

$\frac{C_{1,2}}{1/\nu}$

1990

مقدمة من

إشراف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الماجستير في التربية

نابلس - فلسطين

أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية
وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة

رسالة ماجستير

مقدمة من

ناريمان شريف شاكر زيدان

نوقشت بتاريخ ١٩٩٨/٥/٢٤ وأجيزت

أعضاء اللجنة المناقشة

الدكتور محمود كسوري - رئيساً
الدكتورة خولة الشخشير - عضواً خارجياً
الدكتور أحمد فهمي جبر - عضواً
الدكتور عبد الناصر القدومي - عضواً

شكر وتقدير

الحمد لله الذي منحني القوة والصحة لانجاز : واتمام هذا الجهد المتواضع ، وبسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور محمود كوري ، الذي اعطاني الكثير من وقته ، ونصحه وارشاده ، وتوجيهاته ، لاتمام هذه الرسالة .

وأنتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور أحمد فهميم جبر ، والدكتورة خولة الشخشير لموافقتهم ، وتفضلهما لمناقشة هذه الرسالة .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور عبد الناصر القدومي ، لما بذله من جهد في المعالجة الاحصائية لهذه الدراسة . كما انني أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور فتحي خضر الذي دقق البحث وصححه نحويا .

ولا أنسى أن أتقدم بخالص شكري وامتناني للاستاذ زياد بركات في جامعة القدس المفتوحة ، ولجميع مديري مديريات التربية والتعليم في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية ، لما قدموه من تسهيلات في تطبيق الدراسة ، ولديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها وطلبته الذين عملوا على استكمال هذه الدراسة باستجاباتهم للاستبانة .

وأخيرا أتقدم بخالص شكري وعرفاني لكل من ساهموا بتقديم العون لانجاز هذه الدراسة .

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
عنوان الدراسة	
إهداء	أ
شكر وتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	و
فهرس الملاحق	ح
الخلاصة	ط
الفصل الأول	١ - ١٢
مقدمة	١
مشكلة الدراسة	٧
أسئلة الدراسة	٩
أهداف الدراسة	٩
أهمية ومبررات الدراسة	١٠
حدود المشكلة	١١
فرضيات الدراسة	١١
تعريف المفاهيم والمصطلحات	١٢
الفصل الثاني	
الأدب التربوي والدراسات السابقة	١٣ - ٤٣
مفهوم الاتصال	١٣
العناصر الرئيسية لعملية الاتصال	١٥
أهداف الاتصال	١٨
خصائص عملية الاتصال	١٩

١٩	العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال
٢٠	معوقات الاتصال
٣٤-٢٢	أشكال الاتصالات
٢٢	اتصالات رسمية
٢٢	اتصال من أعلى إلى أسفل (اتصال صاعد)
٢٣	اتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال هابط)
٢٤	اتصالات أفقية أو مستعرضة
٢٥	اتصالات قطرية
٢٥	اتصالات غير رسمية
٢٦	اللغة والاتصال
٢٦	الاتصال اللفظي
٢٧	الاتصال غير اللفظي
٢٧	أنواع الاتصال من حيث اتجاهه
٢٨	الاتصال والإدارة المدرسية
٣٥	الدراسات السابقة
٣٥	الدراسات العربية
٤٣	الدراسات الأجنبية
٦١-٥٢	الفصل الثالث
٥٢	منهجية الدراسة
٥٢	مجتمع الدراسة
٥٣	أدوات الدراسة
٥٤	الأداة الأولى
٥٧	الصدق
٥٧	الثبات
٥٨	طريقة تصحيح الأداة
٥٨	الأداة الثانية

٥٩	الصدق
٥٩	الثبات
٦٠	طريقة تصحيح الأداة
٦٠	متغيرات الدراسة
٦١	المعالجة الاحصائية
٦١	إجراءات تطبيق الدراسة
	الفصل الرابع
٨٧ - ٦٢	تحليل النتائج
	الفصل الخامس
٩٤ - ٨٨	مناقشة النتائج
٨٨	التوصيات
٩٤	المراجع العربية
٩٥	المراجع الأجنبية
٩٩	
١١٦ - ١٠٢	الملاحق
١١٧	ABSTRACT

فهرس الجدول

الرقم	الجدول	الصفحة
(١)	توزيع مجتمع الدراسة وفق عدد المدارس وعدد المدراء وعدد الطلاب .	٥٢
(١٢)	توزيع عينة الدراسة من المديرين تبعاً لمتغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي والخبرة .	٥٣
(٢ب)	توزيع عينة الطلبة تبعاً لمتغير الجنس .	٥٣
(٣)	معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات انماط الاتصال.	٥٧
(٤)	معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الاتجاهات .	٦٠
(٥)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة.	٦٣
(٦)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين	٦٥
(٧)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق المدرسية والجو العام .	٦٦
(٨)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض.	٦٩
(٩)	ترتيب مجالات الاتجاهات عند الطلبة .	٧٠
(١٠)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال تشاور المدراء مع الطلبة .	٧٢
(١١)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المدراء لمجال الاتصال مع الطلبة .	٧٣
(١٢)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال اهتمام المدراء الشخصي اتجاه الطلبة .	٧٤
(١٣)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال تعليم الطلبة عند المدراء .	٧٦
(١٤)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال المشاركة في النشاطات عند المدراء .	٧٧
(١٥)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال ضبط الطلبة عند المدراء .	٧٨

- (١٦) ترتيب مجالات أنماط الاتصال الإداري تبعا لدرجة الممارسة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية.
- (١٧) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تبعا لمتغير الجنس .
- (١٨) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في أنماط الاتصال الإداري لمديري مدرء المدارس .
- (١٩) المتوسطات الحسابية لمجالات أنماط الاتصال الإداري عند مدرء المدارس الثانوية الحكومية تبعا لمتغير المؤهل العلمي .
- (٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على مجالات أنماط الاتصال الإداري عند المدرء تبعا لمتغير المؤهل العلمي .
- (٢١) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في أنماط الاتصال الإداري لمدرء المدارس الثانوية الحكومية تبعا لمتغير الخبرة .
- (٢٢) نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة وأنماط الاتصال الإداري لمدرء المدارس الثانوية الحكومية مع طلبتهم .

فهرس الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
(١)	استبانة اتجاهات الطلبة نحو المدرسة .	١٠٢
(٢)	استبانة أنماط الاتصال الإداري .	١٠٧
(٣)	توزيع عينة الدراسة من الطلبة موزع حسب المدارس الثانوية الحكومية في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية .	١١٠
(٤)	كتاب تسهيل مهمة الطالب .	١١١
(٥)	كتاب رد الوزارة لتسهيل مهمة الطالب.	١١٢
(٦)	نمذج كتاب مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس لدخول المدارس	١١٣

١٢٠

أنماط الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة

نظرا للدور الذي تقوم به المدرسة في تربية الاجيال ، فان فاعليتها تتأثر بمؤهلات مديرها الشخصية والمهنية ، الذي يلعب دورا كبيرا في زيادة هذه الفعالية والتي تظهر بمنجزاتها كونه مدخلا اساسيا من المدخلات التربوية في المدرسة . لذلك اهتم الباحثون في الكشف عن اثر استخدام اسلوب العلاقات الانسانية والاتصال في الادارة على فاعلية المؤسسات بشكل عام وادارة المدارس بشكل خاص.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أنماط الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة . واشتملت الدراسة على الاسئلة التالية :

- ما هي اتجاهات الطلبة نحو مدارسهم ؟
- ما هو مستوى أنماط الاتصال الاداري التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها مع طلبتهم ؟
- هل هناك أثر لمتغير جنس الطالب على اتجاهاته نحو المدرسة ؟
- ما هو أثر عامل الجنس على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الاداري مع طلبتهم ؟
- هل هناك أثر للمؤهل العلمي على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الاداري مع طلبتهم ؟
- هل هناك أثر للخبرة الادارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الاداري مع طلبتهم ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة وأنماط الاتصال الاداري ؟

ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها بطريقة عشوائية منتظمة ، تكونت العينة من (٢٧) مديرا ومديرة ، منهم (١٩) مديرا، و(٨) مديرات .وعينة من طلبة الصف الثاني الثانوي بطريقة عشوائية منتظمة تكونت من (٢٤٢) طالبا وطالبة ، منهم (١٤٢) طالبا ، و (١٠٠) طالبة.

تم استخدام مقياس العلاقة الفعالة ما بين مدير المدرسة الثانوية وطلابه. لـ MandyJamesAlexander الذي تم تعريبه من قبل المومني (١٩٨٦) ، ويتكون من (٥٢) فقرة مقسمة الى ستة مجالات : التشاور مع الطلاب ، الاتصال مع الطلاب ، اظهار الاهتمام الشخصي والعناية تجاه الطلاب ، تعليم الطلاب ، المشاركة في النشاطات الطلابية، ضبط الطلاب . وتمتع المقياس بدلالة صدق وثبات بلغ ٩٧٠. وهو مقبول لاغراض البحث ، وقد قسمت هذه المجالات الى اربعة مجموعات : ممارسة عالية جدا ، وممارسة عالية ، وممارسة متوسطة ، وممارسة متدنية .

أما البيانات الخاصة باتجاهات الطلبة فقد تم استخدام مقياس اتجاهات الطلبة نحو المدرسة الذي طوره ايضا المومني عام ١٩٨٦ وادخلت بعض التعديلات بما يتلاءم والبيئة الفلسطينية ، حيث تضمنت الاستبانة بعد اجراء التعديلات (٨٤) فقرة موزعة على (٤) مجالات هي : اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة، والاتجاهات نحو المعلمين، والاتجاهات نحو المرافق والبناء والجو العام في المدرسة ، واتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض.

وقسمت اتجاهات الطلبة ضمن هذه المجالات الى قسمين : اتجاهات ايجابية ، اتجاهات سلبية .وقد تمتعت الاستبانة بدلالة صدق وثبات بلغ ٩٥٠ وهي مقبولة لاغراض البحث.

تم استخدام اختبار (ت) ، وتحليل التباين الاحادي ، ومعامل ارتباط بيرسون ، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية ، للإجابة على اسئلة الدراسة .وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

١- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تعزى الى الجنس (ذكر ، انثى) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لصالح الاناث ، في جميع مجالات الاتجاهات ، والدرجة الكلية ، ما عدا مجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير جنس المدير .

٣- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في ممارسة مديري المدارس ومديراتها لانماط الاتصال الاداري تعزى لمتغير (الخبرة) لصالح ذوي الخبرة العالية .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مجالات أنماط الاتصال الاداري تعزى للمؤهل العلمي .

٥- هناك ارتباط ايجابي بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، وأنماط الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها .

وانبثقت من الدراسة عدة توصيات اهمها :

١- تصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية لمعرفة افضل السبل للاتصال الاداري بطلبتهم.

٢- ضرورة قيام الجهات المعنية بتأهيل المديرين في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والتركيز على مفهوم الاتصال واعطائه ما يستحق من أهمية .

٣- ضرورة الاهتمام الكافي من قبل وزارة التربية والتعليم من اجل توفير المرافق المدرسية من أدوات ومختبرات وغيرها في المدارس الثانوية والتي تفتقر لها معظم المدارس .

٤- تأهيل المديرين وتدريبهم لتصبح هناك فروقا دالة احصائيا تعزى الى المؤهل العلمي .

الفصل الأول

مقدمة :

إن العملية الاجتماعية الواسعة التي تبنى عليها المجتمعات هي عملية الاتصال أو التعليم ، فلا يمكن أن يعيش فرد معزولا عن غيره . والتعليم عملية تفاهم كما سماها جون ديوي .^(١)

إن الاتصال بالآخرين هو في قلب نشاط كل منظمة ، وهو عملية مهمة جدا لحياتها، وهو الخيط الذي يربط أعمال الفرد أو المنظمة بالأهداف التي ترغب فيها . أيضا انه السبيل الذي يسلكه البشر للتعبير عن مشاعرهم ، وأفكارهم ، ورغباتهم ، وحاجاتهم . وإذا كانت الخطط خاطئة فانه من المؤكد أن مشاكل الاتصال تكون جزءا من المشكلة.^(٢)

يعتبر الاتصال عنصر لازم للحياة الاجتماعية ، لا تقوم بدونه ولا يتم نقل التراث الثقافي أو تنميته إلا به . ويندمج الإنسان في عملية الاتصال منذ ولادته ، ولا يعيش دون اتصال بما حوله حتى لو عاش بمفرده بعيدا عن البشر والحيوان ، فهو سيتصل بطواهر الطبيعة ، ويفسرها ، فيتعرف على سقوط المطر ، وحركة الرياح ، ولون السماء والغيوم ، ونضج الثمر ، بلونها ورائحتها ، أو طعمها ، أو حجمها ، وهكذا يستقبل الإنسان في حياته عن طريق حواسه مثيرات تعني أشياء كثيرة ، يفسرها ويتأثر سلوكه بهذا التأثير.^(٣)

ويعد الاتصال من أهم نشاطات الإنسان ، وعند استعراض نشاطات الإنسان اليومية لوجد أنها تعتمد على الاتصال بالنفس وبالآخرين عن طريق وسائل متعددة ، فالحاجة ملحة لزيادة الاهتمام بتحسين الاتصال في مجالات الحياة المختلفة ، وما دامت الحياة اليومية مبنية على الاتصال فانه ليس من الغريب أن العملية التربوية تعتمد على الاتصال أساسا في سيرها ، ويقصد بالاتصال تلك العملية التي تتضمن طرفين أو أكثر ، يعبر من خلالها معلومات أو أفكار أو اتجاهات أو مهارات ... الخ بقصد الوصول إلى فهم مشترك وواضح .^(٤)

(١) عبد الحافظ سلامة : وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، دار الفكر للطباعة والتوزيع عمان ، ١٩٩٦، ص ٨٥.

(٢) مصطفى شاويش : الإدارة الحديثة ، مفاهيم ، وظائف وتطبيقات ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية عمان ، ١٩٩٣، ص ٥٦٨.

(٣) عبد الحافظ سلامة : مرجع سابق ، ص ١٧.

(٤) Plunket and Attner. Introduction to Management kent Publishing Co. 1983 : P.68

ولهذا فان الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال ومن خلاله يمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض وكذلك التنسيق بين أعمال الأفراد ، مما يترتب عليه أن تصبح الأعمال مكمله وليست متناقضة ، وهذا بدوره يؤثر على كفاءة العاملين ، وعلى مخرجات المنظمة كنظام . والاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس وبالعكس ، ويخلق تفهما أعمق ووضوحا أشمل بين أفراد التنظيم ، للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة ، فالعمل الجيد في الاتصال الجيد .^(١) ولا يمكن التصور أن هناك عملا يمكن أن يتم دون اتصال ، أو تغيير يمكن إحداثه دون اتصال .^(٢)

وقد انعكس مفهوم الاتصال على الإدارة التربوية بشكل عام ، وعلى الإدارة المدرسية بشكل خاص واعتبر أساسا مهما في مهام عمل مدير المدرسة ، وتحقيق الأهداف التربوية المدرسية ، وعلى المدير أن يدرك بأن تطبيق مهارات الاتصال الجيد بينه وبين العاملين في المدرسة طلابا ومعلمين ومدراء ومستخدمين ، يتطلب نوعا من الحصافة والضبط نتيجة للقيادة الحكيمة والاتفاق الجماعي المشترك .^(٣) ونظرا لهذه الأهمية فقد أصبح الاهتمام بتهيئة وسائل الاتصال الفعال من أهم ما عني به علماء الإدارة ، وأصبحت فاعلية المدير تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التي يمر بها مع موظفيه .^(٤)

ويرى كيلي وبول Kelly & Paut انه لا توجد ناحية من نواحي تنمية نفوسنا أكثر تعقيدا من الاتصال .^(٥) فالمدير المدرب المؤهل يمكن أن يحسن من بيئة المدرسة بحيث تصبح بيئة تربوية جيدة ، حيث يشير وليام نولت William Nait في دراسة قام بها في ولاية شيكاغو سنة ١٩٧٧ لبيان المدير الناجح : أنني نادرا ما أرى مدرسة جيدة دون مدير جيد .

(١) د. عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الجامعة الاردنية ، ١٩٩٤ ، ص ١٦٥

(٢) د. محيي الدين الازهري : الإدارة ودور المديرين ، اساسيات وسلوكيات ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ٢٣٠

(٣) محمد ابراهيم ، معة : الإدارة التربوية ، اسسها النظرية ومجالاتها العلمية ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ص ١٨

(٤) زكي هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، ١٩٧٨ ، ص ٢٠١

(٥) Kelly , Carl. & Paul Couts. Lets talk Business Improving Communication Skills. Canaka little Brown and Company .1983 (٥)

أما المومني فيقول " إن الفرق بين المدرسة الجيدة والمدرسة السيئة غالبا ما يكون فرقا بين المدير الجيد والمدير السيئ .. " (١).

فالمدير هو المسؤول الأول عن تنظيم المدرسة ، وعليه إن يفهم طلابه وحاجاتهم لكي يخطط برامج تربوية فعالة ، لان الطلاب الذين يتعرضون للبرامج التربوية الفعالة تتاح لهم الفرصة لتطوير قيمهم واتجاهاتهم مما سيزيد في اندماجهم في المجتمع الكبير ، كما أن أولياء الأمور يتوقعون مديرين يتفاعلون مباشرة مع الطلاب من خلال الأنشطة المدرسية . (٢)

ويشهد واقع الحياة العملية بان عددا غير قليل من المديرين ما زالوا يجهلون طبيعة عملية الاتصالات ، ولا يقدررون مدى ما تحويه من تعقيدات ، وما تتطلبه من دقة وعناية ، وما عسى أن يكون لها من أثر فعال إذا سهل فهمها وكمل استيعابها ، فنقص البيانات أو عجز المعلومات ، غالبا ما يؤدي إلى وقوع الإدارة في خطأ جسيم يحتمل تكراره واستمراره ، إذا لم تتخذ هذه الإدارة حذرهما في الاعتماد على نظام سليم للمعلومات والاتصالات. (٣)

ولقد أصبح مركز المدير أكثر تعقيدا من قبل نظرا للتعقيدات في الحياة بشكل عام وخاصة في مجال التربية ، وحتى يقوم المدير بدوره بشكل فعال عليه أن يقوم بتوضيح برامج العمل وأهدافه للمعلمين من خلال اتصاله المستمر بهم . فالعلاقات داخل المدرسة من العوامل التي تؤثر وتتأثر بالاتصال ، لذا لا بد من معرفة قوة هذه العلاقة بين المدير والمعلمين وبيان فعاليتها على الاتصال ، حيث أن هناك تناسبا طرديا بين العلاقات والاتصال ، فإذا كانت العلاقات قوية كان الاتصال سليما وفعالا، والعكس إن كان مفككا.

(١) غازي المومني : "أثر أنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومدرسات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، ١٩٨٦ ، ص ٢٢

(٢) Munday James Alexander . Effective ways in which Secondary School Principals can Relate to studentss. 1980. P. 17

(٣) محمد عليش : من مظاهر الفكر الإداري الحديث ، الاتصالات واثرها في الانجاز الإداري وفي رفع كفاءة العاملين ، ١٩٨١ ،

إن دور المدير في عملية الاتصال في المدرسة هام جدا ، حيث وجد كلارك Clark في دراسة للسلوك الإداري بين مديري المدارس الثانوية أن أكثر المديرين فعالية ، هم الذين بادروا في إجراء اتصال أكثر مع المعلمين وجها لوجه ، من المديرين الأقل فعالية لقلة اتصالاتهم .^(١)

والمدير لا بد من أن يقوم بإجراء دراسات تتسم بالدقة من خلال استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف على اتجاهات إقبال الطلاب على المدرسة ، وتفسير البيانات التي يحصل عليها بالنظر إلى سلوك المعلمين التعليمي ، والنمط الإداري المتبع .^(٢)

والمدرسة من العوامل الأساسية التي تؤثر في تكوين اتجاهات الطلبة وتطويرها ، وذلك من خلال تفاعلهم مع الأترب والمعلمين ، حيث يتحدد السلوك الاجتماعي للفرد نتيجة التفاعل بينه وبين البيئة التي يعيش فيها ، وبصفة خاصة البيئة الاجتماعية ، وللتأثير في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، لا بد من القيام بتحليل الوظيفة .^(٣)

فالإدارة تعتبر عملية إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن من خلال السلوك الإنساني ، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى هذا السلوك ونوعيته .^(٤)

فالمدير بشخصيته وقدرته على الاتصال يستطيع أن يواجه المشكلات ، ويضع الحلول المناسبة لها ، ولن يتسنى له تحقيق النجاح والفعالية في قيادته ، إلا إذا كانت لديه الكفاية في المهارات الاتصالية والإنسانية في غط متداخل لكونها ضرورية على جميع المستويات الإدارية، رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى ، فالقدرة الشخصية للفرد في تفاعله وتعامله مع الآخرين بقصد التأثير فيهم من أجل تنسيق الجهود ، وقيام علاقات طيبة تساعد على استقرار العمل وانتظامه .^(٥) ويرى الكثير من الإداريين ورجال الأعمال أن الاتصال أساس

^(١) Allyn & Bacon. Introduction to Educational Administration (2 nd), Boston, (1964-1981) , P: 123

^(٢) يعقوب نشوان : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق عمان ١٩٨٢ ص ١٧٤ ١٧٦

^(٣) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي القاهرة ١٩٧٧ ، ص ٢٠

^(٤) علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة ، مصر ، ١٩٧٨ ، ص ٤

^(٥) Danziger, Kurt. Interpersonal Communication Work Book with Supporting Text. New York . 1976 : P.21

لازم لرفع الروح المعنوية، وتقوية العلاقات الشخصية بين العاملين والارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية ، وتحقيق التلاؤم بين أهداف الأفراد ومتطلبات التنظيم الذي ينتمون إليه .^(١)

والمدير الناجح هو المدير المرئي الذي يصغي ، ويتحدث ، ويعمل ، ويتفاعل مع طلابه، مما يؤدي إلى تعزيز اهتمامه الشخصي بالطالب كفرد .^(٢)

والمدير لا يستطيع إدارة مدرسته بشكل جيد وفعال إذا كان معزولاً عن طلابه في المدرسة ، لان المدير الفعال هو المدير الذي يتصل بطلابه مباشرة ، فالأداء الفعال والاتصال مع الطلبة يلعبان دوراً كبيراً ومهماً في تحسين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة .^(٣)

ونظراً لأهمية أسلوب التأثير والعوامل الاجتماعية في العلاقات الشخصية ، والدور الهام الذي تؤديه الاتصالات في ميول الآخرين واتجاهاتهم ، وتفهم المعاني التي ترتبط بما يرغبون في التعبير عنه ، فانه من المعروف أن الاتجاهات الذاتية ، والقيم والمبادئ تبقى ملازمة للأفراد وتؤثر بشكل عفوي في سلوكهم ونظرتهم للأشياء ، ولهذا يصبح للعبارة الواحدة معانٍ تختلف باختلاف الأفراد ، لان سلوك الفرد يتأثر بما يسمعه أو يشاهده أو يقرأه ، وإلى هذا يشير ديل Dell انه يتعين على كل من يريد أن يكون له دور فعال في زيادة تحسين وسائل العلاقات الشخصية بالآخرين أن يبني جهوده على أساس الإدراك الواقعي لعملية الاتصال ، لان الفرد في تحد مستمر مع الآخرين الذين يزودونه بالتغذية الراجعة .^(٤)

أما كاتز وكان Katz & Kan اللذان درسا الاتصال من وجهة نظر اجتماعية فيؤكدان أن النظم الاجتماعية ما هي إلا أنظمة اتصال محدودة .^(٥)

ولما كانت المدرسة من العوامل المؤثرة في تكوين اتجاهات الطلبة وتطورها من خلال عملية تفاعلية ، فان سلوك كل فرد يتحدد بهذا التعامل داخل هذه البيئة الاجتماعية (المدرسة) فكيف تحدد بأن هذه الاتجاهات إيجابية أم سلبية ؟؟ وما هي الاتجاهات ؟؟ فالإجابات هي

^(١) Megginson, Ione Donald C. Mosley. Management concept & Applications, South Alabam, Harper International Meditation University. 1983, P. 318.

^(٢) الكسندر : مرجع سابق ص ٢٣

^(٣) Trump, J.Loityd. Aschool for Everybody NASSP . 1977 : P. 1-16

^(٤) Dainziger ، مرجع سابق ص ٢٢ ٣٠

^(٥) Koonts, Bonnell & Weirich, Management Tokyo, Mc Graw Hill, KopaKucha, 1980, P.69

المواقف التي يتخذها الفرد نحو المواضيع أو الأفكار ، وقد تكون إما إيجابية أو سلبية ، وتتخذ اتجاهات الفرد صورة إيجابية عندما تكون المواضيع أو الأفكار لها أهمية وجدانية تخص الفرد .^(١)

وقد عرف "جوردن البورت" الاتجاه بقوله "إن الاتجاه حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي ، تنتظم من خلاله خبرة الشخص ، وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات ، والمواقف التي تستثيرها هذه الاستجابة . يمكن القول ان الاتجاه هو الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي الشخص أو اعتقاده ، فيما يتعلق بموضوع معين ، من حيث رفضه لهذا الموضوع ، أو قبوله ، ودرجة هذا الرفض أو القبول .^(٢)

وقد عرفت الاتجاهات بأنها النزعة للتصرف سواء أكانت إيجابية ، أم سلبية نحو وضع ما في البيئة التي تحدد قيما إيجابية أو سلبية لهذا التصرف .^(٣) وأثبتت العديد من الدراسات النفسية والاجتماعية أن تكوين الاتجاهات عملية تراكمية كما ونوعا ، وتبدأ في مرحلة الطفولة ، وتنمو في مراحل البلوغ والمراهقة والشباب المتأخر.

