

# بحث بعنوان:

رؤية مقترحة للتغلب على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس  
في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظات غزة

## مقدم

لمؤتمر التواصل والحوار التربوي

المنوي عقده في

٣٠ - ٣١ أكتوبر ٢٠١١م

## إعداد

د. خليل عبد الفتاح حماد  
مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي  
وزارة التربية والتعليم العالي

د. سميرة سالم النخالة  
مدير التربية والتعليم / شرق غزة  
وزارة التربية والتعليم العالي

2011

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام في محافظات غزة، وتقديم رؤية مقترحة للحد من تلك الصعوبات وقد أعد الباحثان لهذا الغرض استبانة تكونت من (٤٥) فقرة وزعت على ستة مجالات طبقت على عينة الدراسة البالغ عدده (١٩٢) مديراً ومديرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

رتبت الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال وفقاً لمجالات الدراسة من الأكثر صعوبة إلى الأقل كما يلي : وسيلة الاتصال ، الرسالة ، التواصل بين مدير المدرسة وأولياء الأمور ، التواصل بين مدير المدرسة والمؤسسة التعليمية ، التواصل بين مدير المدرسة وموظفي المدرسة.

لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاستبانة تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التربوية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المنطقة التعليمية في المجالات الأولى والثاني والثالث، وكانت الفروق في المجال الأول بين منطقة غزة وجنوب غزة لصالح جنوب غزة ، وفي المجالين الثاني والثالث بين منطقة الشمال وغزة لصالح الشمال .

ومن أهم توصيات الدراسة عقد دورات تدريبية وأيام دراسية للمديرين حول مهارات التواصل التربوي الفعال .

## Abstract

This study aims to identify the difficulties that face the head teachers to find an effective educational communication in the stages of general education in Gaza Governorates and to present a suggested vision to limit ( minimize ) such difficulties .

The two researchers prepared a questionnaire for this purpose which consists of ( 45 ) items distributed among six fields. The questionnaire is applied on the study specimen which consists of ( 192 ) male and female head teachers The head teachers used the analytical and descriptive approach. The Study Results : The difficulties that our head teachers face in finding an effective educational communication according to the fields are classified from the most difficult to the least one as the following : Contact , Message , Communication between head teachers and parents , Communication between head teachers and educational Institution, Communication between head teachers and school staff .

- There are no statistically significant differences among the responses of study specimen members of the questionnaire fields due to the variables of qualification and educational experiences

- There are no statistically significant differences among the responses of study specimen members due to the variable of educational region in the first , second and third field. The differences in the first field between Gaza and South Gaza were for the good of South Gaza.

Regarding the second and third field between North Gaza and Gaza, the differences were for the good of North Gaza.

The Study Recommendations :

- Holding training courses and meetings for the head teachers on the skills of effective educational communication .

يعد التواصل التربوي أساساً مهماً للعاملين في حقل التربية والتعليم، فالإتصال عملية ضرورية ومهمة يتوجب على جميع العاملين من مديرين ومشرفين ومعلمين القيام بها بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية.

إن التواصل داخل المؤسسة التعليمية أشبه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المؤسسات، ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم يكن هناك اتصالات جيدة داخل المؤسسة، وما لم يكن لديهم المهارات اللازمة للتواصل الفعال بغيرهم.

هذا وتفرض مهام مدير المدرسة عليه أن يكون على تواصل متعدد الاتجاهات مع جميع أطراف العملية التربوية حتى يهيئ المناخ الملائم لسير العملية التعليمية بشكلها الصحيح.

إن عملية التواصل في أية إدارة قد تعترضه عقبات ويصطدم بحواجز تضعف فاعليته، وعدم الانتباه لهذه المشكلات ( المعوقات ) وتجولزها يضع المؤسسة أمام العديد من المآزق، لذا يتوجب التعرف إلى تلك الصعوبات ووضع تصور يسهم في إيجاد الحلول المناسبة للحد من تلك الصعوبات.

ولما كان للتواصل التربوي مكانة مهمة في العمل التربوي لمديري المدارس فقد حرص الباحثان على التعرف إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء عملية التواصل التربوي، وأثرها على العملية التعليمية، ومن هنا نبعت مشكلة الدراسة والتي تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

**ما الرؤية المقترحة للتغلب على الصعوبات ( المعوقات ) التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام في محافظات غزة؟**

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما أهم الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء عملية التواصل التربوي؟
- (٢) هل تختلف صعوبات التواصل التربوي لدى مديري المدارس باختلاف المؤهل العلمي ( بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه )؟
- (٣) هل تختلف صعوبات التواصل لدى مديري المدارس باختلاف الخبرة التربوية ( أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات )؟
- (٤) هل تختلف صعوبات التواصل لدى مديري المدارس باختلاف المنطقة التعليمية ( شمال غزة - غزة - جنوب غزة )؟
- (٥) ما الرؤية المقترحة للتغلب على صعوبات التواصل التربوي لدى مديري المدارس؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهدا ف التالية:

- (١) معرفة أهم صعوبات التواصل التربوي لد مديري المدارس في محافظات غزة.
- (٢) معرفة الفروق الجوهرية في صعوبات التواصل التربوي لد مديري المدارس تبعاً لبعض المتغيرات ( الخبرة - المؤهل - المنطقة الجغرافية ).
- (٣) وضع رؤية واقعية للحد من صعوبات التواصل التربوي لد مديري المدارس في محافظات غزة.

## أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها:

- (١) تؤكد على أهمية التواصل التربوي في العملية التربوية.
- (٢) قد تفيد صانعي القرار لتوفير التسهيلات والإمكانيات اللازمة للحد من صعوبات التواصل التربوي لد مديري المدارس.
- (٣) قد تعزز مهارات التواصل التربوي لد مديري المدارس.

## حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- (١) الحدود المكانية: تتناول هذه الدراسة صعوبات التواصل التربوي لد مديري المدارس في محافظات غزة.
- (٢) الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١م.
- (٣) الحدود المؤسساتية: مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة والتي تتبع وزارة التربية والتعليم العالي.
- (٤) الحد البشري: مديرو المدارس في مديريات التربية والتعليم الست.

## مصطلحات الدراسة:

- الصعوبات: هي المعوقات والمشكلات التي تواجه المشرفين التربويين خلال عملية التواصل التربوي.
- مديرو المدارس: المديرون المؤهلون علمياً وتربوياً وتُعينهم وزارة التربية والتعليم لإدارة المدارس والإشراف عليها إدارياً وفنياً .
- محافظات غزة: هي إقليم جغرافي يشمل عدداً من المدن والقرى والمخيمات المتجاورة ومقسم إدارياً إلى ست مناطق هي ( شرق غزة - شمال غزة - غرب غزة - الوسطى - خان يونس - رفح )

## الإطار النظري

يتناول الإطار النظري مفهوم الاتصال والتواصل ، أهميته ،عناصره ، أهدافه عملية الاتصال ، مقومات الاتصال الفعال ، معوقات الاتصال التربوي .

## تعريف الاتصال والتواصل :

لغويًا :

هنا ورد في لسان العر بـأ ن كلمة (اتّصل) من مادة (وصل) ( والوصلة : الاتّصال، والوصلة ما اتّصل بالشيء ، قال الليث : كل شيء اتّصل بشيء فما بينهما وصلة. والجمع ووصل ، ويقال وصل فلان رحمه يصلهاصلةً وبينهما وصلة أ ي اتّصل وذريعة، وكلمة (واصل) من مادة (وصل) (والتواصل ضد التّصارم (ابن منظور، ١٩٨٦: ٣١٨)

## تعريف الاتصال :

يرى (عبيد، ٢٠٠١ : ٩٣ ) أن الاتصال هو العمليات التي بواسطتها تنتقل المعلومات بين الأفراد أو المنظمات بمعاني وطرق وإشارات متفق عليها. وأوضح ( الطويل، ٢٠٠١ : ١٢) أن الاتصال عملية ديناميكية يؤثر فيها شخص ما سواء عن قصد أم غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية. وأكد (جبر، ٢٠٠٦ : ٢٣٢ ) أن الاتصال هو العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حال من المشاركة في فكرة أو إحساس، أو تحمس لأداء شيء ما. وعرفه (hackett,1992:161) بأنه إرسال الإشارة واستقبالها من شخص إلى آخر، إما بشكل مباشر من خلال الكتابة أو الكلام أو اللغة غير المنطوقة أو بشكل غير مباشر من خلال التكنولوجيا مثل:الهاتف والتلفاز والمذياع والحاسوب ويرى ( schermerhorn&others,1995:177 ) بأنه خطوات نقل المعاني بين المرسل والمستقبل ينجم عنها تفهم المعاني.

