

قواعد إدارية مقترحة للاتصال الإداري لتفعيل أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على نماذج اتصال مختارة

نسرين عبد العزيز خليل أبو هندي، أنمار مصطفى الكيلاني*

ملخص

تهدف الدراسة إلى اقتراح قواعد إدارية للاتصال الإداري لتفعيل أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين ذكوراً وإناثاً في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وذلك في العام الدراسي (2014/2015م)، والبالغ عددهم (307). حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة بعد استخراج صدق المحتوى والثبات عن طريق استخدام معادلة كرونباخ ألفا. كما تم إجراء التحليل العاملي على فقرات الأداة، وبينت النتائج صدق البناء للأداة من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها، ومن خلال نتائج التحليل العاملي. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- قواعد الاتصال الإداري الخاصة بتفعيل الأداء الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن (وذلك لواقع الاتصال الإداري) وجميع الفقرات الخاصة بالاتصال الإداري لتفعيل الأداء تراوحت بين متوسطة وضعيفة من حيث توافرها من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين.
 - جميع قواعد الاتصال الإداري الخاصة بتفعيل الأداء الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن لأهمية الاتصال الإداري وجميع الفقرات الخاصة بالاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين كانت بدرجة مرتفعة من حيث أهميتها من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين كل الفقرات لصالح الأهمية لتفعيل الأداء الإداري عدا ست فقرات من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين.
 - كانت قواعد الاتصال الإداري اللازمة لتفعيل أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في الأردن ذات أهمية كبيرة من وجهة نظر الخبراء.
- وبناء على النتائج تم اقتراح قواعد إدارية للاتصال الإداري من خلال الواقع والأهمية من خلال الأدب النظري المتعلق بالموضوع.

الكلمات الدالة: القواعد الإدارية، الاتصال الإداري، فاعلية الأداء، وكالة الغوث الدولية، نماذج الاتصال.

المقدمة

تتمثل المسؤولية الأولى لعملية الاتصال في المجتمع في انجاز الأفكار، وتوصيلها من خلال الأشخاص، ومهما كانت الأفكار وجيهة ودوافعها وأهدافها كبيرة ومهمة فلن تصبح فعالة، ما لم يتم نقلها إلى آخرين وما لم تحقق ردود الفعل المطلوب. والاتصال أداة إدارية مهمة، ومهارة ضرورية في العمل التنظيمي لا سيما بالنسبة للمديرين. ويعد تحسين الاتصالات مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها، كي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه. ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يُسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر (أبو أصبع، 2004).

للاتصال معوقات على مستوى المنظمة تنتج عن مشاكل في الهيكل التنظيمي تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات. أما المعوقات على مستوى الأفراد فتتسبب بالتعارض في الافتراضات واللغة والمشاعر والأحاسيس ومهارات الاتصال التي تنشأ عن الاختلاف في مهارات الاتصال بين الأفراد (النعمي، 2008). ويمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع تبادل

* وكالة الغوث الدولية، الأردن؛ والجامعة الأردنية. تاريخ استلام البحث 2015/12/22، وتاريخ قبوله 2016/3/16.

ونقل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو تسلمها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها وبالتالي تعمل على تشتيت المعلومات وتشوئها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال (Bennis, 2002).

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

ويساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمؤوسين وحسن صلة بعضهم ببعض. وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسات، كما أن الاتصال السليم يُساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف (أسعد، 2005). وفي هذا الصدد تلعب النمذجة دوراً ذو أولوية متقدمة في سلم أولويات العمل الإداري الرامي إلى النهوض والتقدم على أسس علمية معاصرة تأخذ في الاعتبار مختلف المستجدات والمتغيرات (أبو حيان، 2006).

ولتفسير عملية الاتصال اهتم الباحثون بتصميم نماذج يتم بواسطتها تفسير عملية الاتصال ومن هذه النماذج: نموذج الاتصال البسيط، والنموذج العضوي للاتصال، ونموذج الاتصال المعقد (قوي، 2000) وهناك النماذج الخاصة بمكونات عملية الاتصال فصممت ومنها الآتية: نموذج أرسطو الذي قدم توضيحاً للاتصال الشفهي. ونموذج لاسويل وأكد فيه على مكانة عنصر التأثير وأهميته في عمليات الاتصال. ونموذج شانون وويفر إذ تم تطوير فكرة قناة التصحيح. نموذج شرام الذي يقوم على فكرة مؤداها أن أساس الاتصال هو تكوين نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل، حول موضوع الرسالة التي يريد المرسل القيام بإرسالها إلى المستقبل (نصر الله، 2011) نموذج برادويك الذي أضاف عنصرين إلى العمل الاتصالي وهما تحت أي ظرف يتم إرسال الرسالة، وما هو هدف المتصل. أما نموذج جيرنر قدم تفصيلات أكثر للعملية الاتصالية، وأضاف إضافات هامة مثل السياق الذي تتم فيه العملية الاتصالية والرجع. ونموذج شارلز أوسجود الذي تم فيه تصوير العملية الاتصالية على اعتبار أنها عملية تفاعلية متكاملة (أبو أصعب، 1999).

وقد صنف علماء الإدارة واجبات مدير المدرسة، حسب الميادين الرئيسة لنشاط مدير المدرسة وهي واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً، وواجبات فنية تتعلق بتحسين العملية التربوية في المدرسة، وواجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في المدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة.

وإذا كان الجانب الإداري من وظيفة مدير المدرسة هو تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة حتى تتحقق عملية التعليم والتعلم، فإن الجانب الفني منها يعني إحداث تحسن مستمر ومدروس في العملية التربوية بكاملها، ومن هنا فإنه من الصعب إيجاد فاصل بين الجانبين الإداري والفني، إذ أن الصلة وثيقة بينهما، إلا أن التغيير في دور التربية وبالتالي دور المدرسة المتمثل في تكوين الشخصية ومساعدة الأفراد كي يحيوا الحياة السليمة من حيث هم الآن ومن حيث ما سيكونون عليه في مجتمع سليم؛ جعل مهمة مدير المدرسة من شقين، شق يتعلق بالأعمال الإدارية وآخر يتعلق بالأعمال الفنية، وفي الشقين تتجسد الروح القيادية التي تدعم التغيير والذي تبنته الإدارات التربوية في وكالة الغوث الدولية، والتي يلاحظ فيها أن وظيفة مدير المدرسة تتصل مباشرة بمدير تعليم المنطقة التعليمية التي يعمل بها، ويتلقى التعليمات الفنية والإدارية منه مباشرة، وهو بحكم مركزه الوظيفي مسؤول عن المدرسة التي يديرها، ويعمل تحت إشرافه عدد من المعلمين والإداريين والمستخدمين، ويتمتع بصلاحيات وظيفية نصت عليها التعليمات والتشريعات الرسمية المعمول بها، وتربطه بالخبير التربوي المختص علاقة تفرض نفسها على الطرفين كجزء من التعامل الإنساني في المدرسة (عايش، 2005). وبما أن المدرسة الحديثة تقوم على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تُساعد على تربية الطلاب وتعليمهم، رغبةً في تحقيق النمو المتكامل لهم. بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية في مهمة إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم أساسية، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب، بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عادات وتقاليدهم وقيم جديدة (أسعد، 2005).

تعد الفاعلية هدفاً ووسيلة، فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان الاستمرار والبقاء على المدى الطويل، وهي وسيلة

لكونها الأداة المحققة لبلوغ الأهداف والنتائج. الفاعلية الإدارية نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها. ويرى فيدلر (Fiedler) بأن الفاعلية تقدر بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها (أخو رشيدة، 2006). ويعرف ويب (Webb, 1974، 22) الفاعلية بأنها: "القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة". أما اتوزيوني (Etizioni) فيعتبر المنظمة فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية (أخو رشيدة، 2006، 79).

وتقاس فاعلية المنظمة بدرجة وعي المنظمة بطبيعتها الداخلية، والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، وبقدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغييرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل المنظمة وخارجها.

ولكي يكون المدير فعالاً يجب أن يعرف أهدافه، وإذا تعددت الأهداف فلا بد من تحديد الأولويات من خلال النظر إلى الوقت على أنه أعلى شيء في الوجود وفهم أن الوقت مورد يجب استثماره في المستقبل، والحرص على جدولة الأعمال زمنياً، وعمل الخطط اللازمة لذلك (صالح، 2003).

الفاعلية مسألة محكومة بتحقيق نتائج بصرف النظر عن المجهودات التي قام بها والاجتماعات التي حضرها والخطابات التي أرسلها، فالمسألة ليست مسألة نشاطات أو مجهودات ولكنها مسألة نتائج (Herbest, 2003).

