

درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها
بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

**The Degree of possessing administrative communication skills
among middle school principals and it's relation to the
effectiveness degree of the school meetings as perceived by the
teachers in the State of Kuwait**

إعداد

سالم سعيد بخيت نصر الله

إشراف

أ.د. عبدالجبار توفيق البياتي

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

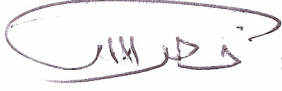
كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

شباط/2014

التفويض

أنا سالم سعيد بخيت نصر الله، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع: 

التاريخ: ١٠/١٢/٢٠١٤ م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة للطالب / سالم سعيد بخيت نصر الله وعنوانها: 'درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت' بتاريخ: 4 / 2 / 2014

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	
	مشرفاً	أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي
	عضواً داخلياً	أ. د. عباس عبد مهدي الشريفي
	عضواً خارجياً	د. محمد سليم الزبون

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى أولاً وأخيراً

ومن ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي

الأستاذ الدكتور الفاضل: عبد الجبار توفيق البياتي

لما قدمه لي من نصائح وإرشادات، وأشكر أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول

مناقشة هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا

الجهد المتواضع، ولم يتسع المقام لذكره.....

وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق

الأوسط.

الإهداء

إلى من غمرتني بحبها وحنانها وعطفها والديتي العزيزة أطال الله بعمرها

إلى من علمني الجلد والإصرار ... إخوتي وأخواتي الكرام

إلى كل صديق ومحب

إلى من ساندني وأعانني في إنجاز هذا الجهد المتواضع

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة
2	تمهيد
8	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة ومحدداتها

14	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
14	الأدب النظري
43	الدراسات السابقة ذات الصلة
57	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
57	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
57	منهج الدراسة
57	مجتمع الدراسة
58	عينة الدراسة
58	أداتا الدراسة
61	إجراءات الدراسة
62	المعالجة الإحصائية
65	الفصل الرابع نتائج الدراسة
81	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
91	المراجع العربية

97	المراجع الأجنبية
100	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم لجدول
57	توزيع أفراد المجتمع على المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب الجنس.	1
58	توزيع أفراد العينة على المناطق التعليمية الثلاثة حسب الجنس.	2
60	ثبات أداة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري.	3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارات التحدث مرتبة تنازلياً.	5
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارات القراءة مرتبة تنازلياً.	6

70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارات القراءة مرتبة تنازلياً.	7
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارات الاستماع مرتبة تنازلياً.	8
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارات الجسم مرتبة تنازلياً.	9
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	10
78	معامل الارتباط بين درجة امتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى	11

	<p>مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون.</p>	
--	--	--

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
100	ملحق (1) أداتي الدراسة بصورتها الاولى.	1
110	ملحق (2) قائمة باسماء المحكمين	2
111	ملحق (3) أداتي الدراسة بصورتها النهائية .	3
123	ملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط موجه إلى وزارة التربية في الكويت.	4
124	ملحق (5) كتاب موجه من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة حولي التعليمية.	5
125	ملحق (6) كتاب موجه من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية.	6
126	ملحق (7) كتاب موجه من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية.	7

درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها

بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

إعداد

سالم سعيد بخيت نصر الله

إشراف

أ.د. عبدالجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال التالي: " هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة ودرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة، وتم إختيار عينة طبقية باستخدام أسلوب المعاينة العنقودية العشوائية بلغ عدد أفرادها (540) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استخدمت استبانتان طورهما الباحث وتم التأكد من صدقهما وثباتهما وهما: "استبانة مهارات الاتصال الإداري" و"استبانة فاعلية الاجتماعات المدرسية"، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأن

ن

درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وأوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم عقد دورات تدريبية لتعزيز مقدرة مديري المدارس على إدارة الاجتماعات المدرسية بفاعلية.

**The Degree of possessing administrative communication skills
among middle school principals and it's relation to the
effectiveness degree of the school meetings as perceived by the
teachers in the State of Kuwait**

**Prepared by
Salem S. B. Nasrallah**

Supervised by

Professor Abd Al- Jabbar T. al-Bayati

Abstract

This study aimed at identifying the degree of possessing administrative communication skills among middle school principals and it's relation to the effectiveness degree of the school meetings as perceived by the teachers in the state of Kuwait, and the study has attempted to answer the following question:"Is there a correlation between the degree of possessing administrative communication skills among middle school principals and the effectiveness degree of

the school meetings as perceived by the teachers in the state of Kuwait?.

The study population consisted of all male and female teachers working in the intermediate schools, and a proportional stratified random sample consisted of (540) male and female teachers were drawn from the population of the study, and for collecting data, two questionnaires developed by the researcher were used, and their validity and reliability were assured, they are: "the questionnaire of administrative communication skills, and " the questionnaire of the effectiveness degree of the school meetings, and the findings of the study showed that, the degree of possessing administrative communication skills among middle school principals in the State of Kuwait was high, also the findings showed that, the effectiveness degree of the school meetings among middle school principals in the state of Kuwait was medium, and the findings showed the existence of a statistically significant relationship at the level of $(0.05 \geq \alpha)$ between the degree of possessing administrative communication skills among middle school principals and the effectiveness degree of the school meetings as perceived by the teachers in the state of Kuwait, and the study recommended to adopt holding training

ف

courses by the Ministry of Education to enhance the ability of school principals to manage school meetings effectively.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

التمهيد:

تعد الإدارة التربوية من العوامل المهمة في نجاح العملية التعليمية، وإن نجاح هذه الإدارة يتوقف على عوامل متعددة من بينها إمتلاك الإداريين لمهارات الإتصال الإداري، إذ أن الإتصال عملية مطلوبة في أي مؤسسة، وتعد عملية الإتصال عملية إجتماعية تتم فيها مشاركة المعلومات وتبادلها على المستوى الفردي أو الجماعي (Daft, 2007)، إذ لا يمكن أن توجد منظمة أو مجموعة من غير وجود إتصال، ويتضمن مفهوم الإتصال نقل المعاني التي تحملها الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر، ولا يعني مفهوم الإتصال نقل المعاني فقط بل يجب إتخاذ الإجراءات اللازمة لتفهم تلك المعاني، لذا فإن مفهوم الإتصال يعني نقل المعاني وفهمها (Robbins, 2010).

كما تهدف عملية الإتصال إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات وهي بذلك ضرورة لإتمام العمل حيث التفاعل كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم، إذ يتم كل هذا من خلال عملية الإتصال الإداري الجيد، وهو عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنه قلب العملية الإدارية فإذا توقف هذا القلب إنعدمت الإدارة أو ضعفت، ولذا يمكن القول أن الإدارة تركز على الإتصال الجيد أو الفعال لتحقيق الأهداف المرسومة وفق خطط وتنظيم المؤسسة (فليه وفاروق، 2009).

فضلاً عن ذلك، فإن الإتصال يُعد عملية نفسية؛ إذ أن هذه العملية تترك آثارها النفسية في المرسل أو المستقبل أو كليهما، وقد تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية، ويعد الإتصال أيضاً عملية تربوية وتعليمية، إذ يتفاعل أطراف العملية التعليمية التعلمية بين مستقبل ومرسل بهدف إحداث تغييرات سواءً في المجال المعرفي إذ يكتسب المستقبل معلومات ومعارف جديدة، أم في المجال الوجداني إذ يكتسب اتجاهات جديدة وتعزيزاً للقيم الإيجابية، ولا شك أن إدارة عملية الإتصال في المدرسة تقع على عاتق مدير المدرسة بما يستخدمه من مهارات متنوعة (القضاة، 2003).

كما تُعد عملية الإتصال وسيلة يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية فالإتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارات العليا، أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الإتصالات مكتوبة أو شفوية، مع إختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد، أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي، أو عبر شبكة المعلومات (فليه وفاروق، 2009).

وينتطلب الإتصال الإداري الجيد توافر مهارات معينة مثل إختيار المكان والزمان المناسبين، وصياغة الرسالة وإختيار وسيلة النقل المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والخبرات والمهارات (المغربي، 1995)، وتتعدد أيضاً أنواع الإتصال الإداري وتنقسم ما بين الإتصال الإداري غير الرسمي المتمثل في الإتصالات والعلاقات التي تتشكل وفق العلاقات الشخصية، وبين الإتصال الإداري الرسمي والذي يشمل الإتصال الرسمي الداخلي والخارجي

للمنظمة، وتتنوع أيضاً وسائل الإتصال وتُختار وسائل الإتصال بحسب فعاليتها في تحقيق هدف الإتصال.

وللإتصال الإداري الجيد مقومات يتوجب توافرها حتى يكون فعالاً؛ فيجب أن تحتوي عملية الإتصال على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد إتصالات مزعجة لا فائدة منها، كما يجب تحديد الهدف المخطط له من عملية الإتصال لكي يتم إستخدام الوسيلة والمدخل المناسب، ويجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات، واختيار الوقت المناسب (مشهور، 2010).

وتعد عملية الإتصال عملية مشتركة تسعى نحو نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، وهذا يعني وجود مرسل للمعلومات ومستقبل لها، ووسيلة يتم من خلالها الإتصال، ويقوم هذا النظام على فكرة التغذية العكسية طالما أن تدفق المعلومات يحدث أثر في السلوك، فالإتصال ضرورة من ضروريات العمل إدارياً وفنياً وتربوياً، وعن طريقه يتم إنجاز الأعمال وتحقي الأهداف كما أن القصور في عملية الإتصال وأساليبه قد يحدث بعض المشكلات التي قد تعوق نجاح المؤسسات فيتم موجهة ذلك بالتدريب على مهارات الإتصال، إذ يجب أن يتمتع المرسل الجيد بمهارتين أساسيتين الأولى: مهارة الحديث؛ إذ يجب على المرسل أن يكون على دراية بأصول وقواعد اللغة التي يستخدمها كتابةً أو حديثاً، وأن يصوغ الرسالة بشكل واضح لا يحتمل التأويل، أو أن تحمل الألفاظ معاني متعددة، والثانية: مهارة الإستماع، ويقصد بالإستماع بالتركيز أثناء الحوار، وتقليل الزمن اللازم لوصول الرسالة مع إزالة أي فرصة لسوء الفهم الناشئ عن السرعة في الإستجابة لذلك من الواجب على المستقبل محاولة فهم الطرف الآخر بأقصى قدر من الانتباه والتأكد من معنى الرسالة، وعدم إصدار أي أحكام قبل إنتهاء المرسل من الرسالة (عامر والمصري، 2013).

كما تعد مهارة الإتصال الشفهي من أهم الأساليب المستخدمة في عملية الإتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات، والإتصال التلفوني الذي يتم بين زملاء العمل أو الرؤساء والمرؤوسين، أما مهارة الإتصال الكتابي فتعتمد على الكلمة المكتوبة، ومن وسائلها الأوامر والتعليمات والتقارير، ويعاون أسلوب الإتصال الشفهي في سرعة الإتصال، وينمي العلاقة الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الإنسانية، وينمي العلاقات الإجتماعية بين زملاء العمل، كما انه يوفر الوقت وقد يكون أقل تكلفه من الإتصال الكتابي في بعض الحالات، بينما الإتصال الكتابي يساعد في عرض تفاصيل كثيرة وعرض الفكرة بأكثر من أسلوب ويعاون في الإتصال بعدد كبير من الأفراد في نفس الوقت والذي قد يتعذر تحقيقه في حالة الإتصال الشفهي، إلا أن الإتصال الشفهي يحتاج إلى جهد خاص في الصياغة وإستخدام كلمات محددة المعنى ومراعاة ثقافة وإدراك لغة المستقبل (العجمي، 2010).

وقد يكون نقل بعض المشاعر والإتجاهات بإستخدام مهارة لغة الجسم أفضل من كل الطرق اللفظية مجتمعة، ومع ذلك هناك مشاكل في محاولة تفسير وفهم بعض الأجزاء الخاصة بالإتصالات غير اللفظية، مثل أن الإتصالات غير اللفظية تكون مشروطة ثقافياً، إذ لا يمكن التأكد تماماً من نفس المعنى لتلميحات الآخرين، كما أنه ليس كل الإتصالات غير اللفظية مقصودة أو متعمدة، وقد يطلق على كل أنواع الإتصالات غير اللفظية مصطلح لغة الجسم، كما أن الإتصالات غير اللفظية لها عدد من الوظائف منها إعادة ما قاله الشخص في إيماءات غير لفظية، ومعارضة الكلام من خلال سلوك غير لفظي، وتأكيد الكلمة التي قيلت بالإتصالات

اللفظية، كل هذه الوظائف يمكن أن تساعد على تدفق الإتصالات بين الناس (العجمي، 2011).

وتعد الإجتماعات المدرسية بأنواعها وأشكالها المختلفة من أهم وسائل الإتصال الإداري في المدرسة (أمين، 2007)، وحتى تكون الإجتماعات فاعلة فلا بد من إيضاح الهدف من الإجتماع، وعدم الخروج عن الهدف الرئيس للإجتماع، والإعداد والتحضير المسبق للإجتماع من قبل المشاركين، وتحديد الأشخاص الذين ستم دعوتهم إلى الإجتماع، وإبلاغهم بهدف الإجتماع، وجدول الأعمال ومكان ووقت الانعقاد، لذا يحتاج مديرو المدارس إلى إتقان المهارات الأساسية لإدارة الإجتماعات سواء كانت مهارات شخصية، أو فنية (الفرح، 2010)، لأن مدير المدرسة الذي يدير المناقشة، هو الذي يتحكم في الروح التي تسود الإجتماع، كما يجب أن يمتلك مهارات الإتصال والتوجيه الضرورية لإدارة الإجتماع بما يحقق أهدافه، وإذا كان يعوز المعلمين أيضاً مهارات الإتصال والمناقشة فعليه مسؤولية معاونتهم على تنمية هذه المهارة لتحسين فاعلية الإجتماع (ويلز، 2005).

كما يجب أن يُحضر للإجتماع بصورة جيدة، ويتم تحديد الأهداف على هيئة أفعال وإجراءات لا بد من إتخاذها، وإمداد المشاركين بمواد الإجتماع والمعلومات الضرورية له، وإعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الإجتماع بوقت كافٍ، لما يحققه ذلك من مساعدة المشاركين على تقديم أفكار بناءة، ومقاومة أية محاولات للخروج من موضوعات الإجتماع، وعدم التشجيع على عقد إجتماعات غير ضرورية، والتفكير بوقت الإجتماع في البدء والإنهاء، وإختيار المشاركين بعناية والإكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة، وتحليل وتقييم نتائج الإجتماعات، بقصد تطوير الإجتماعات المستقبلية، والإفادة القصوى من عقد الإجتماعات؛ فالإجتماعات غير الفعالة مضيعة للوقت، كما أن الافتراض أن جميع المشاركين

في الإجتماعات لديهم رغبة حقيقية في تحقيق أهداف الإجتماع إفتراض غير صحيح على إطلاقه (العجمي، 2010).

فضلاً عن ضرورة أن لا يكون مدير المدرسة هو المصدر الوحيد للمعلومات والمقترحات بل يجب أن يشارك بها كل المعلمين على السواء مع مدير المدرسة، ويكون دور مدير المدرسة هو التنسيق والضبط (عايش، 2013).

كما تشكل الإجتماعات مع المعلمين أحد الأساليب الإشرافية الفاعلة إذاً أحسن تنظيمها والتخطيط لها والإشراف على تنفيذها وتقويمها ومتابعة نتائجها، وتأخذ الإجتماعات أشكالاً متعددة مثل الإجتماعات الفردية، والإجتماعات الرمزية، والإجتماعات الجماعية، ومهما كان شكل الإجتماعات فإنها تستهدف تحسين نوعية العملية التربوية في المدرسة، إذ تعد الإجتماعات المدرسية من الوسائل المهمة للإتصال الإداري والتنسيق بين المؤسسات التربوية (العميرة، 2002).

لذا فالإجتماعات المدرسية دعامة مهمة لتبادل الإتصال والمعلومات والخبرات وبحث المشكلات، وهي وسيلة إتصال فعالة يديرها مدير المدرسة بما يمتلكه من مهارات للإتصال، ويوظف من خلالها المعلومات والتعليمات في خدمة العملية التربوية والتعليمية ونجاحها (الفرح، 2010).

ونظراً لأهمية الإجتماعات المدرسية وضرورة إمتلاك مديري المدارس لمهارات الإتصال الإداري، جاءت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين درجة إمتلاك مديري المدارس في المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في الكويت.

مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة الحالية من الواقع العملي لطبيعة الإتصال المستخدم داخل المدرسة ومن طبيعة دور مدير المدرسة الذي يوجه عملية الإتصال الإداري في المدرسة، إذ لاحظ الباحث كونه يعمل معلماً بأحد مدارس دولة الكويت تباين مديري المدارس في استخدام مهارات الإتصال الإداري مع معلمهم مما ينعكس على فعالية الإجتماعات المدرسية، وبحكم أن المعلمين يتفاعلون بشكل يومي مع مديريهم، فهم الأقدر على تَعَرُّف ما إذا كان مديرو المدارس يمتلكون هذه المهارات، وهل هذه المهارات لها علاقة بفعالية الإجتماعات المدرسية، ونظراً لأهمية إمتلاك مديري المدارس لمهارات الإتصال الإداري، وأهمية الإجتماعات المدرسية، وعدم وجود دراسات على حد علم الباحث بحثت العلاقة بين درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري ودرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، جاءت هذه الدراسة لتجيب على السؤال التالي: هل توجد علاقة إرتباطية بين درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري ودرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية تَعَرُّفَ درجة إمتلاك مديري المدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- ما درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين ؟

2 - ما درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري وبين درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية تناولها لأحد الموضوعات المهمة والضرورية في الإدارة، إذ تبرز أهميتها في مجال تطبيقاتها من جملة اعتبارات نظرية وعملية وهي:

الأهمية النظرية:

أهمية إثراء المكتبة العربية بدراسات تتناول موضوع مهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية.

كما أن لهذا الموضوع أهمية في تناول موضوع مهارات الإتصال الإداري و فاعلية الإجتماعات المدرسية كونه من الموضوعات التي لم تتم دراستها على مستوى الإدارة المدرسية في دولة الكويت - حسب علم الباحث.