ويعرف الباحثان الاتصال إجرائياً بأنه عملية مستمرة يتم فيها تبادل المعلومات والبيانات والأفكار والقيم والاتجاهات والمشاعر ووجهات النظر والإشارات والإيماءات بين طرفين في عملية الاتصال بواسطة رسائل لفظية أو غير لفظية ، بحيث يكون هناك تفاعل وتفاهم ومشاركة مستمرة، إلى أن يتم تحقيق هدف عملية الاتصال .

## تعريف التواصل :

لقد جاء تعريف التواصل اصطلاحاً محدوداً في الأدب التربوي حيث إن الباحثين والمتخصصين لم يفرقوا كثيراً بينه وبين الاتصال واعتبروه - التواصل - مرادفاً لمصطلح الاتصال، فقد ذكر (زيتون، ١٩٩٧ : ٣٠٧ ) أن التواصل عملية تفاعل بين طرفين حول رسالة معينة (مفهوم أو فكرة أو رأياً أو مهارة أو اتجاه) إلى أن تصير الرسالة مشتركة بينهما. وأكد هذا المفهوم ما جاء به (أبو نمر ، ٢٠٠١ : ٩٨ ) من أن التواصل تكوين علاقة متبادلة بين : طرفين، أو بتعبير آخر انفتاح الذات على الآخرين في علاقة حية لا تنقطع حتى تعود من جديد، وعرفه (العاجز، ٢٠٠٤ : ١١٧ ) بأنه عملية يتم فيها تكوين علاقة متبادلة بين طرفين : تؤدي إلى التفاعل بينهما. وذكر (مقبل، ٢٠٠٦ : ١٨ ) أن التواصل هو تبادل الرسائل المنطوقة أو المكتوبة أو المرمزة (بالشفرة أو بالإشارة)، بحيث تتضمن هذه الرسائل الحقائق والأفكار والمشاعر.

ويري الباحثان أن التواصل هو عملية تشاركية يتفاعل فيها طرفان أو أكثر يتم فيها تبادل الأفكار أو الآراء أو المهارات أو القيم والاتجاهات أو الرموز والإشارات أو أنماط السلوك أو المشاعر عبر رسائل منطوقة أو مرمزة أو مكتوبة من أجل تحقيق هدف معين.

### أهدا في عملية الاتصال :

الاتصال ينشأ عن ضرورة ، ويهدف إلى التأثير على الفكر والسلوك والمواقف ومن أهدافه في الإدارة التربوية كما حددها ( عريفج ، ٢٠٠١ ، ١٢٨ ) ( أحمد وحافظ ، ٢٠٠٣ : ٨١ ) ما يلي :

- نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات النظر من الرئيس إلى المرؤوسين لكي يحسنوا القيام بوظائفهم الأساسية .
- تعريف العاملين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات وعدم تضييع الوقت في القيل والقال .
- توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للرئيس أن يستعين بها لدراسة البحث عن البدائل عند التفكير في اتخاذ القرار .
- الاتصال الفعال يمكن الرئيس من التأثير في المرؤوسين والقيام بوظيفته في التوجيه والإشراف على أكمل وجه .
- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل ، سواء أكانت هذه المعلومات متدفقة من الرئيس إلى المرؤوسين أم مرفوعة من المرؤوسين إلى الرئيس ، أو متبادلة بين المرؤوسين .
- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها .
- تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز ، مما يزيد من عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في إنجازهم .
- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الأدوار البشرية لأن التجاهل والصد والإهمال يباعد المسافات الاجتماعية بين وبينما يعمل التواصل والحوار والمناقشة على إزالة الحواجز النفسية .

### عناصر عملية الاتصال :

لعناصر الاتصال أهمية كبيرة في تحقيق التواصل وتنمية المهارات و أوردتها كل من ( منصور ، ٢٠٠٠ : ٢٠ ) ، ( ماهر ، ٢٠٠٤ : ٢٨ ) في الآتي :

- ١- المرسل: وهو مصدر الرسالة والطر في الأول في عملية الاتصال والذي يريد التأثير في الآخرين وهذا التأثير ينصب على معلومات أو اتجاهات أو سلوكيات .

ويرى الباحثان أنه تزداد فعالية المرسل ( مدير المدرسة ) في عملية الاتصال كلما كان قادراً على جذب اهتمام المستقبل ( المعلمين ) وكلما امتلك المهارات والمعارف والاتجاهات التي تساعد على حسن صياغة رسالته بما تتطلبه من مهارات التحدث والكتابة والقراءة والتفكير وغيرها .

٢- الرسالة : وهي العنصر الثاني في العملية الاتصالية حيث تشير إلى محتوى الرسالة، وهي المعلومات والأفكار والاتجاهات التي يهدف المرسل نقلها إلى المستقبل والتأثير عليه طبقاً لها .

ويرى الباحثان ضرورة صوغ الرسالة بدقة ووضوح، لأن كثيراً من الإشكالات تحدث بسبب عدم الدقة في اختيار التعبيرات المناسبة فلا تصل الرسالة إلى المستقبل حاملة المعنى الذي يريده المرسل .

٣- المستقبل : وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل ويقوم بفك رموزها ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات .

٤- قناة الاتصال : وهي الوسيلة التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها المنطوق ( أو الشفهي ) كالمقابلات والاجتماعات والندوات والمؤتمرات والمحادثات الشخصية والتليفون، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجالات والدوريات .

ويرى الباحثان أنه على المدير أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً والتي تتناسب مع مضمون الرسالة ومع ظروف الموقف وطبيعة المستقبل ( المعلمين ) .

٥- التغذية الراجعة : تشكل استجابة المستقبل للرسالة تغذية راجعة لمرسل الرسالة تكشف له عن موقف المستقبل إن كان رافضاً للرسالة أو مستقبلاً لها ، إضافة إلى فهم المستقبل لمضمون الرسالة أم لا .

ويرى الباحثان أنه لا غنى عن التغذية الراجعة فبدونها تعدُّ عملية الاتصال ناقصة مبتورة .

### أهمية الاتصال والتواصل التربوي:

للاتصال أهمية بالغة في كافة المجتمعات الإنسانية على اختلاف درجة تطورها، إذ تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف عام ، وهو التأثير في المستقبل، وينصب هذا التأثير عادة على الأفكار أو الاتجاهات لتكوينها أو تعديلها أو تغييرها أو تطويرها الأمر الذي ينعكس على سلوكيات الأفراد واستجاباتهم تجاه المواقف المختلفة المتضمنة في الموقف الاتصالي، وقد صنفت ( منصور، ٢٠٠٠: ٥٦ ) أهداف الاتصال إلى:

- هدف تعليمي وثقافي: يهدف إلى إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة تلاحق التغيير والتطور باستمرار .

- هدف تروحي أو ترفيهي: ويهدف فيه الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى جمهور المستقبلين .

- هدف اجتماعي: يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي الإيجابي، مما يدعم الصلات والروابط والعلاقات الاجتماعية ويعمل على تعميقها .

- هدف تنظيمي أو إداري: ويهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل الإداري من خلال عدة أبعاد أهمها دعم التفاعل بين العاملين وتوجيه سلوكهم تجاه الهدف.

و يرى (بدوي، ٢٠٠٣ : ٢٤٨ ) : أن الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح، فالقدرة على الاتصال ضرورية لمساعدة كل مدير على إنجاز مسؤولياته. ويوضح كل من (حريم ، ١٩٩٧م : ٣٣٢) ، و (الشماع وحمود، ١٩٩٩م : ٢٠٣-٢٠٤) أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمدرسة تتبع من عدة نواحي أهمها :

١ - إن القدرة على إنجاز الأهدا فتتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله ، حيث أشار إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (٨٥%) منه على البراعة الاتصالية و(١٥%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة (القعيد ، ٢٠٠٠م : ٣٧٩ )

٢- إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين ٧٥-٩٥% من وقت المديرين ، هذا فضلاً عن أعمال مدير المدرسة التربوية التي تعدُّ كلها اتصالات .

٣ - أن الاتصالات تقيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المدرسة وتطورها.

٤- إن الاتصالات ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب والعاملين في المدرسة ، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود التربوية في المدرسة .

٥- أن الاتصالات تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المدرسة ، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .

٦- إن الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمدرسة .

٧- إن الاتصالات وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين في المدرسة .

٨ - أن الاتصالات وسيلة لتحفيز العاملين والطلاب في المدرسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

## مقومات الاتصال الفعال :

لضمان نجاح عملية اتصال فاعلة لا بد من توافر عدد من المقومات الأساسية ، منها ما أوردها و (طعيمة، ٢٠٠٤ : ١٦ ) و ( هيبه ، ٢٠٠٤ : ٧٩ ) فيما يلي :

**مقومات نجاح المرسل :** لكي ينجح المرسل في عملية الاتصال فلا مفر من استيفائه الشروط التالية :

امتلاك مهارات الاتصال ، ومعرفة موضوعه معرفة تامة ، وامتلاك اتجاهات إيجابية نحو نفسه ، ونحو الرسالة ، ونحو الطرف الآخر ، ومعرفة العوامل الثقافية ، والاجتماعية المحيطة به ، وتنوع طرقه في عرض الأفكار ، وقدرته على اختيار الألفاظ المناسبة ، ووضوح صوته عند الحديث .