وتؤثر كل من الأسرة والمدرسة بدرجات عالية ، في تكوين اتجاهات الشباب ، كما أن الأحداث الاجتماعية ، والسياسية ، والاقتصادية لها تأثير في اتجاهات الشباب بشكل عام.^(٤) ويقول جيمس كيرني James Kerney أن أداء مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية بشكل فعال يحسن ، وبشكل إيجابي ، اتجاهات الطلبة نحو المدرسة وبين أن المدير الفعال هو المرتبط بطلابه .^(٥)

(١) اسحق قطب : اتجاهات الشباب نحو المطالعة في المجتمع الكويتي المعاصر ، دراسة تطبيقية ، الكويت ، ١٩٨٢ ، ص ١١

(٢) فؤاد حيدر : علم النفس الاجتماعي ، دراسات نظرية وتطبيقية ، ١٩٩٤ ، ص ٤٣

(٣) اسحق قطب : مرجع سابق ص ٩

(٤) اسحق قطب : مرجع سابق ص ١٩

(٥) Kearney James. The Principal Teacher of Teachers NASSP. 1977: P.118

فدرجة الاهتمام التي يوليها المدير نحو الطلاب لها علاقة مباشرة بسلوك الطلاب ومشاركتهم في النشاطات الطلابية .^(١) واتصال المدير بطلابه من ضروريات العمل الإداري، فلا بد للمديرين من الاتصال بطلبتهم بصفته المستقبلين للبرامج التربوية المنظمة .^(٢)

مشكلة الدراسة :

تعتبر مشكلة الاتصال من المشكلات التي جذبت اهتمام العلماء في شتى فروع المعرفة، وقد أجمعت معظم الكتب في الإدارة على أهمية الاتصال باعتباره شريان العملية الإدارية بمختلف أبعادها التنظيمية ، والتخطيطية ، والتنفيذية ، واتخاذ القرارات.^(٣)

حيث يعتبر التطوير التربوي ضرورة لا غنى عنها ، وسمة من سمات الأمم المتحضرة ، ونظرا للتغير السريع الذي يعيشه العالم اليوم في كل المجالات وخاصة مجال التربية والتعليم الذي يحمل العبء الأكبر في بلورة أهداف المجتمع وقيمه ويقوده الى الرقي والتقدم.

لقد تغيرت النظرة الى دور مدير المدرسة من شخص يمارس اعمالا روتينية ادارية الى شخص تقع عليه مسؤولية التطوير في مدرسته ، واصبح يتولى مسؤولية قيادة العملية في المدرسة من خلال التأثير في سلوكهم وحفزهم للعمل برغبة .

ان التطوير التربوي هو عملية تغيير يقصد به تحسين الاساليب المتبعة لتحقيق أهداف مرغوب فيها . فنجد أن معظم الدراسات التي أجريت في المنظمات التربوية على موضوع الاتصال كانت قليلة جدا ، رغم أن العملية التربوية هي عملية اتصال ، كما وأن القيادة والاتصال هما من أبرز وظائف المدير ، اذ لا يمكن أن يكون المدير مؤثرا في إدارته للمدرسة إلا إذا كان لديه تصور واضح للطرق والأساليب الإدارية التي تمكنه من الاتصال سواء مع المعلمين أم العاملين أم

(١) Simon O. Johnson and June Chakey. The Principal and School Discipline, U.S.

Educational Resources. Information center, ERIC. Document. ED. 161142 , 1978: P. 101

(٢) الكسندر : مرجع سابق ص ٢٠

(٣) مصطفى حجازي : الاتصالات الفعالة في العلاقات الانسانية والادارة ، ١٩٨٢ ، ص ١٧٠

أم الطلبة الذين هم محور العملية التربوية ، فهم الهدف الأساسي ، ومن المهم وجود اتصال فيما بينهم من أجل مواجهة مشكلاتهم ، وتحسين اتجاهاتهم نحو المدرسة ، ومن ثم تحسين مستوى تحصيلهم .

وتبدو أهمية الدراسة من أهمية مشكلتها والدور الذي يمارسه مدير المدرسة في تنفيذ وتحسين المنهاج المدرسي وتنمية المعلمين مهنيًا وتطوير فاعليتهم ومهاراتهم وتحسين طرق ممارستهم الفنية والعلمية وذلك عن طريق دراسة نقاط الضعف والقوة والتي يلاحظها في المواقف التعليمية اليومية المختلفة من خلال اتصاله المستمر بهم وبالطلبة .

وقد حفز الباحثة لدراسة هذه المشكلة لما للمدرسة الثانوية دورًا متميزًا في العملية التربوية يتمثل في توجيه سلوك واتجاهات الطلبة لمرحلة التعليم العالي أو الالتحاق بمجالات العمل ، وما تقدمه من خبرات ثقافية وعلمية ومهنية تلبي حاجات المجتمع ، حيث يعتبر جهاز التربية والتعليم بما ينشره من أفكار وثقافات بين صفوف الطلبة ، وما يقوم عليه من خطط وبرامج وما يحققه من مستوى علمي سيلعب دورًا في تحقيق أهداف المجتمع وهذا يفرض الحاجة إلى أعداد مديري المدارس الثانوية وتأهيلهم وتبصيرهم بالتطورات الجديدة مما يساعدهم على أداء مسؤولياتهم بأفضل الأساليب .

كما وتبرز أهمية مدير المدرسة الثانوية كونه مصدرًا للخبرات للمعلم والطالب ، فهو يساعد على حل مشاكلهم ، ويسهم في أعداد جيل متفاعل مع بيئته وهذا يتطلب معرفة بأساليب الاتصال والتفاهم فمدير المدرسة يعتبر رائد اجتماعي مطالب بتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع .

ويعتبر الاتصال ضروري من ناحية إدارية بصفة خاصة واجتماعية بصفة عامة على اعتبار أن الاتصال جانب من السلوك الإداري الملازم لجميع الوظائف الإدارية ولدوره الفعال للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد والوقوف على الظروف المحيطة بمواقف العمل لدرجة أن كفاءة المدير تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال . فبالإتصال يفسر المدير للمؤسسين برامج العمل وأهداف المؤسسة وتعليماتها وتقديم المشورة والنصح ومساعدتهم في حل مشاكلهم وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقهم .

من هنا ترى الباحثة أن الدراسات التي أجريت في فلسطين على موضوع الاتصال ولمعرفة مدى تأثير ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية لأنماط الاتصال الإداري على

اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة قليلة ، ولم تحظ بالاهتمام الكافي رغم أهميتها ، فان إجراء مثل هذه الدراسة سيزودنا بفكرة واضحة عن مدى تأثير المدير على اتجاهات طلبته نحو المدرسة .

اسئلة الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها وعلاقتها باتجاهات طلبتهم نحو المدرسة.

وبالتحديد فان الدراسة تسعى للإجابة عن الاسئلة التالية :

- ١- ما هي اتجاهات الطلبة نحو مدارسهم ؟
- ٢- ما هي أنماط الاتصال الإداري التي يتبعها مديرو المدارس ومديراتها مع طلبتهم ؟
- ٣- هل هناك أثر لمتغير الجنس على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ؟
- ٤- ما هو أثر عامل الجنس على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم ؟
- ٥- هل هناك أثر للمؤهل العلمي على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم ؟
- ٦- هل هناك أثر للخبرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم ؟
- ٧- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، وأنماط الاتصال الإداري ؟

٤٩٥٥٣٠

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :-

- ١- معرفة مستوى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية .
- ٢- معرفة اتجاهات الطلبة نحو المدرسة .

٣- معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم.

٤- التعرف على اثر متغير جنس الطالب على الاتجاهات نحو المدرسة .

٥- التعرف على اثر متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة على انماط الاتصال الإداري عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات نابلس ، طولكرم وقلقيلية .

أهمية ومبررات الدراسة :

تظهر اهمية الدراسة بما يلي :

١- الوقوف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لأنماط الاتصال الإداري وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة للعمل على تفادي الممارسات الخاطئة ، والتي تولد اتجاهات سلبية لدى الطلبة نحو المدرسة.

٢- ان قلة الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع باللغة العربية حسب معرفة الباحثة واستطلاعاتها، يعطي الدراسة ميزة السبق في التعرف على نتائج جديدة في الموضوع .

٣- إلقاء الضوء على مستوى أنماط الاتصال الإداري الذي يمارسه المدير على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة .

٤- من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة كلا من :

- مديري المدارس الثانوية ومديراتها من أجل إعادة النظر في ممارساتهم الخاطئة لأنماط الاتصال الإداري ، وتعميق الاتصال الفعال لإظهار سلوك جديد لديهم .

- الطلبة للوقوف على أهمية تفهم مشكلاتهم ، وأثر ممارسة أنماط الاتصال الإدارية السلبية على اتجاهاتهم نحو المدرسة ، وتدني تحصيلهم ، ومن ثم إظهار سلوك جديد لديهم ، للتخفيف من معاناتهم والنهوض بالمجتمع الذي يعيشون فيه .

- العاملين في مساعدتهم على تطوير الإدارة التربوية وتحديثها ، ووضع أسس ومعايير عند اختيار مدير المدرسة .

حدود المشكلة :

- ١- اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية ، والتي تشتمل على الصف الثاني الثانوي.
- ٢- اقتصرت الدراسة على عينة طلاب الصف الثاني الثانوي وطالباته دون الصفوف الأخرى
- ٣- اقتصرت الدراسة على طلاب من محافظات نابلس، وطولكرم ، وقلقيلية .
- ٤- اجريت الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين ١١/٢٨ / ١٩٩٧ - ولغاية ١٢/١٤ / ١٩٩٧.

فرضيات الدراسة :

سعت الدراسة الى فحص الفرضيات الصفرية التالية :

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات طلبية المرحلة الثانوية في محافظات نابلس، وطولكرم ، وقلقيلية نحو المدرسة تعزى لمتغير جنس الطالب .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم تعزى لمتغير جنس المدير .
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم تعزى لمتغير خبرة المدير .
- ٥- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية .

تعريف المفاهيم والمصطلحات :

مديرون ومديرات : هم الأشخاص الذين يقومون بإدارة مدرسة ثانوية في الضفة الغربية .

اتصال إداري : أنماط السلوك الإداري التي يتبعها المديرون والمديرات في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية لمواجهة حاجات الطلبة في مدارسهم ومعرفتها من اجل إشباعها.

اتجاهات : هي الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي الشخص أو اعتقاده فيما يتعلق بموضوع معين من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله ، ودرجة هذا الرفض أو القبول .^(١)

النمط : درجة ممارسة مدير /ة المدرسة الثانوية الحكومية لأساليب الاتصال الإداري مع الطلبة من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس أنماط الاتصال الإداري .

^(١) فواد حيدر : مرجع سابق ، ١٩٩٤

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الأدب التربوي

مفهوم الاتصال

إن كلمة اتصال مشتقة من الأصل الإغريقي Commuins ، وتعني Common أي عام أو مشترك ، غير أن الترجمة الإنجليزية لكلمة Communication تعني تبادل الآراء، والأفكار ، والمشاعر ، والمعلومات عن طريق الكلام ، أو الكتابة ، أو الإشارة . أما في العربية فقد أخذت كلمة اتصال من الوصل ، أي البلوغ ، أي وجود اتصال بين اثنين أو أكثر ، وكانت قديما تستخدم بمعنى نقل وتبادل ما يمكن توصيله مثل رسالة أو محتواها ، بينما تعني اليوم عطاء واخذ وتقاسم الأفكار والمعارف والمشاعر عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة.^(١)

وعرف ديفيز Davis الاتصال بأنه "عملية نقل وفهم المعلومات من شخص لآخر".^(٢) وعرفت الجمعية الأمريكية للإدارة الاتصال بأنه " فن خلق وإشاعة التفاهم بين الناس - أي تبادل الأفكار ، ونقلها بين الأفراد والجماعات " .^(٣)

ويمكن القول : أن الاتصال هو عملية يتم خلالها نقل المعلومات ، أو الأفكار ، أو الآراء ، أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر وتبادلها سواء أكان بطريقة مباشرة أم غير مباشرة ، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل ، وذلك بهدف الإعلام ، أو الدعاية ، أو الإعلان ، أو الإقناع ، أو التأثير العقلي ، أو العاطفي ، أو الإيحاء بأفكار واتجاهات وأهداف معينة .

^(١) هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، "سلوك الافراد والجماعة في النظم" ، الحامعة الاردنية - عمان ، ١٩٨٦ ، ص ٢٢٦

^(٢) Davis ,K., Human Behavior at Work . N.Y.: McGraw- Hill, 1972

^(٣) شاهر أزروعى : " اختبار ادارة علاقات الاتصال " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ١٩٨٢ ، ص ٦

إذ يمكن عن طريق الاتصال توحيد الفكر ، والاتفاق على المفاهيم ، وتسهيل عملية إصدار القرارات ، وبذلك تكون هذه العملية ضرورية ما دام هناك تفاعل بين الإنسان وغيره في أي منظمه أو موقف .

ويتطلب نجاح الاتصال مجموعة من المقومات هي :

- ١- فكرة واضحة تحدد تماما في ذهن صاحب الرسالة .
 - ٢- قدرة هذا الشخص على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها .
 - ٣- استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة. حيث أشار بول رنكن (Paul Rinkin, 1979) إلى أن نسبة ما يضيع من وقت القادة في الإصغاء إلى الآخرين يشكل ثلث الوقت الذي يقضونه في اتصالات أخرى .^(١)
 - ٤- قدرة الشخص على استيعاب المعنى المقصود.
 - ٥- قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة .
 - ٦- عدم وجود عوائق تعترض الرسالة تعوق نجاح عملية الاتصالات .^(٢)
- وقد أشار فرانك دانس (Frank Dance , 1970) إلى أربعة جوانب هامة في الاتصال ، هي خلاصة ما دارت حوله معظم التعاريف ، اذ ركز التعريف الأول على الجانب العملي للاتصال من حيث نقل الأفكار والمعلومات والآراء والمهارات عن طريق استخدام الرموز (الكلمات) والصور والأشكال . والتعريف الثاني رأى في الاتصال انه عملية، فهم أي أن نفهم الآخرين ، ونكون مفهومين لديهم. أما التعريف الثالث القصدي فرأى ان الاتصال هو التأثير في سلوك الآخرين . والتعريف الرابع يرى ان الاتصال عملية نقل ، وإرسال ، وتفاعل بين شخص وآخر .^(٣)

^(١) سهيل القيسي : " اثر انماط العلاقات الداخلية للمدير على عملية الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية

في الاردن " رسالة ماجستير غير مشورة ، الجامعة الاردنية - عمان ١٩٩٣ ، ص ١٢

^(٢) عبد السميع غريب : الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، ١٩٩٦ ، ص ١٣

^(٣) Frank.Dance. E. Effective Communication- Wit Management Emphasis. Scinsonant : South Western Pupliching Co. 1970.

هذا ويمكن تعريف الاتصال بطريقة مبسطة بأنه عملية اجتماعية تتم بين طرفين أو أكثر ، باستخدام أداة أو أكثر من أدوات الاتصال بغرض أن تعتبر الخبرة مشتركة بين أطراف هذه العملية .

أي أن الاتصال لا يمكن أن يكون بين الإنسان وذاته ، أو بين الإنسان وما يدور بداخله ، ولكن يشترط فيه أن يكون في المجال الاجتماعي المحيط بأطراف الاتصال . كذلك يشير التعريف إلى ضرورة استخدام أداة أو وسيلة للاتصال قد تكون المقابلة الشخصية ، أو الجماهيرية ، أو قد تكون أداة سمعية أو بصرية . وإن الغاية أو الهدف الأمثل من الاتصال ألا تكون الخبرة خبرة يتمتع بها طرف واحد من أطراف الاتصال (المرسل) بل أن تكون مشتركة بين المرسل والمستقبلين أو المستقبل.^(١)

وقد أشارت كاترين إلى أن الحوار الفعال من وسائل الاتصال الشخصي ، الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية في تسهيل العمل وزيادة التفاهم بين العاملين ، وتحسين مستوى الأداء .^(٢)

العناصر الرئيسة لعملية الاتصال

الاتصال هو مجموعه عمليات ، تحدث هذه بين مكونات عديدة داخل نظام كلي، يتكون من مجموعة عناصر . وتعني كلمة عملية بأنها كل ظاهره تظهر تغيراً مستمراً مع الوقت ، و العملية دائماً تكون أكبر من مجموع العناصر الداخلة فيها بسبب تكون علاقات ديناميكية بين هذه العناصر . هذه العلاقات لم تكن أصلاً قبل تجمع هذه العناصر وتفاعلها داخل إطار العملية .

إن أول تفسير لطبيعة عملية الاتصال جاء على لسان المعلم الأول أرسطو طاليس حيث قسم عناصر الاتصال إلى ثلاثة هي :

(١) موسى شهاب : مرجع سابق ، ص ١٣-١٤

(٢) شاهر ازريقي : مرجع سابق ، ص ٢٢

- المتكلم و الحديث أو الكلام نفسه و المستمع .^(١)

وللاتصال مجالات عديدة متنوعة ، ولعل اكثر ما درس ما يتصل باللغة المقروءة والمنطوقة بالرموز المكتوبة والمسموعة بوجه عام ، فاللغة من أهم وسائل الاتصال . ومن هذه اللغات التي يستعملها الإنسان في التفاهم اللمس والنظر والصمت والإشارة ، وتعبيرات الوجه . وينبغي لكل من يعمل في التربية والتعليم أن يكون على علم تام بها وبآثارها ، لأنها جميعا تدخل في مجالات الاتصال المختلفة بين المدرس والتلميذ وتؤثر في أنماط السلوك المتنوعة التي تظهر في هذا المجال . ومن الأمثلة على ذلك النظرة التي يواجه بها المدرس تلاميذه فتدخل على نفوسهم الطمأنينة ، والأمن ، والثقة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم .^(٢)

و توصل هالاك Halak 1969 في ولاية متشيغان الأمريكية إلى أن الناس ليسوا على علم بما يجري في المدرسة أكثر مما يتصوره المعلمون الإداريون .^(٣) وبما أن التدريس جزء من عمليات الاتصال التعليمية بمعناها الواسع ، التي تتم في حجرة الدراسة أو خارجها بين المدرس والتلميذ ، أو بين التلميذ ورفاقه ، أو بينه وبين الكتاب المدرسي أو وسائل التعليم المختلفة أو غير ذلك ، مما يدخل في مجالات الاتصال بحيث تؤثر كل منها في الآخر ، وتتأثر به كذلك . و عملية الاتصال لا يمكن أن تتم إلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية الأربعة التالية ، وهي :-

١- المرسل : Sender هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة.

٢- المستقبل : Receiver الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ، ويقوم بحل رموزها Message Decoded بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها .

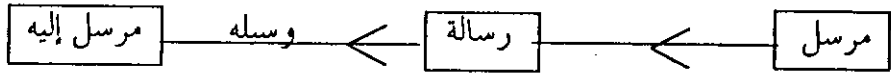
(١) شهاب : مرجع سابق ، ص ٦ - ٧

(٢) فهمي سعيد ، و بلوي هناء : وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، ١٩٩٥ ، ص ١٢ - ١٣

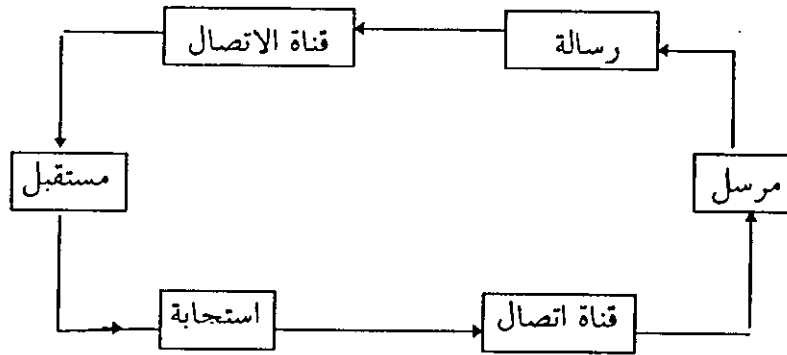
(٣) القيسي : مرجع سابق ، ص ١٣

٣- الرسالة: Message يمكن القول: ان الرسالة هي الموضوع، أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل .

٤- الوسيلة : Channal or Medium يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة ، أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل .^(١)
ولا يمكن أن تتم عملية الاتصال إذا غاب أحدها .



فالمرسل يعمل على تحويل الرسالة (من مشاعر وأفكار) إلى رموز أي (لغة) ، ثم يختار الوسيلة التي من خلالها يتم نقل هذه الرسالة ، فيعمل المستلم على تحليل الرموز واللغة التي تتضمنها الرسالة ، ومن ثم يتم فهم الرسالة ، فيظهر ردة الفعل ، ويستجيب لما جاء بالرسالة المذكورة كما في الشكل رقم (١) .



شكل رقم (١) نموذج باسيت جلين لنظم الاتصال^(٢)

^(١) فهمي وبدوي : مرجع سابق ، ص ١٣- ١٧

^(٢) أبو حاموس سليمان : مبادئ الادارة ، جامعة النجاح الوطنية ١٩٩٦ ، ص ٢٦٩

أهداف الاتصال

كان أرسطو يرى أن دراسة البلاغة (أي الاتصال) هي البحث عن جميع أوجه أساليب الإقناع المتوافرة ، أي أن الهدف الرئيسي للاتصال هو الإقناع بأي وسيلة ، أي محاولة جذب الآخرين لتأييد وجهة نظر المتحدث . وقد استمرت وجهة النظر هذه عن الهدف من الاتصال حتى أواخر القرن الثامن عشر .^(١)

ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام ، وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل ، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها ، أو على اتجاهاته أو على مهاراته ، ولذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

١- هدف توجيهي عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة ، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها . وقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماعي .

٢- هدف تثقيفي : يتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تبصير المستقبلين وتوعيتهم بأمور تهمهم ، بقصد مساعدتهم ، وزيادة معارفهم ، واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

٣- هدف تعليمي حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة ، أو مهارات ، أو مفاهيم جديدة .^(٢)

٤- هدف ترفيهي : يهدف إلى التسلية .

٥- هدف اجتماعي : حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر ، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد .

وفي الواقع ان الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد .^(٣)

(١) عطية عبد الحميدو غباري محمد سلامة : الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، ١٩٩١ ، ص ٣٩

(٢) فهمي و بدوي : مرجع سابق ، ص ١٩-٢٠

(٣) عطية و غباري : مرجع سابق ، ص ٢٠-٣٩

خصائص عملية الاتصال

تتمثل خصائص الاتصال في :

١- انتشار الاتصال في الزمان والمكان : قد يشعر الإنسان بالرضا عن يومه وذلك بقدر ما يتمكن من النجاح في اتصاله . ولهذا يوجد الاتصال في كل مكان وكل لحظة ، وهو شيء لا غنى عنه ، وإذا كان الإنسان يقوم باختيار سلوكه الاتصالي ، فمعنى ذلك أن الاتصال ليس عشوائيا .

٢- استمرارية الاتصال : يمتد الاتصال من الماضي مارا بالحاضر ومتجها نحو المستقبل وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة وفاصلة ، فهو جزء من حياة الإنسان يتدفق ويتغير كما تتغير بيئته ، وكلما تدبر الإنسان من حوله ممن يتفاعل معهم .
والحاجات الاتصالية للإنسان ليست ثابتة أو مستقرة ، فهي تحتاج باستمرار إلى التوافق الذي يقوم على الخبرات والتجارب السابقة وعلى التوقعات المستقبلية .

٣- الاشتراك والمشاركة في المعنى : إن الاتصال هو نشاط له معنى ، وهدف وهو فعل خلاق يبادر به الإنسان ، ويسعى فيه نحو تمييز المنبهات وتنظيمها ، بحيث يتمكن من توجيه ذاته في بيئته وإشباع حاجاته المتغيرة .

٤- قابلية الاتصال للتنبؤ ، وليس عملية عشوائية .^(١)

العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال

تتميز الرسالة الجيدة بعدة أمور منها :

١- التخطيط الجيد لعملية الاتصال عن طريق تحديد الهدف المنشود من وراء نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، ثم بترميز الأفكار المراد نقلها بشكل واضح ومفهوم.

٢- الاختصار.

^(١) عطية وغباري : مرجع سابق ، ١٩٩١ ، ص ٤٠ - ٤١

٣- اللغة السليمة.

٤- التأثير : بحيث تؤدي إلى اثر ملحوظ ومحدد ، أي أن تكون ذات توجه نحو الأهداف.^(١)

٥- اختيار وسيلة مناسبة كقناة اتصال لنقل الموضوع إلى المستقبل ، فلكل موضوع قناة تلائم أكثر من غيرها ، كطلب ملف مثلا من قسم المحفوظات ، ربما يكفيه اتصال هاتفي .^(٢)

معوقات الاتصال

هناك عدة عقبات تقف أمام عملية الاتصال منها :-

١- صعوبات ناجمة عن معاني الألفاظ ، حيث أشار فهمي بأن معوقات الاتصال المتعلقة باللغة تشمل تعدد المعاني للكلمات اللغوية ، أو تعقيد الصياغة ، أو عدم منطقية الكلمات ، وعدم وضوح المعاني بسبب تفاوت التعليم والثقافة ، وغموض المعاني وتناقضها ، ووجود اللغة التي تكتب فيها التقارير والقرارات الإدارية .^(٣)

٢- المسافة التنظيمية حيث كلما زادت المستويات الإدارية في المنظمة كان احتمال نقل الرسالة بطريقة مغلوطة أمرا واردا ، حيث يشير السلمي إلى هذه المعوقات بالشكل التالي :

- مركزية التنظيم ولا مركزيته وتعدد المستويات الإدارية ، وعدم التجانس بين العاملين، واتساع نطاق الإشراف للرئيس .

٣- الانتباه الجزئي من قبل المستلم .

٤- المعاني المستنتجة فقد تختلف المعاني التي يستنتجها المستقبل عما قصده المرسل.^(٤)

كما أشار عامر إلى معوقات أخرى للاتصال هي :

(١) أبو جاموس : مرجع سابق ، ١٩٩٦ ، ص ٣٧٠

(٢) مبادئ الإدارة ، برنامج الإدارة والريادة ، برنامج التعليم المفتوح - القدس ، ١٩٩٢ ، ص ١٣٦

(٣) أميل فهمي : الاتصال التربوي ، دراسة ميدانية ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ١٠١

(٤) السلمي ، علي : إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ص ٢٤٨

معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين ، وتضم إهمال أهمية العنصر الإنساني في مزاولة الاتصاف ، وعدم إدراك دوافع المرسل ، وإهمال الخصائص النفسية للمستقبل ، وعدم فهم الرسالة المرسل ، وانخفاض الدوافع ، وعدم التفاعل بين الأفراد .

