الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باتنة 1
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية

بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء كفاءاتهم الإدارية

. دراسة تجريبية على مديري المدارس الابتدائية بأولاد دراج . المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم: في علوم التربية

تخصص : الإدارة والتسيير التربوي

الطالب :
كتفي عزوز

تحت إشراف:
أ .د . فرحاتي العربي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الوظيفة
علي براجل	أستاذ التعليم العالي	باتنة 1	رئيسا
العربي فرحاتي	أستاذ التعليم العالي	باتنة1	مقررا
نبيل عتروس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عنابه	مناقشا
محمد بودربالة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	مناقشا
إسماعيل رابحي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	مناقشا
لويزة سلطاني	أستاذ محاضر "أ"	جامعة باتنة 1	مناقشا

السنة الجامعية 2015/ 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء كفاء اتهم الإدارية

. دراسة تجريبية على مديري المدارس الابتدائية بأولاد دراج . المسيلة.

إعداد الطالب :
كتـفي عـزوز

إشراف الأستاذ الدكتور :
أ.د فـــرحاتـي العربـــي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الوظيفة
أ.د.علي براجل	أستاذ التعليم العالي	باتنة 1	رئيسا
أ.د.العربي فرحاتي	أستاذ التعليم العالي	باتنة1	مقررا
د.نبيل عتروس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عنابه	مناقشا
د.محمد بودربالة	أستاذ محاضر"أ"	جامعة المسيلة	مناقشا
د. اسماعيل رابحي	أستاذ محاضر"أ"	جامعة بسكرة	مناقشا
د.لويزة سلطاني	أستاذ محاضر"أ"	جامعة باتنة 1	مناقشا

السنة الجامعية 2015/ 2016

وبه نستعين

شكر وتقدير

من باب قوله تعالى:(... **لئن شكرتم لأزيدنَّكم..**)

وقوله صلى الله عليه وآله وسلم :

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

أشكر الله تعالى أولا ودائما، على أن وفقني على إتمام هذا العمل وأسأله على أن يبارك لي فيه.وأتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي المحترم وقدوتي :

أ.د. فرحاتي العربي

على المجهودات الذي بذلها من أجلي، والتوجيهات القِيمة التي أسداها إلي من أجل إخراج هذا العمل في صورته الحالية .

وأشكر المديرين ومفتشي الإدارة المدرسية بالمقاطعتين

محل الدراسة الميدانية الذين قدموا لي يد المساعدة

وصبروا معي أثناء تنفيذ البرنامج وأخص بالذكر :

سلطاني النذير مفتش الإدارة المدرسية

كتفي لخضر مفتش الإدارة المدرسية

بن حميدة عبد الله مفتش بيداغوجي

نقاش الخير مدير مدرسة ابتدائية

مكفس عبد المالك أستاذ جامعي ومدرب في تكنولوجيا الاتصال

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارة الاتصال الإداري لدى العاملين في الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء كفاءاتهم الإدارية؛ باعتبار أن الاتصال يرتبط بأغلب الوظائف الإدارية الأخرى؛ من تنظيم وتخطيط وإشراف وتسيير، وذلك من خلال التساؤل التالي: **ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر؟**

احتوى البرنامج على أربع وحدات تدريبية؛ هي: وحدة الاتصال الكتابي، وحدة الاتصال الشفوي، وحدة الاتصال الرمزي، وحدة الاتصال التكنولوجي. وأجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي:2015/2014. بالمقاطعتين التفتيشيتين (2) و(3) بأولاد دراج ولاية المسيلة. على عينة اختيرت بطريقة قصدية تتكون من (24) مديرا وقسمت إلى مجموعتين متساويتين إحداها ضابطة والأخرى تجريبية.

طبق اختبار مهارات الاتصال الإداري على المجموعتين قبل وبعد التعرض للبرنامج التدريبي.في حين طبق البرنامج على المجموعة التجريبية وتم استبعاد المجموعة الضابطة.تمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.18).وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. للبرنامج التدريبي المطبق فعالية مرتفعة في كل المهارات المقدمة فيه.

. توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارة الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال الرمزي، والاتصال التكنولوجي لصالح المجموعة التجريبية.

. توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطي نتائج الاختبار قبل وبعد تطبيق البرنامج في ضوء الكفاءات الإدارية: الإشراف، والتنظيم، والتسيير.

الكلمات المفتاحية: البرنامج التدريبي، المديرين، الإدارة المدرسية الابتدائية، مهارات الاتصال الإداري، الكفاءات الإدارية

فهـرس المحتويـــات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	مقدمة	أ،ب،ج،د،هـ
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	تحديد مشكلة الدراسة	17
2	أهمية الدراسة	21
3	أهداف الدراسة	22
4	مصطلحات الدراسة	23
5	الدراسات السابقة	24
6	فرضيات الدراسة	52
	الجانب النظري	
	الفصل الثاني : استراتيجيات التدريب في الإدارة المدرسية	
1	تمهيد	
2	تحديد مفاهيم التدريب	57
3	علاقة التدريب ببعض المفاهيم المشابهة	58
1	أهمية التدريب في الإدارة	60
2	اتجاهات التدريب وتصنيفاته	61
3	نظريات التدريب	64
4	الاستراتيجيات العامة لتنفيذ برامج التدريب	72
5	مكونات البرنامج التدريبي	73
6	خطوات بناء البرامج التدريبية	74
7	تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته	96
8	معوقات بناء وتنفيذ البرامج التدريبية	100
9	خلاصة الفصل	

الفصل الثالث : مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية.		
1	تمهيد	
2	تحديد مفاهيم الاتصال	105
3	الاتصال من المنظور النفسي(السيكولوجي) والاجتماعي	108
5	أهداف الاتصال في الإدارة	111
6	مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية	113
7	خصائص الاتصال في الإدارة	115
8	نظريات الاتصال	116
9	عوامل فعاليات الاتصال	117
10	آليات الاتصال في الإدارة المدرسية	120
11	التدريب والممارسة على المهارات الاتصالية	151
12	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع :الكفايات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية		
	تمهيد	
	تحديد المفاهيم	156
	مصادر اشتقاق الكفايات	158
	تصنيف الكفايات	160
	أساليب تقويم الكفايات	163
	الكفايات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية	166
	طبيعة الإدارة المدرسية	166
	مهمات وواجبات مدير المدرسة الابتدائية	167
	خلاصة	

الجانب الميداني		
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة		
1	مدخل	
2	الدراسة الاستطلاعية	177
3	الدراسة الأساسية	187
4	منهج الدراسة	188
5	مجالات الدراسة	188
6	عينة الدراسة	189
7	التصميم التجريبي	191
8	إجراءات الضبط التجريبي	191
9	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة	196
10	أساليب المعالجة الإحصائية	204
الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج		
1	تقديم	
2	عرض النتائج على ضوء الفرضيات	206
3	عرض النتائج في ضوء الفرضية العامة	206
4	عرض النتائج في ضوء الفرضية الأولى	208
5	عرض النتائج في ضوء الفرضية الثانية	212
6	عرض النتائج في ضوء الفرضية الثالثة	215
7	عرض النتائج في ضوء الفرضية الرابعة	208
8	مناقشة النتائج	222
	خاتمة	
10	مقترحات الدراسة	
11	قائمة المراجع	
12	الملاحق	

فهرس الجداول والأشكال

الرقم	العنوان	ص
01	جدول رقم (1) يوضح مقارنة بين التعليم والتدريب	59
02	شكل (2) يبين خطوات البرنامج التدريبي	74
03	شكل (3) يوضح طرق تحديد الحاجات التدريبية	80
04	شكل (4) يوضح أهداف التدريب	85
05	شكل (5) يوضح محاور أهداف التدريب	87
06	شكل (6) يوضح مثلث صفات المدرب	90
07	شكل (7) يوضح المنفذون لتقييم التدريب	96
08	جدول رقم (8) يوضح التصميمات المنهجية لتقييم فعالية برامج التدريب	99
09	جدول رقم (9) يوضح ملخص نظريات الاتصال	116
10	شكل رقم (10) يوضح نموذج مذكرة داخلية	123
11	شكل رقم (11) يوضح نموذج وصل استلام	124
12	جدول رقم (12) يوضح الصورة الأولية للبرنامج التدريبي	181
13	جدول رقم (13) يوضح الصورة النهائية للبرنامج التدريبي	183
14	جدول رقم (14) يوضح أبعاد الاختبار وأرقام العبرات المنتمية إليه	186
15	جدول رقم (15) يوضح الخصائص الفردية لعينة الدراسة	190
16	شكل رقم (16) يوضح التصميم التجريبي	191
17	جدول رقم (17) يوضح التكافؤ بين المجموعتين التجريبية والضابطة	192
18	جدول رقم (18) يوضح المقارنة بين رتب الخصائص الفردية لعينة الدراسة	193
19	جدول رقم (19) يوضح تجانس أفراد العينة	194
20	جدول رقم (20) يوضح اعتدالية توزيع أفراد العينة	194
21	جدول رقم (21) يوضح حساب صدق البرنامج التدريبي	195
22	جدول رقم (22) يوضح معدل الكسب للبرنامج التدريبي للعينة التجريبية	197
23	جدول رقم (23) يوضح تقييم البرنامج التدريبي من طرف المدربين	198
24	جدول رقم (24) يوضح معامل صدق الاختبار حسب أراء المحكمين	199
25	جدول رقم (25) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الاختبار	200
26	جدول رقم (26) يوضح صدق المقارنة الطرفية	201
27	جدول رقم(27) يوضح مقارنة بين نتائج الاختبارين القبلي والبعدي للعينة التجريبية	203
28	جدول رقم (28) يوضح مقارنة بين نتائج الاختبار البعدي للمجموعتين	203

29	**جدول رقم (29) يوضح بين المجموعة التجريبية والضابطة في مجالات التدريب**	207
30	**جدول رقم (30) يوضح مقارنة بين المجموعتين حسب نتائج دورة الاتصال الكتابي**	209
31	**جدول رقم (31) يوضح مقدار الاستفادة من دورة الاتصال الكتابي**	210
32	**جدول رقم (32) يوضح فعالية الدورة التدريبية لمهارة الاتصال الكتابي**	210
33	**جدول رقم (33) يوضح تقييم دورة التدريبية للاتصال الكتابي من طرف المتدربين**	211
34	**جدول رقم (34) يوضح المقارنة بين نتائج المجموعتين في مهارة الاتصال الشفوي**	212
35	**جدول رقم (35) يوضح مقدار الاستفادة من دورة الاتصال الشفوي**	213
36	**جدول رقم (36) يوضح** فعالية الدورة التدريبية للاتصال الشفوي	214
37	**جدول رقم (37) يوضح نتائج تقييم دورة الاتصال الشفوي من طرف المتدربين**	214
38	**جدول رقم (38) يوضح مقارنة بين نتائج المجموعتين خلال دورة الاتصال التكنولوجي**	215
39	**جدول رقم (39) يوضح مقدار الكسب من دورة الاتصال التكنولوجي**	216
40	**جدول رقم (40) يوضح نتائج فعالية دورة الاتصال التكنولوجي**	217
41	**جدول رقم (41) يوضح تقييم دورة الاتصال التكنولوجي من طرف المتدربين**	218
42	**جدول رقم (42) يوضح مقارنة بين نتائج المجموعتين خلال دورة الاتصال الرمزي**	219
43	**جدول رقم (43) يوضح مقدار الكسب من دورة الاتصال الرمزي**	220
35	**جدول رقم (44) يوضح نتائج فعالية دورة الاتصال الرمزي**	220
36	**جدول رقم (45) يوضح نتائج تقييم دورة الاتصال الرمزي من طرف المتدربين**	221

مقدمة

يعتبر العقد الأخير من القرن العشرين عصر الاتصالات بلا منازع ،ولم يعد هذا الأخير مجرد أداة مساعدة لعملية التغيير الاجتماعي ؛ بل أصبح إنتاجا معرفيا من نوع متقدم ، ليس على مستوى التقنيات المتغيرة والمتجددة فحسب ؛ ولا مستوى الكثافة والتنوع بل تعداه إلى مختلف ميادين النشاط الإنساني وصناعة الأفكار وتغيير الاتجاهات، ومنها الإدارة المدرسية حيث أصبح من يملك معلومات أكثر هو الأقوى،لأنه تتاح له فرصة اتخاذ القرارات المبنية على معرفة أدق بالواقع الذي يتعامل معه ، ولهذا فالجهود المبذولة في الدول الغربية لإعادة الاعتبارات إلى الاتصالات الإنسانية والى الانفتاح والتفاعل وعلاقات التفاهم وتقديم المساعدة والعمل الجماعي وإدارة الجماعات وقيادة المجتمعات في تزايد مستمر. (حجازي، مصطفى،2000 :06)

ورغم أن المجتمعات الإسلامية لها من الإرث الحضاري ما يؤهلها لرفع التحدي؛ فهم قوم تفاعل وتواصل يعيشون في حمام من العلاقات الأولية التي غرسها فيها دينها الحنيف.وما تحتاجه هو ترشيد هذه الثروة الاتصالية والعلاقات الإنسانية وتوجيهها نحو مزيد من الفعالية لخدمة أغراض تنمية الذات والمؤسسات، ويتوزع موضوع الاتصال على أكثر من حقل معرفي، كثرت صيغه ونماذجه، حيث أن لكل حقل معرفي تجربته في توظيف عملية الاتصال وفق منطلقا تها لإبستمولوجية وإمكاناتها الميتودولوجية وأهدافه البرغماتية .(فرحاتي، العربي،2009 :103)

إلا أن هذه الدراسة تبنت النموذج التكاملي في صورته التبادلية؛ باعتبار أن الاتصال عملية تفاعلية وتبادلية وترابطية مستمر بين المرسل والمستقبل تنطوي على هدف محدد، يُفترض أن يكون لها أثر، وبخلاف ذلك تصبح عملية فاشلة لا فائدة منها، وتشير الدراسات إلى أن المديرين يقضون 70 % من أوقاتهم في عمليات الاتصال المختلفة و30% تتوزع على باقي الوظائف الإدارية.(الخرابشة، عمر محمد عبد الله،2001: 12)

ويظهر الاتصال في الإدارة المدرسية في عدة صور لفظية وغير لفظية، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو دلالية رمزية أو تكنولوجية، ويؤدَى بعدة طرق من البسيطة والمألوفة إلى العادية فالمتميزة، وهذه الأخيرة لا يمارسها إلا المدير المتدرب الماهر الكفء.

وفي هذه الدراسة تم تبني برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية إذ أن التدريب يَسْقَلُ مهارات العاملين في الحقل التربوي وينمي قدراتهم، والبرامج التدريبية تركز في محتوياتها على الحاجات الفعلية للأفراد والمؤسسات، ويعمل على تطويرها وتنال الكفايات والمهارات العامة والمتخصصة التي يتطلبه العمل الإداري والتربوي، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المدرسة وزيادة كفاءاتهم.

ومدير المدرسة . ابتدائية كانت أو متوسطة أو ثانوية . يعتبرا قائدا تربويا ومشرفا إداريا وموجها مدرسيا تؤثر مواقفه وتفاعلاته مع العاملين والمتعاملين معه. ويتوقع الأساتذة أن يكون مديرهم ماهرا أثناء ممارسته لوظائفه الإدارية من خلال مراسلاته واجتماعاته ومقابلاته الشخصية ...وكفاءاته التواصلية ليتسنى لهم الاقتداء به.