وإن طريقة تفكير المدير الفعال طريقة تفكير منهجية علمية، وتفكير منطقي مرتب، خالٍ من التحيز والانفعال، وتفكير ابتكاري إبداعي وتبني قراراته على معلومات وتشخيصات دقيقة، ويشجع المرؤوسين على المشاركة في التشخيص وفي اتخاذ القرارات. يرى أوستن (Austin) أن المدرسة الفعالة هي التي يتوفر لديها مدير قائد، له مشاركة قوية في برامج التعليم الصفي فيها، ولديه توقعات عالية بالنسبة لأداء المعلمين والطلبة، وكذلك توافر معلمين لديهم توقعات عالية بالنسبة لنجاح طلبتهم، وبإمكانهم اختيار استراتيجية التعليم المناسبة لنجاح كل طالب، وتوافر علاقات جيدة بين المعلمين وأولياء الأمور. كما يصرف في مثل هذه المدارس كثير من الوقت في التعليم، ويعتمد على تقويم الطلبة على الاختبارات التي يعدها ويطورها المعلمون، وكذلك على حكم المعلمين على إنجاز طلبتهم (Feldman, 1985).

ولارتباط ما تقدم شرحه بالعمليات الإدارية المباشرة لمدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية فإن ذلك سوغ القيام بهذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

في ظل المفهوم الحديث للإدارة المدرسية، فإن الاتجاه السائد يؤكد على أن مدير المدرسة قائد تربوي يتولى القيام بمسؤوليات قيادية يمارس من خلالها مهمات إدارية وأخرى فنية، وفي ظل هذا المفهوم أيضاً يواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة قادرة على مواكبة المستجدات، وتحديد المعالم ورسم الطرق وإنارة السبل أمام العاملين في الميدان والارتقاء بمستوى الأداء. والإدارة المدرسية الناجحة ممثلة بمديرها وهيئة العاملين معه هي التي تحدد تحديداً واضحاً جوانب العملية الإدارية والفنية بما يضمن تحقيق التكامل والتوازن والشمول، بحيث لا يطغى جانب منها على الجانب الآخر، فقد اتسعت مهمات وكفايات مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية، وقد تزامن مع هذا الاتساع صعوبات كثيرة، كقصر اليوم الدراسي وازدحام الطلبة داخل الغرف الصفية ونقص في الكوادر وشح في الموارد ونظام الفترتين والأبنية المستأجرة العاجزة عن مواكبة التجديدات الكمية والنوعية للعملية التربوية، وإن الإحساس بأهمية الدور المناط بمدير المدرسة والمعرفة بأن فعالية الإدارة المدرسية والقدرة على الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين هي الأساس في نجاح العمل فيها.

وتظهر المشكلة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بعدم وجود مرجعية إدارية تربوية للاتصال الإداري يمكن للمدير الرجوع إليها. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الآتي: ما القواعد الإدارية المناسبة للاتصال الإداري اللازمة لتفعيل أداء مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على نماذج اتصال مختارة؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح قواعد إدارية للاتصال الإداري لتفعيل الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما تقدير الحاجة لوجود قواعد إدارية مناسبة للاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناء على نماذج اتصال مختارة من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين.
- ما القواعد الإدارية المناسبة للاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على الواقع والمبينة على نماذج اتصال مختارة؟
- ما إمكانية تفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على القواعد الإدارية المقترحة للاتصال الإداري المبينة على نماذج اتصال مختارة بناءً على رأي الخبراء؟

أهمية الدراسة:

- ويؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيده الجهات الآتية:
- مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية والمديرين المساعدين من خلال تعرفهم أنماط الاتصالات الإدارية اللازمة لتفعيل أدائهم الإداري.
- الباحثين إذ قد تسهم هذه الدراسة في تحفيزهم على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال وفي القطاعات التعليمية الأخرى (الخاصة والحكومية).
- الخبراء التربويين من خلال تعرفهم أنماط الاتصالات الإدارية الأكثر شيوعاً لدى المديرين اللازمة لتفعيل الأداء الإداري.
- الجهة الإدارية المسؤولة عن التدريب الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، لإعداد البرامج التدريبية ذات الصلة بأنماط الاتصالات الإدارية اللازمة لتفعيل الأداء الإداري.
- تقدم هذه الدراسة أداة يتوافر فيها الصدق والثبات يمكن استخدامها في أبحاث ودراسات أخرى لاحقة.

تحديد المصطلحات:

- اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي ينبغي تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:
- **القواعد الإدارية (Administrative Rules):** "هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي مثل غيرها من الخطط يتم اختيارها من بين البدائل وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط، فالقاعدة: تعبير ملخص عما يجب عمله وما لا يجب عمله " (العلاق، 2009، 20).
- ويمكن تعريف القواعد إجرائياً: مجموعة الإجراءات التي يفترض أن يتبعها مدير المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن لتنظيم وضبط سلوك أعضاء المجموعة للوصول إلى أداء فعال ومعبر عنها في هذه الدراسة بما حوته الاستبانة من قواعد وقرارات.
- **الاتصال الإداري (Administrative Communication):** "هو الوسيلة المستخدمة للتفاهم المشترك بين الأفراد أو المجموعات من أجل تسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ المهمات المطلوبة " (النعيمي، 2008، 18).
- تعرف الاتصالات إجرائياً: جميع الأنظمة والقواعد والإرشادات والصلاحيات والمسؤوليات والنماذج والخطوات التي يتبعها المديرين المسؤولين والعاملون لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات ومشاكله، ولتعريف كافة أطراف المنظمة بالخطط والقرارات والإنجازات المختلفة.
- **الأداء (Performance):** "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (اللقاني، الجمل، 2003، 34).
- ويعرف الأداء إجرائياً: جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة خلال تنفيذه للأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

- فاعلية الأداء (Effectives performance):

"عملية إصدار الحكم على فاعلية المدير في القيام بالأدوار المتوقعة منه، والواجبات والمسؤوليات المناطة به بحكم موقعه الوظيفي، وبما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة" (العبيدي، الجبوري، 1980، 23).

- وكالة الغوث الدولية (UNRWA):

"هي وكالة هيئة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، تشكلت بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم (302) في 18 / 12 / 1949م، بهدف تقديم خدماتها التعليمية والصحية والاجتماعية للاجئين الفلسطينيين، وينبثق عنها دائرة التربية والتعليم التي تشرف على تعليم أبناء اللاجئين في الدول المضيفة، وهي الأردن، وسوريا، ولبنان، فضلاً عن قطاع غزة، والضفة الغربية" (نوفل، 2006، 38).

- نماذج مختارة (التعريف الإجمالي) (Selected Models):

نماذج متعلقة في الاتصال الإداري تم اختيارها من قبل الباحثة واعتماد القواعد المقترحة للدراسة بناءً على ما جاء في الأدب المتصل.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على ما يأتي:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها، والمديرين المساعدين والمديرات المساعدات في العام الدراسي 2014-2015م.
الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن في المناطق الأربع: شمال عمان التعليمية، وجنوب عمان التعليمية، ومنطقة الزرقاء التعليمية، ومنطقة إربد التعليمية.
الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2014-2015م الفصل الدراسي الأول.
إن نتائج الدراسة مرهونة باستجابات مجتمع الدراسة عن الاستبانة المعدة لهذا الغرض وتتحدد في درجة صدقها وثباتها.

الدراسات السابقة:

في حدود إطلاع الباحثة على الدراسات العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالاتصالات الإدارية والتنظيمية، وفاعلية الأداء اfdاري. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصالات الإدارية والتنظيمية:

دراسة (الربابعة، 1996) بعنوان " نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقتهم مع المعلمين في محافظة عجلون"، إذ تكونت عينة الدراسة من (401) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية يمثلون (30) مدرسة ثانوية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، بينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون يستخدمون أنماط الاتصال الشفوي مع المعلمين بشكل أكبر من أنماط الاتصال الكتابية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقتهم الشخصية مع المعلمين.

ودراسة تابور (Tabor, 2000) بعنوان: " نمط إدارة الصراع المتعلق بنمط الاتصال لدى مدير المدرسة الابتدائية"، وقد استخدمت الدراسة ثلاث أدوات، الأداة الأولى لقياس الصراع التنظيمي، والأداة الثانية لقياس كفاية الاتصال، والأداة الثالثة استبيان وصف المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية. وقد تكونت عينة الدراسة من (199) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من (18) مدرسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة.

دراسة تيسكا (Teska, 2003) بعنوان (إدارة التربية: القيادة الفاعلة من خلال الاتصال) إذ قام الباحث باختيار عينة من مديري

(ديترويت) ذوي خبرة في العمل الإداري تتراوح أعمارهم بين (51-60) عامًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب واستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير إضافة إلى التأكيد على نمط الاتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء بتركيز إلى الآخرين وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يعتبران من العوامل الحاسمة في تقرير مدى فعاليته.