٥- الاختلافات الفردية ، الأفراد يختلفون في ميولهم ، لذا فان تفسير الفرد وفهمه لمضمون إرسال يتوقف على حالته النفسية ، وطريقة تفكيره ، ودوافعه .^(١)

ويرى السلمي إن معوقات الاتصال المتعلقة بالفروق الفردية تشمل اختلاف فهم الأفراد لمضمون الاتصال بسبب اختلاف حالتهم النفسية ، واختلاف دوافعهم ، ومستوياتهم الإدارية في المؤسسة .^(٢)

٦- معوقات تقنية : مصدرها عدم وضوح الأهداف أو التعليمات ، أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة ، أو نقص الخطط والسياسات .

وأضاف عامر معوقات الاتصال المتعلقة بطبيعة العمل ، وتضم هذه المعوقات ، عدم وضوح الاختصاصات ، وعدم تحديد الأهداف بدقة ، وعدم تحديد أبعاد الوظيفة وسوء روتين العمل ، وسوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة .

٧- عوائق تتعلق بالقيم والعادات والتقاليد : نظرا لاختلاف القيم والعادات والتقاليد بين الشعوب المختلفة مما قد يؤثر على اختلاف المعاني المقصودة بين كل شعب أو أمه .^(٣)

وحتى يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال ، فانه يمكننا الاستفادة من معطيات عملية التغذية الراجعة التي تمثل مفتاح الاتصال الفعال ، حيث أنها تبين للمرسل قيما إذا كانت أفكاره ورسائله والمعاني التي قصد إرسالها وبثها قد تم استلامها كما يريد لها أن تصل وتستلم .فالتغذية الراجعة هي إحدى طرق معالجة تحريف

(١) عامر سعيد ياسين : الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، الرياض ، دار المريخ ، ١٩٨٦ ، ص ١٤٩

(٢) السلمي : المرجع السابق ، ١٩٨٤ ، ص ٢٤٩

(٣) عامر : المرجع السابق ، ١٩٨٦ ، ص ١٤٨

الاتصال ، أو تشويبه وهي بذلك تشكل سبيلا هاما للتغلب على معوقات تحقيق اتصال فعال داخل النظم .^(١)

أشكال الاتصالات :

أولا : الاتصالات الادارية :

١- اتصالات رسمية : Formal Communication :

انها اتصالات تتم في إطار بناء تنظيمي ، يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب نقل المعلومات واجراءاتها من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا أو بالعكس ، أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة .^(٢)

ويمكن أن تسير في واحد من أربعة اتجاهات أساسية هي :

أ- اتصال من أعلى إلى اسفل (اتصال هابط) : Downward Communication وهي من الرؤساء إلى مرؤوسيهم تتضمن إعطاء قرارات ، وأوامر وتعليمات ، ومعلومات وتوجيهات بهدف التنفيذ .^(٣) وهي من اقدم أنواع الاتصال المنظمي . وتعتبر المدرسة الكلاسيكية هذا النوع من الاتصال وسيلة النظام لنقل أوامر وتعليمات إدارية للعاملين فيه ، والأمر ما زال كذلك في المنظمات الحديثة ، وقد حدد كان Katz وكاتز خمسة أنواع من الرسائل يتضمنها هذا النوع من الاتصالات ، وهي :

١- توجيهات متعلقة بالعمل ، وهذه توضح كيفية تحقيق المهمة ولها علاقة مباشرة بمشكلات العمل والمهارات المطلوبة له .

٢- عقلانية العمل ومنطقيته Rational ، وهذه توفر للعامل الفهم الكامل لعمله ، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين في النظام .

^(١) برنامج الادارة والريادة : المرجع السابق ، ص ١٣٧

^(٢) أبو جاموس : مرجع سابق ، ١٩٩٦ ، ص ٢٨٤

^(٣) عطية وغباري : مرجع سابق ، ١٩٩١ ، ص ٧٠

٣- السياسة والأساليب ، وهذه لتعريف العاملين بالممارسات ، والتعليمات ، والفوائد التي تعتبر حقاً من حقوقهم كعاملين في النظام المعين، وهذه تشمل التعيين والاستغناء عن الخدمة ، والتأديب ، والإجازات ، والمكافآت ، والزيادات ، والترقيات ، وأية فوائد ثانوية ملحقة أخرى .

٤- اتصالات رسمية هدفها تحقيق نوع من التغذية الراجعة مثل الرسائل .

٥- اتصالات رسمية هدفها اكساب العاملين أفكاراً ومبادئ ووجهات نظر تعمل على بعث حماسهم لدعم أهداف النظام .

واتصالات قمة الهرم الإداري بقاعدته تتم بوسائط عدة ، منها ما هو مكتوب ، مثل : النشرات ، والدوريات ، والتقارير الفصلية أو السنوية . ومنها ما هو شفوي ، مثل : اللقاءات ، والاجتماعات ، والمناقشات العامة التي تشمل مختلف العاملين في النظام .^(١)

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال صاعد) : Upward Communication يتضمن عادة إجابة الرؤوسين عما يصلهم من رؤسائهم ، وتتضمن شكاوى الرؤوسين وتظلماتهم ، واقتراحاتهم ، أو ما صدر عنهم من ردود أفعال ، نتيجة قرارات معينة اتخذها الرؤساء.^(٢)

وبدأ الاهتمام بهذا النوع من الاتصالات مع تنامي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وقد أوضح بلانتز Blantz وماركوفر Markover أن الاتصالات الصاعدة تساعد على ما يلي :

- ١- تكشف عن مدى تقبل العاملين للاتصالات الهابطة .
- ٢- تيسر قبول الأفكار الجديدة والاقتناع بها وتطبيقها .
- ٣- تشعر الرؤوس بأهميته ومكانته وبأنه جزء في النظام .

^(١) هاني الطويل : المرجع السابق ، ١٩٨٦ ، ص ٢٣٤-٢٣٥

^(٢) فهمي و بدوي : مرجع سابق ، ١٩٩٥ ، ص ١١٦

٤ - تعتبر أداة الإدارة العليا في التعرف على ميول المرؤوسين وحاجاتهم إضافة إلى كونها قناة تغذية راجعة هامة .

ويمكن أن تتم بأساليب عدة منها :

١ - اجتماعات التشاور والتوجيه التي يعقدها رؤساء أقسام النظام من أجل استشارة العاملين معهم وتوجيههم .

٢ - اللقاءات الدورية بين أداة النظام والعاملين فيه بهدف تبادل الرأي

٣ - الدراسات المسحية واستبانات الاتجاهات والآراء بهدف الحصول على معلومات عن المشاكل والقضايا.

٤ - اعتماد سياسة الباب المفتوح ، ويعني ذلك أن باب المسؤول مفتوح دائما أمام المرؤوسين .

٥ - أسلوب المظالم Grievance: حيث يسمح للمرؤوسين بتقديم شكواهم إلى الإدارة العليا للنظام .^(١)

ج- اتصالات أفقية أو مستعرضة : يقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين موظفي المستوى الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم .^(٢)

مثل الاتصالات التي يمكن ان تجري بين رؤساء الاقسام ، أو بين عمداء الكليات ، او بين نواب الرئيس ، وهذا النوع من الاتصالات يوفر الوقت والجهد ويزيد من فعالية النظام ، ويمكن ان يحقق هذا النوع من الاتصالات الاهداف التالية :

١ - تنسيق المهمة : حيث يجتمع العاملون من المستوى نفسه لتنسيق أعمالهم .

٢ - حل المشكل حيث يوفر اجتماع العاملين من المستوى نفسه فرصا لفهم اعمق للمشكلة .

٣ - المشاركة في المعلومات .

^(١) هاني الطويل : المرجع السابق ، ١٩٨٦ ، ص ٢٣٥-٢٣٦

^(٢) عطية وغباري : المرجع السابق ، ١٩٩١ ، ص ٧٠

٤- فض المنازعات .

٥- تكوين علاقات شخصية ، وهو عامل هام في حياة النظام يساعد على تيسير أداء مهامه .^(١)

د- الاتصالات القطرية

وهي اتصالات تتم بين أفراد من مواقع مختلفة ، وغير متساوية او متناظرة في النظام ، وهي مقصورة على الاتصالات التي لا يتعدى ما يترتب عليها ما هو منصوص عليه في قوانين وانظمة وتعليمات للنظام المعين، كأن يسأل عميد كلية معينة مسجلا في كليته عن عدد الطلبة الذين تقدموا بطلبات للالتحاق بكليته ، أو ان يتصل مدير مكتب رئيس الجامعة مثلا بعضو هيئة تدريس ليذكره بضرورة تقديمه تقريرا عن رحلته اوزيارته التي قام بها . وان مثل هذا النوع من الاتصال ، وضمن اطار محدداته ، يمكن ان يؤدي الى الاسراع في تحقيق الغاية ، والتقليل من رتابة الامور ، وروتينيتها غير المبررة .^(٢)

٢- اتصالات غير رسمية Informal communication

يعرف هذا النوع من الاتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو إنمائته بأسلوب غير رسمي .^(٣) ويعرفها بعضهم "بأنها تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كالموجود في نظام الاتصالات الرسمية" ، وتتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال .^(٤)

والاتصالات غير الرسمية نوعان :

الأول يتفق في أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية ، حيث ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه .

^(١) هاني الطويل : مرجع سابق ، ١٩٨٦ ، ص ٢٣٦

^(٢) هاني الطويل : مرجع سابق ، ١٩٨٦ ، ص ٢٤٧

^(٣) عطية وغباري : مرجع سابق ، ١٩٩١ ، ص ٧٠

^(٤) الريادة والادارة : مرجع سابق ، ١٩٩٢ ، ص ١٣٣

أما النوع الثاني ، فهو مالا يؤيده المديرون في العادة ، بل ويحاول البعض محاربته ظنا منهم أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها أهدافها، وان كان هذا ليس بالضرورة مع كل الاتصالات غير الرسمية .^(١)

ثانيا: اللغة والاتصال

تعتبر اللغة من أهم العمليات الاتصالية الأولية في المجتمع ، إذ يتطلب بناء أية جماعة إنسانية بوحداتها وتصنيفاتها ضروبا مختلفة من الاتصال ، وقد تبدو الجماعة الإنسانية في الظاهر كما لو كانت مجرد مجموعة ثابتة من النظم الاجتماعية ، في حين أنها تتحرك وتتغير يوما اثر يوم بفضل عمليات الاتصال المستمرة التي تتم من الأفراد التي تتكون فيها هذه النظم .

وعلى ذلك يمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة إلى مجموعتين :

١) الاتصال اللفظي

أ- الاتصال الشفوي : حيث يتم نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل مباشرة وجها لوجه ، أو بطريقة غير مباشرة باستعمال وسيلة الهاتف ، أو بإرسال مندوب ، وتكون على شكل مؤتمرات ، واجتماعات ، أو لقاءات شخصية ، أو جماعية تهدف إلى البحث عن حلول للمشاكل التي تواجه العمل .

والحقيقة أن هذه الوسيلة الشفوية تعتبر من أكثر الوسائل إيجابية وأسرعها وصولا للهدف .

ب- الاتصال الكتابي : يتمثل باستعمال الرسائل ، ويكون على شكل تقارير أو مذكرات ، أو اقتراحات ، أو أوامر ، أو تعليمات ، أو شكاوى . وهنا تبرز إمكانية تحريف وتشويه المعنى المقصود اما بسبب عدم قدرة المرسل على ترجمة أفكاره

(١) فهمي وبدوي : مرجع سابق ، ١٩٩٥ ، ص ١١٧

ومعلوماته إلى كلمات واضحة ومفهومة ، أو بسبب عدم قدرة المستقبل على فهم ما جاء به المرسل .^(١)

٢) الاتصال غير اللفظي: Non-Verbal Communication

وتشمل هذه المجموعة كل أنواع الاتصال ، التي لا تعتمد على اللغة اللفظية بل تعتمد على اللغة غير اللفظية ، فتتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل فكرة أو معنى معين إلى إنسان آخر ، حتى يصير مشتركا معه في الخبرة ، وتقسم إلى ثلاث لغات هي :

١- لغة الإشارة : وهي تتكون من الإشارات المختلفة التي يستخدمها الإنسان في التفاهم مع غيره ، ابتداء من الإشارات البسيطة الأحادية إلى الإشارات المعقدة كإشارات التفاهم مع الصم .

٢- لغة الحركة أو الأفعال : مجموعة حركات يأتي بها الإنسان لينقل إلى غيره ما يريد من معان أو أحاسيس .

٣- لغة الأشياء : ويقصد بالأشياء ما يستخدمه مصدر الاتصال ، غير الإشارة والحركة للتعبير عن معان وأحاسيس ، يريد نقلها إلى المستقبل ، فارتداء اللون الأسود في كثير من المجتمعات يقصد به إشعار الآخرين بالحزن .^(٢)

ثالثا : أنواع الاتصال من حيث اتجاهه

يصنف خبراء الاتصال الاتصال من حيث اتجاهه إلى نوعين :

١- اتصال في اتجاه واحد

ومضمون هذا النوع أن المعلومات أو الأفكار تنتقل من مركز إرسال إلى مركز استقبال ، وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الاتصال ، بالاتصال الناقص ، لأنه يسير في

(١) الريادة والادارة : مرجع سابق ، ١٩٩٢ ، ص ١٣٥

(٢) فهمي وبدوي : مرجع سابق ، ١٩٩٥ ، ص ١٠٠-١٠٣

اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل دون أن يصاحبه ردود فعل من المستقبل أو تغذية عكسية توضح مدى وصول الرسالة ومحتواها . من أمثلة هذا النوع من الاتصال عندما يتحدث الأخصائي الاجتماعي إلى مراجعيه دون أن تكون لهم ردود فعل ، أو عندما يستمع المستمعون (المستقبلون) إلى برنامج تلفزيوني ، أو حديث إذاعي دون أن تتاح لهم فرصة للمناقشة والتعبير عن رأيهم . أي أن الاتصال في اتجاه واحد قد يكون مباشراً أو غير مباشر .

٢- الاتصال في اتجاهين

ويطلق على هذا النوع من الاتصال الاتصال الكامل ، الذي يتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل للمناقشة والتعبير عن رأيهم والأخذ والعطاء . وهذا يعني أن العملية الموجودة عملية تبادل في الأفكار والمعلومات ، أي عملية تفاعل مثمر . ومن أمثلة الاتصال في اتجاهين ما نشاهده في بحث الحالات الفردية في الخدمة الاجتماعية ، حيث يتاح لكل من الأخصائي الاجتماعي ومراجعته المناقشة والتعبير عن الرأي .^(١)

الاتصال والإدارة المدرسية

كان يقتصر عمل الإدارة المدرسية ، في السابق ، على تنفيذ الجوانب الإدارية وضبط النظام داخل المدرسة وتنفيذ ما يعهد للمدير من تعليمات . ومع التطورات التي حدثت في ميدان التربية تعددت مجالات عمل مدير المدرسة ، وأصبح يمارس مهام كثيرة لتحقيق أهداف المدرسة التي تعتمد على قدرة مدير المدرسة ، وتفهمه للمسؤوليات والمهام الجسام داخل المدرسة ، ومساندة وكلاء المدرسة والمعلمين ، على أن إدارة المدرسة بحكمة وروية مرهون بالعلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والمعلمين والطلاب .^(٢)

(١) فهمي وبلوي : مرجع سابق ص ١٠٧-١٠٩

(٢) محمد النيب : الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية ، ١٩٩٢ ، ص ١٠

وقد أظهرت دراسة فان دو ووتر Van de Water أن المدير الفعال يعتبر قائدا تعليميا ومختصا بالعلاقات الإنسانية ، وان المقابلة هي اكثر الوسائل فاعلية في اختيار مديري المدارس .^(١)

كما أشار روسك Roesch إلى أن أهم معايير الاختيار، هي : ١- المهارة في العلاقات الإنسانية ٢- والمهارة في اتخاذ القرارات ٣- والقدرة على الاتصال .^(٢)

وإذا كنا نؤمن بأنه لا غني عن الاتصال في أي مجال من مجالات الحياة فان علماء التربية يرون أن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية ، لان موضوعات التعليم ليست كالسلع التي يمكن نقلها من مكان لآخر ، أو يمكن أن تنقل بين الأفراد نقلا ماديا كما تنقل الأشياء ، وإنما يتحقق التعليم ، وتتم المشاركة في الأفكار ، والمهارات ، والعادات ، وما أشبه ، نتيجة عملية تفاعل بين الأفراد أي عن طريق عملية الاتصال .^(٣)

فقد أشار ليونارد مندي (Leonard Mundy) إلى اثر العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة الثانوية ، حيث وجد أن العلاقات الجيدة يترتب عليها أن كل فرد من أفراد المجموعة فهم واجباته ومسؤولياته ويتجلى العمل المشترك المبني على التعاون ، واعتبر المدير مركزا للعلاقات الإنسانية الحسنة .^(٤)

والتربية تعتبر عملية اتصال ، إذ أنها تتضمن إكساب الفرد مجموعة من الخبرات والمعارف والاتجاهات ، التي تساعد على التكيف مع البيئة الاجتماعية ، إذ إن هذه العملية تتوفر فيها عناصر عملية الاتصال ، فالمرسل في التربية هو الشخص (المربي ،

^(١) Van De Water. "An Examination of the Selection Criteria and the Interview Process for Hiring Public School Principals In New State". Ed.D. Hofstra University. 1987

^(٢) Roesch, Jean Schillings. " A Surey of the Perceptions of Clifornia School Superintendents Regaranding The Role of School Principals as Reflected in Selection Criteria. Ed. D. United States International University .1986

^(٣) د. غريب : مرجع سابق ، ١٩٩٦ ، ص ١٤-١٥

^(٤) Leonard L.Mundy. Perception of Interpersonal Relationship Among Secondary School Administration. (Disseratation. University of California).1962.P.60

والأب ، والام ، والمدرس) يصبح هو المرسل الذي لديه الخبرة والمعرفة والاتجاهات ، والتي يريد نقلها وتوصيلها للطفل لتتسع معارفه ، وتكون لديه اتجاهات معينة ، ويصبح الطفل هو المستقبل الذي يقع عليه تأثير المربي لكسب هذه الخبرات ، وفي هذه العملية يقوم المرسل بتحويل هذه المعلومات أو الأفكار الى رموز معينة سواء أكانت في صورة كلمات منطوقة أم مكتوبة أم في صورة إشارات أم حركات معينة وينقلها للطفل ، وبذلك يستطيع فهم مضمون هذه الرموز .^(١)

وتعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تربوية تهدف إلى تغذية المجتمع بمخرجات إنسانية تساعد على إدارة عجلة الحياة ، وقد أضحت الإدارة المدرسية مجالاً خصباً من مجالات التنمية التي يشهدها العالم المعاصر ، كما ان القناعة بين الأوساط التربوية أخذت تزداد يوماً بعد يوم ومؤداها ان تحسين العملية التربوية وتطويرها ، وزيادة فعاليتها ، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها إنما يقررها مستوى الكفاءة والاقتدار لدى القادة الذين يقودون إدارة و تسيير النظام المدرسي . ويستطيعون مواجهة كافة التحديات ، واتخاذ القرارات الرشيدة القائمة على مرتكزات و أسس منطقية و موضوعية ، ويملكون القدرة على إيجاد البدائل و الحلول المبدعة لكل ما يعترضهم من معضلات .^(٢)

حيث أشارت مرغريت آن (Margaret Ann) إلى دور مدير المدرسة في تطبيق برامج بديلة والى إرشاد مديري المدارس إلى استعمال البدائل التربوية على مستوى المدرسة .^(٣) وفي ضوء ذلك فان مدير المدرسة هو محور الإدارة المدرسية ، ويتوقف نجاح المدرسة التي يتولى قيادتها على قدراته ومهاراته كقائد يدرك كافة أبعاد العملية

(١) فهمي وبدوي : مرجع سابق ، ١٩٩٥ ، ص ٢١٦

(٢) محمد ارشيد : " تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الاردن " رسالة ماجستير غير منشورة ،

الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٨٦ ، ص ١٨-١٩

(٣) المومني : مرجع سابق ، ١٩٨٦ ، ص ٢٤

الإدارية ، ويتفهم كافة الافتراضات الأساسية المتعلقة بها ، وقد وجد أحد الباحثين أن
ثمة أموراً يجب توافرها في المدير الناجح وهي :

- ١- أن يكون قائدا لا طاعية .
 - ٢- أن يكون قادرا على الدخول في نفوس المعلمين ، والطلاب ، وأولياء الأمور .
 - ٣- أن يكون قادرا على ابتكار أفكار جديدة لإدارة المدرسة
 - ٤- أن تكون لديه القدرة على حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل .
 - ٥- أن يكون ذا عقل متفتح متفهم للأفكار الجيدة البناءة .
 - ٦- أن يكون أولا وأخيرا خبيرا بالعلاقات الإنسانية .^(١)
- وقد أشارت الدراسة التي أجريت في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية
عام ١٩٥٩ إلى إبراز أهمية المهارات وقيمتها الجيدة في الاتصال الشخصي عند المدير،
وضرورة منح المدير عمله الجهد والوقت الكافي، وأن تكون لديه قدرة على تقدير
مشكلات معلمي مدرسته وتصور حاجاتهم .
- وأشار شهاب إلى أن سلوك المديرين والمديرات يختلف باختلاف الاتصالات
الشخصية الشفوية بينهم^(٢)
- أما أرشيد أشار في دراسته إلى أن الجو التنظيمي المغلق مهدد بالفشل قياسا للجو
المفتوح ، وأن ثمة علاقة ذات دلالة واضحة بين الجو التنظيمي للمدرسة والسلوك
القيادي للمدير .^(٣)
- وأشار هارولد سميث Harold Smith ١٩٧٤ إلى أن ما يقوم به مدير المدرسة يشمل
سنة مجالات رئيسية هي :-

- ١- استشارة الطلاب
- ٢- تواصل معهم

(١) أحمد إبراهيم : نحو تطور الإدارة المدرسية ، القاهرة ، ١٩٨٥، ص ١١٤

(٢) شهاب : مرجع سابق ، ١٩٨٩، ص ٢٤

(٣) محمد أرشيد : مرجع سابق ، ١٩٨٦، ص ١٦

٣- اظهر اهتماما شخصيا بهم

٤- شارك في نشاطاتهم

٥- درس طلابك

٦- أوجد النظام بينهم .^(١)

وان هذه المجالات جميعا ما هي إلا أنماط للاتصال الاداري الذي يمكن لمديري المدارس ومديراتها اتباعه .

كما أشار عواد إلى تحليل وظيفي لمدير التعليم الخاص من حيث أن مركز المدير يتطلب درجة الماجستير في الإدارة التربوية أو التربية الخاصة ، وخبرة في إدارة المدارس العامة ، وفهما أساسيا لنظام التربية الخاصة ، تطور الطفل ، العمليات والإرشادات المتعلقة بالتعليم الخاص ، وتنظيم المدارس المحلية .^(٢)

وقد أوضح علو عباد في دراسته أهم الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار القائد التربوي ، وهي :

١- التخصص في ميدان العمل

٢- الخبرة العملية .

٣- القدرة على بناء علاقات إنسانية

٤- الإخلاص في العمل .^(٣)

كما أشار توماس سيرجيو فاني Thomas Sergiovanni إلى دور المدير كقائد إنساني ، أي أن يقوم المدير بدور المهندس الإنساني ، وذلك بالتأكيد على مفاهيم

^(١) Harlod.B.Smith .Description of Effective And Ineffective Behavior of School Principals. 1974.P. 226-378

^(٢) مازن عواد : مرجع سابق ، ١٩٨٥ ، ص ١٤

^(٣) علو عباد : "دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والادارية في مجال التربية والتعليم في كل من الجمهورية العربية اليمنية وجمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الامريكية" رسالة دكتوراة ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٢ ، ص ٢٢

العلاقات الإنسانية والقدرة على التفاعل الشخصي ، وتوفير الدعم والتشجيع ، وفرص النمو لأعضاء الهيئة التدريسية.^(١)

وأشارت مي نارد الى أن الإدارة الأوتقراطية تولد اتجاهات سلبية اتجاه المدرسة ، بعكس الإدارة الديمقراطية التي تولد اتجاهات سليمة ملؤها الحب نحو مدرستهم .^(٢)

وأخيرا تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء أكان هذا الاتصال خاصا بالعلاقات الداخلية للمدرسة ، أم بينها وبين المجتمع المحلي ، أم بينها وبين السلطات التعليمية الأعلى . فنجاح إدارة المدرسة يعتمد إلى درجة كبيرة على وجود قنوات مفتوحة للاتصال تستطيع من خلالها التحرك السريع والوفاء بما يستلزمه العمل من توصيل المعلومات ، أو الحصول عليها ، ويرتبط بذلك أيضا أن يكون للمدرسة برنامج جيد للعلاقات العامة تعبر من خلاله عن جهودها ونشاطها ، وتتعرف أيضا من خلاله على مدى ما تقوم به عند الآخرين .^(٣)

ويرى مورفي أن الاتصال أساس لكل تنظيم ناجح ، وأضاف أن القدرة على الاتصال ضرورية لمساعدة كل مدير مسؤول على إنجاز مسؤولياته .^(٤)

ولذلك تعتبر الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى ، تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للطلبات الإنسانية ، وهي في سعيها الدائب لتحقيق ذلك وتحسين حياة الإنسان ، تعمل من خلال السلوك الإنساني ، وتتوقف كفاءتها وفعاليتها إلى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك .^(٥)

^(١) Thomas G. Sergiovanni. Leadership and Excellence in Schooling: The Education Digest. 1984.P. 7.