لم يعد النظر إلى الاتصال كخبرة عفوية صاحبت الإنسان مع تطور علاقاته المهنية والاجتماعية والثقافية...الخ. إذ أن لكل علاقة بشرية محتوى معين ولغة اتصالية محددة ونمط وهدف بل ولكل مرحلة تاريخية بشرية نظامها ونمطها الاتصالي كمعالم عامة، ومنذ أن تمأسست حياة الإنسان طرح الاتصال كمشكلة متعددة الجوانب في بنيته ولغته وشروطه وفي محتوى رسائله (ثقافية، علمية، مهنية) وفي صيغته (أوامر نواهي تعليمات أفقية أو عمودية ...الخ) وهو ما جعله محل بحث ودراسة دقيقة في المجالات الإدارية للتجربة الغربية الصناعية التكنولوجية خاصة، وصيغت له استراتيجيات ونماذج تنوعت صيغها من النمذجة الخطية المستوحاة من نظرية أرسطو والنمذجة العلمية في محاولة "شانون" والقمعية عند "باركر" و"وايزمن" إلى المفهوم الشبكي أو التشعبي ...

وتوجت بنظريات نذكر من بينها نظرية الموقف الاتصالي(Aristo)أو نظرية المثير والاستجابة (Skinner) مرورا بنظرية النظام الاجتماعي (Parsons)ونظرية السلوك الاتصالي (Lasswell)ونظرية التفاعل الرمزي (Mead)وصولا إلى نظرية الرأي العام (Stevenson)والنظرية الاجتماعية (Esferos)،وكلها محاولات نظرية وتطبيقية تستهدف

تحسين عملية الاتصال من خلال إنتاج أجود الصيغ المناسبة لتفعيل عناصر الاتصال في بيئات إدارية وثقافية متباينة من حيث الخصائص بتباين مجال إدارة الاتصال ومواضيعه.وكلما تعقدت النماذج الاتصالية المستوحاة من النظريات والمشكلات كلما احتاجت الإدارات المختلفة لتدريب العاملين بها على المهارات الاتصالية الجديدة، مما جعل مشكلة الاتصال مشكلة متجددة مع كل تطور تكنولوجي أو معرفي ...

ولعل الإدارة المدرسية (كمجال من مجالات فعل الاتصال) بما تتضمنها من تعدد في الوظائف بيداغوجية، تربوية، بيروقراطية ..الخ هي من الإدارات التي حاولت الاستفادة من الاستراتيجيات والنظريات لتفعيل عملية الاتصال بين مختلف الفاعلين فيها (مديرين، فنيين، بيداغوجيين، مرشدين، أساتذة، تلاميذ، أسر ...الخ ، بل من المجالات التي حاولت تطوير استراتيجيات اتصالية ذاتية تنبع من المناخ التعليمي، وبهوية بيداغوجية وتربوية، حيث أنتجت نظريات ومقاربات وبرامج تدريبية في الاتصال البيداغوجي متعددة أيضا بتعدد السياسات التربوية.فلتطوير شبكة الاتصال الإداري بوصفها الهيكل القيادي للعملية التعليمية نظرياتها ومقارباتها ، وللبيداغوجيا نظرياتها ومقارباتها وبرامج تدريبية في الاتصال ...الخ

ولا شك أن الإدارة المدرسية الجزائرية وفي نطاق تجربتها التاريخية وسياساتها الإصلاحية تكون قد تبنت نماذج وصيغ اتصالية في التسيير الإداري المدرسي، تتباين في بعض جوانبها وفق تباين وظائف مراحل النظام التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي)

و تلك النماذج والصيغ تحتاج مع كل إصلاح إلى تحيين وتطوير مستمر بناء على وضعياتها الراهنة وما جادت به علوم الاتصال من معارف وأفكار وصيغ أكثر جودة في تفعيل عناصر عملية الاتصال في كل مرحلة من مراحل التعليم، وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للمساهمة في الجهود التطويرية لوضعيات الاتصال الإداري في المدارس الجزائرية الابتدائية من خلال اقتراح برنامج تدريبي للعاملين في مجال الإدارة المدرسية ينطلق من الكفاءات الإدارية الراهنة للعاملين .

ولما كان العمل في الإدارة المدرسية الابتدائية، يكاد منحصرا في أعمال المدير من حيث هو القائد لفريق العمل الإداري الذين يعتبرون مساعدين، والمعلمين وكل ما يتعلق

بتنظيم وحركة التلاميذ وإعداد البرامج والأنشطة والاتصالات بالمستويات الأعلى من الإدارة وبمختلف العلاقات المدرسية الخارجية بالمجتمع المحلي كالأسر والهيئات الرسمية وغير الرسمية ...الخ فهو الوظيفة الإدارية الأكثر حاجة للتدريب المستمر على مهارات الاتصال والتواصل بين مختلف المكونات والقطاعات لترقية أدائه الإداري كفني وتربوي بيداغوجي.وتأسيسا على ما سبق فهذه الدراسة وحصرا للموضوع ولمهارات التدريب المقصودة، تم اختيار فئة المديرين للمدارس الابتدائية الجزائرية لتسليط الضوء بداية على خبراتهم ومكتسباتهم ومهاراتهم في التسيير الإداري ومن ثمة بناء برنامج تدريبي يستهدف تحسين الخبرات السابقة في مجال الاتصال الإداري.

اقتضت إجراءات هذه الدراسة الإحاطة بالموضوع ابستومولوجيا من اجل هيكلة البيانات والمعارف النظرية الأمبيريقية كما تدل عليه المفاهيم المفتاحية معالجة الموضوع تبعا لإشكاليته في فصول نبينها في مخطط الدراسة التالي:

أولا فصل الإطار العام للدراسة: تم فيه إبراز مشكلة الدراسة ومبررات اختيارها،إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وصولا إلى تحديد المفاهيم المستعملة والتعرض إلى الدراسات السابقة.وصياغة الفرضيات

ثانيا الجانب النظري : اشتمل الجانب النظري الفصول التالية :

الفصل الثاني : وتضمن التدريب في الإدارة المدرسية ؛حيث تناول العناصر التالية : تحديد المفاهيم وتصنيف التدريب ، ثم أهمية التدريب في الإدارة المدرسية ،وخطوات بنائها وطرق تنفيذها ثم استراتيجيات تنفيذ البرامج التدريبية في الإدارة المدرسية .

الفصل الثالث : والمتعلق بمهارات الاتصال في الإدارة المدرسية ،حيث تم التعرض إلى التطرق إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات المشابهة أهمية الاتصال في الإدارة المدرسية ا وأهدافها، ثم مهارات الاتصال وعوامل فاعليته في الإدارة المدرسية ،الاتصال من المنظور النفسي السيكولوجي واستراتيجيات الاتصا د الإدارة المدرسية ،وخلص هذا الفصل بالتعرض إلى التدريب والممارسة على العملية الاتصالية .

الجانب الميداني : ويتضمن الفصلين الرابع والخامس .

الفصل الرابع: والمتعلق بالإجراءات المنهجية الدراسة من خلال التطرق للمنهج المتبع في الدراسة إضافة إلى حدود البحث المكانية والزمنية، وتحديد العينة وكذلك تعريف الأداة المستخدمة وخصائصها السيكومترية ،ثم الأساليب والقوانين الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس :والمخصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها حيث تم عرض النتائج على ضوء الفرضيات ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات والخلفية النظرية للبحث .

وفي الأخير تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات .

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1. تحديد الإشكالية
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. تحديد المصطلحات
5. الدراسات السابقة
6. فرضيات الدراسة

1. تحديد الإشكالية :

يعد الاتصال الإداري اللمسة السحرية في العملية الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة؛ وكذا المؤسسات التعليمية؛ وعن طريق الاتصال الفعال المبني على القواعد الأساسية تحقق المؤسسة المدرسية الكثير من أهدافها، وأن أي خلل في العملية الاتصالية الإدارية قد يكلف القائمين على المدرسة الكثير من الجهد والمال والوقت. فعملية الاتصال الإداري تحتل مكانة هامة جدا بالنسبة للإدارة التربوية ،والاتصالات الفعالة ضرورة حيوية لاستمرار وجود أي تنظيم إنساني.(بستان،أحمد عبد الباقي ،1983 : 105) ويشكل الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية .فالاتصال المفتوح بين الإداريين والأساتذة والتلاميذ يوفر بيئة تعليمية أكثر فعالية .كما الأساتذة الذين يعاملون بعدالة من قبل المديرين سوف ينقلون ذلك السلوك إلى تلاميذهم ، لذلك يرتبط نجاح المؤسسة التعليمية بصفة عامة في تحقيق أهدافها بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها .ويعد الاتصال الإداري عملية أساسية في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية تساعد على فهم وأهداف وواجبات المؤسسة التعليمية،كما أنها تساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين المديرين والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم .

إن من أهم وظائف المدير خلق جو صحي في المدرسة ،لكونه من أهم عوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة بين الأساتذة والإدارة من ناحية وبين الأساتذة فيما بينهم من ناحية أخرى .كما تهدف إلى تحفيز الأفراد على العمل الجاد لتحقيق أهداف المنظومة التربوية بصفة عامة .وإشباع حاجات الأفراد والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا (مصطفى، صلاح ،عبد الحميد،1994: 175 -671) بتصرف.لذلك كان من واجب المدير العمل على توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بين الأساتذة والعاملين معه ،وتقوية أواصر العلاقات الاجتماعية بينهم وتوفير ما يستطيع من أسباب الراحة الشخصية والنفسية لهم ،والتركيز على الجوانب الإيجابية في عملهم وعدم التركيز على نقاط الضعف

وتتعدد وسائل الاتصال في الإدارة التربوية لتشمل المكتوبة والشفهية والمسموعة والمجالس التربوية والتعليمية، واللجان التربوية، والتكنولوجية، والرمزية أو الملاحظة البصرية حسب تصنيف"ًسامباس".وغيره (فرحاتي، العربي، 2010 :59). ولتمكين الأساتذة من المساهمة في خلق جو اتصال إيجابي مع تلاميذهم على المديرين أن يكونوا مدركين لمحتوى الرسائل اللفظية والأوجه ذات الصلة بها، ومتفهمين لأهمية الإدراك والتدعيم الايجابي والاستماع الفعال. لأن ذلك يساهم في خلق جو ايجابي أسري تربوي تفاعلي بين أفراد المؤسسة المدرسية.

وإذا كانت التربية ومؤسساتها المختلفة من أهم العناصر الأساسية في بناء الجيل الجديد بناءا سليما، فالإدارة التربوية وسط هذه العملية تعد عنصرا مميزا ومؤثرا في كفاءة العملية التربوية وتحسين مردودها وتحقيق أهدافها.لذا فإن تحقيق غايات التربية ومراميها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها، وفعالية الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها. إذ تتولى الإدارة التربوية التسيير والتنظيم والإشراف، وما يتصل بالعمل التربوي من تقويم ومتابعة، وصولا إلى الأهداف التربوية المرسومة في المناهج والمقررات الدراسية باستخدام أفضل الطرق وأقل التكاليف من الجهد والوقت والمال.

(الدويك،تيسيير وآخرون ،1984 :20).

كما تعد الإدارة المدرسية وفق الاتجاهات التربوية الحديثة قيادة مسؤولة عن العمل التربوي وحسن توجيهه. ومن هنا تبرز أهمية التدريب كونه مصدرا أساسيا في تفعيل الوحدات الإدارية ،وأسلوبا حديثا من أساليب إعداد وتطوير أداء العاملين ،ورفع كفاياتهم الإدارية بتنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم ، لأن الإداريين تبعا للنظرة الحديثة للتطور الإداري هم في أمس الحاجة إلى تخطيط وتنفيذ النشاط الإداري الذي تطرحه المدارس الفكرية والنظريات الحديثة في الإدارة التربوية ، وفي الوقت نفسه هم بحاجة إلى ترجمة هذه الأفكار إلى المواقف العملية ،وتحقيق عملية الدمج بين الفكر والعمل الإداري

يحتاج بطبيعة الحال إلى بناء برامج تدريبية متطورة للإداريين في مختلف الوظائف وبصورة متجددة مستمدة من القوانين والتعليمات والمقررات والتنظيمات المعمول بها في تلك الدولة .

إن عدم مسايرة التطور والمستجدات الحاصلة في المنظومة المعرفية التربوية؛ أو ما يعرف بـاللاتزامن الذي يحدث في كثير من حالات التغير في المهن والوظائف المؤسسية التربوية، من حيث هي مجال دراستنا، وبين الخبرات القديمة في ذات الوظائف، ومقتضيات التغير من الخبرات والمهارات الجديدة اللازمة للتكيف المهني التربوي بصفة عامة، يجعل من الوضع المهني التربوي في محل تناقض بالضرورة، وينشأ عنه مشكلات وصعوبات، مما يستدعي حلا من حيث هو تجاوز للتناقض، بتدريب العاملين على المهارات الجديدة وحصول التكيف والمواكبة مع الموضع المستجد،وإذا كان الاتصال التربوي الإداري في تقديرات الدراسات الميدانية كدراسة أجغيم الطاهر(2007) ودراسة بودربالة محمد(2006) وكذا دراسة علي حمزة هجان (2006) و دراسة عبد العزيز العريني(2005)، وغيرهم يُعد من أبرز الوظائف الإدارية المدرسية التي تتعرض للتغير السريع تبعا لتغير في تكنولوجيات الاتصال والوظائف والصيغ الجديدة المستحدثة، كما هو الحال في نموذج الكفايات والفعالية والإدارة والمفتوحة وإنتاج العوالم الافتراضية ...الخ فإن ضرورة مواكبة هذا التطور المعرفي أصبح ملحا، لتفادي الفجوة التي تحصل بين الخبرات القديمة والجديدة، سيما وأن الخبرات والمهارات الجديدة في الاتصال التربوي تكاد تكون عالمية، وتطرح على سياستنا التربوية بوصفها مشكلة جودة الاتصال في مدارسنا وفعاليته بالدرجة الأولى، تطمح لها في كل إصلاح تربوي، وهو ما نعتبره المشكلة العامة التي استوحينا منها هذه الدراسة، من حيث هي مشكلة تناقض بين طموحات السياسة التربوية في مواكبة التطور في أنظمة الاتصال التربوي على مستوى الممارسات والمهارات، وبين الخبرات العتيدة الروتينية للمديرين، وهي وضعية تناقض تقتضي ضرورة إنتاج برامج تدريبية للعاملين على المهارات الجديدة لإزالة حالة التعارض والتخفيف من حدة مشكلاته، بحيث تمكن المديرين من مواكبة مستجدات المهارات الاتصالية في مجال مهامهم الإدارية كما تحددها القوانين (**التسييرية** ، **الإشرافية** ،

التنظيمية) انطلاقا من خبرتهم كحالات تشخيصية، وفي ضوء ما جادت به علوم الاتصال وتطبيقاتها التربوية الجديدة، ولما كانت عملية إنتاج البرنامج التدريبي على مهارات الاتصال لتطوير عملية الاتصال تقتضي حتما خطوات منهجية تتعلق بالإعداد العلمي للبرنامج واختبار فعاليته، فإن ذلك هو ما يعد الجانب الفني المنهجي لإشكالية هذه الدراسة .

