

## درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين

د. نافد سليمان العجب

جامعة الأقصى - غزة - فلسطين



Abstract :

Degree of commitment of managers of UNRWA schools in Rafah criteria for successful communication from the perspective of teachers

The study aimed to identify the degree of commitment of managers of UNRWA schools in Rafah standards to communicate educational successful from the standpoint of teachers, the researcher used the descriptive method of analysis, and the scale of preparation on the standards of communication successful, the study sample consisted of (179) teachers from UNRWA schools in Rafah was to ensure the veracity of resolution and stability, where total reliability coefficient a (0.961), and after analyzing the questionnaire, the researcher on the results of several most important: there is no statistically significant differences in estimating the degree of commitment of managers of UNRWA schools in Rafah standards communicate the successful from the perspective of teachers attributable to the sex variable (teachers - parameters), years of experience, and grade (elementary, preparatory), and sex of the school (school boys, school girls, a joint school).

ملخص

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل التربوي الناجح من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومقياس من إعدادة حول معايير التواصل الناجح، وتكونت عينة الدراسة من (179) معلماً ومعلمة من مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، حيث بلغ معامل الثبات لها (0.961)، وبعد تحليل الاستبانة توصل الباحث إلى نتائج عديدة أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ( معلمين - معلمات)، سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية (ابتدائي، إعدادي)، و جنس المدرسة (مدرسة ذكور، مدرسة إناث، مدرسة مشتركة).

## المقدمة

إن من السنن الاجتماعية التي تقوم عليها حياة الناس سنة الاتصال والتواصل، حيث أن الإنسان لا يمكنه أن يعيش وحده دون أن يتواصل مع الآخرين، لأن متطلبات الحياة كثيرة ومتنوعة ومعقدة، لا يقوى الفرد وحده على أن يقوم بها، لذا يحتاج لمساعدة الآخرين، وهذا يستلزم التواصل معهم بكل أنواع التواصل، كذلك فإن من طبع الإنسان أن يميل للتواصل مع الآخرين استئناساً بهم وخروجاً من وحشة التفرد.

"ويعتبر التواصل في حياة الإنسان كالهواء والماء لان الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعتمد وجوده على درجة قدرته على التواصل مع نفسه، ومع بيئته ومع الآخرين" (حنون، 2009، 2)، ويمثل الاتصال روح الحياة البشرية وعمودها الفقري، وسر نشوء المجتمعات وقيام الحضارات الإنسانية، وقد قرر القرآن هذه الحقيقة بقول الله تعالى " يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ " (الحجرات، 13).

ومن الأدوات والوسائل العظمى التي يتمتع بها الإنسان أداة اللغة، والتي تمثل وسيلة التواصل الرئيسة في علاقات الناس بعضهم ببعض، حيث يتفاهم الناس عن طريقها، إضافة إلى هذه اللغة فإنهم يمتلكون اللغة الرمزية (غير اللفظية)، من خلال إيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم، وإشارات اليد، والرموز المرسومة وغيرها.

وتزداد أهمية الاتصالات كلما زادت أهمية الميدان الذي تحدث فيه، والهدف الذي تجرى من أجله، ومن هنا ندرك أهمية الاتصالات في العملية التربوية، والتي تمثل بحق جوهر العمل الإنساني لأنها تستهدف صياغة الفرد وإعداده لتحمل المسؤوليات في بناء المجتمع.

ومن أهداف التواصل البشري التأثير المتبادل بين طرفي التواصل، بغية تغيير السلوك أو تعديله أو تعزيزه، وهذا ما يمكن تسميته بالتواصل التربوي، وأكثر ما يظهر هذا التواصل داخل المؤسسات التربوية التي يعتبر ذلك من أهم أهدافها، ومن هنا كان لزاماً توفير الأجواء الصحية لنجاح هذا التواصل على مختلف الصعد التربوية (بين المدير والمعلمين، بين المعلمين أنفسهم، بين المعلمين والطلاب، بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء أمور الطلاب، بين المدير والمستويات الإدارية العليا).

ويعد التواصل بين المدير والمعلمين من أهم وأخطر صور التواصل التربوي السابقة، لأن العملية التربوية يتوقف نجاحها على نجاح التواصل بينهما، فإن شاع التوافق بينهما وانتشر التفاهم انعكس ذلك على أداء المعلمين في تعاملهم مع الطلاب انعكاساً إيجابياً، وساهم في بناء أجواء إيجابية بين الطلاب أنفسهم، ومن شأن ذلك رفع المستوى التحصيلي لهم، وتغيير سلوكهم إلى الأفضل.

ونظراً لتعدد الجهات المسؤولة عن العملية التعليمية في قطاع غزة، فهناك المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث، والمدارس الخاصة، ولكل جهة فلسفتها في إدارة العملية التعليمية ضمن الإطار العام الذي تقرره وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وخاصة في جانب المنهاج المقرر، ولذا يمكن رؤية صور عديدة للتواصل التربوي، وبحكم عمل الباحث كمدير مساعد في مدارس وكالة الغوث الدولية بمدينة رفح، فقد اختار موضوع الدراسة الذي يهدف إلى معرفة درجة التزام مدراء مدارس الأونروا بمدينة رفح بمعايير التواصل التربوي الناجح من وجهة نظر المعلمين، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تضمنت أربعة مجالات لتحديد معايير التواصل الناجح وهي (شخصية المدير المرسل، علاقة المدير بالمعلمين، وسائل الاتصال وقنواته، الرسالة او محتوى اتصال المدير)، وذلك من أجل الوقوف على واقع هذا الاتصال في مؤسسة وكالة الغوث، ومعرفة نقاط الضعف والقوة، ومن ثم طرح تصور لعملة التواصل الناجح بين المدير والمعلمين بما يساعد في تطوير وتحسين العملية التعليمية/التعليمية.

**مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:** تناولت هذه الدراسة موضوع التواصل الفعال بين مديري المدارس والمعلمين الذين يعملون معهم، ولذا تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة التزام مديري مدارس الأونروا بمدينة رفح بمعايير الاتصال التربوي الناجح من وجهة نظر المعلمين؟

وتتطلب الإجابة على هذا التساؤل الرئيس، الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أهمية ودور التواصل التربوي في نجاح العملية التعليمية في مدارس وكالة الغوث الدولية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير الجنس (معلمين ومعلمات).
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوكالة.
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي - إعدادي).
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير جنس المدرسة (ذكور - إناث - مشتركة).

6- ما التصور العملي لتحسين التواصل التربوي بين مديري مدارس وكالة الغوث و معلميهم؟

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة للتوصل إلى معايير التواصل الناجح بين مديري مدارس وكالة الغوث و المعلمين من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- بيان أهمية ودور التواصل التربوي في نجاح العملية التعليمية في مدارس وكالة الغوث الدولية.
- 2- التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغيرات (الجنس (معلمين ومعلمات)-سنوات الخدمة في الوكالة -المرحلة الدراسية- جنس المدرسة).
- 3- اقتراح تصور عملي لتحسين التواصل التربوي بين مديري مدارس وكالة الغوث و معلميهم.

**فرضيات الدراسة:** تتمثل فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير الجنس (معلمين ومعلمات).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوكالة .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي-إعدادي).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمعايير التواصل الناجح عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى لمتغير جنس المدرسة (ذكور -إناث- مشتركة).