ودراسة كيفن (Kevin, 2006) بعنوان " مهارات الاتصال الفاعلة ونوعية المعلم "، تم تطوير ثلاثة نماذج من خلال المقياس الأساسي والمقاييس الفرعية التي تشمل مهارات الاتصال مثل الاستماع والقدرة على توصيل مفهوم أو فكرة، وتكونت عينة الدراسة من (285) معلمًا من معلمي الصف الرابع الثانوي في ولاية أوهايو، وقد أظهرت النتائج ما يأتي: أن المعلمين الذين لديهم خبرات ليست بالطويلة، لديهم مهارات اتصال أعلى من المعلمين ذوي الخبرات الطويلة. لا يوجد أي اختلاف بين المعلمين والمعلمات فيما يتصل بمهارات الاتصال. إن المعلمين الذين يحصلون على تجارب كبير واتصال مع الإدارة لديهم فهم أعمق لرسالة المؤسسة التعليمية.

دراسة (النديم، 2014) بعنوان (الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة)، إذ تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (182) رئيس قسم في الجامعات الفلسطينية الثلاث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاتصال الإداري وجودة الأداء الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية تبعًا لمتغير الجامعة لصالح رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية باستثناء مجال التغذية الراجعة فقد كانت لصالح رؤساء الأقسام بجامعة الأقصى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تبعًا لمتغير طبيعة العمل.

الدراسات السابقة المتعلقة بفاعلية الأداء الإداري:

دراسة برايس (Price, 2004) بعنوان (تحسين فاعلية المدارس)، تبين هذه الدراسة مغزى فاعلية المدارس إذ تمت هذه الدراسة من خلال اختبار دراسة على مدار سنتين في اسكتلندا، وفي هذه الدراسة يقدم الباحث صورة أكبر عن فاعلية المدارس وتحسينها من خلال وجهة نظر عالمية، وتكونت عينة الدراسة من (80) مدرسة منها (44) مدرسة ابتدائية و(7000) طالب و(2500) معلم و(5400) ولي أمر، وتم اختيار هذه العينة بحذر لتعكس التنوع في الدراسة، وتم الاستعانة بأسلوب المقابلات والمراقبة كتقنيات لتزويد الباحث بتفاصيل ومعلومات أكثر عن العينة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المدرسة لها الأثر الأكبر على العملية التربوية أكثر من الطلاب أنفسهم، إذ تؤكد الدراسة أن تطور المدرسة من خلال التخطيط والتعليم والتدريس البناء يساهم في مدى تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية، وزيادة فاعليتها بشكل أكبر.

ودراسة (باناعمة، 2005) بعنوان: "ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة". إذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (517) من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وكانت نتائج الدراسة استجابات أفراد العينة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري بدرجة عالية جدًا من خلال أبعاد الدراسة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق الاستقلالية في الأداء، وروح الفريق والعمل الجماعي، وإشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية لصالح المديرات.

دراسة (عيسى، 2008) بعنوان "دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، كما بلغت عينة الدراسة (110) مديرًا ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (71) فقرة موزعة على (6) مجالات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد ممارسة للقيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60 %، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

دراسة (العتيبي، 2014) بعنوان "درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف والبالغ عددهم الإجمالي (110) مديرًا، وكانت

نتائج الدراسة: درجة ممارسات الصلاحيات الفنية ككل كانت بدرجة عالية وأبرزها اعتماد قبول الطلاب وفقاً لشروط القبول والتسجيل وتبين وجود صلاحيات فنية تمارس بدرجة متوسطة أبرزها: دور معظم الصلاحيات الإدارية عالية في تحسين أداء الإدارة المدرسية وأبرزها: إصدار قرارات الحسم على المتغيين والمتأخرين من منسوبي المدرسة وبدرجة متوسطة، توجيه بنقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية ذوي الأداء المتدني وتنظيم برامج لخدمة المجتمع. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المديرين حول دور الصلاحيات الإدارية والفنية والصلاحيات مجتمعة في تحسين أداء الإدارة المدرسية وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات. ودراسة (الجعفرية، 2015) بعنوان "فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم"، وتكونت عينة الدراسة من (910) طلاب، من طلبة السنوات الثانية والثالثة والرابعة في الكليات الإنسانية والعلمية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس يساوي (3.75)، وهو في المستوى المرتفع، وجاءت المتوسطات الحسابية للمجالات جميعها في المستوى المرتفع، عدا مجال "تقويم تعلم الطلبة" في المستوى المتوسط، وكشفت النتائج عن وجود فروق تعزى لمتغير الكلية لصالح طلبة الكلية العلمية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ووجود فروق تعزى لمتغير المستوى الدراسي على المستوى الكلي، لصالح طلبة السنة الثانية ثم الرابعة وأخيراً الثالثة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ما يأتي:
- سعت دراسة كيفن (2006) إلى تعرف درجة توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس
 - هدفت دراسة الربابعة (1996) إلى تعرف أنماط الاتصال.
 - كما هدفت دراسة باناعمة (2005) إلى دراسة ثقافة الإبداع كمدخل لتطوير الأداء الإداري.
 - هدفت دراسة الجعفرية (2015) إلى دراسة فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء في ضوء معايير جودة التعليم.
 - أما بالنسبة لهذه الدراسة فإنها اختلفت عن الدراسات السابقة بأنها تناولت موضوع بناء القواعد الإدارية وهو موضوع لم تتطرق له الدراسات السابقة، على حين أنها تشابهت جزئياً مع هذه الدراسات بتناولها موضوع الاتصال الإداري المدرسي، واختلفت بمجتمع الدراسة الذي تمثل في المديرين والمديرين المساعدين والمديرات المساعدات في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

منهجية الدراسة:

نهجت هذه الدراسة منهج البحث المسحي التطويري، على الشكل الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرين المساعدين ذكوراً وإناثاً في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن والبالغ عددهم (307)، وذلك في العام الدراسي (2014/2015 م).

أداة الدراسة وتصحيحها:

لقد تم بناء أداة الدراسة من خلال الاعتماد على أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. والهدف من هذه الاستبانة معرفة واقع الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وتتكون الاستبانة من ستة عشر مجالاً وأربع وثمانون فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة من خلال عرضها على ثلاثة عشر محكماً من الأساتذة المختصين، ومن ذوي الخبرة والكفاءة، ومن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط. وذلك للتأكد من وضوح صياغة الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، كما طلب من المحكمين تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الاستبانة وإجراء أي تعديل من حذف، وإضافة. وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على (80%) فما فوق من التقييم الإيجابي.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات للأهمية والواقع، فقد استخدم فيها معادلة كرونباخ ألفا لتعرف الاتساق الداخلي لمجالات الأداة وكانت النتيجة كما يشير إليها الجدول (1):

الجدول (1): قيمة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمجالات الأداة.

رقم المجال	المجال	كرونباخ ألفا	
		الأهمية	الواقع
1	اختيار نمط اتصال ملائم لنقل المعلومات حسب (نوع المعلومة، طبيعة الرسالة، مصدر الرسالة، هدف الرسالة).	.88	.87
2	التركيز على المعلومات الواضحة المقدمة بناء على عملية التخطيط المبنية على التحليل.	.85	.91
3	توضيح شكل الاتصال الملائم لعملية الاتصال.	.84	.84
4	الاهتمام بالطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على عقل آخر.	.77	.86
5	فهم عملية الاتصال من خلال وضع عوامل ضابطة للعناصر الخاصة بعملية الاتصال.	.75	.88
6	الوعي بأهمية فن الإتصالات من قبل المرسل والمستقبل لتحقيق الهدف.	.90	.85
7	الاهتمام بتحقيق الهدف من عملية الاتصال اعتماداً على عناصر الاتصال جميعها.	.86	.92
8	الاهتمام بالسياق الذي تتم فيه عملية الاتصال.	.84	.87
9	الاهتمام بتقليل المعوقات التي تعترض عملية الاتصال.	.86	.87
10	عملية الاتصال ذات أبعاد متشابهة.	.90	.89
11	عملية الاتصال عملية تبادلية.	.84	.85
12	عملية الاتصال تقوم على اختلاف وجهات النظر أو تشابهها.	.83	.87
13	تعتمد قوة عملية الاتصال على قوة المرسل.	.89	.85
14	الاهتمام بفعالية عملية الاتصال اعتماداً على الدقة.	.87	.92
15	الاهتمام بتقويم عملية الاتصال.	.84	.92
16	التأكد من تحقيق هدف عملية الاتصال.	.84	.88

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التدرج المكون من خمس درجات للموافقة مرتبة تنازلياً لتحديد مستوى توافر القواعد الإدارية الخاصة بالاتصال الإداري لدى المديرين والمديرين المساعدين ذكوراً وإناثاً في الواقع على النحو الآتي: كبير جداً (5) درجات، كبير (4) درجات، مقبول (3) درجات، قليل (2) درجات، قليل جداً (1) درجات. ولتحديد مستوى أهمية القواعد الإدارية الخاصة بالاتصال الإداري لدى المديرين والمديرين المساعدين ذكوراً وإناثاً على النحو الآتي: مهم جداً (5) درجات، مهم (4) درجات، مهم نوعاً ما (3) درجات، غير مهم (2) درجات، غير مهم على الإطلاق (1) درجات. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية وذلك حسب الميزان الذي قاس كل فقرة: أولاً: (1 - 2.33) الدرجة المنخفضة. ثانياً: (2.34 - 3.67) الدرجة المتوسطة. ثالثاً: (3.68 - 5) الدرجة المرتفعة.