ومن خلال معايشة الطالب للإدارة المدرسية الجزائرية لمدة تفوق العشرين سنة ؛ثم التحاقه بالدراسات العليا في مجال الإدارة والتسيير التربوي وما جاد به الفكر الإداري من بحوث ودراسات في هذا المجال ، ومما توصل إليه من نتائج خلال الدراسة الميدانية لرسالة الماجستير ،اتضح له مدى أهمية البرامج التدريبية في الإدارة المدرسية ،إذ تعد هذه البرامج من الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد على النمو في الحقل الإداري صمن مفاهيم الكفاية والفعالية التي أكدت عليها النظريات التربوية الحديثة وأفرزتها نتائج البحوث الميدانية ،وما تطرحه من أراء ذات صبغة علمية نظرية تغذي الكفايات الإدارية في الميدان الحيوي بأحدث ما يستجد في العمل وعموما يمكن صياغة الإشكالية بصورة إجرائية في التساؤل التالي:

1. ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية تعزى لنوع الكفاءة الإدارية (التسييرية، الإشرافية، التنظيمية) ؟

ويتم الاستدلال على التساؤل العام بالإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1-1. **ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال الكتابي لدى مديري المدارس الابتدائية ؟**

1-2 . **ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال الشفهي لدى مديري المدارس الابتدائية ؟**

1-3 . **ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال الرمزي لدى مديري المدارس الابتدائية ؟**

1-4 . **ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال التكنولوجي لدى مديري المدارس الابتدائية ؟**

1-5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارات الاتصال السابقة ؟

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها في كونها تكشف عن بعض أساليب تطوير أداء المديرين في مجال الاتصال الإداري وتقترح طرائق متعددة ونماذج متنوعة للممارسة الإدارية الاتصالية تجمع بين التكوين النظري لوظيفة الاتصال؛ وانعكاساتها على الكفايات الإدارية، خاصة في مجال التسيير والتنظيم والإشراف والمتابعة؛ بالتدريب التطبيقي خلال الزيارات الميدانية والمباريات وعمل الأفواج،والتدريب بالممارسة لوسائل وتقنيات الاتصال... من خلال البرنامج التدريبي المقترح. كما أنها تجمع أثناء مناقشة النتائج بين الأسلوبين الكمي والكيفي؛من خلال الدرجات التي يحصل عليها المتدربون في الاختبارين القبلي والبعدي ثم المعالجة الكيفية باستخدام استبيان لتقييم وحدات البرنامج التدريبي الذي ينجز من طرف المدربين بعد كل حصة تدريبية.

و تتجلى أهمية هذه الدراسة كذلك في نوع العينة المتمثلة في المديرين الراغبين في التدريب بقناعاتهم الذاتية دون تكليف أو إرغام، والممارسين لوظيفة مدير مدرسة (ابتدائية أو متوسطة) وكذا المنهج المتبع وهو المنهج التجريبي الذي لا يكتفي بوصف الظاهرة؛ بل يتعداه إلى البحث عن الأثر الذي يتركه المتغير المستقل (البرنامج التدريبي) في المتغير التابع (مهارات الاتصال) عن طريق القياسين القبلي والبعدي . كما تظهر أهمية هذه الدراسة من حيث الموضوع المعالج؛والمتمثل في التدريب على تطوير الممارسة الاتصالية لدى المديرين في الإدارة المدرسية الجزائرية، التي تسري داخل كل الوظائف الإدارية الأخرى، ويقضي المديرون أغلب أوقاتهم في الاتصال الداخلي والخارجي؛لذلك فهم في أمس الحاجة إلى تطوير وتَحْيِين هذه الممارسة باستمرار.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحيق مجموعة من الأهداف النظرية والعملية نوجزها فيما يلي:

- بناء برنامج لتكوين المديرين في مجال الاتصال الإداري؛ يعتمد على الممارسة والتطبيق المتخصص أكثر من الحشو المعرفي والاهتمام بصب المعلومات النظرية المعرضة للنسيان
- رفع الكفاءة الإدارية لدى مسيري الإدارة المدرسية الجزائرية في ظل نصوص التشريع المدرسي الجزائري، من خلال التدريب على مهارات الاتصال.
- الكشف عن مدى تمكن مديري المدارس الابتدائية من إتقان مهارات الاتصال الإداري قبل وبعد التدريب.
- إعداد وتدريب المديرين على مجالات الاتصال الأربعة (كتابية، شفهية، تكنولوجية، رمزية) بما يتماشى و عصرنة الإدارة المدرسية.
- ترجمة القوانين الإدارية المنظمة لعملية الاتصال في الإدارة المدرسية إلى ممارسة فعلية عن طريق بناء تصاميم ونماذج ومخططات قابلة للتطبيق تماشيا مع التقدم التكنولوجي الحاصل في المنظومة المعرفية.

تحديد مصطلحات الدراسة :

- **. البرنامج التدريبي:** خطة عمل محددة تتضمن مجموعة من الجلسات موزعة على دروس معنونة نظرية وتطبيقية ،وتختلف هذه الجلسات في محتوياتها وطرق التفاعل ما بين المتدربين خلالها ، بحيث تعالج كل جلسة تنمية مهارة من مهارات الاتصال لدى المديرين ضمن استراتيجيات مخطط لها بما يتلاءم مها هداف البرنامج . أو هو :
- مجموعة من الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات المنظمة التي تقدم لمديري المدارس ، قصد تنمية وتطوير مهاراتهم الإدارية والتربوية في مجال الاتصال بطرق منهجية وعلمية هادفة ، وبما يحقق أهداف المدرسة الجزائرية بكفاءة وفعالية . ومنه يمكن تعريف البرنامج التدريبي المقترح بأنه :

- مخطط مصمم من طرف الباحث يضم مجموعة من الوحدات التدريبية لتطوير مهارة الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية ذو أهداف تعليمية بمحتوى معرفي وأنشطة تدريبية وأدوات تقييم لكل وحدة تدريبية .
- **الاتصال الإداري** : الميكانيزم الذي بواسطته يتصل المديرون في المدارس الجزائرية بالأساتذة والتلاميذ وأولياء التلاميذ ومديرية التربية والجماعات المحلية ،ويتضمن كل رموز الذهن مع وسائل تبليغها عبر المجال وتعزيزها في الزمان والمكان ؛ويتضمن :

المراسلات الإدارية المكتوبة والكلمات الشفوية والصور الرمزية مثل تعابير الوجه وحركات الجسم ونبرة الصوت...والتكنولوجية وكل ما يشمله آخر ما تم من اكتشافات في الاتصال والتواصل.

- **. المهارة** : سلوك يمكن تعلمه واكتسابه لدى المديرين عن طريق البرنامج المقترح بالمحاكاة والتدريب بما يؤدي إلى التسيير الجيد للإدارة المدرسية ،وكل مهارة تتكون من مهارات فرعية أصغر منها (كتابية ، شفوية ، رمزية ، تكنولوجية)والقصور في أي مهارة فرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي للمدير . أو هي :

النشاط العقلي والجسمي للمدير أثناء ممارسته للعملية الاتصالية في الإدارة المدرسية ،قابلة للتطوير عن طريق المحاكاة والتدريب ،وتتضمن عمليات استقبال وعمليات استجابة قد تكون كتابية أو شفوية أو رمزية أو تكنولوجية . ويتم قياس تطور المهارة (العائد التدريبي) باستخدام معادلة ثاب" بلاك" للكسب.

- **. الفاعلية** : أثر البرنامج التدريبي المقترح كمتغير مستقل في تطوير مهارات الاتصال كمتغير تابع لدى عينة الدراسة (المديرين) ،ويتم تحديد هذا الأثر باستخدام معادلة "ماك جوجيان".
- **. الكفايات الإدارية** (Administratives Compétences):

مجموعة من المعارف والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب، وتشمل مجموعة المهارات

الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية والتكنولوجية والعمل مع الجماعة المدرسية ومن له علاقة بها كأولياء التلاميذ والجماعة المحلية... أثناء ممارسة مدير المدرسة لوظائفه الإدارية في مجال **التسيير** و**التنظيم** و**الإشراف** والمتابعة وتقاس من خلال درجات الاختبارين القبلي والبعدي للمتدربين ودرجات إجابات المدربين على الاستبيان الذي أُعِدَ لهذا الغرض.

- **والكفاية** (Compétence):لغة الاستغناء عن غيره فهو كاف (المعجم الوسيط:799) وتقيس الكفاية الجانب الكيفي والكمي ،أما الكفاءة فتقيس الجانب الكمي فقط . وفي مجال التعليم والتدريب يستخدم مصطلح الكفاية للدلالة على كم وكيف المخرجات التي يعدها البرنامج التدريبي المقترح.

الدراسات السابقة:

خضعت صيغ الاتصال المؤسسي بصفة عامة لدراسات عدة شكلت تراثا معرفيا موضوعيا هاما يمكن أن نستند عليه في هذه الدراسة من حيث مساعدتنا في التصميمات العامة وحصر متغيرات عملية الاتصال، كما خضعت صيغ الاتصال التربوي هي الأخرى لدراسات عديدة وشكلت تراثا متخصصا يمكن أن يساعدنا في ضبط المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية والتقنيات المنهجية والتحليل والتفسير وكذا مساعدتنا في تذليل الصعوبات المحتملة التي تواجهنا في دراسة الاتصال في الوضع التربوي المؤسسي المتخصص. ومن ثمة فالتعرض إلى هذه الدراسات وتبيان تصميماتها التجريبية وتقنياتها المنهجية ونتائجها يعد ضروريا لإنجاز هذه الدراسة في كل مراحلها وخطواتها. وفيما يلي عرض بعض الدراسات وبيان الاستفادة منها. ويمكن عرضها بناء على متغير الاتصال ومتغير بناء برامج التدريب.

أولا: دراسات متعلقة بالاتصال في الإدارة

1- دراسة عبد الغني يحي ثابت المولد2014/2013 التواصل المؤسساتي دراسة حالة بالمغرب واليمن ؛أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة ،اتبع الباحث منهج دراسة الحالة لمؤسستين هما (ميدتيل)بالمغرب و(سبأفون) باليمن،وهدفت الدراسة إلى إيضاح أهمية العلاقات العامة في تطوير الاتصال المؤسساتي في مؤسستين إعلاميتين احدهما مغربية والأخرى يمنية ،وانطلقت من التساؤلات التالية :

-ما هو الدور الذي يلعبه التواصل المؤسساتي ؟

-كيف يمكن لوسائل وتقنيات العلاقات العامة الإسهام في تطوير التواصل المؤسساتي ؟

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لكل مؤسسة قيمها ومبادئها ومحدداتها التي تؤمن بها وتتماشى مع القوانين المعمول بها ؛وتستخدم المؤسستان كل وسائل العلاقات العامة المتوفرة لضمان النجاح في علاقتها مع جمهورها .إلا أن المؤسسة المغربية(ميدتيل) تعتمد على تقنيات العلاقات العامة التي تمنحها القدرة على التحكم في العملية التواصلية بين الإدارات ورفع الشعور بالانتماء والولاء وتسهل اتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة بينما المؤسسة اليمنية (سبأفون) لا تستخدم هذه التقنيات وتكتفي بالأسلوب البيروقراطي في أداء أدوارها ؛مما يجعلها عرضة للازمات ،وانتشار الاحتكاك بين طبقات الإداريين كما أنها لا تملك القدرة على تشخيص الاختلافات المعيقة للعمل وتفقد الرؤية الواضحة للمشكلات الإدارية .

2. دراسة وهيب مهدي فضل عزيبان 2013 بعنوان : أثر الثورة الاتصالية في تطوير أداء العلاقات العامة . اليمن أنموذجا . كلية الآداب جامعة عدن هدفت الدراسة إلى :

معرفة الثورة الاتصالية في تطوير العلاقات العامة ،وكذا التعرف على العلاقة بين تقنيات الاتصال الحديثة وأهداف العلاقات العامة ووظائفها ،أجريت الدراسة في المؤسسات الخاصة والمختلطة في الجمهورية اليمنية في محافظات :صنعاء وحضرموت وتعز وعدن

،واستخدم استبيان مكون من 93 عبارة كأداة وزع على المديرين ؛ انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :

– لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال الحديثة وأهداف العلاقات العامة .وتوجد معوقات تحول دون فعالية الأداء في نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الإدارية .في اليمن .وتوصلت إلى النتائج التالية :

يوجد تأثير طردي معنوي بين تقنيات الاتصال وأهداف العلاقات العامة ، وكذلك كلما زاد الاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة أدى إلى زيادة أداء العلاقات العامة في الإدارة .وتنوعت معوقات الاتصال حسب المبحوثين بين قلة تقنيات الاتصال الحديثة في الجمهورية اليمنية وعدم كفايتها وقلة صيانة الأجهزة المتوفرة مع شيوع استخدام تقنيات الاتصال لأغراض شخصية أكثر من استخدامها للأغراض العامة . وكذلك انخفاض تدريب العاملين على مسايرة تقنيات الاتصال الحديثة والمستحدثة .وتم تصنيف أساليب الاتصال الحديثة إلى :مكتوبة ،ناطقة،مرنة،تكنولوجية(**بريدالكتروني،مواقع الكترونية ،دردشة،اعلام الكتروني.**)

3– دراسة أجغيم الطاهر ، قسنطينة ، الجزائر (2007) : واقع الاتصالات في المؤسسات الجامعية الجزائرية،جامعتي باجي مختار بعنابة ومنتوري بقسنطينة نموذجا،رسالة دكتوراه في علم الاجتماع . قام الباحث بدراسة لعملية الاتصال الإداري في الجامعة الجزائرية وشملت الدراسة عينة تتكون من 1500مبحوث موزعة على خمس فئات (موظفون إداريون ، مسؤولون ، أساتذة ، طلبة ، عمال) وطبقت إجراءات الدراسة الميدانية على جامعتي باجي مختار (عنابة) ومنتوري (قسنطينة). واتبع المنهج الوصفي التحليلي مستخدما التكرارات والنسب المئوية ، وكان التحليل كيفيا أكثر منه كميا .وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

– يسود في الجامعة الجزائرية نظام الاتصال الرسمي بنوعيه النازل و الصاعد

. تلعب المكانة الوظيفية للمسؤولين دورا كبيرا في تفعيل عملية الاتصال

– يشكو العمال والموظفون من غموض أساليب الاتصال

– تلعب الشائعات دورا كبيرا في تشويه رسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

4– دراسة علي حمزة هجان 1424.هـ : معوقات الاتصال في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .ط1 ،مكتبة العبيكان للنشر ،الرياض السعودية/2006 –

تناولت مشكلة الدراسة تساؤلين رئيسيين:

1– حول تحديد وسائل الاتصال الإداري (الشفهية والكتابية) المستخدمة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

2– حول معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العام (الشخصية، التنظيمية، البيئية) التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية في هذه المدارس .

شملت الدراسة عينة قوامها (102) مديرا و (288) معلما، واستخدم الاستبيان أداة (مكون من 70فقرة) والمنهج الوصفي أسلوبا. ولتحليل البيانات تم حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي ،واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي واختبار"شيفيه".