^(٢) المومني : " اثر انماط الاتصال الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية - ١٩٨٦ ، ص ١٤

^(٣) مرسي ، محمد منير : الادارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ٧٨-٧٩

^(٤) فهمي و بدوي : مرجع سابق ، ١٩٩٥ ، ص ٢١٧

^(٥) علي السلمي : السلوك الانساني في الادارة ، مصر ، ١٩٧٨ ، ص ٤

ويمكن القول ان مهمة الاداري التربوي الأساسية في مجال التواصل يكمن في بناء شبكة تواصل رسمية قادرة على توفير فرص التفاعل بين العاملين في النظام ، وتيسير تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في وقت حاجتهم لها . فأفراد النظام يجب أن يكونوا على درجة معقولة من الدراية بنظامهم ، وأن يعرفوا أين وكيف يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها ؟ كما يجب أن يهتم الاداريون بإيجاد بيئة اتصال فعالة تمكنهم من التفاعل مع البيئة المحلية ، ومع مختلف الجهات المعنية بالتربية والتعليم ، وذلك بهدف تيسير تحقيق أهداف النظام وضمان إنتاجيته وتجديده ودعمته ورضا العاملين فيه وقناعتهم .^(١)

^(١) هاني الطويل : مرجع سابق ، ١٩٨٦ ، ص ٢٣٩

الدراسات السابقة

لم تجد الباحثة - في حدود اطلاعها - إلا دراسة عربية واحدة أجريت في الأردن تناولت الموضوع بشكل مباشر ، إلا أن هناك دراسات تناولت الموضوع بشكل غير مباشر .

ويمكن تقسيم الدراسات التي تناولت الموضوع إلى مجموعتين :

- ١- مجموعة الدراسات العربية.
- ٢- مجموعة الدراسات الأجنبية .

الدراسات العربية

١. دراستا اميل فهمي (١٩٧٦).

اهتمت هاتان الدراستان بمعرفة النظم السائدة للاتصال التربوي في المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية ، الأولى على عينة من مديري المدارس الثانوية بلغت ٤٠ مديراً، حيث ركزت على الجوانب التالية :

- أساليب الاتصال بين المدير والمعلمين والعلاقات الشخصية بينهما .
- أدوات الاتصال بين المدير والمعلمين .

وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (٥٢) سؤالاً ، يجاب عليها بنعم أو لا .

أما الدراسة الثانية فهي على عينة عشوائية بلغت ٦٠ من معلمي المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية ، حيث ركزت على الجوانب التالية :

- طبيعة الاتصال بين المدير والمعلمين من حيث البعد المكاني لمكتب المدير وغرفة المعلمين .

- دور الاتصال في بناء العلاقات الإنسانية .

-أثر الاتصال في انتماء المعلمين لمدارسهم .

-صعوبة الاتصال في الإدارة المدرسية .

وكانت أداة الدراسة استقصاء مكونا من (٧٠) سؤالاً، وقد اتبع الباحث منهج تحليل المحتوى ، وقد كشفت هاتان الدراستان عن واقع الاتصال في المدارس لجمهورية مصر العربية ، وأساليبه ووسائله وعيوبه ، حيث ركزت هاتان الدراستان على طبيعة الاتصال السائد في هذه المدارس .^(١)

٢. دراسة محمد المنيع (١٩٨٠).

استهدفت هذه الدراسة أهمية اختيار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية وكان من أهم نتائجها :

- أن الضرورة تتطلب وضع معايير محددة لأهمية مدير المدرسة في العملية التربوية .
- الدعوة إلى إعداد سابق في الإدارة المدرسية للمديرين قبل تسلمهم العمل .
- الإعداد اللاحق أثناء العمل. وإن من أهم أسس الاختيار توافر الرغبة لدى مدير المدرسة في العمل الإداري والقدرة على العمل
- من أهم طرق اختيار مديري المدارس الاختبارات والمؤهلات العلمية .^(٢)

٣. دراسة احمد إبراهيم (١٩٨٥).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأدوار الفعلية والمثالية التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية، وكذلك تحديد الأهمية النسبية لهذه الاداءات الخاصة بسلوك المدير من وجهتي النظر الفعلية والمثالية. واستخدم الباحث عينة عشوائية مكونة من ١٩٧ مديراً لمدرسة ابتدائية في ولاية بنسلفانيا، وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من خمسين نشاطاً بالنسبة لمدير المدرسة.

^(١) اميل فهمي : مرجع سابق ، ص ٩٩-١٠١

^(٢) محمد المنيع : أهمية اختيار مديري المدارس ، مجلة التوثيق التربوي ، وزارة المعارف السعودية ، العدد ١٩ ،

١٩٨٠ ، ص ٢٦.

وكان من أهم نتائج الدراسة :يعد تزويد التلاميذ بالرعاية الشخصية وتوفير الأمان من أهم الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة من وجهة النظر الفعلية .^(١)

٤. دراسة بدر سعيد سمرين الربضي (١٩٨٥).

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الجامعة الأردنية ، وهدفت الى الكشف عن واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في مدرسته وأثر ذلك في مستوى أدائه الإداري .

وتكونت عينة الدراسة من ٧٦ مديراً ومديره ، منهم ٤٠ مديراً ، و ٣٦ مديرة ، و ٣٨٠ معلماً ومعلمة من جميع المدارس الثانوية في مدينة عمان التابعة للمكاتب التربوية في جبل الحسين، وجبل عمان ، والأشرفية ، والمحطة .وقد استخدم في إجراء الدراسة مقياساً أمريكياً يقيس اتجاه المديرين نحو العلاقات الإنسانية ، تم تعريبه وتطويره من قبل لجنة محكمين ، واستخدم مقياس الأداء الذي طوره شكري صنير في رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية بالجامعة الأردنية عام ١٩٧٩. أما أهم نتائج الدراسة فكانت :

- ١- أن هناك علاقة هامة بين العلاقات الإنسانية والأداء الإداري لمدير المدرسة .
- ٢- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين العلاقات الإنسانية من جهة والمؤهل العلمي والخبرة من جهة أخرى .
- ٣- لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية من جهة والجنس والمؤهل العلمي من جهة أخرى.^(٢)

٥. دراسة القيسي (١٩٨٦).

^(١) احمد ابراهيم : مرجع سابق ، ١٩٨٥

^(٢) بدر سعيد الربضي : " واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثره في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٨٥ .

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر أنماط العلاقات الشخصية الداخلية بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية على عملية الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في الاردن .

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها التابعة لمديرية التربية والتعليم في منطقتي عمان الاولى والثانية للعام الدراسي ١٩٨٥/١٩٨٦ ، وقد بلغ عددهم ٨٨ مديرا ومديرة

أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة ، استخدم الباحث مقياس العلاقات الشخصية المطور والمعرب ، و استخدم ايضا مقياس الاتصال الاداري المطور . واستخدم الباحث اختبار (ت) ، وتحليل التباين لاجراء العمليات الاحصائية اللازمة ، وقد كانت اهم نتائج هذه الدراسة :

١- وجود فروق ذات دلالة احصائية في فهم افراد العينة لمفهوم الاتصال ، وان كفاءة الاتصال بين التربويين الاردنيين ضعيفة جدا ، وان وجود مثل هذه الفروق يعود الى عدم الاهتمام بموضوع الاتصال .

٢- وجود اختلاف بين المديرين والمديرات في فهم اثر نمط العلاقات الشخصية بينهم واثر ذلك في عملية الاتصال الاداري واعتمادهم على السلطة المفتوحة لهم في تصريف شؤون مدارسهم .

٣- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات المديرين على مقياس العلاقات الشخصية ، وبين متوسطات درجاتهم في مقياس الاتصال الاداري تعزى للمؤهل العلمي .^(١)

(١) القيسي : مرجع سابق ١٩٨٣

٦. دراسة المومني (١٩٨٦).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة للعام الدراسي ١٩٨٦/١٩٨٧. كما هدفت لمعرفة ما إذا كان هناك اثر لكل من المؤهل العلمي والخبرات الإدارية السابقة والجنس في ممارسة أنماط الاتصال الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن .

وقد شملت العينة ٤١ مديرا ومديرة بواقع ٢٠ مديرا، و ٢١ مديرة ، وهم جميع مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء ، و ٦٥٤ طالبا وطالبة من طلبة الصف الثالث الثانوي لنفس المحافظة . واستخدم الباحث مقياس لانيجاد العلاقة الفعالة ما بين مدير المدرسة الثانوية وطلابه لـ Mandy James Alexander ، و استخدم أيضا استبانة لقياس اتجاهات الطلبة نحو المدرسة معتمدا على مقاييس اتجاهات مختلفة ، واستخدم تحليل التباين الأحادي في المعالجة الإحصائية .

وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- ١- أظهرت الدراسة أن طلبة المدارس ذات جو الاتصال المفتوح اظهروا اتجاهات اكثر إيجابية من طلبة المدارس ذات الجو المغلق.
- ٢- أن مركز المدير يتطلب درجة الماجستير في الإدارة التربوية أو في التربية الخاصة .
- ٣- كما بينت أهمية الخبرة الإدارية السابقة لمن يشغل منصب مدير .
- ٤- تبين من النتائج انه يوجد للمؤهل والخبرة والجنس والنمط اثر فعال على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة .^(١)

(١) المومني : مرجع سابق ، ١٩٨٦

٧. دراسة موسى محمد مصطفى شهاب (١٩٨٩).

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية في جامعة اليرموك - أربد - وهدفت للكشف عن المعوقات التي تعترض عملية اتصال مديري المدارس الثانوية في محافظة أربد مع المعلمين والعاملين في هذه المدارس .

وقد بلغ عدد أفراد العينة ١٦٧ مديراً ومديرة ، وكانت أداة البحث هي مقياس درجة تأثير معوقات الاتصال ، واستخدم الباحث اختبار (ت) ، وتحليل التباين الأحادي ، والمقارنات البعدية للإجابة عن الأسئلة والفرضيات . واهم نتائج الدراسة :

١- دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ألفا = ٠,٠٥ . بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على مقياس معوقات الاتصال تعزى للجنس .

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على مقياس معوقات الاتصال تعزى إلى المؤهل العلمي .

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات الاتصال المتعلقة بأدوات الاتصال والمستقبل تعزى إلى الخبرة .

وقد أوصت الدراسة بضرورة تأهيل المديرين وتدريبهم لإكسابهم القدرة على مواجهة معوقات الاتصال والتركيز على مفهوم الاتصال .^(١)

٨. دراسة محمد صالح فالح الروسان (١٩٩٤).

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية ، وهدفت هذه الدراسة إلى التوصل لمعايير تربوية مناسبة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن من خلال الإجابة عن السؤال : ما هي المعايير التربوية

^(١) موسى شهاب : مرجع سابق ١٩٨٩

الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الأردن عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما طرق اختيار مدير المدرسة ؟
 - ٢- ما المؤهلات العلمية والتربوية التي ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية ؟
 - ٣- ما خبرة مدير المدرسة الثانوية العملية ؟
 - ٤- ما السمات الشخصية التي يجب توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية ؟
 - ٥- ما الإعداد المهني المناسب لمدير المدرسة الثانوية ؟
 - ٦- ما الكيفية التي يفترض أن يخطط بها المدير عمله المدرسي ؟
 - ٧- ما الكيفية التي يفترض أن يقوم بها المدير عمله المدرسي ؟
- وقد استخدم الباحث عينة مكونة من ١٣٢ من فئات مديري التربية والتعليم ، والمديرين الفنيين والإداريين ، ورؤساء أقسام الإشراف ، والفئات التي يعود إليها الأمر في اختيار مديري المدارس الثانوية ؟
- و استخدم النسبة المئوية والتكرارات والرتبة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :
- أ- ترتيب المعايير تنازلياً حسب الأهمية على النحو التالي :
 - ١- السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية
 - ٢- تخطيط مدير المدرسة الثانوية لعمله .
 - ٣- تقويم مدير المدرسة الثانوية لعمله .
 - ٤- الإعداد المهني المناسب لمدير المدرسة الثانوية .
 - ٥- خبرة مدير المدرسة الثانوية العملية .
 - ٦- المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية .٧- طرق اختيار مدير المدرسة الثانوية .

ب- لم تظهر نتائج تحليل التباين فروقا ذات دلالة على مستوى دلالة إحصائية ٠.٥ و لمعايير الدراسة حسب متغيراتها : الوظيفة ، والمؤهل ، والخبرة ، والجنس وذلك لأفراد

الدراسة ، وقد أوصت الدراسة ضرورة الأخذ بهذه المعايير عند اختيار مدير المدرسة الثانوية .^(١)

^(١) الروسان ، محمد فالح ، " تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الاردن " . رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٩٤ .

الدراسات الأجنبية

١. دراسة رو وتلبرت (Roe William, H . 1974).

ذكرت هذه الدراسة مجموعة من الصفات التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة الثانوية في بريطانيا عام ١٩٧٤ ، والتي أجريت على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية البريطانية ، وقد بلغت العينة ٧٦ مديرا . ومن أهم الصفات :

- إعداد مسلكي بعد المؤهل العلمي .
- معرفة جيدة بأساليب الإشراف التربوي.
- معرفة جيدة بأساليب رفع معنويات المعلمين .
- فهم لفلسفة التربية في بلده ^(١) .

٣. دراسة بيلي (Bailey , 1976).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير تدريب مديري المدارس على العلاقات الانسانية على الاتصال الفعال ، حيث اخضعت مجموعتان من المديرين لبرنامج في التوجيه في التعميم ، احدى المجموعتين اعطيت زيادة على ذلك برنامجا تدريبيا للعلاقات الانسانية ، وقد اظهرت النتائج ما يلي :

- وجد ان المجموعة التي تدربت على العلاقات الانسانية حيث فاقت نظيرتها التي لم تتدرب على العلاقات الانسانية في مهارة الاتصال الفعال. ^(٢)

^(١) Roe William H . "The Principalship " London Maxmillan Publisher. 1974. P.24-25

^(٢) Baily Aka Eleanor Epps. The Effects of Systematic Human Relations Training up Facilitative Communication of Prospective Teachers. 1976.

٢. دراسة جيبون (Gibbon, 1976).

أشارت هذه الدراسة إلى تأثير نمط القيادة لمدير المدرسة على الجو التنظيمي للمدرسة، تمت في جنوب أفريقيا عام ١٩٧٦ على مجموعة من مديري المدارس الابتدائية، وكانت أهم نتائجها :-

- ١- أن علامات المديرين في المدارس ذات المناخ الديمقراطي المتسم بالمشاركة أعلى من علامات المديرين في المدارس التي يتسم جوها بالطابع التسلسلي .
- ٢- إن الجو التنظيمي في المدارس التي يديرها مديرون ، أعمارهم من (٣٠ - ٣٩) يتميز بالمشاركة أكثر من تلك المدارس التي يديرها مديرون ، أعمارهم بين (٤٠ - ٤٩).^(١)

٣. دراسة لوسون (Lawson, 1976).

اجريت هذه الدراسة في كاليفورنيا ، وهدفت الى معرفة العلاقة بين مدة اقامة المدير في المدرسة وبين نجاح المعلمين والطلبة ، وقد وجد ان خبرة المدير الادارية في المدرسة ليس لها اثر على حجم مشاركة المعلمين (كعامل مؤثر على انجاز المعلم) او انجاز الطالب ، لكن الدراسة اوضحت الى اهمية الطريقة التي يتعامل بها المدير مع العاملين معه ، كما اشارت الى ان المدير يجب عليه ان يحصل على ثقة واحترام المعلمين والطلبة والعاملين معه .^(٢)

^(١) Gibbon. John. The Relationship between the Leadership Style of Principals and Organizational Climate in Secondary Schools in the Republic of South Africa 1976.

^(٢) Lawson. Ross. The Relationship between a Principals Tenure and his Influence of Teache Paricipation in the California Early Childhook Education Program. 1976.

٥. دراسة نافابور (Navapour, 1978)

- هدفت هذه الدراسة الى تحديد تصورات مديري المدارس في مدينة طهران وبمجموعاتهم المرجعية ، ومقارنتها مع بعضها على بعدين : واقعي ومثالي في المجالات التالية :
- الادارة العامة - الاشراف على البرامج التعليمية -العلاقة مع المعلمين
 - العلاقة مع الطلبة - العلاقة مع المجتمع المحلي واولياء امور الطلبة
 - اتخاذ القرار .
- تكونت عينة الدراسة من ٥٠ مدير مدرسة ثانوية و ١٠٠ معلم و ٢٥ مشرفا تربويا . وكان من اهم نتائجها :
- هناك تباين ذو دلالة احصائية بين تصورات المديرين لدورهم في مجال العلاقة مع المعلمين ، وتباين ذو دلالة بين تصورات المعلمين للدور المثالي والواقعي للمدير في مجال اتخاذ القرار .
 - هناك تباين في تصورات المشرفين عن تصورات المديرين في مجال العلاقة مع الوالدين والطلبة والمجتمع المحلي .
 - هناك اختلاف بين الفئات الثلاث (المديرين والمعلمين والمشرفين) في مجالات الادارة والعلاقة مع المعلمين والصدقة مع الوالدين والطلبة والمجتمع المحلي^(١)

٦. دراسة غاربيه (Garbe, 1977)

- حاولت هذه الدراسة تحديد مدى التوافق في تصورات المعلمين ومديري المدارس لدور المدير كما يرونه بالاستناد الى وصف مهامه ، كما حاولت تحديد هذا التوافق بالنسبة لمتغيرات تربوية وديمقراطية .
- تألفت عينة الدراسة من ١٦٩ مدير مدرسة و ٢٧٣ معلم ، وكانت اداة الدراسة استبياناً احتوى على ٣٥ وصفاً لدور مدير المدرسة .

Navapour, Mehdi. "The Role of the Iranian Secondary School Principals as Perceived by^(١) Principals, Teachers and School Supervisors". 1978

- أظهرت الدراسة ان هناك تبايناً ذو دلالة احصائية بين الفئتين في مجال علاقة المدي مع الطلبة والهيئات التدريسية .

- كما بينت ان حجم المدرسة من اهم العوامل المؤثرة في اختلاف التصورات .

- اما أثر الجنس فقد اقتصر على اختلاف تصورههم لدور المدير في المجال الاداري ^(١)

٧. دراسة الكسندر (Alexander 1980).

وهي بعنوان الطرق الفعالة التي يرتبط المديرون بطلابهم عن طريقها لتحسين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، وقد قام بها الكسندر عام ١٩٨٠ ، وهدفت الدراسة لمعرفة تصورات كل من المديرين والمعلمين والآباء والطلاب لهذه الطرق الفعالة ، واستخدمت الدراسة استفتاء مقسماً إلى ستة مجالات لاستطلاع آراء العينة باستخدام تحليل التباين الأحادي ، وكان من نتائج الدراسة :

١ - هناك اختلاف بين في تصورات كل من المديرين والآباء والطلاب والمعلمين بالنسبة لفقرات الاستفتاء بشكل عام .

٢ - هناك اختلاف بين تصورات كل من المديرين والآباء والطلاب والمعلمين على مجالات الاستفتاء بشكل عام .

٣ - أن مديري المدارس يرغبون في تحسين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، وان عليهم لذلك أن يشاركوا في النشاطات الطلابية ، والقيام بتخطيط البرامج والنشاطات بالتشاور مع المعلمين والآباء والطلاب

٤ - الفهم والاتصال بين المديرين والطلاب والآباء والمعلمين سيعمل على زيادة وتحسين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة . ^(٢)

Garbe, Ervin F. " An Analysis of Perceptions of Job Specificatuions for Secondary Principals as Viewed by Principals and Teachers in Selected Ninnesota Secondary School." 1977.

^(٢) الكسندر ، مرجع سابق ، ١٩٨٠ .

٧. دراسة نيلسون (Nelson, 1983).

أجريت هذه الدراسة في منطقة شيكاغو التعليمية ، وهدفت الدراسة إلى :

- تجميع معلومات موضوعية مبنية على الملاحظة والاختيار تختص بمركز مديري المدارس.
- إعطاء معلومات واقعية بالنسبة لمقاييس الاختيار لمجلس التعليم في شيكاغو تتمشى مع الزمن المحدد والمال المرصود للعملية

وتوصلت الباحثة إلى مقياسين :

الأول : يتضمن المهام، وقد استخلصت أسئلة المقياس من مقاييس الدراسات السابقة والمقابلات وتتضمن هذه المهام الوظيفية (١٢٠) سؤالا، صنفت إلى عشر مجموعات:

- ١- تدريب المدرسين والاداريين . ٣٠ مهمة
- ٢- الحفاظ على أمن الطلاب والمعلمين والموظفين الاداريين ١٢ مهمة
- ٣- الاجتماع ومخاطبة المجلس المحلي والمنظمات المحلية ٩ مهام
- ٤- المساعدة على صيانة المبنى المدرسي ٥ مهام
- ٥- ترتيب مواعيد الصفوف والبرامج والنشاطات ٨ مهام
- ٦- إعطاء المشورة للطلاب وأولياء أمورهم ٨ مهام
- ٧- التنسيق والإشراف على المناهج والبرامج المدرسية ٧ مهام
- ٨- تطوير البرامج وتقييمها ٩ مهام
- ٩- الامور المالية وتقرير شراء اللوازم المدرسية ١٠ مهام
- ١٠- تنفيذ سياسات تطوير برامج ٢٢ مهمة

النوع الثاني : مقياس يتضمن المعلومات ، والمهارات ، والقدرات التي يحتاجها المدير ليوذي عمله بشكل جيد ، تم تطويرها على أساس الدراسات السابقة والمقابلات .^(١)

(١) مازن عواد : مرجع سابق ، ص ٢٢-٢٣

٨. دراسة روسك (Roesch, 1986).

أجريت هذه الدراسة في ولاية كاليفورنيا ، اشتملت العينة على ٤٤ مديرا ، وكانت حول دور مديري المدارس كما تعكسه معايير الاختيار . وقد كشفت نتائجها عن أهم معايير الاختيار ، وهي المهارة في العلاقات الإنسانية ، والمهارة في اتخاذ القرارات ، والقدرة على الاتصال .^(١)

٩. دراسة كينيث (Kenneth ,1988).

أجريت هذه الدراسة في المدارس الثانوية لمقاطعة برمنجهام البريطانية عام ١٩٨٨ على عينة عشوائية مكونة من ٣٦ مديرا من مديري المدارس الثانوية حول أسس اختيار مدير المدرسة الثانوية .
وقد أظهرت نتائج الدراسة المعايير التالية المتعلقة بمديري المدارس الثانوية .
- الخبرة والمعرفة في العمل .
- سجل الأداء الوظيفي .
- التعليم والتدريب
- السمات الشخصية والرغبة في العمل مع إعطاء أهمية للصفات الشخصية .^(٢)

Roesch. Jean Schillings .: A survey of the Perceptions of California School Superintendents^(١)
Regarding. The Role of School Principals as Reflected in Selection Veitevia.
Ed.D. 1986

Kenneth Raymond. " Methods & Criteria for the Selection Teaching Staff for Apointment^(٢)
to Posts in Secondary School with Special Reference to Head of Department Appointments.
Ph.D. Wolverhampton Polytechnic . 1988.

١٠. دراسة براير (Prayor, 1994).

أجريت هذه الدراسة في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٤ ، على عينة من طلاب مدرسة ابتدائية بلغت ٢٣٧ طالبا ، وشملت ١٢ معلما ، و ٨ مديرين . وهدفت هذه الدراسة الى وضع برنامج لتزويد الطلاب طرقا لتحسين عمالية الاتصالات الخاصة بالعلاقات بينهم وبين الكبار والمسؤولين .

وقد تضمن البرنامج طرقا لحل المشاكل بين الطلاب والمعلمين والعلاقات الساندة ما بين الطلبة انفسهم والطلبة والمعلمين ، وقد اظهرت نتائج التحليل ان تعامل الطلاب مع الكبار والمسؤولين قد تحسن ، بالاضافة الى ان الطلاب تعلموا حل مشاكلهم بانفسهم بطرق ايجابية ، وقد قل صدامهم مع المديرين والمعلمين والمسؤولين .^(١)

١١. دراسة كارولين (Caroline, 1995)

أجريت هذه الدراسة في بريطانيا عام ١٩٩٥ ، هذه الورقة تبحث في دراسة لفعالية الادارة الصفية في بريطانيا للمدارس الابتدائية مع تركيز منفرد على كيفية اهتمام المعلمين والمديرين بالطلبة المشاكسين ، هذه الدراسة توصل لها عن طريق الملاحظة لـ ٢٣٩ درسا ومقابلة لـ ٦٠ معلما و ٢٠ مديرا ، وتضمنت هذه المقابلات ٣٤٠ طالبا ما بين سن (١٢-٥) .

ووجدت هذه الدراسة نقضا في الانسجام ما بين المعلمين والطلاب ، وان المدير والمعلم لا يسمعون للطلبة ونقاشاتهم ، ولا يعطونهم فرصة لنقاش سلوكهم ، وان الطلاب لا يتحدثون بأمان مع المدير او المعلم بسبب مخاوفهم من العقوبة ، وكذلك الطلبة لا يحبون المعلم الذي يصرخ.

^(١) Prayor Lena -Allegro. Improving Students' Social Interaction with Adults and Peers by Creating A caring Community. 1994.P.115

ومن أهم نتائجها أن المعلمين يستخدمون الاجبار لاثارة الطلاب ، وأنه لا يوجد
اتصال وتفاعل بين الطلبة والمعلمين .^(١)

^(١) Wragge. Caroline-M. Classroom Management : The perspectives of principals. Teachers
Pupils. and Researcher.1995.P.23.

من خلال عرض بعض الدراسات العربية والاجنبية في مناطق مختلفة من العالم ،
نلاحظ ان هناك دراسات متعددة كان محورها مدير المدرسة . ومعظم هذه الدراسات
كشفت عن هذا الدور ، وعن أهميته وأهمية عملية الاتصال بهذا الدور .