الأهمية العملية:

- يؤمل أن تقدم نتائج الدراسة الحالية العون لأصحاب القرار في تعرّف درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين فاعلية الإجتماعات المدرسية.
- يؤمل أن تقدم نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة لمديري المدارس في مديريات المناطق التعليمية من خلال تعرفهم درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

- تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة الحالية على النحو الآتي:
- الإتصال الإداري:** "هو عملية إجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الإتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة " (حريم، 2009: 271).
- مهارات الإتصال:** "القدرة على نقل المعلومات والفهم بين مرسل للمعلومات ومستقبل لها" (عامر والمصري، 2013، ص138).

وتعرف مهارات الإتصال الإداري إجرائياً بأنها قدرة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت على إستخدام مهارة (التحدث، والقراءة، والكتابة، والإستماع، ولغة الجسم) عند تعاملهم مع المرؤوسين في مدارسهم، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها من إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي أعدت لهذه الغاية.

درجة الإمتلاك:

تعرف إجرائياً بأنه درجة الإتصال الإداري التي يحصل عليها مديرو المدارس المتوسطة في الكويت كما يراه المعلمون من خلال الاستجابة على فقرات أداة الدراسة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

الإجتماعات المدرسية:

"هي عملية إجتماعية يمكن بموجبها نقل الأفكار والمعلومات من شخص لآخر حتى يصبح شريكا في العملية" (أحمد، 2007: 58).

فاعلية الإجتماعات المدرسية:

عرفها (جبران و عطاري، 2007، ص 364) بأنها "مقدرة الإجتماعات المدرسية على تحقيق أهدافها، وتقاس فعالية الإجتماعات المدرسية من خلال تلبيتها للمعايير التي يجب أن تتوفر في مكونات الإجتماعات من مداولات وإجراءات وإدارة للوقت".

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها درجة استجابة عينة الدراسة من المعلمين عن فقرات الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعام الدراسي 2013/ 2014.

محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بما يأتي:

1- مدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة من المعلمين عن الأداتين المعدتين من قبل الباحث.

2- صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما في هذه الدراسة.

3- لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة إلا على المجتمع الذي سحبت العينة منه أو المجتمعات المماثلة له.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تم في هذا الفصل إستعراض الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والتي تتناول الإتصال الإداري، ومهارات الإتصال، والإجتماعات المدرسية.

أولاً. الأدب النظري:

تم تناول الأدب النظري الخاص بالإتصال الإداري، ومهارات الإتصال، والإجتماعات المدرسية وكما يأتي:

أ. الإتصال الإداري

يعني الإتصال "ربط بين كائنين أو شخصين وهو يهدف إلى إشراك الآخرين في الفكرة أو المعلومة أو الاتجاه، وهو يعني أيضاً نقل وتبادل الحقائق والأفكار والمشاعر وتقديم الفعاليات"، والإتصال هو أحد العلوم الحديثة التي بدأ يتزايد الإهتمام بها في القرن العشرين بسبب كثافة المعلومات، ودخول التقنيات الحديثة، التي فرضت على المؤسسات الإدارية الإهتمام بالإتصال وبكيفية تطبيقه، ذلك لأن عملية الإدارة في المدارس بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات وإتخاذ القرارات ورقابة على إنتاجية العمل لا تعطي ثمارها أو تحقيق أهدافها ما لم يكن فيها نظام فعال للإتصال يساعدها في الوصول إلى ما تصبو إليه (العمائير، 2002 ص131).

ويعد تأسيس نظام فعال للإتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته، من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية، فالإتصال من الوظائف الإدارية الضرورية، وهو المكان الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوظيف والضبط والتقييم من خلال عمليات الإتصال (الطويل، 2006)،

وللإتصال أهمية كبيرة في المدرسة إذ لا يمكن للمديرين أن يؤدّوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة إتصال جيدة داخل المدرسة، وما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للإتصال الفعال بغيرهم في المنظمة (ديري، 2011)، وبما أن المنظمة تمثل جماعة من البشر تحكمهم قواعد وقوانين معينة لتحقيق أهداف محددة فلا بد لأعضاء هذا التنظيم من التواصل في المعلومات والمشاعر والأحاسيس وهذا محور الإتصال، ويتضمن الإتصال عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر المستقبل بشكل يرضي المرسل، فالإتصال إذاً عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسله (القریوتی، 2000).

مفهوم الإتصال الإداري:

تحمل كلمة إتصال معاني ومفاهيم عديدة ومضامين ودلالات متعددة من نقل الأفكار والمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات من فرد إلى آخر، وكما تعني خطوط المواصلات والإتصالات كالمذياع والتلفزيون والهاتف والحاسوب وغيرها، لذا فالإتصال عملية اجتماعية لان تحقيقها يتطلب وجود طرفين ونشوء تفاعل بينهما ينتج عنه نقل الأفكار

والمعلومات والمهارات والاتجاهات وينتج عن هذه العملية انعكاسات اجتماعية كظهور عادات وتقاليد واختفاء أخرى (القضاة، 2003).

والإتصال عبارة عن عملية تفاعلية تبادلية بين مرسل ومستقبل وبالعكس، ويتمثل الإتصال الإداري على مستوى المدرسة بعملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا (مدير المدرسة) إلى مستوى التنفيذ (المعلمون، والإداريون، والطلبة) والعكس، أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى، وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد الأسرة المدرسية بما يخدم المدرسة ويحقق أهدافها (البهواشي، 2012).

ويشمل مفهوم الإتصال الإداري تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين يساعد على تحقيق التفاعل فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (عطوي، 2004)، وبهذا المفهوم فإن الإتصال الإداري يتضمن العملية التي يتم من خلالها نقل الأفكار، والاتجاهات، والعواطف، والمشاعر إلى الآخرين سواء بالأسلوب الكتابي أم الشفهي أم بأي أسلوب آخر بحيث يتم الفهم المتبادل بين أطراف الإتصال وتتوحد الجهود لتحقيق أهداف الجماعة (عامر والمصري، 2013).

ويتركز الدور الأساسي للإتصال في الإدارة بعملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء المنظمة، ويحقق الإتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء المنظمة، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير في تحريك الجماعة نحو الهدف (العجمي وحسان، 2013)، لذا يمكن القول أن الإتصال الإداري تتمثل في الإجراءات التي تستخدمها المنظمة والمديرون أو الأفراد العاملون في المنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى،

وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين
والعاملين في المنظمة (ديري، 2011).

أهداف عملية الإتصال الإداري:

يهدف الإتصال الإداري أو عملية نقل المعلومات بشكل عام إلى جعل العملية الإدارية سهلة
وممكنة من خلال نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص إلى آخر بشكل
تعاوني، وتوحيد اتجاهات العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وتطوير معلومات
وأفكار العاملين، مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية،
والعمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء
فيما بينهم، وإيجاد نوع من التفاهم بين الطرفين (المدير والعاملين) وإلى التأثير في سلوكهم
الوظيفي وتوجيه جهودهم في الأداء (العجمي وحسان، 2013)، وتسعى عملية الإتصال إلى تحقيق
جملة أهداف متنوعة منها (المزاهرة، 2012):

- الهدف التعليمي التثقيفي: وذلك من خلال إكساب المستقبل خبرات جديدة، أو مهارات
ومفاهيم جديدة، تلاحق التغير والتطور باستمرار، إذ يمكن نقل المعرفة عن طريق الإتصال
ومتابعة عمليات التطور المتلاحق.

- الهدف الترويجي أو الترفيهي: ويهدف الإتصال إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى
جمهور المستقبلين. من خلال أساليب الترفيه المختلفة التي تعمل على إيجاد درجة من الانسجام
والاستمتاع بهدف التخلص من الضغوط المختلفة.

- الهدف الإجتماعي: إذ يهدف الإتصال إلى إيجاد درجة من التفاعل الإجتماعي الإيجابي بين
الجماهير، مما يدعم الصلات والروابط والعلاقات الإجتماعية ويعمل على تعميقها.

عناصر عملية الإتصال:

تتضمن عملية الإتصال عدة عناصر يمكن إجمالها بما يأتي:

- **المرسل:** يعد المرسل المحرك الأول لعملية الإتصال، فالفرد أو الجماعة تقوم بإرسال العديد من الرسائل بمختلف أنواعها يومياً نتيجة علاقتها مع عناصر المجتمع داخل العمل وخارجه، فالمرسل يتحمل المسؤولية في عملية الإتصال إذ أنه الذي يقوم بتكوين الفكرة ووضعها في رسالة مفهومة وتحديد الغرض من إتصاله، ونقلها بالوسيلة الملائمة في الوقت المناسب، وهو الذي يتلقى المعلومات المرتدة من المستقبل ويفسر ما تتضمنه من معانٍ وأفكار ويستجيب لها (المغربي، 1995).

- **المستقبل:** وكما هو الحال بالنسبة للمرسل فقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة وتوجد عدة عوامل تؤثر في فهم المستقبل للرسالة مثل المستوى التعليمي للمستقبل، و الخبرات السابقة أي يقوم بتفسير الرسالة بناء على خبراته السابقة، والمهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل (السعود، 2009).

الرسالة: وهي الفكرة أو الأحاسيس أو الاتجاهات أو المعتقدات التي يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل والتأثير فيه طبقاً لها (أمين، 2007).

- **وسيلة الإتصال:** تعني وسيلة الإتصال ببساطة الطريقة المستخدمة لنقل الرسالة (Daft, 2007)، وتعد وسيلة الإتصال من العوامل المؤثرة في عملية الإتصال لذا يجب إختيار وسيلة الإتصال المناسبة فقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معاً، وذلك بحسب الإتصال فقد يكون شفهياً أو كتابياً، ويتوقف ذلك على موضوع عملية الإتصال، وطبيعة العلاقات بين الأفراد وسرعة الإتصال، والتكلفة، ومدى الثقة (العميان، 2010)، وتتنقل وسيلة الإتصال المعلومات والمثيرات من المصادر إلى نقاط أو أماكن القرار، كما تنتقل التعليمات من

نقاط أو أماكن القرار لنقاط العمل، وتنقل معلومات النتائج من نقاط العمل إلى نقاط القرار والرقابة (مارش وسايمون، 2001).

- **تحليل رموز الرسالة:** قد يقوم المستقبل بتحليل الرسالة وفهمها بشكل مخالف للمعنى المقصود، لذا كلما كان هناك تجانس بين المرسل والمستقبل كان هناك احتمالية أكبر لفهم الرسالة بالمعنى المقصود (السعود، 2009).

- **بيئة الإتصال:** ويقصد بها جميع مفردات البيئة الخارجية التي تؤثر في عمل المرسل، وطبيعة التلقي، وصياغة الرسالة. وتشمل مفردات بيئة الإتصال جملة من الظروف لا حصر لها، طبيعية وفيزيائية ونفسية وغير ذلك.

- **التغذية الراجعة:** يقصد بالتغذية الراجعة ما ينتج عن عملية الإتصال من ردود أفعال وظواهر يمكن قياسها، لمعرفة مدى ما حققه النشاط الإتصالي وما اخفق في تحقيقه، وما هو مطلوب لتطوير عملية الإتصال في مختلف مراحلها (عبود، 2009).

وهنا تجدر الإشارة إلى وحدات عملية الإتصال الإداري والتي تتمثل في الوحدات المتخصصة في الإرسال المادي الفعلي للإتصال مثل وحدات الهاتف، ومجموعة المراسلين، ووحدات متخصصة في التسجيل وإعداد التقارير مثل وحدات مسك الدفاتر، ووحدات متخصصة في الحصول على المعلومات الأصلية ويشار إليها عادة بوحدات الاستطلاع والتي تكون كوحدة بحوث أحياناً، ووحدات متخصصة في توفير المبادئ الفنية للقرار مثل

وحدات البحوث، ووحدات متخصصة في شرح السياسات والأهداف التنظيمية (مارش وسايمون، 2001).

أنواع الإتصال الإداري:

الإتصال الإداري نوعان وهما:

- الإتصال الإداري غير الرسمي:

لا تتقيد عملية الإتصال بما هو مقنن في الهيكل التنظيمي الرسمي، إذ هناك إتصالات وعلاقات تتشكل وفق أسس شخصية تقوم على الود والأهداف والقيم المشتركة، ويتميز هذا النمط من الإتصال باللقاءات الشخصية المباشرة غير الرسمية، وهذا النوع من الإتصال ينشأ ويكسب إلزاميته لدى الأعضاء تدريجياً، وعلى الرغم من أن كثير من المديرين من الفئات التقليدية يرون في هذا النوع من الإتصالات ظاهرة سلبية لما يرافقها من تحالفات، وصراعات على النفوذ والسلطة، إلا أن ذلك لا يعد نتيجة حتمية ويجب على المديرين أن يعرفوا الأسباب التي تقف خلف تشكيل هذه التكتلات والصراعات (العميان، 2010).

وعرفت عملية الإتصال بهذا الاسم كونها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال، وتتم بأسلوب غير رسمي، وهذا النوع من الإتصال له أهمية نظراً لأنه يكمل الإتصال الرسمي، ويقوم هذا النوع من الإتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة المركزية وتتركز عملية الإتصالات غير الرسمية حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافاً للمنظمة ذاتها، وتساعد الإتصالات غير الرسمية على معرفة معلومات مهمة قد لا يتاح ذكرها بصورة رسمية، وتساعد أيضاً على تنمية الروابط والصدقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المنظمة، ومن ناحية أخرى قد

يستهدف هذا النوع من الإتصال تحقيق الأغراض الشخصية ويحمل الأعضاء على احتجاز معلومات قد تكون مهمة لزملائهم أو للإدارة (أمين، 2007).

- الإتصال الإداري الرسمي:

ويشمل خطوط الإتصال الرسمي الداخلي والخارجي ومساراتها، ويتم إقرار هذه المسارات والخطوط وتحديدها بموجب سياسات المنظمة، وخطتها، وهيكلها التنظيمي، وعليه فان قنوات الإتصال الرسمية هي الخطوط أو المسارات التي حددها التنظيم الرسمي، بمقتضى نظام السلطة، ومدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة، فالعامل يتوجب عليه إتباع قنوات الإتصال المعتمدة من التنظيم الرسمي، ويجب أن تتدفق هذه المعلومات من خلال هذه القنوات دون أي تحريف، وللإتصال الرسمي عدة أنماط وهي: نمط الدائرة، ونمط السلسلة، ونمط العنقود، ونمط العجلة، ونمط النجمة (السعود، 2009).

أنماط الإتصال الإداري واتجاهاته:

تتنوع أنماط الإتصال الإداري ولكل منها مزاياه وخصائصه ويمكن تصنيفها بالاعتماد على أشكالها الهندسية كما وضحاها (المغربي، 1995):

النمط الدائري والذي يمكن الشخص من الإتصال بجاريه عن اليمين وعن اليسار ولكنه لا يمكنه من الإتصال بالآخرين، بينما يمكن للشخصين على اليمين والشمال أن يتصلوا بأطراف أخرى، ونمط السلسلة والذي يمكن الفرد من الإتصال بجاريه الا أن الشخصين بطرفي السلسلة لا يقدران إلا على الإتصال بشخص واحد فقط، نمط العنقود وهو الذي يمكن شخص واحد من الإتصال بأربعة أشخاص آخرين ولا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الإتصال

ي بعضهم البعض بصورة مباشرة، وهذا ينطبق على مساعد المدير مثلاً، فالمدير نفسه لا يستطيع الإتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعد عنق الزجاجة، ونمط العجلة إذ أن الشخص الذي يقع في مركز العجلة يتحكم بعملية الإتصال، ولا يستطيع أي عضو آخر الإتصال بغيره، والنمط الأخير هو نمط النجمة، وهو النمط المثالي والذي يفترض أن جميع المشاركين يتمتعون بقوة متساوية في الإتصال.

مسار الإتصال:

تسير الإتصال في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- من أعلى إلى أسفل: أي تدفق الإتصالات من مستوى معين إلى المستويات الأدنى منه، ومثال على ذلك الإتصال الذي يجريه المديرون مع موظفيهم، ويستخدم هذا النمط القادة والمديرون لتحديد الأهداف، وإعطاء تعليمات العمل، وتزويد العاملين بسياسات العمل ومنهجيته، ولتحديد مشكلات العمل التي يجب الانتباه لها، وتقديم تغذية راجعة عن الأداء، وليس بالضرورة أن يكون الإتصال من أعلى إلى أسفل وجهاً لوجه أو شفويًا، ومن الأمثلة على ذلك أن يرسل مدير ما رسائل الكترونية عبر الإيميل لموظفيه يذكرهم بموعد ما، ومن مشاكل هذا النمط هو انه يأخذ اتجاهًا واحدًا، إذ يعلم المدير موظفيه بالتعليمات ونادرًا ما يأخذ آرائهم أو نصيحتهم، ومع ذلك فان أفضل الإتصال الهابط هي التي تتضمن شروحات تبين أسباب إعطاء التعليمات (Robbins,2010).

- من أسفل إلى أعلى: أي الإتصال الصاعد والذي يحدث بين المرؤوسين الى رؤسائهم، من العاملين إلى الإدارة، ويستخدم هذا النمط من قبل المرؤوسين لعرض المقترحات أو ملاحظات عن سير العمل، أو لتقديم شكاوي على قدر عال من الأهمية ، أو مؤشرات مهمة عن ظواهر

سلبية في ميدان العمل، أو ظواهر ايجابية تقتضي الإهتمام والتشجيع، ومن مشاكل هذا النمط هو الخوف من ردة الفعل التي ربما تكون سلبية، أو عدم توفير الثقة الكافية بإهتمام المسؤولين بما تتضمنه هذه الإتصالات (عبود، 2009)

- إتصال أفقي أو مستعرض: ويقصد به ذلك الإتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم والأعمال التي يقومون بها، وتسهيل إنتشار المعلومات، ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة (أمين، 2007).

مهارات الإتصال الإداري: (التحدث، والقراءة، والكتابة، والإستماع، ولغة الجسم)

يتطلب الإتصال الجيد توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل، وترشيح المعلومات التي تؤدي إلى انحراف العمل عن طريقه، وسوء العلاقات بين الأفراد له أثر كبير على عملية الإتصال (المغربي، 1995).

