك كان لتطبيق نظام الحوافز دور باعث على مزيد من التقدم والعمل تنعكس آثاره الإيجابية على جميع أصعدة العملية التربوية.

٢. العوامل البشرية:

يُعد العامل البشري من أهم العوامل التي تحيا بها النظم المدرسية ،كما يعدّ المحرك الأساسي لجميع أنشطتها لذا يجب أن يتميز هذه العامل بقدرات ومهارات فنية ومعرفية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها داخل المنظمة (أبو علي ،٢٠١٠، ٦١) ويتم العمل على تطوير الأداء الفني والمهني للمديرين ورفع كفاياتهم من خلال:

- برامج التدريب : فالبرامج التدريبية وسيلة مهمة لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة في تحقيق تنمية للمهارات وصقل للقدرات ، وزيادة للحصيلة المعرفية ،وتحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك نحو الأفضل وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة كماً ونوعا (سعدية،٢٠٠٥، ١٨).
- المحاضرات: وهي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه (نتيل،٢٠٠٧، ٤٢) .
- الندوات: يُناقش في الندوة موضوع يُطرح من قبل مجموعة من المختصين ويُفسح المجال للمتدربين لطرح أسئلتهم وأفكارهم التي تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه ومناقشتها مع المختصين (ربايعة،٢٠٠٣، ٦٠).
- المؤتمرات : تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب ،وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المتدربين وبالتالي إعطاء الفرصة للتعبير وسماع آراء الآخرين(أبوعلي،٢٠١٠، ٦٧).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على الطاقات البشرية التي تعمل بها، لذلك يجب أن تتميز تلك الطاقات بنوعية مهاريّة ومعرفية عالية، والعمل على رفع كفاياتهم من خلال تطبيق كافة برامج التدريب والتي تعدّ من وجهة نظر الباحثة أحد أبرز أشكال الاستثمار في وقتنا الحالي، بحيث تهدف برامج التدريب بصورة أساسية إلى إكساب المديرين المهارات والمعلومات الكفيلة برفع مستوى أدائهم الإداري وصقل مواهبهم، وحل لمشاكل الأداء الإداري، كما أنّ التدريب يعدّ وسيلة من الوسائل التي تجعل المديرين أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير حتى يصبحوا أكثر معرفة واستعداداً على أداء المهام المطلوبة منهم وتحسين إنتاجهم داخل المدرسة.

٣. العوامل الاجتماعية:

تعد العلاقات الاجتماعية والإنسانية من أهم العوامل في الإدارة ،فالقدرة على العمل مع الآخرين والتعامل معهم بأسلوب هادف وبطريقة سليمة ،هي من أهم السمات الرئيسية المميزة للشخصية الإدارية الناجحة.وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية من أهمها:

- معرفة دافعية العمل: تعبّر الدوافع عن حاجات الإنسان التي تنبع من داخله، والحاجات عديدة ومتنوعة ،إلا أن (ماسلو)Maslow صنّفها إلى خمس فئات عرفت بهرم الحاجات وهي :الحاجات الفيسيولوجية ،حاجات الأمن والأمان ،الحاجات الاجتماعية ،الحاجة للتقدير ،الحاجة لتحقيق الذات.
- معرفة ديناميات الجماعة: وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها، بما يساعد المدير على القيام بالتوجيه السليم لأفراد الجماعة العاملين معه ،ويمكنه من تحقيق تفاعل إيجابي مثمر بين أعضاء الجماعة.
- الروح المعنوية: هي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة وتعكس نوع العلاقات الإنسانية وتوجه سلوك الجماعة (أبو علي، ٢٠١٠،٦٨).

وترى الباحثة أن العلاقات الاجتماعية ورفع الروح المعنوية للعاملين من العوامل المهمة المسؤولة عن تعزيز العمل ونجاحه، من خلال الوسائل والأساليب السلوكية التي يمكن عن طريقها استثارة دافعية العاملين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج ،ورغم أنّ الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وبالمجموعات غير الرسمية يفتقر في بعض الأحيان إلى التركيز على العمل ،يبقى للجو الأسري السليم الذي يسود المدرسة أثر كبير على جودة إنتاج العاملين فيها .

٤.العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة ،فالعامل السياسي يؤثر بشكل مباشر على نمط الإدارة التعليمية مما ينعكس تأثيره بالتالي على الإدارة المدرسية وتؤثر العوامل السياسية في النظام التعليمي من خلال:

- النظرة السياسية أو الإيديولوجية السياسية :على اعتبار أن "رسم السياسة التعليمية لا يتم بنجاح إلا إذا كانت الصورة عن المواطن الذي يتمناه المجتمع في ضوء تطلعات المستقبل واضحة ،فهذا يتطلب بالضرورة وجود نسق فكري عام يتبناه المجتمع ،ويحدد معايير السلوك والتفكير "(أبو علي،٢٠١٠،٧٨).

- الظروف السياسية الطارئة : وهي الظروف التي تفرض نفسها على الدولة فتجبرها على تعطيل سياستها التعليمية أو التخلي عنها مثل الحروب والكوارث، والأزمات الصحية وغيرها.

- القوانين المؤثرة في النظام: هناك مجموعة من القوانين التي تؤثر على النظام التعليمي بشكل مباشر، ويندر أن تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ،سواء كان من قوانين تتعلق بالبيئة أو قوانين تتعلق بالعلاقات مع العاملين ،أم القوانين المتعلقة بالنظام الاقتصادي (أبو علي،٢٠١٠،٧٨).

وبناءً على ما تقدم يمكن القول إنّ نوعية الأنظمة السياسية التي تنتمي إليها الأنظمة التعليمية هي من تحدد القوى المتحكمة والموّجهة لسياسة البلد ومن ثمّ فهي من يوّجه بوصلة العمل التعليمي ،ولعلّ ما يحدث اليوم على الأراضي السورية أكبر دليل على مدى أهمية وتأثير العامل السياسي في القطاع التعليمي ،فلم تسلم أي مؤسسة تربوية بكافة مكوناتها المادية والبشرية من ضغوط الحرب على سورية وآثارها الهامة، التي انعكست بصورة مباشرة على دور المدارس التي أصبحت مراكز للتعليم وإيواء المهجرين ومعالجة الأزمات النفسية المترتبة على هذه الحرب .وبناءً على العرض السابق للعوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس ، يمكننا القول إن العملية التعليمية تعكس واقع المجتمع الذي تعيش فيه ،وهي صدى له ، فللعوامل المادية تأثير كبير على العملية التربوية ، فكلما ارتفعت ميزانية الدولة استطاعت توفير أفضل الخدمات لتلبية حاجات القطاع التربوي،

وهذا بالضرورة لن يحدث إلا بوجود طاقات بشرية مدربة وذات كفاءة عالية، تعمل بأسلوب هادف وبطريقة سليمة في جو يسوده الالفة والروح المعنوية العالية، وهذا كله يتوقف على مستوى الاستقرار السياسي في البلد ودرجة التدخل الحكومي في ميدان إدارة التعليم ونظمه .

ثامناً: تقييم الأداء و خصائصه وفوائده وأهدافه:

عرّف كل من قوي وسلمى (٢٠٠٦) بأنه "عملية لوضع التقديرات المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل "

وتتسم عملية تقييم الأداء بالخصائص الآتية التي ذكرها كل من قوي وسلمى كما يلي:

1-يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية في المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها .

2-عملية مشتركة تضم مجموعة من الأفراد سواء أكانوا من المسؤولين عن العمليات الإدارية أم من الموظفين.

3-عملية شاملة لا تختص بالأعمال المؤسسية الكبيرة ،بل تلزم كل شخص يقوم بعمل ما، أي أنها لازمة لجميع المستويات الإدارية.

4-عملية مستمرة (موسمية ،دورية ،يومية)ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

5-عملية إيجابية تستهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الفرد في سعيه لتحقيق الهدف. (قوي وسلمى،٢٠٠٦،٩٧).

١ -فوائد تقييم الأداء:

تنحصر أهم فوائد تقييم الأداء كما أوردها (أبو علي) فيما يلي:

1-رفع الروح المعنوية : ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضوع تقدير واهتمام الإدارة.

2-إشعار الموظفين بمسؤولياتهم : عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأداءهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء ،وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة ،فإنهم يشعرون بمسؤولياتهم تجاه العمل ويبذلون ما في وسعهم لإنجازه بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

3-وسيلة لضمان عدالة المعاملة : تضمن الإدارة أن لكل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

4-الرقابة على الرؤساء : يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ،ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

5-استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.

6-تقييم سياسات الاختيار والتدريب :تعد عملية تقييم الأداء اختباراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الموظفين بما يشير إلى مستوى الأداء.(القحطاني ،٢٠١٤، ١٦).

٢- أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الرئيس من تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد ،وفي جميع المستويات التنظيمية لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات من يحتاج لذلك من الموظفين، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس علمية وموضوعية ، فضلاً عن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية التي أشار لها(قوي وسلمى) كما يلي:

1-جلب مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

2-المساعدة في الحكم على مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

3-تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

4-وسيلة استرجاعية توضح المطلوب من الموظفين وفق معايير محددة.

5-تنمية قدرات المديرين والرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرار.

6-اكتشاف نواحي القدرة والضعف في الأداء لدعم نواحي القوة وعلاج أوجه الضعف.

7-البحث عن الوسائل العلمية لتطوير الأداء.(قوي وسلمى،٢٠٠٦، ٩٧).

تاسعاً: عناصر تقييم الأداء :

تعد عناصر تقييم الأداء من الإجراءات التطبيقية التي تسهم مباشرةً في نجاح عملية التقييم لأنها تشكل إطاراً متكاملاً في نظام تتفاعل وتتتابع عناصره للوصول إلى تقييم جيد يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .وتتمثل عناصر تقييم الأداء كما ذكرها كلّ من (قوي وسلمى) في سبع مراحل هي:

-تحديد الغرض: يجب صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف بقية الإدارات وأهداف تقييم الأداء كمرشد للرؤساء في عملية التقييم.

-المسؤول عن التقييم :يتولى التقييم الرئيس من خلال تقييم مرؤوسيه أو يقوّم المرؤوسون أداء رئيسهم أو يقيّم الزملاء كل من للآخر أو بوجود لجنة تختص بتقييم أداء كل عامل وكل إدارة ،ولكن الشائع في المنظمات هو قيام الرئيس بتقييم العاملين توافقاً مع مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي.

-تحديد الوقت المناسب للتقييم: يجب تحديد الوقت المناسب والكافي للقيام بعملية التقييم والحكم على مدى نجاح الموظفين أو تقدمهم في العمل حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها كل فرد.

-تحديد معايير التقييم :يجب تحديد المستويات التي يعد عندها الأداء مرضياً قبل القيام بعملية التقييم، لكي تكون أساساً للمقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري ،فقد تسهم هذه المعايير بفاعلية في تعريف حجم ونوعية العمل المطلوب إنجازه من قبل الموظف ،فضلاً عن تبصير الرئيس بالنقاط التي يجب التركيز عليها لتطوير أداء الموظفين معه من خلال:

أ- المعايير الكمية :تشمل الجوانب التي يسهل التعبير عنها مثل كمية الإنتاج والمبيعات.

ب- المعايير التقديرية: تعبر عن الخصائص غير الملموسة التي يتصف بها العاملون مثل روح المبادرة ، والانضباط ،والثقة.

-تحديد الطريقة المناسبة للتقييم : تتوقف فاعلية تقييم الأداء على فعالية الطريقة المستخدمة في التقييم ،لذلك يجب على المؤسسة اختيار الطريقة المناسبة لأهدافها وغايتها من التقييم.

-الإخبار بنتائج التقييم: يجب إخبار الموظف بالتقدير الذي حصل عليه بعد كل تقييم ،ومن ثم تبصيره بإيجابياته وسلبياته ،فضلاً عن الإشادة بالموظفين المتميزين لتشجيعهم على الإقبال على العمل والإنجاز.

-استخدام نتائج التقييم: يجب الاهتمام باستخدام نتائج التقييم لتأثيرها على الأفراد والمؤسسات في الوقت نفسه، لأنها تؤدي إلى تغيير مراكز الأفراد من خلال النقل والترقية أو تغيير دخولهم المادية ،بينما تساعد على تطوير برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.(قوي وسلمى،٢٠٠٦،٩٨).

عاشراً: العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري:

إن الإدارة المدرسية القائمة أهدافها على الاتصال الفعال والجيد لا بد أن تكون مهيئة للقيام بدورها القيادي بفاعلية، واستنادا إلى ما تم عرضه مسبقا، فإن ذلك يتطلب توافر العديد من الشروط من بينها وجود بناء تنظيمي مميز يساعد على تنظيم وتنسيق جهود العاملين، ووضع أنظمة وإجراءات عمل مرنة تسهم فيتنمية روح الاتصال لدى العاملين، وتبادل المعارف والخبرات بينهم وتوظيف العمل الجماعي، وتفعيل نظام الحوافز وتنظيم برامج تدريبية متواصلة.الأهم مما سبق هو توافر نظام اتصالات فاعل وقادر على توصيل المعلومات والرسائل بين كافة العاملين في العملية التعليمية بفعالية ودقة شديدة. فمن جانب تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن جانب آخر يحتاج المدير الناجح إلى نمط اتصال متقدم وفعال لكي يستطيع توجيه العاملين في المنظمة وإدارتهم بطريقة تخدم أهداف المنظمة. في هذا السياق، تؤدي الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، إذ تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، وتعمل على زيادة كفاءة العمل . (المانع، ٢٠٠٦، ١٨.) .

والاتصال الجيد هو الاتصال في جميع الاتجاهات، لأنه يتيح للعاملين تبادل المعلومات ويتيح لهم فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. وعلى العكس من ذلك هناك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير.(العميان،٢٠٠٢ ، ٣٠٨) .

ويرى العنزي (٢٠٠٤) أن قنوات الاتصال التنظيمي التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها تؤثران على تنمية قدرات العاملين على التفكير. كما أن الاتصالات المباشرة بين المدير والعاملين معه في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الأداء الإداري . وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الأداء الإداري لا بد من

توفر مجموعة من المعايير أهمها ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسِل و المرسَل إليه، وحجم المعلومات المرسلة إلى المرسَل إليه مناسبا،
وانسجام الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات مع الأحداث، حتى تبقى تلك المعلومات محتفظة بأهميتها. (العنزي، ٢٠٠٤،٤٢). فالاتصال التنظيمي البناء القائم على فتح قنوات من التواصل الإيجابي بين العاملين من كافة المستويات الوظيفية، يسهم في تشجيع العاملين على إبداء آرائهم بشكل مستمر، وعرض أفكارهم المختلفة دون تخوف من عقاب أو محاسبة. (السكران ، ٢٠٠٤،٨٧).

ومما سبق ينبغي على المدرسة تبني نظام اتصال تنظيمي فاعل يعمل على تشجيع الإبداع وتحفيز العاملين لأداء أعمالهم بالشكل الصحيح ولفتح آفاق جديدة لهم في العمل ، وبالطبع يتطلب ذلك قيادة حكيمة، تشارك العاملين في جميع مراحل العمل، وتدفعهم إلى تطوير مهارات الاتصال لديهم وتوفر قنوات اتصال متعددة لهم، تلك هي القيادة الإدارية المنظمة الناجحة في أدائها الإداري.

خلاصة الفصل:

وفي نهاية عرض هذا المحور الخاص بالأداء الإداري تخلص الباحثة إلى أن مدير المدرسة يعتمد في عمله الإداري والفني بالدرجة الأولى على تبادل البيانات و المعلومات ، وكلما كانت تلك المعلومات دقيقة كانت رؤيته وقراراته صحيحة وفعالة.

وتم الحديث عن الأداء الإداري وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وتبين لنا أن نجاح وتقدم المؤسسة التربوية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها يتوقف على الاهتمام بأداء العنصر البشري وزيادة فعاليته ، فإن تقييم أداء العامل الجيد يسهم في تزويد الإدارة ببيانات القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد ويجب الاعتماد على تطوير الأداء الإداري في تحديد الحاجات الإدارية ،إذ يساعد هذا التطوير على رفع المهارات والقدرات وفي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية ،و ثمّ تحقيق الاستقرار والاستمرارية بالإضافة إلى التميز والإبداع في الأداء.

الفصل الرابع

الإدارة المدرسية وواقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في سورية

أولاً: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها في سورية

ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي

ثالثاً: مهام مدير المدرسة الثانوية، ومهاراته في سورية

رابعاً: مشكلات العمل في الإدارة المدرسية

خامساً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية

سادساً: واقع الاتصال التنظيمي في المدرسة الثانوية في سورية

الإدارة المدرسية وواقع الاتصال التنظيمي في سورية:

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً أساسياً في عمل المؤسسة التربوية وهي محور عمليتي التعليم والتعلم ،وتعد المسؤولة الأولى في تسيير عمل المدرسة بما يحقق أهدافها في تنشئة المتعلمين التنشئة القويمة، وإمدادهم بالمعرفة ،ومواكبة التطورات المعاصرة، والعمل على تلبية حاجات المجتمع في ضوء هذه التطورات .

أولاً: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها في سورية:

تزامن وجود الإدارة المدرسية في سورية مع وجود المدارس وتزايدها لاسيما بعد الاستقلال من الاحتلال الفرنسي واستلام الحكومات الوطنية زمام الحكم وتخضع الإدارة المدرسية لسلطة وزارة التربية القائمة على أساس مركزي شديد، فهي التي تضع السياسة التربوية المحلية وتوجهها، وكذلك الخطط التربوية وأساليب تنفيذه من تمويل ومناهج كتب مدرسية وامتحانات ،وإعداد المعلمين وتدريبهم ،والإشراف على السلطات التربوية المحلية وتوجيهها بما يناسب السياسة التربوية .

وتقتصر سلطة الإدارة المدرسية على سلطة تنفيذية إجرائية عملية، وقد سعت وزارة التربية بشكل مستمر للاهتمام بالمجال الإداري والعمل على تطويره، فبدأت تتوجه نحو للامركزية ،بتوسيع السلطات الممنوحة لمديريات التربية في المحفظات ،ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإدارة الذاتية لمعظم شؤون التعليم لمديرياتهم ،ففي عم (٢٠٠١) تم تفعيل المشاركة بين الإدارات ،وذلك بإنشاء مجلس ووحدات تربوية تتمتع بصلاحيات أعم وأشمل (علي،٢٢٩،٢٠٠٦).

ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي :

تتجلى أهمية الإدارة المدرسية من مرحلة التعليم الثانوي ،وهي تكمن في النقاط الآتية:

١. ترتبط بمرحلة المراهقة المتأخرة ومشكلاتها .
٢. تتعامل مع شريحة واسعة ومتباينة اجتماعياً واقتصادياً.
٣. تعد مرحلة عبور إلى التعليم العالي والجامعي .
٤. تحقق التنمية الاجتماعية والتطور لحضاري ،وذلك بتحديث التعليم الثانوي وتجديده ليمثل مرحلة الإعداد الجاد للمواطن (وزارة التربية ،٢٠٠٩، ٩٣).

وهكذا فإن نجاح العملية التربوية يرتبط بنجاح الإدارة المدرسية في أداء دورها بإتقان وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

ثالثاً: مهام مدير المدرسة الثانوية، ومهاراته في الجمهورية العربية السورية :

مدير المدرسة الثانوية: "هو القائد التربوي في مدرسته، وهو بحكم عمله المسؤول الأول عن المهام التنظيمية والفنية والإدارية في المدرسة، وهو القدوة لغيره من العاملين.

ويعدّ مدير المدرسة الثانوية مسؤولاً عن مجموعة مهام؛ كما جاءت في النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام (٢٠١٦) بما يأتي:

١. مراقبة القيد والقبول وتوزيع الشعب.
٢. تحديد ساعات المدرسين الأصلية والإضافية في برنامج الدروس الأسبوعية، ومراقبة دوام المدرسين حسب هذه الساعات.
٣. الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الرسمية الواردة إلى المدرسة من السلطات العليا، وتبليغ مضمونها للعاملين في المدرسة، والإشراف على حسن تنفيذها.
٤. الاطلاع يومياً على دفاتر توقيع العاملين؛ لمراقبة الدوام في المدرسة، وحصر حالات التأخر والغياب.

٥. مراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلبة من المدرسين، ومراعاة التناسق بين درجات التقدير في المذاكرات و الامتحانات.
٦. الاطلاع على دفاتر التحضير اليومية للمدرسين، والتوقيع عليها بصورة منتظمة.
٧. تقويم عمل المدرسين في المدرسة.
٨. مراقبة الصحة العامة في المدرسة، والتبليغ عن الأمراض والأوبئة التي تظهر بصورة فورية.
٩. التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة للارتقاء بوظيفة المدرسة الاجتماعية.
١٠. التعاون مع أولياء الأمور للارتقاء بأوضاع أبنائهم، والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم الدراسي.
١١. الإشراف على منح المدرسين والعاملين الإجازات في حالات الضرورة، وتدوينها في سجلات خاصة (وزارة التربية، ٢٠١٦،١٣-١٤).

ويمكن توزيع مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية وواجباته بصورة أكثر وضوحاً من خلال وضعها ضمن الاختصاصات الآتية:

- الشؤون الإدارية:

١. توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص، واعتماد البريد الصادر إلى الجهات الأخرى.
٢. تشكيل لجان العمل في المدرسة، في بداية كل عام، والإشراف الكامل على أعمالها.
٣. اقتراح العقوبات على العاملين في الحالات التي تستدعي ذلك.
٤. مراقبة الدوام بصورة دورية.

- الشؤون الفنية:

١. وضع الخطط السنوية للمدرسة، والإشراف على تنفيذها.
٢. توزيع المسؤوليات، وتحديد الاحتياجات للعاملين في المدرسة.
٣. الإشراف على وضع الجدول المدرسي، وتغييره في أثناء العام الدراسي.

٤. اعتماد توزيع المناهج المختلفة لكل مادة من المواد الدراسية على شهور السنة، ومتابعة التنفيذ بالفصول.
٥. المتابعة المستمرة للعاملين في المدرسة بهدف رفع مستوى أدائهم، ومعالجة السلبيات.
٦. رئاسة مجلس إدارة المدرسة.
٧. رئاسة مجلس الآباء والمعلمين.
٨. تمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية.

- الشؤون المالية:

١. اعتماد تشكيل لجان جرد عن المدرسة ومحاضرها.
٢. وضع الموازنة السنوية للمدرسة.
٣. التحقق من عدم تحصيل أي مبالغ من المدرسة إلا بموجب إيصالات رسمية.
٤. الإشراف على النفقات السنوية للمدرسة (وزارة التربية، ٢٠١٦، ١٤).

مما سبق؛ وجدت الباحثة أن مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية هو الشخص الموكل إليه إدارة المؤسسة التعليمية، والإشراف عليها، وقيادتها، وتكون مسؤوليته الرئيسية نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية، التي تصدر عن الإدارة الأعلى، وتبرز أهمية المدير من أهمية أدواره كقائد ومسيّر ومشرف على العملية التعليمية. وأن الإدارة المدرسية، وطريقة أداء العمل المدرسي تختلف باختلاف شخصية مدير المدرسة، فهو قمة الجهاز الإداري، يقوم على تيسير التنظيمات والنشاطات كلها، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ومعتقداته التي يجدها محققة لأهداف المدرسة.

ومن الواجب امتلاك مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية مهارات متعددة؛ منها ما يأتي:

1. مهارة التخطيط:

هي القدرة على صياغة الخطة السنوية للمدرسة، وتفريغها إلى خطط فصلية ثم شهرية وأسبوعية ويومية، ومن المعروف أنه بقدر ما كانت الخطط الموضوعة جيدة، ومراعية للإمكانات البشرية والمادية؛ كانت نتائجها على النحو المطلوب.

وهذه المهارات تتطلب من المدير ما يأتي:

- معرفة دقيقة بالقوانين واللوائح الناظمة للعملية التربوية.
- المعرفة الجيدة لسلطاته ومسؤولياته.
- المعرفة الجيدة للعناصر البشرية التي يعمل ضمنها، متضمنة إمكانياتهم وقدراتهم وحاجاتهم وظروفهم الخاصة.
- الإحاطة بإمكانيات المدرسة المادية.
- معرفة البيئة المحيطة بالمدرسة، أو ما يعرف بالمجتمع المحلي.
- المعرفة الدقيقة بالأهداف الواجب تحقيقها (القيادة القطرية، ١٩٩٩، ٤٢).

2. مهارة العمل التعاوني:

ينبغي على مدير المدرسة أن يعرف تمام المعرفة أنه لا يمكن له أن يعمل منفرداً في هذه المدرسة، مهما كانت قدراته وإمكانياته، وأن نجاح المشروعات الكبرى يستدعي استقرار هيئة التدريس في المدرسة وتعاونها.

لذلك كان من أهم المهارات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة؛ مهارة تشكيل فريق العمل وتشجيع العاملين على العمل التعاوني، وكيفية تقسيم الأعمال والمنتجات على العاملين، ومراعاة العدل والتخصص العلمي في ذلك.

إن من أشد أسباب فشل المدرسة في تأدية مهمتها، تهميش العمل الجماعي بشكل أو بآخر، مما يسهم في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف (القيادة القطرية، 1999، 51).