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- 1- التوصل إلى معايير التواصل الناجح بين مديري مدارس وكالة الغوث و المعلمين، مما سينعكس إيجابياً على تحسين العملية التعليمية/التعلمية
- 2- ستوفر هذه الدراسة للمشرفين على العملية التعليمية في وكالة الغوث أو الحكومة أو المدارس الخاصة؛ تصورات عملية تساعد على توفير أجواء أفضل للتواصل بين المديرين والمعلمين.
- 3- المساعدة في عملية تقييم أداء المديرين في المدارس.
- 4- إثراء الأدب التربوي في موضوع التواصل بما سيخدم الباحثين في هذا المجال.
- 5- فتح الباب لدراسات مستقبلية حول مهارات التواصل التربوي في مدارس الحكومة والمدارس الخاصة ومؤسسات التعليم المختلفة.

**منهج الدراسة:** اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها وربطها بالواقع الاجتماعي الذي يوجد فيه الإنسان مع ربط نتائجها بنتائج ما توصلت إليه الدراسات الأخرى ( أبو هين، 2001، 138)، للتعرف على واقع التواصل بين مديري مدارس وكالة الغوث والمعلمين، ومن ثم تقييم هذا التواصل، والخروج من هذه الدراسة بتوصيات عملية لتحسين هذا التواصل.

**أداة الدراسة:**

ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد استبانة حول معايير التواصل الناجح بين مديري المدارس والمعلمين، تكونت من (42) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: شخصية المدير المرسل، وعلاقة المدير بالمعلمين، ووسائل التواصل وقنواته، والرسالة أو محتوى اتصال المدير.

وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من معلمي مدارس وكالة الغوث والبالغ عددهم (200) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي للعينة والبالغ عددهم (1100) أي بنسبة 18%، حيث استجاب منهم (179) معلماً ومعلمة (95 معلمة، 84 معلم) أي بنسبة (89.5%) (مكتب التعليم بوكالة الغوث-محافظة رفح).

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام: اختبار (ت)، اختبار التباين الأحادي- التجزئة النصفية ومعامل الفا كرونباخ- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتب والانحراف المعياري.

**حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: وهو معايير التواصل التربوي بين مديري مدارس وكالة الغوث والمعلمين.

الحد المؤسسي: مدارس وكالة الغوث في محافظة رفح.

الحد الزمني: العام الدراسي 2010-2011 الفصل الثاني.

**مصطلحات الدراسة:** تضم هذه الدراسة عدداً من المصطلحات التربوية كما يلي:

**التواصل التربوي:** هو "العملية المستمرة، التي يتم فيها تبادل الخبرات أو التوجيهات أو المعلومات أو الآراء... بين طرفين أو أكثر داخل المدرسة، عبر رسائل لفظية أو غير لفظية، تؤدي إلى إحداث علاقة تفاعل وتفاهم ومشاركة حية، بحيث يتم التأثير على أنماط السلوك أو الأداء، بغرض المساعدة في تحقيق أهداف المدرسة التربوية". (الدعس، 2009، 66).

**ويعرف الباحث التواصل التربوي إجرائياً:** بأنه العملية التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بتبادل الخبرات والتوجيهات مع المعلمين العاملين معه، ويتوقف نجاحها على مجموعة من المعايير التي تتعلق بأربعة مجالات هي: شخصية المدير، علاقته بالمعلمين، وسائل التواصل المستخدمة، محتوى التواصل.

**الاتصال التربوي:** ذكر "عابدين": " أن الاتصال وظيفة أو مهمة رئيسية من مهام مدير المدرسة، وهو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو مجموعة أشخاص، وإحاطتهم علماً بها، وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة" (عابدين، 2001، 179)، وعرفه "ديسلر"

بأنه " إطلاق المعلومات وإصابة الهدف " (ديسلر، 2004، 1)، ولذا فإن الجزء الصعب في عملية الاتصال هو ضمان أن رسالتك قد أصابت هدفها وتم فهمها والاستجابة لها .

ويمكن التفريق بين الاتصال والتواصل على اعتبار أن التواصل هو عملية اتصال دائمة ومستمرة وتأخذ العلاقة الإنسانية بين المتواصلين في الاعتبار بحيث يعمل هذا الاتصال على تعميق هذه العلاقة وتنقيتها من عوامل الضعف، أما الاتصال يعني توجيه رسالة من طرف لآخر دون تلقي أي رد عليها، كما هو الحال في المحاضرات أو خطب الأئمة للمصلين، أو خطب الرؤساء للجماهير ، بينما التواصل يعني الرد على المحاضرين والأئمة والرؤساء.

**مدارس وكالة الغوث برفح :** وهي المدارس التي تشرف عليها منظمة وكالة الغوث الدولية في محافظة رفح، والبالغ عددها 41 مدرسة مابين مدارس ذكور ومدارس إناث (ابتدائي وإعدادي)، ومدارس مشتركة (ابتدائي).

### الدراسات السابقة

(حنون، 2009) نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها قام الباحث باستخدام استبانتين ، الأولى لقياس نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، والثانية لقياس الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: أنموذج بائع الأزهار<sup>(1)</sup> هو أفضل النماذج ، وبلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي (4.06 ) (وبنسبة عالية (81.2%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq (\alpha)$  في نماذج التواصل والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والتخصص وعدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية، في حين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نموذجي بائع الأزهار والساحر تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ونماذج التواصل عند مستوى  $0.05 \geq (\alpha)$  .

<sup>1</sup> هذا النموذج التواصلية يلبي حاجات المعلمين والمعلمين ويقف عند تلك الحاجات بشكل فيه احترام لشخص المعلم ولشخصية المعلمة، وكما أن هذا الأنموذج يهتم بالمناخ التنظيمي المؤسسي بشكل ايجابي يبعث على الراحة في نفوس المعلمين والمعلمات، ويوفر لهم البيئة المدرسية الملائمة لمزاولة عملهم بشكل مريح حيث أن المدير أو المديرية يسعون ضمن هذا الأنموذج إلى تقديم وعرض أفضل ما عندهم من جهد وأنشطة تتوافق ورغبات المعلمين أو المعلمات ضمن حدود القوانين المدرسية المعمول بها في وكالة الغوث، وكما وينظر إلى الأمور بعين التفاؤل (حنون، 2009، 121).

(الدعس، 2009): معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات عملية الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبيانين للكشف عن هذه المعوقات من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واشتمل على خمسة مجالات هي كالتالي: المعوقات المتعلقة ب: مدير/ة المدرسة، المعلمين والمعلمات، الرسالة الاتصالية التواصلية، وسيلة الاتصال والتواصل، البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية.

وتوصل الباحث إلى أن أهم المعوقات هي المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل والخدمة للمديرين والمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى جنس المعلمين، والمرحلة التعليمية ونوع المهنة (مدير-معلم).

وأوصى الباحث بالاهتمام بالبيئة الاتصالية وتدريب المديرين والمعلمين على آلية الاتصال الفعال.