إذ تتم عملية الإتصال في سلسلة خطوات متتابعة وتحتاج هذه العملية لمهارات متنوعة لنتم بنجاح وتبدأ بإعداد الرسالة التي قد تكون شفوية أو مكتوبة أو إيماءات من قبل المرسل، ومن ثم على المرسل إختيار القناة التي سيرسل بواسطتها الرسالة آخذاً بعين الاعتبار كل المعوقات المحيطة مثل الضوضاء وخلفية المستقبل، ومن ثم إستلام الرسالة من قبل المستقبل الذي يكون قادراً على حل الرسالة وتحليل رموزها، وعلى المستقبل تزويد المرسل بتغذية راجعة إذ تنعكس الأدوار في هذه المرحلة ويصبح المستقبل مرسلًا، وإلتزام عملية الإتصال بنجاح لا بد من توافر مجموعة مهارات تحدد مسار عملية الإتصال (Robbins, 2010).

لذا يجب على مدير المدرسة أن يقوم بدور تواصلية على مستوى فردي وجماعي، وأن يوظف الإتصال لتنمية العلاقات المتوازنة المتسقة مع المعلمين وغيرهم ممن يتعامل معهم، وأن يحرص في إتصاله على أن يكون كل من المحتوى والعمليات المطلوبة واضحاً لمن يتواصل معهم، وأن يكون تواصله تواملاً وديماً دافئاً ودقيقاً وموثوقاً، وأن يكون حديثه، وكتابته على درجة من الدقة والإيجاز والإتساق (الدويك، 2005)، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك مهارات الإتصال الإداري الآتية:

- مهارة التحدث:

بإستخدام مهارة التحدث يتم نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ويكثر إستخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال، ويجب على مدير المدرسة أن يتحدث بطريقة هادئة وأن يلعب دور مقدم المعلومات، ولا يظهر عيوب الطرف الآخر في عدم فهمه لهذه المعلومات التي يقدمها، وبالتالي عليه أن لا يتحدث بطريقة هجومية، أو عدوانية لكي لا يخلق جواً من الخلاف والتوتر مع الطرف الآخر، ويجب أن يعبر عن أفكاره مستخدماً نبرات صوت مختلفة تتلائم مع طبيعة الرسالة أو الفكرة المراد إرسالها، إذ أن التحدث بصوت ضعيف ومنخفض يؤدي إلى الإكتئاب وأن الصوت العالي يعني الحماس والتفاعل، ولهذا من المفضل أن يراعي المرسل نبرات صوته بحيث يتم تنويعها حسب الموقف، ومضمون الرسالة التي يريد نقلها للمستقبل (عامر والمصري، 2013).

كما تستحوذ الإتصالات الشفوية على جزء كبير من إجمالي وقت الإتصالات اللفظية، ويستوجب الإتصال اللفظي تحفيز المستقبل وجذب انتباهه وتشجيعه على الأسئلة وطرح

الاقتراحات، واللجوء إلى البساطة في الحديث، وشرح وتوضيح للمفاهيم والأفكار التي يود نقلها (العجمي، 2010).

- مهارة الاستماع:

تعد مهارة الاستماع لدى مدير المدرسة أحد مهارات الإتصال المهمة والتي يجب تنميتها، إذ أن الشخص العادي يستطيع أن يسمع أكثر من أن يتكلم، لذا يجب إجادة فن الاستماع كمهارة إتصال؛ فقد بينت مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية في دراساتها أن الكثير تنقصهم مهارة الإستماع وأن قيامهم بالإستماع الجيد يساعد على تدفق المعلومات وتوفي مناخ الثقة بين المدير والمرؤوس (مشهور، 2010).

مهارة القراءة:

ينبغي على المدير أن يقرأ ويفهم ما يقرأ بالسرعة المناسبة، وينبغي أن يتدرب على الأسلوب السليم للقراءة بحيث يركز على ما يقرأ، ويقرأ بصوت واضح مسموع، وأن يمتلك القدرة على تفسير العبارات التي تحتاج إلى توضيح (أبو ناصر، 2008).

مهارة الكتابة:

يتم الإتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة المعقدة، ولكي يحقق الإتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ومن ميزات هذا الأسلوب الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها، ويحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف وتعد وسيلة إقتصادية

من حيث وقت ومال وجهد الإدارة، إلا أنه لا يسعف في الظروف الإستثنائية التي تحتاج السرعة في إبلاغ المعلومات، وقد تفسر الكلمة بأكثر من معنى (عامر والمصري، 2013).

مهارة لغة الجسم:

يشمل الإتصال غير اللفظي كل أشكال الإتصالات التي لا تستخدم الكلمة المكتوبة أو المحكية في إرسال المعلومات وعادة ما تلازم الإتصالات غير اللفظية الإتصال الشفهي ويشكل النوعان معاً الرسالة كاملة، وهي تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول (السعود، 2009).

والى جانب هذه المهارات الخمسة، يستلزم إكتساب الفرد مجموعة من المهارات التي تمكنه من تحسين عملية الإتصال ويمكن إيجازها بحسب (الفرح، 2010) بالآتي:

أ- المهارات الإدارية المتعلقة بعملية الإتصال:

- الفهم الكامل لمحتوى الإتصال، والمقدرة على صياغة الرسالة بطريقه يسهل فهما على المستقبل.

- امتهان علم الإتصال وفنياته.

- المعرفة المجذرة بالجمهور، وبعلم النفس المعرفي.

- بناء المصداقية والثقة بين الأطراف لمشاركة في عملية الإتصال.

- إشراك المشاركين جميعاً.

- تقدير مبادرات المشاركين.

وأوجز القضاة، (2003) المهارات الفنية التي تمكن المدير من تحسين عملية الإتصال بالآتي:

- الإلمام بمادة الرسالة ومحتواها سواء كانت معلومات أم اتجاهات أم قيم، فكلما كان المرسل ملماً أكثر كان أقدر على عمل إتصال ناجح.

- أن يحسن إختيار المكان المناسب لإيصال رسالته.

- أن يمتلك مهارة الإتصال الضرورية كالكتابة بخط واضح مقروء، والتكلم بصوت مسموع.

- أن يعرف خصائص المستقبل من حيث مستواه العلمي والثقافي واتجاهاته وميوله، وأن يُشعره بالتقدير والاحترام.

- أن يشجع التغذية الراجعة للمستقبل.

ج- المهارات المتعلقة بالتعامل مع المستقبل وصياغة الرسالة (العميان، 2010): ينبغي

اكتساب المقدرة على تحديد نوعية المستقبل؛ إذ تحدد خصائص المستقبل من حيث مستواه التعليمي، وخبراته السابقة، واتجاهاته وميوله، ومهاراته، ومعارفه. كما يجب تحديد هدف الرسالة وهل يجب أن تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وصياغتها بشكل واضح من حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وان تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

د- مهارة إختيار الوقت: يجب على المرسل إختيار التوقيت الملائم لإرسال الرسالة؛ أي إختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها منلقي الرسالة مهيباً لاستقبالها والاستجابة معها وتقديم تغذية راجعة (السعود، 2009).

هـ- المهارات المتعلقة بالتغذية الراجعة: أي صياغة الرسالة بشكل يتطلب إجابة

المستقبل عليها، لان عملية الإتصال بدون تغذية راجعة تعد عملية منقوصة، لان المرسل لا

يكون لديه أي دليل على أن المستقبل قد تلقى الرسالة أصلاً، وان تلقاها المستقبل فبدون تغذية راجعة لا يكون لدى المرسل أي فكرة على أن رسالته قد أحدثت التأثير المقصود في المستقبل (أمين، 2007).

معوقات عملية الإتصال ووسائل التغلب عليها:

إن عملية الإتصال تواجه العديد من المعوقات المختلفة، لذا لا بد من التعرف أن هذه المعوقات لرفع كفاءة الإتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ومن هذه المعوقات ما يأتي (Robbins,2010):

أ- المعوقات الشخصية وتشمل:

- تباين الإدراك: إن تباين إدراك الأفراد للمواقف المختلفة يؤدي الى اختلاف المعاني التي يضعونها على الأشياء.

- الاتجاهات السلبية وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه أو تجاه الموضوع أو المستقبل مثل عدم مخالطة الآخرين، وحبس المعلومات عن الآخرين، أو المبالغة في الإتصال، والشعور بمعرفة كل شيء والتكلم عن كل شيء، والضغط على المرؤوسين مما يسبب حاجزاً في الإتصال معهم، وتخطي المرجعية والسلطة.

وهناك معوقات تتعلق بطبيعة اللغة لدى الأفراد، فحتى عندما يكون الإتصال باللغة نفسها فإن معاني الكلمات تختلف باختلاف الأشخاص، وكذلك يؤثر عمر الإنسان والسياق في تحديد معاني الكلمات، وهناك أيضاً معوقات تتعلق بالعواطف يختلف تفسير الأفراد للأشياء باختلاف

مشاعرهم لحظة الإتصال، فمثلا يختلف تفسير الأمور عندما يكون الشخص غاضباً عن تفسيره عندما يكون سعيداً).

ب- المعوقات التنظيمية:

أوجز (العميان، 2010) أهم المعوقات التنظيمية بالآتي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات، أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية، وعدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المتتالية في فترات متقاربة.

- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الإتصال، والقصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

ويمكن التغلب على معوقات عملية الإتصال وتسهيلها بجعل الرسالة المراد نقلها واضحة تماما ومناسبة لمستوى فهم المستقبل، وإختيار وسيلة الإتصال المناسبة، وتقييم مدى فاعلية الإتصال من خلال التغذية الراجعة، وإشراك المعنيين بصياغة عملية الإتصال؛ ذلك يسهل فهمها ويقلل الغموض والإتصال حول ماهيتها ومقاصدها، وتجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة، وتوفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر او غير مباشر (القيوتي، 2000).

ويمكن أيضاً التغلب على معوقات عملية الإتصال بإعداد الرسالة بشكل واضح وتجنب المصطلحات الغامضة، وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة، والحرص على جذب انتباه المستقبل، والإصغاء الفعال من جانب المستقبل، والمتابعة من قبل المرسل ليتأكد أن المستقبل

فهم المعنى المقصود من الرسالة، ومناقشة المشكلات بشك فوري، وتطوير اتجاهات ايجابية، وتهيئة جميع السبل والتسهيلات والإمكانات المادية التي تسهل الإتصال الفعال (حريم، 2009).

أهداف الإتصال الإداري المدرسي:

إن الهدف الأساسي منه هو إحداث تغيير في الطرف المستقبل وهو الطرف المقصود في عملية الإتصال؛ فلكل إتصال هدف يتمثل في الحصول على استجابة معينة من شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، وتهدف عملية الإتصال إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من خلال المشاركة بفكرة أو رأي أو مفهوم أو عمل أو مشاعر، فإذا تمكن المرسل من صياغة رسالته وفق الهدف الذي يريد تحقيقه، وإستخدام الوسائل المناسبة فهذا مؤشر على عمل إتصال ناجح وتحقيق أهداف الإتصال (القضاة، 2000).

ومن ناحية أخرى يهدف الإتصال الإداري إلى تحسين أداء العاملين في المدرسة؛ إذ أن للإتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والإبداع المنظمي والأداء العام للمنظمة، ويعد الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح العمل المؤسسي، ويمكن إجمال أهداف الإتصال الإداري في المدرسة بالاتي(حريم، 2009):

- نقل المعلومات والمعارف من شخص إلى آخر من أجل تحقيق التعاون، وإشعار الفرد بمشاركة اكبر، وتشجيع التنسيق.

- تحفيز العاملين في المدرسة وتوجيههم، ويساعد على تغيير الاتجاهات، ومساعدة الفرد على تفهم عمله بشكل أفضل.

- تكوين الإعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك، وتفهم الآخرين.

- حفز العناصر العاملة في الإدارة المدرسية، وإثارة دوافعهم، وإطلاق طاقاتهم نحو العمل المتكامل التعاوني الكفيل بتأمين مستويات محددة للإنجاز ونقل المعلومات التربوية وجوانب المعرفة من شخص لآخر، بحيث يتحقق العمل التربوي والتعليمي المنشود.

وأضاف مصطفى،(2007) هدفاً آخر للإتصال الإداري هو:

- تنمية شبكة متطورة من العلاقات الإنسانية الجيدة بين عناصر الجهاز التنظيمي الإداري للمدرسة، وتعديل الاتجاهات والمواقف والأفكار لأعضاء الجهاز التنظيمي الإداري بالمدرسة بهدف إقناعهم والتأثير في سلوكهم التنظيمي وذلك بتنمية ارتباط كل عضو من أعضاء الجهاز التنظيمي الإداري بعمل مؤمن به وبفاعليته

أهمية الإتصال الإداري في المدرسة:

يعمل الإتصال على تكامل الوظائف الإدارية، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية، وتنظيم الموارد البشرية والمادية والمقدرة على صنع قرار فعال، وبناء علاقة إنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي، وكذلك بناء جسور الإتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإذا استطاعت الإدارة القيام بالإتصال مع جميع الموجودين في المنظمة، بصورة ناجحة وفعالة، فذلك يضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، التي من الصعب القيام بإتمام وإنجاز أعمالها إذا لم يتوفر نظام إتصال فعال بالمنظمة (نصر الله، 2010).

ويسهم الإتصال الإداري في تحديد أهداف المدرسة، إذ تكون الإدارة المدرسية واعية بالأهداف التربوية التي ترمي إلى تحقيقها، ومن ثم تطلع العاملين في المدرسة على هذه الأهداف ولا شك في أن العملية تتطلب إتصال عديد ومتنوع، وإختيار مدخلات العملية التعليمية: مثل الاشتراك في تطوير المناهج، التقنيات التربوية، وهذا يتطلب من مديري

المدارس مهارات خاصة بالإتصال بالجهات المختصة، والقيام بالمهام والوظائف الإدارية والفنية: مثل التخطيط، والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم، ولا شك في أن كل الوظائف والمهام تتطلب مهارات إتصال عالية من قبل مدير المدرسة، وقياس كفاءة مخرجات العملية التعليمية، وهذا يتطلب مهارات إتصال عالية من قبل مدير المدرسة (العجمي وحسان، 2013).

ولقد أوجزت أهمية الإتصال الإداري بالنسبة لمدير المدرسة بالمقدرة على إنجاز الأهداف، كما أنها مهمة في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهل إتخاذ القرارات وتحقيق نجاح المدرسة وتطورها، وهي ضرورية أساسية في توجيه السلوك الفردي والجماعي للطلبة والعاملين في المدرسة، وهو ما تسعى حوله كافة الجهود التربوية في المدرسة، وأنها تسعى في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لإيجاد التماسك بين مكونات المدرسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها، وهي وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمدرسة، وهي وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في المجال توجيه فعاليات العاملين في المدرسة، وسيلة لتحفيز العاملين والطلبة في المدرسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم (المومني، 2008).

خصائص الإتصال الإداري الفعال:

تعد عملية الإتصال الإداري عملية فعالة عندما تحقق نتائجها الأهداف المقصودة (Daft, 2007)، ومن خصائص عملية الإتصال الإداري الفعالة وجود الثقة بين العاملين في المؤسسة، وعدم تخطي السلطة، وتحديد قنوات الإتصال بناء على أهداف محددة مسبقاً ووفق خطة جيدة، وفي ضوء إحتياجات المؤسسة، ويعتمد الإتصال على وسيلة واحدة، ويتفق مع إدراكات العاملين والمعاني التي تتلاءم مع خبراتهم وإعتقاداتهم، والإصغاء الجيد أيضاً هو

جزء فعال في عملية الإتصال، وأن خطوط الإتصال وأدواته تكون واضحة، ويتوافر في المؤسسة جو من الحرية والاطمئنان يعين على سلامة الإتصال (المغربي، 1995).

ومن خصائص الإتصال الفعال أيضاً أن خطوط الإتصال تكون مزدوجة؛ فإتصال مدير المدرسة مثلاً بالمعلمين يجب أن يناظره إتصال من المعلمين بالمدير أيضاً، وتكون خطوط الإتصال مختصرة أيضاً ما أمكن؛ لأن القرارات التي تُتخذ في قمة المنظمة تأخذ مسافة طويلة لكي تصل إلى أدنى مستوى (مصطفى، 2007).

ب. الإجماعات المدرسية

تزايد إهتمام الإنسان المعاصر بالإجماعات, إذ لا يمكن وجود بيئة عمل فاعلة ومنتجة دون الإهتمام بالإجماعات وتفعيلها والتي أصبحت من الأمور المألوفة في المجتمعات الحديثة, وتمثل الإجماعات أحد وسائل الإتصال المباشر المهمة في المؤسسات كونها أداة فاعلة تؤثر في سلوك المجتمعين وتوجه أدائهم, فالإتصال الفاعل بين رئيس الإجماع والأعضاء, يرفع روحهم المعنوية, وينمي روح الفريق الواحد, ويمنحهم فرصة التعبير عن رغباتهم وآرائهم, ومعرفة ما يجري من أعمال ونشاطات في المؤسسة ويمكن الإدارة من معرفة مطالبهم وحاجاتهم (محي الدين، 2009).

وتمثل الإجماعات ضرورة لزيادة فاعلية العملية الإدارية لإنجاز المهمات الموكلة إليها وجعلها أكثر تقدماً، وهي بمثابة إنقاء مجموعة من الأفراد ذوي الإهتمامات المشتركة وذوي الخبرة والمعارف المتصلة بموضوع ما، لإنجاز هدف أو مجموعة أهداف معينة من خلال عملية التفاعل التي تتم بينها (أحمد، 2007)، وهي تتيح الفرصة للتفكير التعاوني البناء، وتناول الأفكار والآراء، ووضع الخطط والبرامج، فضلاً عن وقوف المعلمين من خلالها على أحوال العمل في المدرسة وما يجري فيها (البهواشي، 2012).

مفهوم الإجماعات وأهميتها:

بين روبرت (Robert) المشار إليه في درة (2009) مفهوم الإجماع في كتابه قواعد روبرت التنظيمية بأنه تجمع رسمي لأعضاء منظمة ما في غرفة لإنجاز أعمال محددة، وأوضح البهواشي (2012) أن مفهوم الإجماع يدل على التئام عدد معين من البشر في مكان ما، لمناقشة موضوع معين، بهدف التواصل إلى هدف محدد، وأشار أحمد (2007) أن

الإجتماعات تُعد مهارة من مهارات الإتصال وعملية اجتماعية بموجبها يمكن نقل الأفكار والمعلومات من شخص لأخر حتى يصبح شريكا في هذه العملية.