3. مهارة إدارة الاجتماعات:

هي قدرة المدير على توجيه سير الاجتماعات، وإدارة الحوار فيها، ومراعاة الوصول إلى أهدافها، ولا يخفى على أحد أن مدير المدرسة، وبحكم منصبه، هو قائد مجموعة مهمة من المجالس والاجتماعات؛ مثل: اجتماع المجالس، والاجتماعات؛ مثل: اجتماع هيئة المدرسة، واجتماع أولياء الأمور، والاجتماعات التي تعقد على نحو دوري مع السلطات العليا، ومؤسسات وفعاليات المجتمع المحلي؛ لذلك يجب أن يتحلى المدير بالآتي:

- المعرفة الدقيقة بأهداف الاجتماع.
- معرفة جدول الأعمال.
- معرفة طبيعة الأعضاء، والفروق الفردية بينهم.
- امتلاك وسائل التأثير، وطرق تحفيز العاملين، وإدارة الحوار.

4. مهارة إدارة الوقت:

إن للوقت أهمية كبيرة في العملية التعليمية، والإدارة على نحو عام؛ لذلك كان على مدير المدرسة أن يتصف بقدرة كبيرة على إدارة الوقت، وأن يتحلى بمعرفة جيدة عن خطوات إدارته؛ وهي:

- **تخطيط الوقت، ويشمل:**
- تحليل الوقت.
- معرفة الأولويات.
- المرونة.
- **تنظيم الوقت، ويشمل:**
- التفويض.
- تجميع النشاطات.
- السيطرة على المقاطعات.
- تقليل الرتابة.
- **الرقابة على الوقت، وتشمل:**
- تنفيذ الخطة والمتابعة.
- إعادة تحليل الوقت (القيادة القطرية، 1999، 50).

5. المهارات الإنسانية:

تظهر أهمية توفر هذه المهارات في الميدان التربوي على نحو كبير؛ لأن أهداف العمل التربوي تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه، وضبط انفعالاته، وتطوير طرائقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين لا تتأتى من أوامر يذعن لها، وتعليمات يرغم على الالتزام بها؛ بل تتأتى من جعله يجد بهجة في التعليم.

ومن أهم المهارات الإنسانية التي يجب توافرها في مدير المدرسة ما يأتي:

- مساعدة المدرس على رفع مستوى الأداء.
- أن تكون علاقته حسنة بجميع العاملين في المدرسة وأولياء الأمور.
- أن يؤكد روح الثقة المتبادلة بينه وبينهم.

- أن يمد المدرسين بالمعلومات اللازمة لإثراء عملهم.
- أن يعمل على إيجاد جو من الارتياح والاطمئنان في العمل داخل المدرسة، والبعد عن التوتر وعدم الاتزان.
- أن يوضح نقاط الضعف للمدرس بهدوء ودون إحراج.
- أن تكون توجيهاته وتعليماته واضحة وكاملة.
- تسهيل الاتصالات بين العاملين في المدرسة وأولياء الأمور والمشرفين.
- إيجاد الحوافز المشجعة، ورفع الروح المعنوية.
- إعطاء المدرسين الفرصة الكاملة للمشورة، وإبداء الرأي، وجعل النقاش والحوار في جو ودي، وتقبل النقد الهادف، والعمل على إنجاز الأفكار الجيدة للمعلم لتحفيزه لبذل المزيد من العطاء.
- معرفة ما يرغب الآخرون في تحقيقه، والوصول إليه، والسعي إلى توفيق وجهات النظر لتحقيق المصلحة العامة حسب الإمكانات واللوائح المنظمة للعمل.
- الاهتمام أكثر بالظروف الإنسانية، والتنسيق مع العاملين في القيادة (الإدارة المدرسية) من مدرّسين وطلبة وعمال وأولياء أمور ومشرفين وزائرين، والبعد عن الإحراج والتجريح في المحادثة أو الحوار وإبداء الرأي (وزارة التربية، 1994، ص73).

و هكذا تتلخص مهام مدير المدرسة الثانوية كما حددتها وزارة التربية في سورية في مهام إدارية وفنية ومالية، وتستلزم من مدير المدرسة اعتماد نظام اتصال تربوي فعال ،ينعكس إيجاباً على فهم مشترك بين جميع المدرسين والعاملين والطلبة في المدرسة ،ويدعم روح الفريق ويسعد على تحسين مستوى الأداء ورفع الروح المعنوية للمدرسين ،ويساعد على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية .

رابعاً: مشكلات العمل في الإدارة المدرسية:

يتعرض مدير المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية لمشكلات كثيرة تعيق تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة، ويمكن تصنيف هذه المشكلات ضمن الفئات الآتية:

1. المشكلات الإدارية:

تتمثل في المركزية الإدارية، التي تجعل مدير المدرسة مضطراً للرجوع على نحو دائم إلى السلطة العليا المتمثلة في وزارة التربية، مما يحدّ من قدرة المدير على التصرف، حيث يعدّ الروتين الإداري من أهم المعوقات التي تعترض مدير المدرسة، وتسبب تأخراً في إنجاز الأعمال، ويعد الازدحام المدرسي، والزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة والمدرسين؛ من المشكلات التي تفرض نفسها على مدير المدرسة (عمر، 2002، ص95).

2. المشكلات الفنية:

تتمثل المشكلات الفنية في ضغوطات الجدول المدرسي، وزيادة أعداد المواد، وعدم قدرة المدير على تنسيق رغبات المدرسين فيما يخص الجدول، وتعد كثرة الاجتماعات الملقاة على كاهل المدير من المعوقات الأساسية التي تحتاج إلى حلول جذرية وسريعة (عمر، 2002، 123).

3. مشكلات التواصل:

تتمثل في علاقة المدير بالمدرسين، وعدم قدرته على تلبية حاجاتهم وميولهم، وضعف شخصيته، وعدم قدرته على حل المشكلات والخلافات، التي يمكن أن تحدث بين المدرسين خلال اليوم الدراسي، مما يعكر المناخ التنظيمي. (عمر، 2002، 125).

إن توفير الأمان والاطمئنان للطلبة، والعناية بصحتهم النفسية والعقلية، والاهتمام بالجوانب الاجتماعية، بحيث يكتسبون المهارات المتعلقة بها؛ مثل: معرفة التواصل الفعال مع الآخرين،

واحترامهم مع الاحتفاظ باحترام الذات وتقديرها والثقة فيها؛ كلها أمور تؤدي بالنهاية إلى تكوين المواطن الإنسان الصالح (عمر، 2002، 126).

ه. مجال أهالي الطلبة:

حيث يهدف التواصل مع أهالي الطلبة إلى تعاون الأهل مع المدرسة؛ بغية العناية بأبنائهم ومساعدتهم على تعزيز نقاط القوة لديهم، وتنمية مواهبهم، وتوظيف قدراتهم، والعمل على تلافي نقاط الضعف بعد معالجتها، وذلك بدعم الأبناء، وتشجيعهم بعد معرفة أسباب ما يعانونه. فتعاون البيت والمدرسة، وإقامة نوع من الانسجام، والاتساق بين سياستهم التربوية؛ هو في صالح الأبناء، ناهيك عن أنه بالإمكان أحياناً إصلاح ما لدى الأهل أنفسهم من مشكلات ولا سيما من الناحية التربوية التي تؤثر في أبنائهم. والمعروف اليوم أنه ثمة دورات وجلسات معالجة للأهل أنفسهم، وقد يكون بإمكان المدرسة الإسهام فيها، أو إقناع الأهل بأسلوب ما للانتساب إليها، وأضعف الإيمان؛ إبلاغ المعنيين عن بعض الأهالي الذين هم بحاجة إلى مثل ذلك (بوز، 2004، ص105).

وعلى أية حال؛ بإمكان المدرسة تنظيم ندوات توعية عامة، ومحاضرات يشترك فيها العاملون القادرون من أهل الطلبة أنفسهم ليديروها، مما يقدم خدمة كبيرة لهم ولأبنائهم والمجتمع كله.

يُلاحظ أن حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية؛ هو جوهر العملية الإدارية ومحورها، ونقطة الانطلاق فيما يتعلق بالمهمات والنشاطات كلها، التي تتم داخل المدرسة أو في أثناء تفاعلها مع بيئتها الخارجية، وإذا كان نجاح المدرسة أو فشلها يستند إلى فاعلية العملية الإدارية وكفاءتها؛ فإن عملية حل المشكلات، واتخاذ القرارات هي المعيار المقبول لقياس مدى النجاح أو الفشل؛ أي: إن النجاح الذي تحققه المدرسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، فبقدر ما يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات فعالة؛ فإنهم ينجحون في ممارسة نشاطاتهم، وإنجاز المهمات.

خامساً: واقع إعداد وتدريب مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية:

الإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها، ومدير المدرسة بحاجة إلى أ، توفر لديه خصائص معرفية و مهارية من أجل القيام بها بشكل سليم وفعّال، لذا كان النهوض بالكوادر التعليمية والإدارية وتطويرها وتدريبها من أبرز التحديات أمام وزارة التربية في سورية، حيث تمّ إعادة بناء الجهاز الإداري والتنفيذي وفق معايير تسعى لأن تكون موضوعية ،فصدرت اللائحة الداخلية لكليات التربية في الجامعات العربية السورية عام (1999) والتي تهدف إلى إعداد المعلمين والإداريين إعداداً جامعياً للمراحل التعليمية ما قبل الجامعية بدلاً من معهد إعداد المعلمين والمعاهد المتوسطة والتي كانت مدة الدراسة فيها سنتين فقط(علي ،٢٠٠٥،٢٤٧) .كما هدفت وزارة التربية والمديريات التابعة لها من خلال خطط مديرية الإعداد والتدريب إلى "إعداد الملكات اللازمة للعملية التربوية عن طريق قبول الطلاب في المعاهد والكليات المختلفة ،وتتابع أدائهم وتعمل على تحسينه ،وتقوم بتطوير خبراتهم وصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة والمستحدثة في ميدان العلم والنظريات التربوية بعد دخولهم ميدان العمل التربوي مما يجعل العملية التربوية تفي بحاجات التنمية الشاملة وتعود بالنفع على الأفراد والمجتمع "(علي،٢٠٠٦،١١٢).وعليه فقد أقامت وزارة التربية ومديرياتها العديد من الدورات التدريبية المركزية والمحلية استهدفت أعضاء الهيئة الإدارية في المدارس وخاصة المديرين بغية تلبية أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم والإسهام في رفع كفاءتهم وأدائهم الإداري، وفيما يلي عرض لأبرز وأحدث الدورات:

-دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في مركز التأهيل والتدريب المهني التابع لمديرية التربية بعنوان(المهام الإدارية لمدير المدرسة لعام (٢٠٠٩)مدتها أربعة أيام ،هدفها زيادة المعارف بالعمل الإداري وتلافي الأخطاء الإدارية التي قد تحدث في أي مدرسة

،وتناولت عدة مواضيع :كتوصيف مهام عمل المدير، وصعوبات التعليم ،مشكلة التسرب المدرسي ،ودور الإرشاد النفسي والاجتماعي في المدرسة(وزارة التربية،٢٠١٠،٦).

– ورشة عمل محلية بعنوان (كيفية استخدام السجلات المدرسية)عام (٢٠١٧) الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على حسن سير العملية الإدارية والتربوية ورفع مستوى أدائهم، على تقام الورشة في يوم واحد بحيث لاتؤثر على سير العملية الإدارية والتعليمية بدءاً من ٢٠١٧/٩/١٧ وعلى مدار العام بمعدل مرتين أسبوعياً، وبلغ عدد المشاركين (٢٠) مشارك ومشاركة في كل ورشة .

– دورة تدريبية محلية لمديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم تحت عنوان (تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة عن طريق الحاسوب)لمدة يومان بدءاً من ٨/١٣/ ٢٠١٧ حيث هدفت الدورة إلى تزويد مديري ال مدارس ومعاونيهم بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي للمدرسة بسرعة وفق أفضل المعطيات ،وبلغ عدد المشاركين (٣٠) مشارك ومشاركة في كل دورة.

دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني ومعاونيهم ،مدتها ثلاثة أيام بعنوان (الإدارة الناجحة)عام ٢٠١٨ تهدف إلى تعريف المديرين بصفات الإدارة الناجحة وكيفية سير العلاقة مع الإدارة الأعلى وقيادة الفريق بشكل فعال.

– دورة تدريبية محلية لمدة خمسة أيتم بعنوان (أصول المراسلات) التي استهدفت (٣٠) متدرب من مدير ومعاون مدير وأمين سر ومعاون أمين سرفي مدارس التعليم الأساسي والثانوي والمهني، وهدفت الدورة إلى تعريف المتدربين بالهيكل الإداري للدائرة الفرعية ومهمة كل دائرة من دوائر المديرية والأمور التي تقوم بمعالجتها ،ومعرفة الفئات الوظيفية وملاك كل وظيفة من أي دائرة وصياغة الكتب الرسمية وتوجيهها إلى الجهة ذات العلاقة والتقيد بأصول المراسلات .

– دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي وأمناء السر بعنوان (التنمية الإدارية للمديرين)عام ٢٠١٨ مدتها أربعة أيام.

– دورة تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية والتعليم الثانوي بعنوان (استثمار الوسائل التعليمية) مدتها خمسة أيام بتاريخ ٢٧-٢٠١٨/٨/٣٠ أما عدد المتدربين الخاضعين لها كان (٢٥) متدرب في كل دورة (وزارة التربية ،٢٠١٨)٠

وبعد الاطلاع على محتوى هذه الدورات وموضوعاتها ،يمكننا القول إن طبيعة البرامج التدريبية المقدمة لدى مديري المدارس قد تغيّب عن موضوعاتها أساليب ممارسة العمل الإداري ومواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة وأساليب تنمية الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي بما فيها الكفايات الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام المنظم والأساليب المناسبة لعملية تفويض السلطة وقيادة عمليات التغيير والتخطيط المدرسي والتقويم الذاتي ،قد يعود السبب في ذلك لأنها دورات نظرية جداً تفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها وخاصة إذا كانت بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه ،بالإضافة إلى الاختيار العشوائي للمتدربين الذي يصعب قياس قابليتهم ورغبتهم في التدريب ،والتي بدورها تتأثر بتوقيت الدورة ومكانها ،فغالباً ما يتم تحديد مواعيد ثابتة ومحددة لهذه الدورات دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة للأفراد المشاركين وإذا كان توقيت الدورة مناسباً لبرامج عملهم أو لا، الأمر الذي يؤدي لقلة التزام المديرين بحضور هذه الدورات وتهّرب الكثير منهم عن الالتحاق بها، وبناءً عليه تبقى هذه الدورات من حيث المحتوى والتطبيق بما يتناسب مع تحقيق الشروط المناسبة لأداء إداري جيد وفعال.

سادساً: واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري في المدرسة الثانوية في سورية:

إن نجاح المدرسة الثانوية يرتبط بشكل كبير بنجاع عملية الاتصال داخلها وخارجها ما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات، و تحقيق أهدافها في ضوء طبيعة الإدارة التربوية في سورية التي تتصف بالمركزية ،لذا فإن على المدير أن يمارس نوعين من الاتصالات بشكل أساسي من أجل تنظيم عمله في المدرسة ،وهي الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة .

والاتصالات الهابطة هي التي يمارسها داخل المدرسة مع المعلمين والطلبة، و هي تشكل العمود الفقري في عمله الإداري وذلك من إمدادهم بالمعلومات والتوجيهات والمقترحات .وأما الاتصالات الصاعدة فهي تبك التي يجريها المدير مع مدير التربية من إرسال التقارير والبيانات والأفكار والمقترحات المتعلقة بتنفيذ العمل وبالاحتياجات وبمشكلات العمل. ولأن مرحلة التعليم الثانوي هي المرحلة الموصلة إلى التعليم العالي والجامعي ،أي مرحلة الإعداد والتخصص ،ونظراً لأهمية دور المدير في تنفيذ السياسة التربوية عبر الاتصالات بأشكالها المتنوعة من (الهابطة والصعدة والأفقية ،والقطرية) في تبادل المعلومات وإصدار القرارات مع المعلمين و العاملين ،وشرحة خطوات العمل المطلوب تنفيذه، وإبلاغهم بمستوى أدائهم عبر الاتصالات الصاعدة مع الجهات التربوية العليا، وبشكل خاص مديرية التربية ،والتي يسعى من ورائها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة .كما ينبغي أن تكون أهداف عملية الاتصال واضحة لدى الجميع، وعلى العاملين في الحقل التربوي أن يكونوا على قدر كاف من الوعي الثقافي والمعلوماتي بالأساليب والوعي بالمعيقات المختلفة التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعّال، ومسؤولية ذلك تقع على الإدارة التعليمية التي من أهم واجباتها العمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق أهداف العمل وإشباع الحاجات البشرية لدى العاملين فيها، وتزويدهم بمعلومات حول نشاطات المنظمة التربوية ككل وأهدافها وخططها المستقبلية وتوعيتهم بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة عملهم الذي يدخل ضمن صميم بناء الإنسان المنتج الفاعل في المجتمع، لأن جودة الأداء في المدارس ستؤدي بالضرورة إلى جودة المنتج البشري المأمول تأهيله لخدمة الوطن والإنسانية. العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري التعليم الثانوي في سورية ،فإنها تتوضح من خلال (الدراسة الميدانية) في الفصل الخامس .

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية موضحاً وأهميتها، والشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة الثانوية مبرزاً مهامه، ومهاراته، وصفاته الواجب التحلي بها لنجاح عمله، وتم عرض أبرز الدورات التدريبية التي خضع لها مديري مدارس التعليم الثانوي وأهم المشكلات التي قد تواجههم في عملهم الإداري والتربوي وفي النهاية تم الحديث عن واقع الاتصال التنظيمي والإدارة المدرسية في سورية .

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: الشروط السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات) :

سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة:

ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعرض الباحثة في هذا الفصل الإجراءات التي اتبعتها لتطبيق الدراسة الميدانية، تمهيداً لتحليل وتفسير النتائج في الفصل اللاحق. استهلته الباحثة بتعريف منهج الدراسة وعرض خصائص مجتمعها وعينة الدراسة، بالإضافة إلى بيان خطوات بناء أداة الدراسة و الأساليب العلمية للتحقق من صدقها وثباتها لإثبات صلاحيتها لدراسة واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وعلاقته بالأداء الإداري. واختتمت هذا الفصل بتناول المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الاستبانة.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية :

١- تعرّف واقع الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق .

٢- تعرّف واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق .

٣- تعرّف العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق .

٤- التوصل إلى جملة من المقترحات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة:

اتّبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لتحديد علاقة **الاتصال التنظيمي لدى مديري التعليم الثانوي العام بالأداء الإداري في مدينة دمشق.** وهو منهج واسع الانتشار في العلوم الإنسانية ،يصف الظواهر المدروسة كما هي في واقعها الراهن، وصفاً دقيقاً، وذلك بعد جمع معلومات كافية عنها ،عبر واحدة أو أكثر من أدوات متعددة :المقابلة ،والملاحظة، والاستبانة، وتحليل الوثائق، وتحليل المضمون ،والروائز، ويقدّم لها وصفاً كمياً أو نوعياً .

ثالثاً: أداة الاستبانة والخطوات المتبعة في بنائها:

فقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري (بعد التحقق من صدقها وثباتها) على عيّنة الدراسة ،وحساب درجات أفراد عينة الدّراسة على الاستبانة، ومن ثمّ معالجة الدّرجات الخام بالقوانين الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فرضيات الدّراسة والإجابة عن أسئلتها ،وتفسير نتائجها في ضوء الواقع الميداني والدراسات السابقة.

و لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة تتناول جانبين، أوّلهما الاتصال التنظيمي، وثانيهما الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

وقد مرّ تصميم الاستبانة بمراحل عدة مخططة ومنظمة بدّقة وفق الأصول العلمية ببناء وتصميم الاستبانات قيل أن تظهر الصورة النهائية لها ،وجميع تلك المراحل تؤسس للصدق البنيوي، وهي:

١-تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة:

يتمثل الهدف العام للاستبانة في تحديد علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق .

في حين تتمثل الأهداف الفرعية للاستبانة في الآتي:

١- التعرّف إلى تقديرات المديرين لأنماط الاتصال التنظيمي(الاتصال الصاعد، الاتصال النازل ،الاتصال الأفقي ،الاتصال القطري) السائدة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

٢- التعرّف إلى تقديرات المديرين للأداء الإداري ومهامه الإدارية والفنية والصعوبات التي يواجهها في أدائها الإداري.

٣- ٢-قياس العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل ،الاتصال الأفقي ،الاتصال القطري) والأداء الإداري(المهام الإدارية والفنية والعلاقات الانسانية والصعوبات التي يواجهها المدير) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

٢-تعيين المحتوى الذي تتصدى له الاستبانة باتّباع الخطوات الآتية:

١. تمت مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بالاتصال التنظيمي والأداء الإداري ،بالإضافة إلى مراجعة البحوث والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدّراسة ،حيث اطّلعت الباحثة على هذه الدراسات والمقاييس التي تضمنتها ،وخصوصاً المقاييس التي تناولت علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الإداري ،وذلك الوقوف على ما انتهت إليه هذه الدراسات والبحوث ولمعرفة أهم المجالات التي تناولتها والجوانب التي تغطيها.

٢. الاسترشاد بآراء التربويين المتخصصين في مجال التربية والقياس والتقويم النفسي والتربوي ،بتحديد النقاط الأساسية في بناء الاستبانة.

٣. تحديد مجالات الاستبانة التي يجب أن تتضمنها بأربعة مجالات للاتصال التنظيمي(الاتصال الصاعد، الاتصال النازل ،الاتصال الأفقي ،الاتصال القطري)وبأربعة مجالات للأداء الإداري(المهام الإدارية والفنية والعلاقات الانسانية والصعوبات التي يواجهها المدير). ومن ثمّ

٤. انتقاء عينة من البنود تغطي كل مجال من المجالات السابقة مع مراعاة وضوح الألفاظ والكلمات ودقتها.

٥. ثمّ وضع الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت من النقاط الآتية:

*مقدمة : توضح الهدف من الاستبانة والتعليمات التي يجب أن يتّبعها أفراد عينة الدراسة للإجابة عن بنود الاستبانة.

*معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة : تتعلق بمعرفة الجنس ،والمؤهل العلمي ،وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية.

عبارات الاستبانة :حيث تكونت الاستبانة في مرحلتها الأولية من (26) بنداً تغطي كافة مجالات الاتصال التنظيمي ، و(64) بنداً تغطي كافة مجالات الأداء الإداري ،مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).والملحق رقم (1) يوضح مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها الأولية تمّ التحقق من صدق محتوى الاستبانة وثباتها من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعيّة على عيّنة مؤلّفة من (20) مديراً ومديرةً، ، اختيرت عشوائياً من مدارس مدينة دمشق، وذلك في الفصل الأوّل من العام الدراسي2021/2020 .

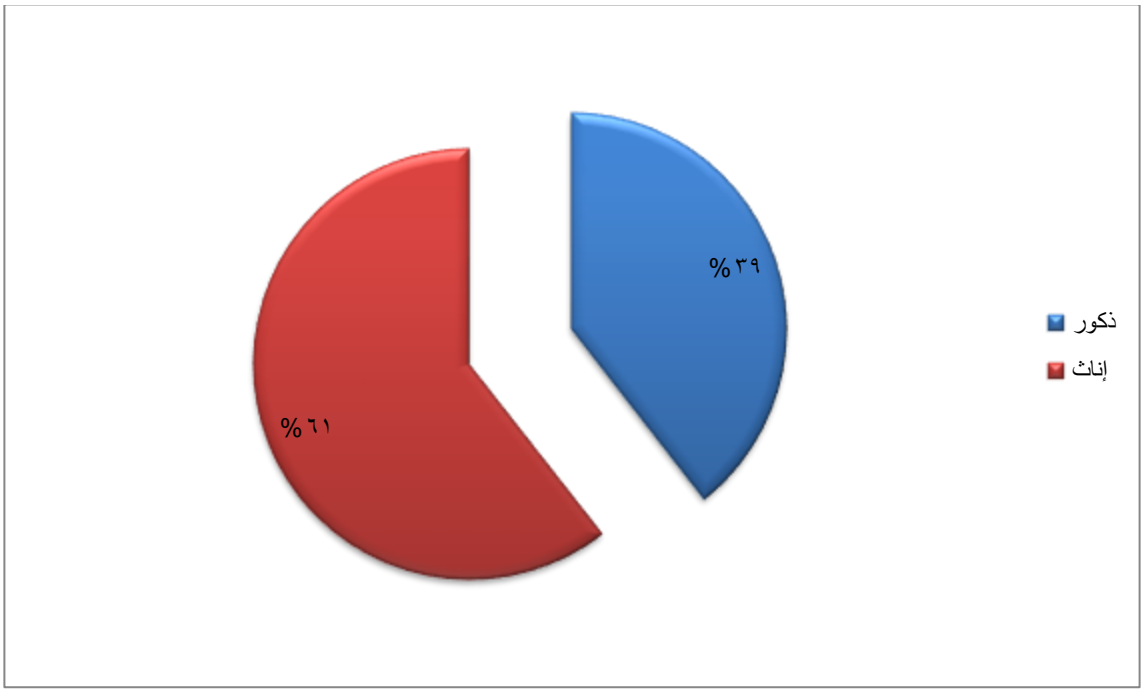
رابعاً: مجتمع الدراسة

تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة من جميع المديرين والمديرات في مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في العام الدراسي(2021/2020)، والبالغ عددهم(71)مديراً ومديرة، حسب الإحصائيات الصادرة عن مديرية التربية كما في الملحق (6) منهم (28) مديراً و(43) مديرة .على النحو المبين في جدول رقم (1).

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	28	%39
إناث	43	%61
المجموع	71	%100

و فيما يلي الشكل البياني الذي يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



الشكل رقم(1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

ويظهر الشكل أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث في المجتمع الأصلي للدراسة .