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

. يستخدم في مدارس التعليم العام في السعودية وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية بدرجة متوسطة ؛وأن المعوقات الشخصية والتنظيمية والبيئية تؤثر في فغالية الاتصال الإداري .كما أظهرت النتائج أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة المعوقات؛تليها المعوقات الشخصية، ثم المعوقات البيئية . كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المنطقة التي تتواجد بها المدرسة ،وسنوات العمل في المدرسة الحالية ؛في حين لا توجد فروق بين أفراد العينة تعزى للمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي والخبرة في مجال التعليم . ومن التوصيات المتوصل إليها :

– ضرورة تنوع وسائل الاتصال الشفهية والكتابية والتكنولوجية والرمزية وتنمية مهارات المديرين في مجال الاتصال عن طريق تنظيم برامج تدريبية تعد خصيصا لهذا الغرض واقترح الباحث إجراء مزيدا من الدراسات حول واقع الاتصال الإداري في المدارس.

5. دراسة بودربالة محمد 2006/2005: شروط وضع إستراتيجية إعلامية على ضوء واقع الإعلام في المدرسة الجزائرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة–جامعة الجزائر

هدفت الدراسة إلى رصد أراء القائمين على العملية التعليمية في الجزائر حول أهمية استخدام وسائل الإعلام في المدرسة الجزائرية ،ورصد الواقع الإعلامي في مؤسساتنا، ومدى عملهم على وضع إستراتيجية إعلامية تستجيب لحاجات الإدارة والمعلمين ،وترفع من المردود المدرسي .وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية :

. هل تساهم الوسائل الإعلامية في تحقيق تعليم ناجح وفعال من منظور القائمين على العملية التعليمية في الجزائر؛ وبالخصوص المدراء ومستشاري التوجيه المدرسي والمراقبين العامين ؟

. ماهي الشروط الواجب اعتمادها من أجل وضع إستراتيجية إعلامية مدعمة للبرامج التعليمية المعتمدة في المدرسة الجزائرية ؟

. هل توجد فروق بين نسبة استعمال وسائل الإعلام المكتوبة والوسائل السمعية البصرية في المدارس الجزائرية من وجهة نظر القائمين على العملية التعليمية ؟

وقد أجريت الدراسة على مجموعة من مدارس ولاية المسيلة (ابتدائية ،متوسطات، ثانويات) وشملت الأساتذة والمديرين ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ؛مستخدما أداتين هما: الملاحظة بدون مشاركة واستبيان أعده الباحث لهذا الغرض،مستخدما التكرارات والنسب المئوية واختبار (كا^2) . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. لا توجد إستراتيجية إعلامية واضحة في استخدام الوسائل الإعلامية خاصة السمعية البصرية؛ وحتى الوسائل المكتوبة (المجلات الحائطية، لوح الإعلانات ..).

. المدارس الجزائرية لا تولي اهتماما للوسائل الإعلامية في ممارساتها التربوية وتكتفي بالوسائل التقليدية ؛وان وجدت فتستعمل بطرق عشوائية وغير منتظمة .

. ضرورة تبني إستراتيجية إعلامية مدرسية واضحة ،وإعداد دورات تكوينية خاصة بالمعلمين والطاقم الإداري ينشطها خبراء متخصصين .

. تدريب المعلمين على حسن اختيار الوسائل الإعلامية والتعرف على أهميتها في العملية التربوية ؛مثل الإذاعة المدرسية ...الخ.

. إجراء دراسات تعتمد على المنهج التجريبي أثناء تعميم وتعليم الوسائل الإعلامية المدرسية .

6. دراسة الحسين حماش 2006/2005 واقع العلاقات العامة في مؤسسات وهيئات قطاع الشبيبة في الجزائر ،رسالة دكتوراه غير منشورة .

بينت الدراسة مدى تطبيق العلاقات العامة في التنظيم الإداري لمؤسسات الشبيبة في الجزائر ،ومجال تطبيق العلاقات العامة في مجال النشاط الاتصالي بين الشباب داخل وخارج المنظمة الشبابية . وكذا مدى مساهمة العلاقات العامة في التخطيط داخل مؤسسات الشبيبة الجزائرية .وانطلق الباحث من التساؤل العام التالي :

. هل يمكن القول بأن ميدان العلاقات العامة مطبق تطبيقا فعليا في مؤسسات والهيئات الشبانية ؛خاصة في الجوانب التالية: التنظيم الإداري،والنشاط الاتصالي،التخطيط والتقويم؟

وشملت الدراسة مديرو الشباب والرياضة ورؤساء مصلحة الإدارة ،ومفتشوا الشباب بعشر (10) ولايات جزائرية ؛هي : العاصمة ،تيزي وزو ،البليدة ،المدية ،الشلف ،البرج ،الطارف،وهران ،ورقلة .واستخدم الباحث المنهج الوصفي طريقة ،والمقابلة والاستبيان أداة ؛مستعملا التكرارات والنسب المئوية واختبار ($ك^2$).وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. النشاط الاتصالي في المؤسسات والهيئات الشبانية سواء كان داخليا أو خارجيا جيد مكتوب كان ؛أو بإشراك وسائل الإعلام المختلفة .

. إن النشاط الدائم في قطاع الشبيبة ودور الشباب يتمثل في النشاط التوجيهي ،ثم النشاط الإعلامي والاتصالي؛ قصد توجيه الشباب نحو سبل النجاح والتقدم.

. ضرورة التدريب والرسكلة لفائدة مسيري قطاع الشبيبة في الجزائر على التقنيات الحديثة خاصة السيكولوجية منها، تماشيا مع التقدم العلمي الحاصل **في جميع مجالات الحياة.**

. ميدان العلاقات العامة موجود ومضمون في أغلب المؤسسات الشبابية في الجزائر رغم قلة خبرة المعنيين ومعرفتهم لتقنيات العلاقات العامة في الأوساط الشبابية .

7. دراسة عبد العزيز بن عبد الله العريني (2005) معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين، والحلول المقترحة لها.تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض ،وسبل علاج ما تبين من معوقات .ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بدراسة استطلاعية تعرف من خلالها على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم.وبناء على هذه المعوقات تم بناء أداة الدراسة ،وهي عبارة عن استفتاء يحوي بعدين ؛الأول يختص بالمعوقات التي تتعلق بالمدير نفسه والثاني بالمعوقات التي تتعلق بإدارة التربية والتعليم. وتم توزيع الاستفتاء على أفراد الدراسة المتكونة من (21)من مديري الإدارات ورؤساء المصالح في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض و(86) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي .وجاءت نتائج الدراسة مبينة أن أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض كما يراها مديرو المدارس ورؤساء الأقسام (المصالح)عبارة عن : قلة توفير الجهاز الإداري المساعد (كاتب سكريتارية متخصص)وبلغ كتوسط الحسابي (2.86) من أصل (3) درجات .وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة لصالح البعد الثاني المختص بإدارة التربية والتعليم .كما تبين الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في نظرتهم للمعوقات باختلاف متغير الدراسة : المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية لمدير المدرسة (ابتدائي،متوسط ،ثانوي)

(مجلة كلية التربية،**جامعة الإمارات العربية المتحدة** ،السنة 21،العدد23 ،2006: **155**-185)

8 . **دراسة د. دادي ناصر عدون 2003 : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية – دراسة منشورة نظرية وتطبيقية** – جاءت الدراسة في ثمانية فصول وركزت

على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة، وتناولت الدراسة المحاور التالية :

. دور الاتصال في الإدارة .

. تأثير الاتصال في الكفاءة الإدارية .

. مميزات العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية ببيروقراطية التنظيم ومشاكل التكوين في الهرم الإداري .

. دور الاتصال في المؤسسة الجزائرية نحو استقلال أحسن في القيادة والتحفيز والإشراف .

واتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدما دراسة الحالة لمجموعة مؤسسات جزائرية اقتصادية أداة ؛ حيث تتجلى ضرورة الاتصال الإداري في التسويق وجلب المتعاملين الاقتصاديين .وكانت معالجة البيانات كيفية أكثر منها كمية عددية ، وساد وصف أساليب الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع مقارنة بينها في مجال الممارسة والوسائل والاستراتيجيات؛ سواء داخل المؤسسة نفسها ،أو بين المؤسسات فيما بينها. وتوصلت الدراسة إلى أن :

. يلعب نظام الاتصال في المؤسسة دورا مهما وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق الكفاءة والفعالية لضمان البقاء والاستمرارية؛ودورها في الاقتصاد الجزائري أمام منافسة المؤسسات الخارجية.

. إعادة دور المشرفين على العمال بالاتصال والحوار المستمر ؛لعودة التضامن والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين ،باعتبارها مرحلة مهمة يرتبط بها مصير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

. المؤسسة التي تنجح في توعية أفرادها وتعبئتهم حول تحسين نوعية منتجاتها تتمكن من التطور والنجاح.

. اقتناع الإدارة بضرورة الاهتمام بنوعية المنتوج عامل مهم في نجاحها ،مقارنة بين اليابان وبعض الدول العالمية وبين المؤسسات الجزائرية .

9 . دراسة الدكتور رياض سترك والدكتور عمر الخرابشة(1999 –2000)

قاما ببناء برنامج تدريبي للعاملين في الإدارة الجامعية ،من أجل تطوير عملة الاتصال في الإدارة الجامعية في الجامعة الأردنية الرسمية، وانطلق الباحثان من توصيات المؤتمر الوطني الأول للتدريب التربوي المنعقد في عمان ،الأردن ،عام 1987 ،ومنها : (أثبتت البحوث والدراسات المقدمة في الملتقى وجود حاجة كبيرة للتدريب على وسائل الاتصال ،ومهارة الإصغاء والحوار الفعال ،ووسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة ،والمهارات المتعلقة بالاتصال بشكل عام لدى الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية) وشملت عينة الدراسة 443 موظفا موزعة على 8 جامعات أردنية .

واتبع المنهج الوصفي التحليلي أثناء هذه الدراسة مستخدما التكرارات والنسب المئوية لتحليل نتائج الدراسة ، وتوصلا إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الاتصال الإداري للعاملين في الإدارة الجامعية الأردنية الذين يفوق مستواهم الدراسي البكالوريا .

(سترك ، رياض ، 2004 :84– 145)

10 . دراسة حمدان زيدان (1998) بعنوان" أنماط الاتصال الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها : أجريت الدراسة في محافظة نابلس ، وطولكرم ، وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة " وهدفت الدراسة التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري لد ى مدراء المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (27) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة ، وعينة الطلبة تكونت من (242) وتم استخدام مقياس العلاقة الفعالة ما بين مدير المدرسة وطلابه ا لذي تم تعريبه من(قبل المومني، واصل جميل.) 1986 كما تم استخدام مقياس اتجاهات الطلاب الذي طوره المومني أيضا؛ وتوصلت الدراسة إلى إن هناك ارتباط ايجابي بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها، كما أكدت الدراسة على ضرورة تصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية لمعرفة سبل للاتصال الإداري بطلبتهم وضرورة قيام الجهات المعنية بتأهيل المديرين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

والتركيز على مفهوم الاتصال وإعطائه ما يستحقه من اهتمام. (رياض سترك ،2004: 145)

11 . دراسة محمد الأمين موسى 1993 بعنوان : الاتصال غير اللفظي (الإيماءات الرامزة في المغرب والسودان) دراسة استكشافية تجريبية،وهدفت إلى دراسة الإيماءات الرامزة المتداولة في المغرب والسودان ؛وكذا التعريف بلغة الاتصال غير اللفظي عند العرب من خلال تراثهم الفكري العربي الإسلامي ،وانطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :- هناك تباين ذو دلالة إحصائية في معاني الإيماءات الرامزة بين المغاربة والسودانيين.- يعتمد الأفراد في تعرفهم على الإيماءات الرامزة على شكل أدائها .توجد علاقة بين السفر إلى الخارج والتعرف على الإيماءات الرامزة . معظم الكلمات أو العبارات المصاحبة للإيماءات الرامزة تختزل معنى أو عدة معان .

واتبع الباحث المنهج التجريبي على عينة قوامها 95 مبحوث ؛ منهم 52 مغاربة و43 سودانيين . واستخدم استبيان الصور الرامزة متبعا طريقة واحدة في تصحيح دلالات الرموز؛ شمل الاستبيان 24 بطاقة منها 22 شائعة في المغرب والسودان 02 عالميتان وتركزت على حركات اليد والرأس والعين والفم .وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تحققت الفرضيات جميعها ماعدا الفرضية القائلة بوجود ارتباط ايجابي بين سفر المبحوثين المغاربة والقدرة على التعرف على الإيماءات ،وتبين أن بعض الإيماءات تشترك في مدلولاتها بين المجتمعات من بينها المغرب والسودان .كما أورد المبحوثون بعض العبارات التي شاع استخدامها مع الإيماءات الرامزة .

12 . **دارسة Taboor ,Bonnie (2002)**:إدارة الخلافات الشخصية ، وأسلوب التواصل في نظام التعليم الابتدائي الأساسي ،أجريت الدراسة بمدارس غرب فرجينيا،وهدفت إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس ، وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي. وأدوات البحث المعتمدة في الدراسة :أداة الصراع التنظيمي ، ومقياس لكفاءة

الاتصال واستبانه المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية.وبلغت عينة الدراسة (199) معلماً ومعلمة .تم اختيارهم عشوائياً من18 مدرسة أساسية ، ومن أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها :

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ، بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ، بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس وأسلوب الصراع فيها . (هند كافور، 2010 : 128-146)

خلاصة عامة: تمكننا من خلال عرض موجز لبعض الدراسات السابقة في مجال الاتصال المؤسساتي والتي تمس بصورة مباشرة متغيرات الدراسة؛ من معرفة التجارب السابقة في هذا المجال من خلال دور وفعالية الاتصال في إنجاح المؤسسة، وأثر وسائل الاتصال الحديثة في تحقيق أهداف العلاقات العامة، وحصر أنظمة الاتصال السائدة في الإدارة التربوية الجزائرية. مما ساعدنا في استنباط تساؤلات الدراسة ورسم إستراتيجية معالجة الموضوع وكذلك تصنيف معوقات الاتصال في المدارس، وآلية وضع إستراتيجية إعلامية في المدرسة الجزائرية وأنوع الأنشطة الاتصالية بما يثري البرنامج التدريبي، كما تمكننا من خلال عرض الدراسات السابقة من تحديد أبعاد الدراسة والاستفادة من طرق المعالجة الإحصائية والقوانين المرافقة وكذلك استخلاص أدوات الدراسة وضبط معاني ودلالات متغيراتها.

ثانيا دراسات خاصة بالبرنامج التدريبي :

1- دراسة بن عيشي عمار 2012-2013 البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات أطروحة دكتوراه علوم بجامعة بسكرة . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات وتم اختيار مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة كدراسة حالة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار أفراد الدراسة من الفئات التالية :(الرؤساء، إطار مسير،إطار سامي،عون تحكم). واستخدم الباحث من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني .ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة أجرى الباحث دراسته على عينة من

موظفي المؤسسة تمثلت في إطاراتها (الرؤساء) والبالغ عددهم 308 رئيسا .يمثل هؤلاء المفردات الذين أجريت عليهم الدراسة والذين وزعت عليهم استمارة الدراسة التي اعتمدت كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية أما التحليل الإحصائي فقد استخدم الحزمة الإحصائية المطبقة في العلوم الاجتماعية spss (اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي إصدار17)..وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

1-أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

2-أن تصميم البرامج التدريبية لها دور في تحقيق الجودة الشاملة.

3-أن تنفيذ البرامج التدريبية ساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

4-أن تقييم البرامج التدريبية لها أهمية في تحقيق الجودة الشاملة.