(الفرا، 2008): تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة للتعرف على درجة تطور الاتصال الإداري، حيث توصل إلى نتائج أهمها: درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ضعيفة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين حسب الجنس أو المؤهل العلمي أو مدة الخدمة، وأوصى الباحث بتبني وزارة التعليم الفلسطينية لمشروع الإدارة الإلكترونية.

(طيش، 2008): دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبق استبانة ومقابلات مع عينة البحث، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم بشكل كبير في سرعة أداء المهام واتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بنشر الوعي التقني للاتصالات بين العاملين في الوزارة، والعمل على إنشاء حكومة إلكترونية.

(الكبيسي، 2007) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر.

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر ، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية بلغ عدد أفرادها ( 230 ) معلماً ومعلمة موزعين على جميع المدارس الثانوية في دولة قطر .وقد تم بناء استبانتين أحدهما لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال والأخرى لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر ، وتم التحقق من صدق المحتوى للأداتين ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات الاتصال كانت مرتفعة . إذ جاءت ثلاثة مجالات بمستوى مرتفع فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47).

( الصغير، 2003 ) بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

هدفت دراسة الصغير إلى تطوير بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد، (وبلغ عددهم 198 ) مديراً ومديرة ، موزعين على ست مديريات . وقد تكونت عينة الدراسة من ( 102 ) مديراً / 2003. ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة للعام الدراسي 2002 .

واستخدمت في هذه الدراسة استبانة الاحتياجات التدريبية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة أبدوا احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة جداً في ( 33 ) فقرة بنسبة (62.2%) ضمن مجالى الأداة، وأبدى مديرو المدارس الثانوية احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة ( في 20 ) فقرة بنسبة ( 37.8 % ) ضمن مجالى الأداة . ودلت خلاصة الدراسة على أن الاحتياجات التدريبية تكمن في مجالى الأداة ( مجال الاتصال اللفظي ومجال الاتصال غير اللفظي).

(الحوراني، 2003) : مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية .

هدفت للتعرف على مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 385 ) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريات تربية محافظة إربد الست . وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وقد تم تطوير البيانات ثم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس وجود فرق ذي دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

(صادق والدرويش والعماري، 2002) : الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر ، وقد استخدم الباحثون لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق استبانتيين، استبانة للرضا عن الاتصال والأخرى للرضا عن العمل، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توافر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، ووجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، وكان من توصيات هذه الدراسة:

ضرورة اهتمام الهيئة الإدارية بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدرسة، وأن يكون لكل مدير فلسفة واضحة للاتصال مستمدة من فلسفة الاتصال للنظام التربوي، تركز على حق العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لتسهيل أعمالهم.

(خليل: 2001) الاتصال الإداري في مجال التعليم بجمهورية مصر العربية - دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري في مجال التعليم العام بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على أبرز العوامل التي تعوق ممارسته بدرجة عالية من الكفاءة.

وتقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث أعد الباحث استبياناً مكوناً من ستة محاور رئيسة تدور حول الاتصال الإداري من حيث ( الاتجاهات - أنواع الاتصال الإداري - الأدوات - المهارات - المعوقات - الخصائص).

وتوصل الباحث إلى نتائج أهمها : انخفاض مستوى إتقان الكثير من مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في مجال الإدارة.

(الفارسي، 2001): تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وصمم الباحث استبانته اشتملت على أربعة أنماط هي: الاتصال الكتابي والشفهي وغير

اللفظي والاتصال بناء على الاتجاه (الطرق)، وتوصل الباحث إلى نتائج من أهمها: أن المديرين يمارسون عدة أنماط للاتصال الإداري وأكثرها الاتصال الشفهي، وأوصى باستخدام أنماط متطورة من الاتصال الإداري كالحاسوب، وتدريب المديرين ورفع كفاية الاتصال لديهم.

(الأسمر، 2000): مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، وصممت الباحثة استبانته اشتملت على أربع مجالات هي مهارة الكتابة ومهارة القراءة ومهارة الاستماع ومهارة التحدث، وتوصلت الدراسة إلى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد بدرجة كبيرة، وأوصت الباحثة بإقامة دورات ومشاغل تربوية ودراسات مشاهمة لتطوير مهارات التواصل لدى المديرين.

(الخوالدة، 2000) : معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة.

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش بالأردن مع المعلمين وأولياء الأمور وكذلك الطلبة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة المعوقات من خلال تطبيق استبانته وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها : ضيق وقت المدير، وكثرة أعماله وانشغاله ، و ضعف مهارات المعلمين في التواصل، شعور المعلمين بأن أولياء الأمور يتدخلون في شؤونهم.

(رويس وهويلي 1990 Reyes & Hoyle) : رضا المعلمين عن تواصل المدير معهم.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى رضا المعلمين عن التواصل الذي يقوم به المدير اتجاههم.

تم توزيع استبانته على ( 600 ) معلم، وتم اختيارهم من ( 20 ) مدرسة ، وتم اختيار المدارس بشكل عشوائي ، وتم تعبئة ( 560 ) استبانته خضعت جميعها للتحليل الإحصائي ، ونهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتشير نتائج هذا البحث إلى : اختلاف درجة رضا المعلمين عن التواصل الذي يقوم به المدير باختلاف العمر والجنس ، وكذلك يختلف الدور الذي يقوم به المدير باختلاف العمر والجنس.

-تزيد سنوات خدمة التدريس لكلا الجنسين من مدى تقبل المعلمين للتواصل الذي يقوم به المدير.

-تزيد درجة التعليم الأكاديمي من مدى تقبل المعلمين للتواصل الذي يقوم به المدير.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تحليل الباحث للدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية وجد الباحث أن هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. تدور جميع هذه الدراسات حول موضوع الاتصال الذي يحدث في المؤسسات التعليمية، وإن كان من زوايا متنوعة (المعوقات - المهارات - الرضا الوظيفي - النماذج - الاتصال الإلكتروني).
  2. استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.
  3. اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر وأنثى)، ومتغير الخبرة (سنوات الخدمة)، ما عدا دراسة الحوراني التي أثبتت وجود فروق لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة رويس وهويلي التي أثبتت وجود اختلاف في درجة رضا المعلمين عن التواصل الذي يقوم به المدير يعزى إلى متغير الجنس والخدمة (الخبرة).
- وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أو بعضها في النقاط التالية:

1. تركزت هذه الدراسة على التواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بينما ركزت جميع الدراسات السابقة على الاتصال الإداري ما عدا دراسة الدعس حول معوقات الاتصال والتواصل، ودراسة رويس وهويلي عن رضا المعلمين عن تواصل المدير معهم.
2. ركزت هذه الدراسة على مدى التزام المديرين بمعايير التواصل الفعال من وجهة نظر المعلمين، بينما ركزت الدراسات المشابهة كدراسة الكبيسي والحوراني والأسمر على مدى توفر مهارات الاتصال لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، والالتزام يشير بالضرورة إلى التطبيق العملي بينما توافر المهارات يشير إلى المعرفة النظرية بشكل أكبر من التطبيق.
3. تناولت هذه الدراسة التواصل التربوي في مدارس وكالة الغوث بمحافظة رفح-قطاع غزة، ولم تتناول أي دراسة سابقة مدارس وكالة الغوث عدا دراسة حنون التي ركزت على نماذج الاتصال والولاء التنظيمي.