خامساً: عينة الدراسة

١-العينة الاستطلاعية

اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل لدراسة واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وعلاقته بالأداء الإداري .قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية استطلاعية مكونة من (20) مديراً ومديرة مدرسة من مجتمع مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق وذلك للتحقق من صدق وثبات الاستبانة كأداة بحث أساسية في هذه الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة والمبينة لاحقاً في هذا الفصل .

٢-العينة الحقيقية الفعلية:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، وذلك بعد طرح العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (20) مديرو مديرة من المجتمع الأصلي البالغ عدده (71) مدير ومديرة.

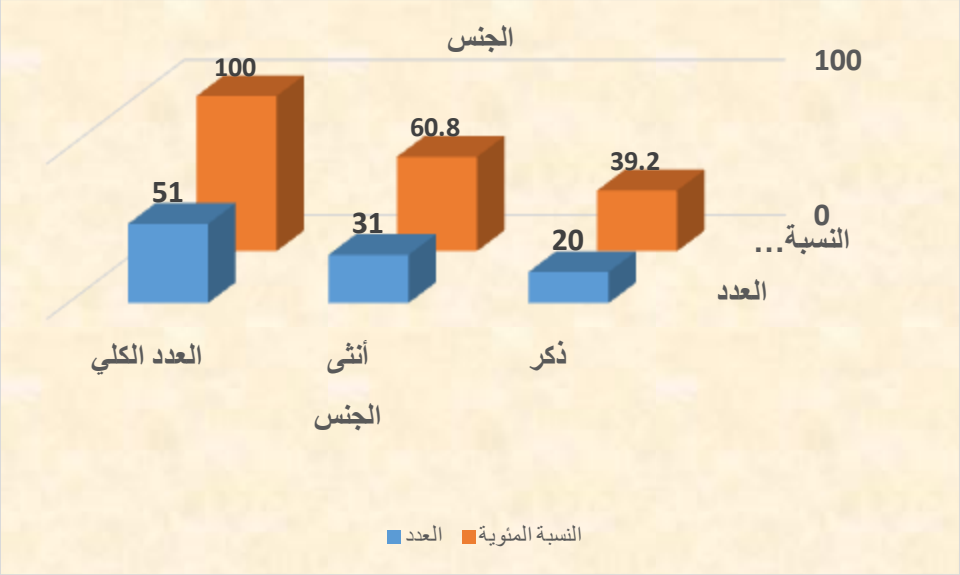
والجدول(2) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة (الجنس ،المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ،عدد الدورات التدريبية).

الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	39.2
	أنثى	31	60.8
	العدد الكلي	51	100.0
المؤهل العلمي	إجازة	27	52.9
	دبلوم	24	47.1
	العدد الكلي	51	100.0
سنوات الخدمة الإدارية	أقل من 5 سنوات	14	27.5
	من 5 إلى 10 سنوات	33	64.7
	أكثر من 10 سنوات	4	7.8
	العدد الكلي	51	100.0
عدد الدورات التدريبية	دورات 3- 6 من	34	66.7
	أكثر من 6 دورات	6	11.8
	العدد الكلي	51	100.0

يلاحظ من الجدول (2) أن عينة الدراسة فيها نسبة أعداد الإناث أعلى من نسبة أعداد الذكور لأن الحاصلين على الإجازة الجامعية نسبتهم أعلى من الحاصلين على دبلوم التأهيل التربوي ،وسنوات الخدمة الإدارية من(5-10) سنوات هي النسبة الأعلى ،ونسبة الحاصلين على أكثر من ٦دورات تدريبية هي النسبة الأعلى.

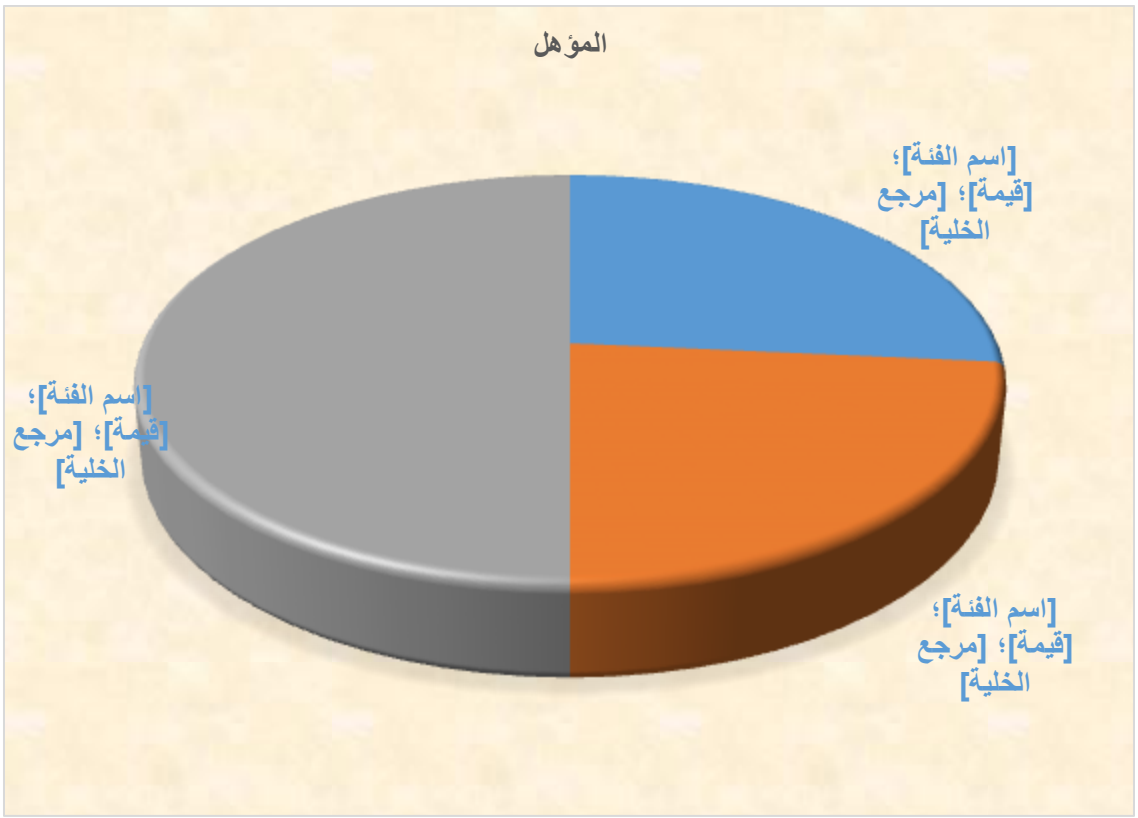
والشكل الآتي يوضح توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:



الشكل رقم(2) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

ويظهر في هذا الشكل أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث في المجتمع الأصلي للدراسة.

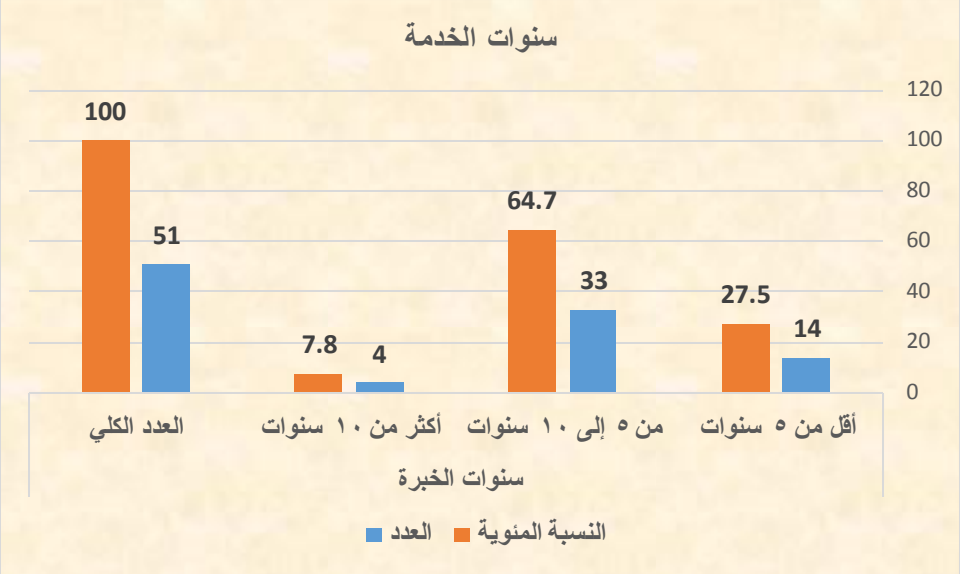
ويوضح الشكل الآتي توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي :



الشكل رقم (3) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يلاحظ من الشكل رقم (3) أن نسبة الحاصلين على شهادة الإجازة الجامعية أكثر من الحاصلين على شهادة دبلوم التأهيل التربوي .

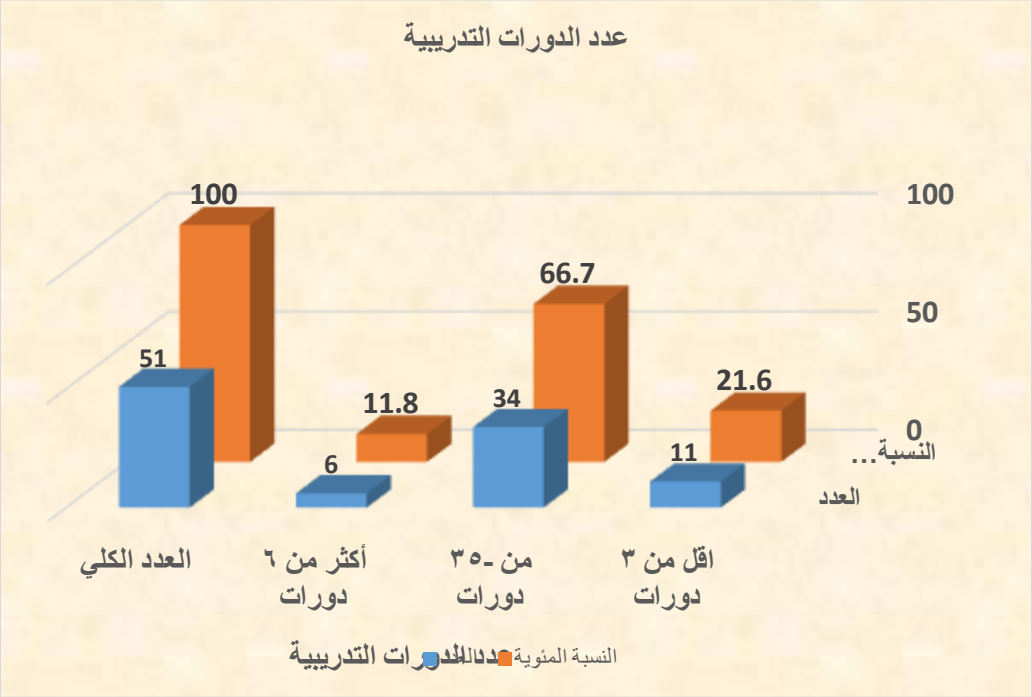
أما الشكل رقم (4) فيوضح توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة الإدارية:



الشكل رقم (4) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة الإدارية .

يلاحظ من الشكل رقم (4) أن نسبة الحاصلين على أكثر من 10 سنوات خدمة نسبتهم أقل في المجتمع الأصلي ،بينما الحاصلون على أقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم 27.5 وهي قليلة بالنسبة للحاصلين على من 5-10 سنوات والتي بلغت نسبتهم 64.7.

ويوضح الشكل رقم(5) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية :



الشكل رقم (5) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

يلاحظ من الشكل رقم (5) أن الحاصلين على أقل من 3 دورات نسبتهم قليلة في المجتمع الأصلي أما الحاصلين على (3-6) دورات تدريبية فقد كانت نسبتهم عالية في المجتمع الأصلي.

سادساً: الشروط السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات) :

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق: تم التحقق من الصدق وفق ثلاث طرائق:

١-**صدق المحتوى:** عُرِضَت الاستبانة – في صورتها الأولية المؤلفة من (94) عبارة–على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم،

وكان من نتائج العرض على المحكمين :

١-تصويب بعض البنود اللغوية.

٢- إعادة صياغة بعض االبنود.

٣-اختصار بعض البنود.

وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم الوصول إلى استبانة مؤلفة من (96) عبارة. والملحق رقم (3) يشير إلى الجدول الذي يوضح أمثلة لبعض بنود الاستبانة قبل التعديل وبعده.

- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) من أفراد عينة الدراسة وهم من خارج عينة الدراسة الرئيسة، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانة، ووضوح بنودها، وسهولة فهمها وتعديل البنود غير الواضحة، ومعرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء التطبيق حتى يتم ضبطها وتلافيها عند التطبيق اللاحق للاستبانة، وللتحقق من صدقها وثباتها وبعد ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية الملحق رقم (2) جاهزة ليتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

٢-الصدق البنيوي:

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (3) معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الاتصال التنظيمي

المحور الأول: الاتصال التنظيمي							
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المجال الأول الاتصال الصاعد		11	.443**	21	.673**	31	.454**
1	.685**	المجال الثاني الاتصال النازل		22	.562**	32	.546**
2	.514**	12	.432**	23	.365**	33	.673**
3	.492**	13	.543**	24	.598**	34	.562**
4	.540**	14	.509**	25	.545**	35	.554**
5	.442**	15	.564**	26	.687**	المجال الثالث الاتصال القطري	
6	.560**	16	.456**	27	.556**	36	.534**
7	.535**	17	.561**	28	.456**	37	.557**
8	.464**	18	.431**	29	.691**	38	.422**
9	.484**	19	.574**	المجال الثالث الاتصال الافقي		39	.546**
10	.587**	20	.375**	30	.435**		

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01)**

يتبين من الجدول (3)أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 و0.05).

الجدول (4) معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الأداء الإداري لمدير المدرسة

المحور الثاني: الأداء الإداري لمدير المدرسة							
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المجال الأول المهام الإدارية للمدير		55	.453**	70	.487**	المجال الرابع الصعوبات التي يواجهها المدير	
40	.435**	56	.562**	71	.563**	85	.366**
41	.576**	57	.439**	72		86	.467**
42	.433**	58	.427**	73	.532**	87	.472**
43	.412**	المجال الثاني المهام الفنية للمدير		المجال الثالث العلاقات الانسانية للمدير		88	.387**
44	.487**	59	.563**	74	.634**	89	.389**
45	.612**	60	.554**	75	.478**	90	.588**
46	.671**	61	.563**	76	.471**	91	.569**
47	.378**	62	.498**	77	.563**	92	.489**
48	.409**	63	.452**	78	.564**	93	.376**
49	.501**	64	.563**	79	.452**	94	.467**
50	.639**	65	.671**	80	.463**	95	.387**
51	.398**	66	.467**	81	.564**	96	.377**
52	.472**	67	.456**	82	.487**		
53	.540**	68	.498**	83	.499**		
54	.798**	69	.490**	84	.588**		

يتبين من الجدول (4) أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المجال الذي تنتمي إليه في محور الأداء الإداري لمدير المدرسة لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.01 و0.05). هذا يدل على وجود ارتباط إيجابي ودال إحصائياً بين المجموع الكلي والفقرات المكونة لها ،مما يدل على أن الاستبانة متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله وتتسم بالصدق الداخلي.

الجدول (5) معاملات ارتباط مجالات الاستبانة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه والمحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور الأول: الاتصال التنظيمي		المحور الثاني: الأداء الإداري لمدير المدرسة		الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق	
مجالات المحور الأول	الارتباط بالدرجة الكلية	مجالات المحور الثاني	الارتباط بالدرجة الكلية	محاور الاستبانة	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
المجال الأول الاتصال الصاعد	.851**	المجال الأول المهام الإدارية للمدير	.438**	الاتصال التنظيمي	.883**
المجال الثاني الاتصال النازل	.577**	المجال الثاني المهام الفنية للمدير	.493**		
المجال الثالث الاتصال الأفقي	.765**	المجال الثالث العلاقات الإنسانية للمدير	.463**	الأداء الإداري لمدير المدرسة	.891**
المجال الرابع الاتصال القطري	.656**	المجال الرابع الصعوبات التي يواجهها المدير	.579**		

يتبين من الجدول (5)أن معاملات ارتباط مجالات المحور الأول والثاني مع الدرجة الكلية للمحاور ومحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة(0.01 و0.05).

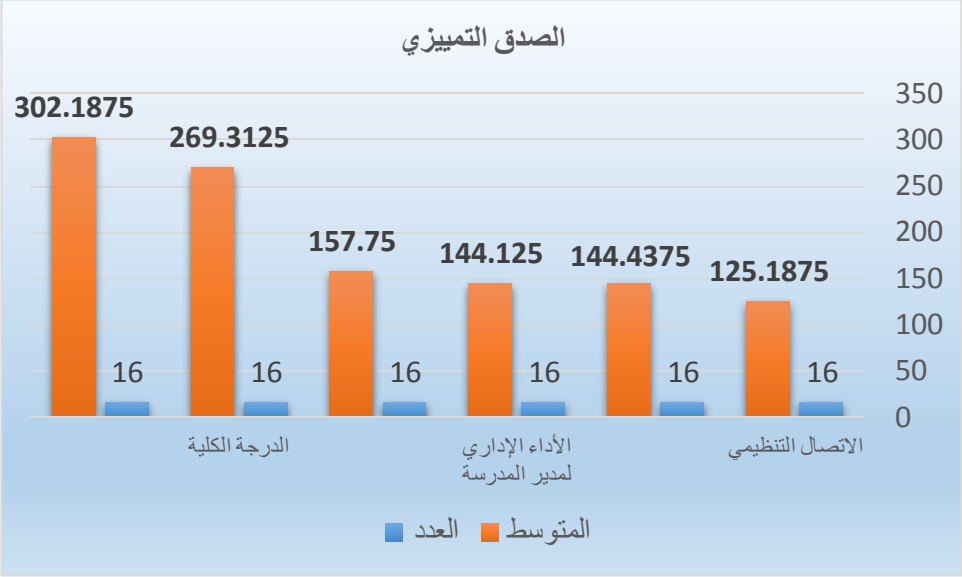
-الصدق التمييزي:

الصدق التمييزي: مفهوم كمي إحصائي يعبر عنه بلغة العدد عن درجة تلك الحساسية ومدى قدرة البنود على التميز أو التفريق بين الأفراد في ذلك الجانب أو المظهر من السمة التي يتصدى لقياسها ولاشك **أن** القدرة التمييزية للبنود تتصل مباشرة بصدق تلك البنود ونجاحها في قياس ما وضعت لقياسه وذلك من خلال قياس الفئات المتطرفة في المقياس نفسه.

الجدول (6) الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة

محاور الاستبانة	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت ستودينت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
الاتصال التنظيمي	الدنيا	16	125.1875	6.54440	-10.872-	30	.000	دال
	العليا	16	144.4375	2.70724				
الأداء الإداري لمدير المدرسة	الدنيا	16	144.1250	6.64204	-4.939-	30	.000	دال
	العليا	16	157.7500	8.81287				
الدرجة الكلية	الدنيا	16	269.3125	9.67966	-9.517-	30	.000	دال
	العليا	16	302.1875	9.86049				

يتبين من الجدول(6) أن القيمة الاحتمالية كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي توجد فروق بين متوسطات الفئتين العليا والدنيا لصالح الفئة العليا على المحورين والدرجة الكلية أي أن الاستبانة تتصف بالصدق التمييزي بدلالة الفئات المتطرفة.



الشكل رقم (6) متوسطات الصدق التمييزي لدرجات أفراد العينة

يُلاحظ من هذا الشكل أن هناك فروقاً بين متوسطات الفئتين العليا والدنيا لصالح الفئة العليا ،أي أن الاستبانة تتصف بالصدق التمييزي.

الثبات: تم التحقق من ثبات الاستبانة وفق طريقتين وهما:

١-**ثبات التجزئة النصفية:** تم استخراج معامل ثبات التجزئة النصفية لبنود كل بعد من أبعاد الاستبانة ومحاورها وصحح معامل الثبات باستخدام معادلة سيبرمان- براون، والجدول (8) يوضح قيمة هذا المعاملات.

٢-**ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:** تم حساب الاتساق الداخلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول (8) يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول (7) معاملات ثبات الاستبانة

المحور الأول: الاتصال التنظيمي		المحور الثاني: الأداء الإداري لمدير المدرسة	
مجالات المحور الأول	ألفا كرونباخ	مجالات المحور الثاني	التجزئة النصفية
المجال الأول الاتصال الصاعد	0.733	المجال الأول المهام الإدارية للمدير	0.710
المجال الثاني الاتصال النازل	0.753	المجال الثاني المهام الفنية للمدير	0.781
المجال الثالث الاتصال الأفقي	0.7 43	المجال الثالث العلاقات الإنسانية للمدير	0.788
المجال الرابع الاتصال القطري	0.783	المجال الرابع الصعوبات التي يواجهها المدير	0.769
الدرجة الكلية	0.753	الكلية الدرجة	0.762

يلاحظ من الجدول(7) أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ كانت جيدة للمحاور والدرجة الكلية، وقد بلغت قيمته للمجال الأول (0.733) والمجال الرابع (0.783). ويلاحظ من الجدول أن قيم معامل ثبات التجزئة النصفية كانت جيدة للمحاور والدرجة الكلية، وقد بلغت قيمته للمجال الأول (0.710) والمجال الثالث (0.788)، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة. وبالتالي فإن الاستبانة قد أصبحت صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

الاستبانة في صورتها النهائية:

تكونت استبانة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق في صورتها النهائية من (96) بنداً موزعة إلى قسمين ،الأول خاص

بالاتصال التنظيمي ومجالاته وهي: الاتصال الصاعد، والاتصال النازل ،والاتصال الأفقي ،والاتصال القطري)،والثاني مخصص لمجالات الأداء الإداري الأربعة وهي : المهام الإدارية للمدير ،والمهام الفنية للمدير ،والعلاقات الإنسانية للمدير ،والصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري. مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة ،متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

الجدول (8)مجالات الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية

الاستبانة	مجالاتها	عدد البنود	أرقام البنود
الاتصال التنظيمي	الاتصال الصاعد	11	1-11
	الاتصال النازل	18	12-29
	الاتصال الأفقي	6	30-35
	الاتصال القطري	4	36-39
الأداء الإداري	المهام الإدارية للمدير	19	40-58
	المهام الفنية للمدير	15	59-73
	العلاقات الإنسانية	11	74-84
	الصعوبات التي يواجهها المدير	12	85-96

سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة:

حصلت الباحثة على موافقة مديرية التربية في دمشق من أجل السماح لها بتطبيق الجانب الميداني من دراستها في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق الموضحة في الملحق رقم (5) وذلك كما يلي :

- قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق من 20/9/2020 وحتى 29/10/2020 من الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2021.

استغرقت فترة توزيع الاستبانات على مديري عينة الدراسة من التعليم الثانوي العام حوالي الشهر ونصف .وتم توزيعها على المديرين بشكل كامل على الرغم من المعوقات التي واجهت الباحثة منها: وجود إجابتين للبند نفسه وضيق وقت المدير والذي قام بتأجيل حل الاستبانة إلى يوم آخر ،كما قيام عدد من الميرين بتكليف الموجهين التربويين بحلها نظراً لغيابهم عن المدارس ،أو لانشغالهم بأعمالهم الإدارية المتراكمة بشكل يومي.

ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

*** التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية :(Frequency ,Percentages, Mean and Standard deviation)**

***معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient):**

*اختبار ت ستيودنت للعينات المستقلة(**Independent Samples T-Test**) :

*** اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)**

***اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA):**

***اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة:**

خلاصة الفصل:

تعد إجراءات الدراسة وأدواتها العمود الفقري لأية دراسة علمية ،فقد تم في هذا الفصل تحديد أهداف الدراسة الميدانية ،والمجتمع الأصلي للدراسة وعينته ،والتعريف بالمنهج الذي تم اتباعه في هذه الدراسة ومن ثم التطرق إلى أداة الدراسة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة ،وبعدها تم الانتقال للتحقق من الشروط السيكومترية للأداة من خلال تطبيق شروط الصدق الظاهري للمحكمين والصدق التميزي والاتساق الداخلي للاستبانة ومن الشروط ثبات بنود الاستبانة للتأكد من معاملات ثباتها وذلك من خلال استخراج ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية ثم الانتقال إلى إجراءات تطبيق الدراسة ، وصولاً إلى القوانين الإحصائية المستخدمة تمهيداً لتفريغ النتائج ومعالجتها إحصائياً ،كما ستعرض مفصلاً في الفصل القادم .

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد

أولاً: النتائج الخاصة بالإجابة على أسئلة الدراسة وتفسيرها

ثانياً: النتائج الخاصة باختبار الفرضيات وتفسيرها

ثالثاً: نتائج الدراسة

رابعاً: مقترحات الدراسة

تمهيد:

تناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من تطبيق أداة الدراسة على عينتها من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، عبر الإجابة عن أسئلتها واختبار صحة فرضياتها ،كما يناقش النتائج التي توصلت إليها الدراسة ويفسرها في ضوء الأدب التربوي والنفسي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها ، ثم وصولاً إلى ملخص نتائج الدراسة، والمقترحات التي توصلت إليها.

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة ونتائجها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، ولتحديد درجة الموافقة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4÷5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحـــد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

1- من (1-1.80)ضعيفة جداً.
2- أكبر من (1.81-2.60) ضعيفة.
3- أكبر من (2.61-3.40)متوسطة.
4- أكبر من (3.41-4.20) كبيرة.
5- أكبر من (4.21-5) كبيرة جداً.