5-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

6-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المستقصيين تعزى إلى كل من متغير الجنس،العمر،الدرجة الوظيفية،المستوى التعليمي،مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة. ومن أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث:

-ضرورة اعتماد المنظمات على نظام إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل ومعلن لجميع القيادات وللعاملين والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة من اجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع نشاطات المنظمة.

– توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية واستدراك النقص الذي يظهر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

-العمل على إعداد البرامج التدريبية لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة و الفوائد المتوقعة منها بحيث تشمل هذه البرامج التدريبية ما يلي:

-تدريب جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

-ربط التدريب بالترقية وبعوامل تحفيزية مادية ومعنوية

-إخضاع فئات متعددة من العاملين في مؤسسة صناعات الكوابل إلى التدريب المستمر من خلال تصميم برامج التدريبية فعالة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

2 . دراسة بوبكر منصور 2011 :أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل رسالة دكتوراه غير منشورة بجامعة باتنة 1.وهدفت الدراسة إلى:

1- إجراء تحليل لوظيفة المشرف في المؤسسة ميدان الدراسة(مجمع ورود لصناعة العطور بواد سوف تشمل المجموعة حاليا 7 شركات كبرى تشغل أكثر من 500عامل) قصد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتصميم البرنامج التدريبي .

2- تصميم برنامج تدريبي موجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي، يمكن أن يستخدم في إعداد وتكوين المشرفين بالتنظيمات الصناعية أو الإدارية.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي على المشرفين عينة الدراسة.

3 . تقييم البرنامج في ضوء الأهداف الإجرائية.

وقد عمد الباحث في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج التجريبي بغية الاختبار العلمي لمدى الصدق الأمبريقي للفرضيات ،و جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي أثر إيجابي في فعالية فرق العمل ؟ وتنوعت أدوات الدراسة حيث شملت :

. تصميم برنامج النشاط التدريبي في شكل دورة تدريبية تتكون من 16 حصة بحجم ساعي يقدر بـ: 1440 دقيقة بمعدل 90 دقيقة للحصة التدريبية الواحدة.

. تم اعتماد الاستبيان السلوك الإشرافي كأداة للدراسة، الذي أعده الباحث. ويتكون من 91 عبارة موزعة على 08 أبعاد.

واستبيان ثان لقياس فعالية فرق العمل ، تم بناءه من طرف الباحث. ويتكون من 91 عبارة موزعة على 08 أبعاد.،أما عينة الدراسة فقد تم اختيار 15 إطار مشرف بمختلف أقسام ومصالح الشركة بطريقة قصديه. وتناولت الجلسة التدريبية الرابعة مهارة الاتصال حيث توصلت في هذا البعد إلى : تصنيف الاتصالات داخل المؤسسة إلى ثلاث مجموعات (اتصالات شفوية ، اتصالات كتابية ، اتصالات حركية)وتصنيف مهارة الإصغاء إلى : الإصغاء السلبي ، والإصغاء السلطوي ،والإصغاء الجزئي (الانتقائي) والإصغاء بالتمثيل .كما رتبت عوائق الاتصال كما يلي : عوائق مادية ،عوائق نفسية ، عوائق ثقافية ، وعوائق لغوية .

3 . دراسة عبير جمال حافظ القيسي 2011 : تأثير الدورات التدريبية في مهام مديري المدارس في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على تأثير الدورات التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والذين التحقوا بالدورات التدريبية قيد الدراسة خلال الأعوام 2005– 2010، والبالغ عددهم (480) مديراً. وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً، اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، أي ما يقارب (32.7%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانه بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، واستشارة مسؤولي التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ (0.971)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .(SPSS)وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: إن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جداً.

.ثانياً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار (3.00=للمقياس المُعد لقياس ذلك، ولصالح متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم .

ثالثاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة، ومرحلة المدرسة.

رابعاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين حملة الدبلوم، وحملة بكالوريوس وأعلى)، ولصالح حملة (بكالوريوس وأعلى)، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية بالسنوات، ولصالح أصحاب الخبرة الإدارية 5)سنوات فأقل) و (10-6) سنوات .وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منها :

. الاستمرار في عقد دورات تدريبية للمديرين، لما تتركه هذه الدورات من أثر إيجابي في أداء مديري المدارس لمهامهم.

. ضرورة التنسيق مع الجامعات في إعداد البرامج والدورات التدريبية، بحيث تقوم الجامعات وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم بتأهيل المديرين وتدريبهم، على أن يُمنحوا شهادات علمية في نهاية البرامج التدريبية، خاصة إذا كانت طويلة زمنيا.

4. دراسة عبد المالك بن مسفر بن حسن المالكي(1431-1430): فاعلية برنامج تدريبي مقترح على اكتساب معلمي الرياضيات بعض مهارات التعلم النشط وعلى

تحصيل اتجاهات طلابهم نحو الرياضيات . كشفت الدراسة على مدى فاعلية برنامج تدريبي مقترح على إكساب معلمي الرياضيات بعض مهارات التعلم النشط وعلى تحصيل اتجاهات طلابهم نحو الرياضيات، وتحقيقا لهذا الهدف تم استخدام المنهج التجريبي ،حيث طبقت الدراسة على عينتين : الأولى من معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية بمنطقة الصفا وعددهم 12،قدم لهم برنامجا تدريبيا في التعلم النشط ،وتم قياس أدائهم القبلي والبعدي بواسطة مقياس الأداء لمهارات التعلم النشط ، والثانية طلاب المعلمين الذين حضروا البرنامج التدريبي من طلاب الصف الخامس ابتدائي وعددهم (273) طالبا ،تم قياس أدائهم بواسطة اختبار تحصيلي ومقياس الاتجاه نحو الرياضيات قبليا وبعديا، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المترابطة لاختبار فروض الدراسة .وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي أداء معلمي الرياضيات قبل تعرضهم للبرنامج التدريبي وبعده لصالح الاختبار البعدي.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي أداء طلاب الصف الخامس الابتدائي على مقياس الأداء لمهارات التعلم النشط قبل تعرضهم للبرنامج التدريبي وبعده، لصالح الاختبار البعدي.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي أداء طلاب الصف الخامس الابتدائي على مقياس الاتجاه نحو الرياضيات لصالح التطبيق البعدي.

ومن التوصيات المتوصل إليها ضرورة تبني استراتيجيات التدريب للمعلمين والإداريين على المستجدات الحديثة في مجال التدريس والتسيير لما لذلك من أثر فعال أداء المعلمين ونموهم المهني.

5 - دراسة مجاهدي الطاهر2008-2009 فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج بالمسيلة .أطروحة دكتوراه في التنظيم والعمل غير منشورة .

هدفت الدراسة إلى تقديم دراسة وصفية تحليلية لأثر التدريب المهني على الأداء، من خلال مجموعة مؤشرات تتعلق بالأداء ؛والمتمثلة في : الجودة الإنتاجية ؛زيادة المنتوج ونقص تكاليف العمل والتقليل من الأخطاء وترقية العاملين وظيفيا ،وكذلك وضع وتطوير برامج تدريبية مناسبة لها الأثر الايجابي في تحسين أداء العاملين؛ ومعرفة المعلومات المرتدة حول العاملين الذين خضعوا للنشاط التدريبي وأثر ذلك على أدائهم ومردود يتهم الإنتاجية ،وتم طرح تساؤل العام التالي :

ما أثر التدريب المهني على أداء العاملين بمؤسسة النسيج (Tindal) المسيلية ؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي أسلوبا ودراسة الحالة أداة (لمؤسسة النسيج بالمسيلة)؛ و بها 126 عاملا من مختلف المستويات وتمت معالجة البيانات بالرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية مستخدما : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و كـ^2 .وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. تؤثر فعالية التدريب المهني على الأداء ،حيث وجدت فروق دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 بين أداء العاملين قبل وبعد التدريب ؛ خاصة في الأبعاد التالية :

- تحقيق الجودة الإنتاجية.
- المحافظة على معدات العمل .
- زيادة الإنتاجية وترقية العاملين وظيفيا.

ومن التوصيات المتوصل إليها : ضرورة التدريب المهني للعاملين قبل وأثناء ممارستهم لأدوارهم الوظيفية؛ لإعدادهم وتهيئتهم للوظائف الجديدة .بهدف تطوير المدركات والمعارف السابقة ومواكبة التطورات التكنولوجية وتغيير الاتجاهات والمواقف تجاه المهنة الممارسة .

6. دراسة أكرم العمري 2006 تقييم فاعلية برامج تدريب المعلمين على الرخصة الدولية لسياقة الحاسوب (ICDL):

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق المعلمين المتدربين للمهارات والمعارف والقدرات المكتسبة من برامج تدريب المعلمين على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب في مدارسهم،

وأيضا الكشف عن مستوى رضا المعلمين المتدربين عن الفعاليات التدريبية،والتعرف إلى العوائق التي تواجه المتدربين في التطبيق الفعال والمستمر للمهارات والمعارف والقدرات المكتسبة أثناء التدريب.وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات الحاصلين على الدورة التدريبية في مدينة اربد الأولى وعددهم 1028 معلم ومعلمة،وتكونت عينة الدراسة من 186 معلما ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية،واختيرت العينة من 35 مدرسة حكومية منها 15 مدرسة للذكورو 20مدرسة للإناث،وبلغ عدد الذكور في العينة (98)والإناث(88).

قام الباحث بتوزيع استبانه صممت لأغراض الدراسة على أفراد العينة ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :- كانت فعاليات برامج التدريب في معيار رضا المتدربين متوسطا ماعدا مجال الرضا عن المشاركة في برامج التدريب (98%)، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مهارة التدريس(مجال التطبيق) كان منخفضا، وكانت العلاقة الارتباطية بين مستوى الرضا لجميع مجالاته وبين مستور تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مهارات التدريس إيجابية عند مستوى الدلالة (=0.05) ولكنها ضعيفة ،وقد بلغت (0.18). وبناء على هذه النتائج تقدم الباحث بجملة من التوصيات والمقترحات ذات العلاقة،منها تكثيف برامج التدريب على تكنولوجيا الاتصال في مجال التدريس والإدارة المدرسية._والدراسة الحالية تلبي لهذه التوصية. (مجلة جامعة دمشق،المجلد 23 ، العدد الثاني 2008 :221 ،225)

7 . دراسة نيللي السيد الرفاعي عاشور2006 بعنوان : رؤية مستقبلية لتحديث برامج تدريب معلمي المرحلة الثانوية عن بعد .

سعي هذا البحث إلي التعرف علي الواقع الفعلي لتدريب المعلمين أثناء الخدمة بمصر،مع الوقوف علي الاتجاهات الحديثة والمداخل المعاصرة لتحقيق التوجهات المستقبلية في برامج التدريب وتنمية مهارات التفكير لدي المعلمين عن بعد،مع الاستفادة من خبرات التجارب العالمية المعاصرة،وأخيرًا إعداد مشروع مقترح لتطوير وتحديث برامج تدريب المعلمين عن بعد ومن أهم التوصيات:

-ضرورة الاستجابة إلي توصيات المؤتمرات والندوات والجهود الدولية التي تؤكد علي أن العصر الجديد يأتي إلينا بالعديد من التوجهات التي تكشف الصدأ عن الأداء التدريبي الحالي

-التأكيد علي أهمية تدريب المعلمين عن بعد أثناء الخدمة.

8 . دراسة يحي محمد شديقات وطارق محمد أرشيد 2005-2006 : أثر استخدام الحاسوب في فعالية برنامج تدريبي لمعلمي العلوم في مديرية التربية بالبادية الشمالية الشرقية ،عمان،الأردن. هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر استخدام الحاسوب في فعالية برنامج تدريبي لمعلمي العلوم .وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي العلوم البالغ عددهم (341) معلما ومعلمة ،أما عينة الدراسة فتكونت من (60) معلما ومعلمة علوم حيث تم اختيارها وتوزيعها عشوائيا على مجموعتين : الأولى ضابطة (30) تدربت بالطريقة الاعتيادية ،أما المجموعة التجريبية (30) معلما ومعلمة تدربت باستخدام الحاسوب ، وتم إعطاء أفراد مجموعتي الدراسة اختبار تحصيلي تكون من 30 سؤالا بأسلوب الاختيار من متعدد، للمجموعتين التجريبية والضابطة ،وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين وعددهم 12 محكما،والتأكد من ثبات الاختبار وفق معادلة كودر ريتشاردسون (K.R-20) حيث بلغت قيمته (0.84).وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المجموعتين الضابطة والتجريبية واستخدم تحليل التباين الثنائي (Tow-wayanova) وتحليل التباين الثنائي المشترك

(Ancova)، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

. وجود فاعلية للبرنامج التدريبي لدى كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة .

. وجود فروق دالة إحصائيا تعزى الى طريقة التدريب، ولصالح المجموعة التجريبية.

. لم توجد فروق دالة إحصائيا في تحصيل المتدربين تعزى إلى جنس المتدرب.

. لم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تحصيل المتدربين يعزى إلى التفاعل بين طريقة التدريب وجنس المتدرب.وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات في ضوء النتائج؛ أهمها:

. إنشاء مراكز تدريبية معدة إعدادا جيدا بحيث تتوفر فيها التقنيات اللازمة لتنفيذ التدريب.

. إجراء دراسات مقارنة حول أنماط تدريب معاصرة من مثل استخدام الانترنت في التدريب لبيان أثر ها في رفع كفاءة المتدربين في ضوء متغيرات أخرى.

(المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل" العلوم الإنسانية والإدارية"المجلد9 العدد الأول 2008 ص : 339 وما بعدها)

9 . دراسة عبير محفوظ محمد آل مداوي بعنوان : متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر رسالة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية ،تخصص : إدارة وتخطيط تربوي، و هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. وتكونت عينة الدراسة من (13 مدير مدرسة)، و (17 مديرة مدرسة) و(36وكيل مدرسة) و (46وكيلة مدرسة) للمرحلة الثانوية في منطقة عسير التابعة لوزارة التربية والتعليم. وتنحصر مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما الأسس النظرية للجودة الشاملة في منظومة التعليم والإدارة المدرسية؟

- ما أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية؟

- ما البنية النظرية لتنظيم التعليم الثانوي وإدارته في المملكة العربية السعودية؟

- ما معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمملكة ا لعربية السعودية؟

- هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين آراء وتصورات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ,التخصص ,الجنس ,سنوات الخبرة والحصول على دورات تدريبية في مجال الجودة الشاملة؟

- ما آلية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي

العام بالمملكة العربية السعودية؟ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة عن معوقات تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية ، واستخدم لمعالجة البيانات الميدانية الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، والانحراف المعيار ي . وتحليل التباين الأحادي. وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

. من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة ما يلي: نشر ثقافة الجودة الشاملة ، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة ، القيادة الفعالة ، التطوير التنظيمي تشكيل فرق العمل ، التدريب المستمر ، تقويم أداء العاملين ، الاتصال الفعال، تخطيط الجودة .

. من المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا،الافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة ، ضعف أساليب تقويم أداء العاملين ، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية وفقًا لمتغيرات الدراسة.

. تقديم آلية لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية.(بورشك،أمل محمد علي ،2013 :181)

10 . دراسة عبد العزيز بن محمد الدبيان بعنوان : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية

جاءت هذه الدراسة لتحدد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في إدارة التربية والتعليم للبنين في الرياض من وجهة نظر أولئك المديرين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في إدارة التربية والتعليم للبنين في الرياض من وجهة نظرهم؟.