وقد عدد ( أبو القمبز : ١١-١٥ ) الصفات التي يجب توافرها في الشخص المرسل حتى يكون الاتصال فعالاً فيما يلي :



\*- **الصدق و الأمانة** : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم عروفاً في قومه بالصادق الأمين ، والصفة الأساسية التي يتصف بها كل نبي ورسول هي الصدق والأمانة . وقد روي الإمام أحمد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : يطبع المؤمن على الخلال كلها إلا على الخيانة والكذب . وسئل رسول الله صلى الله عليه وسلم: **أيكون المؤمن جبانا؟ قال : نعم ، قيل له : أيكون المؤمن بخيلاً؟ قال : نعم ، قيل له : أيكون المؤمن كذاباً؟ قال : لا (مسلم ، ٣٤٠٦).** قال تعالى {يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين} {التوبة : ١١٩}

فالصدق والأمانة بمثابة الأساس التي تؤسس عليها عملية الاتصال مع الآخرين بأكملها ، فكلما كان الإنسان صادقاً كان الاتصال عالياً .

\*- **العدل** : قد جاء الأمر بالعدل في آيات كثيرة في كتاب الله وفي أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال تعالى : { **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ** } [النحل: ٩٠] . وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم **إن المقسطين عند الله على منابر عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا (مسلم ، ٣٤٠٦) .**

فالشخص العادل هو الذي يدرك أن احتياجاته وحقوقه وآراءه ومشاعره ليست أقل أو أكثر أهمية من تلك التي تخص الآخرين ، وأنها تتساوى معها في الأهمية ، ولذا ففي ظلال العدل فالمرء يطالب بحقوقه واحتياجاته ويعبر عن آرائه ومشاعره بقوة ووضوح وفي الوقت نفسه يحترم وجه نظر الآخرين ويستمع إليها ويتقبلها .

\* **الرحمة** : يقول تعالى في كتابه لنبيه صلى الله عليه وسلم " { **وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ** } [الأنبياء: ١٠٧] . ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم : **الراحمون يرحمهم الرحمن ، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء ( الترمذي ، ب ت : ١٩٢٤)** ، فالرحمة هي بلسم العلاقات مع الآخرين ، ورود الاتصال الصحيح وبدونها تصبح الحياة جافة جدا ، وتفقد قيمتها ، ولا يصبح للاتصال معنى ولا رود فبالرحمة تشعر بالآخرين وتحب الخير لهم وتقدر مشاعرهم وترى أحوالهم وظروفهم ، وبالرحمة يلتف الناس حولك ويحبونك ولا يملون من الجلوس معك والحديث إليك . قال تعالى في كتابه الكريم : { **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ** } [آل عمران: ١٥٩] .

\* **التواضع** : قال تعالى في كتابه الكريم: { **تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ** } [القصص: ٨٣] . وقال صلى الله عليه وسلم: **'وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله.** (مسلم ، ٤٦٨٩) .

التواضع أساس هام جداً في اتصالك مع الآخرين فالشخص المتكبر مهما تعلم من فنون الاتصال والتعامل مع الآخرين لن يصل إلى اتصال ناجح حقيقي، وذلك لأن تكبره سيظل حاجزاً منيعاً بينه وبين الناس .

\* **الحلم والأناة والرفق**: تحتاج إلى هذه الصفات كثيرًا في اتصالك مع الناس فإنه من المعلوم بالضرورة أن الكمال لله وحده عز وجل وأن النقص من طبيعة البشر، لذا ينبغي أن نتوقع الخطأ والزلل من الآخرين، فعليك أن تكون حكيمًا مع الناس كماظمًا لغيظك رقيقًا بهي قدرًا لطبيعة النقص في تكوينهم ويا نلم تفعل ذلك وسرت وراء

غضبك فقد تنصرم أواصر الأخوة والمحبة ويدب الشقاق والنزاع والخلاف، قال تعالى: {وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِعَاظُكُمْ} [الأنفال: ٤٦].

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم 'إِنَّ اللَّهَ رَفِيقٌ يَحِبُّ الرَّفْقَ وَيُعْطِي عَلَى الرَّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعَنْفِ وَمَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ' (مسلم ، ٤٦٩٧) .

## معوقات الاتصال التربوي :

إن الإدارة التي تتعطل الاتصالات فيها تبدو أشبه بالميت ولا تستعيد حيويتها إلا إذا تم تفعيل نظام الاتصالات والمدير الناجح يخصص كثيراً من وقته للاتصال بالعاملين في مدرسته وبالبيئة المحيطة والإدارة التعليمية، وهذا يتطلب أن يمتلك مدير المدرسة المهارات والاتجاهات والمعارف التي تمكنه من عملية الاتصال والتواصل بكفاءة وفاعلية ( حجي : ٢٠٠٥ ، ٣٩٠ ) ، وفي أية إدارة قد تعترضه بعض العقبات أو المعوقات التي تضعف فاعليته.

ويقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً على العملية أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معناها أو تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال والتواصل وبالتالي تسهم في عدم تحقق أهدافها المنشودة، وقد أورد ( عريفج ، ٢٠٠١ : ١٤٢ ) نقلاً عن محمد مرسي معوقات الاتصال فيما يلي : عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال ، استناد عملية الاتصال إلى افتراضيات غير واضحة ، أخطاء التنظيم ، المبالغة في الاتصالات ، ونقص المعلومات في الرسالة الواحدة أو كثرتها .

أما ( ماهر ، ٢٠٠٣ : ٤٣ ) ، و ( سرايا ، ٢٠٠٧ : ١٢٤ ) ، فقد أوردتا معوقات الاتصال على النحو التالي :

- ١- معوقات مرتبطة بالمرسل: وتتمثل في تدني الخبرة المعرفية السابقة ، وتباين المستوى الثقافي ، أو الاجتماعي بين المرسل والمستقبل ، وسوء الحالة النفسية ، أو المزاجية ، واستخدام مفردات صعبة الفهم ، وعيوب النطق ، والقيم والمعتقدات وعدم التبصر بالعوامل الفردية .
- ٢- معوقات ترتبط بالرسالة: تتمثل في عدم مناسبتها لميول المستقبل ، واهتماماته ، والحشو الزائد للمعرفة ، ونقص المعلومات الواردة ، وسوء توقيت الإرسال ، وطول الرسالة ، وعدم الترابط المنطقي بين مكونات الرسالة ، واحتواء الرسالة على معلومات مبهمه ، أو غير دقيقة .
- ٣- معوقات مرتبطة بالمستقبل: وتتمثل في الفهم الخاطئ ، أو التفسير السيئ لمعاني الرسالة ، وتدني مستوى الدافعية ، والأحكام المسبقة للمستقبل على الرسالة ، والشروء الذهني ، وخلل الحواس المسؤولة عن إدراك مضمون الرسالة ، وتعالى المستقبلين على الرسالة بعدم الاستماع إليها ، أو بعدم مناقشة رسالته ، وعدم القدرة على الإنصات ، أو القراءة بشكل جيد ، والتحيز ، وعدم الموضوعية .
- ٤- معوقات ترتبط بوسيلة الاتصال : وتتمثل في : عدم ملاءمة الوسيلة لطبيعة الرسالة أو الهدد منها ، أو لطبيعة المستقبل ذاته ، أو الوقت وللوقت المتاح للاتصال ، فقر المرسل لمهارة استخدام وسيلة الاتصال .

وهناك أسباب عدةٌ قد تحد من فاعلية عملية الاتصال ، وبالتالي تقلل من إيجابية هدفه ، أو تضعف من أهمية أدوار المعنيين به ، وقد ذكرها (عليان وسلامة، ٢٠٠٢ : ١٥٨) على النحو التالي :

١- أن الشخص يسمع ما يتوقع سماعه : عندما يتحدث شخص ، حول فكرة معينة ، نجد المستمع قد يغفل عن حقيقة الخطاب المنطوق ؛ نتيجة تكوينه قناعةً معينةً حول ما سيتحدث عنه زميله ، وهذا قد يرجع إلى الخلفية المتكونة لديه عن المتحدث ، أو علاقته بالأفكار المطروحة قبلاً أو رفضاً .

٢- أن الشخص يقيم المصدر : لا يقيم الشخص ما يسمعه في ضوء خبرته ، وماضيه فحسب ، بل إنه يأخذ في الحسبان المرسل ، من ناحية مدى الاعتماد عليه كمصدرٍ للمعلومات الدقيقة ، والصائبة ، والمتصلة بالقضية محلّ النقاش ، لذا فإنه من الصعوبة بمكان التفرقة بين ما يسمعه الشخص ، وشعوره نحو الشخص الذي هو مصدر الاتصال .