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية لكل سؤال كما يأتي:
- للإجابة عن السؤالين الأول استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والفروق بينها وتم استخراج قيمة (ت).
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج الصدق العملي (التشبع والشروع).
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام النسب المئوية ونتائج الصدق العملي.

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما تقدير الحاجة لوجود قواعد إدارية مناسبة للاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناء على نماذج اتصال مختارة من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين.

للإجابة عن هذا السؤال تمت معرفة الواقع لوجود هذه القواعد وأهمية وجود هذه القواعد من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين، تم استخراج المتوسط لكل قاعدة على حدة وكل فقرة من فقرات الاستبانة واستخراج الفروق بينها. وتبين أن هناك فروقاً بين كل الفقرات لصالح الأهمية والجدول (2) يبين النتيجة:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية للواقع والأهمية والفروق بينها.

الرقم	القاعدة	الأهمية	الواقع	فرق المتوسط
1	اختيار نمط اتصال ملائم لنقل المعلومات حسب (نوع المعلومة، طبيعة الرسالة، مصدر الرسالة، هدف الرسالة).	4.77	2.50	2.27
1	الإعداد المسبق للرسالة قبل إرسالها.	4.72	2.42	2.30
2	استخدام مفردات لغوية ملائمة.	4.68	2.45	2.23
3	توافر كافة الحقائق اللازمة.	4.64	2.31	2.33
4	تجنب تكرار الألفاظ في الرسالة.	4.71	2.38	2.33
5	الإيجاز مع عدم الإخلال بالمعنى.	4.60	2.39	2.21
6	استخدام جمل قصيرة.	4.75	2.56	2.19
7	اختيار قناة اتصال ملائمة.	4.75	2.34	2.41
8	تحقيق الهدف من الرسالة المتمثل في إقناع المستمعين.	4.66	2.49	2.17
9	الابتعاد عن الألفاظ الغامضة.	4.71	2.30	2.41
10	استخدام اللغة التي تتناسب مع متطلبات الموقف موضوع الاتصال.	4.57	2.26	2.31
2	التركيز على المعلومات الواضحة المقدمة بناء على عملية التخطيط المبنية على التحليل.	4.65	2.54	2.11
11	التعبير عن الأفكار أثناء عملية الاتصال بوضوح.	4.68	2.37	2.31
12	مراعاة الفروق الفردية بين أطراف عملية الاتصال.	4.69	2.45	2.24
13	التعبير عن الفكرة المراد توصيلها بأقل الألفاظ الممكنة.	4.68	2.52	2.16
14	اختيار الوقت الملائم لإجراء عملية الاتصال.	4.68	2.45	2.23
15	إجراء عملية الاتصال في الوقت المحدد.	4.68	2.54	2.14
16	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.	4.72	2.50	2.22
17	الحصول على التغذية الراجعة في الوقت المناسب.	4.70	2.41	2.29
18	التسلسل المنطقي في تقديم المعلومات.	4.64	2.45	2.19
19	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف.	4.64	2.42	2.22
20	اتصاف الرسالة بالشمولية.	4.62	2.45	2.17
3	توضيح شكل الاتصال الملائم لعملية الاتصال.	4.68	2.47	2.21
21	اختيار شكل الاتصال المناسب للموقف.	4.64	2.44	2.20
22	اختيار وسيلة اتصال ملائمة.	4.60	2.53	2.07
23	تحديد هدف الاتصال.	4.67	2.49	2.18
24	التركيز على أهمية الإدراك بالحواس.	4.61	2.36	2.25
25	العمل على تحويل الفكرة إلى رسالة بما يلائم الموقف.	4.60	2.31	2.29
26	الاهتمام بشكل الاتصال القائم على الإشارات.	4.52	2.43	2.09
4	الاهتمام بالطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على عقل آخر.	4.71	2.5	2.21
27	الاهتمام بكافة السلوكيات الصادرة عن المرسل والمستقبل.	4.46	2.44	2.02
28	الاهتمام بعناصر الاتصال الستة (المرسل، المستقبل، مصدر، قناة، هدف، مصدر ضوضاء)	4.61	2.43	2.18
29	الاهتمام بإرسال إشارات إضافية لتصحيح الخطأ.	4.62	2.44	2.18
30	الاهتمام بالمعنى الذي وصل للمستقبل.	4.71	2.40	2.31

2.14	2.50	4.64	5	فهم عملية الاتصال من خلال وضع عوامل ضابطة للعناصر الخاصة بعملية الاتصال.
2.29	2.49	4.78	31	التركيز على محتوى الرسالة.
2.08	2.40	4.48	32	الاهتمام بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات.
2.31	2.30	4.61	33	التركيز على مهارات الاتصال.
2.24	2.41	4.65	34	الانتباه إلى أن المعاني موجودة لدى الناس وليس في كلمات الرسالة.
2.38	2.32	4.70	35	تفسير الرسالة يعتمد على المرسل والمستقبل.
2.44	2.29	4.73	36	التأكيد على المعنى الملازم للرسالة.
2.08	2.58	4.66	37	التركيز على أن عملية الاتصال عملية متسلسلة.
1.99	2.60	4.59	6	الوعي بأهمية فن الإنصات من قبل المرسل والمستقبل لتحقيق الهدف.
2.06	2.59	4.65	38	الوعي بأن الاستماع يمثل عملية الاتصال.
1.88	2.60	4.48	39	ترميز الرسالة ثم تفسيرها ثم تحليلها.
1.91	2.59	4.50	40	عدم الاستحواذ على الاتصال كاملاً عن طريق الاهتمام بردة فعل المستقبل.
1.87	2.51	4.38	41	ضرورة الانتباه إلى ما يعبر عنه البعض بلغة الجسد.
1.94	2.73	4.67	7	الاهتمام بتحقيق الهدف من عملية الاتصال اعتماداً على عناصر الاتصال جميعها.
2.02	2.70	4.72	42	معرفة المرسل للرسالة معرفة تامة.
2.04	2.64	4.68	43	معرفة المستقبل للرسالة معرفة تامة.
1.85	2.73	4.58	44	معرفة الأثر الناتج عن الرسالة.
1.84	2.67	4.51	45	معرفة الرسالة بشكل جيد.
1.98	2.65	4.63	46	اختيار قناة الاتصال الملائمة.
2.14	2.56	4.70	47	التأكد من تحقق الهدف الأساسي للرسالة.
1.88	2.76	4.64	8	الاهتمام بالسياق الذي تتم فيه عملية الاتصال.
1.72	2.73	4.45	48	الاهتمام بالمكان الذي تتم فيه عملية الاتصال.
1.91	2.68	4.59	49	الاهتمام بعدد الأشخاص الذين سيتم معهم الاتصال.
1.83	2.66	4.49	50	الاهتمام بالطرف المحيط بعملية الاتصال.
1.92	2.62	4.54	51	مراعاة هدف الاتصال في إرسال الرسالة.
1.95	2.61	4.56	52	الاهتمام بالتغذية الراجعة لعملية الاتصال.
1.95	2.65	4.60	9	الاهتمام بتقليل المعوقات التي تعترض عملية الاتصال.
2.07	2.50	4.57	53	التأكد من وجود التخطيط الكافي لعملية الاتصال.
1.99	2.58	4.57	54	الاهتمام بمتابعة سير عملية الاتصال.
2.02	2.53	4.55	55	عدم تعالي المرسل على المستقبل.
2.11	2.56	4.67	56	مراعاة التوقيت المناسب لنقل الرسالة.
2.05	2.50	4.55	57	استعداد المرسل لتقبل آراء المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.
1.78	2.84	4.62	10	عملية الاتصال ذات أبعاد متشابكة.
1.80	2.79	4.59	58	التأكد من وجود أفراد في المدرسة يتقنون عملية الإرسال.
1.75	2.78	4.53	59	التأكد من وجود أفراد في المدرسة يتقنون عملية الاستقبال.
1.88	2.76	4.64	60	التأكد من إتمام عملية الاتصال بنجاح.
1.94	2.69	4.63	11	عملية الاتصال عملية تبادلية.
1.98	2.65	4.63	61	كل فرد يكون مرسل للرسالة تبعاً للدور الذي يقوم به.
1.76	2.77	4.53	62	كل فرد يكون مستقبل للرسالة تبعاً للدور الذي يقوم به.
1.85	2.66	4.51	63	استخدام أسلوب الحوار للوصول إلى الاستجابة المطلوبة.
1.75	2.73	4.48	64	يقدم المستقبل تغذية راجعة للمرسل في كل عملية اتصال.
1.78	2.88	4.66	12	عملية الاتصال تقوم على اختلاف وجهات النظر أو تشابهها.