لحساب درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق، تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بند ثمَّ لكل محور وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (9) تقدير درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
1-1.80	ضعيفة جداً
1.81-2.60	ضعيفة
2.61-3.40	متوسطة
3.41-4.20	كبيرة
4.21-5	كبيرة جداً

-بالنسبة للمحور الأول المطبق على مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق:

الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق لمجالات الاستبانة

المحور الأول الاتصال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب المجالات حسب الأهمية
المجال الأول: (الاتصال الصاعد)	3.3600	0.54087	متوسطةً	3
المجال الثاني: (الاتصال النازل)	3.5479	0. 21053	كبيرة	2
المجال الثالث: (الاتصال الأفقي)	3.5620	0.25377	كبيرةً	1
المجال الرابع: (الاتصال القطري)	2.4755	0.917	ضعيفة	4
الدرجة الكلية	3.2362	0.4775	متوسطة	

يُلاحظ من الجدول(10) أنَّ مستويات جميع مجالات استبانة درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق كانت ضمن مستوى درجة الممارسة (متوسطة وكبيرة) حسب إجابات أفراد الدراسة من المديرين ، وهذه النتيجة تشير إلى فاعلية شبكة الاتصالات في النظام التعليمي وكفاءة المديرين في استخدام أساليب الاتصال المناسبة وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي مديرية التربية الدائم إلى تطوير وتحسين عملية الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس

من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة لجميع عامليها حول الموضوع , وحرص مديرية التربية على تقديم الوعي لمديري المدارس بضرورة تحسين مهارات الاتصال التنظيمي لديهم مع جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية وفي كافة الاتجاهات من أجل تنفيذ الأعمال الإدارية والفنية بفاعلية ويسر باتجاه تحقيق الأهداف التربوية. خضوع جميع المديرين إلى نظام تقييم أداء موحد من مديرية التربية ،تكون مهارات الاتصال والتواصل أحد محاوره الأساسية، ومن ثمّ فإن جميع المديرين يسعون لتحسين مهارات الاتصال والتواصل لديهم مما ينعكس إيجابيا على عملهم وعلى درجات تقديراتهم للواقع التنظيمي لديهم. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة حمدونة (2014) و دراسة (المطرفي ٢٠١٢ وأبو رحمة٢٠١٢) و(Madu, 2007) ,(Gunbai, 2003) والتي أكدت كل منها فعالية الاتصال الإداري بدرجة كبيرة لدى عينات دراساتهم. وقد جاء المجال الثالث (الاتصال الأفقي) في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.56) وهذا ما يعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص والتي تؤكد أهمية الاتصال الأفقي بين المديرين من خلال التنسيق والتعاون والأنشطة المشتركة.

وتختلف مع دراسة حمدونة التي جاء فيها الاتصال الأفقي في المرتبة الثالثة . وجاء في المرتبة الثانية المجال الثاني (الاتصال النازل) وبدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.54) وذلك لأنه يتضمن عمليات اتصال تتوقف على المدير نفسه بالدرجة الأولى، فهو المرسل هنا وهو مصدر المعلومات للعاملين معه في المدرسة، لذا فهو أسهل اتجاهات الاتصال بالنسبة له، ومن ثمّ فإن إمكانية السيطرة على تلك العمليات تعتمد عليه .كما يعكس ذلك اهتمام المديرين بالاتصال النازل وتعزيز طرقه وأساليبه مع العاملين معهم من أجل سير العملية التربوية وتحقيق أهدافها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المطرفي، 2012)التي أبرزت أهمية الاتصال مع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية وتختلف مع دراسة حمدونة التي جاء فيها الاتصال النازل في المرتبة الأولى . وقد جاء المجال الأول (الاتصال الصاعد) في المرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.36) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذا الاتصال يقتصر على اتصال المديرين مع المستويات الإدارية العليا واطلاعهم على شؤون المدرسة المختلفة من خلال الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وتقارير عن الأداء والمقترحات والشكاوى وطلبات المساعدة وهذه الأمور لا تتم بشكل دائم. بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال الرابع (الاتصال القطري) بدرجة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.47) وهذه الدرجة تشير إلى قلة

امتلاك المديرين مهارات اتصال وتواصل جيدة ووجود علاقات شخصية تفاعلية مع موظفين آخرين غير موجودين ضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التربية وذلك بسبب ضعف تشجيع مديرية التربية على تحسين الاتصال والتواصل وتشجيعه بين موظفيها من كافة الدوائر لزيادة فعالية الأداء وهذا يتفق مع دراسة حمدونة (2014) التي جاء الاتصال القطري أيضاً في المرتبة الأخيرة.

- **المحور الأول الاتصال التنظيمي وينقسم إلى المجالات الآتية:**

- **(المجال الأول الاتصال الصاعد):**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال الاتصال الصاعد والدرجة الكلية، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي في مدينة دمشق على المجال الأول (الاتصال الصاعد)

المحور الأول الاتصال التنظيمي					
م	المجال الأول: الاتصال الصاعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
1	أرسل التقارير والإحصائيات إلى مديرية التربية في الموعد المناسب عبر البريد.	3.4510	1.17156	كبيرة	4
2	أرسل تقارير سنوية مطبوعة إلى مديرية التربية عبر سير العمل في المدرسة	3.4706	.90228	كبيرة	3
3	أشارك بفاعلية خلال اللقاءات التي تجريها مديرية التربية.	2.9608	1.03848	متوسطةً	11
4	ألتزم بقرارات مديرية التربية	3.2549	1.11073	متوسطة	9
5	أتواصل مع مدير التربية عندما تواجهني بعض المشكلات المدرسية.	3.3922	1.04074	متوسطة	6
6	أتعاون مع المدرسين عند إعداد الخطة المدرسية.	3.5490	.90142	كبيرة	1

7	أتواصل مع مديرية التربية للاستفسار عن بعض المراسلات غير الواضحة.	3.1961	.93850	متوسطةً	10
8	أحرص على دقة المعلومات المرسلة عبر البريد إلى مديرية التربية.	3.5294	1.13759	كبيرة	2
9	أتواصل مع مديرية التربية في تأمين حاجات المدرسة المادية (أدوات مخبرية-وسائل تعليمية-أجهزة تعليمية حديثة)	3.4118	1.06163	كبيرة	5
10	أرسل كتاباً بشكاوى الطلبة إلى مديرية التربية المتعلقة (بالبناء-التدفئة-الإضاءة)	3.3725	1.05756	متوسطة	7
11	أتقدم بمقترحات عملية وبناءة التي وضعت بالمشاركة مع المدرسين إلى موقع مديرية التربية الإلكتروني.	3.3725	.99922	متوسطة	8
الدرجة الكلية		3.3600	.54087	متوسطة	

يتبين من الجدول (11) أن درجة الموافقة على المجال الأول الاتصال الصاعد ككل كانت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.3600)، كما يتضح أن بنود مجال الاتصال الصاعد التي حصلت على أعلى تقدير، هي على الترتيب:(أتعاون مع المدرسين عند إعداد الخطة المدرسية، أحرص على دقة المعلومات المرسلة عبر البريد إلى مديرية التربية، أرسل تقارير سنوية مطبوعة إلى مديرية التربية عبر سير العمل في المدرسة)،إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(3,54-3.47) وهي تقع ضمن درجة التقدير (كبيرة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على مشاركة المدرسين في إعداد خطة مدرسية بما يرضي المدرسين ويحقق الأهداف المدرسية وحسن سير العملية التعليمية بالشكل الأمثل واهتمام مدير المدرسة بدقة وصحة المعلومات المرسلة كبيانات أو إحصائيات والتي تشكل الأساس لإجراءات مستقبلية كما وتفسر الباحثة ذلك تأكيد مدير التربية المستمر على استقبال معلومات صحيحة وتسلمها من المديرين في وقت محدد، علاوة على قيامها بتدقيق المعلومات ومراجعة المديرين في الأخطاء التي يتم اكتشافها، مما يدفعهم إلى مراجعتها جيدا قبل إرسالها. وحرص مدير المدرسة على اطلاع مديرية التربية على سير العمل في مدرسته لتزويده بملاحظاته وتقديم ما يلزم لتحقيق الجودة نحو العملية التربوية والحصول على نواتج ومخرجات تتمتع بكفاءة عالية . أما البنود التي حصلت على أقل درجة تقدير ،فهي على الترتيب :(ألتزم بقرارات مديرية التربية ،أتواصل مع مديرية التربية للاستفسار عن بعض المراسلات غير الواضحة ،أشارك بفاعلية خلال اللقاءات التي تجريها مديرية التربية." "إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,25-2,96) ، وهي تقع ضمن درجة التقدير(متوسطة)

ويفسر ذلك بأن مدير المدرسة في ظل الأوضاع الحالية ونتيجة انتشار وباء كورونا يمكنه تجاوز القرارات التي تتعارض مع الصحة العامة للطلاب والعاملين في المدرسة من النشاطات الجماعية ،أو العمل ضمن الفرق. وحرص مدير المدرسة على مصلحة مدير التربية في إشغاله بأمور قد لا تكون على درجة كبيرة من الأهمية ،كما تعزى إلى ضيق وقت المدير في قيامه وانشغاله بالمهام الإدارية في مدرسته، و على التعاون الذي يبديه مدير التربية للوصول إلى تحقيق الأهداف المدرسية والتي تصب في مصلحة الطالب.

- **(المجال الثاني الاتصال النازل):**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المدراء لكل بند من بنود مجال الاتصال النازل والدرجة الكلية، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الثاني (الاتصال النازل)

المحور الأول الاتصال التنظيمي					
م	المجال الثاني: الاتصال النازل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
12	أنظم اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة.	3.4706	1.04600	كبيرة	14
13	أجري لقاءات فردية مع العاملين وأوضح القرارات الصادرة عن الجهات العليا..	3.5490	.87895	كبيرة	10
14	أتعاون مع العاملين في حل مشكلاتهم عبر تواصلي الدائم معهم.	3.5490	.90142	كبيرة	11
15	أحرص على التوافق بين رسائلي الشفوية والمكتوبة الموجهة إلى العاملين.	3.5882	1.02326	كبيرة	6
16	أرسل التوجيهات اللازمة إلى العاملين في المدرسة عبر الهاتف	3.5882	.77914	كبيرة	7
17	أضع قاعدة بيانات تهم العاملين في المدرسة بلغة واضحة ومحددة تربوية.	3.6275	.89355	كبيرة	5

18	أوفر للعاملين في المدرسة نشرات تربوية متنوعة	3.3529	1.12825	متوسطةً	17
19	أفوض بعض المسؤوليات إلى المعاونين كتابة	3.5882	.89836	كبيرة	8
20	أفوض بعض المسؤوليات إلى المعاونين هاتفياً في حال تغيبي عن المدرسة	3.4706	.90228	كبيرة	15
21	أحدد المهام المفوضة إلى المدرسين كتابة	3.5490	.98618	كبيرةً	12
22	أحدد المهام المفوضة إلى المدرسين شفوياً	3.5882	.80440	كبيرة	9
23	أوفر للطلبة نشرات تربوية متنوعة	3.6471	1.03583	كبيرة	3
24	أجري لقاءات جماعية مع الطلبة	3.4118	.87582	كبيرة	16
25	أجري لقاءات فردية مع بعض الطلبة	3.7647	.90749	كبيرة	1
26	أصنع ملصقات جدارية تحض على نظافة المدرسة	3.2157	.96569	متوسطة	18
27	أتواصل مع أولياء الأمور هاتفياً	3.4902	.92461	كبيرة	13
28	أشجع أولياء الأمور بإبداء مقترحاتهم عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة.	3.6471	.84436	كبيرة	4
29	أعمل على تلبية حاجات العاملين أثناء تواصلي معهم.	3.7647	.92926	كبيرة	2
الدرجة الكلية		3.5479	.21053	كبيرة	

يتبين من الجدول (12)أن درجة الموافقة على المجال الثاني الاتصال النازل ككل كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.5479)، وبالنسبة لأعلى ثلاثة بنود فكانت حسب الترتيب الأتي: (أجري لقاءات فردية مع بعض الطلبة، أعمل على تلبية حاجات العاملين أثناء تواصلي معهم، أوفر للطلبة نشرات تربوية متنوعة ،) إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,76-3,64) وهي تقع ضمن درجة الترتيب (كبيرة) تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على التواصل المباشر مع الطلبة، واهتمامه بالاستماع الجيد لهم للحصول على معلومات سليمة من مصدرها الأصلي،,من خلال إجراء لقاءات فردية معهم تتضمن حوارات قيّمة لها أثر كبير في تحسين العملية التعليمية وتعرض للعديد من المشكلات التي تواجه الطلاب والعمل على حلها. أما

البند رقم (2)" جاء في المرتبة الثانية وتفسر الباحثة ذلك بحرص مدير المدرسة على الاستجابة لأغلب حاجات العاملين معه وذلك تسهيلاً منه لقيامهم بأعمالهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة بالشكل الأمثل. وفي هذه النتائج تتفق مع دراسة المطرفي (2012) التي أكدت أهمية المقابلات المباشرة مع المعلمين، ، أما البند رقم (23) فقد جاء في المرتبة الثالثة وتفسر الباحثة ذلك بحرص مدير المدرسة على توفيره نشرات تربوية متنوعة لطلابه (صحية، اجتماعية إرشادية، ثقافية ،ترفيهية) وذلك لتزويد الطلاب بوسيلة تعليمية تربوية جديدة تطلعهم على آخر المستجدات التعليمية الحديثة .أما بالنسبة لأدنى ثلاث بنود فقد كانت حسب الترتيب الآتي: (أصنع ملصقات جدارية تحض على نظافة المدرسة، أوفر للعاملين في المدرسة نشرات تربوية متنوعة ، أجري لقاءات جماعية مع الطلبة) إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(3,41–3,21) وهي تقع ضمن درجة الترتيب(متوسطة) وتفسر الباحثة ذلك أن لدى المدير قناعة كبيرة بأن طلاب المرحلة الثانوية على وعي كافٍ بأهمية النظافة الشخصية للطلاب ونظافة المدرسة بشكل عام، وهذا ما تدعمه النشرات التربوية المتنوعة والملصقات الجدارية التي بدورها تشجع على النظافة وإن ضيق وقت المدير وانشغاله بالأمور الإدارية ،فإن فرص إجراء اللقاءات مع الطلبة تكون قليلة انطلاقاً من أن المرشدين والموجهين هم القائمين على مثل هذه اللقاءات .

- **(المجال الثالث الاتصال الأفقي):**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال الاتصال الأفقي والدرجة الكلية، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (الاتصال الأفقي)

المحور الأول الاتصال التنظيمي					
م	المجال الثالث: الاتصال الأفقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
30	أعرض تجاربي المتميزة إلى زملائي المديرين في المدارس الأخرى.	3.6078	.87358	كبيرة	2
31	أقدم مقترحات بناءة إلى زملائي المديرين.	3.5490	.83220	كبيرة	4
32	أستفيد من خبرات مديري المدارس.	3.4510	1.06421	كبيرة	5
33	أستجيب لدعوات زملائي المديرين في حضور الفعاليات التي تجري في مدارسهم	3.4314	.94350	كبيرة	6
34	أعمل بفاعلية مع مديري المدارس عند تكليفي بمهمة إدارية أو فنية.	3.5686	.80635	كبيرة	3
35	أستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني في التواصل المهني مع زملائي المديرين.	3.7647	.95054	كبيرةً	1
	الدرجة الكلية	3.5620	.25377	كبيرة	

يتبين من الجدول (13)أن درجة الموافقة على المجال الثالث الاتصال الأفقي ككل كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.56)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الممارسة عند الجميع بدرجة موافقة (كبيرة) وبنسب متقاربة ، وقد جاء البند (35)(أستخدم وسائل الاتصال الإلكتروني في التواصل المهني مع زملائي المديرين) في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.76) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص المديرين على بناء علاقات جيدة مع زملائهم باستخدام طرق متعددة منها توظيف وسائل الاتصال الإلكتروني، وذلك يعكس قناعتهم وحرصهم على ضرورة التعاون والتنسيق والتشاور فيما بينهم لاتخاذ قرارات إدارية مهمة أو حل مشكلاتهم.فالعلاقة بين زملائهم المديرين علاقة ديمقراطية يسودها الود والاحترام والتعاون بينما جاء البند (33)(أستجيب لدعوات زملائي المديرين في حضور الفعاليات التي تجري في مدارسهم) في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.43)وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المديرين لديهم تحفظ في إبراز ما قاموا به من خبرات وأنشطة مهنية مميزة، أملًا منهم

في الحصول على أفضل درجة من التقييم من قبل مدير التربية ، أو كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على كاهل المدير مما يتسبب في عدم وجود مساحة من الوقت للإعداد والتنسيق للقاءات مهنية مع زملائه..

- **(المجال الرابع الاتصال القطري):**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال الاتصال القطري والدرجة الكلية، والجدول (14) يبين ذلك:

الجدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الرابع (الاتصال القطري)

المحور الأول الاتصال التنظيمي					
م	المجال الرابع: الاتصال القطري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
36	أحرص على بناء شبكة من العلاقات المهنية مع المدارس الثانوية التابعة لمنظمة الأونروا	2.1569	.88029	ضعيفة	2
37	أحرص على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.	3.6863	.81216	كبيرة	1
38	أوظف الشبكة الإلكترونية في معرفة التجارب التربوية في بلدان العالم.	2.0980	.96447	ضعيفة	3
39	أسعى إلى كسب الخبرة بتواصلي مع العاملين في منظمة الأونروا.	1.9804	1.02937	ضعيفة	4
	الدرجة الكلية للمجال الرابع	2.475	0.917	ضعيفة	
		9.9216	2.62178		

يتبين من الجدول (14)أن درجة الممارسة على المجال الرابع الاتصال القطري ككل كانت بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.47)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة عند البنود (39-38-36) بدرجة موافقة (ضعيفة) وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم وعي المديرين بأهمية التواصل مع مديري مدارس التابعة لمنظمات الأونروا إقامة علاقات مهنية معهم تساعدهم في تحسين واقع المدرسة المهني .وقد جاء البند رقم (37)(أحرص على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.68) مما يدل على حرص المديرين على الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي التربوية في تحسين وتطوير العملية التعليمية وتنويع الأنشطة المدرسية، انطلاقاً من تشجيع مديرية التربية لمديري المدارس للتواصل الفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي.بينما جاء البند (38) (أوظف الشبكة الإلكترونية في معرفة التجارب التربوية في بلدان العالم) بدرجة ممارسة ضعيفة و بمتوسط حسابي (2.09)وتعزو الباحثة النتيجة إلى افتقار بعض المديرين لمهارات التواصل الإلكتروني اللازمة للاتصال مع المدارس الأخرى و هناك قصور في معرفة المديرين بمعلومات أو قاعدة بيانات للاتصال والتواصل مع مديرين من خارج البلاد ، وكذلك شعور بعض المديرين بأن مدارس مدينة دمشق تختلف في ظروفها وأهدافها وبيئتها عن المدارس الأخرى مما يضعف من درجة اهتمامهم بالتواصل مع تلك المدارس. جاء البند (36) أحرص على بناء شبكة من العلاقات المهنية مع المدارس الثانوية التابعة لمنظمة الأونروا بمتوسط حسابي (**2,15**) تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تأكيد مديري المدارس الثانوية في دمشق على ندرة العلاقات التعاونية والمهنية مع منظمة الأونروا ،وأنها تقتصر فقط على مدارس التعليم الأساسي إذ لا يوجد أي نوع من النشاطات التي تقيمها منظمة الأونروا مع مدارس الثانوية العامة والبند (39)(أسعى إلى كسب الخبرة بتواصلي مع العاملين في منظمة الأونروا) في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.98). ويعود السبب إلى أن ضعف هذا التعاون لا ينمي لدى مديري المدارس الرغبة في كسب الخبرة والتواصل مع العاملين في منظمة الأونروا و لا يساهمون في عملية التطوير المهني للمعلمين..

- **المحور الثاني الأداء الإداري وينقسم الى مجالات:**

- **بالنسبة للمحور الثاني المطبق على مديري مدارس الثانوية العامة الأداء الاداري في مدينة دمشق:**

الجدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق لمجالات الاستبانة

المحور الثاني: الأداء الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب المجالات
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	3.4571	.20559	كبيرة	3
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	3.8052	.48181	كبيرة	2
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	4.0463	0.97631	كبيرة	1
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	2.27287	.092913	ضعيفة	4
الدرجة الكلية	3.3953	0.43915	كبيرة	

يُلاحظ من الجدول (15) أنَّ مستويات مجالات استبانة درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للأداء الاداري في مدينة دمشق كانت ضمن مستوى الممارسة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.39) حسب إجابات أفراد الدراسة من المديرين، وهي تتفق مع دراسة (آل علي 2014) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فاعلية تطبيق النظام وأثره في تحسين أداء المديرين في مدارس المنطقة ،ودراسة(العمرات ومحسن 2011) التي بينت أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة ،وأيضاً دراسة (Lamb 2014) التي جاءت تصورات المعلمين والمديرين لنظام تقييم الأداء بدرجة مرتفعة .وتختلف مع دراسة (أبو رزق2012) التي أظهرت انخفاض تقدير نظام تقييم الأداء بينما بينت دراسة (فنسنت 2012)أن فاعلية أداء مديري المدارس ودافعيتهم للعمل جاءت بدرجة متوسطة .ويتبين أن المجال الثالث (العلاقات الإنسانية للمدير) جاء في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (4.04) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قوة التعاون بين المديرين والمعلمين ، و تشجيع المدير للعمل بروح الفريق الواحد، وأنه يستخدم أغلب أنواع الاتصال في تواصله مع العاملين ،و يتواصل مع أولياء الأمور عبر وسائل الاتصال الإلكتروني باستمرار. ، وقد جاء المجال الثاني

(المهام الفنية للمدير) في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.80)، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يعملون على التوفيق بين مهامهم الفنية والإدارية وهذا من شأنه أن يطور المدرسة ويضاف إلى ذلك قيامهم بالزيارات الصفية وتشجيعهم للمبادرات الإبداعية كونها تجمع المجالين الإداري والفني سوية . أما المجال الأول (المهام الإدارية للمدير) فقد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.45) ويرجع السبب في ذلك إلى قيام مديري المدارس بمهامهم وواجباتهم الإدارية بشكل منطقي ومعقول فهم ينظمون السجلات الإدارية ويشاركون المعلمين في اتخاذ القرارات وتزويد المدرسة بوسائل الأمان والسلامة وكلها مهام تقع على عاتقهم ومن شأنها أن تتوج أداء المدير بمزيد من النجاح والاستمرار في العمل. وقد جاء المجال الرابع (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة) في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.27). ويرجع السبب في ذلك إلى أن المديرين قلما يواجهون صعوبات تعيق من أدائهم الإداري فهم لا يجدون صعوبة في تقبل القرارات الوزارية وأن هنالك قصور نوعاً ما في الإمكانيات المادية ويوجد تعاون بين المستويات التربوية العليا بما يخدم أهداف المدرسة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به كلٌّ من الدراسات الآتية: دراسة (آل علي ٢٠١٤) ، ودراسة (محسن ٢٠١١). ودراسة(المسوري ٢٠١٢). كما تتفق مع دراسة (العمرات ٢٠١١).والتـــي ظهرت فيها درجة الأداء الإداري لدى عينة الدراسة بأنها كبيرة.

- **المجال الأول: المهام الإدارية للمدير**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال المهام الإدارية للمدير والدرجة الكلية، والجدول (16) يبين ذلك:

الجدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الأول (المهام الإدارية للمدير)

المحور الثاني: الأداء الإداري					
م	المجال الأول: المهام الإدارية للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
40	أبتعد عن العمل الروتيني داخل المدرسة.	3.5098	.85726	كبيرة	11
41	أنظم السجلات الإدارية بدقة.	3.6471	.77003	كبيرة	3
42	أضع الخطة السنوية للمدرسة قبل بداية العام الدراسي.	3.6863	.90532	كبيرة	2
43	أوزع المواد الدراسية على المدرسين وفقاً لتخصصاتهم.	3.5490	.96569	كبيرة	8
44	أضع الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي.	3.5490	.96569	كبيرة	9
45	أحدد مهام جميع العاملين في المدرسة.	3.3529	.97619	متوسطة	17
46	أحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.4510	.96569	كبيرة	13
47	أعمل على حل المشكلات الإدارية بالتعاون مع العاملين في المدرسة.	3.4510	.83220	كبيرة	14
48	أراعي حضور العاملين في المدرسة في أوقات الدوام المحدد.	3.6471	.77003	كبيرة	4
49	أشجع المدرسين على الالتحاق بالدورات التدريبية	3.7255	.91823	كبيرة	1
50	أعمل على توضيح خطة النشاط المدرسي للعاملين في المدرسة.	3.5882	.98339	كبيرة	7
51	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين في تفويض بعض المهام الإدارية	3.4510	.85589	كبيرة	15

52	أضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية.	3.4902	.88029	كبيرة	12
53	أتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة.	3.6471	.91266	كبيرة	5
54	أراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة.	3.3922	.91823	متوسطة	18
55	أتابع نظافة المدرسة	3.5490	.83220	كبيرة	10
56	أنظم عملية استئذان العاملين في المدرسة.	3.6078	1.02134	كبيرة	6
57	أحرص على تزويد المبنى المدرسي بوسائل السلامة والأمان.	3.4314	1.02479	كبيرة	16
58	أحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة إلكترونياً.	1.9608	.74728	ضعيفة	19
الدرجة الكلية		3.4571	.20559	كبيرة	

يتبين من الجدول (16)أن درجة الموافقة على المجال الأول المهام الإدارية للمدير ككل كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.45)، والذي تألف من (19) بنداً، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة عند البند (54) بدرجة موافقة (متوسطة) والبند (58) بدرجة موافقة (ضعيفة) وأما بقية البنود فقد كانت بدرجة موافقة (كبيرة) وبنسب متقاربة ، وقد جاء البند (49)(أشجع المدرسين على الالتحاق بالدورات التدريبية.) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.72) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص المديرين على ضرورة التحاق المدرسين بالدورات التدريبية التي تعمل على تحسين أدائهم وتطويره والتي تزوده بفهم واسع حول العملية الإدارية وكيفية ممارستها ومواجهة المشكلات وتقديم أفضل الحلول بما يخدم مصلحة المدرسة . أما بالنسبة لأدنى ثلاثة بنود فقد جاء البند رقم (45)" أحدد مهام جميع العاملين في المدرسة." في المرتبة السابعة عشرة وتفسر الباحثة ذلك بحرص مدير المدرسة على تحديد جميع مهام العاملين معه والإشراف عليهم وذلك لتنظيم العمل الإداري بما يخدم أهداف المدرسة ،جاء البند رقم (54)" أراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة " في المرتبة الثامنة عشرة وتفسر الباحثة ذلك لكون المدرسة صغيرة نسبياً ولا توجد المساحات الكبيرة لوضعها ،أو لعدم اهتمام المديرين بهذه

اللافتات لكون الطالب في المرحلة الثانوية واعياً ولا يحتاج إلى من يرشده كما في المراحل المدرسية الدنيا. بينما جاء البند رقم(58) (أحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالمدرسة إلكترونياً) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة نادراً وبمتوسط حسابي (1.96). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرون لا يعتمدون في حفظ المعلومات والبيانات المدرسية على الأجهزة الإلكترونية بل اعتمادهم بشكل كبير على العمل الورقي الروتيني في حفظها، مما يضعف من مهاراتهم الإلكترونية وعدم توظيفها في عملهم الإداري. بينما في دراسة المسوري 2012 فقد تنوع مستوى أداء مديري المدارس لمهماتهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والمرتفع.