٤- أن الكلمة الواحدة قد تعني أشياءً مختلفةً : قد توحى الكلمات بمعانٍ مختلفة تماماً ، باختلاف الناس ؛ بسبب أن المرسل ، والمستقبل يعيشان في عالمين مختلفين ، فنجعل شخصاً مصراً على إلباس الكلمة المعنى الذي عرفته به هذه الكلمة في بيئته ، أو ثقافة مجتمعه .

٥- أن الشخص قد لا يعرف كيف يدرك الآخرون المواقف : فقد لا يفقه المرؤوس نوع المعلومات التي يريدتها رئيسه ، وبالتالي لا سبيل أمام المرؤوس لمعرفة ما يجب إطلاع رئيسه عليه ، ولمعرفة الوقت ، والمكان المناسبين للتحدث ، أو التدخل ، مما يقطع وصول حقائق ملحة ، ويسبب الإغراق في معلومات لا نفع منها .

٦- الفروق الفردية في القدرة على الاتصال : وهي فروق يمكن ردها إلى عواملٍ فيزيقيةٍ بنائيةٍ ؛ كالفروق الطبيعية الحسية ، في السمع ، والبصر .

وقد صنف (مازن : ٢٠٠٩ : ٣٠) معوقات الاتصال الفعال إلى :

١- معوقات نفسية : تلعب الحالة النفسية والعاطفية دوراً مؤثراً في عملية الاتصال ، فالاستقرار النفسي والعاطفي يؤثر في تفسير الأشياء ، والنظر إليها ، وبالتالي يؤثر ذلك في عملية الاتصال وتفسير محتوى الرسالة .

٢- معوقات اجتماعية وثقافية : وتتمثل في بعض العادات والتقاليد أو تقوسد الاتصال الواجب إتباعها ، التحيز الاجتماعي على أساس عرقي أو ديني أو طبقي أو سياسي والثقافي والصراع بين الطبقات الاجتماعية والثقافية مما قد تؤدي إلى ظهور الأناية والفرقة والعداء .

٣- معوقات تنظيمية : وتتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة ، قصور أنظمة الاتصال والتواصل المتوفرة لدى المؤسسة ، عدم وجود نظام للمعلومات ، عدم استقرار التنظيم الإداري ، غموض السلطة التي تصدر الأوامر ، وعدم وضوح نطاق السلطة والإشراف .

٤- معوقات فنية : وتتمثل في وجود قصور أو خلل في أدوات الاتصال ووسائله أو عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمضمون الرسالة أو خلل في مضمون الرسالة ذاتها أو عدم وضوح أهداف الرسالة .

ويري الباحثان أن المعوقات الفنية للاتصال أقل خطورة وأسهل علاجاً من المعوقات النفسية والاجتماعية وأنه للحد من تلك المعوقات يجب تحديد الهد ف من الرسالة واختيار وسيلة الاتصال المناسبة ومعرفة مشاعر المستقبل وحالته النفسية واحتياجاته مع جعل الرسالة تتلاءم مع لغة المستقبل ومصالحه وقيمه إضافة إلى الوعي بالحالات التي يساء فيها فهم الرسالة .

#### الدراسات السابقة :

١-دراسة الحارثي ٢٠٠٩ :هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية، والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأعد لهذا الغرض استبانة اشتملت على محورين أساسيين هما محور المعوقات الإدارية، ومحور المعوقات الفنية، وطبقت على عينة الدراسة البالغ عددها (٤١)شرفاً تربوياً و(٢٣) مدواً، (٣٥) وكيلاً لمدارسالمشروع في ثلاث مناطق تعليمية هي: منطقةالرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية.

ومن أهم نتائج الدراسة: جاءت كل من المعوقات الإدارية والفنية لمشروع إستراتيجيات التدريس بدرجة كبيرة، بفارق بسيط لصالح المعوقات الفنية.

٢- دراسة الدعس ( ٢٠٠٩ ) :هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ووضع سبل لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الاتجاهات المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأعد لهذا الغرض استبانة طبقت على عينة الدراسة البالغ عددها (١٥٣)مديراً ومديرة ، (٤٣٨) معلماً ومعلمة من العاملين في جميع المراحل التعليمية وقد توصلت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال والتواصل التربوي التي تواجه المديرين وكذلك المعلمين حسب وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي : المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية ، المعوقات التي تتعلق بوسيلة الاتصال والتواصل ، المعوقات التي تتعلق بالرسالة الاتصالية التواصلية، المعوقات التي تتعلق بالمديرين والمعلمين . وأظهرت النتائج تفاوتاً في استجابات المعلمين والمديرين حول معوقات الاتصال والتواصل التربوي .

٣- دراسة صادق وآخرون ٢٠٠٢ :هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هذا الهد فأعدوا استبانتين إحداهما استبانة للرضا عن الاتصال والأخرى للرضا عن العمل طبقتا على عينة الدراسة ( ١٩٢ )مديراً ومديرة للمراحل التعليمية الثلاث وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

١- توافر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية.

٢- وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال.

٤- دراسة خليل ٢٠٠١ :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر العربية ، والتعرف إلى أبرز العوامل التي تعوق ممارسته بدرجة عالية من الكفاءة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد أعد الباحث استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها ( ٦٥ ) فرداً من العاملين في مجال الإدارة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- اعتماد العاملين في مجال الإدارة التعليمية بالتعليم العام في مصر على بعض اتجاهات الاتصال الإداري وهو الاتجاه الرأسي الهابط أكثر من باقي الاتجاهات.

- ضعف مستوى جودة استعمال بعض أدوات الاتصال الإداري في مجال الإدارة التعليمية.

- انخفاض مستوى إتقان الكثير من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في مجال الإدارة.

- وجود بعض معوقات الاتصال الإداري تتعلق بالأفراد العاملين في مجال الإدارة التعليمية.

٥-دراسة الخوالدة ( ٢٠٠٠ ) :هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش بالأردن مع المعلمين وأولياء الأمور وكذلك الطلبة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من ( ٢٥ ) وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها ( ١٠٠ ) مدير ومديرة في محافظة جرش وتوصلت الدراسة إلى ضعف مهارات المعلمين في التواصل ، ضيق وقت المدير ، وكثرة أعماله وانشغاله

شعور المعلمين بأن أولياء الأمور يتدخلون في شؤونهم ، غياب مشاركة أولياء الأمور عن المدرسة وضعف تواصلهم معها وتدني دافعيتهم للمشاركة.

٦- دراسة الحارثي ١٩٩٩ : هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع والمأمول للاتصال الرسمي الكتابي الموجه لمديري مدارس التعليم العام ، الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية للبنين بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري هذه المدارس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت عينة الدراسة ( ١٥٠ ) مديراً من العاملين بمدارس التعليم العام - الابتدائية والمتوسطة والثانوية - وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- الحاجة لتطوير الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

- قلة استخدام وسائل الاتصال الحديثة في الاتصال الرسمي وكثرة الاعتماد على استخدام الأشخاص كمراسلين في الاتصال الرسمي الكتابي في إدارة التعليم ومن إدارة المدرسة بشكل أكبر.

-نقص وسائل الاتصال وتأخرها عن الوقت المحدد لوصوله وضيق الوقت لإنفاذ المطلوب وصعوبة لغة الاتصال.

٧- دراسة رويس وهويلي 1990 : هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى رضا المعلمين عن تواصل المدير اتجاههم واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأعدا لهذا الغرض استبانة طبقت على عينة الدراسة البالغ عددها ( ٥٦٠ ) معلماً تم اختيارهم من ( ٢٠ ) مدرسة ، حيث تم دراسة ثلاثة فروض هي :

رضا المعلمين عن تواصل المدير معهم ، رضا المعلمين عن التغذية الراجعة التي يقدمها المدير ، درجة رضا المعلمين عن تواصل المدير معهم وفقاً لمتغيرات الجنس و درجة التعليم الأكاديمي وخدمة التدريس .  
وتوصلت الدراسة إلى :

- اختلاف درجة رضا المعلمين عن التواصل الذي يقوم به المدير باختلاف الجنس .
- تزيد سنوات خدمة التدريس لكلا الجنسين من مدى تقبل المعلمين لتواصل المدير معهم .
- تزيد درجة التعليم الأكاديمي من مدى تقبل المعلمين لتواصل المدير معهم .

### تعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح للباحثين ما يلي :

أولاً - أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

- عرض معوقات الاتصال التي تواجه المديرين
- اتفقت معظم الدراسات في الكشف عن معوقات الاتصال التربوي مثل دراسة الحارثي (٢٠٠٩) ودراسة الخوالدة (٢٠٠٠)

ثانياً - أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- اهتمت معظم الدراسات في الكشف عن معوقات الاتصال كدراسة الحارثي والخوالدة في حين أن الدراسة الحالية تضع تصوراً للحد من تلك الصعوبات.
- أجريت بعض الدراسات السابقة في بيئات مختلفة ( الأردن ، مصر ، السعودية ، أمريكا ) في حين أن هذه الدراسة طبقت في البيئة الغزية الفلسطينية .

ثالثاً - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

التعرف إلى معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس ، بناء أداة الدراسة ، تفسير نتائج الدراسة .

رابعاً - أوجه التميز في هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- الكشف عن صعوبات التواصل التربوي لد مديريين من وجهة نظرهم
- بيان أوجه القصور والقوة في عناصر عملية الاتصال من خلال مجالات أدوات الدراسة
- اقتراح تصور للتغلب على الصعوبات التواصل التربوي لد مديري المدارس .

الطريقة والإجراءات

أولاً - منهج الدراسة:

استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للتعرف إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة وضع تصور مقترح للتغلب على تلك الصعوبات.

#### ثانياً - مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات غزة للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١)، والبالغ عددهم (٤١٤).

#### ثالثاً - عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على (١٩٢) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية في محافظات غزة والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

### جدول رقم ( ١ )

#### يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	162	84.38
	ماجستير	21	10.94
	دكتوراه	9	4.69
عدد سنوات الخبرة	اقل من خمس سنوات	25	13.02
	٥-١٠ سنوات	28	14.58
	أكثر من عشرة سنوات	139	72.40
المنطقة التعليمية	شمال غزة	32	16.67
	غزة	76	39.58
	جنوب غزة	84	43.75

#### رابعاً - أداة الدراسة :

أعد الباحثان استبانة لمعرفة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في إيجاد تواصل تربوي فعال في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة.

#### صدق الاستبانة:

قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### ١- صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في غزة ، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الاستبانة لهذه الدراسة.

## ٢- صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وقد تراوحت معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ما بين ( ٠.٣٦ ) ، ( ٠.٤٦ ) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ، ٠.٠١ )، مما يطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، كذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (٢) يوضح ذلك.

### الجدول (٢)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المجال السادس	المجال الخامس	المجال الرابع	المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	المجموع	
					1	0.807	المجال الأول: معوقات الاتصال والتواصل التربوي بينه دبر المدرسة وموظفي المدرسة.
				1	0.571	0.717	المجال الثاني: معوقات الاتصال والتواصل التربوي بينه دبر المدرسة وطلبة المدرسة.
			1	0.379	0.391	0.726	المجال الثالث: معوقات الاتصال والتواصل التربوي بينه دبر المدرسة وأولياء الأمور.
		1	0.620	0.474	0.447	0.726	المجال الرابع: معوقات الاتصال والتواصل التربوي بينه دبر المدرسة والمؤسسة التعليمية المشرفة.
	1	0.376	0.393	0.407	0.605	0.710	المجال الخامس: معوقات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بالرسالة الاتصالية ( المضمون أو المحتوى ) .
1	0.460	0.469	0.370	0.476	0.433	0.536	المجال السادس: معوقات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بوسيلة الاتصال ( قناة الاتصال ) .



ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

### ثبات الاستبانة:

قام الباحثان بالتأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتين هما :

#### ١ - طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول للاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون فكانت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل (٠.٨٧٦) وكان بعد التعديل فوق (٠.٨٨١) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### ٢ - طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلنا على قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠.٨٤٠) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### نتائج الدراسة وتفسيرها :

#### الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على : " ما أهم الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء عملية التواصل التربوي ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

المجال الأول: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بدير المدرسة وموظفي المدرسة.

### الجدول ( ٣ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها (ن = ١٩٢)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يهمل المدير رأياً موظفي المدرسة.	521	2.714	1.252	54.27	2
2	عدم قناعة موظفي المدرسة بالمدير.	446	2.323	1.158	46.46	8

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	يفتقر موظفو المدرسة لمهارات الحديث لإيصال المعلومات إلى المدير.	493	2.568	1.110	51.35	5
4	لا يشارك المدير موظفي المدرسة في مناسباتهم المختلفة.	456	2.375	1.085	47.50	7
5	يقاطع المدير موظفي المدرسة أثناء حديثهم.	534	2.781	1.173	55.63	1
6	يتهرب موظفو المدرسة من تنفيذ نوايا المدير.	501	2.609	1.223	52.19	3
7	يتحيز المدير لفئة من موظفي المدرسة.	501	2.609	1.116	52.19	4
8	يعتمد المدير على الاتصال الكتابي في تواصله مع موظفي المدرسة.	488	2.542	1.368	50.83	6

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٥) والتي نصت على " يقاطع المدير موظفي المدرسة أثناء حديثهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٥٥.٦٣%).

-الفقرة (١) والتي نصت على " يهمل المدير رأياً موظفي المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٥٤.٢٧%).

وأما أدنى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٤) والتي نصت على " لا يشارك المدير موظفي المدرسة في مناسباتهم المختلفة " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (٤٧.٥٠%).

-الفقرة (٢) والتي نصت على " عدم قناعة موظفي المدرسة بالمدير " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٦.٤٦%).

ويعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة بعض مديري المدارس وحبهم للسيطرة وإحساسهم بأن المدير الناجح هو من يصنع حواجز بينه وبين المعلمين.

**المجال الثاني: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وطلبة المدرسة.**

الجدول (٤)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها (ن = ١٩٢)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	عدم اخذ آراء الطلبة في التعليمات والأنظمة الخاصة بالمدرسة.	574	2.990	1.206	59.79	3
2	كثرة المشاحنات والخلافات المتعلقة بالعائلية والحزبية.	554	2.885	1.166	57.71	6
3	تحيز المدير للمعلمين وعدم إنصاف الطلبة.	589	3.068	1.232	61.35	2
4	عدم امتلاك الطلبة مهارات التواصل اللغوي والاجتماعي.	550	2.865	1.050	57.29	7
5	تجاهل المعلمين لمشاعر وأحاسيس الطلبة.	604	3.146	1.013	62.92	1
6	رفض الطلبة الاستجابة لتوجيهات المدير.	570	2.969	1.286	59.38	4

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
7	خوف الطلبة التوجه للمدير لحل مشاكلهم	505	2.630	1.271	52.60	8
8	عدم تشجيع الطلبة للتعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة.	566	2.948	1.082	58.96	5

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٥) والتي نصت على " تجاهل المعلمين لمشاعر وأحاسيس الطلبة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٢.٩٢%).

-الفقرة (٣) والتي نصت على " تحيز المدير للمعلمين وعدم إنصاف الطلبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦١.٣٥%).

وأدنى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٤) والتي نصت على " عدم امتلاك الطلبة مهارات التواصل اللغوي والاجتماعي " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (٥٧.٢٩%).

-الفقرة (٧) والتي نصت على " خوف الطلبة التوجه للمدير لحل مشاكلهم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٢.٦٠%).

ويفسر الباحثان ذلك إلى طبيعة التنشئة الإدارية لمديري المدارس وحرصهم على مصلحة المدرسة التي تفرض عليهم تفضيل رأي المعلمين على الطلبة.

المجال الثالث: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وأولياء الأمور.

الجدول (٥)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها (ن = ١٩٢)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تأثير القيم والمعتقدات السائدة على القرار التي يتخذها مدير المدرسة	562	2.927	1.213	58.54	8
2	عدم متابعة أولياء الأمور لغياب أبنائهم وتحصيلهم الدراسي.	565	2.943	1.168	58.85	7
3	عدم سيطرة أولياء الأمور على انفعالاتهم الشخصية.	576	3.000	1.102	60.00	4
4	عجز أولياء الأمور في التعاون مع مدير المدرسة لتصحيح السلوك الخاطيء لأبنائهم	609	3.172	1.076	63.44	2
5	ندرة حضور أولياء الأمور الندوات والحفلات والنشاطات المدرسية.	585	3.047	1.216	60.94	3
6	عدم قناعة أولياء الأمور برأي مدير المدرسة.	576	3.000	1.298	60.00	5
7	رفض أولياء الأمور تنفيذ القرار المدرسية المتعلقة بأبنائهم.	572	2.979	1.048	59.58	6
8	عدم تحكم المدير في ردود أفعاله تجاه أولياء الأمور.	626	3.260	1.061	65.21	1

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٨) والتي نصت على " عدم تحكم المدير في ردود أفعاله تجاه أولياء الأمور. " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٥.٢١%).

-الفقرة (٤) والتي نصت على " عجز أولياء الأمور في التعاون مع مدير المدرسة لتصحيح السلوك الخاطئ لأبنائهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٣.٤٤%).