2.09	2.63	4.72	تقبل اختلاف الأفراد في طريقة تفكيرهم عن طريقة تفكير المرسل.	65
1.93	2.65	4.58	مقدرة المرسل على معرفة الوضع القائم الذي تتم فيه عملية الاتصال.	66
1.96	2.69	4.65	مقدرة المرسل على السيطرة على الوضع القائم والتحكم به في الوقت المناسب.	67
2.07	2.63	4.70	استخدام أسلوب الإقناع لتقبل الاختلاف في الآراء.	68
1.87	2.71	4.58	تعتمد قوة عملية الاتصال على قوة المرسل.	13
1.90	2.54	4.44	قدرة المرسل على ابتكار حجة يقدمها في شكل قول للسامعين.	69
1.92	2.54	4.46	قدرة المرسل على عكس صورة إيجابية عن نفسه.	70
1.94	2.66	4.60	الاهتمام من قبل المرسل بتشجيع المستمعين على استقبال الرسالة.	71
1.92	2.72	4.64	قدرة المرسل على وضع المستمعين في الإطار العقلي الصحيح.	72
1.93	2.74	4.67	الاهتمام بفعالية عملية الاتصال اعتمادًا على الدقة.	14
1.99	2.67	4.66	التأكد من نقل المعلومات دون تشويه.	73
2.01	2.65	4.66	الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أثناء عملية الاتصال.	74
2.01	2.56	4.57	الاهتمام بتقديم المعلومات بشكل كامل.	75
1.91	2.63	4.54	لمنع احتمال تفسير الرسالة بطريقة خاطئة يجب وجود ثقافة مشتركة.	76
1.84	2.86	4.70	الاهتمام بتقويم عملية الاتصال.	15
1.97	2.77	4.74	التأكد من وضوح الرسالة.	77
1.88	2.72	4.60	التأكد من وجود قاعدة مشتركة بين المرسل والمستقبل.	78
2.00	2.64	4.64	الحصول على تغذية راجعة بعد وصول الرسالة إلى المستقبل.	79
2.06	2.61	4.67	العمل على تحسين عملية الاتصال عن طريق تحقيق الدقة.	80
1.86	2.73	4.59	التأكد من تحقيق هدف عملية الاتصال.	16
2.01	2.64	4.65	التحقق من نتيجة إجراء عملية الاتصال.	81
1.93	2.60	4.53	الحكم على نتيجة إجراء عملية الاتصال.	82
1.79	2.64	4.43	إجراء عملية تغذية راجعة لجميع الإجراءات.	83
2.03	2.63	4.66	التحقق من تنفيذ الملاحظات الناتجة عن التغذية الراجعة.	84

ويلاحظ من الجدول رقم (2) ما يلي:

- وجود فروق بين الأهمية والواقع على جميع الفقرات.
- تشير هذه الفروق إلى وجود حاجة حقيقية باعتبار أن الأداة طبقت على جميع المجتمع.
- يلاحظ أن الفروق كانت جميعها أكبر من (2).

وأن مجمل النتائج تشير إلى وضوح في أن هناك حاجة لوجود قواعد إدارية للاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين. تم استخدام اختبار (ت) للفروق لكل الأداة بين المتوسطات لكل الفقرات (باعتبار أن الدراسة غطت كل المجتمع) وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول (3):

الجدول (3): قيمة (t) لدلالة الفروق حسب الأهمية والواقع.

مستوى الدلالة	قيمة (t)	المتوسط الحسابي	القواعد
0.00	11.89	4.62	الأهمية
		2.60	الواقع

قيمة (t) = 11.89 ودرجات الحرية (99) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.00) إذ بلغ متوسط فقرات الأهمية (4.62) ومتوسط فقرات الواقع (2.60).

السؤال الثاني: ما القواعد الإدارية المناسبة للاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على الواقع والمبنيّة على نماذج اتصال مختارة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم بناء القواعد الإدارية بدراسة النماذج الخاصة بالاتصال الإداري، لاشتقاق القواعد الخاصة بالاتصال الإداري بناءً على نماذج الاتصال. ومن ثم اشتقاق فقرات تنتمي إلى القواعد الخاصة بالاتصال الإداري. ومن ثم تقييم الاستبانة الخاصة بقواعد الاتصال الإداري وتنقيح الاستبانة وتحكيمها من قبل المحكمين في الجامعات الأردنية. واستخراج الصّدق والثبات للأداة باستخدام كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمجالات الأداة، وللتأكد من صدق الأداة تم استخدام صدق المحتوى بعرضها على ثلاثة عشر محكماً من الأساتذة المختصين واعتمدت الباحثة موافقة المحكمين على محتوى كل فقرة من الفقرات بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً إلى صدق الفقرات. بعد ذلك تم توزيع الأداة على مجتمع الدراسة وذلك لمعرفة الواقع والأهمية للقواعد الخاصة بالاتصال الإداري. ثم تم استخدام الواقع والأهمية لفرز القواعد والفقرات الأساسية في الاتصال الإداري. تم بعد ذلك بناء الأداة بشكلها الأولي. وتم استخراج الصّدق العاملي للأداة (صدق البناء) وكانت النتيجة كما يأتي: استخراج معاملات التشبع والشروع لكل الفقرات.

الجدول (4): معاملات التشبع والشروع للقواعد والفقرات الخاصة بالاتصال الإداري.

الرقم	البند	القاعدة 1	القاعدة 2	القاعدة 3	القاعدة 4	القاعدة 5	القاعدة 6	القاعدة 7	القاعدة 8	القاعدة 9	القاعدة 10	القاعدة 11	القاعدة 12	القاعدة 13	القاعدة 14	القاعدة 15	القاعدة 16	الشروع
1	البند الأول	.589																.776
2	البند الثاني	.684																.719
3	البند الثالث	.776																.731
4	البند الرابع	.547																.735
5	البند الخامس	.648																.779
6	البند السادس	.683																.722
7	البند السابع	.773																.791
8	البند الثامن	.657																.780
9	البند التاسع	.609																.741
10	البند العاشر	.809																.777
11	البند الحادي عشر	.750																.808
12	البند الثاني عشر	.427																.768
13	البند الثالث عشر	.494																.779
14	البند الرابع عشر	.628																.813
15	البند الخامس عشر	.664																.781
16	البند السادس عشر	.656																.873
17	البند السابع عشر	.660																.825
18	البند الثامن عشر	.786																.810
19	البند التاسع عشر	.761																.795
20	البند العشرون	.706																.770

الرقم	البند	القاعدة 1	القاعدة 2	القاعدة 3	القاعدة 4	القاعدة 5	القاعدة 6	القاعدة 7	القاعدة 8	القاعدة 9	القاعدة 10	القاعدة 11	القاعدة 12	القاعدة 13	القاعدة 14	القاعدة 15	القاعدة 16	الشيوع
21	البند الحادي والعشرون			.652														.830
22	البند الثاني والعشرون			.770														.837
23	البند الثالث والعشرون			.694														.819
24	البند الرابع والعشرون			.731														.790
25	البند الخامس والعشرون			.766														.788
26	البند السادس والعشرون			.705														.783
27	البند السابع والعشرون				.583													.793
28	البند الثامن والعشرون				.652													.790
29	البند التاسع والعشرون				.722													.801
30	البند الثلاثون				.605													.811
31	البند الحادي والثلاثون					.552												.783
32	البند الثاني والثلاثون					.346												.767
33	البند الثالث والثلاثون					.620												.781
34	البند الرابع والثلاثون					.571												.780
35	البند الخامس والثلاثون					.667												.772
36	البند السادس والثلاثون					.595												.733
37	البند السابع والثلاثون					.609												.815
38	البند الثامن والثلاثون						.500											.761
39	البند التاسع والثلاثون							.724										.822
40	البند الأربعون								.764									.843
41	البند الحادي والأربعون									.575								.718
42	البند الثاني والأربعون							.651										.766

الرقم	البند	القاعدة 1	القاعدة 2	القاعدة 3	القاعدة 4	القاعدة 5	القاعدة 6	القاعدة 7	القاعدة 8	القاعدة 9	القاعدة 10	القاعدة 11	القاعدة 12	القاعدة 13	القاعدة 14	القاعدة 15	القاعدة 16	الشيوع
43	البند الثالث والاربعون							.681										.777
44	البند الرابع والاربعون							.723										.833
45	البند الخامس والاربعون							.620										.801
46	البند السادس والاربعون							.712										.812
47	البند السابع والاربعون							.738										.811
48	البند الثامن والاربعون							.623										.799
49	البند التاسع والاربعون							.704										.813
50	البند الخمسون							.617										.818
51	البند الحادي والخمسون							.517										.815
52	البند الثاني والخمسون							.563										.812
53	البند الثالث والخمسون							.622										.780
54	البند الرابع والخمسون							.654										.757
55	البند الخامس والخمسون							.571										.725
56	البند السادس والخمسون							.712										.813
57	البند السابع والخمسون							.418										.800
58	البند الثامن والخمسون						.736											.842
59	البند التاسع والخمسون						.814											.868
60	البند الستون						.677											.750
61	البند الحادي والستون					.892												.848
62	البند الثاني والستون					.849												.818
63	البند الثالث والستون					.828												.747
64	البند الرابع والستون					.829												.777