**الإجابة على السؤال الأول: ما دور التواصل التربوي في نجاح العملية التعليمية في مدارس**

### وكالة الغوث الدولية؟

بدأت وكالة الغوث الدولية بالإشراف علي التعليم الفلسطيني في المدارس التابعة للاجئين الفلسطينيين في مطلع الخمسينات ، وأنشأ في عام 1965م معهد التربية لتقدم التدريب والخدمات التعليمية للعاملين في المجال التعليمي وهم ( المشرفين والمديرين والمعلمين ) وذلك لمساعدتهم في إعداد الخطط الإشرافية والمدرسية ، ثم شرعت دائرة التعليم بالوكالة بعمل خطة ثنائية لمدة سنتين لتدريب المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين علي تطوير المناهج وعملية التخطيط المدرسي لتحسين أداء المعلمين التعليمي ، ومنذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وبدء تحسن الوضع التعليمي الفلسطيني ، بدأت

الوكالة بوضع خطة خمسية طويلة المدى في الفترة 2000-2004م ، نظراً للظروف التي مرت علي الشعب الفلسطيني تم تعديل الخطة بخطة جديدة للعام 2005/2009 مع المحافظة علي عناصر الخطة الأولى.(العاجز،نشوان،2005)

### واقع التواصل في وكالة الغوث:

بناء على ما ورد في (دورة التواصل للمديرين التي عقدها مركز التطوير التربوي في عام 2011 ) أظهرت ورشة العمل التي عقدت مع عدد من موظفي الوكالة:

1. أن التواصل وجهاً لوجه هو أكثر وسائل التواصل المفضلة لدى الموظفين، لكن هذه الوسيلة التي تتمثل في الاجتماعات؛ لا يتم إدارتها بشكل فعال، فالتواصل فيها يكون في اتجاه واحد فقط، ولا يدعم الحوار المفتوح.
  2. نحو 26% فقط من الموظفين يشاركون في الاجتماعات نصف الشهرية المنتظمة، يقول أحدهم "كل الاجتماعات التي نحضرها ليست سوى تعليمات، نحن لا نناقش أفكارنا أو مشاكلنا".
  3. نحو 16% فقط من الموظفين يشعرون أن صوتهم مسموع من بين (11000) موظف ضمن خمس برامج رئيسية وثلاث أقسام أخرى داعمة.
- وإدراكاً من وكالة الغوث لأهمية التواصل بين العاملين فيها والمستفيدين منها فقد رفعت الأونروا خلال العام 2010-2011 شعار "عام التواصل" في جميع المدارس التابعة لها، ووضعت رؤية لها جاء فيها: "خلق جو عمل يشعر فيه الموظفون بأنهم مطلعون على أخبار الأونروا مع وضوح البرامج والأنشطة؛ ما نقوم به ولماذا نقوم به، وخلق جو عمل يشعر فيه الموظفون من جميع المستويات بالاحترام كأناس مشاركين، ولهم دور في الوكالة، وأن يشعروا بأن صوتهم واحتياجاتهم مسموعة".

يلاحظ في هذه الرؤية أنها تركز على ثلاثة أمور في قضية التواصل وهي: (إطلاع الموظفين على أخبار الوكالة- شعور الموظفين بالاحترام والمشاركة- الشعور بأن صوتهم مسموع).

### واتبعت من أجل تحقيق هذا الشعار آليات عديدة منها:

1. عقد دورات في التواصل الفعال على جميع المستويات الوظيفية العاملة فيها.
2. الاجتماعات الدورية بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأقل بمعدل مرة أو مرتين في الشهر كاجتماعات رئيس البرنامج بمدراء المناطق، واجتماعات مدراء المناطق بمدراء المدارس، واجتماعات مدراء المدارس بالمعلمين.
3. إصدار نشرة شهرية وتقارير نصف شهرية عن أخبار الوكالة في مجالاتها المختلفة، كذلك اعتماد عدة مواقع إلكترونية على الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، للتواصل مع الموظفين، والمجتمع المحلي.
4. التواصل مع المجتمع المحلي من خلال لجان مجالس أولياء الأمور في المناطق، والاحتفالات ولقاءات المدارس مع أولياء الأمور، وكذلك لجان المرأة، وبرنامج حقوق الإنسان، وبرنامج معالجة صعوبات التعلم الخاص بالطلاب ضعاف التحصيل، وما تبع ذلك من إجراءات للتواصل مع أهالي الطلاب مثل الفحص الطبي الشامل للطلاب للتعرف على

أسباب الرسوب، التعليم التفاعلي المحوسب وتوزيع أجهزة لاب توب (XO) على الطلاب عام 2010-2011، التعليم المساند في المدارس، التغذية اليومية للطلاب.

5. تنفيذ برامج التعليم الصيفي للطلاب الراسبين، و المخيمات الصيفية التي تضم الطلبة الراغبين من مدارس الوكالة أو الحكومة أو الخاصة.

6. إحياء يوم العائلة السنوي لموظفي الوكالة وأسرتهم، حيث يجتمعون في أجواء مرح وتفاعل. كل هذه الأنشطة وغيرها عمقت روح التواصل بين إدارات التعليم في وكالة الغوث والمجتمع المحلي، وجعل لها حضوراً فاعلاً بين الفلسطينيين، إلا أن هذا التواصل يعاني من عقبات وعدم ثقة في بعض إجراءات الوكالة والتي تصطدم مع الثقافة الفلسطينية كدين وعادات، مثل محاولة الوكالة تدريس موضوع "الهولوكست" في مادة حقوق الإنسان، والاهتمام الزائد بهذه المادة وإرسال الطلاب المتميزين في رحلات إلى دول أوروبية وعلمية، تتجاوز أحياناً العرف والعادات الفلسطينية.

أما بالنسبة لأنماط التواصل التربوي بين المستويات الإدارية المختلفة في وكالة الغوث فقد مرت بمرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى: التواصل التقليدي : حيث اعتمد التواصل فيها على المراسلات الورقية (البريد المدرسي)، والاتصالات الهاتفية والزيارات المباشرة للمسؤولين للمدارس، والاجتماعات الدورية والطارئة.

المرحلة الثانية: الاتصال الإلكتروني (المدرسة المحوسبة) : حيث تم تزويد إدارة المدارس بأجهزة حاسوب ، وتوصيلها بشبكة داخلية للوكالة (أكسترانت)، وتعيين بريد إلكتروني لكل مدرسة ودائرة بتاريخ 2005/10/30، وبذا تم الاستغناء عن المراسلات الورقية بشكل كبير، إضافة إلى حوسبة كثير من العمليات الإدارية كبرنامج الاختبارات الموحدة، والذي يرصد درجات وأحوال الطلاب، وبرنامج إجازات الموظفين، وبرنامج مبادرة الانضباط والاحترام لمتابعة سلوك الطلاب، وبرنامج ألعاب الصيف، والتلفزيون التعليمي (Taalam T.V) في مايو 2011، وبرنامج بوابة الموظفين لمتابعة شئون الوكالة المختلفة عام 2011، وبرامج أخرى عديدة.