وأدنى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٢) والتي نصت على " عدم متابعة أولياء الأمور لغياب أبنائهم وتحصيلهم الدراسي " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (٥٨.٨٥%).

-الفقرة (١) والتي نصت على " تأثير القيم والمعتقدات السائدة على القرار التي يتخذها مدير المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٨.٥٤%).

وربما يرجع ذلك في نظر الباحثين إلى فقدان العلاقة القوية بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور، وعدم قيام أولياء الأمور بدورهم المطلوب في دعم المدرسة ومساعدتهم على تأدية رسالتها.

المجال الرابع: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة والمؤسسة التعليمية المشرفة.

#### الجدول (٦)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها (ن = ١٩٢)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	افتقار العاملين في المؤسسة التعليمية لمهارات الاتصال بالآخرين.	606	3.156	1.110	63.13	1
2	عدم وجود تخطيطٍ لعمليّة الاتصال.	600	3.125	1.104	62.50	2
3	كثرة التعليمات الوزارية المعيقة لتواصل مدير المدرسة مع الآخرين	575	2.995	1.076	59.90	4
4	اختلاف العاملين في ثقافتهم ومعلوماتهم وخبراتهم.	577	3.005	1.213	60.10	3
5	عدم امتلاك مدير المدرسة لمهارات الاتصال الكتابي.	563	2.932	1.093	58.65	6
6	اختيار الوقت غير المناسب عند الاتصال بالآخرين.	575	2.995	1.081	59.90	5
7	إساءة فهم الموضوع المنار من خلال الحديث التليفوني.	539	2.807	1.326	56.15	7

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (١) والتي نصت على " افتقار العاملين في المؤسسة التعليمية لمهارات الاتصال بالآخرين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٣.١٣%).

-الفقرة (٢) والتي نصت على " عدم وجود تخطيطٍ لعمليّة الاتصال " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٢.٥٠%).

وأدنى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٥) والتي نصت على " عدم امتلاك مدير المدرسة لمهارات الاتصال الكتابي " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٥٨.٦٥%).

-الفقرة (٧) والتي نصت على " إساءة فهم الموضوع المثار من خلال الحديث التليفوني " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٦.١٥%).

ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم وجود دورات مخصصة لمديري المدارس في موضوع الاتصال والتواصل والحوار التربوي.

**المجال الخامس: معوقات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بالرسالة الاتصالية (المضمون أو المحتوى).**

#### الجدول ( ٧ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس وكذلك ترتيبها (ن = ١٩٢)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	افتقار الرسالة للكلمات السهلة والمعبرة عن الموضوع.	576	3.000	1.219	60.00	5
2	خلو الرسالة من مثيرات تساعد على جذب الانتباه إثارة التفاعل.	575	2.995	1.182	59.90	6
3	احتواء الرسالة على أكثر من موضوع.	599	3.120	1.074	62.40	2
4	غموض الأفكار التي تتضمنها الرسالة الاتصالية.	636	3.313	1.052	66.25	1
5	نقص محتوى الرسالة من المعارف والمعلومات.	588	3.063	1.268	61.25	4
6	رداءة الأسلوب والصياغة اللغوية للرسالة.	561	2.922	1.265	58.44	7
7	عدم تمشي محتوى الرسالة مع المستوى الثقافي والعلمي.	593	3.089	1.101	61.77	3

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٤) والتي نصت على " غموض الأفكار التي تتضمنها الرسالة الاتصالية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٦.٢٥%).

-الفقرة (٣) والتي نصت على " احتواء الرسالة على أكثر من موضوع " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٢.٤٠%).

وأن أدنى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٢) والتي نصت على " خلو الرسالة من مثيرات تساعد على جذب الانتباه إثارة التفاعل " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٥٩.٩٠%).

-الفقرة (٦) والتي نصت على " رداءة الأسلوب والصياغة اللغوية للرسالة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٨.٤٤%).

ويفسر الباحثان ذلك إلى أن حاجة المديرين إلى دورات خاصة بكتابة الرسائل وفق المعايير المطلوبة ما زالت قائمة مما يستدعي الإسراع في تنفيذ هذه الدورات واختيار متخصصين أكفاء لها.

المجال السادس: معوقات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بوسيلة الاتصال ( قناة الاتصال ).

الجدول ( ٨ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السادس وكذلك ترتيبها ( ن = ١٩٢ )

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	افتقار وسيلة الاتصال إلى التخطيط المسبق.	619	3.224	1.115	64.48	4
2	لا تتناسب وسيلة الاتصال مع محتوى الرسالة	598	3.115	1.062	62.29	5
3	لا تراعي وسيلة الاتصال المستخدمة طبيعة المستقبل.	624	3.250	1.093	65.00	3
4	لا تتناسب وسيلة الاتصال مع الوقت المتاح للتواصل.	626	3.260	1.061	65.21	2
5	عدم كفاية وسائل الاتصال اللازمة لإجراء الاتصال والتواصل.	564	2.938	1.289	58.75	6
6	تحتاج وسيلة الاتصال إلى إجراءات رسمية لاستخدامها.	542	2.823	1.436	56.46	7
7	عدم تنوع وسائل الاتصال ( لفظية وغير لفظية ) لإيصال الرسالة.	639	3.328	1.039	66.56	1

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٧) والتي نصت على " عدم تنوع وسائل الاتصال ( لفظية وغير لفظية ) لإيصال الرسالة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٦.٥٦%).

-الفقرة (٤) والتي نصت على " لا تتناسب وسيلة الاتصال مع الوقت المتاح للتواصل " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٥.٢١%).

وأدنى فقرتين في الاستبانة كانت:

-الفقرة (٥) والتي نصت على " عدم كفاية وسائل الاتصال اللازمة لإجراء الاتصال والتواصل " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٥٨.٧٥%).

-الفقرة (٦) والتي نصت على " تحتاج وسيلة الاتصال إلى إجراءات رسمية لاستخدامها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٥٦.٤٦%).

ويرجع السبب في ذلك إلى أن مهارات الاتصال لدى مديري المدارس شخصية، طبيعية، موروثة ولم تصقل من الوزارة من خلال دورات هادفة.

ولإجمال النتائج قام الباحثان بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول ( ٩ ) يوضح ذلك:

جدول (٩)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها ( ن = ١٩٢ )

المجالات	عدد فقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
----------	-----------	------------------	---------	-------------------	--------------	---------

6	51.30	5.067	20.521	3940	٨	المجال الأول: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وموظفي المدرسة.
5	58.75	3.564	23.500	4512	٨	المجال الثاني: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وطلبة المدرسة.
3	60.82	4.430	24.328	4671	٨	المجال الثالث: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وأولياء الأمور.
4	60.04	3.781	21.016	4035	٧	المجال الرابع: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة والمؤسسة التعليمية المشرفة.
2	61.43	4.381	21.500	4128	٧	المجال الخامس: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بالرسالة الاتصالية ( المضمون أو المحتوى ).
1	62.68	3.653	21.938	4212	٧	المجال السادس: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بوسيلة الاتصال ( قناة الاتصال ).
	59.02	14.442	132.802	25498	٤٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن المجال السادس: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بوسيلة الاتصال ( قناة الاتصال ) قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٢.٦٨%)، وحصل المجال الخامس: معوقات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بالرسالة الاتصالية ( المضمون أو المحتوى ) على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦١.٤٣%)، وحصل المجال الثالث: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وأولياء الأمور على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٦٠.٨٢%)، في حين حصل المجال الرابع: معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة والمؤسسة التعليمية المشرفة على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٦٠.٠٤%)، في حين حصل المجال الثاني: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وطلبة المدرسة على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٥٨.٧٥%)، في حين حصل المجال الأول: الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وموظفي المدرسة على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٥١.٣٠%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي (٥٩.٠٢%).

ويعزو الباحثان حصول صعوبات الاتصال التربوي المتعلقة بقناة الاتصال والرسالة على المرتبتين الأولى والثانية إلى افتقار مديري المدارس لمهارات التواصل المتعلقة بهذين المجالين و أن مهارات التواصل لدى المديرين شخصية، ولم يكتسبها أو يطورها من خلال دورات هادفة.