. هل تختلف الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض وعددهم (182) مدير تكونت العينة من (120) مدير، أي 65.93% من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانه تكونت من (58) فقرة وزعت على سبعة مجالات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها الآتي:

. كانت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في تعليم الرياض مرتبة وفقاً للمجالات على النحو التالي: شؤون الطلبة، تطوير العمل الإداري، الشؤون المالية، علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، تطوير العمل الفني والمهني، توظيف التقنيات التربوية، تطوير المناهج الدراسية.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في جميع مجالات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، أو لسنوات الخبرة.

. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في المجالات (تطوير العمل الفني والمهني، تطوير العمل الإداري، توظيف التقنيات التربوية، شؤون الطلبة، وعلاقة المدرسة بالبيئات الخارجية) تعزى لعدد الدورات التدريبية.واختتمت الدراسة بست توصيات تؤكد الحاجة إلى إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء الاحتياجات التدريبية المطلوبة، والأخذ بمبدأ التدريب المستمر لمديري المدارس الثانوية، وإجراء المزيد من الدراسات المماثلة للمراحل والمناطق التعليمية المختلفة.

11. دراسة أحمد إبراهيم أحمد "القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج"

درس الباحث أهم مظاهر القصور الإداري بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين ومقترحاتهم لعلاج ذلك ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبق دراسة استطلاعية ثم وزع استبيان على عينة عشوائية من مديرين ومعلمين المدارس الحكومية الثانوية في محافظتي الإسكندرية والبحيرة ، وتوصل إلى مجموعة من النتائج منها : تدني مستوى الرضا

المهني ، تهاون إدارة المدرسة مع المقصر ، عدم انضباط المعلمين ، تدني الأخلاقيات والسلوكيات لدى المعلمين .قيادات مدرسية على غير المستوى المطلوب من حيث الصلاحية والأحقية مما يشعر الآخرين.

12 . دراسة عفاف بنت محمد بن صالح الجاسر(دون سنة) ؛بعنوان : برنامج تدريبي في كفايات إدارة الصف لدى معلمات اللغة الإنجليزية حديثات الخبرة التدريسية في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.

هدف هذا البحث إلى تصميم برنامج تدريبي في كفايات إدارة الصف لدى معلمات اللغة الإنجليزية حديثات الخبرة التدريسية في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، واستقصاء فاعليته في تنمية تلك الكفايات، وفي تعديل اعتقاداتهن التدريسية بشأن إدارة الصف، وكذا في خفض حالة قلق التدريس لديهن، بصورة أكثر تحديداً فإن هذا البحث حاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

. ما مدى فاعلية برنامج تدريبي في تنمية كفايات إدارة غرفة الصف لدى معلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة حديثات الخبرة بالتدريس في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض؟ .

.ما مدى فاعلية البرنامج في تعديل الاعتقادات التدريسية حول إدارة الصف لدى هؤلاء المعلمات؟ .

.ما مدى فاعلية البرنامج في خفض حالة قلق التدريس لديهن؟ .

وقد تضمن البحث الفروض الإحصائية التالية :

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى μ^3 0.05) بين متوسطي الأداء البعدي المعدل للمجموعتين التجريبية والضابطة من معلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة حديثات الخبرة التدريسية في كفايات إدارة الصف كما تقاس ببطارية تقويم كفايات إدارة الصف المعدة من قبل الباحثة .ويندرج تحت هذا الفرض الإحصائي فروضاً إحصائية على النحو التالي :

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى μ^3 0.05) بين متوسطي الأداء البعدي المعدل للمجموعتين التجريبية والضابطة من معلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة حديثات الخبرة التدريسية في كفايات إدارة الصف كما تقاس ببطاقة الملاحظة.

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى μ^3 0.05)بين متوسطي الأداء البعدي المعدل للمجموعين التجريبية والضابطة من معلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة حديثات الخبرة التدريسية في كفايات إدارة الصف كما تقاس باختبار المواقف الصفية .

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوىμ^3 0.05) بين متوسطي الأداء البعدي المعدل للمجموعتين التجريبية والضابطة من معلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة حديثات الخبرة التدريسية في كفايات إدارة الصف كما تقاس بالاختبار التحصيلي .

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى μ^3 0.05) بين متوسطي الأداء البعدي المعدل للمجموعتين التجريبية والضابطة لهؤلاء المعلمات في مقياس الاعتقاد التدريسي حول إدارة الصف المعد من قبل الباحثة .

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى μ^3 0.05) بين متوسطي الأداء البعدي المعدل للمجموعتين التجريبية والضابطة لهؤلاء المعلمات في مقياس قلق التدريس المعد من قبل الباحثة .

وقد تكون المجتمع الأصلي من معلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة الحديثات الخبرة من خريجات مؤسسات إعداد معلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة المتوسطة، وهي : كليات البنات التربوية، كليات البنات والجامعات غير التربوية في الملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، ممن لا تتجاوز خبرتهن التدريسية ثلاث سنوات بغض النظر عن المراحل أو الصفوف التدريسية التي يقمن بتدريسها، واشتملت عينة البحث على مجموعتين إحداهما تجريبية وعددها (22) معلمة والأخرى ضابطة وعددها (26) معلمة . واستخدم في هذا البحث التصميم التجريبي المعروف بتصميم القياس القبلي والبعدي لمجموعتين إحداهما ضابطة (Pretest – Posttest Control Design) ولقياس الأداء القبلي والبعدي

للمعلمات في المجموعتين التجريبية والضابطة في كل من كفايات إدارة الصف، والاعتقادات التدريسية، وقلق التدريس، وأعدت الباحثة بطارية تقويم لقياس كفايات إدارة الصف تضمنت : بطاقة ملاحظة، واختبار مواقف صفية، واختباراً تحصيلياً، كما أعدت مقياس الاعتقادات التدريسية ومقياس قلق التدريس، وطبقت الأدوات البحثية قبلياً على المجموعتين التجريبية والضابطة ثم تعرضت للمجموعة التجريبية للبرنامج التدريبي لمدة أثنى عشر يوماً، وطبقت الأدوات البحثية بعدياً بعد انتهاء البرنامج التدريبي . ويعزى السبب فيما أحدثه البرنامج التدريبي من خفض لقلق التدريس لدى المعلمات اللاتي تعرضن له إلى ما تضمنه البرنامج من محتوى يدور حول كفايات إدارة الصف الفاعل مما أدى إلى زيادة معرفتهن بتلك الكفايات الأمر الذي يعمل على زيادة ثقتهن بأنفسهن ويخفض القلق لديهن من المواقف المختلفة في إدارة الصف، كما أن تدريب المعلمات على كفايات إدارة الصف يساعد على إيجاد البيئة الصفية المناسبة وينتج عن ذلك وسط تعليمي يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى أن ذلك التدريب يساعد على توفير الوقت اللازم للتدريس وبالتالي تكون النتيجة خفض مستوى القلق والإحباط لدى المعلمة وتوفير البيئة الاجتماعية المناسبة وتوطيد العلاقة بين المعلمة والطالبات وبالتالي يصبح الموقف التدريس أكثر ألفة وأقل تهديداً وإحباطاً وتوتراً مع مرور الوقت . إضافة إلى أن تطوير المعلمات لمعلوماتهن ومهاراتهن التدريسية لكفايات إدارة الصف من خلال البرنامج التدريبي أسهم في استيعابهن للمشكلات الصفية، وتبنى حلول لها والفتهن للتغيرات الصفية المتوقعة لها أدت إلى تقليل خوفهن من عملية التدريس

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

. يؤدي البرنامج التدريبي إلى تنمية كفايات إدارة الصف لدى المعلمات حديثات الخبرة التدريسية ، وتعديل الاعتقادات التدريسية لهن ؛كما يؤدي إلى خفض قلق التدريس لديهن .

ومن التوصيات المتوصل إليها :

• تنظيم دورات تدريبية للمشرفات التربويات تتعلق بكفايات إدارة الصف لتتمكن المشرفات من متابعة معلماتهن أثناء تطبيق هذه الكفايات في مواقف التدريس الفعلي .

• متابعة المعلمات بعد إنهائهن لأي برنامج أو دورة تدريبية تتعلق بكفايات إدارة الصف بصفة خاصة أو بكفايات تدريسية أخرى لمعرفة مدى التغير الذي أحدثه ذلك البرنامج، ومدى تطبيق المعلمات لما ورد فيه من معارف ومهارات واتجاهات لتقديم التغذية الراجعة لهن .

• تكثيف البرامج والدورات التدريبية في كفايات إدارة الصف لمعلمات المرحلة المتوسطة لتوعيتهن وزيادة ثقافتهن ومعرفتهن بوسائل التربية الحديثة والإدارة الصفية الفاعلة في التعامل مع هذه المرحلة الخطيرة والحرجة في المراحل التالية حتى تنشأ لدينا أجيال أكثر صحة نفسية وإبداعاً .

• زيادة عدد ساعات البرامج التدريبية للمعلمات وخاصة الوقت المخصص للتدريب أو التطبيق العملي للكفايات بهدف رفع كفاءة المعلمة وبالتالي خفض مستوى قلق التدريس لديها نتيجة زيادة معدل التدريب على المهارة .

• استخدام أسلوب التدريب الهرمي لتدريب المعلمات على كفايات إدارة الصف بصفة خاصة، والكفايات التدريسية بصفة عامة، وذلك من خلال تدريب المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي من قبل متخصصات في هذا المجال ليقمن بدورهن بتدريب مشرفات المعلمات في مراكز التوجيه الفرعية، وتتولى مشرفات المعلمات تدريب معلماتهن، وفي ذلك الأسلوب التدريبي ضمان لتوسيع دائرة التدريب واشتمالها على أكبر عدد من المعلمات.

(بورشك ،أمل محمد علي 2013 : 75)

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

كانت الدراسات السابقة والمشابهة السند الرئيسي في توجيه الطالب لاختيار موضوع الدراسة الحالية ؛وتم اشتقاق عنوانها من توصيات ومقترحات تلك الدراسات.وامتدت الاستفادة من عنوان الدراسة إلى غاية معالجة النتائج ومناقشتها مرورا ببناء البرنامج وأدوات القياس المتنوعة ،ويتجلى ذلك من خلال المؤشرات التالية :

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء البرنامج التدريبي وخطوات تنفيذه وكيفية تطبيقه وآليات قياسه خاصة دراسة عمر عبد الله الخرابشة (2001) وعبد العزيز العريني (2005) وبن عيشي عمار(2013) وأبوبكر منصور(2011)) وعبد المالك بن مصفر (2006) وعبير محفوظ آل مداوي وأكرم العمري ودادي عدون ...كما أمدتنا الدراسات السابقة بواقع الاتصال الإداري في المؤسسات الجزائرية مما ساعد في تنويع محتويات البرنامج ؛مثل :دراسة بودربالة محمد (2006) وأجغيم الطاهر (2006) وحماش الحسين (2006) ودادي عدون (2003) ،وكذلك تصنيف معوقات الاتصال في الإدارة المدرسية واستراتيجيات التغلب عليها من خلال برامج تدريبية تعد لهذا الغرض كدراسة على حمزة هجان (2006) وعبد العزيز بن عبدالله العريني (2005) ... كما استعان الطالب بهذه الدراسات في بناء اختبار مهارات الاتصال الإداري لقياس أثر البرنامج التدريبي المقترح على أداء المتدربين ؛وكذلك اشتقاق الاستبيانات الموزعة أثناء وبعد التدريب على المدربين والمتدربين.

وساعدتنا الدراسات السابقة في التصميم التجريبي أثناء التدريب وكيفية تنفيذه وآلية معالجة نتائجه ؛مثل دراسة محمد عبد العزيز الديبان ومحمد الأمين موسى(2009) وغيره كما تمت الاستفادة من أساليب المعالجة الإحصائية لقياس الفعالية ومعدل الكسب من البرنامج التدريبي، ومعالجة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة وقادتنا إلى دراسة خصائص المجموعتين من تجانس والتكافؤ و الاعتدالية في التوزيع ...وقد تم استغلال الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري كتلخيص النظريات ومجال استخدامها في كل من التدريب والاتصال وتحديد بعض المصطلحات والمفاهيم . وكذلك تصنيف مهارات الاتصال الإداري من الشفوي والمكتوب والتكنولوجي والرمزي، وكانت الدراسات السابقة عونا لنا في كامل مجالات البحث .

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون هذه الأخيرة تعاملت مع مهارات الاتصال الإداري مستقلة منطلقة من تجزئة السلوك الإنساني واستقلالية الوظائف الإدارية في مواقف

اتصالية متمايزة ؛فبعضهم تعرض للتدريب على الاتصال الكتابي والآخر للاتصال الشفوي والآخر للاتصال التكنولوجي.أما الدراسة الحالية فقد تبنت الوقف الاتصالي في الإدارة المدرسية كمجال له مكوناته المترابطة والمؤثرة أو المتأثرة ببعضها في وظيفة واحدة هي الاتصال بأبعاد المختلفة كتابي،شفوي رمزي... وهذه توصية وتعليمة الأستاذ المشرف حفظه الله .

و الدراسات السابقة جلها استخدمت المنهج الوصفي أو المقارن أسلوبا ،أما هذه الدراسة فقد اتبعت المنهج التجريبي ، ولم تكتفي بالوصف بل تعدته إلى قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال ملاحظة الأداء وتقييم المفحوصين كم وكيفا .

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية.

ويتم قياس الفرضية العامة السابقة باستخدام درجات المتدربين على مقياس الاتصال الإداري وتقييم المدربين باستخدام استبيانات واختبارات؛من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

1-للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال الكتابي لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر .

2-للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال الشفهي لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر .

3-للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال الرمزي لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر .

4-للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال التكنولوجي لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر .

5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة من خلال نتائج الاختبار البعدي عند مستوى الدلالة (0.01).

6- درجة فعالية البرنامج المقترح لتطوير مهارات الاتصال الإداري عالية في أبعاده الأربعة(الكتابي ،الشفوي ،الرمزي،التكنولوجي) .

الجانب النظري

الفصل الثاني

استراتجيات بناء وتنفيذ البرامج التدريبة في الإدارة المدرسية

عناصر الفصل

تمهيد

1. **تحديد مفاهيم التدريب .**
2. **علاقة التدريب ببعض المفاهيم المشابهة .**
3. **أهمية التدريب في الإدارة المدرسية .**
4. **اتجاهات برامج التدريب تصنيفاته.**
5. **نظريات التدريب .**
6. **الاستراتيجيات العامة لتنفيذ برامج التدريب.**
7. **خطوات بناء البرنامج التدريبي.**
8. **آليات تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته.**
9. **معوقات بناء وتنفيذ البرامج التدريبية .**

خلاصة الفصل .