المجال الثاني: المهام الفنية للمدير

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال المهام الفنية للمدير والدرجة الكلية، والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الثاني (المهام الفنية للمدير)

المحور الثاني: الأداء الإداري					
م	المجال الثاني: المهام الفنية للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
59	أقوّم أداء المدرسين في المدرسة باستمرار.	3.9216	.84482	كبيرة	4
60	أحرص على الزيارات الصفية بشكل دوري.	3.7843	.75667	كبيرة	8
61	استخدم التقنيات التعليمية الموجودة في المدرسة.	3.8824	1.38054	كبيرة	7
62	أراعي الموضوعية في تقييم أداء العاملين في المدرسة.	3.9804	1.19147	كبيرة	3
63	أزود المدرسين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني.	3.9020	1.06311	كبيرة	6
64	أشجع المدرسين على استخدام الفصحى المبسطة.	3.5882	1.02326	كبيرة	14
65	أشجع المدرسين على إجراء اللقاءات العلمية فيما بينهم ومع المدارس الأخرى.	4.0196	.86000	كبيرة	2
66	أوجه المدرسين إلى تنويع طرائق التدريس.	3.9020	1.17055	كبيرة	5

67	أحث المدرسين على القيام بدورهم في توجيه الطلاب.	3.6275	1.34106	كبيرة	13
68	أشجع المدرسين على الاهتمام والعناية الخاصة بالمتفوقين من الطلاب	3.7255	1.49771	كبيرة	11
69	أشجع المدرسين على استخدام الخدمات البيئية في صنع الوسائل التعليمية المناسبة.	3.7059	1.36080	كبيرة	12
70	أزود المدرسين بنقاط القوة والضعف لديهم.	3.7647	1.47768	كبيرة	9
71	أشجع على روح المبادرة والأفكار الإبداعية لدى المدرسين.	3.7451	1.38337	كبيرة	10
72	أقدم التغذية الراجعة للعاملين في المدرسة في جميع مراحل الأداء.	4.0980	1.18752	كبيرة	1
73	أشجع المدرسين على الالتحاق بدورات برامج الحاسوب.	3.4314	1.18752	كبيرة	15
الدرجة الكلية		3.8052	.48181	كبيرة	

يتبين من الجدول (17) أن درجة الموافقة على المجال الثاني المهام الفنية للمدير ككل كانت بدرجة غالباً وبمتوسط حسابي (3.80)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة للبنود (كبيرة) ،وتفسر الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يكون على توافق دائم بين مهامه الإدارية ومهامه الفنية وكلاهما يكمل الآخر فالمهام الإدارية والمهام الفنية وجهان لعملة واحدة ،وهما أساس انطلاقة المدرسة نحو الأداء الأفضل . وقد جاء البند رقم(72) (أقدم التغذية الراجعة للعاملين في المدرسة في جميع مراحل الأداء) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.09) وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المدير على تقديم العون والمساعدة للعاملين في بعض الظروف من أجل حسن سير عملهم كضرورة لتحقيق أهداف المدرسة . بينما جاء البند (73)(أشجع المدرسين على إجراء اللقاءات العلمية فيما بينهم ومع المدارس الأخرى) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.43). تفسر الباحثة ذلك بحرص المدير على تشجيع المدرسين على مواكبة الانفجار المعرفي والإلكتروني والمعلوماتي بالتحاقهم بالدورات التدريبية الخاصة بالحاسوب مما يقوي لديهم مهاراتهم الإلكترونية التي تسهل عملهم وتجعله متقن. وهي تختلف مع دراسة المسوري 2012 التي أظهرت عدم امتلاك المديرين للمهارات مثل وضع خطط للأنشطة المهنية ،والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار .أما دراسة(ماترزو 2014) التي

أكدت أن تحسين أداء الإدارة المدرسية وتقييم المهارات التي أتقنها المديرون لتسهيل النمو المهني لهم هو الهدف الأساسي لتقييم الأداء.

- **المجال الثالث: العلاقات الإنسانية للمدير**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال العلاقات الإنسانية للمدير والدرجة الكلية، والجدول (18) يبين ذلك:

الجدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (العلاقات الإنسانية للمدير)

المحور الثاني: الأداء الإداري					
م	المجال الثالث: العلاقات الإنسانية للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البنود
74	أهتم بتحسين العلاقة بين المدرسين والطلاب.	4.0980	1.37484	كبيرة	4
75	أتعاون مع العاملين في المدرسة.	3.9412	1.47529	كبيرة	5
76	أركز في الحديث على جوهر الموضوع	3.5490	1.61634	كبيرة	11
77	أحترم وجهات نظر الآخرين.	3.7255	1.61342	كبيرة	10
78	أسعى لرفع الروح المعنوية للمدرسين	3.9020	1.50007	كبيرة	9
79	أحرص على التحاور الإيجابي مع العاملين في المدرسة	4.0392	1.45548	كبيرة	8
80	أشجع العمل بروح الفريق الواحد.	4.0784	1.41199	كبيرة	6
81	أنظم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور.	4.2745	1.28185	كبيرة جداً	3
82	أتواصل مع أولياء الأمور عبر وسائل الاتصال الإلكتروني باستمرار.	4.0588	1.44792	كبيرة	7
83	أستخدم أنواع الاتصال المتاحة في تواصلي مع العاملين في المدرسة	4.3922	1.16753	كبيرة جداً	2
84	أنظم لقاءات دورية مع مؤسسات المجتمع المحلي.	4.4510	1.13690	كبيرة جداً	1
	الدرجة الكلية	4.0463	0.97631	كبيرة	

يتبين من الجدول (18) أن درجة الموافقة على المجال الثالث العلاقات الإنسانية للمدير ككل كانت بدرجة غالباً وبمتوسط حسابي (4.04)، تفسر الباحثة ذلك بحرص مدير المدرسة على تكوين علاقات إنسانية بناءة إيماناً منه بأن لهذه العلاقات أثراً كبيراً في تقدم المدرسة وتطورها وأنها ترسم خطوات تحقيق النجاح وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة . وبالنسبة لأعلى ثلاثة بنود كانت حسب الترتيب:(أنظم لقاءات دورية مع مؤسسات المجتمع المحلي، أستخدم أنواع الاتصال المتاحة في تواصلي مع العاملين في المدرسة، أنظم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور). إذ تراوحت متوسطاتها بين(4.45-4.27) بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، وتفسر الباحثة ذلك إلى حرص مدير المدرسة على أن يكون هناك تواصل ولقاءات بشكل دوري وموسع مع مؤسسات المجتمع المحلي والتي بدورها تعطي للمدرسة قوة في ممارسة مهامها بشكل أفضل بما تقدمه من دعم مادي ومعنوي، واهتمامه بأن يستخدم أنواع الاتصال مع عامليه لضمان حسن سير العملية التربوية، وحرصه على تواصله الدائم مع أولياء الأمور لاطلاعهم على أوضاع أبنائهم وهذا ما يخدم أهداف المدرسة ويحسن من المستوى التعليمي . أما بالنسبة لأدنى ثلاثة بنود فق كانت حسب الترتيب: (أركز في الحديث على جوهر الموضوع أحترم وجهات نظر الآخرين ،أسعى لرفع الروح المعنوية للمدرسين) بدرجة موافقة كبيرة إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.90-3.54). وتفسر الباحثة هذه النتيجة لكون مدير المدرسة يتمتع بعلاقات إنسانية جيدة فإنه يثمن ويقدر وجهات نظر وأفكار العاملين معه ويأخذ بها ،وأنه يفوض الأمور الثانوية للكادر الإداري لمعالجتها بينما هو يركز على الأمور الأساسية لخلق نوع من التوازن بين المهام الإدارية ،كما يعمل المدير على رفع الروح المعنوية لعامليه وذلك من خلال تقديره لظروفهم ومساعدتهم على تخطي المشاكل التي تواجههم وحلها بأنسب الطرق وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(آل علي **2014**) التي أظهرت نتائجها أن لنظام تقييم الأداء نسباً متوسطة في تطوير العلاقات الإنسانية في المدرسة مع الزملاء، و الطلاب ،وأولياء الأمور، ودراسة(المسوري **2012**)التي أظهرت أن مديري المدارس يستخدمون العلاقات الإنسانية في الإدارة بشكل مرتفع .ودراسة(**Lamb 2014**) التي أكدت أن نظام التقييم على دور المدير في التواصل الفعال سواء مع الموظفين ،أو أولياء الأمور ،أو الجماعات المحلية .

- **المجال الرابع: الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة**

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد الدراسة من المديرين لكل بند من بنود مجال الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة والدرجة الكلية، والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الاداري في مدينة دمشق على المجال الثالث (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)

المحور الثاني: الأداء الإداري					
م	المجال الرابع: الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة	ترتيب البنود
85	صعوبة التعامل مع بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.	2.4314	1.04412	ضعيفةً	1
86	استخدام مديرية التربية المركزية المطلقة في إصدار القرارات وآليات تنفيذها.	2.2941	1.11882	ضعيفة	5
87	قصور الإمكانيات المادية المتاحة.	2.2745	1.02134	ضعيفة	7
88	ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري	2.0392	.84760	ضعيفة	12
89	صعوبة العمل بروح الفريق داخل المدرسة.	2.4314	1.15334	ضعيفة	2
90	تعارض الآراء بين المدرسين.	2.2941	1.02556	ضعيفة	6
91	افتقار المدرسة لقاعدة البيانات ومعلومات خاصة بالإدارة.	2.2353	1.08790	ضعيفة	9
92	الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري	2.3333	1.10755	ضعيفة	4

	المدارس.				
93	ضعف التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم.	2.37255	1.094729	ضعيفة	3
94	ضعف تعاون المستويات التربوية العليا مع المشكلات المدرسية	2.1569	.90272	ضعيفة	10
95	انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة.	2.1373	.93850	ضعيفة	11
96	صعوبة تقبل بعض القرارات الوزارية	2.2745	1.11496	ضعيفة	8
الدرجة الكلية		2.27287	.092913	ضعيفة	
		27.2745	4.82940		

يتبين من الجدول(19) أن درجة الموافقة على المجال الرابع الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة ككل كانت بدرجة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.27)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة على البنود بدرجة موافقة (ضعيفة)، وقد جاء البند (85)(صعوبة التعامل مع بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.43)، وذلك يدل على أن التزام المديرين بقوانين العمل المدرسي و قرارات مديرية التربية بما يخدم مصلحة المدرسة يعكس رضاهم وقبولهم لها ،وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وإدارتهم للمدرسة بشكل جيد . بينما جاء البند (88) (ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي (2.03) ، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن امتلاك الجهاز الإداري للخبرات والمهارات الإدارية تجعلهم يمارسون عملهم الإداري بإتقان وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة الإدارية . وهذا ما يختلف مع دراسة (المطرفي ٢٠١٢) التي أكدت على وجود معوقات تتعلق بالمديرين من حيث المبالغة السرية بخصوص الأعمال الإدارية وعدم إشراكهم للمعلمين في اتخاذ القرارات المهمة ، ودراسة (الدعس ٢٠٠٩) والتي أظهرت نتائجها بوجود معوقات تتصل بالعملية الاتصالية ووسيلة الاتصال والتواصل ومعوقات تتعلق بالمديرين والمعلمين .

بالنسبة للمحاور والدرجة الكلية المطبق على مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق:

الجدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدينة دمشق لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية

محاور الاستبانة والدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب المجالات
المحور الأول الاتصال التنظيمي	3.4863	0.34912	كبيرة	1
المحور الثاني: الأداء الإداري	3.3953	0.43915	متوسطة	2
كلي	3.4408	0.39413	كبيرة	

يُلاحظ من الجدول (20) أنَّ المحور الأول (الاتصال التنظيمي) جاء في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (غالباً) وبمتوسط حسابي (3.48)، وقد جاء المحور الثاني (الأداء الإداري) في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (أحياناً) وبمتوسط حسابي (3.39). وأما الدرجة الكلية للاستبانة فقد جاءت بدرجة ممارسة (غالبا) ومتوسط حسابي (3.44) .ويوضح الشكل الآتي المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبانة:

السؤال الثاني : ما العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق ؟

للإجابة عن هذا السؤال اختبرت صحة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون وذلك لدراسة العلاقة بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (21) معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق

	المجال	معامل الارتباط	المحور الأول: الاتصال التنظيمي				
			المجال الأول: (الاتصال الصاعد)	المجال الثاني: (الاتصال النازل)	المجال الثالث: (الاتصال الأفقي)	المجال الرابع: (الاتصال القطري)	الدرجة الكلية للمحور
المحور الثاني: الأداء الإداري لمدير المدرسة	المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	معامل الارتباط	.468**	.530**	.751**	.468**	.556**
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000
	المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	معامل الارتباط	.530**	.413**	.468**	.449**	.597**
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000
	المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	معامل الارتباط	.413**	.442**	.363**	.413**	.407**
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000
	المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	معامل الارتباط	.381**	.861**	.399**	.484**	.531
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000
	الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط	.613**	.396**	.939**	.493**	.603**
		القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000

يتبين من الجدول (21) أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات والمحورين قد كانت جميعها دالة إحصائياً، إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.** فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.603) بقيمة

احتمالية تساوي (0.00)، وهذا ما يؤكد أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال التنظيمي حتى يتمكنوا من تحقيق الأداء الإداري لديهم، لأن الاتصال التنظيمي باتجاهاته الأربعة يسهم إلى حد كبير في تنظيم عمليات الاتصال والتواصل الإداري ويمهد السبيل نحو الأداء الإداري الجيد. كما أن امتلاك المديرين للاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه يسهم بشدة في ارتفاع ثقتهم في أنفسهم ورغبتهم في تقبل كل ما هو جديد وتطوير أدائهم الإداري بما ينعكس إيجابياً على تطوير المدارس وجعلها في مراحل متقدمة من التعليم ومن ثمّ تحقيق أهدافها التي تتضمن تطوير عمل المدير الإداري وتحسين تواصله مع العاملين في المدرسة. وهي بذلك تتفق مع دراسة :(بوعطيط٢٠٠٩) و(قديري٢٠١٨) و(بلغوثي٢٠١٩) و (بوغراب٢٠١٤).التي أكدت جميعها وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري إلا أنها اختلفت في العينة المختارة والتي كان أغلبها عمالاً وموظفين.ومن الجدول(21) نلاحظ أن مجال الاتصال الأفقي تحديداً قد حظي بأعلى معامل ارتباط مع محور الأداء الإداري إذبلغ تقريبا (0.939) ولعل ذلك مرده إلى أن عمليات الاتصال الأفقي من أهم عمليات الاتصال التنظيمي داخل المدرسة، وأكثرها تداولا من مديري المدارس في عملهم الإداري، وتشكل هذه العمليات لب العمل المدرسي والتفاعلات المدرسية بين الإدارة والعاملين ومن ثمّ فهي تؤدي دوراً محورياً في الأداء الإداري. من هنا يمكن القول إن الوضوح في عملية الاتصال التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس وتنوع اتجاهاته وأساليبه وأنماطه ووسائله وتدني معوقاته، يمهد السبيل نحو الإبداع في العمل ويتيح فرص التجديد والابتكار لدى المديرين، ويعزز من مهارات الأداء لديهم.

ثانياً: النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة وتفسيرها:

٢-١-الفرضيات الخاصة بالاتصال التنظيمي :

الفرضية الأولى:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات،

وكانت النتائج كما في الجدول رقم(22):

الجدول (22) نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس

الاتصال التنظيمي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	ذكر	20	36.0500	6.31185	-3.607-	49	.001	دال
	أنثى	31	45.1935	10.11738				
المجال الثاني الاتصال النازل	ذكر	20	63.0500	4.67327	-3.413-	49	.001	دال
	أنثى	31	74.7097	14.76300				
المجال الثالث الاتصال الأفقي	ذكر	20	20.5500	1.43178	-3.337-	49	.002	دال
	أنثى	31	26.0968	7.31826				
المجال الرابع الاتصال القطري	ذكر	20	14.0500	1.31689	-2.881-	49	.006	دال
	أنثى	31	17.4194	5.10408				
الدرجة الكلية	ذكر	20	133.7000	9.53718	-3.889-	49	.000	دال
	أنثى	31	163.4194	33.19616				

يتبين من الجدول (22) أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للمحور الأول قد كانت جميعها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس.**

وعند مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الإناث لأن متوسطها (163.41)أعلى محاور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بالقول: على الرغم من تشابه مديري ومديرات المدارس في حصولهم على الدورات التدريبية أثناء الخدمة فإن هناك تفاوتاً في كيفية تنمية قدراتهم في مختلف المجالات من خلال هذه الدورات لأن خضوعهم للقرارات والتعليمات نفسها الواردة من قبل الإدارة التعليمية أيضاً يؤثر في مدى استجابة الإناث أكثر من الذكور نظراً لالتزامهن فيها. وإن برامج

التدريب والمتابعة والاتصال التي تطبق الآلية نفسها على مديري المدارس من الجنسين تلقى دعماً إيجابياً أكثر من المديرات لاهتمامهن بفكرة التنمية و الميزة التنافسية التي يمتلكها أكثر من الذكور. وهي تختلف مع دراسة (حمدونة ٢٠١٤) و(أبو رحمة٢٠١٢) و(الجعب ٢٠١١) ودراسة (Ilhan Gunbai 2003) والتي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد هناك فروق بين الجنسين. وتتفق مع دراسة (A. Blanchard Gayle٢٠١٢) ودراسة (بو غراب)التي أظهرت نتائجها أن هناك فروقاً لصالح الذكور .ويبين الشكل الآتي الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة حول درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس:

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (23) نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الاتصال التنظيمي	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	إجازة	27	40.3333	11.48578	-2.575-	49	.013	دال
	دبلوم	24	48.5833	11.34409				
المجال الثاني الاتصال النازل	إجازة	27	68.5556	13.27326	-2.276-	49	.027	دال
	دبلوم	24	77.5833	15.05906				
المجال الثالث الاتصال الأفقي	إجازة	27	22.6667	4.04779	-4.074-	49	.000	دال
	دبلوم	24	34.5417	14.54223				
المجال الرابع الاتصال القطري	إجازة	27	15.6296	4.28906	-4.014-	49	.000	دال
	دبلوم	24	25.2500	11.60678				
الدرجة الكلية للمحور الأول	إجازة	27	147.1852	29.04643	-3.524-	49	.001	دال
	دبلوم	24	185.9583	48.19208				

يتبين من الجدول (23)أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للمحور الأول قد كانت جميعها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.وعند مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الدبلوم لأن متوسطها (185,95)أعلى محاور الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية.**

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الاتصال التنظيمي من شأنه أن يحقق التفاعل والتفاهم البناء، لأن المستوى التعليمي الجيد للمدير يساعد على نقل وتحويل الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام والوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المدرسة بكل شفافية ووعي . وهي تختلف مع دراسة (بوعطيط٢٠٠٩) ودراسة حمدونة (٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. و دراسة (أبو رحمة ٢٠١٢) ودراسة (Shahzad Qadeer Khan, ٢٠١١ Hukamdad, Ali,) وتتفق مع دراسة (Ilhan Gunbai 2003) التي أكدت على أن هناك فروقاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كما في الجدول(24) الآتي:

الجدول (24) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الاتصال التنظيمي	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول الاتصال الصاعد	أقل من5	14	39.6429	12.56740
	من 5 إلى10	33	63.2121	20.38038
	أكثر من10	4	88.5000	16.03122
	كلي	51	58.7255	22.54957
المجال الثاني الاتصال النازل	أقل من5	14	69.9286	14.06285
	من 5 إلى10	33	85.2727	14.89184
	أكثر من10	4	115.0000	10.00000
	كلي	51	83.3922	18.23083

المجال الثالث الاتصال الأفقي	أقل من5	14	23.4286	4.25557
	من 5 إلى 10	33	52.6364	28.70629
	أكثر من10	4	91.2500	24.62214
	كلي	51	47.6471	30.02054
المجال الرابع الاتصال القطري	أقل من5	14	15.2143	4.56034
	من 5 إلى 10	33	43.8485	28.83045
	أكثر من10	4	80.2500	23.24328
	كلي	51	38.8431	29.66167
الدرجة الكلية للمحور الأول	أقل من5	14	148.2143	32.00043
	من 5 إلى 10	33	244.9697	86.94808
	أكثر من10	4	375.0000	61.93545
	كلي	51	228.6078	95.05579

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (25) نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الاتصال التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية.	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	بين المجموعات	9308.427	2	4654.214	13.862	.000	دال
	داخل المجموعات	16115.729	48	335.744			
	كلي	25424.157	50				
المجال الثاني الاتصال النازل	بين المجموعات	6650.683	2	3325.341	16.014	.000	دال
	داخل المجموعات	9967.474	48	207.656			
	كلي	16618.157	50				
المجال الثالث الاتصال الأفقي	بين المجموعات	16637.832	2	8318.916	14.048	.000	دال
	داخل المجموعات	28423.815	48	592.163			
	كلي	45061.647	50				
المجال الرابع الاتصال القطري	بين المجموعات	15501.396	2	7750.698	13.059	.000	دال
	داخل المجموعات	28489.350	48	593.528			

	كلي	43990.745	50				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	185040.830	2	92520.415	16.649	.000	دال
	داخل المجموعات	266739.327	48	5557.069			
	كلي	451780.157	50				

يتبين من الجدول (25)أن قيمة (F) للدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.**

ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار(شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول.(26):

الجدول (26): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الاتصال التنظيمي	(I) سنوات الخدمة	(J) سنوات الخدمة	متوسط الفروق	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	أقل من5	من 5 إلى10	-23.56926-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-48.85714-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-25.28788-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الثاني الاتصال النازل	أقل من5	من 5 إلى10	-15.34416-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-45.07143-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-29.72727-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الثالث الاتصال الأفقي	أقل من5	من 5 إلى10	-29.20779-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-67.82143-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-38.61364-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الرابع الاتصال القطري	أقل من5	من 5 إلى10	-28.63420-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-65.03571-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-36.40152-*	دال لصالح أكثر من10
الدرجة الكلية	أقل من5	من 5 إلى10	-96.75541-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-226.78571-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-130.03030-*	دال لصالح أكثر من10

يُلاحظ من خلال الجدول (26)، والمقارنات البعديّة بين فئات متغيّر سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة على محورالاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية: تبين وجود فروق بين أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات لصالح سنوات الخدمة الأكثر ويفسر ذلك بأن المدير الذي لديه أكثر من ١٠سنوات خدمة يمتلك دافعية وحافز كبير ليؤدي دوره بشكل إيجابي. ووجود فروق بين من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات لصالح أكثر من 10 سنوات على جميع مجـــالات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قوة الخبرة تؤدي دوراً في زيادة عملية الاتصال التنظيمي ،كما أن المديرين الذين لديهم خدمة أكثر من 10سنوات يمتازون بالقدرة اللازمة والمطلوبة للتكيف مع عمليات الاتصال التنظيمي أكثر من زملائهم الذين لـــديهم سنوات خدمة أقل كما أنهم يتمتعون بالنشاط والحيوية في أداء مهامهم .وهي تختلف مع دراســـة (بوعطيط 2009).ودراسة (أبو رحمة2012). و(الجعـــب2011) ودراســـة (Ilhan Gunbai 2003). التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية كما في الجدول (27):

الجدول (27) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الاتصال التنظيمي	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول الاتصال الصاعد	أقل من3	11	53.4545	19.57224
	من 3 ـــ6	34	81.1765	30.90305
	أكبر من6	6	112.1667	16.84538
	كلي	51	78.8431	31.84423
المجال الثاني الاتصال النازل	أقل من3	11	83.1818	22.82463
	من 3 ـــ6	34	103.6176	15.14779
	أكبر من6	6	140.8333	41.13595
	كلي	51	103.5882	26.13287
المجال الثالث الاتصال الأفقي	أقل من3	11	41.7273	31.75875
	من 3 ـــ6	34	77.2353	31.07865
	أكبر من6	6	141.0000	44.03635
	كلي	51	77.0784	42.40747
المجال الرابع الاتصال القطري	أقل من3	11	31.6364	28.28524
	من 3 ـــ6	34	71.0588	33.94286
	أكبر من6	6	122.5000	57.22150
	كلي	51	68.6078	43.60233
الدرجة الكلية	أقل من3	11	210.0000	98.12543
	من 3 ـــ6	34	333.0882	91.40366
	أكبر من6	6	516.5000	79.63856
	كلي	51	328.1176	124.17224

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول(28) الآتي

الجدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الاتصال التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية.	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	بين المجموعات	13938.243	2	6969.122	9.099	.000	دال
	داخل المجموعات	36764.502	48	765.927			
	كلي	50702.745	50				
المجال الثاني الاتصال النازل	بين المجموعات	12903.854	2	6451.927	14.579	.000	دال
	داخل المجموعات	21242.499	48	442.552			
	كلي	34146.353	50				
المجال الثالث الاتصال الأفقي	بين المجموعات	38263.387	2	19131.693	17.778	.000	دال
	داخل المجموعات	51656.299	48	1076.173			
	كلي	89919.686	50				
المجال الرابع الاتصال القطري	بين المجموعات	32666.229	2	16333.115	12.566	.000	دال
	داخل المجموعات	62391.928	48	1299.832			
	كلي	95058.157	50				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	367237.059	2	183618.529	21.832	.000	دال
	داخل المجموعات	403700.235	48	8410.422			
	كلي	770937.294	50				

يتبين من الجدول (28)أن قيمة (F) للدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.**

ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار(شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول (29)الآتي.