الرقم	البند	القاعدة 1	القاعدة 2	القاعدة 3	القاعدة 4	القاعدة 5	القاعدة 6	القاعدة 7	القاعدة 8	القاعدة 9	القاعدة 10	القاعدة 11	القاعدة 12	القاعدة 13	القاعدة 14	القاعدة 15	القاعدة 16	الشیوع
65	البند الخامس والستون												.575					.808
66	البند السادس والستون												.653					.847
67	البند السابع والستون												.776					.876
68	البند الثامن والستون												.566					.820
69	البند التاسع والستون													.354				.802
70	البند السبعون												.615					.767
71	البند الحادي والسبعون												.759					.809
72	البند الثاني والسبعون												.704					.803
73	البند الثالث والسبعون													.807				.831
74	البند الرابع والسبعون													.816				.811
75	البند الخامس والسبعون													.814				.844
76	البند السادس والسبعون													.608				.791
77	البند السابع والسبعون														.736			.797
78	البند الثامن والسبعون														.699			.835
79	البند التاسع والسبعون														.742			.827
80	البند الثمانون														.797			.802
81	البند الحادي والثمانون																.672	.840
82	البند الثاني والثمانون															.736		.821
83	البند الثالث والثمانون															.626		.787
84	البند الرابع والثمانون																.566	.769

وبناءً على دلالات الشیوع والتشیع والمؤشرات الإحصائية التي أشارت إلى ارتباط الفقرات في المجال وفي المقياس ككل تم التوصل لقواعد الاتصال الآتية:

الرقم	القاعدة
1	اختيار نمط اتصال ملائم لنقل المعلومات حسب (نوع المعلومة، طبيعة الرسالة، مصدر الرسالة، هدف الرسالة).
1	الإعداد المسبق للرسالة قبل إرسالها.
2	استخدام مفردات لغوية ملائمة.
3	توافر كافة الحقائق اللازمة.
4	تجنب تكرار الألفاظ في الرسالة.
5	الإيجاز مع عدم الإخلال بالمعنى.
6	استخدام جمل قصيرة.
7	اختيار قناة اتصال ملائمة.
8	تحقيق الهدف من الرسالة المتمثل في اقناع المستمعين.
9	الابتعاد عن الألفاظ الغامضة.
10	استخدام اللغة التي تتناسب مع متطلبات الموقف موضوع الاتصال.
2	التركيز على المعلومات الواضحة المقدمة بناء على عملية التخطيط المبنية على التحليل.
11	التعبير عن الفكر أثناء عملية الاتصال بوضوح.
12	مراعاة الفروق الفردية بين أطراف عملية الاتصال.
13	التعبير عن الفكرة المراد توصيلها بأقل الألفاظ الممكنة.
14	اختيار الوقت الملائم لإجراء عملية الاتصال.
15	إجراء عملية الاتصال في الوقت المحدد.
16	الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.
17	الحصول على التغذية الراجعة في الوقت المناسب.
18	التسلسل المنطقي في تقديم المعلومات.
19	إعداد الرسالة بصورة مختزلة تحقق الهدف.
20	اتصاف الرسالة بالشمولية.
3	توضيح شكل الاتصال الملائم لعملية الاتصال.
21	اختيار شكل الاتصال المناسب للموقف.
22	اختيار وسيلة اتصال ملائمة.
23	تحديد هدف الاتصال.
24	التركيز على أهمية الإدراك بالحواس.
25	العمل على تحويل الفكرة إلى رسالة بما يلائم الموقف.
26	الاهتمام بشكل الاتصال القائم على الإشارات.
4	الاهتمام بالطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على عقل آخر.
27	الاهتمام بكافة السلوكيات الصادرة عن المرسل والمستقبل.
28	الاهتمام بعناصر الاتصال الستة (المرسل، المستقبل، مصدر، قناة، هدف، مصدر ضوضاء)
29	الاهتمام بإرسال إشارات إضافية لتصحيح الخطأ.
30	الاهتمام بالمعنى الذي وصل للمستقبل.
5	فهم عملية الاتصال من خلال وضع عوامل ضابطة للعناصر الخاصة بعملية الاتصال.
31	التركيز على محتوى الرسالة.
32	الاهتمام بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات.
33	التركيز على مهارات الاتصال.
34	الانتباه إلى أن المعاني موجودة لدى الناس وليس في كلمات الرسالة.
35	تفسير الرسالة يعتمد على المرسل والمستقبل.
36	التأكيد على المعنى الملازم للرسالة.
37	التركيز على أن عملية الاتصال عملية متسلسلة.

6	الوعي بأهمية فن الإنصات من قبل المرسل والمستقبل لتحقيق الهدف.
38	الوعي بأن الاستماع يمثل عملية الاتصال.
39	ترميز الرسالة ثم تفسيرها ثم تحليلها.
40	عدم الاستحواذ على الاتصال كاملاً عن طريق الاهتمام بردة فعل المستقبل.
41	ضرورة الانتباه إلى ما يعبر عنه البعض بلغة الجسد.
7	الاهتمام بتحقيق الهدف من عملية الاتصال اعتماداً على عناصر الاتصال جميعها.
42	معرفة المرسل للرسالة معرفة تامة.
43	معرفة المستقبل للرسالة معرفة تامة.
44	معرفة الأثر الناتج عن الرسالة.
45	معرفة الرسالة بشكل جيد.
46	اختيار قناة الاتصال الملائمة.
47	التأكد من تحقق الهدف الأساسي للرسالة.
8	الاهتمام بالسياق الذي تتم فيه عملية الاتصال.
48	الاهتمام بالمكان الذي تتم فيه عملية الاتصال.
49	الاهتمام بعدد الأشخاص الذين سيتم معهم الاتصال.
50	الاهتمام بالظرف المحيط بعملية الاتصال.
51	مراعاة هدف الاتصال في إرسال الرسالة.
52	الاهتمام بالتغذية الراجعة لعملية الاتصال.
9	الاهتمام بتقليل المعوقات التي تعترض عملية الاتصال.
53	التأكد من وجود التخطيط الكافي لعملية الاتصال.
54	الاهتمام بمتابعة سير عملية الاتصال.
55	عدم تعالي المرسل على المستقبل.
56	مراعاة التوقيت المناسب لنقل الرسالة.
57	استعداد المرسل لتقبل آراء المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.
10	عملية الاتصال ذات أبعاد متشابهة.
58	التأكد من وجود أفراد في المدرسة يتقنون عملية الإرسال.
59	التأكد من وجود أفراد في المدرسة يتقنون عملية الاستقبال.
60	التأكد من إتمام عملية الاتصال بنجاح.
11	عملية الاتصال عملية تبادلية.
61	كل فرد يكون مرسل للرسالة تبعاً للدور الذي يقوم به.
62	كل فرد يكون مستقبل للرسالة تبعاً للدور الذي يقوم به.
63	استخدام أسلوب الحوار للوصول إلى الاستجابة المطلوبة.
64	يقدم المستقبل تغذية راجعة للمرسل في كل عملية اتصال.
12	عملية الاتصال تقوم على اختلاف وجهات النظر أو تشابهها.
65	تقبل اختلاف الأفراد في طريقة تفكيرهم عن طريقة تفكير المرسل.
66	مقدرة المرسل على معرفة الوضع القائم الذي تتم فيه عملية الاتصال.
67	مقدرة المرسل على السيطرة على الوضع القائم والتحكم به في الوقت المناسب.
68	استخدام أسلوب الإقناع لتقبل الاختلاف في الآراء.
13	تعتمد قوة عملية الاتصال على قوة المرسل.
69	قدرة المرسل على ابتكار حجة يقدمها على شكل قول للسامعين.
70	قدرة المرسل على عكس صورة إيجابية عن نفسه.
71	الاهتمام من قبل المرسل بتشجيع المستمعين على استقبال الرسالة.
72	قدرة المرسل على وضع المستمعين في الإطار العقلي الصحيح.
14	الاهتمام بفعالية عملية الاتصال اعتماداً على الدقة.