تمهيد:

يُعد التدريب لاكتساب مهارات العمل المتخصص . الإداري أو الصناعي أو الخدماتي . كأنه عقيدة المجتمعات العمالية في العهد الصناعي، من حيث هو وسيلة من وسائل ترقية أداء العاملين من المديرين والمسئولين والمهنيين، في أي موقع من مواقع العمل، حيث أن المهن لم تعد يدوية بسيطة ، ولم يعد التسيير كذلك مجرد رقابة وتنظيم عقلاني وقانوني، بل صارت المهن معقدة بما أحدثته التكنولوجيا من مكننة صناعية،وصار العامل فيها يحتاج إلى كفاءة في المهارة والمعرفة، لإنتاج استراتيجيات وخطط للتحكم في تقنيات عمله، كما لو أنه قائد للعمل يحتاج إلى التدرب على الحكامة في نطاق عمله، ولا يهتم باستراتيجيات وتخطيط العمل وكفاياته فحسب ، ولسنا في حاجة هنا إلى استحضار الكم الهائل من الدراسات الأمبيريقية التي أجريت في البيئة الصناعية، والتي كشفت وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين التدريب وتحسين العمل والإنتاج. غير أن اليوم وفي عهد التنافس الشديد والتغير السريع لسوق العمل وحاجاته، وخضوع الكل لقانون البقاء للأقوى، في ما يعيشه العالم من التتالي السريع لأجيال التكنولوجيا والمعلوماتية.

لم يعد التدريب حاجة من حاجات المصانع لزيادة الإنتاج وتحسينه، بقدر ما أصبح حق من حقوق العمال والمهنيين والمسئولين يتعلق بتكافؤ الفرص، والحق في الترقية والاستقرار المهني، ومواكبة مستجدات العمل من المهارات الفنية، بل أصبح التدريب يواجهنا كمشكلة أخلاقية، تتعلق بالحق في امتلاك وسائل الحضارة، وتمكين الأفراد العاملين من التحكم في مفاصل المهن، وتأهيلهم لمواجهة التحديات الحضارية التكنولوجية المعلوماتية منها خاصة، ومن ثمة أولته المؤسسات أهمية بالغة إن على مستوى التدريب الأولي أو على مستوى التدريب أثناء الخدمة، وهو وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التطور الذي تشهده الإدارة المدرسية محليا وعالميا ؛ على حد تفكير مالك بن نبي في كتابه مشكلات الحضارة ؛

وحثه للعالم الإسلامي على تزويد الفرد المسلم بالمعرفة والتدريب والاستفادة من أدوات الحضارة ووسائلها ؛لإعداد الكادر البشري القادر على تحديات العصر.

وإذا كان التدريب على المهارات الصناعية والتحكم في الآلة، من حيث هو تدريب جسماني ووظيفي حركي وفيزيقي أكثر، قد طورت له عدة استراتيجيات وبرامج تقود إلى تمكين العامل من التحكم التقني في العمل، فإنه أهون بكثير من التدريب على تسيير الموارد البشرية، الذي يتطلب مهارات اتصالية لغوية وسيولة المعلومات واختيار الظرف المناسب للتبليغ أو إصدار القرارات وعقد شبكات التواصل الداخلية والخارجية ...الخ، وهي المهارات التي يصعب ضبطها وتحديدها بالدقة المطلوبة، حيث أن الأمر هنا يتعلق بإدارة النفوس وتوظيف الطاقات البشرية من أجل النجاح، يحتاج دون شك إلى معرفة سيكولوجية وإعلامية وسوسيولوجية خاصة، وإلى كفاءة عالية في وضع الاستراتجيات والخطط التي تقود المتدرب إلى النجاح في إدارة النفوس البشرية، بما يحقق أهداف المؤسسة، ويزيد من الرضا المهني .

ولا شك أن التجارب الإدارية أنتجت عدة صيغ للتدريب المهني والوظيفي واضحة في فلسفتها ودقيقة في أهدافها في متناول إدراك المتدرب، يستوجب الرجوع إلي بعضها بما يخدم موضوعنا واستحضارها والاسترشاد بها عند كل بناء خطة تدريبية، تأسيسا على تراكمية العلم وعدم تكراره. ولكي يكون التدريب محققاً للأهداف التي أقيم من أجلها لا بد أن تكون البرامج التدريبية من أجلهم واضحة ومحددة، بهدف رفع مستوى المهارات لتحقيق أداء ناجح،وإيماناً بضرورة إعداد المديرين وتدريبهم من خلال إعداد البرامج التدريبية المنظمة والهادفة.

ومن أجل ذلك سنتعرض في هذا الفصل إلى تعريف التدريب وتطوره التاريخي وفلسفته، ثم نتطرق إلى تصنيف البرامج التدريبية وخطوات بنائها ومعوقات تنفيذها حتى نكون على بينة على ما أنتجه السابقون وتوظيفه في ما سنصممه من برنامج التدريبي على مهارات الاتصال من شأنه أن يفعل الإدارة المدرسية والتربوية باتجاه تحقيق أفضل مستويات التحصيل العلمي

1- تحديد مفاهيم التدريب.

1-1. تعريف التدريب : لغة:التدريب مصدره الفعل درّبَ، مشتق من الدَرب وهو الطريق فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه(هلال ،محمد ،2000 :28).

كما جاء في معاجم اللغة العربية درب على الشيء أي مرن وحذّق ،ودرب فلانًا على الشيء بمعنى عوده.(أحمد زكي بدوي ، 1982)

اصطلاحا: تباينت مفاهيم التدريب من طرف الباحثين حسب توجهاتهم الفكرية وفلسفات المدارس التي ينتمون إليها والتي تركز على معيار الأداء ؛وسنتعرض إلى بعضها والتي تلتقي مع متغيرات هذه الدراسة ؛ ومنها :

تعريف عبد الغني عبود التدريب : " الأنشطة المنظمة الموجهة أساسا أو كلية لتحسين الأداء المعني" (عبود، عبد الغني وآخرون، 1992 :161).

كما يعرفه أحمد زكي بدوي بأنه: " إعداد الفرد للاستخدام أو الترقي في فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإفادة من مقدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا" (بدوي، أحمد زكي، 1980 :268) .

أما مصطفي عاصم البيسوني فيعرفه : " تجهيز الفرد للعمل المثمر ، والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان أخر".

(البسيوني، مصطفي عاصم ،197:1989)

ويعرفه أحمد حسين اللقاني بأنه:"مجموعة من الدراسات الشاملة النظرية والتجريبية والعملية التي تقدم إلى مجموعة من المتدربين بقصد رفع كفاءتهم الأدائية في مجال مهنتهم إلى أقصى حد ممكن،تحقيقا الأحسن عائد وأفضل مردود،أو لبلوغ أهداف خطة تطوير جديدة".(اللقاني، أحمد حسين ،119:1981) .

في حين يعرفه عبد الباري الدرة:"الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكاتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء ، مما يساعد على أداء وظائفها الحالية والمستقبلية بفعالية ".

(درة،عبد الباري وآخرون ،18:1988). وتجمع التعاريف السابقة على أن التدريب هو نشاط يستهدف الفرد قصد تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتطوير المهارات بهدف تحقيق أحسن مردود للفرد وللمؤسسة وللمجتمع.ومن زاوية أخرى فإن أحمد صقر عاشور يركز على النشاط التدريبي فيعرف التدريب بأنه : " ذلك النشاط الذي يوفر فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد في قدرته على أداء عمله ،ونشاط التدريب بهذا المعنى يشبع الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء."(عاشور،أحمد صقر،2000: 321)، ومن نفس الزاوية يعرفه أحمد ماهر بأنه : " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله ،تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء عمله. " (ماهر، أحمد ،2001 :309) ومنه نستخلص تعريف التدريب في الإدارة المدرسية بأنه:"النشاط المستمر لتزويد المدير بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللمدرسة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة المدير لأداء مهام محددة في المدرسة التي يعمل بها".

2 . علاقة التدريب ببعض المفاهيم المشابهة : يلتقي تعريف التدريب مع بعض المفاهيم المشابهة مثل التعليم والتربية والتنمية ؛والتي تعتبر أكثر شيوعا منه سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسة المهنية، ويمكن فك التداخل بين هذه المصطلحات من خلال تحديد العلاقة بين هذه المفاهيم ؛ فيما يلي :

2 .1 علاقة التدريب بالتعليم :يتداخل مفهوما التدريب والتعليم في كثير من الأحيان ولكن يمكن التمييز بينهما من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (01) يوضح الاختلاف بين التعليم والتدريب

المقارنة	التعليم	التدريب
الهدف	هدفه تحقيق النمو الفكري ،ويؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة للفرد وتتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	هدفه إنتاج فرد قادر على التكيف في منصب عمله والاستجابة لمستجداته فهو يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بهدف إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها
المدة	طويلة	قصيرة
المحتوى	متسع وشامل .	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية .
الأسلوب	يقوم على أساس المتمركز حول تبليغ المعرفة ،ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية(المدارس،المعاهد،الكليات...)	يقوم على أساس المتمركز حول تعديل السلوك ،ويكون ضيق النطاق داخل مؤسسات خاصة .

المصدر : (سهيلة ، محمد عباس، 2006 :186) بتصرف

2 .2 علاقة التدريب بالتربية: يمكن التمييز بين هذين المصطلحين فيما يلي :

فالتدريب نطاقه أضيق ،إذ يقتصر على مهارة أو عدة مهارات خاصة بموقف مهني معين (أحمد، سيد مصطفى ،196:2000). بينما التربية تشمل استعدادات الفرد وقدراته جميعا وتعليمه أنواعا من المهارات والخبرات التي تساعد على مواجهة مواقف الحياة .

3.2 علاقة التدريب بالتنمية : تركز التنمية على الوظائف المستقبلية في التنظيم الإداري ومع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة ،مثلا : تختلف المتطلبات المهارية والقدرات الخاصة بوظيفة مسير المالي(المقتصد) عن تلك المطلوبة لأداء وظيفة مدير مدرسة ابتدائية ،فمع زيادة تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤولية

أعلى ،فإن جهود التطور (التنمية) تمكن الفرد(المتدرب) من تحمل هذه المسؤوليات قبل أن يمارسها مستقبلا ، أما التدريب فهو موجه للحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية ،يستهدف القدرات والمهارات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية .(مرسي، جمال الدين محمد ،2003 : 333)،

كلاهما (التنمية ، التدريب) يهدفان للتعلم الذي يعتبر مطلبا أساسيا لجعل المتدربين أكثر كفاءة وفعالية في أداء وظائفهم .

وخلاصة القول فإن التدريب يتميز عن المفاهيم السابقة بكونه ذو طابع ديناميكي يستشعر التغيرات الجديدة من حوله، ويسعى نحو الاستجابة الملائمة للحادثة المستجدة؛فهو يركز على اكتساب الفرد معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير المرغوب في سلوكه وتحسين أدائه في العمل، وهو عملية مستمرة منذ ممارسة الموظف لوظيفته إلى غاية إحالته على التقاعد.

3 – أهمية التدريب في الإدارة المدرسية:

تعتبر عملية التدريب من أهم العمليات في المنظمات والمؤسسات كالإدارة المدرسية، فلا يكفي اختيار القائد أو المدير وتعيينه لشغل وظيفته؛ بل يجب أن يهيأ لمن يشغل وظيفة القيادة والتدريب باستمرار وتجديد معارفه ومسايرة التغيرات الطارئة في مجال مسؤولياته، ومدير المدرسة كانت ابتدائية أو متوسطة يستوجب عليه مسايرة التغيرات الطارئة في المنظومة التربوية ،والتكيف مع الإصلاحات المتجددة للمنظومة التربوية ؛وكذا التأقلم مع التطور التكنولوجي الحاصل في المنظومة المعرفية أو التنظيمية الإدارية ؛سواء من ناحية أداء الأدوار والمهمات أو من ناحية الإشراف والتسيير على العنصر البشري المتمثل في المعلمين والتلاميذ . لذلك زادت الحاجة إلى الاهتمام بالتدريب في مختلف المجالات بشكل عام وفي المجال الإداري بشكل خاص أمر حتمي لتنمية القدرات بما يكفل استخدامها في تحقيق أكبر فائدة.

ولما كان المجتمع البشري دائم التجدد سريع التغير كان من الضروري أيضا أن تتجدد معه أساليب التدريب نماذجه، وفي الدول النامية تزداد ضرورتها وإلحاحها حتى تستطيع هذه الدول أن تسد العجز في قواها المدربة وان تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى. (أحمد، إبراهيم أحمد، 1985: 106).

وتظهر أهمية التدريب في " تنمية القدرات والإمداد بالمعلومات التي تنمي هذه القدرات وإكساب المهارات الفنية والإدارية والسلوكية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والمقدرة والكفاءة المطلوبة للعمل المطلوب ". (البسيوني،مصطفي عاصم ،1989 : 199)

فلا يبق المدير يمارس مهامه عن طريق الروتين القاتل للإبداع، والمغيب للتطور المعرفي والتقني.فالمنظومة التربوية شأنها شأن بقية منظومات المجتمع تتجدد وتتغير؛ من حيث الآليات والاستراتيجيات وكذا الأهداف والمرامي والغايات المجتمعية المقصودة من وراء تلك المنظومة. وعلى الإدارة المدرسية أن تستجيب لتطلعات المجتمع وتساير تغيراته وتطوره، ويلعب مدير المدرسة الدور الأساسي والتنفيذي في تمثيل الإدارة المدرسية مجتمعيا وتنظيميا؛ لذلك يستوجب تفعيل أساليب التدريب والتكوين من اجل الوصول إلى الغايات المبرمجة. وتشير نتائج الدراسات السابقة المدرجة في هذه الدراسة إلى الأهمية التي يجب أن تولى اهتماما كبيرا إلى تدريب المديرين على أداء مهامهم في ضوء كثير من المتغيرات والمستجدات ،كما أشارت إلى جوانب القصور الإداري التي رافقت عدم تكرار دورات التدريب للمديرين .

4 . <u>اتجاهات التدريب وتصنيفاته</u>: و تأخذ اتجاهات التدريب ثلاث نماذج رئيسية هي :

1. اتجاه نظري:يهدف إلى معايشة الفرد لخبرت جديدة،أو تنمية المعلومات لديه.

2. اتجاه عملي : يهدف إلى تعليم الفرد مهارات جديد ، أو طرائق عمل حديثة أكثر فاعلية وإنتاجية ،و الارتفاع بمعدلات أداء الفرد فيما يمارسه من أعمال .

3- اتجاه نفسي وسلوكي : يهدف إلى تطوير سلوك الفرد ، وتحريره من عادات العمل الرتيبة إلى اتجاهاته الفكرية بما يجعله متمشيا مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يعيش فيه. (العبيدي ، محمد جاسم وآخرون ،2010 : 61،62).

ومما سبق نستخلص عدة أسس لتصنيف التدريب؛ نوجزها فيما يلي :

أ- التصنيف حسب مكان التدريب: التدريب الداخلي(هو تدريب الشخص داخل المدرسة التي يعمل بها) أو التدريب الخارجي(يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها المدير؛ مثل مديرية التربية مفتشو الإدارة أو غيرهم.)

بـ - التصنيف حسب المرحلة؛ تدريب ما قبل الخدمة(وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بالمديرة، أي التأهيل الذي بموجبه تمت ترقيتهم لوظيفة أعلى داخل المدرسة وإسناد مهام جديدة إليهم) أو التدريب أثناء الخدمة(وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.)