### إجراءات الدراسة وخطواتها ونتائجها

تتناول هذه الإجراءات وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع العينة التي طبقت عليها الدراسة المستخدمة، وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يصف إجراءات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية الأساسية في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظة رفح والبالغ عددهم حسب إحصاء مكتب مدير منطقة رفح التعليمية (1100) معلماً ومعلمة

#### ثانياً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (179) معلماً ومعلمة ( 95 معلمة , 84 معلم ) ، تم اختيارهم لتتوفر فيهم كل فرضيات الدراسة، فمنهم ذكور وإناث، ومنهم من يمثل مدارس الذكور ومنهم من يمثل مدارس الإناث، وهم ذوو خبرات مختلفة حسب سنوات الخدمة، ومنهم من يمثل المرحلة الابتدائية وآخرون يمثلون المرحلة الإعدادية، ويبين الجدول رقم (1) ذلك.

جدول رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب المتغيرات ( الجنس , سنوات الخبرة المرحلة الدراسية, جنس المدرسة )

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	84	%46.9
	أنثى	95	%53.1
	المجموع	179	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	%20.7
	5-10 سنوات	46	%25.7
	أكثر من 10 سنوات	96	% 53.6
	المجموع	179	%100
المرحلة الدراسية	ابتدائي	97	%54.2
	إعدادي	82	%45.8

المجموع	179	%100
ذكور	84	%46.9
بنات	62	%34.6
مشتركة	33	%18.5
المجموع	179	%100

يلاحظ من الجدول أن أغلب العينة من المعلمات (إناث) ذوات خبرة فوق 10 سنوات ويدرسن في المرحلة الابتدائية وخاصة المدارس المشتركة ومدارس البنات.

**ثالثاً/ أداة الدراسة:** قام الباحث ببناء الاستبانة من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة و الاستفادة من خبرات العديد من المختصين، بهدف التعرف على مدى التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين، وتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المحكمين، ثم تعديل فقرات الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء التعديلات المطلوبة.

وتكونت الاستبانة من أربعة مجالات هي: شخصية المدير المرسل، علاقة المدير بالمعلمين، وسائل الاتصال وقنواته، الرسالة أو محتوى إتصال المدير، وتضم (42) فقرة موزعة على المجالات الأربعة.

**رابعاً / صدق الأداة:** قام الباحث بعرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ، وتم تعديل الاستبانة بناء على توصياتهم.

**خامساً/ ثبات الأداة:** قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد الثبات وكان قيمته (0.961).

طريقة التجزئة النصفية: قام الباحث بتقسيم المقياس إلى قسمين (الفردية والزوجية) وذلك من عينة قوامها 179 معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية والإعدادية الأساسية .

جدول رقم (2)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمقياس

البيان	معامل الثبات	مستوى الدلالة
العبارات الفردية	0.927	0.05
العبارات الزوجية		

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط للدالة الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

**سادساً/ تطبيق الأداة:** قام الباحث بتوزيع الاستبانة على معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية الأساسية مراعيًا اختلاف الجنس وسنوات الخبرة ومرحلة المدرسة وجنسها ، وتم جمعها ومعالجتها إحصائياً.

**سابعاً/ المعالجات الإحصائية:** استخدم الباحث معامل (ألفا كرونباخ) والتجزئة النصفية والانحراف المعياري والنسبة المئوية والرتب واختبار ( ت ) ، واختبار التباين الأحادي .

**نتائج الدراسة وتفسيرها:** قام الباحث بتحليل النتائج باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والرتب من أجل الإجابة على المعايير الدالة على درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين من حيث الجنس وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية وجنس المدرسة .

وللاجابة على السؤال الرئيس الذي ينص على ما درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين ؟

تم استخدام النسب المئوية والرتب كما هو موضح في الجدول رقم (3)

جدول رقم ( 3 )

جدول يوضح فقرات استبانة درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
أولاً: شخصية المدير المرسل					

2	%82.1	0.438	1.19	يتمتع بشكل جذاب ومظهر أنيق.	1
8.5	%74.3	0.483	1.27	يطرح القضايا والآراء بصدق وموضوعية.	2
40	%55.9	0.564	1.47	يتقبل آراء الآخرين ولو كانت مخالفة لرأيه.	3
28	%65.9	0.501	1.35	ذو شخصية قوية تؤثر إيجابياً فيمن يتعامل معها.	4
20	%69.8	0.527	1.32	اجتماعي قادر على بناء علاقات قوية مع الناس.	5
33	%64.2	0.527	1.41	يتمتع أسلوب المدير بالصراحة وعدم التحيز.	6
42	%51.4	0.601	1.54	يوظف لغة التواصل غير اللفظي (لغة الجسم) بنجاح.	7
7	%76.4	0.500	1.26	يتواضع في تعامله مع الآخرين.	8
18	%70.4	0.525	1.32	يدير الوقت اللازم للتواصل مع الآخرين بمهارة.	9
<b>ثانياً: علاقة المدير بالمعلمين</b>					
15	%70.9	0.511	1.31	يقدر جهود المعلمين ويشي عليهم.	10
4	%78.2	0.492	1.24	يشارك المعلمين في مناسباتهم الشخصية.	11
23.5	%67.0	0.581	1.37	يدخل السرور على المعلمين بالابتسامة والكلمة الطيبة.	12
37	%59.8	0.620	1.46	يركز على الإيجابيات ولا يقف طويلاً عند السلبيات.	13
23.5	%67.0	0.577	1.36	يصغي باهتمام للمعلمين أثناء حديثهم ولا يقاطعهم.	14
37	%59.8	0.620	1.46	يعتمد سياسة الباب المفتوح مع المعلمين.	15

13	%72.6	0.476	1.28	يستخدم الاتصال المتبادل من وإلى المعلمين.	16
6	%76.5	0.457	1.24	يفوض الصلاحيات لمن يثق في قدراتهم من المعلمين.	17
41	%53.6	0.611	1.52	يعدل في توزيع المهمات والامتيازات على المعلمين.	18
36	%60.3	0.570	1.43	يطور قدرات معلميه بالدورات واللقاءات التربوية.	19
25.5	%66.5	0.570	1.38	ينصح المعلمين على انفراد دون إحراج لهم أمام الآخرين.	20
3	%78.8	0.479	1.23	يعطي تغذية راجعة للمعلم بعد القيام بالزيارة الصفية دون لوم ولا تأنيب.	21
12	%73.2	0.588	1.32	يعقد اجتماعات للمعلمين حسب الحاجة دون إثقال عليهم.	22
31	%65.4	0.595	1.40	يقوم أداء المعلمين تقويمًا موضوعيًا منزها عن العلاقات الشخصية.	23
28	%65.9	0.514	1.35	يوفر المعلومات اللازمة للمعلمين بانسيابية دون معوقات أو تأخير.	24
11	%73.2	0.541	1.30	يعقد لقاءات للمعلمين حول الاتصال والتواصل التربوي.	25
<b>ثالثاً: وسائل الاتصال وقنواته</b>					
9	%73.7	0.471	1.27	تتنصف بالوضوح والموضوعية.	26
18	%70.4	0.499	1.31	تتنوع بين وسائل اتصال لفظية وغير لفظية.	27
31	%65.4	0.528	1.36	تلفت نظر المستقبل إلى التركيز على المحتوى.	28
25.5	%66.5	0.582	1.38	يختار المدير الوقت والمكان المناسب للاتصال.	29
15	%72.1	0.506	1.30	تعتمد الاتصال المباشر عند الحاجة دون وجود وسطاء.	30