الجدول (29): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الاتصال التنظيمي	الدورات (I) التدريبية	الدورات التدريبية (J)	متوسط الفروق	القرار
المجال الأول الاتصال الصاعد	أقل من3	من 3 ـــ6	-27.72193-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-58.71212-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكبر من6	-30.99020-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الثاني الاتصال النازل	أقل من3	من 3 ـــ6	-20.43583-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-57.65152-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكثر من6	-37.21569-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الثالث الاتصال الأفقي	أقل من3	من 3 ـــ6	-35.50802-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-99.27273-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكثر من6	-63.76471-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الرابع الاتصال القطري	أقل من3	من 3 ـــ6	-39.42246-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-90.86364-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكثر من6	-51.44118-*	دال لصالح أكثر من 6
الدرجة الكلية	أقل من3	من 3 ـــ6	-123.08824-*	دال لصالح من 3-6
		أكثر من6	-306.50000-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ6	أكثر من6	-183.41176-*	دال لصالح أكثر من6

يُلاحظ من خلال الجدول (29)، والمقارنات البعديّة بين فئات متغيّر الدورات التدريبية وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الاتصال التنظيمي في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

بالنسبة لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية: تبين وجود فروق بين أقل من 3 دورات ومن 3 إلى 6 دورات وأكثر من6 دورات لصالح الدورات الأكثر وهذا مؤشر على أن الزيادة في حضور دورات تدريبية ينعكس إيجاباً على أداء المدير في زيادة معارفه ومهاراته ويصبح أكثر انتماء إلى بيئة التعلم . ووجود فروق بين من 3 إلى 6 دورات وأكثر من 6 دورات لصالح أكثر من6 دورات على جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور. يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتوجب عليه أن يمتلك مهارات عالية في الاتصال مع العاملين معه في نطاق الإدارة المدرسية لذلك عليه أن يتبع دورات وبرامج تدريبية نوعية مهمتها أن تغذي أفكار المدير في كيفية التواصل وتنظيم علاقاته مع أعضاء الإدارة المدرسية. . ولا يوجد هناك دراسات تتشابه أو تختلف مع هذه الدراسة نظراً لانفراد هذه الدراسة بتناولها لمتغير عدد الدورات التدريبية بالمقارنة مع الدراسات التي تم تناولها في هذه الدراسة. إلا أن هناك دراسات أوصت بعقد دورات تدريبية وورشات عمل حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال ومن هذه الدراسات دراسة قديري 2018، وحمدونة 2014، وأبو رحمة 2012، وبو عطيط 2009، ودراسة إلهان جونباي 2003، ودراسة شاه زاد 2011.

٢-٢-الفرضيات الخاصة بالأداء الإداري:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول(30) الآتي:

الجدول (30) نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس

الأداء الإداري	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	ذكر	20	63.4500	4.03243	-3.671	49	.001	دال
	أنثى	31	67.1290	3.10636				
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	ذكر	20	33.1500	5.35355	-3.115	49	.003	دال
	أنثى	31	38.8387	6.93348				
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	ذكر	20	26.0000	3.41822	-2.126	49	.039	دال
	أنثى	31	30.2258	8.42896				
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	ذكر	20	26.9500	4.97864	-2.694	49	.010	دال
	أنثى	31	34.3871	11.64382				
الدرجة الكلية	ذكر	20	149.5500	9.16214	-4.905	49	.000	دال
	أنثى	31	170.5806	17.66121				

يتبين من الجدول (30)أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للمحور الثاني قد كانت جميعها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الجنس.**

وعند مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الإناث لأن متوسطها (170,58)أعلى محاور الأداء الإداري والدرجة الكلية.وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن طبيعة النشاطات الإدارية التي تقوم بها المدرسة وتعتمد في ذلك على فئة الإناث بكثرة إضافة إلى نسبة كبيرة من مسابقات التوظيف من نصيب الإناث. إضافة إلى أن جميع المديرين والمديرات يعملون في ظروف عمل متشابهة ، ويخضعون إلى نظام تقييم موحد، إلا أن هناك عدم تقارب في متوسطات درجات تقدير الأداء الإداري لديهم. وهي تتفق مع دراسة (أبورزق٢٠١٢) التي أظهرت وجود فروق لصالح الذكور . وتختلف مع دراسة (أبو سمرة والطيطي٢٠١٥).ودراسة العمرات ودراسة محسن ٢٠١١) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

.للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستيودنت (t–test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول(31) الآتي:

الجدول (31) نتائج اختبار ت-ستيودنت لدلالة الفرق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأداء الإداري	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	إجازة	27	64.8148	3.84345	-3.741-	49	.000	دال
	دبلوم	24	69.6667	5.37034				
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	إجازة	27	33.5185	6.03433	-3.826-	49	.000	دال
	دبلوم	24	40.0833	6.20600				
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	إجازة	27	28.7037	8.03748	-2.589-	49	.013	دال
	دبلوم	24	35.9167	11.70625				
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	إجازة	27	30.4815	11.76818	-2.233-	49	.030	دال
	دبلوم	24	39.0417	15.52692				
الدرجة الكلية	إجازة	27	157.5185	19.51207	-4.738-	49	.000	دال
	دبلوم	24	184.7083	21.47289				

يتبين من الجدول (31)أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للمجالات والدرجة الكلية للمحور الثاني قد كانت جميعها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: **يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وعند مقارنة المتوسطات تبين أن الفروق كانت لصالح الدبلوم لأن متوسطها(184,70) أعلى محاور الأداء الإداري والدرجة الكلية**

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الخبرة العلمية والعملية للمدير التي حققها في أثناء الإعداد في برامج دبلوم التأهيل التربوي والتي جعلتهم أكثر وعياً وحساسية لأمور الإدارة المدرسية نظراً لما يقدمه الدبلوم من التأهيل التربوي حيث يزود أصحابه بالأسس الفلسفية والتربوية والنفسية الخاصة ببعض الاتجاهات المعاصرة في قيادة المؤسسات التربوية. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من الأفضل أن يمتلك مدير المدرسة مؤهلاً علمياً عالياً ،واعتبار الإدارة المدرسية تخصصاً مستقلاً بذاته وليس عملاً عادياً يمكن أن يؤديه أي مدرّس. هو بمثابة المعيار الأساسي لمكانة المدير وقدرته على تطوير أدائه وتحسينه ،ذلك أن المستوى العلمي للمدير يكسب المدير المهارات الفعّالة والنوعية في أداء عمله وجعله على درجة عالية من الجودة. كما أن عمل جميع مديري المدارس وفق سياسة عمل واحدة، وإجراءات إدارية وفنية موحدة للجميع، مما يمهد الطريق إلى زيادة فرص العمل الجاد والمبدع وبشكل خاص لذوي الاختصاصات والمؤهلات العليا .وهي تتفق مع دراسة (العمرات ٢٠١١) التي أكدت وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي لصالح إجازة جامعية فأقل . وتختلف مع دراسة (أبو سمرة والطيطي٢٠١٥).ودراسة (أبورزق ٢٠١٢) التي أكدت على عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور **الأداء الإداري** في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كما في الجدول(32) الآتي:

الجدول (32) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأداء الإداري	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	أقل من5	14	66.5000	2.68185
	من 5 إلى10	33	70.7273	5.66388
	أكثر من10	4	75.0000	3.16228
	كلي	51	69.9020	5.36379
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	أقل من5	14	35.2857	6.61500
	من 5 إلى10	33	41.1515	6.19537
	أكثر من10	4	47.2500	5.25198
	كلي	51	40.0196	6.99283
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	أقل من5	14	30.5714	10.66781
	من 5 إلى10	33	41.2727	15.27513
	أكثر من10	4	54.7500	8.38153
	كلي	51	39.3922	15.03739
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	أقل من5	14	32.6429	13.48279
	من 5 إلى10	33	47.5152	18.83999
	أكثر من10	4	66.2500	12.44655
	كلي	51	44.9020	19.15125
الدرجة الكلية	أقل من5	14	165.0000	21.18417
	من 5 إلى10	33	200.6667	23.46629
	أكثر من10	4	243.2500	12.41974
	كلي	51	194.2157	30.61327

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأداء الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية.	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	بين المجموعات	288.464	2	144.232	6.020	.005	دال
	داخل المجموعات	1150.045	48	23.959			
	كلي	1438.510	50				
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	بين المجموعات	565.131	2	282.565	7.215	.002	دال
	داخل المجموعات	1879.850	48	39.164			
	كلي	2444.980	50				
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	بين المجموعات	2149.433	2	1074.716	5.634	.006	دال
	داخل المجموعات	9156.724	48	190.765			
	كلي	11306.157	50				
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	بين المجموعات	4152.303	2	2076.152	7.025	.002	دال
	داخل المجموعات	14186.207	48	295.546			
	كلي	18338.510	50				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	22940.544	2	11470.272	23.019	.000	دال
	داخل المجموعات	23918.083	48	498.293			
	كلي	46858.627	50				

يتبين من الجدول (33)أن قيمة (F) للدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبانة كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.**

ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار(شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول(34) الآتي:.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأداء الإداري	(I) سنوات الخدمة	(J) سنوات الخدمة	متوسط الفروق	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	أقل من5	من 5 إلى10	-4.22727-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-8.50000-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	أقل من5	من 5 إلى10	-5.86580-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-11.96429-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	أقل من5	أكثر من10	-24.17857-*	دال لصالح أكثر من10
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	أقل من5	من 5 إلى10	-14.87229-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-33.60714-*	دال لصالح أكثر من10
الدرجة الكلية	أقل من5	من 5 إلى10	-35.66667-*	دال لصالح من 5 إلى10
		أكثر من10	-78.25000-*	دال لصالح أكثر من10
	من 5 إلى10	أكثر من10	-42.58333-*	دال لصالح أكثر من10

يُلاحظ من خلال الجدول (34)والمقارنات البعديّة بين فئات متغيّر سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

بالنسبة لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية:

- **بالنسبة للمجال الأول: (المهام الإدارية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات ومن 5 إلى10 لصالح من 5 إلى10 ووجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من 10 لصالح أكثر من10.
- **بالنسبة للمجال الثاني: (المهام الفنية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات ومن 5 إلى10 لصالح من 5 إلى10 ووجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من 10 لصالح أكثر من10.
- **بالنسبة للمجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من10 لصالح أكثر من10.
- **بالنسبة للمجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة):** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات ومن 5 إلى10 لصالح من 5 إلى 10ووجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من10 لصالح أكثر من10.
- **الدرجة الكلية للمحور الثاني:** تبين وجود فرق بين أقل من5 سنوات ومن 5 إلى10 لصالح من 5 إلى10 ووجود فرق بين أقل من5 سنوات وبين أكثر من10 لصالح أكثر من10. ووجود فروق بين من 5 إلى10 لصالح أكثر من 10 سنوات.

ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أهمية المدير الذي يمتلك خدمة أكثر من 10سنوات حيث يمتاز المدير بحسن التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو بالفعل. كما إن التجربة والخبرة الطويلة في ميدان العمل الإداري تكسب المدير المزيد من المهارات التي تجعله جديراً

وكفئاً في أدائه لعمله. كما أن جميع المديرين ممن لديهم سنوات الخدمة من 5 إلى 10سنوات يسعون نحو امتلاك مهارات الأداء الإداري وتوظيفها في العمل للحصول على ثقة المسؤولين وإعجاب العاملين. والمديرون الذين تم تعيينهم في الفترة الأخيرة في مدارس التعليم الثانوي العام والذين يمتلكون عدد سنوات خدمة أكثر من 10سنوات، معظمهم خضع لإجراءات صعبة وأدوات تقييم متعددة عند اختيارهم وترقيتهم إلى وظيفة مدير مدرسة، أي أنهم من صفوة الموظفين، ولذلك تختلف متوسطات درجات تقديرهم لدرجة الأداء الإداري لديهم مع أقرانهم من ذوي سنوات الخدمة الأقل. وهي تتفق مع دراسة (Mckinney & et al, 2007) . التي أكدت على أن سنوات خبرة المدير ذات تأثير كبير على تقييم أداء المديرين .وتختلف مع دراسة (أبو سمرة والطيطي٢٠١٥). ودراسة (أبورزق ٢٠١٢) (2012,Vincent) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية كما في الجدول(35) الآتي:

الجدول (35) الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الأداء الإداري	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	أقل من3	11	69.1818	5.86205
	من 3 ـــ6	34	78.4412	10.25491
	أكبر من6	6	85.1667	12.79714
	كلي	51	77.2353	10.74540
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	أقل من3	11	37.2727	7.51120
	من 3 ـــ6	34	44.9412	7.67894
	أكبر من6	6	66.5000	23.29592
	كلي	51	45.8235	13.12967
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	أقل من3	11	39.4545	18.29953
	من 3 ـــ6	34	62.6176	21.94071
	أكبر من6	6	84.3333	15.02886
	كلي	51	60.1765	23.99642
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	أقل من3	11	45.0909	19.77602
	من 3 ـــ6	34	53.0000	18.29058
	أكبر من6	6	82.5000	16.68233
	كلي	51	54.7647	21.02055
الدرجة الكلية	أقل من3	11	191.0000	40.09988
	من 3 ـــ6	34	239.0000	33.88215
	أكبر من6	6	318.5000	46.42305
	كلي	51	238.0000	50.58735

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول(36) الآتي:

الجدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي على محاور ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الأداء الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية.	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	بين المجموعات	1140.324	2	570.162	5.907	.005	دال
	داخل المجموعات	4632.852	48	96.518			
	كلي	5773.176	50				
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	بين المجموعات	3395.848	2	1697.924	15.602	.000	دال
	داخل المجموعات	5223.564	48	108.824			
	كلي	8619.412	50				
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	بين المجموعات	8427.322	2	4213.661	9.932	.000	دال
	داخل المجموعات	20364.090	48	424.252			
	كلي	28791.412	50				
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	بين المجموعات	5750.767	2	2875.384	8.445	.001	دال
	داخل المجموعات	16342.409	48	340.467			
	كلي	22093.176	50				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	63214.500	2	31607.250	23.435	.000	دال
	داخل المجموعات	64739.500	48	1348.740			
	كلي	127954.000	50				

يتبين من الجدول (36)أن قيمة (F) للدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمحور الثاني كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية أي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.**

ولحساب الفروق بين المتوسطات وتحديد اتجاهها تم استخدام اختبار(شيفيه) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة كما في الجدول(37) الآتي.

الجدول (37): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة لمحور الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

الأداء الإداري	(I)دورات	(J)دورات	متوسط الفروق	القرار
المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير)	أقل من3	من 3 ـــ6	-9.25936-*	دال لصالح من 3-6
		أكبر من6	-15.98485-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير)	أقل من3	أكبر من6	-29.22727-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ 6	أكبر من6	-21.55882-*	دال لصالح من3-6
المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير)	أقل من3	من 3 ـــ6	-23.16310-*	دال لصالح من 3-6
		أكبر من6	-44.87879-*	دال لصالح أكثر من 6
المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة)	أقل من3	أكبر من6	-37.40909-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ 6	أكبر من6	-29.50000-*	دال لصالح أكثر من 6
الدرجة الكلية	أقل من3	من 3 ـــ6	-48.00000-*	دال لصالح من 3-6
		أكبر من6	-127.50000-*	دال لصالح أكثر من 6
	من 3 ـــ 6	أكبر من6	-79.50000-*	دال لصالح أكثر من 6

يُلاحظ من خلال الجدول (37)والمقارنات البعديّة بين فئات متغيّر الدورات التدريبية وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات درجات ممارسة (مديري مدارس الثانوية العامة على مقياس الأداء الإداري في مدارس مدينة دمشق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية).

بالنسبة لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الثاني:

الدرجة الكلية : تبين وجود فرق بين أقل من3 ومن 3ـــ6 لصالح من 3 ـــ6 ووجود فرق بين أقل من3 وأكبر من6 لصالح أكبر من6. ووجود فرق بين من 3 ـــ6 وأكبر من6 لصالح أكبر من6 ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يصقل مهاراته بالبرامج والدورات التدريبية يكون لها دور جوهري في تطوير أداء المدير الإداري وتحسين نوعيته وهذا يعود للجهود الكبيرة التي تبذلها الإدارة المركزية التربوية للنهوض بالكوادر الإدارية وتطويرها وتدريبها ،على الرغم من ضعف الإمكانيات والمخصصات المادية والصعوبات التي تواجهها

الإدارة المدرسية في تنفيذ برامج تدريبية . ولا يوجد هناك دراسات تتشابه أو تختلف مع هذه الدراسة نظراً لانفراد هذه الدراسة بتناولها لمتغير عدد الدورات التدريبية بالمقارنة مع الدراسات التي تم تناولها في هذه الدراسة. ولكن هناك دراسات أوصت بعقد دورات تدريبية وورشات حول تحسين الأداء الإداري للمدير منها: دراسة العمرات 2011.

- **المجال الأول: (المهام الإدارية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من3 ومن 3 ـــ6 لصالح من 3 ـــ6 ووجود فرق بين أقل من3 و أكبر من6 لصالح أكبر من6.
- **المجال الثاني: (المهام الفنية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من3 وأكبر من6 لصالح أكبر من6 ووجود فرق بين من 3 ـــ6 وأكبر من6 لصالح أكبر من6 .
- **المجال الثالث: (العلاقات الإنسانية للمدير):** تبين وجود فرق بين أقل من3 ومن 3ـــ6 لصالح من 3 ـــ6 ووجود فرق بين أقل من3 وأكبر من6 لصالح أكبر من6.
- **المجال الرابع: (الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة):** تبين وجودفرق بين أقل من3 وأكبر من6 لصالح أكبر من6 ووجود فرق بين من 3 ـــ6 وأكبر من 6لصالح أكبر من6 .

ثالثاً: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً : بالنسبة لأسئلة الدراسة

السؤال الأول : ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري بمدينة دمشق ؟

توافرت درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة للاتصال التنظيمي والأداء الإداري بمدينة دمشق بدرجة ممارسة(متوسطة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.23) وجاء ترتيب مجالات الاتصال التنظيمي كالآتي :

بالمرتبة الأولى : مجال الاتصال الأفقي بمتوسط حسابي (3.56) ودرجة ممارسة كبيرة.

بالمرتبة الثانية : مجال الاتصال النازل بمتوسط حسابي (3.54) ودرجة ممارسة كبيرة.

بالمرتبة الثالثة : مجال الاتصال الصاعد بمتوسط حسابي (3.36) ودرجة ممارسة متوسطة.

بالمرتبة الرابعة: مجال الاتصال القطري بمتوسط حسابي (2.47) ودرجة ممارسة ضعيفة.

أما بالنسبة لمحور الأداء الإداري:

جاءت ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق للأداء الإداري بدرجة ممارسة (متوسطة) ،إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداء الإداري (3.39)،وجاء ترتيب مجالات الأداء الإداري كالآتي :

بالمرتبة الأولى :مجال العلاقات الإنسانية ،بمتوسط حسابي (4.04) ودرجة ممارسة (كبيرة).

بالمرتبة الثانية :مجال المهام الفنية للمدير ،بمتوسط حسابي (3.80) ودرجة ممارسة (كبيرة).

بالمرتبة الثالثة: مجال المهام الإدارية للمدير ،بمتوسط حسابي (3.45) ودرجة ممارسة (كبيرة).

بالمرتبة الرابعة: مجال الصعوبات التي يواجهها المدير بمتوسط حسابي (2.27)،ودرجة ممارسة (ضعيفة).

السؤال الثاني :ما العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق ؟

للإجابة على هذا السؤال اختبرت صحة الفرضية الرئيسة الآتية:

"لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق ".

وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة دمشق، إذ أن معامل ارتباط بيرسون بين المحاور جميعها تراوحت بين (0.891-0.883)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أو عند مستوى الدلالة (0.01) .أي أنه كلما زادت تقديرات عينة الدراسة من مديري مدارس

التعليم الثانوي العام لمحور الاتصال التنظيمي زادت تقديراتهم لمحور الأداء الإداري ،والعكس صحيح .

ثانياً: بالنسبة لفرضيات الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية :

1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على مقياسي الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري تبعاً لمتغير (الجنس) لصالح الإناث .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على مقياسي الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة شهادة دبلوم التأهيل التربوي.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على مقياسي الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة الإدارية) لصالح فئة أكثر من 10سنوات .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات عينة الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق على مقياسي الاتصال التنظيمي و الأداء الإداري تبعاً لمتغير (عدد الدورات التدريبية) لصالح فئة أكثر من 6دورات.

رابعاً: مقترحات الدراسة :

أولاً: المقترحات الخاصة بالاتصال التنظيمي :

-العمل على إمكانية إقامة إدارات المدارس "نظام اتصالات فعال يسمح للعاملين بإبداء الآراء والمقترحات من خلال تنظيم اللقاءات ،وورش العمل والاجتماعات المختلفة بصورة دورية ،وعند الحاجة .

- العمل على تنظيم دورات تدريبية منظمة لتطوير مهارات الاتصال لدى جميع العاملين في المدرسة .

- العمل على تفعيل وسائل التواصل الإلكتروني بين العاملين في المدارس واستخدامها كأسلوب من أساليب الاتصال بين مديري المدارس والعاملين والعكس، والاستفادة مما تقدمه من إمكانيات ومعلومات و خبرات تساعدهم على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة .

- العمل على تنظيم لقاءات دورية لمديري المدارس ،على أن تكون هذه اللقاءات مهنية مع زملائهم ،تتناول موضوعات مشتركة تهدف إلى تبادل الخبرات والمهارات المهنية .

- العمل على إنشاء شبكة إلكترونية موحدة داخل وزارة التربية تضم مدارس من داخل الوطن وخارجه تسمح بالتواصل الدائم بين المدارس وتبادل خبراتها ومعارفها وتجاربها في تطوير أنظمة الاتصال التربوي .

- العمل على توفير دليل بأسماء الموظفين في الدوائر المختلفة ومهامهم الوظيفية والذين تربطهم علاقات عمل مباشرة مع إدارات المدارس وذلك تعزيزاً للاتصال القطري لدى مديري المدارس

- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الاتصال التنظيمي وربطها بمتغيرات أخرى :

*علاقة الاتصال التنظيمي بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق .

*إجراء دراسة حول مشكلات الاتصال التنظيمي التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في مدينة دمشق من وجهة نظر المشرفين التربويين وسبل علاجها .

ثانياً: المقترحات الخاصة بالأداء الإداري :

- الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمدير بوصفه عاملاً مؤثراً في تعزيز الاتصال التنظيمي وذلك من خلال تقديم القوة والدعم للمدير وتزويده بمهارات الكفاءة التي تعمل على تحقيق أهداف مدرسته بكل صدق وثقة.
- الاختيار الجيد للقيادات التربوية والكوادر البشرية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة في الأداء طبقاً لمعايير علمية مشتقة من تحليل النظام الإداري وتوزيعها بعدالة وتبعاً لحاجة المدارس.
- الاتجاه للجمع بين المركزية واللامركزية :مما يجعل من وضع الأطر العامة للخطط والقرارات الأساسية والإشراف والتوجيه من مهام الإدارة المركزية ،ويترك للجهات اللامركزية حرية التصرف ،وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للكوادر البشرية في تحقيق مستويات أعلى من التطوير والتجديد في الوسائل والأساليب الإدارية .
- تدريب العاملين في إدارة المدرسة الثانوية على الاتجاهات الإدارية المعاصرة ،وإكسابهم المهارات الفنية والإدارية لكي يقوموا بإنجاز مهامهم بفاعلية وبأسلوب علمي يعتمد على التأهيل الأكاديمي والخبرة .
- العمل على إيجاد فرق إدارة أزمات على مستوى الوزارة تقوم بوضع السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة).
- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الأداء الإداري ،مثل دراسة:

*أثر التغيير التنظيمي في الأداء الإداري لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .
*دراسة تحليلية لخبرات بعض الدول في كيفية ممارسة الأداء الإداري وإمكانية الإفادة منها .