كما يعزو الباحثان صعوبات الاتصال التربوي بين المدير وموظفي المدرسة وبين المدير والطلبة على المرتبتين الخامسة والسادسة إلى حصر مديري على تعزيز مكانتهم وإثبات ذاتهم في مدارسهم إضافة إلى شعورهم بالمسؤولية وإحساسهم بأهمية تعزيز علاقاتهم مع المعلمين ورعايتهم للطلبة وإكساب ثقتهم وتعزيز دافعيتهم للتعلم

الإجابة عن السؤال الثاني :

ينص السؤال الثاني على أنه : هل تختلف صعوبات التواصل التربوي لد مديري المدارس باختلاف

المؤهل العلمي ( بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه ) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

والجدول ( ١٠ ) يوضح ذلك:

جدول ( ١٠ )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العملي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة حصائياً	0.123	2.120	53.796	2	107.592	بين المجموعات
			25.377	189	4796.325	داخل المجموعات
				191	4903.917	المجموع
غير دالة حصائياً	0.200	1.622	20.464	2	40.929	بين المجموعات
			12.619	189	2385.071	داخل المجموعات
				191	2426.000	المجموع
غير دالة حصائياً	0.740	0.301	5.959	2	11.919	بين المجموعات
			19.769	189	3736.409	داخل المجموعات
				191	3748.328	المجموع
غير دالة حصائياً	0.533	0.631	9.055	2	18.110	بين المجموعات
			14.354	189	2712.843	داخل المجموعات
				191	2730.953	المجموع
غير دالة حصائياً	0.316	1.159	22.203	2	44.406	بين المجموعات
			19.162	189	3621.594	داخل المجموعات
				191	3666.000	المجموع
غير دالة حصائياً	0.638	0.451	6.054	2	12.107	بين المجموعات
			13.424	189	2537.143	داخل المجموعات
				191	2549.250	المجموع
غير دالة حصائياً	0.213	1.560	323.452	2	646.903	بين المجموعات
			207.352	189	39189.576	داخل المجموعات
				191	39836.479	المجموع



قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية ( ٢ ، ١٩١ ) وعند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) = ٣.٠٤

قيمة " ف " الجدولية عند درجة حرية ( ٢ ، ١٩١ ) وعند مستوى دلالة ( ٠.٠١ ) = ٤.٧١

يتضح من الجدول ( ١٠ ) أن قيمة " ف " المحسوبة أقل من قيمة " ف " الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحثان ذلك إلى افتقار الجامعات الفلسطينية إلى مساق ضروري بعنوان الاتصال والتواصل التربوي، مما يؤدي إلى أن حملة المؤهلات العلمية المختلفة لا يختلفوا في امتلاك مهارات التواصل.

إضافة إلى أن شخصيات المديرين وقدراتهم على التعبير والتفاعل مع الآخرين هي التي تلعب الدور البارز والمؤثر في عملية الاتصال والتواصل التربوي وليس المؤهل العلمي فقد يكون المدير صاحب مؤهل عال لكنه منطو على نفسه غير متفاعل مع الآخرين وقد يكون صاحب مؤهل بسيط لكنه منفتح على الآخرين ومتفاعل مع الجماعة .

### الإجابة عن السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على أنه : هل تختلف صعوبات التواصل التربوي لدى مديري المدارس باختلاف الخبرة التربوية (أقل من " ٥ " سنوات - ١٠-٥ سنوات - أكثر من " ١٠ " سنوات)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول ( ١١ ) يوضح ذلك:

### جدول ( ١١ )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة " ف " ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرة التربوية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وموظفي المدرسة.	77.758	2	38.879	1.523	0.221	غير دالة إحصائياً
	4826.159	189	25.535			
	4903.917	191				
المجال الثاني: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وطلبة المدرسة	13.947	2	6.974	0.546	0.580	غير دالة إحصائياً
	2412.053	189	12.762			
	2426.000	191				
المجال الثالث: صعوبات الاتصال وتواصل التربوي بين مدير المدرسة وأولياء الأمور	49.279	2	24.640	1.259	0.286	غير دالة إحصائياً
	3699.049	189	19.572			
	3748.328	191				
المجال الرابع: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة	71.498	2	35.749	2.541	0.082	غير دالة إحصائياً
	2659.455	189	14.071			

				191	2730.953	المجموع	والمؤسسة التعليمية المشرفة.
غير دالة حصائياً	0.076	2.616	49.371	2	98.742	بين المجموعات	المجال الخامس: صعوبات معوقات
			18.874	189	3567.258	داخل المجموعات	الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بالرسالة الاتصالية (المضمون أو المحتوى ).
				191	3666.000	المجموع	
غير دالة حصائياً	0.673	0.397	5.337	2	10.673	بين المجموعات	المجال السادس: صعوبات الاتصال
			13.432	189	2538.577	داخل المجموعات	والتواصل التربوي المتعلقة بوسيلة الاتصال ( قناة الاتصال).
				191	2549.250	المجموع	
غير دالة حصائياً	0.188	1.689	349.662	2	699.324	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			207.075	189	39137.155	داخل المجموعات	
				191	39836.479	المجموع	

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (٢، ١٩١) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (٢، ١٩١) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الخبرة التربوية.

ويفسر الباحثان ذلك إلى أن ثقافة التواصل التربوي ليست شائعة في مدارسنا ولدى معظم مديريها، الأمر الذي لا يتأثر بالخبرة التربوية .

إضافة إلى عدم عقد دورات تربوية حديثة في الاتصال والتواصل التربوي بغض النظر عن من لديهم خبرة فهم محتاجون إلى مثل هذه الدورات لمواكبة التغيرات ومتابعة كل حديث في عملية التواصل .

#### الإجابة عن السؤال الرابع :

ينص السؤال الرابع على أنه : هل تختلف صعوبات التواصل التربوي لدى مديري المدارس باختلاف المنطقة التعليمية ( شمال غزة - غزة - جنوب غزة ) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول ( ١٢ ) يوضح ذلك:

#### جدول ( ١٢ )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	357.169	2	178.584	7.423	0.001	دالة عند ٠.٠٠١
	4546.748	189	24.057			
	4903.917	191				
المجموع						

دالة عند ٠.٠١	0.002	6.286	75.657	2	151.314	بين المجموعات	المجال الثاني: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وطلبة المدرسة
			12.035	189	2274.686	داخل المجموعات	
				191	2426.000	المجموع	
دالة عند ٠.٠١	0.003	6.037	112.541	2	225.082	بين المجموعات	المجال الثالث: صعوبات الاتصال وتواصل التربوي بين مدير المدرسة وأولياء الأمور
			18.642	189	3523.246	داخل المجموعات	
				191	3748.328	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.389	0.948	13.560	2	27.120	بين المجموعات	المجال الرابع: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة والمؤسسة التعليمية المشرفة.
			14.306	189	2703.833	داخل المجموعات	
				191	2730.953	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.666	0.407	7.864	2	15.728	بين المجموعات	المجال الخامس: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بالرسالة الاتصالية (المضمون أو المحتوى).
			19.314	189	3650.272	داخل المجموعات	
				191	3666.000	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.482	0.733	9.806	2	19.612	بين المجموعات	المجال السادس: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي المتعلقة بوسيلة الاتصال (قناة الاتصال).
			13.384	189	2529.638	داخل المجموعات	
				191	2549.250	المجموع	
دالة عند ٠.٠٥	0.026	3.729	756.168	2	1512.336	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			202.773	189	38324.143	داخل المجموعات	
				191	39836.479	المجموع	

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (٢، ١٩١) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (٢، ١٩١) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في المجال الرابع والخامس والسادس، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ويفسر الباحثان ذلك بأن ثقافة الاتصال والتواصل واحدة في كل المناطق التعليمية، لأن مصدرها واحد سواء أكان ذلك من الجامعات أو من الوزارة.

وأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في المجال الأول والثاني والثالث والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحثان باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي توضح ذلك:

### جدول (١٣)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وموظفي المدرسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

جنوب غزة	غزة	الشمال	VAR0003
----------	-----	--------	---------

21.714	18.842	21.375	الاول
		0	الشمال 21.375
	0	2.533	غزة 18.842
0	*2.872	0.339	جنوب غزة 21.714

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة غزة وجنوب غزة لصالح جنوب غزة، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى.

#### جدول (١٤)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وطلبة المدرسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

جنوب غزة	غزة	الشمال	VAR00003
23.619	22.645	25.219	الثاني
		0	الشمال 25.219
	0	*2.574	غزة 22.645
0	0.974	1.600	جنوب غزة 23.619

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة الشمال وغزة لصالح الشمال، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى.

#### جدول (١٥)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث: صعوبات الاتصال والتواصل التربوي بين مدير المدرسة وأولياء الأمور تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

جنوب غزة	غزة	الشمال	VAR00003
24.905	23.053	25.844	الثالث
		0	الشمال 25.844
	0	*2.791	غزة 23.053

0	1.852	0.939	<b>جنوب غزة</b> <b>24.905</b>
---	-------	-------	----------------------------------

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة الشمال وغزة لصالح الشمال، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى.

#### جدول (١٦)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

جنوب غزة	غزة	الشمال	المجموع
<b>134.286</b>	<b>129.500</b>	<b>136.750</b>	
		0	<b>الشمال</b> <b>136.750</b>
	0	*7.250	<b>غزة</b> <b>129.500</b>
0	4.786	2.464	<b>جنوب غزة</b> <b>134.286</b>

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة الشمال وغزة لصالح الشمال، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى.