وتؤدي الإجتماعات دوراً مهماً في المدرسة، وتأتي أهمية الإجتماعات من أهمية إعطاء الفرصة للمشاركين فيها في التعبير عن آرائهم، وتكسيبهم مهارات التحدث والإقناع، وتؤدي كذلك إلى عمل تفاهم مشترك وتقوي علاقات العاملين في المدرسة، وتؤدي إلى الوصول إلى قرارات جماعية، وتسهم في التنسيق والربط بين الإدارة والمعلمين داخل المدرسة، وتعطي مدير المدرسة أو الكادر الإداري فكرة كما يدور في خاطر الكادر التعليمي من أفكار، وعن طبيعة أنشطتهم وتوجهاتهم، وتعرف المسؤولين بالمشكلات الإنسانية التي يعاني منها العاملون أو من له علاقة بالمدرسة (هوانة وتقي، 1994).

وللإجتماعات أهمية أيضاً في بيان مقدرة ومهارته مدير المدرسة على إدارة الإجتماعات الناجحة، وعكس الخلفية الثقافية لكل عضو في الإجتماع، وتبرز الفروق الفريدة بين جميع المشاركين، وتوضيح الخبرة والكفاءة المهنية لكل المشتركين في الإجتماع، وتنمية روح العمل الجماعي لدى المشتركين، وتبرز أيضاً المقدرة على تحمل المسؤولية، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي الجماعي، وتنمي لدى المشاركين مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار، وإتاحة الفرصة لمشاركة المتخصصين ونوي الخبرة للإستفادة منهم بشكل أفضل (أحمد، 2007).

أهداف الإجتماعات المدرسية:

لكي تؤتي الإجتماعات ثمارها لابد أن تكون محددة الأهداف، وكلما كانت الأهداف محددة كانت نتائج الإجتماعات أفضل، ومن أهم أهداف الإجتماعات ما يأتي (أبو ناصر، 2008؛ واحمد، 2007):

- تدريب العاملين بالمؤسسة التربوية على النظام والتعاون، وتنظيم العمل التربوي وتجويده لتحقيق الأهداف العليا، وجعل الإجتماعات وسيلة فعالة لتنظيم العمل وتوزيعه بطريقة شاملة وسهلة التحقيق.

- المقدرة على الإستفادة من خبرات المشاركين، وإعطاء معلومات وحقائق للمشاركين في الإجتماع فيهم في مجال العمل، والتأكيد على أن تكون هادفة وبناءة لمصلحة المؤسسة ومحقة لأهدافها، وأن تكون هادفة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

- التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي تتعرض للعمل مستقلا واقتراح أفضل الحلول المناسبة قبل حدوثها، ويتم من خلالها إبداء التقدير لمن أبدى مهارة وامتنياز في عمله.

أما (ويلز، 2005) فقد أوجز أهم أهداف الإجتماعات بالآتي:

- تحسين مقدره المعلمين، وتحسين البرنامج المدرسي.
- تحقيق التفكير التعاوني، ووضع الخطط لمعالجة المشكلات الطارئة.
- الإتصال وتبادل الآراء الخاصة بتحسين عملية التدريس.
- الوصول إلى قرارات؛ إذ ينبغي ألا تختتم الإجتماعات دون الوصول إلى قرارات، إذ أن الإجتماعات التي تنتهي دون أن يشعر الأعضاء أنهم حققوا منها الغاية تتسبب في تحطيم روح الجماعة، كما تحطم إيمانهم بقيمة الوقت الذي يصرف في اجتماعات هيئة التدريس

أنواع الإجتماعات وأشكالها:

تختلف أنواع الإجتماعات المدرسية وأشكالها باختلاف أهدافها، ومن أنواع الإجتماعات بحسب العمائرة، (2002) ما يأتي:

- الإجتماعات الفردية: وهي الإجتماعات التي يعقدها المدير مع احد المعلمين الذين يعانون من مشكلة تربوية محددة وخاصة به، ويتخذ هذا الإجتماع شكل المقابلة، ويقاس نجاح الإجتماع بمقدرة مدير المدرسة على مساعدة المعلم في تحديد مشكلته وتحليلها واستبصار الحلول لها،
- الإجتماعات الزمرية: وتتخذ هذه الإجتماعات شكل تنظيم لقاء مع فئة من المعلمين الذين تجمعهم حاجة مهنية مشتركة تتطلب تنظيم خدمة إشرافية لهم.
- الإجتماعات الإجتماعية: وتتخذ هذه الإجتماعات شكل تنظيم اجتماع عام لجميع المعلمين في المدرسة، بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً.

وتصنف أنواع الإجتماعات من حيث بعد الوقت كما أوردها الفرح، (2010) إلى:

- اجتماعات دورية.
- اجتماعات طارئة.
- اجتماعات قصيرة
- اجتماعات طويلة.

وتصنف من حيث رسميتها إلى:

- اجتماعات رسمية خاصة بقضايا متصلة بالعمل.
- اجتماعات لتغطية مناسبات إجتماعية معينة.

وتصنف أنواع الإجتماعات عملياً بحسب (البهواشي، 2012؛ ومحبي الدين، 2009) إلى:

- اجتماع توصيل المعلومات وهي تتطلب من المدير كتابة المذكرات والتقارير والمنشورات.

- **اجتماع الحصول على معلومات:** ويستهدف هذا النوع من الاجتماعات الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين وهو يتيح إمكانية التعرف إلى صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين.

- **اجتماع تكوين الاتجاهات:** ومن خلال الدعوة إلى عقد اجتماع لجميع المعنيين بالأمر، أو إجراء لقاءات فردية مع كل موظف على حدة أو الكتابة إليه.

- **الاجتماع التوجيهي:** أو الإرشادي وهو أحد الأساليب لتوجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم.

مظاهر الاجتماع المدرسي الفعال:

وأكد الفرح (2010) على أن مظاهر الاجتماع الفعال تتمثل بالاتي:

- أن يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن آلية العمل، ويدير جدول الأعمال، ويقرر الفعاليات، ويتأكد من مشاركة الجميع، ويشرف على صنع القرار المناسب، وان يكون موضوعياً، ويوجه سير الاجتماع نحو تحقيق أهدافه المحددة سلفاً وعدم الخروج عنها.

- إرفاق جدول أعمال الاجتماع بالدعوة إليه، وتحديد الأشخاص المعنيين، ومكان ووقت الاجتماع.

- شعور المشاركين بالإنجاز، والتزامهم بالقرارات التي تتخذها المجموعة، وإبداء رغبتهم بالعمل سويماً والمشاركة في الفعاليات، واقتراح أفكار إبداعية، وإبداء وجهات نظر مختلفة.

مهارات إدارة الاجتماعات المدرسية

تعد مهارات إدارة الاجتماعات حاجة أساسية للمديرين في المؤسسات التربوية، فهم بحاجة لإتقان المهارات الأساسية المرتبطة بفن إدارة الاجتماعات الناجحة والتي يمكن تلخيصها كما أوردها الفرّح (2010) بما يلي:

- المقدرة على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب للاجتماع، والحزم وتقبل المسؤولية، والمبادرة، واللياقة وهذه المهارات تتدرج تحت المهارات الإنسانية.
- المقدرة على استخدام الأساليب والإجراءات والتقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى عال من الإنجاز خلال الاجتماع، وهذه المهارات تتدرج تحت مسمى المهارات الفنية.
- المقدرة على التعامل مع الأفكار المطروحة في أثناء الاجتماع، والمقدرة على الفهم والحكمة، فضلاً عن صفاء الذهن وحسن التصرف في أثناء مواجهة الأمور الطارئة، وتتدرج هذه المهارات تحت المهارات الفكرية، وإضافة إلى المهارات السابقة لا بد من إتخاذ جميع الإجراءات الفنية والتقنية لعقد اجتماع ناجح وفعال.
- وبين مصطفى (2007) ضرورة تحديد الهدف من الاجتماع المدرسي بوضوح وكتابته وتوزيعه على من سيشاركون من أعضاء الفريق المدرسي قبل أن ينعقد الاجتماع بوقت كاف ما أمكن ذلك، وينبغي تضيق نطاق المشاركة على المعنيين بشكل مباشر من معلمين، أو أولياء أمور الطلبة والعاملين في المدرسة، ولذا يجب على مدير المدرسة أن يحسن إختيار أعضاء الاجتماع المدرسي فلا يدعى من ليس له علاقة مباشرة بموضوع الاجتماع.

بينما أوجز العمامرة (2002) مهارات إدارة الاجتماعات بالآتي:

- وضع خطة للاجتماعات المدرسية، ووضع جدول أعمال لكل اجتماع وتوزيعه على المعنيين مسبقاً، وإعداد ورقة عمل تشتمل على جدول أعمال الاجتماع وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين المشاركين، وتوفير المواد المرجعية اللازمة للموضوع.

- إختيار الزمان والمكان المناسبين لعقد الاجتماع والإعلان عنهما قبل انعقاده بوقت كافٍ.

- الإشراف على تنفيذ الاجتماع وقيادته وتعيين رئيس للاجتماع ومقرر له.

- قيادة الاجتماع قيادة ديمقراطية حكيمة، وتوجيه الاجتماع نحو بلوغ أهدافه، وتنظيم برنامج لمتابعة نتائج الاجتماع.

- توثيق وقائع الاجتماع وتعميمها على المعنيين وحفظها.

- تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في الاجتماع.

وأوجز أبو ناصر (2008) مهارات إدارة الاجتماعات بما يأتي:

- التخطيط الجيد للاجتماع: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي تسهم بدور فاعل في إنجاحه ابتداء من تحديد الأهداف التي يجب أن تكون واضحة في البيان الافتتاحي، فهذا الأجراء البسيط يبين سبب عقد الاجتماع، وإعداد جدول الأعمال مسبقاً وإرساله إلى المشاركين قبل الاجتماع.

- ضبط وقت الاجتماع بحيث يعطى الوقت الكافي للمشاركة لتقديم اسهاماتهم، وبدء الاجتماع في وقت المحدد وتوجيه الأمور نحو وقت الإنتهاء المعلن، وتحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع من خلال التأكد من صلاحية قاعة الاجتماع وترتيب الجلوس فيها.

- وبين تقي وهوانة (1994) أن مهارات إدارة الاجتماعات تتمثل بالإعداد المكتبي للاجتماع وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع وتنظيمها، وإعداد النماذج اللازمة

كـنـمـوـذـجـ الـدـعـوةـ لـلـاجـتـمـاعـ، وـضـمـانـ عـدمـ سـيـطـرةـ بـعضـ الـأـفـرادـ المـجـتـمـعـينـ عـلىـ الـاجـتـمـاعـ مـماـ يـحـبـطـ الـآخـرـينـ وـلاـ يـسـمـحـ لـهـمـ بـالـمـنـاقـشةـ وـالتـعـبـيرـ عـنـ آرائـهـمـ وـوـجـهـاتـ نـظـرـهـمـ، وـالـتـركـيزـ خـلالـ الـاجـتـمـاعـ عـلىـ مـنـاقـشةـ المـوضـوعـاتـ المـطـروـحةـ فـيـ جـدولـ الأـعـمالـ، وـتـدوينـ مـحـاضـرـ الـاجـتـمـاعـ وـتـوزـيـعـ النـتـائـجـ الـتيـ تـوصـلـ اليـهاـ المـجـتـمـعـونـ بـأسـرعـ وـقـتـ مـمـكـنـ، وـأخـيراًـ يـنـبـغيـ عـلىـ مـديـرـ المـدرسةـ أنـ لاـ يـعـتـدـ الـاجـتـمـاعـاتـ غـيرـ الـضـروريةـ وـيـحـاولـ أنـ يـجـدـ بـديـلاًـ أنـ أـمـكـنـ كـالـمـذـكـراتـ الـداخـليةـ وـالمـقـابـلةـ الشـفويةـ وـجـهاـ لـوجـهـ وإلاـ كانـ لـذـلكـ انعـكـاسـاتـ سـلبيةـ عـلىـ الـإنتـاجيةـ فـيـ المـدرسةـ بسـببـ ضـياعـ الـوقتـ وـعدمـ المـقدرةـ عـلىـ تـحقيقـ الـأهـدافـ المـنـشودةـ.

وأوضح ويلز (2005) مهارات مدير المدرسة في إدارة الاجتماع المدرسي الفعال بالآتي:

- يحصل على اتفاق الجماعة على جدول الأعمال، ويعمل على أن يسود الاجتماع الجو الذي يشجع جميع الأعضاء على الاشتراك في المناقشة، وعلى الجماعة أن تضع هي قواعد سير المناقشة، ويحول دون خروج المناقشة عن موضوع البحث.

- لا يتحيز لرأي من الآراء، ويقوم بتلخيص ما قيل من آراء عند الضرورة، ويحصر نقاط الخلاف، والنقاط التي اتفق عليها الأعضاء، ويعمل على أن يصل المجتمعون إلى اتفاق بشأن موضوع البحث، ويستغل المقدرات الخاصة التي يمتاز بها أعضاء الجماعة، ويتبين الأشخاص الذين يمتازون بالمقدرة على القيادة، ويقوم بعمل تلخيص نهائي للمناقشات.

- إختيار الزمان والمكان المناسبين لعقد الاجتماع، إذ يجب أن تعقد الاجتماعات أو أي حجرة تكون واسعة كالمكتبة مثلاً، ويتوافر فيها الأثاث الذي يسهل تغيير موضعه، لان الغرف صغيرة الحجم، أو ذات الأثاث الثابت تجبر المعلمين على أن يجلسوا بحيث تكون وجوههم جميعاً في اتجاه واحد، وهذا يعيق سير الاجتماع، كما أن ويفضل أن تعقد الاجتماعات خلال اليوم الدراسي لتقضي على الشعور أن الاجتماع شيء خارج عن العمل الرسمي المنتظم.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تالياً عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة إذ تم ترتيبها وفقاً لمتغيري الدراسة وهما الإتصال الإداري، والإجتماعات المدرسية، ومن الأقدم إلى الأحدث وكالاتي:

الدراسات السابقة ذات الصلة بالإتصال الإداري:

هدفت دراسة إلهان (Ilhan, 2007) إلى التعرف إلى وجهات نظر معلمي المدارس حول فاعلية الإتصال التنظيمي في مدارسهم، وهل تختلف وجهات نظرهم باختلاف الجنس، أو العمر، أو الحالة الإجتماعية، أو باختلاف الأقدمية، أو الدرجة الوظيفية (الرتبة)، أو اختلاف المدرسة كمدرسة متوسطة أو أساسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس المتوسطة والأساسية في منطقتي افيون و اوساك في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (334) معلماً من (63) مدرسة أساسية ومتوسطة، وتم إختيار عينة عشوائية تكونت من (180) معلماً من معلمي المدارس الأساسية، و(154) معلماً من معلمي المدارس المتوسطة، وتم إستخدام الاستبيان الذي أعده جوردون (1997) كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية في فاعلية الإتصال التنظيمي بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات وجهات نظر المعلمين حول فاعلية الإتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، أو الحالة الإجتماعية، أو الاقدمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات فاعلية الإتصال التنظيمي تعزى لمتغير العمر ولصالح المعلمين كبار السن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات فاعلية الإتصال التنظيمي تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح المعلمين الذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس فأعلى على الذين يحملون شهادة معهد

متوسط، وأظهرت النتائج أيضاً أن عملية الإتصال بين المعلمين (في المدارس الأساسية والمتوسطة) مع مدير المدرسة كانت بنسبة (65%) شفوية، وبنسبة (27%) على شكل اجتماعات وورش عمل، و (8%) على شكل كتب رسمية.

وأجرى ارلستنج (Arlesting, 2008) دراسة كانت تهدف تعرّف التفاعل بين البنية التنظيمية للمدارس وبين الإتصال الإداري لمديري المدارس مع معلمهم في المدارس السويدية، لا سيما أن مديري المدارس يُعتبروا قادة تربويين، بخاصة فيما يتعلق بقضايا التعلم والتعليم، وتمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية " كيف يمكن للإتصال بين مديري المدارس ومعلمهم أن يعكس ويحقق الأهداف الوطنية للمنهاج السويدي؟"، و " هل هناك فروق في فاعلية الإتصال بين المدارس الناجحة والأقل نجاحاً؟"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري المدارس السويدية، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً و (24) مديراً من العاملين في (24) مدرسة قُسمت إلى أربع مجموعات وفقاً للكيفية التي اتبعتها في تحقيق الأهداف الإجتماعية والأكاديمية للمنهاج، واستخدمت الدراسة الإستبانة والمقابلة لجمع البيانات من أفراد العينة، وأظهرت النتائج الكلية أن عملية الإتصال الإداري تتعلق بكل جزئية في النشاط اليومي المدرسي وبكل طالب أيضاً، وأظهرت النتائج أيضاً أن عملية الإتصال بين المعلمين ومديريهم تتم بطريقة سهلة وبدون تعقيد، وأظهرت النتائج أيضاً أن الفروق في فاعلية الإتصال بين المدارس تعزى إلى العوامل الثقافية والهيكلية للمدرسة أكثر من عزوها للمقدرات الشخصية لمدير المدرسة على التواصل، وأن عملية التواصل في المدارس الأكثر نجاحاً تكون بفاعلية أعلى بسبب إهتمام مديري المدارس والمعلمين بقضايا التعلم والتعليم، وتكثيف مدير المدرسة الزيارات الصفية والتوجيه أكثر من المدارس الأقل نجاحاً، وأظهرت النتائج أيضاً أن عملية الإتصال في المدرسة تشكل عاملاً داعماً لتحقيق أهداف المنهاج.

وقام **طيش (2008)** بدراسة هدفت تعرّف دور الإتصال الإداري وتقنياته في خدمة إتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 120 موظفاً، وتم اخذ عينة شاملة لكامل مجتمع الدراسة، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع نظم وتقنيات الإتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير، وان نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الإتصال الحديثة يسهم في سرعة الإتصال الإداري وأداء المهام وفي إتخاذ القرارات، وان أكثر تقنيات الإتصال إستخداما في الوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الجوال، الفاكس) وقلة إستخدام تطبيقات الانترنت، وبينت الدراسة أن أكثر وسائل الإتصال فاعلية في إتخاذ القرارات هي الإتصالات الكتابية ثم الإتصالات الشفهية يليها الإتصالات المصورة والإتصال الالكتروني بينما الإتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في إتخاذ القرارات وان هناك معوقات تحد من إستخدام تقنيات الإتصال في إتخاذ القرارات الإدارية وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الإتصال يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية، وان أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الإتصال وإستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإستخدام التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الإتصال.