73	التأكد من نقل المعلومات دون تشويه.
74	الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أثناء عملية الاتصال.
75	الاهتمام بتقديم المعلومات بشكل كامل.
76	لمنع احتمال تفسير الرسالة بطريقة خاطئة يجب وجود ثقافة مشتركة.
15	الاهتمام بتقويم عملية الاتصال.
77	التأكد من وضوح الرسالة.
78	التأكد من وجود قاعدة مشتركة بين المرسل والمستقبل.
79	الحصول على تغذية راجعة بعد وصول الرسالة إلى المستقبل.
80	العمل على تحسين عملية الاتصال عن طريق تحقيق الدقة.
16	التأكد من تحقيق هدف عملية الاتصال.
81	التحقق من نتيجة إجراء عملية الاتصال.
82	الحكم على نتيجة إجراء عملية الاتصال.
83	إجراء عملية تغذية راجعة لجميع الإجراءات.
84	التحقق من تنفيذ الملاحظات الناتجة عن التغذية الراجعة.

الشكل رقم (1)

القواعد الإدارية المناسبة للاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على الواقع والمبنيّة على نماذج اتصال مختارة.

السؤال الثالث: ما إمكانية تفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على القواعد الإدارية المقترحة للاتصال الإداري المبنيّة على نماذج اتصال مختارة بناءً على رأي الخبراء؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على مرحلتين أساسيتين هما:

1- حكم الخبراء على أهمية القواعد وينودها بحيث تم احتساب النسبة المئوية لاستجابات الخبراء على كل القواعد والبنود وتم اعتماد نسبة 80% فما فوق لأغراض الأهمية عليها وقد حصلت جميع القواعد والبنود على هذه النسبة المئوية. كانت معاملات التشبع جميعها ذات أهمية باعتبار أنها كانت ذات قيم أكبر من (35.) وأدنى قيمة كانت (359.) فيما أعلاها تجاوز (80.) على حين كانت معاملات الشيعوع جميعها أعلى من (70.).

2- تم اعتبار التحليل العاملي الذي أجري على الأداة معامل صدق بناء (Construct Validity) لهذه الأداة وبناءً عليه تعد الأداة ذات صدق بنائي مقبول لأغراض الدراسة وعليه فيمكن اعتبار الأداة ذات إمكانية عالية للعمل بها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما تقدير الحاجة لوجود قواعد إدارية مناسبة للاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على نماذج اتصال مختارة من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين.

جاءت فاعلية الأداء للمديرين والمديرين المساعدين للواقع في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة عدا سبع فقرات جاءت بدرجة منخفضة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثرة عدد العاملين في المدرسة الواحدة، وقصر اليوم الدراسي واعتماد وكالة الغوث نظام الفترتين، ويعد كثرة الغياب من قبل العاملين عاملاً قوياً من عوامل عدم فاعلية الاتصال الإداري، إن غياب نظام الحوافز يؤدي إلى تقليل دافعية المدير لتحقيق الأداء الفعال الناتج عن الاتصال الفعال، ويعد انشغال المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بإنجاز الأعمال الورقية المطلوبة منهم سبباً في هذه النتيجة، والتي يمكن ربطها بطبيعة الاتصال الإداري مباشرة. إن اعتماد المدير في توصيل الرسائل على أفراد غير مؤهلين كالطلبة أو المعلم المتفرغ يؤدي إلى عدم الكفاية في توصيل الرسالة لبقيّة العاملين. ويعد عدم الاهتمام بالحثيث والمتابعة الدورية من إدارة وكالة الغوث لهذه الجوانب في عمل المدير سبباً رئيسياً في قلة ممارستهم وتطبيقهم لهذه القواعد. كما أن قلة معرفة المديرين باستخدام وتوظيف التكنولوجيا في الاتصال الإداري جعلتهم غير قادرين على تحقيق اتصال فعال ينتج عنه أداء فعال. إن غياب عامل العدالة في التقييم المعتمد للمديرين سبباً من أسباب ابتعادهم عن تطبيق وتوظيف قواعد الاتصال الإداري في مدارسهم والتي تساعد في تحقيق الأداء الفعال لهم إذ تتشابه

نتيجة التقييم للكثير من المديرين على اختلاف فاعلية أدائهم في مدارسهم. تبين من إجابة المديرين والمديرات عن استبانة الدراسة أن هناك حاجة كبيرة للقواعد وأن لها دوراً رئيسياً في تفعيل الأداء للمديرين، فهم يشعرون بأهمية هذه القواعد والفقرات المرتبطة بها ودورها في تنظيم العمل الإداري وتيسيره وتسريع إنجازه، كما أن لها دوراً كبيراً في توفير الوقت والجهد على المديرين والعاملين في المنظمات التعليمية التي توظفها بطريقة علمية صحيحة. كما يتضح أن هناك أعمالاً إدارية لم يتم إجراؤها بالشكل المناسب أدت إلى تقييم أهمية القواعد والفقرات المرتبطة بها بشكل مرتفع. وقد تعزى هذه النتيجة إلى معرفة المديرين والمديرين المساعدين لقواعد الاتصال الإداري اللازمة لتفعيل الأداء بشكل نظري كبير، ولكنهم غير قادرين على تطبيقها بطريقة عملية في ميدان العمل، كما تعزى هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتعميقها والاعتماد عليها باعتبار أن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتمييزها. كما أن المديرين يمارسون القيادة التي تركز على الجانب الإنساني والنظام التربوي يؤكد على ممارسته وخطط التطوير التربوي التي توليها الأجهزة التربوية المعنية جل الاهتمام وتعطيها الأولوية عن غيرها، وكذلك خطة الإصلاح والتغيير التي أعلنتها رئاسة وكالة الغوث الدولية في الأردن في المناطق الأربع وربما يعزى ذلك إلى فلسفة الدولة المضيفة وهي المملكة الأردنية الهاشمية مما جعل المديرين يؤمنون بأهمية قواعد الاتصال والإقرار بدورها في تفعيل الأداء الإداري. كما أن الاتصال الإداري والقواعد الخاصة به تعد شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي ضرورية لصنع القرار الفعال، كما أنها الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات ولها دور أساسي في تنفيذها. ولهذه القواعد دور في ضمان تحقيق الأداء الفعال على المستويات كافة، وبأعلى معايير الجودة، وينتج عنها تحقيق للأهداف التنظيمية المختلفة والتي بدورها تشير إلى تحقق الفعالية العالية في الأداء الإداري.

جاءت نتيجة هذا السؤال تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين واقع الأداء الإداري المستند على الاتصال وبين أهمية الأداء الإداري المستند على الاتصال المبني على نماذج اتصال مختارة من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين ولصالح الأهمية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإعداد والتأهيل لمديري المدارس يعد غير كافٍ لممارسة العمل الإداري إذ يتم تعيين المديرين بناءً على دورة تدريبية في الإدارة المدرسية بغض النظر عن التخصص الأساسي، كما أن تشكيل المدير لزمرة من المعلمين والموظفين التي تلتنف حوله وتساعد في إنجاز الأعمال المدرسية وتحقيق المطلوب منه من أوراق يتم متابعتها عند تقييم المدير نهاية العام تجعله يبتعد عن ممارسة قواعد الاتصال الفعال لتحقيق أداء فعال. تبين من نتائج الدراسة أيضاً أهمية قواعد الاتصال الإداري ودورها في تفعيل الأداء الإداري، ويتضح ذلك من خلال الحديث عن الفروق التي ظهرت بين المتوسط الحسابي للقواعد والفقرات بين الأهمية والواقع للقواعد والفقرات الخاصة بالاتصال الإداري، ومن خلال ذلك يتبين ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية وورش عمل تطبيقية لتمكين المديرين من تطبيق هذه القواعد التي أبدوا من خلال وجهة نظرهم أهميتها ودورها في تفعيل الأداء الإداري. تشابهت الدراسة مع دراسة كل من تيسكا (Teska, 2003) في تناولها موضوع أساليب واستراتيجيات الاتصال، كما تشابهت مع دراسة تابور (Tabor, 2000) في تناول موضوع أنماط الاتصال الإداري، وتشابهت مع دراسة (النديم، 2014) في تناولها تحديد درجة ممارسة الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي، وتشابهت مع دراسة (الجعافرة، 2015) في تناول موضوع فاعلية الأداء، واختلفت هذه الدراسة مع بقية الدراسات في مجتمع الدراسة وبأنها أتمت عملية المسح بتطوير قواعد يمكن الاستعانة بها من قبل الإداري لتفعيل الأداء، كما تميزت عن كافة الدراسات بالربط بين موضوع الاتصال وفاعلية الأداء.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤالين الثاني والثالث:

والمتلقان بالقواعد الإدارية المناسبة للاتصال الإداري لتفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على الواقع والمبني على نماذج اتصال مختارة.