ويرى الباحثان أن هذه الفروق ضئيلة، وترجع إلى السمات الشخصية لبعض المديرين، وربما كانت بعض المناطق التعليمية من باب اجتهاد المسؤولين فيها قد نظمت لقاءات في هذا الموضوع، مما أدى إلى هذه الفروق الدقيقة.

#### الإجابة عن السؤال الخامس :

ينص السؤال الخامس على أنه : ما الرؤية المقترحة للتغلب على صعوبات التواصل التربوي لدى مديري المدارس.

بناء على ما سبق يرى الباحثان خلاصة الرؤية المقترحة في الآتي :

١- عقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين حول مهارات الاتصال الفعال ( الإصغاء والاستماع، فن التعامل مع الآخرين ، الإقناع ، إدارة الاجتماعات ، إدارة الوقت ، كتابة التقارير )

١- الحرص على إشراك الطلبة وأولياء أمورهم في وضع الأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة بالمدرسة .

- ٢- تعزيز الاتصال والتواصل ما بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والعمل على استمراريته وتطويره بصورة دائمة .
- ٣- تفعيل دور الإعلام ( تلفزيون - الراديو ... ) في توعية أولياء الأمور والمجتمع المحلي في أهمية التواصل مع إدارة المدرسة .
- ٤- اعتماد وزارة التربية والتعليم قناة تلفزيونية خاصة بها تهتم بالشئون التعليمية والتربوية .
- ٥- تهيئة الفرصة للزيارات المتبادلة في المناسبات المختلفة، لأن مثل هذه الزيارات تؤدي إلى تقوية العلاقة وتطويرها بين المدير والمعلمين مما ينعكس إيجابا على المدرسة وطلابها .
- ٦- عقد لقاءات واجتماعات دورية من قبل المدير مع المعلمين لتبادل الآراء والمقترحات بأسلوب بعيد عن الاستعلاء والتحكم .
- ٨- تشكيل برلمان طلابي على مستوى المدرسة يتبنى مشاكل الطلاب ويكون حلقة وصل ما بين الإدارة والطلبة .
- ٩- اعتماد حصة نشاط أسبوعيا ضمن الجدول المدرسي يتم التركيز من خلالها على الأنشطة التي تكسب الطلبة مهارة التواصل اللغوي والاجتماعي تشجيعهم على الحوار والتواصل الفعال .
- ١٠- على مدير المدرسة أن يراعي طلابه ويتعاطف معهم وينقهم مشاكلهم ويتبادل معهم الآراء ويقدم لهم النصح والإرشاد .

### التوصيات والمقترحات :

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي :

- عقد دورات تدريبية وأيام دراسية للمديرين حول مهارات الاتصال والتواصل التربوي الفعال
- اعتماد الجامعات والكليات مساقا دراسيا يدرس للطلبة حول الاتصال والتواصل التربوي الفعال .
- تفعيل برنامج الزيارات التبادلية بين مديري المدارس للاستفادة .
- الاهتمام بكافة عناصر عملية الاتصال لتحقيق أهداف الاتصال في العملية التربوية .
- عقد ورشة عمل للمديرين القدامى والجدد لإيجاد حلول لل صعوبات التي يواجهونها في التواصل التربوي.
- ضرورة مشاركة مديري المدارس ومديراتها في دورات هادفة بحيث يشارك في هذه الدورات المديرون في مختلف المناطق التعليمية ومن الجنسين ومن المراحل التعليمية الثلاثة.

### ويقترح الباحثان إجراء الدراسات التالية :

- إجراء دراسة لمعرفة معوقات التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور .
- إجراء دراسة حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالاتصال التربوي الفعال .

- إجراء دراسة للتعرف إلى معوقات الاتصال والتواصل ما بين المديرية ووزارة التربية والتعليم
- إجراء دراسات مشابهة حول التواصل التربوي الفعال لدى المشرفين والمعلمين ومديري الدوائر
- أحمد، حافظ فرج وحافظ محمد ( ٢٠٠٣ ) : " إدارة المؤسسات التربوية " ، عالم الكتب ، القاهرة .
- الترمذي ، محمد بن عيسى بن سورة . سنن الترمذي . دار الكتب العلمية .
- الحارثي ، محمد بن خاتم بن حامد ( ٢٠٠٩ ) : " المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة " . رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة
- الحارثي، محمد بن عويض بن عيد ( ١٩٩٩ ) : "الاتصال الرسمي الكتابي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بين الواقع والمأمول" ، رسالة الخليل العربي مج ( ١ ) ، ع ( ٣٩ ) ، ص ( ٢١٩ - ٢٣
- الخالدة، أحمد محمد ( ٢٠٠٠ ) : "معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، جامعة اليرموك، الأردن
- الشماع ، خليل محمد ، وحمود خضير كاظم (١٩٩٩م) ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط(١) ، عمان
- خليل، سالمة أحمد محمود ( ٢٠٠١ ) : "الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية" ، المؤتمر السنوي التاسع (الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات ) ، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة .
- سرايا ، عادل السيد ( ٢٠٠٧ م ) : "وحدات نسقية للتدريب والتعلم الذاتي ومصادر التعلم" ، ج ١ ، الرياض ، مكتبة الرشد .
- صادق، حصة والدرويش ، أنيسة والعماري ، بدرية ( ٢٠٠٢ ) : "الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عند الاتصال" ، مجلة العلوم التربوية، قطر ، ع ( ٣ ) .
- صحيح مسلم ، كتاب البر والصلة والآداب ، باب فضل الرفق ، حديث ( ٤٦٩٧ ) .
- صحيح مسلم كتاب الإمارة ، باب فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر ، حديث رقم ( ٣٤٠٦ ) .
- صحيح مسلم كتاب البر والصلة والآداب ، باب استحباب العفو والتواضع حديث رقم ٤٥٦٨٩ .
- عريفج ، سامي ( ٢٠٠١ ) : "الإدارة التربوية المعاصرة" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- مازن ، صلاح (٢٠٠٩) : "مهارات التعامل مع الآخرين" ، الإسكندرية دار البراء .
- ماهر أحمد ( ٢٠٠٤ ) : "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال" ، الدار الجامعية الإسكندرية

- منصور ، هالة ( ٢٠٠٠): "الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته" ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية.
- هيبة ، محمد منصور ( ٢٠٠٤ م ) : "قراءات مختارة في علوم الاتصال بالجماهي"ر ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية .
- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم ( ١٩٨٦ ) : لسان العرب ب ، جزء ١ ، ط ٣ ، دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- أبو القمبز ، محمد هشام (ب،ت ) : " فن التواصل مع الآخرين " .
- أبو نمر، محمد ( ٢٠٠١ ) : "إدارة الصفوف وتنظيمه" ، ط ١ ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الدعس ، زياد أحمد - خليل ( ٢٠٠٩): "معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، غزة : فلسطين .
- الطويل، هاني ( ٢٠٠١ ) : "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي" ، ط ٣ ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- العاجز، فؤاد ( ٢٠٠٤ ) : "الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق" ، ط ٢ ، دار المقداد للطباعة، غزة.
- بدوي، هناء حافظ ( ٢٠٠٣ ) : "الاتصال بين النظرية والتطبيق" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
- زيتون، كمال ( ١٩٩٧ ) : "تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات" ، دار عالم الكتب، القاهرة.
- سلامة ، عبد الحافظ محمد و الدايل ، سعد بن عبد الرحمن ( ١٤٢٣ هـ ) : "مدخل إلى تقنيات التعليم" ، دار الخريج للنشر والتوزيع ، الرياض
- سلامة، عبد الحافظ محمد (١٩٩٦)، "وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- سنن الترمذي ، كتاب الدعوات، باب دعاء الضيف ، تحقيق ناصر الدين الألباني، ط (١)، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض.
- عبيد، ماجدة ( ٢٠٠١ ) :تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية" ، ط (١)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- علي،محمد محمود وآخرون(٢٠٠٧)، " وسائل وتكنولوجيا التعليم "،الرياض،مكتبة الرشد .
- عليان، ربحي وسلامة، عبد الحافظ ( ٢٠٠٢ ) : "دائرة مراكز مصادر التعلم" ، ط (١) اليازوري للطباعة والنشر، عمان.

## المراجع



-مقبل، محمد ( ٢٠٠٦ ) : "الاتصال والتواصل" ، مجلة المعلم التربوية ، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الأنروا، غزة.

المراجع الأجنبية :

-Ctalueck, William. (1978) Communication in Management. p.563

-Hackett: penny, success in management: personnel,third edition ,( u.s.a john murray ,1992 ) .

- Schermerhorn: Johnr.,jr.,hunt:james G.,and Osborn( 1995) : Richara .n.Basic organizational behaviour , ( new yourk ,john wiley and son ).