وقام **الحراشة (2009)** بإجراء دراسة هدفت تعرّف درجة ممارسة الإتصال الإداري

لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، في مدينة اربد وتكونت عينة الدراسة (534)

معلماً ومعلمة وطورت إستبانة من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الإتصال الإداري وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية وأشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لأثر الجنس، لصالح الذكور، فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لأثر الخبرة.

وهدفت دراسة **كابور (2010)** تعرّف مهارات إتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (625) معلماً و (5409) معلمة، وتم إختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (115) معلماً ومعلمة، واعتمدت استبانتين؛ الأولى: قياس مهارات الإتصال بين المدير والمعلم، تكونت من (60) بنداً، وزعت على أربعة محاور، تناولت المهارات الآتية على الترتيب: مهارة المحادثة، مهارة الاستماع، مهارة الكتابة، مهارة القراءة، والثانية: لقياس الكفاءة الذاتية العامة وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الإتصال بين المدير والمعلم؛ ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

أما دراسة **الغامدي (2010)** فقد هدفت تعرّف مدى توافر مهارات الإتصال الفعّال لدى مديري المدارس لمنطقة الباحة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتم إستخدام المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في منطقة الباحة والبالغ عددهم (140) مشرفاً تربوياً استجاب منهم (128) مشرفاً بنسبة (91,4%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس في منطقة الباحة بدرجة متوافرة إلى حد ما، واحتلت مهارة الكتابة المرتبة الأولى من بين مهارات الإتصال

الفعال لدى مديري المدارس في منطقة الباحة، وجاءت مهارة الاستماع في المرتبة الأخيرة، وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المشرفين التربويين لمهارة الإتصال السائدة لدى مديري المدارس في منطقة الباحة. تُعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، وجاءت درجة الموافقة عالية من وجهة نظر المشرفين التربويين على جميع متطلبات تنمية مهارات الإتصال الفعال لدى مديري المدارس والمحددة بالدراسة.

وأجرى اوسوالث (Oswalt, 2011) ، دراسة هدفت تُعرّف العلاقة بين فعالية الإتصال لدى مدير المدرسة وبين المناخ التنظيمي المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي المدرسي، واستخدمت الدراسة أيضاً منهج دراسة الحالة لجمع البيانات النوعية من خلال عمل مقابلة مع المعلمين ومديري المدارس لجمع البيانات المتعلقة بكفاءة الإتصال لدى مدير المدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الحضرية في لاس فيغاس (Las Vegas)، وتكونت عينة الدراسة من (90) معلماً، و(3) مديرين من ثلاث مدارس ابتدائية حضرية تحتوي ما يقارب (3000) طالب تم إختيارها عشوائياً، ووزعت الإستبانة على كامل العينة بينما اقتصرَت المقابلة على مديري المدارس الثلاثة وخمسة من معلمي كل مدرسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين فعالية الإتصال لدى مدير المدرسة وبين المناخ التنظيمي المدرسي ككل، ووجود علاقة ايجابية قوية بين استخدام مدير المدرسة الإتصال (وجها لوجه) وبين تعزيز المناخ التنظيمي المدرسي.

وقام منصور (2011) بدراسة هدفت تُعرّف درجة إمتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة

من (13560) معلماً، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بواقع (465) معلماً، وقد أظهرت النتائج أن مستوى إمتلاك مدير المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري عالية، والمقدرة على حل المشكلات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إمتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الإتصال لحل المشكلات المدرسية، والإتصال مع المعلمين والطلبة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إمتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة أو لمتغير التخصص. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إمتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

وأجرى الشريفي والناظر (2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الإتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، وتم بناء إستبانة لمهارات الإتصال وترجمة مقياس الثقة الذي بناه هوي وتساكنن، لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الإتصال كانت مرتفعة بشكل عام، ولكل مهارة من المهارات الخمسة إذ جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي: مهارة القراءة، التحدث، الكتابة، لغة الجسم، الاستماع.

أما دراسة أبو سليمة (2012) فهدفَت تعرّف درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيلها، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (2561) معلماً ومعلمة، وتم إختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (256) معلماً ومعلمة واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، واستخدمت أيضاً المقابلة للكشف عن أهم السبل لتفعيل درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة في مجالات الإستبانة ككل، ووجود تباين في ترتيب أنماط الإتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؛ فقد حصل المجال الأول درجة ممارسة مدير المدرسة للإتصال الإداري المكتوب على أعلى نسبة، يليه مجال درجة ممارسة مدير المدرسة للإتصال الإداري الشفوي، يليه مجال درجة ممارسة مدير المدرسة للإتصال الإداري من خلال الحركات وتعبيرات الوجه، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم السبل لتفعيل درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة هي منح إدارات المدارس المزيد من الصلاحيات، وعقد دورات تدريبية لمدرء المدارس لتوظيف الانترنت وتكنولوجيا الإتصالات في عملية الإتصال.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالإجتماعات المدرسية:

قام كار (Carr, 1996) بإجراء دراسة هدفت تعرّف فاعلية المشاورات الوقائية التي يجريها المرشدون التربويون مع مديري المدارس الابتدائية حول الإجتماعات المدرسية، إذ قدم المرشدون توجيهاتهم لتخفيف حدة الشك والتوتر والمخاطرة، وعمل جو تعليمي صحي في الإجتماعات المدرسية، وإستخدم منهج دراسة الحالة كمنهج للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (5) مديرين مدارس متوسطة في كولومبيا، وكافة العاملين في تلك المدارس، واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة عن طريق تسجيل فيديو للإجتماعات المدرسية، وقام محللون بتحليل

التسجيلات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للمشاورات التي يجريها المرشدون التربويون مع مديري المدارس الابتدائية حول الاجتماعات المدرسية قبل عقدها في تغيير سلوك الفريق في أثناء الاجتماع وعمل تفاعل أكثر بين أعضاء الفريق، وأظهرت النتائج وجود أثر للمشاورات ما قبل الاجتماعات المدرسية تخفيف حدة التوتر في الاجتماع وإضفاء نوع من المتعة، وتعزيز مهارات الإتصال بين الأفراد المشاركين في الاجتماع، وإعطاء أهمية للمتحدث من خلال حسن الاستماع والإيحاءات والإشارات، وتشجيع النقاش الإيجابي لحل الصراع.

وقام كاستور (Castor, 2007) بإجراء دراسة هدفت تعرّف فاعلية لغة التواصل المستخدمة في الاجتماعات المدرسية، وتم استخدام منهج دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس في مقاطعة بنسلفانيا، وتم إختيار عينة تكونت من أكبر خمس مدارس في المقاطعة، وتم جمع البيانات من خلال عمل تسجيل فيديو للاجتماعات المدرسية، و تم تحليلها، وأظهرت النتائج الدراسة أن لغة الإتصال المستخدمة في الاجتماعات المدرسية تكون فعالة إذا ما تدفقت المعلومات بشكل أفقي (بين المرؤوسين) ورأسي (بين الرئيس والمرؤوس) بإنفتاحية، وعمل الجميع بروح الفريق.

وأجرى كلا عطاري وجبران (2007) دراسة هدفت تعرّف درجة تقدير فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في بعض مدارس محافظة اربد في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة اربد ومديروها وتم إختيار (133) معلماً و(46) مديراً من أفراد عينة مقصودة. واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (29) فقرة موزعة على خمسة محاور تمثل فعالية الاجتماعات، وقد أظهرت النتائج أن المشاركين أوردوا تقديراً معتدلاً نسبياً لدرجة فعالية الاجتماعات المدرسية، وقد جاء محور الإجراءات بمتوسط مرتفع نسبياً، يليه محورا جدول

الأعمال والمداولات، بينما جاء محور إدارة الوقت ومحور الجدوى من الإجتماعات آخر المحاور، وقد أظهرت النتائج أنه لم يكن للمتغيرات تأثير على إجابات المشاركين باستثناء متغير المسمى الوظيفي حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمدرسين لصالح المديرين.

أما دراسة **ايسكوفيل و ريان (Esquivel & Ryan, 2008)** هدفت تعرف وجهات نظر أولياء الأمور في الولايات المتحدة الأمريكية السلبية والايجابية نحو الإجتماعات المدرسية كأعضاء مشاركين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف فعالية سياق الإجتماعات المدرسية، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة والتي احتوت على (7) أسئلة تصف إجاباتها في مجملها الخبرات السلبية أو الايجابية لدى ولي الأمر تجاه فعالية الإجتماعات المدرسية، إذ تكونت الإستبانة من شقين الشق الأول يصف الخبرة الايجابية والشق الثاني يصف الخبرة السلبية، ووزعت الإستبانة بإستخدام البريد، وتكونت عينة الدراسة من (70) ولي أمر ممن شاركوا في الإجتماعات المدرسية ولهم أبناء يدرسون في المدارس وهم عادة ينتمون إلى لجان مجالس الآباء، وتم اعتماد المحاور الآتية لقياس فاعلية الإجتماع: (سياق الإجتماع، والتنظيم، والعلاقات بين الفريق، والإتصال، وحل المشكلة، والانفعالات). وأظهرت نتائج الدراسة أن الإجتماعات المدرسية كانت ذات فعالية إذ ناقشت حاجات الطلبة، والأهداف المدرسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن بعض أولياء الأمور اعتبر أن الإجتماعات المدرسية فعالة كونها ناقشت المشكلات السلوكية لدى الطلبة، وأظهرت النتائج أيضاً أن الإجتماعات المدرسية على المستوى المصغر أكثر فاعلية من الإجتماعات المدرسية لكامل الكادر المدرسي، وأظهرت النتائج أيضاً أن الإجتماعات المدرسية الفاعلة تلك التي تكون منظمة ومحددة المسؤوليات ومحضّر لها، وأن فعالية الإجتماعات المدرسية تتأثر بالعلاقة الشخصية مع المسؤول،

وأظهرت النتائج أيضاً أن الإجتماعات المدرسية تكون أكثر فاعلية عندما تتم عملية الإتصال بفاعلية حيث تُسمع وجهات النظر، وعندما لا يدفع المشاركون نحو تقبل وجهة نظر ما.

وقام تشن (Chen, 2009) بدراسة هدفت تعرف كيف يستخدم مديرو المدارس والمعلمون في تايوان سلطاتهم الرسمية وغير الرسمية في الإجتماعات المدرسية مع الأخذ بعين الاعتبار مسألة والتوترات والصراع على السلطة والمشكلات المهنية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال الاعتماد على الملاحظة، وإجراء مقابلات استمرت خمسة أشهر في المدارس التايوانية الأساسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإجتماعات المدرسية الفاعلة تعزز الألفة بين الكادر المدرسي وترفع الروح المعنوي لدى الموظفين، وأظهرت النتائج أيضاً وجود بعض السلبيات التي تضعف فاعلية الإجتماعات المدرسية تكون غالباً موجهة من قبل مدير المدرسة والذي يحاول دائماً استعمال سلطته وتعزيز التسلسل الهرمي للسلطة، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك حالة إحباط لدى المعلمين كون مدراء المدارس هم أصحاب القرار في تخطيط سياسة العامة، بينما لا يكون المعلمين شركاء في صناعة القرار.

وأجرى الحلاق (2012) دراسة هدفت تعرف درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهما وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات المرحلة الإعدادية في محافظات غزة بعدد (2991) معلماً ومعلمة، وتم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية حيث تكونت من (619) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة استبانتين لجمع البيانات من أفراد العينة، الأولى تكونت بُنيت لقياس فاعلية الإجتماعات المدرسية وتكونت من أربعة محاور هي (التخطيط للإجتماعات، تنظيم الإجتماعات، متابعة وتنفيذ الإجتماعات، العلاقات الإنسانية)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الإجتماعات

المدرسية من وجهة نظر المعلمين كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية الإجماعات المدرسية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية الإجماعات المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية الإجماعات المدرسية وبين متوسطات تقديرهم لدرجة التوافق المهني لديهم.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ما يلي:

أولاً: إستخدمت هذه الدراسة عينة من معلمين المدارس وهي تشبه دراسات عدة من حيث نوع العينة مثل دراسة إلهان (Ilhan, 2007)، و دراسة الحراشنة (2009)، و دراسة كابور (2010)، و دراسة منصور (2011)، و دراسة أبو سليمة (2012).

ثانياً: اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى اختارت عينات من مديري المدارس مثل دراسة ارلستنج (Arlesting, 2008).

ثالثاً: تراوحت أحجام العينات من قبل الدراسات المشابهة التي أجريت على المعلمين بين (334) معلم في دراسة إلهان (Ilhan, 2007) و (625) معلم في دراسة كابور (2010) في حين كان حجم عينة الدراسة الحالية (540) معلم.

رابعاً: إستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي وهو شبيه بما إستخدم في دراسة أبو سليمة (2012).

خامساً: اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى إستخدمت منهج دراسة الحالة مثل دراسة ودراسة كاستور (Castor, 2007)، دراسة تشن (Chen, 2009).

سادساً: إستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة كما إستخدمتها دراسات أخرى مثل دراسة طيش (2008).

سابعاً: اختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى إستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة مثل دراسة تشن (Chen, 2009) , و كار (Carr, 1996).

ثامناً: يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة علاقتها بمتغيرات أخرى، كما أن إنها تناولت مجتمعات عربية وأجنبية مختلفة، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتناولها درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

تاسعاً: مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

- إستفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم إستخدامها في الدراسات السابقة، في تطوير أداة الدراسة الحالية.

- إستنار الباحث بمراجع الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري.

- إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، فضلاً عن إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

منهج البحث المستخدم:

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، وتم استخدام استبانتيين لغرض جمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة والبالغ عددهم (17404) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي 2013/2014، بواقع (8045) ذكور و(9359) إناث، بحسب إحصائيات وزارة التربية الكويتية للعام الدراسي 2012/2013، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1)

توزيع أفراد المجتمع على المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب الجنس

المجموع	الإناث	الذكور	المنطقة التعليمية
2047	1086	961	مبارك الكبير
2575	1359	1216	العاصمة
2835	1507	1328	حولي
3140	1707	1397	الفروانية
3025	1637	1415	الجهراء
3791	2063	1728	الأحمدي
17404	9359	8045	المجموع

عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة بإستخدام أسلوب المعاينة كما يأتي:

1- المعاينة العنقودية العشوائية، إذ تم إختيار ثلاث مناطق تعليمية بالطريقة العشوائية وجدول (2) يوضح ذلك.

2- تم إختيار عينة عشوائية بسيطة بإستخدام جدول بارتليت وكوتريك وهيغنز (Bartlett, Kotrlik, & Higgins, 2001) لتحديد حجم العينة من حجم المجتمع وبلغ عدد أفرادها (540) معلماً ومعلمة، وجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

توزيع افراد العينة على المناطق التعليمية الثلاثة حسب الجنس

المجموع	الإناث	الذكور	المنطقة التعليمية
180	100	80	مبارك الكبير
180	95	85	العاصمة
180	100	80	حولي
540	295	245	المجموع

أداتا الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداتي الدراسة استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة

بموضوع الدراسة وهاتين الأداتين هما:

أداة الدراسة الأولى:

قام الباحث بتطوير الإستبانة الأولى " أداة مهارات الإتصال الإداري"،، وقد تمت الاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الإتصال الإداري والدراسات ذات الصلة مثل دراسة الشريفي والناظر (2011)، ودراسة أبو سليمة، (2013)، ودراسة منصور،(2011).

صدق أداة الدراسة الأولى: (إستبانة مهارات الإتصال الإداري): للتحقق من صدق الإستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال المناهج وطرق التدريس والإدارة التربوية، والملحق (2) يبين ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، وتكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (51) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (14) فقرات لأنها لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الإستبانة بصيغتها النهائية (37) فقرة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، والملحق (3) يبين الإستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى: (إستبانة مهارات الإتصال الإداري): تم إستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest) لكلتا الأداةين بتطبيقهما على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغت (40) معلماً ومعلمة ثم أعيد تطبيق الأداةين بعد فترة أسبوعين، وتم حساب معامل ثبات الاختبار بإستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.91)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة، كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي بإستخدام معادلة كرومباخ ألفا ولكل مهارة من مهارات الإتصال الإداري، وجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

معامل

ثبات أداة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الإتصال الإداري

الرقم	المجال	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل ارتباط بيرسون
1	مهارة القراءة	0.82	0.87
2	مهارة التحدث	0.91	0.86
3	مهارة الكتابة	0.78	0.80
4	مهارة لغة الجسم	0.83	0.71
5	مهارة الاستماع	0.88	0.85
	الدرجة الكلية		0.91

أداة الدراسة الثانية: "أداة فاعلية الإجتماعات المدرسية" قام الباحث بتطوير الإستبانة الثانية "أداة فاعلية الإجتماعات المدرسية"، وقد تمت الاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الإجتماعات المدرسية، والدراسات ذات الصلة مثل دراسة الحلاق (2010)، ودراسة عطاري وجبران (2007)، ودراسة ايسكوفيل وريان (Esquivel & Ryan, 2008).

صدق أداة الدراسة الثانية: (أداة فاعلية الإجتماعات المدرسية): للتحقق من صدق الإستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال المناهج وطرق التدريس والإدارة التربوية، والملحق (2) يبين ذلك، وقد عدت موافقة (80%) من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وتكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (55) فقرة، وبذلك تم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (6) فقرات لأنها

لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الإستبانة بصيغتها النهائية (49) فقرة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، والملحق (3) يبين الإستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية: (أداة فاعلية الإجتماعات المدرسية): تم إستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- retest) لكلا الأداةين بتطبيقهما على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغت (40) معلماً ومعلمة ثم أعيد تطبيق الأداةين بعد فترة أسبوعين، وتم حساب معامل ثبات الاختبار بإستخدام معامل ارتباط بيرسون وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.89)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة.

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي بإستخدام معادلة كرومباخ ألفا فبلغت قيمة معامل الثبات (0.77)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- تطوير أداتي الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والتأكد من صدقهما وثباتهما.
- تحديد عينة الدراسة المطلوبة لغايات تطبيق أداتي الدراسة عليها من المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط ملحق (4).
- تطبيق أداتي الدراسة على العينة التي تم تحديدها.
- جمع الاستبانات بعد إعطاء أفراد العينة مهلة لمدة أسبوع للإجابة عنها.

- تفرغ الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب بإستخدام برنامج حزم الأساليب الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج
- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، ووضع التوصيات في ضوء النتائج وكتابة التقرير النهائي.