ملخص الدراسة باللغة العربية

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق

هدف الدّراسة تعرّف طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديريّ مدارس الثانويّة العامّة في مدينة دمشق، اتبعت الباحثة في الدّراسة الحالية المنهج الوصفيّ التحليليّ، واعتمدت على الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات، وقد تضمنت مجالين: المجال الأوّل يضم(الاتصال التنظيمي) ، ويضم المجال الثاني(الأداء الإداري) وتمّ توزيع الاستبانة على جميع مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، والبالغ عددهم (71) مديراً ومديرةً حسب إحصائيّات دائرة التخطيط والإحصاء التّابعة لمديرية التّربيّة في دمشق. تمثلت متغيرات الدراسة بالمتغيرات المستقلة الآتية:(الجنس، المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية) وبعد جمع البيانات واستخدام التّحليلات الإحصائيّة المناسبة للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدّراسة، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتيّة: فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الاتصال التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي بشكل عام (3.23) وهي ضمن مستوى الممارسة (متوسطة).و بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة حاجة الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي بشكل عام (3.39) وهي ضمن مستوى الممارسة (متوسطة). توصلت الدّراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائيّة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداريّ في مدارس التعليم الثانوي العام وفق تقديرات أفراد عينة الدّراسة. إذ أنّ معامل ارتباط بيرسون بين العبارات بالدرجة للكلية للمجال الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.891-0.883) وهي معاملات ارتباط جيدة و دالة إحصائياً عند (0.05) . أي كلما ارتفع مستوى الاتصال التنظيمي لمديري مدارس التعليم الثانوي العام ارتفع مستوى أدائهم الإداريّ. وتوجد فروقٌ ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ عند مستوى الدّلالة (0.05) بين متوسّطات إجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياسي الاتصال التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغيّر (الجنس) لصالح الإناث . توجد فروقٌ ذات دلالةِ إحصائيّةِ بين متوسّطات إجابات أفراد عينة الدّراسة على مقياسي الاتصال التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، وهي لصالح أفراد عينة الدّراسة من حملة شهادة دبلوم التأهيل التربوي. توجد فروقٌ ذات دلالةِ إحصائيّةٍ بين متوسّطات إجابات أفراد عينة الدّراسة على مقياسي الاتصال التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغيّر عدد سنوات الخدمة، وهي لصالح المدراء الذين لديهم أكثر من 10 سنوات الخدمة .توجد فروقٌ ذات دلالةِ إحصائيّةِ بين متوسّطات إجابات أفراد عينة الدّراسة على مقياسي الاتصال التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغيّر عدد الدّورات التدريبيّة ، وهي لصالح المدراء الخاضعين إلى (أكثر من6 دورات).

Summary of the study in English

The organizational communication and its relationship to administrative Performance of Secondary Education Schools Principals in Damascus .

The study aimed at identifying the nature of the relationship between organizational communication and administrative Performance in General Secondary Schools Principals in Damascus,

In the current study, the researcher followed the descriptive and analytical approach, and relied on the questionnaire in collecting information and data, and it included two areas: The first area includes (organizational communication), and includes the second area (administrative Performance) .The questionnaire was distributed to all school principals of the Secondary education, whose number was (71), according to the statistics of the Department of Planning and International Cooperation of the Syrian Ministry of Education .the variables study included: the variable(gender), the variable (academic qualification), the variable (number of years of service). the variable (the training courses),

After collecting data and using appropriate statistical analyzes to answer the questions and hypotheses of the study, the researcher reached the following results:

First, regarding the study questions:

The estimation level of Secondary Education Schools Principals in Damascus of the organizational communication was (medium) with a percentage of (%3.23).

the estimation level of General Secondary Schools Principals in Damascus of their administrative Performance was (medium)with a percentage of (%3,39). The current study found that there is a positive correlation between the organizational prevailing among school principals in the education in Damascus and the ad , as the Pearson correlation coefficient between all the axes reached **(0.883-0.891),** which is statistically significant at the level of significance (0.05), that is, the higher the estimates of the study sample from the school principals of the second cycle of education in the field of organizational, the higher their estimates for the field of and vice versa.

There are statistically significant differences at the significance level (0.05) between the averages of the answers of the study sample from the principals and principals of the General Secondary schools in Damascus on the questionnaire of organizational communication and administrative Performance according to the (gender) variable in favor to females.

There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the study sample from the principals and principals of the General Secondary schools in Damascus on the questionnaire of the organizational communication and administrative Performance according to the variable (academic qualification) in favor to the Principals have high researches .

. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the study sample from the principals and principals of the General secondary schools in the city of Damascus on the questionnaire of the organizational communication administrative Performance according to a variable (number of years of service) in favor to the Principals have over to 10 years.

. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of the answers of the study sample from the principals and principals of the General secondary schools in the city of Damascus on the questionnaire of the organizational communication administrative Performance according to a variable (the training courses)in favor to Principals have over 6 training courses.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

١. ابن نوار، صالح (٢٠٠٦): ***فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية***، جامعة قسنطينة، الجزائر.

٢. أبو رحمة، أمل (٢٠١٢) : ***تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣. أبو رزق، صلاح . (٢٠١٢)***:نظام تقييم أداء مديري المدارس لوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره***، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٤. أبو سلمية، عيسى (٢٠١٢): ***درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيلها***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٥. أبو سمرة وآخرون، محمود أحمد.(٢٠١٦)***.واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما*** ،مجلة اتحاد الجامعات العربية في التعليم العالي ، العدد ٣٦،جامعة القدس ،فلسطين.

٦. أبو سمرة، محمد (٢٠٠٩): ***الاتصال الإداري والإعلامي***، ط ١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

٧. أبو علي، عبد القادر خالد رباح. (٢٠١٠). ***العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٨. أبو مصطفى، عبد الكريم(٢٠٠١)***:الادارة والتنظيم ،العمليات – المفاهيم- الوظائف*** .من دون دار نشر.

٩. أبو ناصر، فتحي (٢٠٠٨): ***مدخل إلى الإدارة التربوية***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

١٠. أحمد، ابراهيم أحمد.(٢٠٠١)،***الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة***، دار المعارف الحديثة ،الإسكندرية.

١١. إدريس ،ثابت عبد الرحمن و المرسي ،جمال الدين(٢٠٠٢)،***السلوك التنظيمي***، الدار الجامعية .

١٢. آل علي، فاطمة .(٢٠١٤)،***مدى فعالية نظام إدارة الأداء في مدارس الشارقة***، و زارة التربية والتعليم، منظمة الشارقة التعليمية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

١٣. باكال، رورب، يونس، موسى.(٢٠٠٢)،***إدارة الأداء*** ما هي؟ العدد ١٦،مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

١٤. بحر، يوسف ،أبو سويرح(٢٠١٠)،***أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة***، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) (٢)،غزة.

١٥. البدر ،حامد أحمد رمضان(١٩٨٢)،***إدارة المنظمات*** ،دار القلم للنشر والتوزيع ،ط١،الكويت.

١٦. البرعي محمد بن عبد الله، التويجري، محمد إبراهيم . (١٩٩٣) ***معجم المصطلحات الإداريةّ***، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٧. بدوي، أحمد زكي.(١٩٩٤)،***معجم مصطلحات العلوم الإدارية*** ،دار الكتاب المصري، القاهرة.

١٨. بدوي، أحمد زكي(١٩٨٢)،***معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*** ،لبنان.

١٩. بسيوني ، بسمة عدنان (٢٠٠٩) : ***خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة*** ، مركز
الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، مصر.

٢٠. بلغوثي ،محمد(٢٠١٩): ***الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية***، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة ،غليزان . رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال ،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم ،الجزائر.

٢١. بلمولاي، بدر الدين(٢٠١٤):***محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة سنة ثالثة*** ،كلية العلوم الاجتماعية والانانية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر .

٢٢. بن نوار ،صالح (٢٠٠٤):***الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية*** ،مجلة دراسات (العلوم الانسانية)،العدد٢٢.

٢٣. بو عطيط، جلال الدين.(٢٠٠٩): ***الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي***، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.

٢٤. بو غراب ،حدة. (٢٠١٤):***الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية*** ،دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببو سعادة ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة المسيلة، الجزائر.

٢٥. الجبر، زينب (٢٠٠٢): ***الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم*** ، ط ١ ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

٢٦. جبر، عبد الرحمن محمد. (٢٠١٠). ***الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي***، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

٢٧. جرادات ، عبد الناصر وآخرون (٢٠٠٩): ***تطبيقات الحاسوب في الإدارة والتسويق*** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٨. الجعب، نافذ (٢٠١١): ***درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعاييرالتواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين***، مؤتمر الحوار والتواصل التربوي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢٩. الجنيدي، فادي (٢٠١٠): ***تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي.*** دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين .

٣٠. غ جون. ه جاكسون وروجرل هاين،(١٩٩١)***ترشيد المورد النادر :وقت المدير "إدارة الوقت***،أ. دايل تيمب (المحرر) ،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه ،السعودية، الإدارة العامة للبحوث. غزة، فلسطين.

٣١. حجازي، مصطفى(١٩٨٢)***الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والادارة*** ،المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.

٣٢. حجي ،أحمد إسماعيل(٢٠٠٠)***:إدارة بيئة التعليم والتعلم .النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة***.ط١، دار الفكر العربي ،القاهرة، مصر.

٣٣. الحريري، رافدة (٢٠١٠): ***فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات*** ،دار الفكر ،عمان، الاردن.

٣٤. حريم ، حسين .(٢٠٠٦): ***مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات***، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط ١ ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٥. حريم، حسين .(٢٠٠٩): ***مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الاعمال***، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٦. حسن، راوية (٢٠٠١): ***السلوك في المنظمات***، الدار الجامعية ،الإسكندرية.

٣٧. حسن ،راوية (٢٠٠٣)***:إدارة الموارد البشرية-رؤيا مستقبلية-***،الدار الجامعية، الاسكندرية.

٣٨. حسن، ماهر.(٢٠٠٣): ***القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم***، دار الكندي، عمان، الأردن.

٣٩. الحقباني، تركي (١٩٩٨)" أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض، السعودية.

٤٠. حمدونة ،رغدة.(٢٠١٤): ***واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقته بالإبداع الإداري بمحافظات غزة***، رسالة ماجستير، كلية التربية ،جامعة الأزهر ،غزة.

٤١. حزي، بشار.(٢٠٢٠): الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورييية.

٤٢. الحمودي، شريف (٢٠٠٧): ***مهارات الاتصال***، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

٤٣. حنفي ،عبد الغفار(٢٠٠٦):***السلوك لتنظيمي وإدارة الموارد البشرية*** ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية.

٤٤. الخاطر، عباس صالح.(١٩٩٩).:***غياب التلاميذ عن المدرسة قبل الاختبارات النهائية باستخدام نموذج جريفتز*** ،ورقة عمل غير منشورة ،الدورة العاشرة لمديري ووكلاء مدارس التعليم المنعقدة في كلية المعلمين بالإحساء.

٤٥. الخزامي، عبد الحكم أحمد.(١٩٩٩): ***تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين*** – تحسين الأداء ،ج١،مكتبة ابن سينا، القاهرة ،مصر.

٤٦. الخضيري، محسن أحمد.(٢٠٠٣): ***إدارة التغيير "مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق***" ،دار الرضا للنشر، الرياض ،السعودية.

٤٧. خليفات، عبد الفتاح. (٢٠١٠): ***أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن***، مجلة جامعة دمشق، المجلد(٢٦)، العدد (١ +٢) .

٤٨. خليل، نبيل (٢٠٠٩): ***الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر***، ط ١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٤٩. درّة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم. (٢٠٠٨):. ***إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين***، ط ١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٥٠. دعبس ،محمد يسري(١٩٩٠): ***الاتصال والسلوك الإنساني*** ،سلسلة ١٨ ،البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

٥١. الدعس، زياد (٢٠٠٩): ***معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٥٢. دليو ،فضيل(٢٠٠٣):***اتصال المؤسسة***، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة.

٥٣. دليو ،فضيل(٢٠٠٤):***البحث في الاتصال ،عناصر منهجية*** ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر.

٥٤. دومي، حسن والعمري، حسين (٢٠٠٥) : ***أساسيات في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية***، ط ١ ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

٥٥. الديب، إبراهيم (٢٠٠٩): ***مدير المستقبل، مدير القرن الواحد والعشرون***، ط ١، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع ، الرياض ، السعودية.

٥٦. الرازي، محمد بن أبى بكر عبد القادر، (١٩٩٩): ***مختار الصحاح*** ، المكتبة العصرية ،بيروت، لبنان.

٥٧. ربايعة، علي.(٢٠٠٣).: ***إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية***، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٥٨. سبنسر الأصغر، لايل م وسيجن م سبنسر.(١٩٩٩):.***الجدارة في العمل***، نماذج للأداء المتفوق ،ترجمة أشرف فضيل عبد المجيد جمعة ،معهد الإدارة العامة، الرياض.

٥٩. سعادة، جودت والسرطاوي، عادل (٢٠٠٧): ***استخدام الحاسوب والإنترنت في ميادين التربية والتعليم*** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦٠. سعدية، منصور. (٢٠٠٥).: ***تقييم عملية التدريب للعاملين بالكميات التقنية في محافظات غزة من وجية نظر المتدربين***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٦١. السكران، ناصر (٢٠٠٤) : ***المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*** :دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، السعودية.

٦٢. السلمي، علي. (٢٠٠١). ***إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية***، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

٦٣. السهلي، ماجد اللميع .(٢٠٠٧): الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٦٤. سيزلافي، اندرودي، ألاس، مارك جي. (١٩٩١).: ***السلوك التنظيمي والأداء***، ترجمة جعفر أبو القاسم، ط ١، معهد الإدارة العامة والبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٦٥. السيد عليوه،(٢٠٠١)***تنمية المهرات القيادية للمديرين الجدد***، اتيراك للطباعة والنشر، القاهرة.

٦٦. الشامان، أمل بنت سلامة.(٢٠٠١).: ***أثر ما يُقدّم من برامج تدريبّية لمد يرّي المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفّي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود***، المجلد ١٣، العدد ٢ ،المملكة العربية السعودية.

٦٧. شامي، صليحة.(٢٠١٠):.***المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي*** :دراسة حالة على جامعة محمد بوقرة بو مرداس ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أ أمحمد بوقرة بو مرداس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

٦٨. الشنطي، محمود عبد الرحمن.(٢٠٠٦)***:أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية***، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين.

٦٩. الشنواني ،صلاح(٢٠٠٢)***:إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية***– مدخل الأهداف –،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية .

٧٠. شوارنر، إندرواي .(٢٠٠١):.***إدارة الأداء*** :دليل النجاح في العمل ،مكتبة جرير ،الرياض.

٧١. شوقي فرج ،طريف وآخرون :علم النفس ومشكلات الصناعة ،دار غريب ،القاهرة.

٧٢. صبرينة، رماش(٢٠٠٣-٢٠٠٤)***:معوقات الاتصال بين ادارة الموارد البشرية والعمال***،،رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة قسنطينة. الجزائر.

٧٣. الصغير، فهد عثمان(٢٠٠٢):***المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة*** " ،جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

٧٤. طبش، مصعب (٢٠٠٨): ***دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في مدينة غزة"***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧٥. الطماوي ،سليمان محمود(١٩٨٧): ***مبادىء علم الإدارة العامة***، مطبعة جامعة عين شمس ،ط٢،الإسكندرية.

٧٦. عابدين، محمد(٢٠٠٥): ***الإدارة المدرسية الحديثة***، ط ٢، دار الشروق، عمان، الأردن.

٧٧. عاشور، أحمد صقر(١٩٨٩):***السلوك الإنساني في المنظمات*** ،الدار الجامعية ،القاهرة .

٧٨. عباس ،علي(٢٠٠٤):***اساسيات في علم الادارة***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،ط١،الاردن .

٧٩. عبد الباقي ،صلاح الدين(٢٠٠٢):***الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*** ،الدار الجامعية ،مصر.

٨٠. عبد المحسن، محمد.(٢٠٠٢).: ***تقييم الأداء***: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، ودار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

٨١. عبد الوهاب، علي محمد، خطاب، عايدة سيد. (١٩٩٣).: ***إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية***، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية

٨٢. عبود، نجم .(١٩٩٧).: ***أدوات الخدمة المراجعة والاتجاهات الحديثة***، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٢٧ ،العدد ٢ ، المملكة العربية السعودية .

٨٣. العجلة، توفيق عطية.(٢٠٠٩):.***الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام*** "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين .

٨٤. العجمي، محمد (٢٠٠٠) : ***الإدارة المدرسية*** ، ط ١ ، دار الفكر العربي للطبع وللنشر، القاهرة ، مصر.

٨٥. عدون ، ناصر دادي (٢٠٠٤):***الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية*** ،الجزائر..

٨٦. العطاس، محمد سالم (٢٠٠٨): قراءات في الاتصال والتواصل في المنظمات الرسمية، مكتبة الرشد، الرياض ، السعودية.

٨٧. عطوي، جودت (٢٠٠٨): ***الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها***، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

٨٨. عقيل، ناصر محمد.(٢٠٠٦).***العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي*** "دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

٨٩. عكاشة، أسعد أحمد .(٢٠٠٨)***:أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي*** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين.

٩٠. العلاق، بشير عباس و ربايعة، علي محمد(٢٠٠٧)***:الترويج و الإعلان التجاري ،أسس ،نظريات ،تطبيقات*** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية ،عمان ،الأردن.

٩١. العلايلي، عبد الله.: ***الصحاح في اللغة والعلوم*** ، المجلد الثاني ،دار الحضارة العربية ،بيروت.

٩٢. علي، عيسى.(٢٠٠٥) :**التربية في الوطن العربي** ، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، الجميورية العربية السورية.

٩٣. علي، عيسى .(٢٠٠٦) **: الإدارة التربوية ونظرياتها ١**، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، الجمهورية العربية السورية.

٩٤. عليان، ربحي وسلامة، عبد الحافظ (٢٠٠٢)***: إدارة مراكز مصادر التعلم*** ، ط ١

٩٥. اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

٩٦. العماج ،حمود مطلق.(٢٠٠٣):. ***علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني*** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض .

٩٧. العمايرة، محمد. (٢٠٠٢).: ***مبادئ الإدارة المدرسية***، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن

٩٨. العمري ،ابو النجا محمد: ***الاتصال في الخدمة الاجتماعية*** ،دار المعرفة الجامعية ،القاهرة

٩٩. العمرات، محمد .(٢٠١٠): ***درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين*** فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن.

١٠٠. العميان ،محمود سلمان(٢٠٠٥):***السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*** ،دار وائل للنشر ،عمان،ط٣.

١٠١. العناتي، ختام والعياصرة، علي (٢٠٠٧): ***الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق*** ،ط ١ ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٠٢. العنزي، بسام (٢٠٠٤): ***الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري،*** "دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.

١٠٣. العواملة، نائل. (٢٠٠٤).: ***الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة،*** مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجد ٣١ ، العدد الثالث، عمان، الأردن.

١٠٤. عياصرة وآخرون، علي (٢٠٠٦):***الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات*** التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،ط١،الاردن.

١٠٥. الغيبوي، ناصر سعدي .(٢٠٠٣):***علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية "دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد بالحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي*** "،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.

١٠٦. الفايدي، سالم بن بركة(٢٠٠٨):***"فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"***، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

١٠٧. فتحي ، محمد .(٢٠٠٣): ***٧٦٦مصطلح إداري،*** دار التوزيع والنشر الإسلامية القاهرة، مصر.

١٠٨. فرج ، شعبان. (٢٠٠٩): ***الاتصالات الإدارية*** ، ط ١،دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

١٠٩. القحطاني، عبير بنت حسن بن علي (٢٠١٤): ***متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، في ضوء معايير المدرسة المتعلمة***، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.

١١٠. قديري ،مسعودة.(٢٠١٨):***الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين*** ،دراسة ميدانية بثانوية بوضياف تغزوت وثانوية حفيان محمد العيد كوينين ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ،الجزائر .

١١١. القريوتي ،محمد قاسم(١٩٩٣):***المفاهيم الحديثة في الادارة*** ،مكتبة دار الشروق، عمان ،ط٣،الاردن .

١١٢. قوي، بو حنية ،سلمى ،الإمام.(٢٠٠٦).:***علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية*** ، المجلة العلمية للإدارة (١)، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.

١١٣. الكردي، أحمد (٢٠١٠): ***الإدارة المدرسية الحديثة*** ،عالم الكتاب،ط١ ،القاهرة ،مصر.

١١٤. المانع ، محمد (٢٠٠٦): ***تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء*** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

١١٥. ماهر، أحمد(١٩٩٧):***السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات*** -،الدار الجامعية،ط٦،الإسكندرية.

١١٦. ماهر، أحمد(٢٠٠٤):***كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال*** ،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،مصر.

١١٧. المجذوب ، طارق (٢٠٠٠):***الإدارة العامة*** ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،بيروت.

١١٨. محسن، منتهى عبد الزهرة.(٢٠١١):***واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين***، مجلة كلية التربية ،العدد الرابع ،الجامعة المستنصرية، العراق.

١١٩. محامدة، ندى عبد الرحيم. (٢٠٠٥): ***الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية***، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن.

١٢٠. محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠٠٨): ***الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية***، ط ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

١٢١. محمود، منال طلعت(٢٠٠٢)،***مدخل الى علم الاتصال*** ،المكتب الجامعي الحديث ،الازاريطة ، الإسكندرية، مصر.

١٢٢. محيسن، وجدي. (٢٠٠٤). ***مدى رضا موظفي وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

١٢٣. مجمع اللغة العربية(٢٠٠٤)،***المعجم الوسيط*** ،إدارة إحياء التراث الإسلامي ،قطر.

١٢٤. مخائيل، امطانيوس (٢٠١١): ***القياس والتقويم في التربية الحديثة***. منشورات جامعة دمشق.

١٢٥. المساد، محمود(٢٠٠٣)،***الإدارة الفعالة*** ،مكتب ناشرون ،ط١.

١٢٦. المسوري ، أحمد .(٢٠١٢)،***واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين***، مجلة الأستاذ ، العدد ٢٧٦ ، ص ١١٥.العراق.

١٢٧. مشاقبة، بسام عبد الرحمن (٢٠١١)،***نظريات الاتصال*** ،دار أسامة،ط١،الأردن.

١٢٨. المطرفي، ذياب سعد (٢٠١٢): ***فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

١٢٩. المعايطة، عبد العزيز عطاالله (٢٠٠٧): ***الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر***، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع : عمان ، الأردن.

١٣٠. المعشر، زياد يوسف، الهيتي، صلاح الدين حسين. (٢٠٠٤):. ***تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية***، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الجمهورية العربية السورية، المجلد٢٠ ، العدد الأول.

١٣١. المعيلي، ناصر عبد الله (٢٠٠٨)،***الاتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية***، مكتبة جريرة، الرياض.

١٣٢. المغربي، كامل محمد(٢٠٠٤)،***السلوك التنظيمي – مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*** ،دار الفكر ،ط٣ ،الأردن .

١٣٣. المنجد في اللغة العربية المعاصرة،٢٠٠١.

١٣٤. منصور ،هالة (٢٠٠٠):***الاتصال الفعال – مفاهيمه واساليبه ومهاراته*** –،المكتبة الجامعية ،الازاريطة ،الإسكندرية، مصر.

١٣٥. موصللي، محمد أحمد. (٢٠١٣).: ***أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية،*** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية.

١٣٦. ناصر، حسن محمود.(٢٠١٠).:***الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين*** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين.

١٣٧. نتيل ،جمال.(٢٠٠٧):.***دور التدريب في تطوير كفايات مديري المدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة،*** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة.

١٣٨. هبهوب، نجيبة (٢٠٠١-٢٠٠٢):***أساليب الاتصال -مكوناته -أنماطه في الادارة المحلية*** ،رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة قسنطينة.

١٣٩. الوذيناني ،عوض محمد .(١٩٩٩):.***أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية*** ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.

١٤٠. وزارة التربية (٢٠٠٣):***التربية في الجمهورية العربية*** السورية .المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية .دمشق، سورية.

المعدل العام الثانوي التعميم مرحمة لمدارس الداخمي النظام .) 2016 **(** .التربية زرة ا و **ذي رر ا بالق**

١٤١. **433**، الجميورية العربية السورية **/ .الرقم8**

١٤٢. وزارة التربية.(٢٠١٨): خطة التدريب للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨م)، **)** ، دائرة الإعداد والتدريب ،دمشق، الجمهورية العربية السورية.

١٤٣. الوليد، بشار.(٢٠١٤):***المفاهيم الإدارية الحديثة،*** دار الراية للنشر،ط٢،عمان،الأردن.

١٤٤. وولاس ،سيزلافي (١٩٩١):***السلوك التنظيمي والأداء*** ،ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ،معهد الإدارة العامة ،السعودية.