فهناك دراسات حاولت تحديد الادوار الفعلية والمثالية التي يقوم بها مدير المدرسة ،
وبعضها حاول الكشف عن واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الانسانية
في المدرسة وأثر ذلك على مستوى أدائه الاداري ، وبعضها حاول الكشف عن اثر انماط
العلاقات الشخصية الداخلية بين المدير والهيئة التدريسية على عملية الاتصال الاداري ،
واخرى حاولت الكشف عن المعوقات التي تعترض عملية اتصال مديري المدارس الثانوية
مع العاملين ، وهدف بعضها للتوصل الى معايير تربوية مناسبة لاختيار مدير المدرسة
الثانوية ، وذكرت دراسات اخرى مجموعة من الصفات التي يجب ان يتصف بها مدير
المدرسة الثانوية ، وبعضها كان عن العلاقة بين الجو التنظيمي وبين السلوك القيادي
للمدير ، والبعض هدف لبيان العلاقة بين انماط الاتصال الاداري والسلوك القيادي
لمديري المدارس .

وهناك ايضا بعض الدراسات التي هدفت لوضع برنامج لتزويد المديرين طرقا
لتحسين عملية الاتصالات الخاصة بينهم وبين العاملين معهم .

الفصل الثالث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأحد صوره الدراسة المسحية نظرا لملاءمته لاجراض الدراسة وفيما يلي وصف لخصائص مجتمع الدراسة والعينة وادوات البحث .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية للعام الدراسي ١٩٩٦/١٩٩٧م، والبالغ عددهم ٧٩ مديرا ومديرة، أما مجتمع الدراسة من الطلبة فكان جميع طلاب الصف الثاني الثانوي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات نابلس، طولكرم وقلقيلية للعام الدراسي ١٩٩٦/١٩٩٧، وقد بلغ عددهم ١٢١٠ طالب وطالبة. والجدول رقم (١) يبين توزيع المدارس في محافظات نابلس، طولكرم وقلقيلية .

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدارسي وفق عدد المدارس وعدد المدرء وعدد الطلاب

المحافظة	عدد المدارس	عدد المدرء	عدد الطلاب
نابلس	٤٠	٤٠	٧١٢
طولكرم	٢٢	٢٢	٣٤٥
قلقيلية	١٧	١٧	١٥٣
المجموع	٧٩	٧٩	٤٠٤١

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من بينهم بلغت ٢٧ مديرا ومديرة ، بواقع ٨ مديرات، و ١٩ مديرا أي بنسبة ٣٥٪ من المجتمع . أما عينة الدراسة من الطلاب فقد تم اختيار ٢٤٢ طالبا وطالبة بطريقة عشوائية منتظمة يمثلون ٢٠٪ من طلبة الصف الثاني الثانوي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات نابلس ، وطولكرم وقلقيلية ، وبالغ عددهم ٤٠٤١ طالبا وطالبة موزعين على جميع المدارس الثانوية الحكومية في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية . موزعين حسب الجدول رقم (٢) والجدول (٢ب).

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة من المديرين تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة

الخبرة		المؤهل العلمي			الجنس	
١٠ سنوات فأكثر	أقل من ١٠ سنوات	بكالوريوس + دبلوم	بكالوريوس	دبلوم	مديرة	مدير
١٧	١٠	٥	١٣	٩	٨	١٩

جدول رقم (٢ب)

توزيع عينة الطلبة تبعاً لمتغير الجنس

المجموع	الجنس	
	طالبات	طلاب
٢٤٢	١٠٠	١٤٢

ملحق رقم (٣)

أدوات الدراسة :

استخدمت الباحثة لأغراض هذه الدراسة أداتين : -

الأداة الأولى :- مقياس العلاقة الفعال ما بين مدير المدرسة الثانوية وطلابه لـ (Mandy James Alexander).

يعتبر مقياس Alexander من أفضل مقاييس العلاقات الفعالة ، حيث يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات في البيئة الأمريكية واستخدم في الدراسة المقياس المترجم للغة العربية من قبل المومني والمعدل والذي تألف من ٥٢ فقرة من نوع أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، أعارض ، أعارض بشدة ، وقسمت هذه الفقرات إلى مجالات ستة هي :

(١) التشاور مع الطلاب :

لقد استنتج كل من Micintaye & Conton في مسح قاما به ، وشمل ٦٠٠ مدير مدرسة ثانوية أن المدير الفعال هو الذي يجتمع بانتظام مع القيادات الطلابية ، ويستخدم قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية معهم . ويوضح المسح أن المديرين الذين شملهم المسح كانوا من النوع الذي يحسن الاصغاء والتعامل بطريقة مسؤولة . وأشار المسح ايضا الى ان الطلاب يفضلون المدير الذي لديه استعداد للتشاور معهم ، فكلما الطرفين يحتاج الآخر للتعرف على المشكلات التي تواجههم في المدرسة واشتمل هذا المجال على الفقرات ذات الأرقام :

١ ، ١١ ، ٢٣ ، ٣٢ ، ٣٤

(٢) الاتصال مع الطلاب :

توصف العملية التربوية بأنها عملية تواصل ، فهناك مرسل ، ومستقبل ، ورسالة منقولة ، والطلاب هم المستقبلون ، فلا بد من نموذج للاتصال ذي اتجاهين ما بين الطلاب والمدير ، يشعر الطلبة بأن آراءهم مقبولة لديه ، لذلك يتوقع من المدير أن يتواصل مع اللجان الطلابية في المدرسة . فالمدير يستمع لشكاوى التلاميذ، ويبحث لها الحلول ، ويرد على استفساراتهم ، ويقوم الطلاب والمعلمون الجدد من خلال عملية تعارف ، فيظهر المدير على الدوام في اماكن مختلفة من المدرسة بالمظهر الحيوي الملموس.^(١)

^(١)الكسندر : مرجع سابق ، ص ٢٣-٢٥

واشتمل هذا المجال على الفقرات ذات الأرقام :

٢ ، ٧ ، ٨ ، ١٢ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٤ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٣٦ ، ٤٢ ، ٤٨ ، ٤٩

(٣) إظهار الاهتمام الشخصي والعناية تجاه الطلاب :

ان المام المدير بأبعاد النمو المتكامل للمتعلم ، يجعله قادرا على التعرف على احتياجات الطلاب ، ومن هنا كان واجب المدير ان يتحسس مشاكل طلابه ، وان يتعرف عليها ، وأن يبنى بينه وبينهم جسرا من الثقة ، ليصار حوله بمشكلاتهم عن طريق اقامة علاقة انسانية معهم ، والعطف عليهم ، ليشعرم أنه أب لهم فوق كونه مديرا لمدرستهم ، فاذا ما توفر ذلك تقبلوا نصائحه وارشاداته بشكل ايجابي وفعال .^(١)

واشتمل هذا المجال على الفقرات ذات الأرقام :

٣ ، ٩ ، ١٣ ، ١٩ ، ٣٣ ، ٣٧ ، ٤٣ ، ٥٠

(٤) تعليم الطلاب :

وينصح Robison كل مدير مدرسة ان يقوم بتدريس صف من الصفوف ، مرة كل سنتين على الأقل، لان فائدة ذلك لا يمكن حصرها ، فهو يتمكن من معرفة ما يقوم به الطلاب في الصف ، وكيف تؤثر النظم الادارية في الهيئة التدريسية ، ويتعرف على روح الطلاب المعنوية ونظرتهم للمدرسة .

واشتمل هذا المجال على الفقرات ذات الأرقام :

٥ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٤٠ ، ٥١

(٥) المشاركة في النشاطات الطلابية :

تعمق العلاقة بين المدير والطلاب وتقوى بوجوده الدائم بينهم ، لا سيما ظهوره في المناسبات المختلفة ، كالمشاركة في حفله ، أو رحلة ، أو مباريات رياضية . ومشاركته في النشاط يضاعف من اقبال الطلاب على ممارسة مثل هذا النشاط ، ومشاركته في اجتماعات اللجان الطلابية يعطيه الفرصة للبقاء على علم باتجاهاتهم وحاجاتهم من

^(١) دويلك ، تيسير : أسس الادارة التربوية والمدرسة والاشراف التربوي ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ٢١١-٢١٢

خلال طرحها أثناء النقاش . ويقول Hubley عليك ان تمضي بعض الوقت يوميا ماشيا في ساحات المدرسة متحدثا مع طلبة .

وتعتبر نظم الاتصال من أعلى الى أسفل من أهم النظم للمساعدة على تحقيق الانسياب المنظم للمعلومات ، لتحقيق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين ، ومن ثم فان الاتصال يمكن ان تزداد فاعليته لو فهم المديرون آثار الاتصال على المرؤوسين ، وتمكنوا من التعامل معها . فكما هو ظاهر لنا ، فان اتصال الرئيس بالمرؤوسين ، أو ذلك الاتصال الهبوطي ، ليس بمجرد معلومات أو تعليمات تنقل ويستجاب لها ، ولكن هناك الكثير مما تتضمنه هذه العملية ويجب ادراكه اذا أريد لها الفاعلية .^(١)

واشتمل هذا المجال على الفقرات ذات الأرقام :

٤ ، ١٠ ، ١٤ ، ٢٩ ، ٣٨ ، ٤٤

(٦) ضبط الطلاب :

ان النظام المدرسي هو عملية تربوية تهدف الى التحكم في السلوك والانفعالات تحت قيادة موجهة لتحقيق هدف معين . وقد كان النظام المدرسي يعتمد على القهر والتعسف ، واشاعة الخوف في نفوس الطلبة ، وعدم اتاحة الفرصة لهم للمناقشة وابداء الرأي ، بل عليهم الانقياد لما يريده مدير المدرسة دون معارضة ، لذا كان اقبال الطالب على المدرسة وعلى التحصيل المدرسي بدافع الخوف من العقاب ، في كثير من الاحيان وفي ظل القلق النفسي بدل الاطمئنان والراحة النفسية .

والآن اصبح النظام المدرسي الحديث يقوم على الفكر التربوي الديمقراطي الذي يحترم كيان الطالب ، فاعتمد على الترغيب بدلا من التهيب ، وعلى الاقتناع والاقناع بدلا من الخوف أو القهر أو التسلط .^(٢)

واشتمل هذا المجال على الفقرات ذات الأرقام :

٦ ، ١٦ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٣١ ، ٣٥ ، ٣٩ ، ٤١ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٥٢

^(١) محيي الدين الأزهرى : مرجع سابق ، ص ٢٣٧-٢٤٠

^(٢) تيسير دويك : مرجع سابق ، ص ٢١٤-٢١٥

ويعطى للمفحوص فرصة تحديد درجة موافقته على العبارة من بين عدة درجات، تكون من خمسة احتمالات : أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، أعارض ، أعارض بشدة .

ملحق رقم (٢)

تقنين أداة الدراسة : -

الصدق :

تم قياس الصدق الظاهري للمقياس ، أو صدق المحكمين حيث عرض المقياس في صورته الأولية على لجنة من المحكمين من بين المختصين في الإدارة التربوية في جامعة النجاح ، وجامعة القدس المفتوحة ، وعدد من مديري المدارس والمعلمين . و أجريت بعض التعديلات اللغوية المناسبة في ضوء آراء المحكمين ، ومقترحاتهم ، وتوجيهاتهم، وبذلك أصبح المقياس ملائماً للتطبيق .

الثبات :

استخدمت الباحثة في تقدير ثبات المقياس معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات ، حيث كانت حسب الجدول :

جدول رقم (٣)

معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجالات	قيمة ألفا
١- التشاور مع الطلاب	٠.٨٠
٢- الاتصال مع الطلاب	٠.٩٢
٣- إظهار الاهتمام الشخصي والعناية بالطلاب	٠.٨٤
٤- المشاركة في النشاطات الطلابية	٠.٨٠
٥- تعليم الطلاب	٠.٨٢
٦- ضبط الطلاب	٠.٩١
درجة الثبات الكلية	٠.٩٧

٤٩٥٥٣٠

ويوضح الجدول رقم (٣) أن معامل الثبات الكلي للأداة وصل إلى (٩٧) ، وهو معامل ثبات عال يفي بأغراض الدراسة .

طريقة تصحيح المقياس :

تقع استجابة كل فقرة من فقرات المقياس ضمن خمسة اختيارات هي :
أوافق بشدة، أوافق، محايد ، أعارض ، أعارض بشدة . وقد تم اعطاء أوزان متدرجة من (٥-١) حسب سلم الاستجابة على مقياس ليكرت بحيث يعطى أكبر وزن للاستجابة القصوى، وأقل وزن للاستجابة الدنيا كما يلي :

أوافق بشدة لها (٥) درجات ، أوافق ولها (٤) درجات ، محايد ولها (٣) درجات ، أعارض ولها درجتان ، وأعارض بشدة ولها درجة واحدة .

ويتم وضع المفحوص ضمن إحدى مجموعات أربع حسب نمط الاتصال التي ينتمي إليها (متدني الممارسة ، متوسط الممارسة ، عالي الممارسة ، عالية جدا) ، طبقا للدرجة الكلية التي يحصل عليها في الاستبانة كلها :

- أقل من ٦٠٪ درجة ممارسة متدنية .
- ٦٠٪-٦٩٪ درجة ممارسة متوسطة .
- ٧٠٪-٧٩٪ درجة ممارسة عالية .
- ٨٠٪ فما فوق درجة ممارسة عالية جدا .

الأداة الثانية :-

٢. استبانة قياس الاتجاهات :

استخدمت الباحثة استبانة قياس اتجاهات الطلبة نحو المدرسة التي طورها المومني عام ١٩٨٦ ، والتي اعتمد في بنائها على مقاييس الاتجاهات المختلفة ، التي تم استخدامها في الدراسات الأردنية والعربية مثل "مقياس اتجاهات الشباب نحو المطالعة في المجتمع الكويتي المعاصر" ، (القطب ، ١٩٨٢) و "مقياس التكيف الأكاديمي" الذي طوره صابر ابو طالب ١٩٧٩ ، وقد بلغ عدد فقرات الصورة المطورة ٨٦ فقرة ، وقد بلغت درجة

صدقه ٩٤٦ و، ودرجة ثباته ٩٨٣ و في البيئة الأردنية (المومني، ص٢٤)، كما وأسهمت الباحثة بإجراء بعض التعديلات، حيث تم حذف فقرتين لان هناك فقرات اخرى تعطي نفس المعنى من فقرات الاستبانة بما يتلاءم والبيئة الفلسطينية .

وصف الاستبانة :-

تضمنت الاستبانة بعد إجراء التعديلات ٨٤ فقرة موزعة على أربعة مجالات هي :

- ١- من ٣٤-١ اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة .
- ٢- من ٤٧-٣٥ اتجاهات الطلبة نحو المعلمين.
- ٣- من ٧٢-٤٨ اتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق والجو العام في المدرسة .
- ٤- من ٨٤-٧٣ اتجاهات الطلبة نحو بعضهم . ملحق رقم (١)

تقنين أداة الدراسة :-

الصدق :

اعتمدت الباحثة في تقدير صدق الاستبانة على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين ، حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على المحكمين أنفسهم الذين عرضت عليهم استبانة قياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لانماط الاتصال الاداري في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية على اتجاهات طلبتهم .

وقد أجريت التعديلات المناسبة في ضوء آراء المحكمين وتوجيهاتهم ، حيث اقرروا بصدقه بعد إجراء التعديلات التي أشاروا بها ، وبذلك أصبح ملائماً للتطبيق .

البيانات :

استخدمت معادلة كرونباخ ألفا في تقدير ثبات الاستبانة ، وكانت النتائج كما في

الجدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤)

معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجالات للاتجاهات	قيمة ألفا
١- اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة	٠.٩٤
٢- اتجاهات الطلبة نحو المعلمين	٠.٨٩
٣- اتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق والجو العام في المدرسة	٠.٨٥
٤- اتجاهات الطلبة نحو بعضهم	٠.٨١
درجة الثبات الكلية	٠.٩٥

ويوضح الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات الكلي وصل إلى (٠.٩٥) وهو معامل ثبات عال يفي بأغراض الدراسة .

طريقة تصحيح الاستبانة :

تقع استجابة كل فقرة من فقرات الاستبانة ضمن خمسة اختيارات ، هي : أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، أعارض ، أعارض بشدة . وقد تم اعطاء أوزان متدرجة من (١-٥) حسب سلم الاستجابة على مقياس ليكرت بحيث يعطى أكبر وزن للاستجابة القصوى ، وأقل وزن للاستجابة الدنيا كما يلي :

أوافق بشدة لها (٥) درجات ، أوافق لها (٤) درجات ، محايد ولها (٣) درجات ، أعارض لها درجتان ، وأعارض بشدة ولها درجة واحدة .

وضع المفحوص ضمن إحدى مجموعتين (اتجاهات ايجابية ، اتجاهات سلبية) ، طبقا للدرجة الكلية التي يحصل عليها في الاستبانة كلها ، حيث تمثل ٦٠٪ فما فوق اتجاهات ايجابية ، وأقل من ٦٠٪ اتجاهات سلبية .

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقلة : (١) الجنس (٢) الخبرة (٣) المؤهل العلمي .

المتغير التابع : (١) اتجاهات الطلبة نحو المدرسة .

(٢) أنماط الاتصال

المعالجة الاحصائية :

من اجل الاجابة على اسئلة الدراسة وفحص فرضياتها استخدمت المعالجات

الاحصائية التالية :

١- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

٢- اختبار " ت " للمجموعات المستقلة .

٣- تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

٤- معامل الارتباط بيرسون .

إجراءات تطبيق الاستبانة :-

١- بعد التأكد من صدق وثبات كل من المقياس والاستبانة في قياس الهدف الذي

وضعت من اجله قامت الباحثة بطباعتها وإعداد المغلفات الخاصة بكل مدرسة

حسب عدد الطلبة من كل مدرسة ومديرها .

٢- تم توزيع ٢٧ استبانة لمديري المدارس و٢٤٢ استبانة لعينة الطلبة من نفس المدارس

بتاريخ ٩٧/١١/٢٨ وتم اعادتها جميعا حيث اعيدت جميع الاستبانات خلال اسبوعين

من تاريخ توزيعها وجميعها كانت صالحة للتحليل .

الفصل الرابع

الفصل الرابع

تحليل النتائج :-

تم تفريغ البيانات التي تضمنتها أدوات الدراسة ، ثم جرى تحليلها ، ومعالجتها إحصائيا ، باستخدام البرنامج الإحصائي (SAS).
وتم فحص الفرضيات التي تضمنتها الدراسة من خلال استخدام عدد من الاحصائيات هي :-
المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ، واختبار (t.test) ، وتحليل التباين الأحادي (Analysis of Variance) ، ومعامل الارتباط بيرسون .

أولا : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :-

ما هي اتجاهات الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية نحو المدرسة ؟
وللإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات الاتجاهات ، ونتائج الجداول رقم (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) تبين ذلك ، بينما يبين الجدول رقم (٩) ترتيب المجالات تبعا لدرجة الاتجاهات .
ومن اجل تفسير النتائج اعتمدت نقطة الحياد (٦٠٪) حيث تمثل (٦٠٪) فما فوق اتجاهات إيجابية واقل من (٦٠٪) اتجاهات سلبية .^(١)

^(١) حمدي ، نرجس : اتجاهات مدرسي كليات المجتمع والجامعات الاردنية نحو تكنولوجيا التعليم ، دراسات سلسلة

العلوم الانسانية ، الجامعة الاردنية ، ١٩٩١ ، ص ١٣٠-١٦٢

١- مجال اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة :

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحمايية والنسب المئوية لاتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	الاتجاهات
١-	أشعر أن المدير يساعد الطلبة على حل مشاكلهم الشخصية	٣,٤٣	٦٨,٦%	إيجابية
٢-	أشعر أن المدير يبادر بمناقشة الطلبة بمشاكلهم الشخصية	٣,٠٢	٦٠,٤%	إيجابية
٣-	أشعر أن عمل المدير يساعد على تحسين التعليم في المدرسة	٤,١٢	٨٢,٤%	إيجابية
٤-	أشعر أن المدير مهتم بمتابعة تقدم الطلبة	٤,١٧	٨٣,٤%	إيجابية
٥-	أشعر أن المدير يعتمد بالتواصل مع الطلبة عن طريق الالتقاء بهم .	٣,٢٨	٦٥,٦%	إيجابية
٦-	أشعر أن المدير مهتم بالتعرف على حاجات الطلبة .	٣,٣١	٦٦,٢%	إيجابية
٧-	أشعر بالأمن والطمأنينة في تعامله مع المدير .	٣,٥٢	٧٠,٤%	إيجابية
٨-	أعتقد أن المدير يساعد الطلبة ويوجههم على الاختيار بين العلمي والأدبي .	٣,٢٨	٦٥,٦%	إيجابية
٩-	أعتقد أن المدير يعطي عناية خاصة للطلبة على اختلاف مستوياتهم التحصيلية .	٣,٣٠	٦٦,٠%	إيجابية
١٠-	أعتقد أن المدير مهتم بتصحيح السلوك الخاطيء للطلبة .	٤,٢٢	٨٤,٤%	إيجابية
١١-	أعتقد أن المدير يهتم بمراقبة سلوك الطلبة .	٤,٠٦	٨١,٢%	إيجابية
١٢-	أعتقد أن المدير يتقبل شكاوى الطلبة .	٣,٥٧	٧١,٤%	إيجابية
١٣-	أعتقد أن المدير يعطي الطلبة فرصة المشاركة في إدارة اليوم المدرسي (مثل المساعدة في حفظ النظام) .	٣,٧٠	٧٤%	إيجابية
١٤-	أعتقد أن المدير مهتم بإعطاء الحلول لشكاوى الطلبة.	٣,٣٢	٦٦,٤%	إيجابية
١٥-	أعتقد أن المدير يشجع الطلبة على التعبير عن وجهات نظرهم .	٣,٢٦	٦٥,٢%	إيجابية
١٦-	أعتقد أن المدير يوفر حوا من الديمقراطية في المدرسة .	٢,٩٤	٥٨,٨%	سلبية

١٧-	أعتقد أن المدير عادل في تعامله مع الطلبة .	٣٠٣	٦٦٪	إيجابية
١٨-	أعتقد أن المدير يتصف بالهدوء .	٣٠٦	٧٢٪	إيجابية
١٩-	أعتقد أن المدير غير متسرع في اتخاذ القرارات .	٣٠٧	٧٤٪	إيجابية
٢٠-	أعتقد أن العلاقات الشخصية لا تؤثر في عمل المدير	٣٠٣	٦٧٪	إيجابية
٢١-	أعتقد أن المدير قادر على التعامل مع الطلبة المشاكسين	٣٠٧	٧٤٪	إيجابية
٢٢-	أعتقد أن المدير يطبق تعليمات وزارة التربية والتعليم بمرونة	٣٠٨	٧٦٪	إيجابية
٢٣-	أشعر أن هناك انسجاما بين أقوال المدير وأفعاله .	٣٠٥	٧١٪	إيجابية
٢٤-	أشعر أنني بحاجة لمساعدة المدير لي في المدرسة	٣٠٢	٦٥٪	إيجابية
٢٥-	ألاحظ أن المدير يحمي الطلبة داخل حرم المدرسة .	٣٠٥	٧٠٪	إيجابية
٢٦-	ألاحظ أن المدير يخاطب الطلبة بأسمائهم .	٣٠٧	٧٥٪	إيجابية
٢٧-	ألاحظ أن المدير يلقي التحية على الطلبة خارج المدرسة.	٣٠٤	٦٨٪	إيجابية
٢٨-	ألاحظ أن المدير يساهم في النشاطات المدرسية .	٣٠٩	٧٩٪	إيجابية
٢٩-	ألاحظ أن المدير يساهم في الأعمال التطوعية التي يشترك فيها الطلبة .	٣٠٥	٧٠٪	إيجابية
٣٠-	أعتقد أن المدير يقوم بتوزيع الطلبة على الشعب مراعيًا مستوياتهم المختلفة .	٣٠٩	٧١٪	إيجابية
٣١-	أشعر أن المدير يهتم بزيارة صفوف المدرسة لتفقدوها.	٣٠٩	٧٩٪	إيجابية
٣٢-	أشعر أن المدير يتعاون مع أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات الطلبة.	٣٠٧	٧٤٪	إيجابية
٣٣-	أشعر أن المدير يقوم بإعفاء الطلبة من جزء من التمرعات المدرسية حسب أسس محددة .	٣٠٧	٧٤٪	إيجابية
٣٤-	ألاحظ أن المدير لا يعطي قرارا في أي مشكلة إلا بعد الاستماع لجميع الأطراف .	٣٠٦	٧٢٪	إيجابية
	الدرجة الكلية للاتجاهات على مجال اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة	١٢١٠٧٠	٧١٠٥٨٪	إيجابية

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات ، وللمجال (١٧٠) درجة .

يتضح من الجدول رقم (٥) أن اتجاهات الطلبة كانت إيجابية على جميع فقرات مجال اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة باستثناء الفقرة (١٦) ، حيث كانت النسبة المثوية

للاستجابة على جميع الفقرات اكثر من نقطة الحياد (٦٠٪) بينما كانت الاستجابة على الفقرة (١٦) اقل من نقطة الحياد (٦٠٪) . اما مجال اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة كانت إيجابية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١,٥٨٪) ومثل هذه النسبة اكبر من (٦٠٪) .