المعالجة الإحصائية:

تم إستخدام المعالجة الإحصائية الآتية:

- 1- للإجابة على السؤال الأول والسؤال الثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.
- 2- للإجابة عن السؤال الثالث تم إستخدام معامل ارتباط بيرسون
- 3- لحساب الثبات تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون، إضافة إلى معامل كرونباخ الفا.
4. تم تصميم الإجابة على فقرات الإستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للبدائل؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (دائماً)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (غالباً)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (أحياناً)، ودرجتان للإجابة عن البديل (نادراً)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (أبداً)، وقد حدد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{1.33}{3} = \frac{1-5}{\text{عدد المستويات}} = \frac{\text{القيمة العليا للبدائل} - \text{القيمة الدنيا للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك تكون المستويات كما يأتي:

$$\text{مستوى منخفض.} \quad 2.33 - 1 \quad 2.33 = 1.33 + 1$$

$$\text{مستوى متوسط.} \quad 3.67 - 2.34 \quad 3.67 = 1.33 + 2.34$$

$$\text{مستوى مرتفع.} \quad 5 - 3.68 \quad 5 = 1.33 + 3.68$$

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات

الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمتلاك

مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر

المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة

المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعيار	المتوسط الحساب	المجال	الرقم
مرتفعة	1	1.06	4.01	مهارة التحدث	2
مرتفعة	2	1.07	3.82	مهارة القراءة	1
مرتفعة	3	1.00	3.78	مهارة الكتابة	3
مرتفعة	4	0.25	3.68	مهارة الاستماع	5
متوسطة	5	0.71	3.53	مهارة لغة الجسم	4
مرتفعة		0.59	3.77	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) والانحراف المعياري (0.59)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01 - 3.53)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "مهارة التحدث"، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "مهارة القراءة" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثالثة مجال "مهارة الكتابة"، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "مهارة الاستماع" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.25) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "مهارة لغة الجسم" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكان النتائج على النحو الآتي:

1. مجال مهارة التحدث:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارة الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة التحدث مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يشعر المستمع بالاحترام خلال الحديث، ويظهر الإهتمام به.	4.19	1.15	1	مرتفعة
10	يقدم أفكاراً بسيطة وواضحة.	4.18	1.16	2	مرتفعة
15	يصوغ الرسالة بحيث تحتوي أسلوب التشجيع.	4.17	1.17	3	مرتفعة
16	يمتلك ثقة عالية في حديثه.	4.14	1.19	4	مرتفعة
8	يستخدم لغة سليمة.	3.97	1.48	5	مرتفعة
9	يبسط أفكاره حتى تفهم بالشكل الصحيح.	3.97	1.48	5	مرتفعة
13	يستخدم التبليغ الشفوي.	3.91	1.04	7	مرتفعة
14	يحافظ على نبرة صوت واضحة في أثناء عملية	3.81	0.98	8	مرتفعة
12	لديه فن في إدارة الحوار.	3.75	0.98	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.01	1.06		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارة الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة التحدث كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.01) والانحراف المعياري (1.06)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.19 - 3.75)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على "يشعر المستمع بالاحترام خلال الحديث، ويظهر الإهتمام به"، بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (1.15)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) التي تنص على "يقدم أفكاراً بسيطة وواضحة" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت في

الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على " يحافظ على نبرة صوت واضحة أثناء عملية الإتصال " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.98)،، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على " لديه فن في إدارة الحوار." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.98).

2. مجال مهارة القراءة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارة الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة القراءة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يمكن من جذب انتباه المعلمين من خلال قراءته.	3.97	1.48	1	مرتفعة
1	يستخدم لغة سليمة خالية من الأخطاء في أثناء القراءة.	3.89	1.10	2	مرتفعة
2	يقرا بصوت مسموع.	3.85	1.10	3	مرتفعة
3	يعطي فرصة للاستفسارات في أثناء القراءة.	3.79	1.11	4	مرتفعة
4	يمتلك فصاحة في الكلام عند القراءة.	3.78	1.16	5	مرتفعة
5	يستخدم عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة.	3.76	1.18	6	مرتفعة
6	يمتلك المقدرة على تفسير العبارة التي بحاجة لذلك.	3.66	1.22	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.82	1.07		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة القراءة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) والانحراف المعياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97-3.66)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " يتمكن من جذب انتباه المعلمين من خلال قراءته "، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.48) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يستخدم لغة سليمة خالية من الأخطاء في أثناء القراءة " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يستخدم عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على " يمتلك المقدرة على تفسير العبارة التي بحاجة لذلك." بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة.

3. مجال مهارة الكتابة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارة الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة القراءة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يستخدم أسلوب الاختصار في كتاباته.	4.01	1.21	1	مرتفعة
19	يصوغ رسالته المكتوبة بلغة سليمة.	4.00	1.26	2	مرتفعة
17	يحسن الكتابة بخط واضح ومقروء.	3.79	1.31	3	مرتفعة
18	يجيد كتابة الرسائل الالكترونية.	3.78	1.29	4	مرتفعة
21	يستخدم لوحة الإعلانات لتعميم الكتب الرسمية.	3.57	1.11	5	متوسطة
22	يعمل على إيصال الكتب الرسمية للمعلمين باستمرار.	3.55	1.12	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.78	1.00		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة الكتابة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01 - 3.55)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " يستخدم أسلوب الاختصار في كتاباته "، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على " يصوغ رسالته المكتوبة بلغة سليمة " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على " يستخدم لوحة الإعلانات لتعميم الكتب الرسمية " بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.11)،

وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على " يعمل على إيصال الكتب الرسمية للمعلمين باستمرار " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة.

4. مجال مهارة الاستماع:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارة الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة الاستماع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
32	ملتقط وملاحظ جيد لحديث الآخرين.	4.33	0.57	1	مرتفعة
33	يعطي المتحدث الوقت الكافي للحديث.	3.83	0.97	2	مرتفعة
36	يشعر الآخريين بأنه مرتاح لحديثهم عند مقابلته.	3.58	0.59	5	متوسطة
34	يحسن الاستماع للآخرين.	3.54	0.56	4	متوسطة
35	يدون ملاحظات حول موضوع الحديث.	3.53	0.55	5	متوسطة
37	يتجنب الرد على الهاتف عند الاستماع إلى المتحدث.	3.29	0.56	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	0.25		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة

الكويت لمهارة الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارات الاستماع كانت

مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.25)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29 - 4.33)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على " **ملتقط** وملاحظ جيد لتحديث الآخرين"، بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (33) التي تنص على " يعطي المتحدث الوقت الكافي للحديث " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (35) التي تنص على " يدون ملاحظات حول موضوع الحديث" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.55)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على " يتجنب الرد على الهاتف عند الاستماع إلى المتحدث " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة متوسطة.

5. مجال مهارة لغة الجسم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارة الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة لغة الجسم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	يتحلى بالهدوء والطمأنينة عند الإتصال بالآخرين.	3.94	0.98	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0.99	3.90	يظهر بالمظهر الملائم أمام المعلمين.	28
مرتفعة	3	1.00	3.89	تبدو على وجهه علامات الرضا.	27
متوسطة	4	1.03	3.59	يستخدم عينيه في أثناء عملية الإتصال مع المتحدث.	29
متوسطة	5	1.12	3.54	يستخدم الإيماءات والحركات كوسيلة إتصال.	23
متوسطة	5	1.12	3.54	يستخدم التعبيرات غير اللفظية لجذب الانتباه.	24
متوسطة	7	1.03	3.50	يترك مسافة مناسبة بينه وبين المتكلم في أثناء عملية الإتصال.	30
متوسطة	8	0.85	3.14	يظهر الابتسامة في أثناء عملية الإتصال.	25
متوسطة	9	0.62	3.01	يغير نبرات صوته وفقاً لمقتضى الحال.	26
مرتفعة		0.71	3.53	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين في مجال مهارة لغة الجسم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.71)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.01 - 3.94)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (31) التي تنص على " يتحلى بالهدوء والطمأنينة عند الإتصال بالآخرين "، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (28) التي تنص على " يظهر بالمظهر الملائم أمام المعلمين " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " يظهر الابتسامة في أثناء عملية الإتصال " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على " يغير نبرات صوته وفقاً لمقتضى الحال " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	وضع خطة واضحة للإجتماع المدرسي.	3.88	0.77	1	مرتفعة
2	يعد محاور الإجتماع بشكل مختصر وواضح.	3.79	0.74	2	مرتفعة
6	إختيار اليوم المناسب للإجتماع.	3.52	0.53	3	متوسطة
49	إعلام المعلمين بما تم تنفيذه من القرارات التي أُنخذت في الإجتماع.	3.52	1.30	3	متوسطة
34	تشجيع المشاركين على إبداء وجهات نظرهم بحرية.	3.48	1.28	5	متوسطة
7	إعداد الإجتماع بما لا يعرقل برنامج التدريس اليومي.	3.44	0.65	6	متوسطة
4	إعداد محاور الإجتماع بما يتصل بحاجات المعلمين.	3.37	0.62	7	متوسطة
40	حث المشاركين على اقتراح أفكار إبداعية.	3.34	1.20	8	متوسطة
19	قيادة الإجتماع نحو تحقيق أهدافه.	3.33	0.88	9	متوسطة

متوسطة	10	0.60	3.30	مراقبة الوقت من اجل تقسيمه بحسب محاور الاجتماع.	15
متوسطة	11	0.57	3.29	اطلاع المعلمين على جدول الأعمال قبل عقد الاجتماع بوقت كافٍ.	5
متوسطة	12	0.58	3.25	الإبلاغ بموعد الاجتماع قبل وقت كافٍ.	8
متوسطة	12	0.58	3.25	الحرص على ترتيب المقاعد بطريقة تجعل المشاركين يرون بعضهم بعض.	12
متوسطة	14	0.60	3.24	الحرص على توفير الجلسة المريحة أثناء الاجتماع.	11
متوسطة	14	0.60	3.24	الحرص على إزالة أو تقليل المؤثرات الخارجية التي تشتتت انتباه المشاركين.	13
متوسطة	14	0.64	3.24	إعطاء المعلمين الوقت الكافي لإبداء آرائهم.	16
متوسطة	17	0.48	3.23	يعرف الأعضاء بأهداف الاجتماع بشكل واضح.	1
متوسطة	18	0.57	3.21	الحرص على جاهزية مكان الاجتماع.	10
متوسطة	19	0.55	3.20	تحديد المكان المناسب لعقد الاجتماع.	9
متوسطة	20	0.94	3.17	تضمين الاجتماع مثيرات تساعد لجذب الانتباه وإثارة التفاعل.	41
متوسطة	20	0.95	3.17	متابعة أهداف الاجتماع للتأكد من تحقيقها أثناء الاجتماع.	44
متوسطة	22	0.53	3.15	عقد الاجتماع في الوقت المحدد له دون تقديم أو تأخير.	14
متوسطة	23	0.59	3.14	العدل في توزيع فرص النقاش في أثناء الاجتماع.	17

متوسطة	23	0.85	3.14	التأكد من مشاركة الجميع في جميع محاور الإجتماع.	18
متوسطة	23	0.88	3.14	حث الأعضاء على التعبير عن مشاعرهم الحقيقية أثناء الإجتماع.	36
متوسطة	23	0.92	3.14	توزيع إستبانة لتقييم فاعلية الإجتماع.	46
متوسطة	27	0.93	3.13	إعطاء التغذية العكسية في الوقت المناسب.	42
متوسطة	27	0.95	3.13	تعميم المداوولات المُدونة على المعلمين.	45
متوسطة	29	0.70	3.11	توضيح الأسئلة الغامضة التي تطرح في أثناء الإجتماع.	20
متوسطة	29	0.91	3.11	إستخدام الألفاظ الدالة على احترام المعلمين.	37
متوسطة	31	0.75	3.10	الحفاظ على النظام في أثناء المناقشة.	23
متوسطة	32	0.72	3.09	الحفاظ على النقاش ضمن موضوع الإجتماع.	22
متوسطة	32	0.90	3.09	عدم إظهار شعور عدائي تجاه أي عضو من أعضاء الجماعة.	35
متوسطة	34	0.67	3.06	الإشراف على صنع القرارات.	21
متوسطة	34	0.72	3.06	عدم السماح بمناقشات جانبية خارج موضوع الإجتماع.	24
متوسطة	34	0.74	3.06	طرح الأفكار بتسلسل منطقي.	26
متوسطة	37	0.84	3.05	إشراك المعلمين في صياغة القرار.	29
متوسطة	38	0.73	3.03	إستخدام اللغة غير المنطوقة (لغة الجسم) لتسهيل تقديم الأفكار أثناء الإجتماع.	25
متوسطة	39	0.81	2.98	بدء الإجتماع بالبشاشة.	31

متوسطة	40	0.82	2.94	الحرص على تدوين محضر الإجتماع.	30
متوسطة	41	0.71	2.91	استغلال المقدرات الخاصة التي يمتاز بها بعض المعلمين في إثراء الإجتماع.	27
متوسطة	42	0.71	2.89	العمل على إيصال المعلمين لإتفاق معين بشأن موضوع الإجتماع.	28
متوسطة	43	0.74	2.82	تلخيص المناقشة بين الحين والآخر.	43
متوسطة	44	0.72	2.79	مراقبة تنفيذ القرارات التي اتخذت في الإجتماع وتوجيهها.	48
متوسطة	45	0.64	2.77	المرونة والميل إلى الديمقراطية في إدارة الإجتماع.	32
متوسطة	46	0.61	2.75	يخاطب الأعضاء بأريحية.	33
متوسطة	46	0.64	2.75	تحديد موعد تنفيذ القرارات المتفق عليها.	47
متوسطة	48	0.64	2.73	الإصغاء إلى الأعضاء دون مقاطعة.	38
متوسطة	49	0.64	2.72	إشعار المشاركين في الإجتماع بالإتجاز.	39
متوسطة		0.35	3.15	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15) والانحراف المعياري (0.35)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 - 2.72)، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على " وضع خطة واضحة للإجتماع المدرسي " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي

تنص على " يعد محاور الإجتماع بشكل مختصر وواضح " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على " الإصغاء إلى الأعضاء دون مقاطعة " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على " إشعار المشاركين في الإجتماع بالإنجاز " بمتوسط حسابي (2.72) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت بإستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (11) يبين هذه النتائج:

الجدول (11)

معامل الارتباط بين درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت بإستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية
درجة إمتلاك مهارات	0.293**
الإتصال الإداري	0.045

• دال إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

α) يظهر من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ≥ 0.05 بين درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.293) وبمستوى دلالة (0.045).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة فضلاً عن تقديم بعض التوصيات،

وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة

الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت نتائج السؤال الأول وفق الجدول (4) أن درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الإتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) والانحراف المعياري (0.59)، وقد يعزى ذلك إلى أن مهارات الإتصال الإداري على تنوعها ضرورية ومهمة للعمل الإداري، إذ أصبح من غير الممكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم مهارات إتصال فعالة داخل المدرسة، وتزايد إهتمام مديري المدارس بها بسبب كثافة المعلومات، ودخول التقنيات الحديثة التي فرضت عليهم الإهتمام بمهارات الإتصال وبكيفية تطبيقها.

وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحراشة (2009)، ودراسة منصور (2011)، ودراسة الشريفي والناظر (2011) إذ أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإتصال جاءت عالية بشكل عام، وانفقت نتيجة الدراسة الحالية أيضاً مع نتيجة دراسة أبو سليمة (2012) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة.

بينما اختلفت مع نتائج دراسة طبش (2008) إذ أظهرت أن واقع نظم وتقنيات الإتصال المستخدمة جاءت بدرجة جيدة وتحتاج إلى تحسين وتطوير، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة

الغامدي (2010) والتي أظهرت أن مهارة الإتصال الفعال لدى مديري المدارس في منطقة الباحة جاءت بدرجة متوافرة إلى حد ما.

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد جاءت النتائج كما يلي:

- مجال "مهارة التحدث": أظهرت نتائج الدراسة أن مجال "مهارة التحدث" جاء في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وربما ذلك يعود إلى أهمية النقاش في تغيير المواقف وإقناع الآخرين بنتائج الحوار، وفي التعرف إلى وجهات نظر الطرف الآخر، وإيجاد حلول للمشاكل الطارئة، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك فن في إدارة الحوار، وأن يشعر المستمع بالإحترام خلال الحديث ويظهر الإهتمام به، كما أن اغلب أساليب التبليغ المتبعة في المدرسة هي التبليغ الشفوي، والتي تتطلب توافر مقدرة عالية لدى مديري المدارس على إستخدام لغة سليمة، وأن يمتلك ثقة عالية في حديثه، ومقدرة على صياغة الرسالة ببساطة ووضوح.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة إلهان (Ilhan, 2007) والتي أظهرت أن عملية الإتصال الشفوية جاءت بالرتبة الأولى و بنسبة (65%).

واختلفت مع نتيجة دراسة الشريفي والناظر (2011)، و دراسة أبو سليمة (2012) والتي أظهرت أن عملية الإتصال الشفهي جاءت بالمرتبة الثانية.

- مجال "مهارة القراءة": أظهرت نتائج الدراسة أن مجال "مهارة القراءة" جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى تركيز مديري المدارس على نقل خبراتهم للمعلمين عن طريق الإجتماعات وورشات العمل والتي تتطلب منهم إستخدام لغة سليمة خالية من الأخطاء أثناء القراءة، والقراءة بصوت مسموع، فضلاً عن ضرورة الفصاحة في الكلام عند القراءة، والقراءة بطريقة معبرة تجذب الآخرين، والقراءة

أيضاً مع التفسير للعبارات أو الأفكار الغامضة مع إتاحة الفرصة للآخرين فرصة للإستفسار أثناء القراءة، وربما كل هذه المتطلبات فرضت على مديري المدارس تعزيز مهاراتهم في القراءة.

- مجال " مهارة الكتابة ": أظهرت نتائج الدراسة أن مجال " مهارة الكتابة " جاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة وربما يعزى ذلك إلى تعدد الأعمال الورقية والمكتبية، وكثرة المخاطبات الكتابية التي يقوم بها مديرو المدارس مع المنطقة التعليمية، ومع معلمهم، والتي تتطلب منهم صوغ الرسالة المكتوبة بلغة سليمة، والكتابة بخط واضح ومقروء، فضلاً عن أن الثورة التكنولوجية فرضت عليهم إجادة كتابة الرسائل الالكترونية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشريقي والناظر (2011) والتي أظهرت أن مهارة الكتابة جاءت في المرتبة الثالثة.