١٤٥. يعقوب، مجد الدين محمد (٢٠٠٨): ***الفيروز أبادي ،القاموس المحيط*** ،تحقيق أنس محمد الشامي ،وزكريا جابر أحمد ،دار الحديث للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Arcand. Richard(1998):***la communication efficace***, debock université, paris).
2. Arlestig, Helene(2008): ***Communication between Principals and Teachers inSuccessful Schools***. Academic dissertation, Faculty of Social Sciences, UmeaUniversity, Sweden.
3. Akinnubi, O.P. , Ghadeyan, C.O., Fashiku C.O., Kayode D. J.(2012)" Effective Communication: A tool for Improvement Of Secondary School Management .**Journal of Education and Practice**. Vol 3, No 7,2012, pages:105-110
4. Babo , Gerard (2010). ***Principal evaluation and the ISLLC 2008Standard, Dissertation Abstracts,*** New Jersey Journal of Supervision and Curriculum Development , vol 54 , p.p 9-25..
5. Blanchard, Gayle A. (2012) :"***Communication Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and the Relationship to Student Achievement in High Schools"***. PHD Dissertation, Northern Arizona University, USA.Couhaere,p.casse,Ay(1984):***les outils de la communication efficace*** ,chotardet associe éditeur.

6. ***Bonito, J.*** (2012):***Interaction and influence in small group decision making*** .New York, NY: Routledge.

7. Canary, H., (2011):***Communication and organizationl knowledge. Contempororary issues for theory and practice*** , Florence, KY*:* Taylor&Francis.

8. GILLIS D .(1994).***Nursing Management ;a system Approoach***. Philiadelphia W.B.saunders company

9. Gunbai, Ihan (2003): ***The Organizational Communication Process in Schools.***Educational Sciences: Thoery and Practice. Volume 7, Number 2. May 2007.pages 787- 798.

10. Hafsi, taieb(1990): ***gérer l'entreprise publique,opu***,Alger.

11. Ike J. N. A. M (2010): ***Communication in Administration***: Advantages and Challange for Effective Corporatte Management.The Third InductionCeremony of the Certified Chartered Economics and the American Academy of Financial Management, USA

12. Ivan Cevich, J.M.(1995*). **Human Resources Management***, Irwin, Inc. 1

13. Jeffery.T, Marcus.D, Bliese.p. (2001). ***Values predicting leader performance in the U.S.Army***. Reserve officer Training corps Assessmsnt Center; Evidence for a personality-mediated model, The Leadership Quarterly, vol12.

14. Keyton, J. (2011): ***Communication and organaizational culture: Akey to understanding work experience***, Thousand Oaks, CA: Sage.

15. Lamb, Lori (2014). ***An Investigation of Teacher, Principal, and Superintendent Perceptions on the Ability of the National***

Framework for Principal Evaluations to Measure Principals' Leadership Competencies, Doctoral Study , Faculty of the Graduate School ,Missouri Baptist University, U.S.A.

16. Lunenburg, F. C. (2011) :***Network Patterns and Analysis: Underused Sources to Improve Communication Effectiveness*** , National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 28 , No 4, 2011 pages :1-7

17. Madu, L. P. N. (2009): ***Assessment of Administrative Communication SkillsApplied By Principals of Schools of Nursing in the South East Zone of Nigeria.*** A dissertation presented to the Department of Educational Management and Policy. Faculty of Education. NNAMDI AZIKIWE UNIVERSITY, AWKA.

18. Matarazzo, Melissa (2014). ***Exploring Accountability through Performance Evaluation: How Do School and District Leaders in Three U.S.*** School Districts Experience Results-Based Evaluations? A Doctorate Thesis, Faculty of the Graduate School of Education ,Harvard University, U.S.A.

19. Mickinney ,S. ,Milaniwski , & Kimball,S.(2007).***Implementation of Standards Based Principal Evaluation in One School District*** : First Year Results from Randomized Trial, presented to the Annual Conference of the American Educational Research Association , April10th,2007 , Chicago, Illinois, U.S.A.

20. Modaff, D. P. (2012): ***Organizational communication***: Foundations, challenges، and misunderstandings, Boston, MA: Allyn & Bacon USA.

21. Muchielli, alex.(2001) (a):***les science de l"information et de la communication,***edition Hachette,paris.

22. Oliver, S. (2004): ***Handbook of Corporate Communication and Public Relations***. London: Routledge.

23. Shahzad, S. ,Hukamdad, R, Qadeer, Z. , Khan, S. (2011):" ***Impact of Communication Skill of Heads' on Students***' Academic Achievement", International Journal of Academic Research, Vol 3, No. 2, 2011, Part 1 pages:303-306.

24. ***Spaho, K. (2013): Organizational communication and conflict management Management2013,*** Volume 18. Number 1, pages: 103-118.

25. Suheimi, Syaban (2012): ***The Relationship between the effectiveness of Headmaster's Communication ,*** Teachers' Professionalism, Organizational Change ,Classroom management and the Students' Achievement in International Standard Pilot Project Senior High Schools in the Province of Bali.

26. Vincent, Kathleen (2012). ***Principal Evaluation in Catholic Elementary Schools, A Doctorate Thesis,*** Faculty of Graduate School of Education and Counseling , Lewis & Clark College, U.S.A

27. .Zelter C.D. (2010): ***Organizational Communication – A premise For Organizational Efficiency And Effectiveness", PHD Thesis Abstract***

المواقع الإلكترونية:

http://www.arab-eng.org/vb/showthread.phpt

الملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

تهدف الدراسة **تعرّف العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.**

في إغناء هذا البحث وذلك بالإجابة على عبارات الاستبانة علماً أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الأساسية:

- الجنس: O ذكر O أنثى

- المؤهل العلمي: O معهد متوسط فما دون O إجازة جامعية O دبلوم تأهيل تربوي فما فوق

- عدد سنوات الخبرة الإدارية: O أقل من ٥سنوات O من ٥-١٠سنوات O أكثر من ١٠سنوات

- عدد الدورات التدريبية: O أقل من٣ O من٣- ٦ دورات O أكثر من ٦دورات

شاكرة حسن تعاونكم

الباحثة نورشان فضة

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية، ووضع إشارة (✓) جانب الإجابة التي تنطبق على واقعك وتتفق مع وجهة نظرك:

المحور الأول: الاتصال التنظيمي						
أ- المجال الأول :الاتصال الصاعد						
م	العبـــــــــارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أرسل التقارير والإحصائيات إلى مديرية التربية في الموعد المناسب عبر البريد.					

٢	أرسل تقارير سنوية مطبوعة إلى مديرية التربية عبر سير العمل في المدرسة					
٣	أشارك بفاعلية خلال اللقاءات التي تجريها مديرية التربية.					
٤	ألتزم بقرارات مديرية التربية					
٥	أتواصل مع مدير التربية عندما تواجهني بعض المشكلات المدرسية .					
٦	أتعاون مع المدرسين عند إعداد الخطة المدرسية .					
٧	أتواصل مع مديرية التربية للاستفسار عن بعض المراسلات غير الواضحة .					
٨	أحرص على دقة المعلومات المرسلة عبر البريد إلى مديرية التربية .					
٩	أتواصل مع مديرية التربية في تأمين حاجات المدرسة المادية (أدوات مخبرية-وسائل تعليمية-أجهزة تعليمية حديثة)					
١٠	أرسل كتاباً بشكاوي الطلبة إلى مديرية التربية المتعلقة (بالبناء- التدفئة-الإضاءة)					
١١	أتقدم بمقترحات عملية وبناءة التي وضعت بالمشاركة مع المدرسين إلى موقع مديرية التربية الإلكتروني.					
ب_ المجال الثاني: الاتصال النازل						
١٢	أنظم اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة.					
١٣	أجري لقاءات فردية مع العاملين وأوضح القرارات الصادرة عن الجهات العليا..					
١٤	أتعاون مع العاملين في حل مشكلاتهم عبر تواصلي الدائم معهم.					
١٥	أحرص على التوافق بين رسائلي الشفوية والمكتوبة الموجهة إلى العاملين.					
١٦	أرسل التوجيهات اللازمة إلى العاملين في المدرسة عبر الهاتف					
١٧	أضع قاعدة بينات تهم العاملين في المدرسة بلغة واضحة ومحددة تربوية.					
١٨	أوفر للعاملين في المدرسة نشرات تربوية متنوعة					
١٩	أفوض بعض المسؤوليات إلى المعاونين كتابة					
٢٠	أ فوض بعض المسؤوليات إلى المعاونين هاتفياً في حال تغيبي عن المدرسة					
٢١	أحدد المهام المفوضة إلى المدرسين كتابة					
٢٢	أحدد المهام المفوضة إلى المدرسين شفوياً					
٢٣	أوفر للطلبة نشرات تربوية متنوعة					
٢٤	أجري لقاءات جماعية مع الطلبة					
٢٥	أجري لقاءات فردية مع بعض الطلبة					
٢٦	أصنع ملصقات جدارية تحض على نظافة المدرسة					
٢٧	أتواصل مع أولياء الأمور هاتفياً					
٢٨	أشجع أولياء الأمور بإبداء مقترحاتهم عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة.					
٢٩	أعمل على تلبية حاجات العاملين أثناء تواصلي معهم.					

ت - المجال الثالث: الاتصال الأفقي						
٣٠	أعرض تجاربي المتميزة إلى زملائي المديرين في المدارس الأخرى.					
٣١	أقدم مقترحات بناءة إلى زملائي المديرين.					
٣٢	أستفيد من خبرات مديري المدارس.					
٣٣	أستجيب لدعوات زملائي المديرين في حضور الفعاليات التي تجري في مدارسهم					
٣٤	. أعمل بفاعلية مع مديري المدارس عند تكليفي بمهمة إدارية أو فنية.					
٣٥	أستخدم وسائل الاتصال الالكتروني في التواصل المهني مع زملائي المديرين.					
ث-المجال الرابع: الاتصال القطري						
٣٦	أحرص على بناء شبكة من العلاقات المهنية مع المدارس الثانوية التابعة لمنظمة الأونروا					
٣٧	أحرص على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.					
٣٨	أوظف الشبكة الالكترونية في معرفة التجارب التربوية في بلدان العالم.					
٣٩	أسعى إلى كسب الخبرة بتواصلي مع العاملين في منظمة الأونروا.					

المحور الثاني: الأداء الإداري

أ- المجال الأول: المهام الإدارية للمدير.

م	العبـــــــــارات	درجة الحاجة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٤٠	أبتعد عن العمل الروتيني داخل المدرسة.					
٤١	أنظم السجلات الإدارية بدقة.					
٤٢	أضع الخطة السنوية للمدرسة قبل بداية العام الدراسي.					
٤٣	اوزع المواد الدراسية على المدرسين وفقاً لتخصصاتهم.					
٤٤	أضع الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي.					
٤٥	أحدد مهام جميع العاملين في المدرسة.					
٤٦	أحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.					
٤٧	أعمل على حل المشكلات الإدارية بالتعاون مع العاملين في المدرسة.					
٤٨	أراعي حضور العاملين في المدرسة في أوقات الدوام المحدد.					
٤٩	أشجع المدرسين على الالتحاق بالدورات التدريبية					
٥٠	أعمل على توضيح خطة النشاط المدرسي للعاملين في المدرسة.					
٥١	. أراعي الفروق الفردية بين المعلمين في تفويض بعض المهام الإدارية					
٥٢	أضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية.					
٥٣	أتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة.					
٥٤	أراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة.					
٥٥	أتابع نظافة المدرسة					
٥٦	أنظم عملية استئذان العاملين في المدرسة.					
٥٧	أحرص على تزويد المبنى المدرسي بوسائل السلامة والأمان .					
٥٨	أحفظ البيانات والمعلومات. الخاصة بالمدرسة إلكترونياً.					
ب-المجال الثاني :المهام الفنية للمدير						
٥٩	أقوم أداء المدرسين في المدرسة باستمرار.					

٦٠	أحرص على الزيارات الصفية بشكل دوري.					
٦١	استخدم التقنيات التعليمية الموجودة في المدرسة.					
٦٢	أراعي الموضوعية في تقييم أداء العاملين في المدرسة.					
٦٣	أزود المدرسين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني.					
٦٤	أشجع المدرسين على استخدام الفصحى المبسطة.					
٦٥	أشجع المدرسين على إجراء اللقاءات العلمية فيما بينهم ومع المدارس الأخرى .					
٦٦	أوجه المدرسين إلى تنويع طرائق التدريس.					
٦٧	أحث المدرسين على القيام بدورهم في توجيه الطلاب.					
٦٨	أشجع المدرسين على الاهتمام والعناية الخاصة بالمتفوقين من الطلاب					
٦٩	.أشجع المدرسين على استخدام الخدمات البيئية في صنع الوسائل التعليمية المناسبة.					
٧٠	أزود المدرسين بنقاط القوة والضعف لديهم.					
٧١	أشجع على روح المبادرة والأفكار الإبداعية لدى المدرسين.					
٧٢	أقدم التغذية الراجعة للعاملين في المدرسة في جميع مراحل الأداء.					
٧٣	أشجع المدرسين على الالتحاق بدورات برامج الحاسوب.					
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية للمدير						
٧٤	أهتم بتحسين العلاقة بين المدرسين و الطلاب.					
٧٥	أتعاون مع العاملين في المدرسة.					
٧٦	أركز في الحديث على جوهر الموضوع .					
٧٧	احترم وجهات نظر الآخرين.					
٧٨	أسعى لرفع الروح المعنوية للمدرسين					
٧٩	أحرص على التحاور الإيجابي مع العاملين في المدرسة					
٨٠	أشجع العمل بروح الفريق الواحد.					
٨١	أنظم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور.					
٨٢	أتواصل مع أولياء الأمور عبر وسائل الاتصال الالكتروني باستمرار.					
٨٣	أستخدم أنواع الاتصال المتاحة في تواصلي مع العاملين في المدرسة..					
٨٤	أنظم لقاءات دورية مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
المجال الرابع: الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة:						
٨٥	صعوبة التعامل مع بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.					
٨٦	استخدام مديرية التربية المركزية المطلقة في إصدار القرارات وآليات تنفيذها.					
٨٧	قصور الإمكانيات المادية المتاحة.					
٨٨	ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري					
٨٩	صعوبة العمل بروح الفريق داخل المدرسة.					
٩٠	تعارض الآراء بين المدرسين.					
٩١	افتقار المدرسة لقاعدة البيانات ومعلومات خاصة بالإدارة.					
٩٢	الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري المدارس.					
٩٣	ضعف التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم.					
٩٤	ضعف تعاون المستويات التربوية العليا مع المشكلات المدرسية					
٩٥	انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة.					
٩٦	صعوبة تقبل بعض القرارات الوزارية					

الملحق رقم (3) أمثلة لبعض بنود الاستبانة قبل التعديل وبعده.

بنود الاستبانة قبل تعديلها	بنود الاستبانة بعد تعديلها
١-أتقدم بمقترحات عملية وبناءة إلى مديرية التربية	أتقدم بمقترحات عملية وبناءة التي وضعت بالمشاركة مع المدرسين إلى موقع مديرية التربية الالكتروني
٢-أجري لقاءات فردية مع العاملين لتوضيح بعض الأمور	أجري لقاءات فردية مع العاملين واوضح القرارات الصادرة عن الجهات العليا
٣-أعاني من استخدام المركزية المطلقة في إصدار القرارات لدى مديرية التربية	استخدام مديرية التربية المركزية المطلقة في إصدار القرارات وآليات تنفيذها
٤-استخدم التقنيات التعليمية الموجودة في المدرسة	أشجع المدرسين على استخدام التقنيات التعليمية المتوافرة في المدرسة
٥-استخدم جميع أنواع الاتصال في تواصلي مع العاملين في المدرسة	استخدم أنواع الاتصال المتاحة في تواصلي مع العاملين في المدرسة

الملحق (4) قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

	السادة المحكمين	الاختصاص	القسم	الجامعة
١	أ. د. فاضل حنا	التربية المقارنة والتربية في الوطن العربي	التربية المقارنة	جامعة دمشق
٢	أ. د. باسمة حلاوة	التربية المقارنة	التربية المقارنة	جامعة دمشق
٣	أ. د.سمية منصور	اتجاهات تربوية معاصرة	التربية المقارنة	جامعة دمشق
٤	أ٠د.محمد حلاق	تاريخ التربية	التربية المقارنة	جامعة دمشق
٥	أ. د إيمان العز	قياس نفسي	قياس وتقويم	جامعة دمشق
٦	د. خديجة غرير	تاريخ التربية	التربية المقارنة	جامعة دمشق
٧	د. فتون الغفير	سياسات تربوية	التربية المقارنة	جامعة دمشق
٨	د. أمل كحيل	الإدارة المدرسية	مناهج وطرائق التدريس	جامعة دمشق
٩	د. محسن الأحمد	تقويم وقياس	التقويم والقياس النفسي والتربوي	جامعة البعث
١٠	د. رنا الزبن	اتجاهات تربوية معاصرة	التربية المقارنة	جامعة دمشق

الملحق رقم(5) تسهيل مهمة الباحثة من مديرية التربية إلى مدارس التعليم الثانوي العام في دمشق

الملحق رقم (6) إحصائيَّات دائرة التعليم الثانوي في مديريَّة تربيَّة دمشق.

الملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

تهدف الدراسة **تعرّف العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.**

في إغناء هذا البحث وذلك بالإجابة على عبارات الاستبانة علماً أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الأساسية:

- الجنس: O ذكر O أنثى

- المؤهل العلمي: O معهد متوسط فما دون O إجازة جامعية O دبلوم تأهيل تربوي فما فوق

- عدد سنوات الخبرة الإدارية: O **أقل من ٥سنوات** O **من ٥-١٠سنوات** O **أكثر من ١٠سنوات**

- عدد الدورات التدريبية: O **أقل من٣** O **من٣- ٦ دورات** O **أكثر من ٦دورات**

شاكرة حسن تعاونكم

الباحثة نورشان فضة

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية، ووضع إشارة (✓) جانب الإجابة التي تنطبق على واقعك وتتفق مع وجهة نظرك:

المحور الأول: الاتصال التنظيمي						
أ- المجال الأول :الاتصال الصاعد						
م	العبـــــــــارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

١	أرسل التقارير والإحصائيات إلى مدير التربية في الموعد المناسب					
٢	أشارك بفاعلية خلال اللقاءات التي يقودها مدير التربية.					
٣	ألتزم بقرارات مدير التربية المتعلقة بالمؤسسات التعليمية.					
٤	أتواصل مع مدير التربية عندما تواجهني بعض المشكلات المدرسية .					
٥	أتواصل مع المدرسين عند إعداد الخطة المدرسية .					
٦	أتواصل مع مدير التربية للاستفسار عن بعض المراسلات غير الواضحة .					
٧	أحرص على دقة المعلومات المرسلة عبر إلى مديرية التربية .					
٨	أتقدم بمقترحات عملية وبناءة إلى مديرية التربية .					
ب_ المجال الثاني: الاتصال النازل						
٩	أنظم اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة.					
١٠	أجري لقاءات فردية مع العاملين لتوضيح بعض الأمور					
١١	أتعاون مع العاملين في حل مشكلاتهم					
١٢	أحرص على التوافق بين رسائلي الشفوية والمكتوبة الموجهة إلى العاملين.					
١٣	أضع قاعدة بيانات تهم العاملين في المدرسة .					
١٤	أوفر للعاملين في المدرسة نشرات تربوية متنوعة تزيد من نموهم المهني.					
١٥	أعمل على تلبية حاجات العاملين أثناء تواصلي معهم					
ت - المجال الثالث: الاتصال الأفقي						
١٦	أستفيد من خبرات المديرين في المدارس الأخرى..					
١٧	أقدم مقترحات بناءة إلى زملائي المديرين.					
١٨	أعرض تجاربي المميزة إلى زملائي المديرين في المدارس الأخرى					
١٩	أستجيب لدعوات زملائي المديرين في حضور الفعاليات التي تجري في مدارسهم					

٢٠	. أعمل بفاعلية مع مديري المدارس عند تكليفي بمهمة إدارية أو فنية.						
٢١	أستخدم وسائل الاتصال الالكتروني في التواصل المهني مع زملائي المديرين.						
ث-المجال الرابع: الاتصال القطري							
٢٢	أحرص على بناء شبكة من العلاقات المهنية مع المدارس المنظمات التربوية الدولية.						
٢٣	أحرص على بناء علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.						
٢٤	أوظف الشبكة الالكترونية في معرفة التجارب التربوية في بلدان العالم.						
٢٥	أتواصل مع مدير التربية في تأمين حاجات المدرسة المادية (أدوات مخبرية –وسائل تعليمية – اجهزة علمية حديثة)						
٢٦	أسعى إلى كسب الخبرة بتواصلي مع العاملين في منظمة الأونروا.						

المحور الثاني: الأداء الإداري

أ- المجال الأول: المهام الإدارية للمدير.

م	العبـــــــــارات	درجة الحاجة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٢٧	أبتعد عن العمل الروتيني داخل المدرسة.					
٢٨	أنظم السجلات الإدارية بدقة.					
٢٩	أضع الخطة السنوية للمدرسة قبل بداية العام الدراسي.					
٣٠	اوزع المواد الدراسية على المدرسين وفقاً لتخصصاتهم.					
٣١	أضع الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي.					
٣٢	أحدد مهام جميع العاملين في المدرسة.					
٣٣	أحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.					
٣٤	أعمل على حل المشكلات الإدارية بالتعاون مع العاملين في المدرسة.					
٣٥	أراعي حضور العاملين في المدرسة في أوقات الدوام المحدد.					
٣٦	أشجع المدرسين على الالتحاق بالدورات التدريبية بالتعاون مع المستجدات والتغييرات المناخية.					
٣٧	أعمل على توضيح خطة النشاط المدرسي للعاملين في المدرسة.					
٣٨	. أراعي الفروق الفردية بين المعلمين في تفويض بعض المهام الإدارية					
٣٩	أضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية.					
٤٠	أتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة.					
٤١	أراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة.					

٤٢	أنظم عملية استئذان العاملين في المدرسة.					
٤٣	أحرص على تزويد المبنى المدرسي بوسائل السلامة .					
٤٤	أوظف الحاسوب والتكنولوجيا في حفظ البيانات والمعلومات					
ب-المجال الثاني :المهام الفنية للمدير						
٤٥	أقوم أداء المدرسين في المدرسة باستمرار.					
٤٦	أحرص على الزيارات الصفية بشكل دوري.					
٤٧	استخدم التقنيات التعليمية الموجودة في المدرسة.					
٤٨	أراعي الموضوعية في تقييم أداء العاملين في المدرسة.					
٤٩	أزود المدرسين بالخبرات والمعارف التي تؤدي إلى تحسين أدائهم المهني.					
٥٠	أشجع المدرسين على استخدام الفصحى المبسطة.					
٥١	أشجع المدرسين على إجراء اللقاءات العلمية فيما بينهم					
٥٢	أوجه المدرسين إلى تنويع طرائق التدريس.					
٥٣	أحث المدرسين على القيام بدورهم في توجيه الطلاب.					
٥٤	أشجع المدرسين على الاهتمام والعناية الخاصة بالمتفوقين من الطلاب					
٥٥	.أشجع المدرسين على استخدام الخدمات البيئية في صنع الوسائل التعليمية المناسبة.					
٥٦	أزود المدرسين بنقاط القوة والضعف لديهم.					
٥٧	أشجع على روح المبادرة والأفكار الإبداعية لدى المدرسين.					
٥٨	أقدم التغذية الراجعة للعاملين في المدرسة في جميع مراحل الأداء.					
٥٩	أشجع المدرسين على الالتحاق بدورات برامج الحاسوب.					
المجال الثالث: الصفات الشخصية للمدير						
٦٠	أجيد فن الاستماع للأخرين					
٦١	أجيد فن الحوار مع العاملين في المدرسة					
٦٢	أتعاون مع المدرسين بشفافية بعيداً عن السرية					
٦٣	احترم وجهات نظر الآخرين.					
٦٤	أحرص على حسن التعامل مع العاملين في المدرسة .					
٦٥	أحرص على التحاور الإيجابي					
٦٦	أحرص على تنفيذ واجباتي بإتقان					
٦٧	أجيد فن إقناع المدرسين					
٦٨	أشجع العاملين في المدرسة على وضع مقترحات البناءة .					
٦٩	أوزع الأعمال المدرسية على العاملين في المدرسة بعدالة .					
٧٠	أعمل على إدارة الوقت بكفاءة					
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية للمدير						
٧١	اهتم بتحسين العلاقة بين المدرسين والطلاب.					
٧٢	أتعاون مع العاملين في المدرسة					
٧٣	أركز في الحديث على جوهر الموضوع					

٧٤	أشجع العمل بروح الفريق الواحد					
٧٥	أنظم اجتماعات دورية مع أولياء الأمور					
٧٦	استخدم جميع أنواع الاتصال في تواصلي مع العاملين في المدرسة					
٧٧	أعبر عن مشاعري بصدق وشفافية					
٧٨	انظم لقاءات دورية مع المجتمع المحلي					
	المجال الخامس: الصعوبات التي يواجهها المدير في أدائه الإداري ودرجة توافر الصعوبة:					
٧٩	أجد صعوبة في التعامل مع بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.					
٨٠	أعاني من استخدام مديرية التربية المركزية المطلقة في إصدار القرارات لدى مديرية التربية.					
٨١	أعاني من قصور الإمكانيات المادية المتاحة.					
٨٢	أعاني من ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري					
٨٣	أجد صعوبة في العمل بروح الفريق داخل المدرسة.					
٨٤	أعاني من تعارض الآراء بين المدرسين.					
٨٥	أعاني من افتقار المدرسة لقاعدة البيانات ومعلومات خاصة بالإدارة.					
٨٦	أعاني من الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري المدارس.					
٨٧	أعاني من ضعف التزام العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم.					
٨٨	أعاني من ضعف تعاون المستويات التربوية العليا مع المشكلات المدرسية					
٨٩	أعاني من انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة.					
٩٠	أجد صعوبة في تقبل بعض القرارات الوزارية التي لا تقبل المناقشة ولا المتابعة					