٢- مجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين :-

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	الاتجاهات
٣٥-	أشعر أن المعلمين يتعاملون مع الطلبة باحترام .	٣,٧٠	٧٤٪	إيجابية
٣٦-	أشعر أن المعلمين يقومون بأعمالهم على احسن وجه	٣,٦٠	٧٢٪	إيجابية
٣٧-	أشعر أن المعلمين متمكنون من المواد التي يدرسونها	٣,٥٧	٧١,٤٪	إيجابية
٣٨-	أشعر أن المعلمين يعطون المادة ما تستحق من الاهتمام والشرح.	٣,٥٧	٧١,٤٪	إيجابية
٣٩-	أشعر أن المعلمين يعطون كل طالب حقه كاملا .	٣,١٦	٦٣,٢٪	إيجابية
٤٠-	أشعر أن المعلمين يتعاونون مع الطلبة ويتفاعلون مع اهتماماتهم .	٣,٤٠	٦٨٪	إيجابية
٤١-	أشعر أن المعلمين يشاركون الطلبة في نشاطاتهم .	٣,٦٢	٧٢,٤٪	إيجابية
٤٢-	أشعر أن المعلمين يقومون بتوجيه الطلبة في ممارسة النشاطات المدرسية المختلفة .	٣,٧٦	٧٥,٢٪	إيجابية
٤٣-	أشعر أن المعلمين يساعدون الطلبة على حل مشاكلهم	٣,٤٠	٦٨٪	إيجابية
٤٤-	أشعر بانني أستطيع التحدث مع المعلمين في المدرسة في أي مشكلة .	٣,٠٤	٦٠,٨٪	إيجابية
٤٥-	أشعر أن المعلمين مهتمون بالاتصال المستمر بالطلبة.	٣,١٣	٦٢,٦٪	إيجابية
٤٦-	أشعر أن المعلمين قدوة حسنة بمجدهم ونشاطهم .	٣,٦٠	٧٢٪	إيجابية
٤٧-	أشعر أن المعلمين يقدمون خدمات شخصية للطلبة .	٣,٠٧	٦١,٠٤٪	إيجابية
	الدرجة الكلية لاتجاهات الطلبة نحو المعلمين	٤٤,٦١	٦٨,٦٣	إيجابية

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات، وللمجال (٦٥) درجة.

ويتضح من الجدول (٦) أن اتجاهات الطلبة كانت إيجابية على جميع فقرات مجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها وعلى الكلي أكثر من نقطة الحياد (٦٠٪).

٣- مجال اتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق والجو العام في المدرسة :-

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية لاتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق والجو العام في المدرسة

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	الاتجاهات
٤٨-	أشعر بالراحة النفسية في مدرستي الحالية .	٣,١٣	٪٦٢,٦	إيجابية
٤٩-	أشعر أن بإمكانني الحصول على حقوقي المدرسية	٣,٢٨	٪٦٥,٦	إيجابية
٥٠-	اعتقد أنني سأقوم بتشجيع إخواني وزملائي على الالتحاق بهذه المدرسة.	٣,٣٠	٪٦٦	إيجابية
٥١-	أشعر أن مدرستي يسودها جو من التقدير والاحترام المتبادل	٣,٣٤	٪٦٦,٨	إيجابية
٥٢-	أشعر أن بناء مدرستي مريح جدا .	٣,٠٣	٪٦٠,٦	إيجابية
٥٣-	أشعر بضرورة المحافظة على البناء المدرسي .	٤,٢٠	٪٨٤	إيجابية
٥٤-	أشعر أن المدرسة هي بيتي الثاني .	٣,٦٢	٪٧٢,٤	إيجابية
٥٥-	أعتقد أن بإمكانني إجراء أي تجربة من المنهاج في أوقات الفراغ في مختبر المدرسة .	٢,١٤	٪٤٢,٨	سلبية
٥٦-	أعتقد أن مختبرات مدرستي مجهزة بشكل جيد .	٢,١٩	٪٤٣,٨	سلبية
٥٧-	أعتقد انه من الأفضل لي البقاء في مدرستي على أن انتقل إلى غيرها .	٣,٤٢	٪٦٨,٤	إيجابية
٥٨-	أشعر أن ساحات مدرستي واسعة وتسمح لي بأخذ حريتي في الحركة أثناء الاستراحات .	٣,٢٤	٦٤,٨	إيجابية
٥٩-	ألاحظ أن مدرستي توفر الإمكانات المطلوبة ليقوم الطلبة بأنواع النشاطات المختلفة .	٢,٩٧	٪٥٩,٤	سلبية
٦٠-	أشعر أن المدرسة تعمل على تحقيق رغبات الطلبة وحاجاتهم .	٢,٩٢	٪٥٨,٤	سلبية

٦١-	ألاحظ أن الطلبة يقضون وقتا بعد الانتهاء من الدوام الرسمي مع المعلمين لبحث مشكلاتهم الخاصة .	٢٠٣٠	٤٦%	سلبية
٦٢-	أعتقد أن الطلبة يزورون أعضاء الهيئة التدريسية في منازلهم .	٢٠٣٥	٤٧%	سلبية
٦٣-	أعتقد أن الطلبة يدعون المعلمين لزيارتهم في منازلهم .	٢٠٥٠	٢٥%	سلبية
٦٤-	أعتقد أن المعلمين يعرفون الخلفيات العائلية لطلبتهم .	٢٠٨٣	٢٦,٦%	سلبية
٦٥-	أعتقد أن الطلبة يرغبون في حضور الاجتماعات مع الهيئة التدريسية والإدارية لبحث مشكلاتهم .	٣٠٥٥	٧١%	إيجابية
٦٦-	أعتقد أن الطلبة يتحدثون بمشكلاتهم الشخصية لأعضاء من هيئة التدريس .	٢٠٩٥	٥٩%	سلبية
٦٧-	أعتقد أن جميع الخدمات الضرورية متوفرة في المدرسة .	٢٠٦٤	٥٢,٨%	سلبية
٦٨-	أشعر أن لي دورا هاما في المدرسة .	٣٠٢٠	٦٤%	إيجابية
٦٩-	أعتقد أن الطلبة منضبطون ذاتيا .	٢٠٨٠	٥٦%	سلبية
٧٠-	أشعر برغبة في المشاركة في النشاطات المدرسية .	٣٠٥٧	٧١,٤%	إيجابية
٧١-	أشعر برغبة للالتحاق باللجان الطلابية في المدرسة	٣٠٤٩	٦٩,٨%	إيجابية
٧٢-	أعتقد أن اللجان الطلابية تقوم بدور فعال في المدرسة.	٣٠٢٧	٦٢,٤%	إيجابية
الدرجة الكلية لاتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق والجو العام في المدرسة المدرسية		٧٦,٢٦	٦١,٠٠٨%	إيجابية

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات وللمجال (١٢٥) درجة .

يتضح من الجدول (٧) أن اتجاهات الطلبة كانت إيجابية على الفقرات ذات الأرقام (٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٧، ٥٨، ٦٥، ٦٨، ٧٠، ٧١، ٧٢) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من نقطة الحياد (٦٠٪) ، بينما

كانت الاتجاهات سلبية على الفقرات ذات الأرقام (٥٥ ، ٥٦ ، ٥٩ ، ٦٠ ، ٦١ ، ٦٢ ، ٦٣ ، ٦٤ ، ٦٦ ، ٦٧ ، ٦٩) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أقل من نقطة الحياد (٦٠ %).

وفيما يتعلق باتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق وصلت النسبة المئوية للاستجابة على المجال (٦١ ، ٠٠٨ %) ومثل هذه النسبة تعبر عن اتجاهات إيجابية على المجال .

٤- مجال اتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض :-

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	الاتجاهات
٧٣-	أعتقد أن هناك جوا من الصداقة يسود المدرسة.	٣,٨١	٪٧٦,٢	إيجابية
٧٤-	أعتقد أن الطلبة يحترمون معلمهم .	٣,٧٣	٪٧٤,٦	إيجابية
٧٥-	ألاحظ أن معظم الطلبة يتقبلون بصدر رحب أخطاء زملائهم في المدرسة .	٣,١٣	٪٦٢,٦	إيجابية
٧٦-	أعتقد أن جوا من المرح يسود بين الطلبة .	٣,٧٣	٪٧٤,٦	إيجابية
٧٧-	أعتقد أن الطلبة لا يشعرون بالملل أثناء الحصة .	٢,٥٣	٪٥٠,٦	سلبية
٧٨-	أعتقد أن الطلبة يشاركون في النشاطات المدرسية بدافع ذاتي .	٣,٣٤	٪٦٦,٨	إيجابية
٧٩-	أعتقد أن الطلبة ينجزون الأعمال المطلوبة منهم بنشاط وسرور .	٣,٣٢	٪٦٦,٢	إيجابية
٨٠-	أعتقد أن معنويات الطلبة عالية في مدرستي .	٣,٩١	٪٧٨,٢	إيجابية
٨١-	أعتقد أن الطلبة ينشئون علاقات اجتماعية بين بعضهم.	٤,٠١	٪٨٠,٢	إيجابية
٨٢-	أعتقد أن قنوات اتصال الطلبة بالإدارة متوفرة وميسورة .	٣,١٦	٪٦٣,٢	إيجابية
٨٣-	ألاحظ أن الطلبة لا يحاولون الخروج على تعليمات الدوام المدرسي .	٣,٠٩	٦١,٨	إيجابية
٨٤-	أعتقد أن الطلبة يحترمون آراء بعضهم .	٣,٢٧	٪٦٥,٤	إيجابية
	الدرجة الكلية لاتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض	٤٠,٠٥	٪٦٦,٧٥	إيجابية

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات وللمجال (٦٠) درجة.

يتضح من الجدول (٨) أن اتجاهات الطلبة كانت إيجابية على جميع الفقرات باستثناء الفقرة (٧٧) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على جميع الفقرات أكثر من (٦٠٪) ، بينما كانت النسبة المئوية للاستجابة على الفقرة (٧٧) أقل من (٦٠٪) .
وفيما يتعلق بالاتجاهات الكلية على مجال اتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٦،٧٥٪) ومثل هذه النسبة تعبر عن اتجاهات إيجابية على المجال حيث كانت أعلى من نقطة الحياد (٦٠٪) .

٥- ترتيب مجالات الاتجاهات :-

جدول رقم (٩)

ترتيب مجالات الاتجاهات عند الطلبة حسب النسبة المئوية

الترتيب	مجالات الاتجاهات	أقصى درجة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية (٪)	الاتجاهات
١-	مجال اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة	١٧٠	١٢١،٧٠	٪٧١،٥٨	إيجابية
٢-	مجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين	٦٥	٤٤،٦١	٪٦٨،٦٣	إيجابية
٣-	مجال اتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض	٦٠	٤٠،٠٥	٪٦٦،٧٥	إيجابية
٤-	مجال اتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق والجو العام في المدرسة.	١٢٥	٧٦،٢٦	٪٦١،٠٠٨	إيجابية
	الاتجاهات الكلية	٤٢٠	٢٨٢،٦٢	٪٦٧،٣	إيجابية

يتضح من الجدول رقم (٩) أن اتجاهات الطلبة كانت إيجابية على جميع المجالات والكلية أيضا كان إيجابيا ، وكان أفضل مجال في الاتجاهات اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة (٧١،٥٨٪) ، وأقلها إيجابية اتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق (٦١،٠٠٨٪) .
وفيما يتعلق باتجاهات الطلبة الكلية نحو المدرسة كانت النسبة المئوية للاستجابة (٦٧،٢٩٪) ومثل هذه النسبة المئوية تعبر عن اتجاهات إيجابية عند الطلبة نحو المدرسة .

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم ؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات أنماط الاتصال الإداري ونتائج الجداول رقم (١٠) ، (١١) ، (١٢) ، (١٣) ، (١٤) ، (١٥) تبين ذلك . بينما يبين الجدول (١٦) ترتيب المجالات تبعا لدرجة الممارسة .

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية :
أقل من ٦٠ ٪ درجة ممارسة متدنية .

من ٦٠ ٪ - ٦٩،٩ ٪ درجة ممارسة متوسطة .

من ٧٠ ٪ - ٧٩،٩ ٪ درجة ممارسة عالية .

٨٠ ٪ فما فوق درجة ممارسة عالية جدا .

١- مجال التشاور مع الطلبة :-

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال تشاور المدراء مع الطلبة .

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
١	أساعد الطلبة على حل مشاكل وقضايا شخصية.	٤٠٢٢	%٨٤،٤	عالية جدا
١١	أرفع معنويات الطلبة الواثقين بأنفسهم عن طريق العناية بهم .	٤٠٠٤	%٨٠،٨	عالية جدا
٢٣	أحدد مستويات التحصيل بمشاركة الطلبة.	٣٠٨١	%٧٦،٢	عالية
٣٢	أساعد الطلبة على التكيف أثناء الانتقال من المرحلة الإلزامية إلى المرحلة الثانوية .	٤٠١١	٨٢،٢	عالية جدا
٣٤	أهتم بالطلبة المضطربين انفعاليا عن طريق رعايتهم بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة .	٤٠٤٤	%٨٨،٨	عالية جدا
	درجة الممارسة لمجالات تشاور المدراء مع الطلبة	٢٠٠٦٣	%٨٢،٥٢	عالية جدا

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات ، وللمجال (٢٥) درجة .

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن درجة الممارسة على الفقرات (١، ١١، ٣٢، ٣٤) كانت عالية جدا ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة اكبر من (٨٠ %). وكانت عالية على الفقرة (٢٣) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٧٦،٢ %).

وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية لمجال تشاور المدراء مع الطلبة وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢،٥٢ %) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة ممارسة عالية جدا .

٢- مجال اتصال المدراء مع الطلبة :-

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المدراء لمجال الاتصال مع الطلبة

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
٢	أعطي الحلول "الاجوبة" لشكاوى الطلبة وتذمراتهم .	٣,٩٣	٪٧٨,٦	عالية
٧	أحث الطلبة على تقديم اقتراحاتهم .	٣,٨١	٪٧٦,٢	عالية
٨	ألقي التحية على الطلبة في المدرسة.	٤,٤٨	٪٨٩,٦	عالية جدا
١٢	أخطط لتنظيم برامج استطلاعية للطلبة الجدد.	٣,٧٨	٪٧٥,٦	عالية
١٧	أشرك الطلبة في تطوير الأنظمة والتعليمات المدرسية .	٣,٣٠	٪٦٦	متوسطة
١٨	ألقي التحية على الطلبة خارج المدرسة.	٣,٧٤	٪٧٤,٨	عالية
٢٤	أقدم المعلمين المستجدين للطلبة .	٤,٣٧	٪٨٧,٤	عالية جدا
٢٧	أفوض المسؤوليات لمجموعات طلابية لدراسة مشاكل مختارة .	٣,٨٩	٪٧٧,٨	عالية
٢٨	أهتم بالحصون على أكبر قدر ممكن من اقتراحات الطلبة .	٣,٦٣	٪٧٢,٦	عالية
٣٦	أقبل طلبات وشكاوى الطلبة .	٤,٤٤	٪٨٨,٨	عالية جدا
٤٢	أقابل الطلبة بحري صحف الحائط وأتحدث معهم .	٣,٩٦	٪٧٩,٢	عالية
٤٨	أعقد اجتماعات مصغرة مع الطلبة .	٣,٧٤	٪٧٤,٨	عالية
٤٩	أخاطب الطلبة بأسمائهم .	٣,٨٥	٪٧٧	عالية
	درجة الممارسة لمجال اتصال المدراء مع الطلبة	٥٠,٩٣	٪٧٨,٣٥	عالية

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات ، وللمجال (٦٥) درجة.

يتضح من الجدول (١١) أن درجة الممارسة كانت عالية جدا على الفقرات (٨ ، ٢٤ ، ٣٦) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪) ، وكانت درجة الممارسة عالية على الفقرات (٢ ، ٧ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٤٢ ، ٤٨ ، ٤٩) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٤،٨٪ - ٧٩،٢٪) ، وكانت متوسطة على الفقرة (١٧) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليها إلى (٦٦٪) .

وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية لمجال الاتصال مع الطلبة وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٨،٣٥٪) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة ممارسة عالية على المجال.

٣- مجال إظهار الاهتمام الشخصي اتجاه الطلبة :-

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال اهتمام المدرء الشخصي اتجاه الطلبة

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية٪	درجة الممارسة
٣	أظهر التقدير للطلبة البارزين في الاجتماعات	٤،٣٠	٪ ٨٦	عالية جدا
٩	أتابع تقدم الطلبة عبر حياتهم المدرسية .	٤،٠٧	٪ ٨١،٤	عالية جدا
١٣	امتدح الطلبة للأعمال الإيجابية التي يقومون بها.	٤،٥٢	٪ ٩٠،٤	عالية جدا
١٩	أوفر التنقلات للطلبة في الحالات الطارئة.	٣،٩٢	٪ ٧٨،٤	عالية
٣٣	أمتدح أولياء الأمور عندما يكون أبنائهم متميزين في المدرسة .	٤،١٩	٪ ٨٣،٨	عالية جدا
٣٧	أثني على الطلبة لتحصيلهم الجيد.	٤،٤٤	٪ ٨٨،٨	عالية جدا
٤٣	أزور الطلبة في بيوتهم .	٣،١٥	٪ ٦٣	متوسطة
٥٠	أعامل مع الطلبة في صفوفهم من حين أنخر	٣،٦٧	٪ ٧٣،٤	عالية
	درجة الممارسة لمجال إظهار الاهتمام الشخصي.	٣٢،٣٠	٪ ٨٠،٧٥	عالية جدا

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات ، وللمجال (٤٠) درجة .

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة الممارسة كانت عالية جدا على الفقرات (٩،٣، ١٣، ٣٣، ٣٧)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪) وكانت عالية على الفقرتين (١٩، ٥٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (٧٨،٤٪، ٧٣،٤٪) .

وكانت متوسطة للفقرة (٤٣) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٦٣٪) . وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية لمجال إظهار الاهتمام الشخصي اتجه الطلبة وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٠،٧٥٪) ومثل هذه النسبة تشير إلى درجة ممارسة عالية جدا .

(٤) مجال تعليم الطلبة :-

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال تعليم الطلبة عند

المدرء

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
٥	أهتم بالطلبة ذوي التحصيل المنخفض .	٤٠٤	٨٠,٨%	عالية جدا
١٥	أهتم بالطلبة بطبيعتهم .	٤٠٧	٨١,٤%	عالية جدا
٢٠	أدرس حصصا عادية حسب تخصصي ضمن النصاب المقرر لي .	٣٢٢	٦٤,٤%	متوسطة
٢٥	أرعى الطلبة الموهوبين .	٤٣٠	٨٦%	عالية جدا
٢٦	أتابع الطلبة عند قيامهم بإصلاح ما قاموا بإتلافه .	٤٣٣	٨٦,٦%	عالية جدا
٣٠	أعطي التعليمات لعلاج مشكلات الطلبة الفردية .	٣٨٥	٧٧%	عالية
٤٠	أشرح للطلبة أهداف زيارتي للصفوف .	٣٣٠	٦٦%	متوسطة
٥١	أوضح للطلبة المخالفين الهدف من العقوبة .	٤٠٤	٨٠,٨%	عالية جدا
درجة الممارسة لمجال تعليم الطلبة		٣١,١٥	٧٧,٨٧%	عالية

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات ، وللمجال (٤٠) درجة .

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة الممارسة كانت عالية جدا على الفقرات (٥ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٥١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من ٨٠% وكانت عالية على الفقرة (٣٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧٧%) وكانت متوسطة على الفقرتين (٢٠ ، ٤٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (٦٤,٤% ، ٦٦%).

وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية لمجال تعليم الطلبة وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٧,٨٧٪) ، ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة ممارسة عالية على المجال .

٥- مجال المشاركة في النشاطات :

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال المشاركة في

النشاطات عند المدراء

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية ٪	درجة الممارسة
٤	أشارك في اللجان الطلابية	٣,٨٩	٧٧,٨	عالية
١٠	أهتم بالأسر المدرسية وأرواعها.	٣,٤٤	٦٨,٨	متوسطة
١٤	أشارك في اللقاءات والندوات الطلابية	٤,٠٤	٨٠,٨	عالية جدا
٢٩	أشارك في الرحلات المدرسية .	٤,٢٦	٨٥,٢	عالية جدا
٣٨	أشارك في النشاطات الترويحية .	٤,١١	٨٢,٢	عالية جدا
٤٤	أشارك في النشاطات الخارجية (خدمة البيئة)	٣,٢٢	٦٤,٤	متوسطة
	درجة الممارسة لمجال المشاركة في النشاطات	٢٢,٩٦	٧٦,٥٣	عالية

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات ، وللمجال (٣٠) درجة .

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة الممارسة كانت عالية جدا على الفقرات (١٤ ، ٢٩ ، ٣٨) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من ٨٠٪ وكانت عالية على الفقرة (٤) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧٧,٨٪) ، وكانت متوسطة على الفقرتين (١٠ ، ٤٤) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (٦٨,٨٪ ، ٦٤,٤٪).

وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية لمجال المشاركة في النشاطات وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٦,٥٣٪) ، ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة ممارسة عالية على المجال.

٦- مجال ضبط الطلبة :-

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الممارسة لمجال ضبط الطلبة عند المدرء

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
٦	أتشاور مع الطلبة فيما يتعلق بالضبط المدرسي.	٣٤٠	٪٦٠	متوسطة
١٦	أستمع لجميع أطراف النزاع قبل أن أقدم على اتخاذ أية خطوة عند حدوث مشكلة.	٤٤٢٦	٪٨٥٤٢	عالية جدا
٢١	ألتقي مع الطلبة لمتابعة مراحل التقدم في الإنجازات .	٣٤٥٣	٪٧٠٤٤	عالية
٢٢	أحدث بحزم مع الطلبة على انفراد عندما يسيئون.	٤٤٢٢	٪٨٤٤٤	عالية جدا
٣١	أمتدح الطلبة من ذوي السلوك والمواظبة الجيدين .	٤٤٣٧	٪٨٧٤٤	عالية جدا
٣٥	أوضح للطلبة أسباب عمل أو قول المعلم لشيء معين بحالة لإساءة الفهم.	٤٤١٩	٪٨٣٤٨	عالية جدا
٣٩	أميز الطلبة ذوي السلوك الجيد بتكليفهم بمهام معينة .	٣٤٨١	٪٧٦٤٢	عالية
٤١	أراقب سلوك الطلبة في الصفوف والقاعات والمقصف وأماكن الاستراحات.	٤٤٠٤	٪٨٠٤٨	عالية جدا
٤٥	أساعد الطلبة على تمييز السلوك غير الملائم.	٤٤٠	٪٨٠	عالية جدا
٤٦	أستخدم الإدارة الطلابية لحل مشاكل الضبط المدرسي .	٣٤٣٧	٪٦٧٤٤	متوسطة
٤٧	أعتذر للطلبة عند اتهامهم دون ذنب .	٣٤٦٣	٪٧٢٤٦	عالية
٥٢	أعلم الطلبة السلوك السوي كمجموعات.	٤٤١٩	٪٨٣٤٨	عالية جدا
	درجة الممارسة لمجال ضبط الطلبة عند المدرء	٤٦٤٥٩	٪٧٧٤٦٥	عالية

* أقصى درجة للفقرة (٥) درجات ، وللمجال (٦٠) درجة .

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة الممارسة كانت عالية جدا على الفقرات (١٦، ٢٢، ٣١، ٣٥، ٤١، ٤٥، ٥٢)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠٪)، وكانت عالية على الفقرات (٢١، ٣٩، ٤٧) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (٧٠،٤٪، ٧٦،٢٪، ٧٢،٦٪). وكانت متوسطة على الفقرتين (٦، ٤٦) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (٦٠٪، ٦٧،٤٪). وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية لمجال ضبط الطلبة وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٧،٦٥٪) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة ممارسة عالية على المجال.

٧- ترتيب المجالات تبعا لدرجة الممارسة :-

جدول (١٦)

ترتيب مجالات أنماط الاتصال الإداري تبعا لدرجة الممارسة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية.

الترتيب	المجالات	أقصى درجة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
١-	مجال التشاور مع الطلبة .	٢٥	٢٠،٦٣	٪٨٢،٥٢	عالية جدا
٢-	مجال إظهار الاهتمام الشخصي اتجاه الطلبة .	٤٠	٣٢،٣٠	٪٨٠،٧٥	عالية جدا
٣-	مجال الاتصال مع الطلبة .	٦٥	٥٠،٩٣	٪٧٨،٣٥	عالية
٤-	مجال تعليم الطلبة	٤٠	٣١،١٥	٪٧٧،٨٧	عالية
٥-	مجال ضبط الطلبة .	٦٠	٤٦،٥٩	٪٧٧،٦٥	عالية
٦-	مجال المشاركة في النشاطات.	٣٠	٢٢،٩٦	٪٧٦،٥٣	عالية
	درجة الممارسة الكلية (جميع المجالات)	٢٦٠	٢٠٤،٥٦	٪٧٨،٦٧	عالية

يتضح من الجدول (١٦) أن درجة الممارسة كانت عالية جداً على مجالي التشاور مع الطلبة ، ومجال إظهار الاهتمام الشخصي اتجاه الطلبة ، بينما كانت عالية على المجالات المتبقية ، وكذلك أظهرت نتائج الجدول أن أعلى درجة من الممارسة لأنماط الاتصال الإداري مع الطلبة كانت على مجال التشاور مع الطلبة وأقلها مجال المشاركة في النشاطات .

وفيما يتعلق بدرجة الممارسة الإدارية لأنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية كانت عالية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٧،٧٨ %) .

ثالثا : النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية نحو المدرسة تعزى لمتغير الجنس .

ومن أجل فحص الفرضية استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T-test) ، ونتائج الجدول رقم (١٧) تبين ذلك .

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	طلاب ($n=142$)		طالبات ($n=100$)		مجالات الاتجاهات
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
مجال اتجاهات الطلبة نحو المدير	١١٧،٥٢	٢٥،٧٧	١٢٧،٦٠	١٨،٥١	*٣،٣٥
مجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين	٤٤،٩٠	٩،٨٨	٤٤،٢٠	١٠،٢٩	٠،٥٣
مجال اتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق	٧٤،٢٨	١٥،٣٧	٧٩،٠٥	١٤،١١	*٢،٤٥
مجال اتجاهات الطلبة نحو بعضهم	٣٨،٣٠	٦٩،٧	٤١،٨١	٧،٩٣	*٢،٩٥
الاتجاهات الكلية	٢٧٥،٥٢	٤٦،٢٠	٢٩٢،٦٨	٤٠،٤٦	*٢،٩٩

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) "ت" الجدولية (١،٩٦) درجات حرية (٢٤٠).

ويتضح من الجدول رقم (١٧) أن قيمة "ت" المحسوبة لمجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين تساوي (٠،٥٣) ، وهذه القيمة أقل من قيمة "ت" الجدولية (١،٩٦) ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين تعزى لمتغير الجنس .

بينما كانت قيم "ت" المحسوبة على مجالات (اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة ، واتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق ، واتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض ، والاتجاهات الكلية) على التوالي (٣,٣٥ - ٢,٤٥ - ٢,٩٥ - ٢,٩٩) وجميع هذه القيم اكبر من قيمة "ت" الجدولية (١,٩٦) أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) على هذه المجالات والاتجاهات الكلية بين الطلاب والطالبات لصالح الطالبات .