37	%59.8	0.571	1.44	تستخدم التقنية الحديثة في الاتصال بالمعلمين.	31
18	%70.4	0.486	1.30	تتنصف بوضوح الهدف ودقة المضمون	32
رابعاً: الرسالة أو محتوى اتصال المدير					
39	%57.4	0.530	1.44	تتجدد باستمرار يثير اهتمام المعلمين.	33
28	%65.9	0.550	1.37	تتميز بالقدرة على الإقناع.	34
35	%63.1	0.544	1.39	تتسم بالجاذبية والتشويق.	35
1	%83.2	0.374	1.16	تتميز بسلامة اللغة.	36
8.5	%74.3	0.524	1.29	تتنصف بالاختصار والإيجاز.	37
5	%77.7	0.434	1.22	تتميز لغتها باللطف والأدب.	38
11	%73.2	0.502	1.29	تتوافق الرسائل الشفهية مع الرسائل المكتوبة بلا تناقض.	39
21	%68.7	0.505	1.32	تحتوي الرسالة على مواضيع تتصل بحاجات المعلمين.	40
22	%68.2	0.507	1.33	تشجع لغة الرسالة على الالتزام بمضمونها.	41
31	%65.4	0.503	1.35	تناسب الرسالة وصياغتها طبيعة المعلم وميوله وخصائصه.	42

ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب المئوية الآتية:

80% فأكثر درجة كبيرة جداً، %70-79.9 درجة كبيرة، 60- %69.9 درجة متوسطة، %59.5

50 - درجة قليلة، أقل من %50 درجة قليلة جداً.

أشارت نتائج تحليل الجدول أعلاه إلى أن أعلى ستة فقرات هي :

- الفقرة رقم (36) ، والتي نصت على " تتميز بسلامة اللغة " والتي نسبتها (83.2%)، ويليهما رقم (1) والتي نصت على " يتمتع بشكل جذاب وأنيق " والتي نسبتها (82.1%) ، ويليهما رقم (21) والتي نصت على " يعطي تغذية راجعة للمعلم بعد القيام بالزيارة الصفية دون لوم ولا تأنيب " والتي نسبتها (78.8%) ، ويليهما الفقرة رقم (11) والتي نصت على " يشارك المعلمين في مناسباتهم الشخصية " والتي نسبتها (78.2%) ، وتأتي بعدها الفقرة رقم (38) التي نصت على " تتميز لغتها باللطف والأدب " والتي نسبتها (77.7%) ، ويليهما الفقرة رقم (17) ، والتي نصت على " يفوض الصلاحيات لمن يثق في قدراتهم من المعلمين " والتي نسبتها (76.5%).

- وهذه النتائج تشير إلى اهتمام مديري المدارس بالعلاقات العامة مع المدرسين بما يضمن احترامهم لهم، كحسن المخاطبة والمشاركة الاجتماعية والتوجيه اللطيف والاستفادة من جهود المعلمين في العمل المدرسي، وتمثل هذه المهارات عاملاً مهماً في كسب الآخرين وضمان التزامهم العام بالأنظمة التعليمية، وتوفير أجواء وحدة العاملين في المدرسة.

-وأشارت أيضاً نتائج تحليل الجدول أعلاه إلى أدنى ستة فقرات هي :

- جاءت الفقرة رقم (7) ، والتي نصت على " يوظف لغة التواصل غير اللفظي (لغة الجسم) بنجاح " والتي نسبتها (51.4%) في المرتبة السادسة في الفقرات الأدنى ، ويأتي بعدها الفقرة رقم (18) في المرتبة الخامسة ، والتي نصت على " يعدل في توزيع المهام والامتيازات على المعلمين " والتي نسبتها (53.6%) ، ويأتي بعدها الفقرة رقم (3) في المرتبة الرابعة، والتي نصت على " يتقبل آراء الآخرين ولو كانت مخالفة لرأيه " والتي نسبتها (55.9%) ، ويأتي بعدها الفقرة رقم (33) في المرتبة الثالثة، والتي نصت على " تتحدد باستمرار يثير اهتمام المعلمين " والتي نسبتها (57.4%) ، وتليها الفقرة رقم (13) في المرتبة الثانية، والتي نصت على " يركز على الإيجابيات ولا يقف طويلاً عن السلبيات " والفقرة رقم (15) ، والتي نصت على " يعتمد سياسة الباب المفتوح مع المعلمين " والفقرة رقم (31) ، والتي نصت على " تستخدم التقنية الحديثة في الاتصال بالمعلمين " والتي نسبتهم (59.8) في المرتبة الأولى من أدنى ست فقرات، وهذا يشير إلى ضعف مهارات التواصل الستة المذكورة لدى مديري المدارس.

- ويمكن تفسير تدني النتائج السابقة بسبب ضعف تطوير المديرين لأساليب التواصل كتوظيف لغة الجسم أو استخدام التقنية الحديثة، وكذلك ضعف تقبل الرأي الآخر المخالف والرغبة في إحكام السيطرة على المدرسة والمعلمين لنجاح العمل، ومن هنا يخشى المديرون من سياسة الباب المفتوح وتقبل الرأي الآخر، ويوزعون المهام دون استشارة المعلمين.

- وللإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

درجات تقدير أفراد العينة لدرجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من

وجهة نظر المعلمين ويعزى إلى الجنس؟ قام الباحث بالتحقق من السؤال الأول من خلال الفرضية "لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر

المعلم تعزى إلى متغير الجنس (معلمين - معلمات)" باستخدام اختبار T

جدول رقم (4)

المتوسط والانحراف المعياري والقيمة المحسوبة في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير

التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين ويعزى لمتغير الجنس(معلم، معلمة)

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	الجنس	المقياس
0.409	0.275	0.090	1.32	84	ذكر	
		0.096	1.31	95	أنثى	

يتبين من الجدول أعلاه : أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.409$  أكبر من  $\alpha = 0.05$  حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس (معلمين - معلمات) ، ويفسر الباحث ذلك أن كلا الجنسين من الذكور والإناث من المعلمين يعايش نفس الظروف (المكان والزمان والمؤثرات) في المدارس الأساسية الدنيا والمدارس الإعدادية.

كذلك وجود قوانين وأنظمة مشتركة تسنها وكالة الغوث على الجميع، و يخضع الجميع لنفس الإعداد والتأهيل في وكالة الغوث ، والتي تساعد المعلمين والمعلمات على اكتساب نفس الخبرات والمهارات دون النظر إلى اعتبارات الجنس.

وللاجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات

تقدير أفراد العينة لدرجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر

المعلمين ويعزى إلى سنوات الخدمة؟

قام الباحث بالتحقق من السؤال الثاني من خلال الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين ويعزى إلى متغير سنوات الخبرة"

باستخدام اختبار (One Way ANOVA)

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل

الناجح من وجهة نظر المعلمين ويعزى إلى متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	دالة الاختبار	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	

0.531	1.18	1613.88	2	3227.76	بين المجموعات
		1367.69	176	240714.3	داخل المجموعات
			178	272990.3	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه : أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.531$  أكبر من  $\alpha = 0.05$  حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين ويعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة: بأن تعرف المعلم على درجة التزام المديرين بمعايير التواصل الناجح لا يحتاج إلى سنوات طويلة، فأى مدة يعيشها المعلم مع المدير كافية لأن يكتشف من خلال التعامل الميداني درجة التزام المدير بهذه المعايير، وكذلك إخضاع المعلمين والمعلمات الجدد إلى دورات تأهيل مطورة تراعي أحدث المستجدات، كل هذا يرى الباحث أنه أسهم في تبادل المعلمين والمعلمات الجدد الخبرة من زملائهم القدامى، عدا على أن خطة التطوير المدرسي التي تتبناها مدارس وكالة الغوث ساهمت في الوقوف على حاجات جميع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن سنوات الخبرة.

وللاجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

درجات تقدير أفراد العينة لدرجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين ويعزى إلى متغير المرحلة الدراسية؟

قام الباحث بالتحقق من السؤال الثالث من خلال الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة" باستخدام اختبار (One Way ANOVA)

#### جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA حول درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير

التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين ويعزى إلى متغير المرحلة

مستوى الدلالة	دالة الاختبار	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.519	0.806	4128.97	1	4128.97	بين المجموعات

		5103.79	177	903370.83	داخل المجموعات
			178	272990.3	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه : أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.519$  أكبر من  $\alpha = 0.05$  حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة ( ابتدائي ، إعدادي).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين لا تتغير بتغير المرحلة التعليمية، لأنها علاقات تقوم على نفس أساليب التواصل الإنساني المعروف في كل المؤسسات، لذا لن تتغير هذه العلاقات بتغير المرحلة التعليمية.

وللاجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

درجات تقدير أفراد العينة لدرجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين ويعزى إلى متغير جنس المدرسة؟

قام الباحث بالتحقق من السؤال الثالث من خلال الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير جنس المدرسة" باستخدام اختبار (One Way ANOVA)

جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل

الناجح من وجهة نظر المعلمين ويعزى إلى متغير جنس المدرسة

مستوى الدلالة	دالة الاختبار	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.135	0.303	3261.67	2	6523.342	بين المجموعات
		10764.58	176	903370.83	داخل المجموعات

			178	272990.3	المجموع
--	--	--	-----	----------	---------

يتبين من الجدول أعلاه : أن قيمة مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.135$  أكبر من  $\alpha = 0.05$  حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير جنس المدرسة ( مدرسة ذكور ، مدرسة إناث, مدرسة مشتركة ).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين - كما سبق القول في النتائج السابقة - لا تتأثر بتغير المكان ولا الزمان في الغالب، وعليه فتغيير جنس المدرسة لا يؤثر على درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى تعرض جميع المعلمين والمديرين إلى نفس الظروف التدريسية والبيئية والثقافية التي توحد معايير الحكم على السلوك التواصلية.

### الخلاصة

بناءً على نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها فقد بينت نتائج الدراسة الأمور التالية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ( معلمين - معلمات )
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ( أقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات ).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية ( ابتدائي ، إعدادي ).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري مدارس وكالة الغوث بمدينة رفح بمعايير التواصل الناجح من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير جنس المدرسة ( مدرسة ذكور ، مدرسة إناث, مدرسة مشتركة )

**وللإجابة عن السؤال السادس والذي ينص على: ما التصور العملي لتحسين التواصل التربوي**

**بين مديري مدارس وكالة الغوث و معلميههم؟**

فإن الباحث يضع تصوره المقترح لتحسين التواصل التربوي بين مديري مدارس وكالة الغوث و معلميههم مستنداً إلى نتائج الدراسة الحالية، و نتائج الدراسات السابقة التي ورد ذكرها في هذه الدراسة، والأدب التربوي والأفكار المعاصرة في

الاتصال والتواصل التربوي، و إطلاع الباحث وخبرته خاصةً أنه يعمل الآن مديراً مساعداً في إحدى مدارس الوكالة بمحافظة رفح بقطاع غزة- فلسطين.

من أجل تحسين التواصل التربوي بين المديرين والمعلمين في المدارس؛ فلا بد من تحسين العناصر التي تتضمنها عملية الاتصال وهي:

1- مهارات المرسل أو المصدر كالمدير مثلاً فلا بد أن يحدد هدفه من الاتصال والتواصل أولاً، وأن يكون متصفاً بما يلي: (المظهر الأنيق- الموضوعية- احترام الرأي الآخر- قوة الشخصية- اجتماعي- عدم التحيز- توظيف التواصل الجسمي- التواضع- إدارة الوقت- تقدير الآخرين- الود والابتسامة- التركيز على الإيجابيات- حسن الإصغاء- سياسة الباب المفتوح- تفويض الصلاحيات- العدل- التطور وتطوير الآخرين- النصح الأمين- النزاهة في التقويم- الإدارة الفعالة- الانفتاح).

2- الرسالة: أن تكون (نظيفة جذابة في مظهرها، كاملة في عناصرها، واضحة في معناها، صحيحة في مبنائها، مؤدبة في ألفاظها، مختصرة في عباراتها، متجددة في مواضيعها، مقنعة في حجتها، غير متناقضة مع غيرها، معبرة عن حاجات المعلمين، مناسبة لميولهم وخصائصهم).

3- قناة الاتصال أو الوسيلة: واضحة، مباشرة، متطورة، متنوعة، غير مشوشة، جذابة، تساعد المستقبل على التركيز، سريعة في نقل المعلومات، مناسبة للمستقبل وللمعلومات التي تحملها.

4- المستقبل: كالمعلم مثلاً فعلى المدير أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته وعدم مقاطعة المستقبل أثناء حديثه، على المستقبل أن ينتقد الفكرة التي يطرحها المرسل، وليس شخص المتحدث، عدم الشك في نوايا المرسل.

1- التغذية الراجعة أو ردة الفعل: وهي عملية تعبير متعددة الأشكال ، تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة

7- البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية التواصلية: مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها ، كالبيئة الاجتماعية من الثقة والاحترام والتواصل مع المجتمع المحلي، والبيئة السياسية من البعد عن الصراعات والحزبيات، والبيئة النفسية من الهدوء والجمال والراحة النفسية، و التحفيز والإثابة للمحسنين، والبيئة الفيزيائية من الترتيب والنظافة والهدوء للمكان ومناسبة الزمان للتواصل.

وتتطلب عملية الاتصال بمختلف مستوياتها وظروفها ست مهارات أساسية يجب على المرسل والمستقبل أن يتقنها لكي تتم العملية التربوية بكفاءة وفاعلية عالية . وتتلخص هذه المهارات فيما يلي:

1. **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .
2. **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء المجائية والإملائية ، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .
3. **مهارة القراءة :** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ .
4. **مهارة الإنصات :** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه، علماً أن 75% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع و أن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات و توفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير و المرؤوس.
5. **مهارة التفكير :** وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.
6. **مهارة التواصل غير اللفظي :** حيث يمثل 65% من عملية التواصل، ويتضمن (حركات الجسم، نبرة الصوت، تعبيرات الوجه، حركة العيون واليدين...).