واختلفت مع نتيجة دراسة إلهان (Ilhan, 2007) والتي أظهرت أن عملية الإتصال الكتابي جاءت بالمرتبة الأخيرة، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة طبش (2008)، ودراسة الغامدي، ودراسة أبو سليمة (2012) والتي أظهرت أن مهارة الكتابة جاءت بالمرتبة الأولى، بينما كانت في هذه الدراسة في المرتبة الثالثة.

- مجال " مهارات الاستماع ": أظهرت نتائج الدراسة أن مجال " مهارات الاستماع " جاء في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.25) وبمستوى مرتفع، وربما يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس إلى أهمية مهارة الاستماع في عملية الإتصال الإداري وخاصة في تقليل الزمن اللازم لوصول الرسالة، وإعطاء أهمية للمتحدث، وبالتالي تحسين عملية الإتصال، إذ لا يستطيع مديرو المدارس التواصل في جميع القضايا بشكل مكتوب، مما فرض عليهم حسن الاستماع للآخرين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (2010)، و دراسة الشريفي والناظر

(2011) والتي أظهرت أن مهارة الاستماع جاءت بالرتبة الأخيرة.

- مجال " مهارة لغة الجسم ": أظهرت نتائج الدراسة أن مجال " مهارة لغة الجسم " جاء في الرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك

إلى إدراك مديري المدارس لأهمية هذا النوع من الإتصال الذي يُعد أداة قوية في التعبير عن كثير

من المعاني والمشاعر والأفكار التي لا تستطيع الكلمات التعبير عنها بدقة لتصل إلى الآخرين

بيسر، وإلى أهمية إرسال إيماءات وإشارات غير لفظية تطابق المعاني المراد توصيلها، مما فرض

عليهم الظهور بالمظهر الملائم أمام المعلمين، وإستخدام الإيماءات والحركات كوسيلة إتصال.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة طبش (2008)، و دراسة أبو سليمة

(2012) والتي أظهرت أن مجال " مهارة لغة الجسم جاء بالرتبة الأخيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية في مدارس

المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت نتائج السؤال الثاني وفق الجدول (10) أن درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية في

مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.15) والانحراف المعياري (0.23)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في

الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.27 - 3.88)، وربما

يعود ذلك إلى الإهتمام الذي يوليه مديرو المدارس في الكويت للإجتماعات المدرسية بأنواعها

وأشكالها المختلفة كونها تُعد من أهم وسائل الإتصال الإداري في المدرسة إذ أنها تسهم في تبادل

الخبرات، وطرح الأفكار الجديدة، وتمرير التعليمات، وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة

لها، مما فرض على مديري المدارس إيجاد المناخ المناسب للإجتماع، وإستخدام الأساليب

والإجراءات والتقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى جيد من الإنجاز خلال الإجتماع، ووضع خطة وجدول أعمال لكل اجتماع، وتوجيه الاجتماع نحو بلوغ أهدافه، وهذا أدى بالضرورة إلى تعزيز فاعلية الاجتماعات المدرسية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة الحلاق (2012) إذ أظهرت أن درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عطاري وجبران (2007) إذ أظهرت أن المشاركين أوردوا تقديراً معتدلاً نسبياً لدرجة فعالية الاجتماعات المدرسية، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية أيضاً مع نتيجة دراسة ايسكوفيل وريان (Esquivel & Ryan, 2008) إذ أظهرت أن الاجتماعات المدرسية كانت ذات فعالية.

بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة تشن (Chen, 2009) إذ أظهرت وجود بعض السلبيات التي تضعف فاعلية الاجتماعات المدرسية كمحاولة مدير المدرسة دائماً استعمال سلطته وتعزيز التسلسل الهرمي للسلطة، ووجود حالة إحباط لدى المعلمين كون مديرو المدارس هم أصحاب القرار، بينما لا يكون المعلمين شركاء في صناعة القرار.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الفقرة (3) التي تنص على " وضع خطة واضحة للاجتماع المدرسي " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس لضرورة وضع خطة تحدد الأهداف التي يرمي الاجتماع إلى تحقيقها في ضوء إحتياجات المدرسة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين المشاركين، وضبط وقت الاجتماع، مما فرض على مدير المدارس إتقان وضع خطة واضحة للاجتماع المدرسي والتي تُعد من المهارات الأساسية لإدارة الاجتماعات.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ايسكوفيل و ريان (Esquivel & Ryan, 2008) إذ أظهرت أن الإجتماعات المدرسية الأكثر فاعلية هي التي تكون منظمة ومحددة المسؤوليات ومحضراً لها.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الفقرة (2) التي تنص على " يعد محاور الإجتماع بشكل مختصراً وواضح " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن اغلب الإجتماعات المدرسية تكون بعد إنتهاء الدوام المدرسي، أو خلال الحصة الأخيرة، مما يجعل الإجتماع ينحصر في فترة زمنية محدودة تفرض إعداد محاور الإجتماع بشكل مختصر وواضح تسهل إيصال الرسالة بأقل وقت وجهد ممكن.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الفقرة (38) التي تنص على " الإصغاء إلى الأعضاء دون مقاطعة " جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى السبب في ذلك إلى أدراك معلمي ومديري المدارس لأهمية الإصغاء الفعال من جانب المستقبل في تسهيل عملية نقل الرسالة، وتطوير اتجاهات ايجابية تبادلية بين المستقبل والمرسل، إذ أن الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الإتصال؛ كونه يُعطي المتحدث الوقت الكافي للحديث، ويُشعر المتحدث بأن الجماعة مُنقَبلة لحديثه، مما فرض على الجميع الإصغاء إلى الأعضاء دون مقاطعة.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ايسكوفيل و ريان (Esquivel & Ryan, 2008) إذ أظهرت أن الإجتماعات المدرسية تكون أكثر فاعلية عندما تُسمع وجهات النظر.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الفقرة (39) التي تنص على " إشعار المشاركين في الإجتماع بالإنجاز " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة

متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى إيمان مديري المدارس والمعلمين بضرورة تحقيق أهداف الإجتماع ولو بصورة نسبية، ذلك من خلال التزامهم بالقرارات التي تتخذها المجموعة، ومتابعة تنفيذها، والتي تؤدي بالضرورة إلى شعورهم بالإنجاز.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة عطاري وجبران (2007) إذ أظهرت أن "محور الجدوى من الإجتماع" جاء في الرتبة الأخيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث وفق الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط (0.293) وبمستوى دلالة (0.045). وتدل هذه النتيجة أن إتقان مديري المدارس لأي مهارة من مهارات الإتصال الإداري المتمثلة في مهارات القراءة، والتحدث، والكتابة، والجسم، والاستماع، تسهم في فاعلية الإجتماعات المدرسية، وربما تعزى هذه النتيجة إلى تمكن مديري المدارس من إستخدام مهارات الإتصال الإداري في مدارسهم بفاعلية بحسب ما أظهرته النتائج في جدول رقم (4)، مما أدى إلى رفع درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كار (Carr, 1996) إذ أظهرت وجود أثر للمشاورات ما قبل الإجتماعات المدرسية في تخفيف حدة التوتر في الإجتماع وإضفاء نوع من المتعة، وتعزيز مهارات الإتصال بين الأفراد المشاركين في الإجتماع، وإعطاء أهمية للمتحدث من خلال حسن الاستماع والإيحاءات والإشارات، وتشجيع النقاش الإيجابي لحل الصراع. واتفقت

نتائج أيضاً مع نتيجة دراسة ايسكوفيل و ريان (Esquivel & Ryan, 2008) إذ أظهرت أن الإجماعات المدرسية تكون أكثر فاعلية عندما تتم عملية الإتصال بفاعلية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات ومنها:

- تبين أن درجة إمتلاك مهارة لغة الجسم جاءت بمستوى متوسط، مما يتطلب إجراء دراسة لتعرّف معوقات إمتلاك هذه المهارة لدى مديري المدارس في الكويت.
- تبين أن درجة فاعلية الإجتماعات المدرسية جاءت بمستوى متوسط، مما يتطلب تبني وزارة التربية والتعليم عقد دورات تدريبية لتعزيز مقدرة مديري المدارس على إدارة الإجتماعات المدرسية بفاعلية.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية مطبقة على مجتمعات أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية مطبقة على مديري المدارس الثانوية، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

المراجع

المراجع العربية

أبو سليمان، عيسى. (2012). درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو ناصر، فتحي. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أحمد، حافظ. (2007). قضايا إدارية معاصرة، ط1. القاهرة: عالم الكتب.

أمين، بهاء. (2007). الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها. عمان: دار التقدم العلمي.

البهواشي، عبد العزيز. (2012). الإدارة المدرسية والصفية بين التجديد والتجويد، ط1. القاهرة: عالم الكتاب.

جبران، علي؛ وعطاري، عارف. (2007). تقدير درجة فاعلية الإجماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة إربد في الأردن، مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر (12) 2، 375-357.

الحراشنة، فواز. (2009). درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة إربد. مجلة العلوم إنسانية، العدد (42) 3، 186-152.

حريم، حسين. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، ط2. عمان: دار ومكتبة حامد.

حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد.

الحلاق، أحمد. (2012). درجة فاعلية الإجماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميها وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم (رسالة ماجستير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

درة، عبد الباري. (2009). إدارة الإجماعات الجوانب الإجرائية قواعد روبرت التنظيمية في إدارة الإجماعات، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ديري، زاهد. (2011). السلوك التنظيمي، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الدويك، تيسير. (2005). إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها. عمان: جبهة للنشر والتوزيع.

السعود. راتب. (2009). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: شركة طارق.

الشريفي، عباس؛ والناظر، ملك. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الإتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية (14)، 1، 187-216.

طيش، مصعب. (2008). دور وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات (حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة). الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الطويل، هاني. (2006). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط 4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عامر، طارق؛ والمصري، إيهاب. (2013). القيادة التربوية ومهارات الإتصال، ط. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

عامر، طارق؛ والمصري، إيهاب. (2013). القيادة التربوية ومهارات التعلم. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

عائش، أحمد. (2013). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبود، حارث. (2009). الإتصال التربوي، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد. (2010). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد. (2011). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد؛ وحسان، حسن. (2013). الإدارة التربوية، ط3. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عطاري، عارف؛ وجبران، علي. (2007). درجة تقدير فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في بعض مدارس محافظة اربد في الأردن. مجلة جامعة

قطر، (15)2، 318-347.

عطوي، جودت. (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العميرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العميان، محمود. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغامدي، عيد. (2010). مدى توفر مهارة الإتصال الفعال لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المشرفين التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الفرح، وجيه. (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق؛ وعبد المجيد، السيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القيوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القضاة، خالد.(2003). وسائل وتكنولوجيا التعليم. عمان: دار المسار للنشر والتوزيع.

كابور، هند. (2010). مهارات إتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية (دراسية ميدانية). مجلة جامعة دمشق، المجلد (26) عدد (1)، ص ص 273-322.

مارش، جيمس؛ وسايمون، هيربرت. (2001). المنظمات، ط2 (ترجمة: عبد الرحمن بن احمد هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.

محي الدين، إيناس (2009). المدرسة في الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة، ط1. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع

المزاهرة، منال. (2012). نظريات الإتصال، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مشهور، ثروت. (2010). إستراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

مصطفى، يوسف. (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة.... لعالم جديد. الفيوم: دار الفكر العربي.

المغربي، كامل. (1995). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

منصور، محمد. (2011). درجة إمتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المومني، واصل. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة، ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نصر الله، عمر. (2010). مبادئ الإتصال التربوي والإنساني، ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

هوانة، وليد؛ وتقي، علي. (1994). الإدارة التربوية، الوظائف والمهارات. حولي، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

ويلز، كيمبال. (2005). الإشراف التربوي رؤية تفاعلية (ترجمة: دار الكتاب الجامعي). العين: دار الكتاب الجامعي.

المراجع الأجنبية:

Arlestng, H. (2008). **Communication between Principals and Teachers in Successful Schools**. Grafisk form och tryck: Print & Media, Umeå

university. Available on line at: { <http://umu.diva-portal.org>}.

Bartlett, H., Kotrlik, w. & Higgins, c. (2001). **Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research**.

Information technology, learning, and performance journal, vol,19, No.1, spring 2001.

Carr, R.A (1996). The effects of preventive consultation with elementary school principals on changing teacher staff meeting behaviors. **Canadian Journal of Counseling and psychotherapy**, 10(4), 157–166.

Castor, T. (2007). Language Use During School Broad Meeting, Understanding Controversies of and About Communication. **Journal of Business Communication**, Volume 44, Number 2, 111–136.

Chen, H. (2009). Micro politics of the Staff Meeting in a Taiwanese Primary School. **Eurasian Journal of Educational Research**, Issue 35, 21–38.

Available on line at: { www.ejer.com}.

Daft, R. (2007). **Organization Theory and Design**. An Academic Internet Publisher, (AIP) Publications and services.

Esquivel, S. & Ryan, C. (2008). **Involved Parents Perception of their Experiences in School Based Team Meeting.** Journal of Educational and Psychological Consultation, Vol. 18,iss 3. Pp 1047–4412.

Ilhan, g. (2007). **The Organizational Communication Process in Schools.** educational Consultancy, Ltd. (EDAM). Kisikli Mh. Alemdag Cd. Yan Yol Sk., SBK Is Merkezi No:5 Kat:1, Uskudar–Istanbul, 34692 Turkey. Eric, EJ796224.pp 787–798.

Oswalt, R. (2011). **A Mixed Methods Exploration of Principal Communication and School Climate**(a published theses). University of Nevada, Las Vegas. Available on line at: {
<http://digitalscholarship.unlv.edu>}.

Robbin, S. (2010). **Essential of Organizational Behavior.** San Diego State University.

الملحقات

ملحق (1)

أداتي الدراسة بصورتها الأولية

إستبانة مهارات الإتصال بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

برنامج الإدارة والقيادة التربوية

الدكتور/ة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد، أتشرف بان أضع بين يديكم إستبانة بعنوان: " درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ".
ونظراً لموقعكم العلمي وإسهاماتكم في مجالات البحث العلمي وما عرف عنكم من حسن التعامل, أعرض لكم هذه الإستبانة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير , آملاً من حضرتكم تحكيمها وإبداء رأيكم حول وضوح الفقرات ومدى أهميتها وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه وعلاقة كل فقرة بالخور الذي تنتمي إليه وإبداء ما ترونه مناسباً علماً أن الباحث ارتكز في تطوير فقرات الإستبانة على العديد من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الإتصال الإداري والإجتماعات المدرسية.

الباحث

سالم سعيد بخيت نصر الله

- البيانات الشخصية:

الجنس:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> م متوسط	<input type="checkbox"/> لوريوس
	<input type="checkbox"/> مبتدئ	<input type="checkbox"/> وراه
التخصص:	<input type="checkbox"/> ي	<input type="checkbox"/> ي
عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> (1 - 5 سنوات)	<input type="checkbox"/> (6 - 10 سنوات)
	<input type="checkbox"/> من (10) سنوات.	
المركز الوظيفي:	<input type="checkbox"/> ر مدرسة	<input type="checkbox"/> لم

درجة توافر المهارة			العبارة	الرقم
تحتاج إلى تعديل	غير مناسبة	مناسبة		
			أولاً: مهارة القراءة	
			يستخدم لغة قوية خالية من الأخطاء.	1
			يقرا بصوت مسموع وواضح.	2
			يعطي فرصة للاستفسارات أثناء القراءة.	3
			يوضح ويشرح العبارات التي تحتاج إلى توضيح.	4
			يمتلك فصاحة في الكلام عند القراءة.	5
			لديه مهارة لجذب القراء عند القراءة.	6
			يستخدم عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة.	7
			يمتلك القدرة على تفسير العبارة التي بحاجة لذلك.	8
			يتمكن من جذب انتباه المعلمين من خلال قراءته.	9
			عند طرح الأسئلة يتوقف عن القراءة.	10
			ثانياً: مهارة التحدث	
			يستخدم لغة سليمة.	11
			يبسط أفكاره حتى تفهم بالشكل الصحيح.	12
			يحسن إختيار الزمان والمكان المناسبة لطبيعة الحديث.	13
			يشعر المستمع بالاحترام خلال الحديث، ويظهر الإهتمام به.	14

درجة توافر المهارة			العبارة	الرقم
تحتاج إلى تعديل	غير مناسبة	مناسبة		
			لديه فن في إدارة الحوار.	15
			يستخدم التبليغ الشفوي.	16
			يحافظ على نبرة صوت واضحة أثناء عملية الإتصال.	17
			يصوغ الرسالة بحيث تحتوي أسلوب التشجيع	18
			يمتلك ثقة عالية في حديثه.	19
			تهيئة المناخ المناسب عند الحديث.	20
			يكون على إتصال مع أولياء الأمور.	21
ثالثاً: مهارة الكتابة				
			يحسن الكتابة بخط واضح ومقروء.	22
			يجيد كتابة الرسائل الالكترونية.	23
			يصوغ رسالته بلغة سليمة وبشكل واضح.	24
			لا يستخدم رموزاً أو إشارات مبهمه.	25
			لغته الكتابية قوية خالية من الأخطاء.	26
			يستخدم أسلوب الاختصار في كتاباته.	27
			يستخدم لوحة الإعلانات لتعميم الكتب الرسمية.	28
			يعمل على إيصال الكتب الرسمية للمعلمين.	29
			يعطي أهمية كبرى لدوام المعلمين.	30
درجة توافر المهارة			العبارة	الرقم
تحتاج إلى تعديل	غير مناسبة	مناسبة		
			يقوم بزيارات للمعلمين ويعطي تقريراً عن زيارته.	31
			يضع صندوق للشكاوي والمقترحات.	32
رابعاً: مهارة لغة الجسم				
			يستخدم الإيماءات والحركات كوسيلة إتصال.	33
			يستخدم التعبيرات غير اللفظية لجذب الانتباه.	34
			يستخدم لغة الجسد.	35

			يظهر الابتسامة أثناء عملية الإتصال.	36
			يغير نبرات صوته وفقاً لمقتضى الحال.	37
			يستخدم حركات يديه أثناء الحديث.	38
			تبدو على وجه علامات الرضا.	39
			يظهر بالمظهر الملائم أمام المعلمين.	40
			يستخدم عينيه أثناء عملية الإتصال مع المتحدث.	41
			يترك مسافة مناسبة بينه وبين المتكلم أثناء عملية الإتصال.	42
			يتحلى بالهدوء والطمأنينة عند الإتصال بالآخرين.	43
خامساً: مهارة الاستماع				
			يحسن الاستماع.	44
			يتكلم بصوت مسموع.	45
درجة توافر المهارة			العبارة	الرقم
تحتاج إلى تعديل	غير مناسبة	مناسبة		
			ملتقط وملاحظ جيد لحديث الآخرين.	46
			يعطي المتحدث الوقت الكافي للحديث.	47
			يحسن الاستماع للآخرين ولا يقاطعهم.	48
			يدون ملاحظات المتحدث.	49
			يشعر الآخرين بأنه مرتاح لحديثهم عند مقابلته.	50
			يتجنب الرد على الهاتف عند الاستماع إلى المتحدث.	51

إستبانه فاعليه الإجماعاء بصورها الأولة

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

برنامج الإدارة والقيادة التربوية

الدكتور/ة..... الخترم/ة

تحية طيبة وبعد، أتشرف بان أضع بين يديكم إستبانه بعنوان: " درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجماعاء المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ".
ونظراً لموقعكم العلمي وإسهاماتكم في مجالات البحث العلمي وما عرف عنكم من حسن التعامل، أعرض لكم هذه الإستبانه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، آملاً من حضرتكم تحكيمها وإبداء رأيكم حول وضوح الفقرات ومدى أهميتها وملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه وعلاقة كل فقرة بالخور الذي تنتمي إليه وإبداء ما ترونه مناسباً علماً أن الباحث ارتكز في تطوير فقرات الإستبانه على العديد من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الإتصال الإداري والإجماعاء المدرسية.