رابعا : النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم تعزى لتغير الجنس .

من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent T.test) ونتائج الجدول (١٨) تبين ذلك .

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في أنماط الاتصال الإداري لمدرء المدارس

الجنس / المجالات	مدير (ن=١٩)		مديرة (ن=٨)		ت" المحسوبة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
مجال التشاور مع الطلبة.	٢٠,٧٨	٣,٣٦	٢٠,٢٥	٣,١٠	٠,٣٩
مجال الاتصال مع الطلبة	٥٠,٣١	٨,٦١	٥٢,٣٧	٩,٤٢	٠,٥٥
مجال اظهار الاهتمام الشخصي اتجاه الطلبة	٣٢,٢١	٤,٨٣	٣٢,٥٠	٤,٤٤	٠,١٥
مجال تعليم الطلبة.	٣١,١٥	٤,٤٠	٣١,١٢	٦,١٩	٠,٠١
مجال المشاركة في النشاطات.	٢٣,٠٥	٤,٥٢	٢٢,٧٥	٣,٧٧	٠,١٧
مجال ضبط الطلبة.	٤٦,٠٥	٨,٩٢	٤٧,٨٧	٩,١٧	٠,٤٨
الكلية(المجالات مجتمعة)	٢٠٣,٥٧	٣٣,٩٩	٢٠٦,٨٧	٣٤,٠٢	٠,٢٣

يتضح من الجدول (١٨) أن جميع قيم اختبار "ت" المحسوبة على جميع مجالات الممارسات الكلية كانت على التوالي (٣٩ - ٠,٥٥ - ١٥, - ٠,٠١ - ٠,١٧ - ٠,٤٨ - ٠,٢٣) وجميع هذه القيم أقل من قيمة "ت" الجدولية (٢,٠٦)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في ممارسة مدراء المدارس الثانوية الحكومية لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم تعزى لمتغير الجنس. أي قبول الفرضية الصفرية.

خامسا : النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في ممارسة مدراء المدارس الثانوية الحكومية لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (١٩) يبين المتوسطات الحسابية للمجالات تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (١٩)

المتوسطات الحسابية لمجالات أنماط الاتصال الإداري عند مدراء المدارس

الثانوية الحكومية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	دبلوم (ن = ٩) المتوسط	بكالوريوس (ن = ١٣) المتوسط	بكالوريوس + دبلوم (ن = ٥) المتوسط
مجال التشاور مع الطلبة.		١٩,١١	٢٠,٨٤	٢٢,٨٠
مجال الاتصال مع الطلبة .		٤٦,٨٨	٥٢,١٥	٥٥,٠٠
مجال اظهار الاهتمام الشخصي اتجاه الطلبة .		٢٩,٥٥	٣٣,١٥	٣٥,٠٠
مجال تعليم الطلبة.		٢٨,٥٥	٣١,٧٦	٣٤,٢٠
مجال المشاركة في النشاطات.		٢٠,٥٥	٢٣,٥٣	٢٥,٨٠
مجال ضبط الطلبة.		٤٢,٤٤	٤٦,٨٤	٥٣,٤٠
الكلية (المجالات مجتمعة)		١٨٧,١١	٢٠٨,٣٠	٢٢٦,٢٠

ومن أجل فحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي ، ونتائج الجدول (٢٠) تبين ذلك.

الجدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على مجالات

انماط الاتصال الإداري عند المدراء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة
مجال التشاور مع الطلبة	المؤهل	٢	٤٤٤٩١	٢٢٤٤٥	٢٠٣٧
	الخطأ	٢٤	٢٢٧٠٣٨	٩٠٤٧	
	المجموع	٢٦	٢٧٢٠٢٩		
مجال الاتصال مع الطلبة	المؤهل	٢	٢٤٩٠٢٧	١٢٤٤٦٣	١٠٧٢
	الخطأ	٢٤	١٧٣٢٠٥٨	٧٢٤١٩	
	المجموع	٢٦	١٩٨١٠٨٥		
مجال اظهار الاهتمام بالطلبة	المؤهل	٢	١١٣٠٧١	٥٦٠٨٦	٣٠٠٦
	الخطأ	٢٤	٤٤٥٠٩١	١٨٠٥٧	
	المجموع	٢٦	٥٥٩٠٦٢		
مجال تعليم الطلبة	المؤهل	٢	١١٢٠٠٧	٥٦٠٠٣	١٠٩٦
	الخطأ	٢٤	٦٨٣٠٣٢	٢٨٠٤٧	
	المجموع	٢٦	٧٩٥٠٤٠		
مجال المشاركة في النشاطات	المؤهل	٢	٩٦٠٧١	٤٨٠٣٥	٣٠١١
	الخطأ	٢٤	٣٧٢٠٢٥	١٥٠٥١	
	المجموع	٢٦	٤٦٨٠٩٦		
مجال ضبط الطلبة	المؤهل	٢	٣٨٧٠٤٠	١٩٣٠٧٠	٢٠٨١
	الخطأ	٢٤	١٦٥٣٠١١	٦٨٠٨٧	
	المبحث	٢٦	٢٠٤٠٠٥١		
الكلي (المجالات مجتمعة)	المؤهل	٢	٥٢٦٤٠٢٠	٢٦٣٢٠١٠	٢٠٦٦
	الخطأ	٢٤	٢٣٧٠٦٠٤٥	٩٨٧٠٧٦	
	المجموع	٢٦	٢٨٩٧٠٠٦٦		

تعتبر دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) عند قيمة "ف" الجدولية (٣,٣٢) بدرجات حرية (٢,٢٤) .

يتضح من الجدول (٢٠) ان جميع قيم "ف" المحسوبة على جميع المجالات ، والممارسات الكلية لأنماط الاتصال ، كانت على التوالي (٢,٣٧ - ١,٧٢ - ٣,٠٦ - ١,٩٦ - ٣,١١ - ٢,٨١ - ٢,٦٦) وجميع هذه القيم أقل من قيمة ف الجدولية (٣,٣٢) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α) = ٠,٠٥ في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومثل هذه النتيجة تعني قبول الفرضية الصفرية.

سادسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:-

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم تعزى لمتغير الخبرة. ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار "ت" للمجموعات المستقلة ، ونتائج الجدول (٢١) تبين ذلك:

سابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:-

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية. من اجل فحص الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الدرجة الكلية على مقياس الاتجاهات عند الطلبة والدرجة الكلية على مقياس انماط الاتصال الإداري لمديري المدارس مع طلبتهم ونتائج الجدول (٢٢) تبين ذلك.

الجدول (٢٢)

نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة وأنماط الاتصال الإدارية لمدرء المدارس مع طلبتهم

مستوى الدلالة *	معامل الارتباط (r)	أنماط الاتصال (ن = ٢٧)		اتجاهات الطلبة (ن = ٢٤٢)	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
٠,٠٠١ *	٠,٨٦	٣٣,٣٨	٢٠,٤٥٦	٤٤,٦٥	٢٨٢,٦٢

يتضح من الجدول (٢٢) وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين اتجاهات الطلبة ، وأنماط الاتصال الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson's Correlation coefficient) الى (٠,٨٦) .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر أنماط الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة . وعلى اثر عامل الجنس ، والمؤهل العلمي، والخبرة ، في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم . وأثر الجنس على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة .

وفيما يتعلق بالتساؤلات التي طرحتها الدراسة فقد دلت النتائج على ان اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ايجابية على جميع المجالات ، وكانت النسبة المئوية لكل مجال من المجالات أعلى من نقطة الحياد التي اعتمدت ، وهي ٦٠٪، حيث كانت هذه المجالات مرتبة حسب النسبة المئوية كما يلي مجال اتجاهات الطلبة نحو مدير المدرسة ٥٨ و ٧١٪ ، ومجال اتجاهات الطلبة نحو المعلمين ٦٣، ٦٨٪، ومجال اتجاهات الطلبة نحو بعضهم البعض ٧٥ و ٦٦٪، ومجال اتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق المدرسية ٠٨، ٦١٪. أي ان اتجاهات الطلبة كانت الافضل نحو مدير المدرسة وهذا يعني ان هناك علاقة جيدة تسود بينهم .

أما بالنسبة لمجال اتجاهات الطلبة نحو البناء والمرافق المدرسية فقد كانت أقل نسبة ، وهذا أمر متوقع ، اذ أن معظم المدارس تفتقر لاشياء كثيرة ، فهناك نقص في الابنية ، والغرف الصفية ، والملاعب ، والمختبرات ، وادوات رياضة كثيرة يحتاجها الطلبة .

اما بالنسبة لمجالات أنماط الاتصال الاداري ومن خلال استجابة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها على مقياس العلاقة الفعالة ما بين مدير المدرسة الثانوية وطلابه فقد قسمت الى اربع فئات هي : درجة ممارسة متدنية ، ودرجة ممارسة متوسطة ، ودرجة ممارسة عالية، ودرجة ممارسة عالية جدا .

وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية للاستجابة كانت على مجال التشاور مع الطلبة حيث بلغت ٨٢ و ٥٢٪ ، وأقلها مجال المشاركة في النشاطات حيث بلغت النسبة

المثوية للاستجابة ٥٣ و ٧٦٪ ، وهذا يؤكد ايضا ان هناك علاقة ايجابية تسود بين المدير وطلابه ، وان هناك اتصالا بينهما .

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع ما يشير اليه الادب المتصل بالموضوع ، فالمدير بشخصيته وقدرته على الاتصال يستطيع ان يواجه المشكلات ويضع الحلول المناسبة لها . فالاتصال عامل هام في الادارة ، والمدير الذي يكون اقدر على الاتصال يستطيع ان ينظم المؤسسة ، ويحسن استخدام السلطة ، ويحافظ على معنويات العاملين ، كما يستطيع ان يتخذ القرارات ، ويكون بذلك قائدا تربويا .

وفيما يتعلق بمجال المشاركة في النشاطات فالنسبة تؤكد عدم توفر الظروف والامكانيات بالنسبة للطلبة لتشجيعهم على النشاطات المختلفة في المدرسة وهذا يؤكد ما تعانيه معظم مؤسساتنا التربوية .

أما فيما يتعلق بالفرضيات :

(١) الفرضية الأولى :

فحصت هذه الفرضية احتمال عدم وجود فروق في اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو المدرسة تعزى لمتغير الجنس ، وقد رفضت هذه الفرضية ، حيث دلت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار "ت" على أن هناك فرقا دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات الاتجاهات لدى الذكور والاناث ولصالح الاناث.

ويبدو واضحا أن للجنس تأثيرا في الاتجاهات نحو المدرسة ، حيث كان متوسط الاتجاهات نحو المدرسة لدى الذكور (٢٧٥ و ٥٢) ، ولدى الاناث (٢٩٢ و ٦٨) ، وقد بلغت قيمة ت لدلالة الفروق بين المتوسطات (٢ و ٩٩) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$) أي أن الاناث أكثر ايجابية في الاتجاهات نحو المدرسة من الذكور .

ويرجع ذلك الى أن الاتجاهات تقوم على ثلاثة مكونات او مستويات ، هي البعد الادراكي ، والبعد الوجداني او العاطفي ، والبعد السلوكي . والمعروف أن العاطفة

لدى الاناث أعلى منها لدى الذكور مما يجعل الاتجاه أعلى لديهن. ومن المعروف أيضا أن العلاقات الاجتماعية لدى الاناث افضل منها لدى الذكور .^(١)

وتتفق نتائج هذه الفرضية مع ما ورد في دراسة غازي المومني (١٨٦)، حيث دلت نتائج هذه الدراسات على ان هناك فروقا ذات دلالة احصائية في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تعزى للجنس .

٢) الفرضية الثانية :

فحصت هذه الفرضية احتمال التجانس في ممارسة مدراء المدارس لأنماط الاتصال الاداري مع الطلبة تعزى لمتغير الجنس . ودلت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار "ت" على أنه لا يوجد فرق دال احصائيا على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات لدى المديرين والمديرات .

وهذه النتيجة تدعم الفرضية الصفرية ، وتؤيدها ، حيث لا تأثير لمتغير الجنس في أنماط الاتصال الاداري ، اذ كان المتوسط لدى المديرين (٢٠٣ و ٥٧) ، ولدى المديرات (٢٠٦ و ٨٧) ، وقد بلغت قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات (٢٣ و ٠) ، وهي غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، أي أنه لا فروق في أنماط الاتصال الاداري لدى المديرين والمديرات .

وهذه النتيجة تعكس طبيعة النظام التربوي المركزي الذي يغلب على المؤسسة التربوية في المجتمع الفلسطيني ، الذي بدوره يؤثر على مدير المدرسة ، حيث أن مدير المدرسة ما زال مقيدا بالقوانين والانظمة والتعليمات سواء أكان مديرا ام مديرة ، وكلاهما يقوم بنفس الدور فلا مجال للتمايز فيما بينهما ، ولا يبرزان طاقتهما ومهارتهما في الاتصال .

(١) عقل ، عبد اللطيف ، علم النفس الاجتماعي ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، ١٩٨٥ ، ص ١٤٣

ربما يعود وجود مثل هذه الفروق الى تشابه المديرين والمديرات بمعرفة الاتصال ومكوناته ، أو الى تقارب المؤهلات العلمية لمعظم المديرين والمديرات ، وقد يعود الى طول مدة الخبرة لمعظم المديرين والمديرات ، فكل منهم يهتم بالاعمال الادارية ، فمدير المدرسة اداري تربوي وليس قائدا تربويا لهذا عامل الجنس لم يظهر أثره .

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الربضي (١٩٨٥) حيث دلت نتائجها على عدم وجود اثر للجنس في هذا المجال. ولكنها اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة منها :

دراسة المومني (١٩٨٦) التي دلت على أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لأنماط الاتصال على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة تعزى للجنس، وأن المديرات أعلى من المديرين.

٣) الفرضية الثالثة :

فحصت هذه الفرضية احتمال وجود فرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أنماط الاتصال الاداري تعزى للمؤهل العلمي للمدير . فقد كشفت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط أنماط الاتصال الاداري عند المديرين والمديرات تعزى للمؤهل العلمي ، أي انه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي على أنماط الاتصال الاداري ، حيث بلغ متوسط الانحراف لجميع الحالات لحملة الدبلوم (١٨٧ و ١١) ، ومؤهل بكالوريوس (٢٠٨ و ٣٠) ، ومؤهل بكالوريوس + دبلوم (٢٢٦ و ٢٠) ، وبلغت قيمة متوسط الانحراف الكلي (٩٨٧ و ٧٦) وقيمة "ف" المحسوبة (٢ و ٦٦) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

وتعكس هذه النتيجة طبيعة النظام التربوي المركزي في مجتمعنا . فلا مجال لابرار أي طاقة او امكانيات قد تميز شخصا عن الآخر ، بوجود قيود الانظمة والقوانين الجامدة في المؤسسات الفلسطينية ، وهذا لا يدع المجال امام المدير الجامعي والمدير المؤهل تربويا ان

يختلفا في اتصالاتهم ، اذ يتوجب على المدير سواء أكان مؤهلاً أم غير مؤهل ان يلتزم بتنفيذ ما يطلب منه من أعمال روتينية .

ان عدم وجود مثل هذه الفروق الى تشابه المستوى الاداري وتشابه وسائل الاتصال المستعملة والمتوفرة في مدارسهم .

اتفقت هذه النتائج مع بعض نتائج دراسات اخرى:

دراسة الكسندر (١٩٨٠) ، و دراسة Gibbon (١٩٧٦) ، و دراسة الربضي (١٩٨٥). واختلفت أيضاً مع دراسة المومني (١٩٨٦) ، حيث أشارت الى وجود أثر للمؤهل العلمي على أنماط الاتصال الإداري عند مدراء المدارس .

الفرضية الرابعة :

فحصت هذه الفرضية احتمال وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مهمة في ممارسة مديري المدارس ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري تعزى للخبرة الادارية السابقة للمدير . وقد دلت نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار "ت" على أنه يوجد فرق دال احصائياً على مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات أنماط الاتصال الإداري لجميع المجالات تعزى لمتغير الخبرة .

وهذه النتيجة تعني رفض الفرضية الصفرية فيبدو أن هناك تأثيراً للخبرة على أنماط الاتصال ، حيث كان المتوسط لمن يحمل خبرة أقل من ١٠ سنوات (٨٠ و ١٨٠) ، ولمن يحمل خبرة ١٠ سنوات فما فوق (٥٢ و ٢١٨) ، وقد بلغت قيمة "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات (٣٣٥ و ٣) وهي دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، أي أنه يوجد فرق في أنماط الاتصال تعزى للخبرة .

من المؤكد أن للخبرة دائماً أثراً إيجابياً في أي مجال من المجالات ، وليس فقط على الاتصال ، وخاصة اذا رافق العمل التطوير المستمر . وترى الباحثة ان وجود مثل هذه الفروق قد يعود الى قصور المهتمين بالشؤون التربوية في التركيز على أهمية الاتصال في

العملية الادارية وأبعادها أثناء اختيار المديرين وتدريبهم وتأهيلهم. وأشارت بعض الدراسات لاهمية الخبرة الادارية السابقة لمن يشغل منصب مدير مثل : دراسة المومني (١٩٨٦)، دراسة الربضي (١٩٨٥)، و دراسة علوي عباد (١٩٨٢)، ودراسة الروسان (١٩٩٤).

الفرضية الخامسة :

فحصت هذه الفرضية ما يتعلق بعدم وجود ارتباط بين اتجاهات الطلبة وأنماط الاتصال الإداري فقد تعارضت نتائج التحليل الاحصائي مع تلك الفرضية ، حيث تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية بين اتجاهات الطلبة وأنماط الاتصال الإداري، حيث كان متوسط اتجاهات الطلبة (٢٨٢ و ٦٢) ، ومتوسط أنماط الاتصال الإداري (٢٠٤ و ٥٦) ، وقيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٨٦) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$)، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين اتجاهات الطلبة وأنماط الاتصال الإداري. أي أن العلاقة هنا طردية فكلما كان هناك اتصال وتفاهم بين المدير والعاملين معه فلا بد أن يصاحبه اتجاه ايجابي نحوه ونحو المؤسسة .

ان وجود مثل هذه العلاقة الايجابية بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة، وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها قد يعود الى اهتمام المديرين بعمالية الاتصال. وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة. مثل : دراسة المومني (١٩٨٦)، و دراسة Alexander (١٩٨٠).

التوصيات :

في ضوء اهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بما يلي :

- ١- تصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية لمعرفة أفضل السبل للاتصال الاداري بطلبتهم .
- ٢- قيام الجهات المعنية بتأهيل المديرين في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والتركيز على مفهوم الاتصال واعطائه ما يستحق من أهمية .
- ٣- يمكن ان تكون نتائج هذه الدراسة مؤشرا على واقع الاتصال الاداري في وزارة التربية والتعليم للبدء بالاهتمام بتحليل واقع هذا الاتصال على مختلف المستويات الادارية .
- ٤- الاهتمام الكافي من قبل وزارة التربية والتعليم في توفير المرافق المدرسية من أدوات ومختبرات وغيرها في المدارس الثانوية .التي تفتقر لها معظم المدارس .
- ٥- ضرورة توفير مدير المدرسة جوا ملائما تسوده الديمقراطية في المدرسة .
- ٦- التنوع في الانشطة اللامنهجية في المدرسة لكي تشبع رغبات وحاجات الطلبة .
- ٧- ضرورة اهتمام المدرء بتقوية العلاقة بين الطلبة واعضاء الهيئة التدريسية .
- ٨- توفير وتحديث وسائل الاتصال الضرورية لعملية الاتصال في المدرسة .
- ٩- توفير الاعداد التربوي المتخصص الذي يساعد على ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي .
- ١٠- وضع معايير تربوية مناسبة عند اختيار مدير المدرسة .
- ١١- اجراء دراسات تحليلية أخرى في المراحل التعليمية المختلفة لمعرفة مدى ممارسة مديريها لأنماط الاتصال الاداري ، وأثر ذلك على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة .
- ١٢- اجراء دراسات حول أثر أنماط الاتصال الاداري لدى مديري المدارس على فعالية المعلمين وتحصيل الطلبة .

المراجع العربية :-

- أحمد ، ابراهيم احمد : نحو تطور الادارة المدرسية ، دار المطبوعات الجديدة ، القاهرة ، ١٩٨٥ .
- أبو جاموس ، سليمان : مبادئ الادارة ، جامعة النجاح الوطنية ، ١٩٩٦ .
- أزري ، شاهر : " اختيار ادارة علاقات الاتصال " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٨٢ .
- ارشيد ، محمد احمد : " اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الزرقاء نحو معالجة المشكلات الطلابية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٨٦ .
- الازهري ، محيي الدين : الادارة ودور المديرين ، أساسيات ، وسلوكيات ، جامعة القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٣ .
- حجازي ، مصطفى : الاتصالات الفعالة في العلاقات الانسانية والادارة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، دار الطليعة ، المركز العربي للتطوير الاداري ، الطبعة الاولى ، ١٩٨٢ .
- حمدي ، نرجس : اتجاهات مدرسي كليات المجتمع والجامعات الاردنية نحو تكنولوجيا التعليم ، دراسات ، الجامعة الاردنية ، ص ١٣٠-١٦٢ ، ١٩٩١ .
- حيدر ، فؤاد : علم النفس الاجتماعي ، دراسات نظرية وتطبيقية ، ١٩٩٤ .
- دمة ، ابراهيم و مرسى ، محمد منير : " دراسة لواقع الادارة التعليمية في دولة قطر " . " وظائف وادوار مديري ومديرات المدارس " ، مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، ١٩٨٤ .
- دمة ، مجيد ابراهيم : الادارة التربوية - اسسها النظرية ومجالاتها العلمية ، القاهرة ، ١٩٧٩ .
- دويك ، تيسير و ياسين ، عبد الرحيم ومحمد فهمي الدويك : اسس الادارة التربوية والمدرسة والاشراف التربوي ، ١٩٩٥ .

- الربضي ، بار- سعيد سمرين : " واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الانسانية واثره في مستوى ادائه الاداري كما يراه المعلمون " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٨٥
- الروسان ، محمد صالح فالح : " تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الاردن " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٩٤
- زهران ، حامد عبد السلام : علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٧.
- سلامة ، عبد الحافظ : وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، دار الفكر للطباعة والتوزيع - عمان ، طبعة اولى ، ١٩٩٦.
- السلمي ، علي : السلوك الانساني في الادارة ، دار المعارف ، مصر ، ١٩٧٨.
- شاريش ، مصطفى نجيب : الادارة الحديثة ، مفاهيم ، وظائف ، وتطبيقات ، عمان ، دار الفرقان ، ١٩٩٣.
- شهاب ، موسى محمد مصطفى : " معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك - اربد ، ١٩٨٩.
- الطويل ، هاني عبد الرحمن : الادارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الافراد والجماعة في النظم) ، الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٨٦.
- عباد ، علو : " دراسة مقارنة لاولضاع القيادات التربوية والادارية في مجال التربية والتعليم في كل من الجمهورية العربية اليمنية ، وجمهورية مصر العربية ، والولايات المتحدة الامريكية " ، رسالة دكتوراة ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٢.
- عطية ، عبد الحميد و د. غباري : الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث - الاسكندرية ، ١٩٩١.
- عقل ، عبد اللطيف ، علم النفس الاجتماعي ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، ١٩٨٦.

- عواد ، مازن : " دراسة تحليلية لمهام المديرين " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية -عمان ، ١٩٨٥ .
- عlish ، محمد ماهر : من مظاهر الفكر الاداري الحديث ، الاتصالات واثرها في الانجاز الاداري وفي رفع كفاءة العاملين ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، مركز البحوث والتنمية عدد ١٣ ، ١٩٨١ .
- غريب ، غريب عبد السميع : الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر . جامعة حلوان ، ١٩٩٦ .
- فهمي ، سعيد وبدوي ، هناء حافظ : وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الطباعة الحرة ، الاسكندرية ، ١٩٩٥ .
- فهمي اميل : الاتصال التربوي ، دراسة ميدانية ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٦ .
- قطب ، اسحق : اتجاهات الشباب نحو المطالعة في المجتمع الكويتي المعاصر ، دراسة تطبيقية ، الكويت ، ١٩٨٢ .
- القيسي ، سهيل : " أثر أنماط العلاقات الداخلية للمدير على عملية الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في الاردن " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية -عمان ، ١٩٨٣ .
- مباديء الإدارة : برنامج الإدارة والريادة ، برنامج التعليم المفتوح - جامعة القدس ، ١٩٩٢ .
- مرسي ، محمد منير : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- مرعي ، توفيق و بلقيس ، احمد : الميسر في علم النفس الاجتماعي ، دار الفرقان ، عمان -الاردن ، ١٩٨٢ .
- المنيب ، محمد صالح عبد الله : الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية ، القاهرة ، طبعة اولى ، ١٩٩٢ .

- المنيع ، محمد : أهمية اختيار مديري المدارس ، مجلة التوثيق التربوي ، وزارة المعارف السعودية ، العدد ١٩ ، مايو ١٩٨٠ ، ص ٢٦ .
- المومني ، غازي : " اثر أنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية - عمان ، ١٩٨٧ .
- نشوان ، يعقوب : الإدارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، عمان - الاردن - دار الفرقان ، ١٩٨٢ .
- هاشم ، زكي محمد : الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٨ .
- ياغي ، عبد الفتاح : مبادئ الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الاردنية ، مركز احمد ياسين للنسخ السريع ، ١٩٩٤ .
- يس ، عامر سعيد : الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، الرياض ، دار المريخ ، ١٩٨٦ .