وبإمكانية تفعيل أداء المديرين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن بناءً على القواعد الإدارية المقترحة للاتصال الإداري المبني على نماذج اتصال مختارة بناءً على رأي الخبراء. (تمت مناقشة السؤالين الثاني والثالث معاً لارتباطهما من حيث الإجراء). للإجابة عن هذين السؤالين فقد تمت دراسة الأدب النظري المتصل بموضوع الاتصال الإداري، ودراسة العديد من الدراسات الحديثة مثل دراسة كيفين (Kevin, 2006) و(دراسة العتيبي، 2014) في مجال الاتصال الإداري، وتعرف بناء الأدوات إلى أن تم بناء الأداة بصورتها الأولية والمكونة من سبعة عشر مجالاً و(94) فقرة، وبعد ذلك تم عرض الأداة على المحكمين، والخبراء، والمختصين بالإدارة التربوية في الجامعات الأردنية للاستئناس برأيهم وملاحظاتهم، والذين قاموا بدورهم بإجراء التعديلات الضرورية على الأداة، وبعد الأخذ بملاحظاتهم تم إعداد الأداة بصورتها النهائية والتي تكونت من ستة عشر مجالاً و(84) فقرة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (307) فرداً، وذلك للتأكد من صدق الأداة وأشارت النتائج إلى أن الأداة تتميز بصدق عالٍ.

اشتملت الأداة على قواعد مقترحة بناءً على نماذج اتصال مختارة وبلغ عدد القواعد ست عشرة قاعدة، وتتضمن كل قاعدة عددًا من الفقرات وبلغ عدد الفقرات (84) فقرة مرتبطة بالقواعد الخاصة بالاتصال الإداري. ويمكن استخدام هذه القواعد بشكل ملائم للعمل إذ يستطيع المديرون توظيفها في أعمالهم من خلال تعرف طريقة استخدامها ومعرفة محتوى كل قاعدة من القواعد الخاصة بالاتصال الإداري والفقرات التابعة لها من أجل العمل على تحسين إنجاز الأعمال وتنفيذها وتحقيق أهدافها في الوقت المناسب، فهذه القواعد المقترحة قابلة للاستخدام من قبل المديرين الذين يحرصون على تفعيل أدائهم وتحسينه، كما أنها تهدف إلى تنظيم العمل وتسييره بطريقة منظمة ضمن خطوات واضحة، وهذه القواعد لا تستخدم جميعها في الوقت نفسه، إذ يستطيع المدير أن يستخدمها بأوقات مختلفة، ويستخدم بعضها في وقت والبعض الآخر في وقت آخر، وللتوضيح فإن المدير يستطيع استخدامها بطريقة متسلسلة أو غير متسلسلة فهي تتصف بالمرونة، القواعد الستة عشر تعد منظمات للعمل الإداري. وقد تحقق للأداة الصدق المنطقي والصدق البنائي، وتم عرض الأداة على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة والمناهج وأصول التربية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، كما تم التأكد من الاتساق الداخلي لمجالات الأداة، ويعد تطبيقها على مجتمع الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى تمتع الأداة بخصائص (الصدق والثبات) العالين وإلى وجود ارتباط قوي بين فقرات الأداة والمجال الذي تنتمي إليه.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات:
- أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بواقع الأداء الإداري إلى أن فاعلية الأداء للمديرين والمديرين المساعدين للواقع في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة وذلك أن ممارستهم لقواعد الاتصال الإداري وفقراتها جاءت بدرجة متوسطة وعليه يوصى بتعميم نتائج الدراسة على جميع إدارات المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن لتكوين فكرة واضحة عن قواعد الاتصال الإداري اللازمة لتفعيل الأداء.
- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بأهمية الأداء الإداري أن فاعلية الأداء للمديرين والمديرين المساعدين من ناحية الأهمية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن كانت بدرجة مرتفعة وعليه فإن الدراسة توصي بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن تهتم في توضيح دور قواعد الاتصال الإداري في تفعيل أداء المديرين.
- أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية بين واقع الأداء الإداري المستند على الاتصال وبين أهمية الأداء الإداري المستند على الاتصال المبني على نماذج اتصال مختارة وكانت النتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأهمية عدا ست فقرات جاءت لصالح الواقع، وتظهر حاجة المديرين لمثل هذه القواعد لتنظيم عملهم وزيادة فعاليته لذا توصي الدراسة بتنظيم برامج خاصة تعمل على رفع فعالية الأداء لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن وتهتم بسد النقص وتلبية حاجاتهم بتوظيف هذه القواعد.
- يعد ما تحقق للقواعد من دلالات ثبات وصدق وفاعلية الفقرات كافيًا للدلالة على ملاءمتها ليتم توظيفها من قبل المديرين والمديرين المساعدين وكذلك من قبل الإدارات العليا في كافة المنظمات، فإنه يمكن تعميم الأداة على كافة المديرين والمديرين المساعدين والإدارات كافة لتفعيل الأداء الإداري.

المراجع

- أبو أصعب، ص. (1999) الاتصال الجماهيري، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص 107 - 108.
- أبو أصعب، ص. (2004) العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2 عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص 67.
- أبو حيانة، م. (2006) نموذج مقترح للرقابة الإدارية لوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أخوارشيدة، ع. (2006) المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 79.
- أسعد، و. (2005) الإدارة المدرسية، ط1 عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. ص 19 - 22.
- باناعمة، ف. (2005) ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة

- المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الربابعة، إ. (1996) نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقتهم مع المعلمين في محافظة عجلون، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الجعافرة، ع. (2015) فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم، مجلة دراسات، المجلد (42)، العلوم التربوية (1)، 139-155.
- صالح، أ. (2003) المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومدرسيهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- عابش، أ. (2005) المهام القيادية لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث الدولية في الأردن كما يمارسها المديرون أنفسهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العبيدي، غ. والجبوري، ر. (1980) أساسيات القياس والتقويم في التربية والتعليم، الرياض: دار العلوم. ص 23.
- العتيبي، ص. (2014) درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- العلاق، ب. (2009) الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 20.
- عيسى، س. (2008) دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قوي، ب. (2000) الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري، دراسة استطلاعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- اللغاني، أ. والجمال، ع. (2003) المصطلحات التربوية، ط 1 عمان: عالم الكتب للنشر والتوزيع. ص 34.
- النديم، ر. (2014) الاتصال الإداري وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نصر الله، ع. (2001) مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص 110 - 111.
- النعيمي، ص. (2008) الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 18 - 23.
- نوفل، م. (2006) عادات العقل الشائعة لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، مجلة المعلم/ الطالب، العددان (1، 2)، ص 38 - 39
- Bennis, M. (2002). Effective leadership communication: selected leadership readings retrieved may 17,2004 from <http://www.nw link.com /dons / leader com.html>.
- Feldman, J. (1985). Effective Schools. The Elementary School Journal, 83(4) pp. 427-452.
- Herbest, J. D. (2003) organizational servant leadership and its Relationship to secondary school Effectiveness Dissertation Abstracts International, AAT 3110574.
- Kevin, Jon (2006). Effective Teacher Communication Skills and Teacher Quality. Ph.D. Dissertation the Ohio state University.
- Price, Anne. (2004). Improving School Effectiveness. British Educational Research Journal, Des, 2004, Vol. 30 Issue 6, P858-859.
- Tabor, P.S. (2000). "Conflict Management Interpersonal Communication Style of the Elementary Principal" Dissertation Abstracts International – A 62/09.P.29-46.
- Teska, J. (2003). The Superintendence: Effective Leadership Through Communication. Dissertation Abstracts International (A), 64,1488.
- Webb, Ronald. (1974). Organization Effectiveness. Administrative Science Quarterly, (7) 4. P.22

Proposed Educational Administrative Rules to the Principals Performance at UNRWA According to Selected Communication Models

*Nisreen A. Aziz Abu Hindi, Anmar M. Kaylani**

ABSTRACT

This study aimed at proposing administrative rules for the Principals Performance at UNRWA School in Jordan. The population of the study consisted of all principals in UNRWA school in Jordan and there assistants in the academic Year (2014/2015). The number of the study population was (307).

To achieve the goals of the study data were collected from relevance literature, and previous studies. Special instrument was build and validated by using content validity then revised and became finalized composed of sixteen rules includes (84) items. After that Cronbach Alpha used to test the reliability of the instrument.

Means, standard deviations and factor analysis were use to analysie the data.

The results showed that:

The status quo of the administrative rules for activating the Principals Performance at UNRWA School in Jordan was moderate.

All the rules items of the UNRWA Principals schools in Jordan were moderate too, except seven items were very low.

The importance of all the administrative rules activating the Principals Performance was in high degree and its items too.

There were significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between all items in favor of the importance of activating the Principals Performance but six items.

The administrative rules necessary to activate the Performance of school Principals in UNRWA in Jordan were of great importance from the Point of view of experts.

According to the results administrative rules for communication were Presented depending upon the status Quo and the importance.

Keywords: Administrative Rules, Administrative Communication, Effectives Performance, UNRWA, Communication Models.

* UNRWA, Jordan; and The University of Jordan. Received on 22/12/2015 and Accepted for Publication on 16/3/2016.