الباحث

سالم سعيد بخيت نصر الله

- البيانات الشخصية:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الجنس:
توريوس <input type="checkbox"/>	م متوسط <input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي:
د <input type="checkbox"/> اه	ه <input type="checkbox"/> تير	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ي	التخصص:
م <input type="checkbox"/> 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> (1-5 سنوات)	عدد سنوات الخبرة
	<input type="checkbox"/> من (10) سنوات.	
<input type="checkbox"/>	ر مدرسة <input type="checkbox"/>	المركز الوظيفي:

الرقم	العبرة	درجة التوافر لدى مدير مدرستي		
		ملائمة	غير ملائمة	تحتاج إلى تعديل
1	تعريف الأعضاء بأهداف الإجتماع جيداً.			
2	إعداد محاور الإجتماع بشكل مختصر وواضح.			
3	وضع خطة للإجتماع المدرسي.			
4	إعداد محاور الإجتماع بما يتصل بحاجات المعلمين.			
5	اطلاع المعلمين على جدول الأعمال قبل عقد الإجتماع بوقت كافٍ.			
6	الحصول على اتفاق الجماعة على جدول الأعمال مسبقاً.			
7	إختيار اليوم المناسب للإتصال.			
8	تحديد وقت بداية الإجتماع ونهايته مسبقاً.			
9	إعداد الإجتماع بما لا يعرقل برنامج التدريس اليومي.			
10	الإبلاغ بموعد الإجتماع قبل وقت كافٍ.			
11	تحديد المكان المناسب لعقد الإجتماع.			
12	الحرص على جاهزية مكان الإجتماع.			
13	الحرص على توفير المواد اللازمة للإجتماع.			
14	الحرص على توفير الجلسة المريحة أثناء الإجتماع.			
15	الحرص على ترتيب المقاعد بطريقة تجعل المشاركين متقابلين وجها لوجه.			

درجة التوافر لدى مدير مدرستي			العبارة	الرقم
تحتاج إلى تعديل	غير ملائمة	ملائمة		
			الحرص على إزالة أو تقليل المؤثرات الخارجية التي تشتتت انتباه المشاركين.	16
			عقد الإجتماع في الوقت المحدد له دون تقديم أو تأخير.	17
			عدم تجاوز الوقت المحدد للإجتماع.	18
			مراقبة الوقت وتقسيمه بحسب محاور الإجتماع.	19
			إعطاء المعلمين الوقت الكافي لإبداء آرائهم.	20
			العدل في توزيع فرص النقاش أثناء الإجتماع.	21
			التأكد من مشاركة الجميع في كافة محاور الإجتماع.	22
			قيادة الإجتماع نحو تحقيق أهدافه.	23
			توضيح الأسئلة الغامضة التي تطرح أثناء الإجتماع.	24
			الإشراف على صنع القرارات.	25
			الحفاظ على النقاش ضمن موضوع الإجتماع.	26
			الحفاظ على النظام أثناء المناقشة.	27
			عدم السماح بمناقشات جانبية خارج موضوع الإجتماع.	28
			إستخدام اللغة غير المنطوقة (لغة الجسم) لتسهيل تقديم الأفكار أثناء الإجتماع.	29
			طرح الأفكار بتسلسل منطقي	30
درجة التوافر لدى مدير مدرستي			العبارة	الرقم
تحتاج إلى تعديل	غير ملائمة	ملائمة		
			استغلال القدرات الخاصة التي يمتاز بها بعض المعلمين في إثراء الإجتماع.	31
			العمل على إيصال المعلمين لإنفاق معين بشأن موضوع الإجتماع.	32

			إشراك المعلمين في صياغة القرار.	33
			الحرص على تدوين محضر الاجتماع.	34
			بدئ الاجتماع بالبشاشة.	35
			المرونة والميل إلى الديمقراطية في إدارة الاجتماع.	36
			مخاطبة الأعضاء من غير حرج وكما يخاطب بعضهم البعض.	37
			تشجيع المشاركين عل إبداء وجهات نظرهم وان كانت تخالف وجهة نظره.	38
			عدم إظهار شعور عدائي تجاه أي عضو من أعضاء الجماعة.	39
			حث الأعضاء على التعبير عن مشاعرهم الحقيقية أثناء الاجتماع.	40
			تقبل آراء الآخرين دون حساسية.	41
			إستخدام الألفاظ الدالة على احترام المعلمين.	42
			الإصغاء إلى الأعضاء دون مقاطعة.	43
			إشعار المشاركين في الاجتماع بالإنجاز.	44
درجة التوافر لدى مدير مدرستي				الرقم
تحتاج إلى تعديل	غير ملائمة	ملائمة	العبارة	
			حث المشاركين على اقتراح أفكار إبداعية.	45
			تضمين الاجتماع مثيرات تساعد لجذب الانتباه وإثارة التفاعل.	46
			إعطاء التغذية العكسية في الوقت المناسب.	47
			تلخيص المناقشة بين الحين والآخر.	48
			متابعة أهداف الاجتماع للتأكد من تحقيقها أثناء الاجتماع.	49
			تعداد الأهداف التي حققها الاجتماع بين الحين والآخر.	50
			تعميم المداولات المدونة على المعلمين.	51
			توزع إستبانة لتقييم فاعلية الاجتماع.	52
			تحديد موعد تنفيذ القرارات المتفق عليها.	53

			مراقبة تنفيذ القرارات التي اتخذت في الاجتماع وتوجيهها.	54
			إعلام المعلمين بما تم تنفيذه من القرارات التي اتخذت في الاجتماع.	55

أعضاء لجنة تحكيم أداتي الدراسة

الجامعة	التخصص	الإسم
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أ.د. جودت المساعيد
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أ.د. غازي خليفة
جامعة عمان العربية	أصول تربوية والإدارة التربوية	أ.د. عاطف المقابلة
جامعة عمان العربية	مناهج وطرق تدريس	أ.د. عبد الرحمن الهاشمي
جامعة عمان العربية	أصول تربوية والإدارة التربوية	أ.د. محمد العمارة
جامعة جرش	أصول تربوية	أ.د. مصطفى الحوامدة
جامعة الكويت	مناهج وطرق تدريس	أ.د. ممدوح سليمان
جامعة الكويت	مناهج وطرق تدريس	د. فايز الظفيري
جامعة الكويت	مناهج وطرق تدريس	د. معدي العجمي

أداتي الدراسة بصورتها النهائية
إستبانة مهارات الإتصال بصورتها النهائية
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

الزميل المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة.....المحترم/ة
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، لذلك أعد الباحث استبانتين، الإستبانة الأولى عن درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري المدارس، الإستبانة الثانية فهي عن فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

راجياً أن تعبأ المعلومات الشخصية في القسم الأول، وتوضع علامة (/) أمام الفقرة في الفراغ المخصص أمام الوضع الذي ينطبق عليه في القسم الثاني. علماً بأن إجابتك على الاستبانتين سوف تعامل بسريّة تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

سالم سعيد بخيت نصر الله

- البيانات الشخصية:

الجنس:

 ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

 بكالوريوس + دبلوم عالي دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة:

 أقل من (5) سنوات من (5) سنوات - أقل من (10) سنوات (10) سنوات فما فوق.

درجة توافر المهارة					العبارة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
أولاً: مهارات القراءة						
					يستخدم لغة سليمة خالية من الأخطاء أثناء القراءة.	1
					يقرا بصوت مسموع.	2
					يعطي فرصة للاستفسارات أثناء القراءة.	3
					يمتلك فصاحة في الكلام عند القراءة.	4
					يستخدم عنصر التشويق والإثارة خلال القراءة.	5
					يمتلك القدرة على تفسير العبارة التي بحاجة لذلك.	6
					يتمكن من جذب انتباه المعلمين من خلال قراءته.	7
ثانياً: مهارات التحدث						
					يستخدم لغة سليمة.	8
					يبسط أفكاره حتى تفهم بالشكل الصحيح.	9
					يقدم أفكار بسيطة وواضحة.	10
درجة توافر المهارة					العبارة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يشعر المستمع بالاحترام خلال الحديث، ويظهر الإهتمام به.	11

					لديه فن في إدارة الحوار.	12
					يستخدم التبليغ الشفوي.	13
					يحافظ على نبرة صوت واضحة أثناء عملية الإتصال.	14
					يصوغ الرسالة بحيث تحتوي أسلوب التشجيع	15
					يمتلك ثقة عالية في حديثه.	16
					ثالثاً: مهارات الكتابة	
					يحسن الكتابة بخط واضح ومقروء.	17
					يجيد كتابة الرسائل الإلكترونية.	18
					يصوغ رسالته المكتوبة بلغة.	19
					يستخدم أسلوب الاختصار في كتاباته.	20
					يستخدم لوحة الإعلانات لتعميم الكتب الرسمية.	21
					يعمل على إيصال الكتب الرسمية للمعلمين باستمرار.	22
درجة توافر المهارة					العبارة	الرقم
ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
رابعاً: مهارات الجسم						
					يستخدم الإيماءات والحركات وسيلة إتصال.	23
					يستخدم التعبيرات غير اللفظية لجذب الانتباه.	24
					يظهر الابتسامه أثناء عملية الإتصال.	25
					يغير نبرات صوته وفقاً لمقتضى الحال.	26
					تبدو على وجه علامات الرضا.	27
					يظهر بالمظهر الملائم أمام المعلمين.	28
					يستخدم عينيه أثناء عملية الإتصال مع المتحدث.	29

					يترك مسافة مناسبة بينه وبين المتكلم اثناء عملية الإتصال.	30
					يتحلى بالهدوء والطمأنينة عند الإتصال بالآخرين.	31
					خامساً: مهارات الاستماع:	
					ملتقط وملاحظ جيد لحديث الآخرين..	32
					يعطي المتحدث الوقت الكافي للحديث.	33
					يحسن الاستماع للآخرين.	34
درجة توافر المهارة					العبارة	الرقم
ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يدون ملاحظات حول موضوع الحديث.	35
					يشعر الآخرين بأنه مرتاح لحديثهم عند مقابلته.	36
					يتجنب الرد على الهاتف عند الاستماع إلى المتحدث.	37

إستبانة الإجتماعات المدرسية بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الزميل المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، لذلك أعد الباحث استبانتين، الإستبانة الأولى عن درجة إمتلاك مهارات الإتصال الإداري لدى مديري المدارس، الإستبانة الثانية فهي عن فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

راجياً أن تعبأ المعلومات الشخصية في القسم الأول، وتوضع علامة (/) أمام الفقرة في الفراغ المخصص أمام الوضع الذي ينطبق عليه في القسم الثاني. علماً بأن إجابتك على الاستبانتين سوف تعامل بسريّة تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

سالم سعيد بخيت نصر الله

- البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

أنثى

المؤهل العلمي: كالوريوس + دبلوم عالي

دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: اقل من (5) سنوات

من (5) سنوات - اقل من (10) سنوات

(10) سنوات فما فوق.

إستبانة فاعلية الإجتماعات المدرسية

درجة التوافر لدى مدير مدرستي					العبارة	الرقم
ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يعرف الأعضاء بأهداف الإجتماع بشكل واضح.	1
					يعد محاور الإجتماع بشكل مختصراً وواضح.	2
					وضع خطة واضحة للاجتماع المدرسي.	3
					إعداد محاور الإجتماع بما يتصل بحاجات المعلمين.	4
					اطلاع المعلمين على جدول الأعمال قبل عقد الإجتماع بوقت كافٍ.	5
					إختيار اليوم المناسب للاجتماع.	6
					إعداد الإجتماع بما لا يعرقل برنامج التدريس اليومي.	7
					الإبلاغ بموعد الإجتماع قبل وقت كافٍ.	8
					تحديد المكان المناسب لعقد الإجتماع.	9
					الحرص على جاهزية مكان الإجتماع.	10
					الحرص على توفير الجلسة المريحة أثناء الإجتماع.	11
					الحرص على ترتيب المقاعد بطريقة تجعل المشاركين يرون بعضهم بعض.	12
درجة التوافر لدى مدير مدرستي					العبارة	الرقم
ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					الحرص على إزالة أو تقليل المؤثرات الخارجية التي تشتت انتباه المشاركين.	13
					عقد الإجتماع في الوقت المحدد له دون تقديم أو	14

					تأخير.	
					مراقبة الوقت وتقسيمه بحسب محاور الإجتماع.	15
					إعطاء المعلمين الوقت الكافي لإبداء آرائهم.	16
					العدل في توزيع فرص النقاش أثناء الإجتماع.	17
					التأكد من مشاركة الجميع في جميع محاور الإجتماع.	18
					قيادة الإجتماع نحو تحقيق أهدافه.	19
					توضيح الأسئلة الغامضة التي تطرح أثناء الإجتماع.	20
					الإشراف على صنع القرارات.	21
					الحفاظ على النقاش ضمن موضوع الإجتماع.	22
					الحفاظ على النظام أثناء المناقشة.	23
					عدم السماح بمناقشات جانبية خارج موضوع الإجتماع.	24
					إستخدام اللغة غير المنطوقة (لغة الجسم) لتسهيل تقديم الأفكار أثناء الإجتماع.	25
درجة التوافر لدى مدير مدرستي					العبارة	الرقم
ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					طرح الأفكار بتسلسل منطقي.	26
					استغلال القدرات الخاصة التي يمتاز بها بعض المعلمين في إثراء الإجتماع.	27
					العمل على إيصال المعلمين لإنفاق معين بشأن موضوع الإجتماع.	28
					إشراك المعلمين في صياغة القرار.	29
					الحرص على تدوين محضر الإجتماع	30
					بدء الإجتماع بالبشاشة	31

					32	المرونة والميل إلى الديمقراطية في إدارة الاجتماع.
					33	يخاطب الاعضاء بأريحية.
					34	تشجيع المشاركين عل إبداء وجهات نظرهم بحرية.
					35	عدم إظهار شعور عدائي تجاع أي عضو من أعضاء الجماعة.
					36	حث الأعضاء على التعبير عن مشاعرهم الحقيقية أثناء الاجتماع.
					37	إستخدام الألفاظ الدالة على احترام المعلمين.
					38	الإصغاء إلى الأعضاء دون مقاطعة.
درجة التوافر لدى مدير مدرستي					الرقم	العبرة
ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					39	إشعار المشاركين في الاجتماع بالإنجاز.
					40	حث المشاركين على اقتراح أفكار إبداعية.
					41	تضمين الاجتماع مثيرات تساعد لجذب الانتباه وإثارة التفاعل.
					42	إعطاء التغذية العكسية في الوقت المناسب.
					43	تلخيص المناقشة بين الحين والآخر.
					44	متابعة أهداف الاجتماع للتأكد من تحقيقها أثناء الاجتماع.
					45	تعميم المداولات المدونة على المعلمين.
					46	توزع إستبانة لتقييم فاعلية الاجتماع.
					47	تحديد موعد تنفيذ القرارات المتفق عليها.
					48	مراقبة تنفيذ القرارات التي اتخذت في الاجتماع وتوجيهها.
					49	إعلام المعلمين بما تم تنفيذه من القرارات التي اتخذت في الاجتماع.

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية في الكويت

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د/٢٠٠٠/٣٦٦
التاريخ: ٨/١٢/٢٠١٣

معالي وزير التربية والتعليم العالي حفظه الله

دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

يقوم الطالب سالم سعيد نصر الله بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



ملحق رقم (5)

كتاب موجه من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة حولي التعليمية.

0105050



التاريخ: 15/12/2013

الرقم: 541

السيد المحترم / مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سالم سعيد نصر الله المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث ميداني بعنوان - درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت -.

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (استيانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة على أن تكون اثني عشر مدرسة بنين وبنات تابعين لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٤.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. أ. أ. سام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية

الكويتية
وزارة
إدارة البحوث التربوية

نسخه للملف
Aziza/2013

ملحق رقم (6)

كتاب موجه من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية.

0105050



التاريخ: 15/12/2013

الرقم: 542

السيد المحترم / مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد...

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سالم سعيد نصر الله المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث ميداني بعنوان - درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت -

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على معلّمي ومعلّمات المرحلة المتوسطة على أن تكون اثني عشر مدرسة بنين وبنات تابعين لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي 2013/2014.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. أ. ابتكسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



نسخة للملف
Aziza/2013

ملحق رقم (7)

كتاب موجه من وزارة التربية الكويتية إلى مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية.

0105050



التاريخ: 15/12/2013

الرقم: 543

السيد المحترم / مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تعية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / سالم سعيد نصر الله المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث ميداني بعنوان - درجة امتلاك مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت -.

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة على أن تكون اثني عشر مدرسة بنين وبنات تابعين لمنطقة تكم التعليم خلال العام الدراسي الحالي 2013/2014.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. ب. أيمن الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



نسخة للملف
Aziza/2013