- Allyn & Bacon. Introduction to Educational administration , (2nd), Boston.(1964-1981)
- Bailey , Alva eleanor Epps. The Effective of Systematic Human Relations Training upon Facilitative Communication of Prospective Teachers, Ed. D.Dissertation Vo. 36. No.8 (1976) .
- Danziger,Kurt Management and Administrative Communication work Book with SupportingText . NewYork Macmillan Co.Inc.(1978)
- Danziger,Kurt.Interpersonal Communication, New York .Pergamon pres Inc. (1976)
- Davis, K., Human behaviour at Work . N.Y. McGraw-Hill (1972)
- Garbe, Ervin F. “ An Analysis of Perceptions of Job Specifications for Secondary Principals as viewed by Principals and Teachers in Selected Minnesota Seconday School.”Dissertation Abstract, Vol.37, No.71(January 1977).
- Gibbon ,John . The Relationship between the Leadership Style of Principals and Organizational Climate in Secondary Schools in the Republic of South Africa. Ed.D.Dissertation (.1976).
- Harold B. Smith, Description of Effetive and Ineffective Behavior of School Principals.(1977)
- Hoy , WayneK . & Miskei , CecilG . Educational Administration , Random House , New York.(1978).
- Kearney James. The Principal: Teacher of Teachers NASSP.(1977).
- Kell,Carl L. & Paul, Corts . Lets Talk Business Improving Communication Skills. Canada little Brown and Company.(1983).
- Kenneth A,Tye. The School Principal: Key Man In Educational Change. NASSP.Bulletin, May.(1972).
- Kenneth Raymond.Methods & Criteria for the Selection Teaching Staff for appointment to Posts in Secondary School with Special Reference to Head of Department Appointments,PH.D Wolverhampton Polytechnic ,(1988).

- Koonts: Bonnell & Weirich, Management, Tokyo, Mac Graw Hill Kopa Kusha.(1980).
- Koontz ,Harold, Management , London: Mac Graw Hill International Book Company. 1984.P.(662-667).
- Lawson, Ross. The Relationship between a Principals Tenure and his Influence of Teacher Participation in the California Early Childhood Education program, Ph.D. Dissertation Abstract, Vo.37 No. 1 : (1976).
- Leonard L. Mundy, Perception of Interpersonal Relationship Among Secondary School Administration, (Disseration, University of California). (1962).
- Megginson, loone & Danald C. Mosley ,Management Concept & Application, South, Alabam, Harper Internation, Edition University.(1983).
- Munday, James Alexander, Effective Ways In Which Secondary School Principals Can Relate to Students. (1980).
- Navapour, Mehdi," The Role of the Iranian Secondary School Principals as Perceived by Principals, Teachers and School Supervisors ", dissertation Abstract, Vol.39, No. 1 (July, 1978).
- Plunket and Attner, Introduction to Management Kent Publishing Co.(1983).
- Prayor,Lena-Allegro, Improving Students, Social Interaction with Adults and Peers by Creating a Caring Community: Strategies for Resolving Conflict in the Elementary School, Nova Southeastern University. U.S Florida . P 115.ERIC , ED. 383412. (1994).
- Roe, William H, . "The Principalship" London Collier Mac, Publishers , 1974. P. (24-25)
- Roesch, Jean Schillings."A survey of the Perceptions of California School Superintendents Regaranding, The Role of School Principals as Reflected in Selection Veitevia, Ed.D. United States International University .(1986).
- Simon O.Johnson and June ,Chakey,"The Principal and the School Discipline, U.S. Educational Resources. Information Center. ERIC Docomunt , ED. 161142. (1978).
- Thomas G, Sergiovanni, Leadership and Excellence in Schooling,The Education Digest, Bol,42, No.4. P.7. (1984).

- Trump , J. Loiyd, A school for Everybody NASSAP. (1977).
- Van de Water. “ An Examination of the Selection Criteria and the Interview Process for Hiring Public School Principals In New York State, Ed . D.Hofstra University. (1987).
- Wragg, Caroline-M. Classroom Management : The Perspectives of Principals ,Teachers, Pupils, and Researcher.Paper ,U.K.England. (San Francisco,Ca, April 17-22,) .P23.ERIC Docomunt . ED,384578.(1995).

ملحق رقم (١)

استبانة اتجاهات الطلبة نحو المدرسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الطالبة /أخي الطالب :-

وضعت الاستبانة التي بين يديك لمعرفة اتجاهات الطلبة نحو المدرسة في المدارس الثانوية الحكومية ، لذا يرجى منك دراسة فقرات الاستبانة والاجابة عنها بكل صدق وامانة ، وذلك حسب ما تشعر به او تعتقده او تلاحظه ، لما لاجاباتكم من اهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة .
نرجو تعاونكم ، علما بان المعلومات الواردة في الاستبانة لاغراض الدراسة والبحث فقط وستعامل بكل سرية .

شاكرة لك تعاونك

الباحثة

معلومات شخصية :-

الجنس :	ذكر	انثى
---------	-----	------

الرقم	الفقرات	اووافق بشدة	اووافق	محايد	اعارض بشدة	اعارض
١-	أشعر أن المدير يساعد الطلبة على حل مشاكلهم الشخصية					
٢-	أشعر أن المدير يبادر بمناقشة الطلبة بمشاكلهم الشخصية					
٣-	أشعر أن عمل المدير يساعد على تحسين التعليم في المدرسة					
٤-	أشعر أن المدير مهتم بمتابعة تقدم الطلبة .					
٥-	أشعر أن المدير يهتم بالتواصل مع الطلبة عن طريق الالتقاء بهم.					
٦-	أشعر أن المدير مهتم بالتعرف على حاجات الطلبة.					
٧-	أشعر بالامن والطمأنينة في تعاملي مع المدير .					
٨-	أعتقد أن المدير يساعد الطلبة ويوجههم على الاختيار بين العلمي والادبي .					
٩-	أعتقد أن المدير يعطي عناية خاصة للطلبة على اختلاف مستوياتهم التحصيلية .					
١٠-	أعتقد ان المدير مهتم بتصحيح السلوك الخاطيء للطلبة					
١١-	أعتقد أن المدير يهتم بمراقبة سلوك الطلبة .					
١٢-	أعتقد أن المدير يتقبل شكاوى الطلبة .					
١٣-	أعتقد أن المدير يعطي الطلبة فرصة المشاركة في ادارة اليوم المدرسي (مثل المساعدة في حفظ النظام).					
١٤-	أعتقد ان المدير مهتم باعطاء الحلول لشكاوى الطلبة					
١٥-	أعتقد أن المدير يشجع الطلبة على التعبير عن وجهات نظرهم					
١٦-	أعتقد أن المدير يوفر حوا من الديمقراطية في المدرسة					
١٧-	أعتقد أن المدير عادل في تعامله مع الطلبة .					
١٨-	أعتقد ان المدير يتصف بالهدوء .					
١٩-	أعتقد ان المدير غير متسرع في اتخاذ القرارات .					
٢٠-	أعتقد أن العلاقات الشخصية لا تؤثر في عمل المدير					
٢١-	أعتقد أن المدير قادر على التعامل مع الطلبة المشاكسين .					
٢٢-	أعتقد ان المدير يطبق تعليمات وزارة التربية والتعليم بمرونة .					
٢٣-	أشعر أن هناك انسجاما بين اقوال المدير وافعاله .					
٢٤-	أشعر أنني بحاجة لمساعدة المدير لي في المدرسة .					
٢٥-	ألاحظ ان المدير ينجي الطلبة داخل حرم المدرسة .					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٢٦-	ألاحظ أن المدير يخاطب الطلبة بأسمائهم .					
٢٧-	ألاحظ أن المدير يلقي التحية على الطلبة خارج المدرسة .					
٢٨-	ألاحظ أن المدير يساهم في النشاطات المدرسية .					
٢٩-	ألاحظ أن المدير يساهم في الاعمال التطوعية التي يشترك فيها الطلبة .					
٣٠-	أعتقد أن المدير يقوم بتوزيع الطلبة على الشعب مراعيًا مستوياتهم المختلفة .					
٣١-	أشعر أن المدير يهتم بزيارة صفوف المدرسة لتفقدتها .					
٣٢-	أشعر أن المدير يتعاون مع أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات الطلبة .					
٣٣-	أشعر أن المدير يقوم باعفاء الطلبة من جزء من التبعات المدرسية حسب أسس محددة .					
٣٤-	ألاحظ أن المدير لا يعطي قرارًا في أي مشكلة إلا بعد الاستماع لجميع الأطراف .					
٣٥-	أشعر أن المعلمين يتعاملون مع الطلبة باحترام .					
٣٦-	أشعر أن المعلمين يقومون بأعمالهم على أحسن وجه .					
٣٧-	أشعر أن المعلمين متمكنون من المواد التي يدرسونها .					
٣٨-	أشعر أن المعلمين يعطون المادة ما تستحق من الاهتمام والشرح					
٣٩-	أشعر أن المعلمين يعطون كل طالب حقه كاملاً .					
٤٠-	أشعر أن المعلمين يتعاونون مع الطلبة ويتفاعلون مع اهتماماتهم					
٤١-	أشعر أن المعلمين يشاركون الطلبة في نشاطاتهم .					
٤٢-	أشعر أن المعلمين يقومون بتوجيه الطلبة في ممارسة النشاطات المدرسية المختلفة .					
٤٣-	أشعر أن المعلمين يساعدون الطلبة على حل مشاكلهم .					
٤٤-	أشعر بأنني أستطيع التحدث مع المعلمين في المدرسة في أي مشكلة .					
٤٥-	أشعر أن المعلمين مهتمون بالاتصال المستمر بالطلبة					
٤٦-	أشعر أن المعلمين قدوة حسنة بنجدهم ونشاطهم .					
٤٧-	أشعر أن المعلمين يقدمون خدمات شخصية للطلبة					
٤٨-	أشعر بالراحة النفسية في مدرستي الحالية .					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
-٤٩	أشعر ان بإمكانني الحصول على حقوقي المدرسية .					
-٥٠	اعتقد اني ساقوم بتشجيع اخواني وزملائي على الالتحاق بهذه المدرسة .					
-٥١	أشعر ان مدرستي يسودها جو من التقدير والاحترام المتبادل .					
-٥٢	اشعر ان بناء مدرستي مريح جدا .					
-٥٣	أشعر بضرورة المحافظة على البناء المدرسي .					
-٥٤	أشعر ان المدرسة هي بيتي الثاني .					
-٥٥	أعتقد ان بإمكانني اجراء أي تجربة من المنهاج في اوقات الفراغ في مختبر المدرسة .					
-٥٦	أعتقد ان مختبرات مدرستي مجهزة بشكل جيد .					
-٥٧	أعتقد انه من الافضل لي البقاء في مدرستي على ان انتقل الى غيرها .					
-٥٨	أشعر ان ساحات مدرستي واسعة وتسمح لي باخذ حريتي في الحركة اثناء الاستراحات .					
-٥٩	ألاحظ ان مدرستي توفر الامكانيات المطلوبة ليقوم الطلبة بانواع النشاطات المختلفة .					
-٦٠	أشعر ان المدرسة تعمل على تحقيق رغبات الطلبة وحاجاتهم .					
-٦١	ألاحظ ان الطلبة يقضون وقتا بعد الانتهاء من الدوام الرسمي مع المعلمين لبحث مشكلاتهم الخاصة					
-٦٢	أعتقد ان الطلبة يزورون اعضاء الهيئة التدريسية في منازلهم .					
-٦٣	أعتقد ان الطلبة يدعون المعلمين لزيارتهم في منازلهم					
-٦٤	أعتقد ان المعلمين يعرفون الخلفيات العائلية لطلبتهم					
-٦٥	أعتقد ان الطلبة يرغبون في حضور الاجتماعات مع الهيئة التدريسية والادارية لبحث مشكلاتهم .					
-٦٦	أعتقد ان الطلبة يتحدثون بمشكلاتهم الشخصية لاعضاء من هيئة التدريس					
-٦٧	أعتقد ان جميع الخدمات الضرورية متوفرة في المدرسة .					
-٦٨	أشعر بان لي دورا هاما في المدرسة					
-٦٩	أعتقد ان الطلبة منضبطون ذاتيا.					
-٧٠	أشعر برغبة في المشاركة في النشاطات المدرسية .					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٧١-	أشعر برغبة للالتحاق باللجان الطلابية في المدرسة .					
٧٢-	أعتقد ان اللجان الطلابية تقوم بدور فعال في المدرسة .					
٧٣-	أعتقد ان هناك حوا من الصداقة يسود في المدرسة .					
٧٤-	أعتقد ان الطلبة يحترمون معلميهـم					
٧٥-	ألاحظ ان معظم الطلبة يتقبلون بصدر رحب اخطاء زملائهم في المدرسة .					
٧٦-	أعتقد ان حوا من المرح يسود بين الطلبة .					
٧٧-	اعتقد ان الطلبة لا يشعرون بالملل اثناء الحصة .					
٧٨-	أعتقد ان الطلبة يشاركون في النشاطات المدرسية بدافع ذاتي.					
٧٩-	أعتقد ان الطلبة ينحزون الاعمال المطلوبة منهم بنشاط وسرور					
٨٠-	اعتقد ان معنويات الطلبة عالية في مدرستي .					
٨١-	أعتقد ان الطلبة ينشئون علاقات اجتماعية بين بعضهم .					
٨٢-	أعتقد ان قنوات اتصال الطلبة بالادارة متوفرة وميسورة .					
٨٣-	ألاحظ ان الطلبة لا يحاولون الخروج على تعليمات الدوام المدرسي .					
٨٤-	أعتقد ان الطلبة يحترمون اراء بعضهم .					

ملحق رقم (٢)

استبانة أنماط الاتصال الإداري

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ()

أختي المديرة / أختي المدير:-

تحية طيبة وبعد ،،

الاستبانة التي بين يديك وضعت لقياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها لأنماط الاتصال الإداري مع طلبتهم .

يرجى منك قراءة الاستبانة فقرة فقرة والاجابة عنها بوضع اشارة X في العمود الذي يشير الى ما ترى انه ينطبق على ممارستك لنمط الاتصال المذكور في الفقرة في الواقع العملي من خلال قيامك بعملك مديرة / مديرا المدرسة ثانوية حكومية .

ارجو التكرم بالاجابة عنها بصدق وموضوعية علما بأن المعلومات الواردة في الاستبانة لأغراض البحث فقط ، وستعامل بكل سرية .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

معلومات شخصية :

(توضع دائرة حول رقم الحالة التي تنطبق عليكم)

جنس المدير :	أ- ذكر	ب- أنثى
المؤهل العلمي :	أ- دبلوم	ب- بكالوريوس او ليسانس
	ج- بكالوريوس + دبلوم	
سنوات الخبرة :	أ- أقل من ١٠ سنوات	ب- ١٠ سنوات فأكثر

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١-	أساعد الطلبة على بحل مشاكل وقضايا شخصية.					
٢-	أعطي الحلول "الاجوبة" لشكاوى الطلبة 'وتذمراتهم' .					
٣-	أظهر التقدير للطلبة البارزين في الاجتماعات .					
٤-	أشارك في اللجان الطلابية .					
٥-	أهتم بالطلبة ذوي التحصيل المتدني .					
٦-	أستأور مع الطلبة فيما يتعلق بالضبط المدرسي .					
٧-	أحث الطلبة على تقديم اقتراحاتهم .					
٨-	ألقي التحية على الطلبة في المدرسة .					
٩-	أتابع تقدم الطلبة عبر حياتهم المدرسية.					
١٠-	أهتم بالأسر المدرسية وارعاهها .					
١١-	أرفع معنويات الطلبة الراضين بأنفسهم عن طريق العناية بهم .					
١٢-	أخطط لتنظيم برامج استطلاعية للطلبة الجدد .					
١٣-	أمتدح الطلبة للأعمال الانجائية التي يقومون بها .					
١٤-	أشارك في اللقاءات والتدوات الطلابية .					
١٥-	أهتم بالطلبة بطيئي التعلم .					
١٦-	أستمع لجميع أطراف النزاع قبل أن أقدم على اتخاذ اية خطوة عند حدوث مشكلة .					
١٧-	أشرك الطلبة في تطوير الانظمة والتعليمات المدرسية .					
١٨-	ألقي التحية على الطلبة خارج المدرسة .					
١٩-	أوفر التنقلات للطلبة في الحالات الطارئة .					
٢٠-	أدرس حصصا عادية حسب تخصصي ضمن النصاب، المقرر لي .					
٢١-	ألتقي مع الطلبة لمتابعة مراحل التقدم في الانجازات					
٢٢-	ألتحدث بحزم مع الطلبة على انفراد عندما يسيئون .					
٢٣-	أحدد مستويات التحصيل بمشاركة الطلبة .					
٢٤-	أقدم المعلمين المستجدين للطلبة .					
٢٥-	أرعى الطلبة الموهوبين .					
٢٦-	أتابع الطلبة عند قيامهم باصلاح ما قاموا باتلافه					
٢٧-	أفوض المسؤوليات لمجموعات طلابية لدراسة مشاكل مختارة .					
٢٨-	أهتم بالحصول على اكبر قدر ممكن من اقتراحات الطلبة .					
٢٩-	أشارك في الرحلات المدرسية .					
٣٠-	أعطي التعليمات لعلاج مشكلات الطلبة الفردية .					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٣١-	أمتدح الطلبة من ذوي السلوك والمواظبة الجيدين .					
٣٢-	أساعد الطلبة على التكيف أثناء الانتقال من المرحلة الالزامية الى المرحلة الثانوية .					
٣٣-	أمتدح أولياء الامور عندما يكون ابنائهم متميزين في المدرسة					
٣٤-	أهتم بالطلبة المضطربين انفعاليا عن طريق رعايتهم بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة .					
٣٥-	أوضح للطلبة أسباب عمل أو قول المعلم لشيء معين بخالة اساءة الفهم.					
٣٦-	أقبل طلبات وشكاوى الطلبة .					
٣٧-	أثني على الطلبة لتحصيلهم الجيد .					
٣٨-	أشارك في النشاطات الترويحية .					
٣٩-	أميز الطلبة ذوي السلوك الجيد بتكليفهم بمهام معينة .					
٤٠-	أشرح للطلبة اهداف زيارتي للصفوف.					
٤١-	أراقب سلوك الطلبة في الصفوف والقاعات والمقصف واماكن الاستراحات .					
٤٢-	أقابل الطلبة محرري صحف الحائط واتحدث معهم.					
٤٣-	أزور الطلبة في بيوتهم .					
٤٤-	أشارك في النشاطات المدرسية الخارجية (خدمة البيئة) .					
٤٥-	أساعد الطلبة على تمييز السلوك غير الملائم .					
٤٦-	أستخدم الادارة الطلابية لحل مشاكل الضبط المدرسي .					
٤٧-	أعتذر للطلبة عند اتهامهم دون ذنب					
٤٨-	أعقد اجتماعات مصغرة مع الطلبة .					
٤٩-	أخاطب الطلبة باسمائهم .					
٥٠-	أتعامل مع الطلبة في صفوفهم من حين لآخر .					
٥١-	أوضح للطلبة المخالفين الهدف من العقوبة .					
٥٢-	أعلم الطلبة السلوك السوي كمجموعات .					

ملحق رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة من الطلبة موزعة حسب المدارس الثانوية
الحكومية في محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية

توزيع عينة الطلبة موزعة حسب المدارس الثانوية الحكومية في محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية .

٢٠	اسم المدرسة	عدد افراد العينة	اسم المدرسة	عدد افراد العينة
	محافظة نابلس		(٢٤) مدرسة كفر ثلث الثانوية /م	٢
	مدرسة جمال عبد الناصر الثانوية /ا	٢٥	(٢٥) مدرسة كفر قدوم الثانوية /م	٣
	مدرسة الصلاحية الثانوية/ذ	١٤	(٢٦) مدرسة افاتين الثانوية /م	٣
	مدرسة الملك ظلال الثانوية /ذ	٣٥	(٢٧) مدرسة كفر جمال الثانوية /م	٤
	مدرسة حوارة الثانوية /ذ	٩		
	مدرسة حوارة الثانوية /ا	٩		
	مدرسة سالم دير الحطب /م	٧		
	مدرسة المساوية الثانوية /م	٥		
	مدرسة عقربا الثانوية /ذ	٤		
	مدرسة روجيب الثانوية /م	٣		
	مدرسة بيت ايا الثانوية /م	٢		
	مدرسة سبسطية الثانوية /م	٤		
	مدرسة قبلان الثانوية /ذ	٤		
	مدرسة قبلان الثانوية /ا	٤		
	مدرسة العقربانية الثانوية /م	٦		
	محافظة طولكرم			
	مدرسة احسان سمارة الثانوية /ذ	٢٦		
	مدرسة العدوية الثانوية /ا	٢٧		
	مدرسة عنبتا الثانوية /ا	٩		
	مدرسة دير الغصون الثانوية /ا	٦		
	مدرسة بلعا الثانوية /ذ	٤		
	مدرسة علال الثانوية /ذ	٧		
	مدرسة علال الثانوية /ا	٤		
	محافظة قلقيلية			
(٢)	مدرسة ابو علي اباد الثانوية /ا	١٠		
(٢)	مدرسة حجلة الثانوية /ا	٦		
	نوع افراد العينة من الطلبة		٢٤٢	

ملحق رقم (٤)

كتاب تسهيل مهمة الطالب



الرقم : ١٤ ك / ١ د ع ص / ٩٧

التاريخ : ١٩٩٧ / ١١ / ٦

السيد الأستاذ وليد الزاغة المحترم،
مدير عام التعليم العام،
وزارة التربية والتعليم .

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة " ناريمان شريف شاكر زيدان " (٩٥٤٩٣٩٢)

أود إعلامكم أن الطالبة " ناريمان شريف شاكر زيدان " هي إحدى الطلبة المنتسبين لبرنامج الماجستير بكلية التربية / تخصص ادارة تربوية والتي تحمل رقم تسجيل (٩٥٤٩٣٩٢) ، تقوم بدراسة موسومة ب :

" أثر أنماط الاتصال الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات نابلس وطولكرم وقلقيلية على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة "

وذلك تحت إشراف د. محمود كوري وبموافقة كلية الدراسات العليا ، وبناءً على ذلك أرجو التكرم بتسهيل مهمتها بالحصول على البيانات المطلوبة حول أعداد المدارس الثانوية وعدد الطلاب وعدد الشعب في كل مدرسة وكذلك تطبيق أداة بحثها (استبانة) على المدارس الحكومية الثانوية في محافظات نابلس، طولكرم، وقلقيلية .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. علي زيدان



ملحق رقم (٥)

كتاب رد الوزارة لتسهيل مهمة الطالب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education



سلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم

الرقم: وت / ٤٠٦٦ / ٤ / ٨٤٩٧

التاريخ: ١٩٩٧ / ١٢ / ٧ م

الموافق: ١٤١٨ / ٨ / ٧ هـ

حضرة أ. د. علي زيدان المحترم
عميد كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية / نابلس
تحية طيبة وبعد ...

الموضوع: الطالبة ناريما شريف شاكر زيدان

الإشارة: كتابكم رقم ١٤١٤ / د ع ص / ٩٧

المؤرخ: ١٩٩٧ / ١١ / ٦ م

أوافق على قيام الطالبة المذكورة بإجراء دراستها " أثر أنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات نابلس وطولكرم وقلقيلية على اتجاهات الطلبة نحو المدرسة"، وتوزيع الإستهانة المعدة لهذه الغاية وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديريات التربية والتعليم المعنية.

مع الاحترام

وزير التربية والتعليم
أ. ياسر عمرو



نسخة / السيد مدير عام التعليم العام المحترم

نسخة / كل من مديري التربية والتعليم (نابلس، طولكرم، قلقيلية) المحترمين
رجاء تسهيل مهمتها.

نسخة / الملف.

ع. ل. ع.

ملحق رقم (٦)

نموذج كتاب مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس لدخول المدارس

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority
Ministry of Education
Directorate of Education - Nablus



للة الوطنية الفلسطينية
ارة التربية والتعليم
التربية والتعليم - نابلس

٢٠٧٢ / ٤ / ٢٠١١

١٤١٨ / ٨ / ١٠

١٩٩٧ / ١٢ / ١٠

مديرية المدرسة / جمال عبدالنار الثاني / المحترم /
معية وبعد ،

الموضوع : مشاريع التخرج في الدراسة الجامعية

أرجو السماح للطلاب /ة الجامعي /ة : ناريمان شريف شكار زهران من كلية الدراسات العليا
باجراء دراسته لمشروع التخرج والتي تتضمن توزيع الاستبانة المرفقة على المعلمين /
الطلبة في مدرستكم ، على أن لا يكون تعنتها على حساب سير العملية التعليمية .
مع الاحترام

مديرة التربية والتعليم
ريما زيا. الكيلاني



للاعبة الفنية .
رئيس قسم التعليم
الى رئيس قسم الرقابة
للملف .

ب

ABSTRACT

ABSTRACT

The Principals' Administrative Communication Patterns And Its Relation On Their Students' Attitudes Toward School In Government Secondary School In Nablus , Tulkarm , and Qalqilya Governorates

Purpose :

The purpose of this study was to investigate the effect of principals administration communication patterns ,in government secondary schools , on students' attitudes toward school .

Research Questions :

The researcher sought the answers of the following questions:-

- 1- What are the students' attitudes toward schools ?
- 2- What are the administrative communication patterns followed by school principals towards their students ?
- 3- Does the sex variable affect the students' attitudes towards school ?
- 4- What is the effect of sex variable on the extent of government secondary school principals' practice of administrative communication patterns with their students ?
- 5- Does the academic qualifications have an effect on the extent of government secondary school principals' practice of administrative communication patterns with their students ?
- 6- Does administrative experience of principals' in government secondary schools, have an effect on their administrative communication patterns with their students ?
- 7- Is there a statistically significant correlation between students' attitudes toward school and administrative communication patterns?

89207.

Recommendations :

- 1- Designing and developing training programs for public secondary school principals to get them acquainted with the best means of administrative communication patterns with their students .
- 2- The necessity for the concerned authorities to provide inservice training for principals in the Palestina Ministry Of Education and the traing should be focused on concept of communication and giving it its importance.
- 3- When selecting a school principal, appropriate educational criteria should be used .
- 4- The principal has to creat a democratic atmosphere at his school.
- 5- The ties between the students and the staff of the school .
- 6- The researcher recommends further studies on the impact of school principals' administrative communication patterns on teachers' effectiveness and students' achievement .