### توجيهات عملية للمديرين من أجل تواصل فعال ناجح:

1. استمع للمعلمين، فالاستماع لهم أفضل طريقة ليشعروا أنك مهتم بهم وأنهم مهمون.
2. صفق لهم وامدحهم حين ينجحون في إنجاز عمل ناجح، أو يطرحون فكرة إبداعية.
3. نادهم بأحب الأسماء إليهم، فالإنسان مجبول على حب سماع اسمه أو كنيته أو رتبته الوظيفية.
4. قي حال توجيه سؤال إليك من أحدهم؛ توقف قليلاً قبل أن تجيبه، فهذا يشعره بأنك فكرت في سؤاله، وأنه يستحق التفكير فيه.
5. التواصل وجهاً لوجه لأن 87% من المعلومات تدخل عقول الناس عن طريق عيونها.
6. أعلمهم بالتغذية الراجعة لاستفساراتهم وإلى أين وصل موضوعهم، ولا تحمل ذلك بدأً.
7. أعر انتباهك لكل شخص موجود في المجموعة وليس لقائد المجموعة فقط.
8. شكل للمعلمين مجلساً عبر الاختيار الحر ليمثلهم ويطالب بحاجاتهم ويساعدك في حل مشكلاتهم.
9. صنف معلميك من حيث التواصل إلى الأنماط التالية: الخبير، المسيطر، الخجول، المشاكس، المتصيد، الثرثار، الفهلوي؛ وحدد سياسة تواصل مناسبة لكل صنف، ولا تعتمد سياسة واحدة للجميع.
10. يمكنك مع بداية العام الدراسي أن توزع استبانته على المعلمين للتعرف على شخصياتهم وحاجاتهم والنموذج الذي يفضلونه من المدراء، ليكون ذلك أساساً لخطة التواصل معهم.
11. حدد موعداً ثابتاً للقاءات الدورية (شهرية أو نصف شهرية)، وأرسل جدول الأعمال قبل الموعد بيومين ليتمكن المعلمون من التفاعل معك في الاجتماع، وحدد سقفاً زمنياً لانتهاج الاجتماع، وشجع الجميع على التحدث والنقاش، وبعد الاجتماع أرسل محضر الاجتماع لهم للتوقيع عليه.
12. احتفظ بمفكرة أو ملف يحتوي على معلومات هامة عن كل معلم كالاسم والهاتف وتاريخ الميلاد والتخصص والهوايات والحاجات التدريسية، وراجعها قبل مقابلة المعلم.
13. عليك بأرشفة الاتصالات المهمة للرجوع لها وقت الحاجة.

14. البحث عن المعلومة من مصدرها الأول وليس من مصادر ثانوية، حتى لا تظلم معلماً بسبب وشاية مغرضة.
15. أعلن من بداية العام عن مسابقة المعلم المتميز وحدد معاييرها بدقة على شكل إنجازات محسوسة يمكن قياسها، واحتفل نهاية العام مع معلميك لتكريم المعلمين المتميزين.
16. تخصيص لوحة تعلق عليها إنجازات المعلمين وعبارات الشكر والتقدير لهم.
17. تخصيص بريد إلكتروني لكل معلم يستقبل من خلاله النشرات والأخبار المتعلقة بالمدرسة وإدارة التعليم ومواد إثرائية لتطوير قدراته، ومساعدته في عملية التعلم.
18. توظيف برنامج الرسائل القصيرة (SMS) للتواصل السريع مع المعلمين.

### التوصيات والاقتراحات:

- عقد دورات تدريبية وورشات عمل وأيام دراسية للمديرين والمعلمين ، حول عملية الاتصال والتواصل التربوي الفعال.
- تدريب المديرين و المعلمين على الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في عملية الاتصال والتواصل ،ومواكبة التغيرات، لرفع كفاءة الاتصال والتواصل التربوي داخل المدرسة.
- بناء ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم يلتزم به المديرين والمعلمون ، ينظم الشؤون المتعلقة بأخلاقيات هذه المهنة وآليات التواصل الفعال مثل : النزاهة والعدالة وانسياب المعلومات، واحترام وقت العمل الرسمي ، الانضباط في المهنة.
- تضمين برامج إعداد المعلمين ، مساقاً عن الاتصال والتواصل التربوي الفعال، يجمع بين الجنب النظري والعملية، ويكون أحد معايير التوظيف للمعلمين.
- العمل على تطوير أتمودج تواصل " بائع الأزهار " بشكل علمي يؤدي إلى خلق مدارس آمنة ومحفزة.
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية حول مهارات التواصل التربوي في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة على مستوى المدن الفلسطينية المختلفة.
- تأصيل موضوع التواصل التربوي من خلال الفكر التربوي الإسلامي، ومصادره الأساسية كالقرآن والسنة، والكشف عن جهود علماء التربية المسلمين في القلم والحديث.
- دراسة التواصل التربوي على مستوى الأسرة، والمؤسسات المجتمعية ذات العلاقة بالتربية.
- دراسة مقارنة للتواصل التربوي بين التعليم في فلسطين وإسرائيل.
- دراسة مقارنة بين نماذج التواصل التربوي السائدة في قطاع غزة على مستوى المدارس الحكومية والوكالة والخاصة.

### المراجع

1. أبو هين، فضل (2001): تقدير الذات وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى الشباب الفلسطيني المشارك في انتفاضة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الخامس، العدد الثاني، ج1، يونيو.

2. الأسمر، هنادي (2000): مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
3. حنون ، بكر (2009): نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس. فلسطين.
4. الحوراني، حابس. ( 2003 ). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية). رسالة ماجستير غير منشورة (، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
5. خليل، سائلة أحمد محمود ( 2001 ) : 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.
6. الخوالدة، أحمد محمد : ( 2000 ) 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.
7. الدعس، زياد أحمد (2009): معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. دورة التواصل للمديرين التي عقدها مركز التطوير التربوي-وكالة الغوث الدولية، في عام 2011 بغزة- فلسطين.
9. صادق، حصة والدرويش ، أنيسة والعماري ، بدرية( 2002 ) : الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. "، مجلة العلوم التربوية، ع(3) ، ص19-31.
10. الصغير، كليب. ( 2003 ). بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية). رسالة ماجستير غير منشورة(،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،الأردن.
11. طبش، مصعب( 2008) : دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. عابدين، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس، القدس، فلسطين. الفارسي، عبد الله (2001): تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
13. العاجز،فؤاد: نشوان،جميل(2005): تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس بعنوان " التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي" ، جامعة القاهرة - فرع الفيوم - كلية التربية من 23-24/ أبريل / 2005.

14. الفراء، نعيم (2008): تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. الكبيسي، نوره (2007). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
16. كريدلر، وليام/ج. (1993): الإبداع في حل النزاع، ترجمة الدكتور فاروق منصور، منشورات معهد التربية الأونروا-اليونسكو، عمان -الأردن،
17. معهد التربية بوكالة الغوث (2004): التواصل الفعال، دورة الإدارة المدرسية (HT(HH)، مترجم عن كتاب أساسيات الإدارة لجاري ديسلر.
18. Reyes, p and hoyle, D (1990) : **Teachers, satisfaction with Principals communication**, University of Texas. EDB 310.