ج- التصنيف حسب مستوى التدريب ؛ويأخذ عدة استراتيجيات منها:(تدريب تنويري،تدريب تشغيلي، تدريب تطبيقي)

د- التصنيف حسب مجال التدريب(تدريب تنموي،تدريب مهني،تدريب إداري،تدريب فني)

ويتنوع التدريب كذلك حسب المجموعات التي يخدمها وتوجد بصفة أساسية ستة أنواع من التدريب(عمار، حسين حسن،1993: 218). وفيما يلي استعراض سريع لهذه الأنواع مع التركيز على تدريب القيادات الإدارية موضوع هذه الدراسة :

1- التدريب التعريفي : يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الجدد بعد تعيينهم وقبل مباشرتهم العمل والغرض منه تزويدهم بمعلومات أساسية عن المدرسة وأهدافها وتنظيمها وبيئتها وحقوق المعلمين وواجباتهم.

2- التدريب الإعدادي: يقصد به تقديم برنامج تدريبي منظم لمجموعة أفراد ، يؤهل المتخرجين فيه بنجاح لشغل وظائف معينة؛مثل إدارة المدرسة .

3- التدريب ألتأهيلي: يقدم لبعض فئات العاملين الذين كانوا يشغلون بعض الوظائف التي لم تعد الحاجة إليها قائمة.

4- التدريب على رأس العمل: التدريب الذي يناله المدير أو المعلم على الطبيعة بعد مباشرته العمل وهو الذي يتم عن طريق المشاهدة و الممارسة.

5- التدريب أثناء الخدمة: يقدم للمديرين أثناء ممارستهم لوظائفهم ولهم خبرات معقولة في مجال التخصيص وذلك بغرض زيادة مهارتهم .

6- تدريب القيادات الإدارية : هذا المستوى من التدريب يختص برجال القمة الإدارية ويدخل في نطاقهم وكلاء الوزارات والمديرون العاملون ونوابهم ومساعدوهم وفي الإطار التربوي يشمل هذا التدريب أمين عام الوزارة والمديرين العاملين ورؤساء الأقسام ومديري التربية ومساعديهم ومديري المدارس ومسا عديهم والمعلمين، والغرض من التدريب هنا هو تنمية المهارات القيادية لهم وهي مهارات تمكنهم من القيام بمهامهم بصورة أكثر فاعلية. (عمار، حسين حسن ، 1993،:223-218).ويشمل التدريب على مستوى الإدارة :

أ- تنمية القدرة على التخطيط و رسم السياسات التي تنظم عمل الأجهزة بحيث تتماشى أعمالها مع الخطط العليا للدولة في مختلف المجالات التنظيمية والإنتاجية والتدريبية .

ب- تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات السليمة .

جـ- تنمية القدرة على تنسيق جهود الأقسام المرؤوسة للارتفاع بمستوى إنتاجها.

د- تنمية المقدرة التدريبية للارتفاع بمستوى العاملين وتدريب أقسام المنظمة تدريبا جماعيا كأجزاء مكملة لبعضها وكذا تنمية المقدرة على رسم الخطط التدريبية وتطوير التدريب والارتفاع بمستواه.

هـ- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين و أنظمة العمل في المنظمة و التي تكفل سير و انتظام العمل بطريقة سليمة متماشية مع النظام و السياسة العامة للدولة .

و- الإلمام بالعلاقات الإنسانية و النواحي السلوكية في معاملة المرؤوسين وتوجيه جهودهم توجيها سليما و الخروج بأكبر طاقة إنتاجية من العامل البشري .

ز – تنمية الرغبة و المقدرة لقبول المسؤولية وتفويض السلطة و تنمية المرؤوسين.

(ياغي ، محمد ، 1993 : 108)

5 – نظريات التدريب في الإدارة :

يعد التدريب جزءا من التنمية الإدارية ،ووسيلة من وسائلها،إذ ينظر للتدريب على أنه: الجهود التي تبذل باستمرار لتطوير الجهاز الإداري؛سعيا وراء رفع مستوى القدرة الإدارية،على وضع الهياكل التنظيمية المتناسبة مع حاجة التنمية التي تصبوا إليها أي مؤسسة من أجل تبسيط العمل وإجراءاته ،وتنمية سلوك إيجابي لدى العاملين،وتحسين بيئة العمل المؤثرة في الجهاز الإداري . والتدريب مدخل للتنمية الإدارية ،إذ يرمي إلى أيجاد أنماط سلوكية إيجابية لدى العاملين ؛ويعمل على تطويرها وتنميتها،بل ينظر آخرون إلى التدريب باعتباره وظيفة أساسية تتكامل مع وظائف الإدارة ونشاطاتها ،لكونه يساعد الموظفين الجدد على التكيف مع التنظيم الذي ينتمون إليه،ويزود المنظمة بكفاءات قادرة على الأداء بشكل جيد ، ولديها القدرة على استيعاب ما يستجد من وسائل أداء للعمل وطرقه وأساليبه ،ويشعر متخذ القرار أن التدريب استثمار مجز على المدى الطويل ،ويعود على المؤسسة بنتائج إيجابية وقدرة على الأداء.

(درة، عبد الباقي والصباغ ،زهير: 1986: 354–356).فالتدريب عملية شاملة للمستويات الإدارية المختلفة في التنظيم ،وهو عملية مستمرة تبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة ؛وتستمر مرافقة لعمله ،تصحيحا لوضع غير مرض ،أو إكسابا لمهارة جديدة .كما أنه عملية مخططة تتكون من عمليات ومراحل مترابطة ،إذ ينظر للعمليات نظرة كلية تؤثر كل عملية في الأخرى ؛فنجاح أي عملية أو فشلها يؤثر بالضرورة في نجاح الأخر أو فشلها . ويستند التدريب إلى نظريات سلوكية حديثة ؛مثل :نظريات التعلم ، فالتعلم هو تغير يمكن ملاحظته في سلوك المتعلم ،وهو عملية معقدة تتأثر بعوامل وقوى مختلفة .إذ يرتكز مقدار التعلم وإتقانه على قدرات المتعلم ورغبته ودافعيته ،ومدى اندماجه واشتراكه في عملية العلم وكذا

اتجاهه نحو المدرب واستخدامه للتقنيات المتوفرة ،ومدى حداثة المادة المقدمة وواقعيتها والتعزيزات المرتبطة بالتعلم.(درة، عبد الباقي، والصباغ ،زهير،1986: 357) .

وتراعي العملية التدريبية مبدأ الكفاية (Efficiency) والفعالية (Effectiveness) في التدريب ، وتعني الكفاية : أداء الأعمال بالشكل الصحيح ، أما الفعالية فهي : القيام بالمهام الصحيحة ؛وبالشكل الصحيح وعليه فإن الفعالية مفهوم أوسع من الكفاية ، حيث تبحث الأولى عن الأمور الصحيحة وتؤديها بالشكل السليم ،وتحرص الثانية على أن تكون أهدافها ذات معنى ومرتبطة بتحقيق النتائج .

وتعد الفعالية هدفا يسعى التنظيم إلى تحقيقه مع عدم التضحية بالكفاية ، والفعالية هي محصلة ما يقوم به المدربون، والمتدربون، وترتبط فعاليتهم بما يقومون به، وما يحققونه من نتائج .(درة، عبد الباقي ،والصباغ ،زهير 1986 :360)،والنظرة الصحيحة للتدريب هي التي يتكامل فيها التدريب مع البحوث ، والدراسات والاستشارات الإدارية، إذ يفتح التدريب مجالا رحبا للقيام بدراسات واستشارات إدارية ويطرح مشكلات لتعالجها الدراسات ، والبحوث الإدارية ، فضلا عن أن الدراسات والبحوث والاستشارات ، تطرح بدورها قضايا تصلح أن تكون مجالات للتدريب. فقد وضعت الكثير من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة مجموعة من النظريات للتدريب مشتقة من نظريات الإدارة والتعلم ،ومن بينها معهد الإدارة الأردني عام 1997 الذي وظف النظريات التالية في مجال التدريب:

5-1 -النظريات السلوكية : يستند أساس هذه النظريات إلى وجود علاقات ارتباطيه بين المثيرات والاستجابات ، أي أن_التعلم يتحقق عندما_يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها، وهذا ما أكده كل من بافلوف(Pavlov)

و سكنر(Skinner) _في فكرتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي و الاشتراط الإجرائي، ومن أهم الاستراتيجيات التي قدمتها النظريات السلوكية:

- إستراتيجية المثير و الاستجابة : بتأثير السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة .

– إستراتيجية التعزيز : يزداد السلوك الإنساني تعزيزا بازدياد المؤثرات .

– إستراتيجية تعديل السلوك : قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغيرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوك السابق .

– إستراتيجية انتماء السلوك : ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية ، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل السلوك غير المطلوبة و تعزيز السلوك المطلوب .

– إستراتيجية الأثر : كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم والتكرار والعكس صحيح

– إستراتيجية الاستعداد : كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجودا كلما كان التعلم أفضل (العزاوي،نجم ،2009: 76) (الزغول،عماد الدين ،2006: 46)

5-2-<u>النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية) :</u> إن أساس هذه النظريات هو أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البني المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمة(أبو علام،رجاء محمود،2004 :76). ومن أشهر هذه النظريات في مجال التعلم والتدريب :

– نظرية التطور المعرفي : لجان بياجيه (jean Piaget)
– نظرية الاستعداد للتعلم في إطارالنسق الهرمي:لروبرت جانييه(Robert Gange)
– نظرية الجشطالت والخبرة أو نظرية الاستبصار لكوهلروكوفكا(kohler& koffke)
– نظرية التمثيل : لجيروم برونر (Jérôme Bruner) .
– نظرية المنظم التمهيدي : لأوزبل (A usbel) .

ومن هذه النظريات يمكن استخلاص الاستراتيجيات التعليمية والتدريبية و فقا لما أشار إليه (الشرقاوي ،عبد الهادي، 2010: 89) و (الزغول، عماد عبد الرحيم ،2006: 39)

- إستراتيجية التعليم : التفاعل المباشر مع موضوع التعلم ومع مثيرات البيئة .

- إستراتيجية إشراك اكبر عدد من الحواس في أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملاءمة والتمثيل .

- إستراتيجية التدريج في التعليم : من المحسوس إلى المجرد والمنظم .

- إستراتيجية الأثر الكلي للموقف (المجال)،وتجميع عناصره في صورة كلية في أثناء عملية التعلم. (عبد الهادي،جودت، 2007: 49)

- إستراتيجية دورة الخبرة السابقة الاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم ، مما يؤثر في دافعية المرء نحو التعلم المنشود .

- إستراتيجية الاستبصار والتفكير كعامل أساس في التعامل و اكتساب المعارف والمهارات

- إستراتيجية التدرج في التعلم : من الإشارة إلى الكلمة إلى المفهوم إلى المبدأ إلى حل المشكلات

- إستراتيجية التعلم الاستقبالي التشاركي :الانطلاق من الكليات (التعميمات) إلى التفصيلات والجزيئات .

- إستراتيجية التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء و الانطلاق من البحث من الجزيئات والتفصيلات وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات .

- إستراتيجية الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمة توافرت فيها الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم ، ومن خلال

تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعله معها يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها ، ويكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري .

(الزغول،عماد الدين ،2006: 48)

5-3- النظريات الإنسانية الكلية :

وهي نظريات مكملة للنظريات السلوكية والمعرفية التعلم والتدريب ، وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان و لا على بناء فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسانية ، وتطور بصورة كلية مترابطة وتتفاعل في أحداث هذا التطور والتغير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزعات الاجتماعية والفردية، والتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد هذه النظريات عملية كلية تعنى بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح ، ومن أهم رواد هذه النظريات، كارل روجرز (Rogers)،وجون ديوي (Dewey) . وقد استخلص كل من بعض المنظرين من هذه النظرية مجموعة من الاستراتيجيات التدريبية؛ وهي كما يأتي :

- الإنسان يكسب قيمة من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسان التي يتكون منه مجتمعه (المركز، و الدور، والسلوك).
- الاهتمام بالجوانب الانفعالية والوجدانية في التعلم والتدريب والالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية في العمل .
- توظيف أساليب المحاكاة ، ولعب الأدوار في عمليات التدريب .
- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية في استثارة اهتمام المدربين في موضوع التدريب
- العمل غلى إيجاد الترابط بين أهداف المتدرب ،وحواجزه وأهداف العمل والمنظمة .
- التعلم عن الطريق ممارسة العمل .
- النظرية و التطبيق في الحياة العملية ضرورة للمتعلم والمتدرب .

– استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا (الرزم التعليمية ، والحقائب التدريبية والتعليم المبرمج ، والحاسوب الالكتروني في البرنامج التدريبي).

– التكامل في الإنسان لذا ينبغي أن توجه الجهود التعليمية و التدريبية نحو كل الإنسان

(العقل، والجسم والروح، والوجدان).(رضا،هاشم حمدي،2010: 68) و(العزاوي،2009: 74) و(عبدالهادي،جودت،2007: 53)

5-4- نظريات تعليم الكبار :

أساس هذه النظريات هو أن الأفراد الراشدين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرنامج التعليمية والتدريبية أخذها في الاعتبار عند الإعداد لمثل هذه البرنامج

و أهم السمات التي ذكرها الباحثون العاصرون ما يلي :

– هناك أهداف شخصية لكل فرد .

– المقدرة على العمل المستقبل ، والميل إلى الاستقلالية الفردية .

– المقدرة على التفكير المستقبل .

– المقدرة على تحمل المسؤولية .

– الاهتمام بالمواقع ومشكلات العمل الحاضر و الآنية .

– شدة النزعة إلى تبرير السلوك واتخاذ المواقف الدفاعية

– المقدر على التكيف مع الأمور الطارئة .

– الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية والعاطفية .

– الاعتداد بالنفس و القدرات و التقدير الذاتي .

– الإتمام بالتطور الفكري والنمو المهني . (القريوتي، محمد قاسم ،82:2010)

5-5- **نظرية دينامية(متحركية)الجماعة :**

يعتمد أساس هذه النظرية على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا ، يقوم القيم المشتركة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة. ويستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية والتدريبية وهي كما يأتي :

- بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي إليها الجماعات المختلفة .
- اشتراك المتدربين في تحديد الأهداف و الاتفاق عليها .
- وضع خطوط اتصال – نظام اتصالات- واضحة بين الأعلى و الأدنى وبالعكس، وإتقان مهارات الاتصال بين المدربين و المتدربين .
- إشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة .
- توفير المناخ التنظيمي المناسب القائم على الثقة و التسامح والمودة بين المعلم والمتعلم والمدرب و المتدرب . (الخاطر، فايز ،2010: 95)
- تقبل وجهات النظر المختلفة و التفاعل معها بموضوعية وعلانية .
- العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.

(الظاهر،نعيم إبراهيم،2009: 62)

6 . الاستراتيجيات العامة لتنفيذ البرامج التدريبية : تتنوع استراتيجيات التدريب حسب نوعية المادة المدربة أو نوعية المتدربين وكذلك نوعية الوسائل التدريبية المتوفرة؛ومن هذه الأساليب :

6-1المحاضرات "**lecture** ":والمحاضرة " طريقة للتعليم يعطي بمقتضاها المدرس شرحا شفويا للحقائق أو المبادئ و يكون الطلبة مسؤولين عن اتخاذ مذكرات، كما تضمن عادة مساهمة المبادئ محدودة من الطلبة كالأسئلة أو المناقشة خلال المحاضرة ".

(بدوي، أحمد زكي ، 1980،ص:171) .

وتعتبر هذه الطريقة من الأساليب التقليدية التي تعتمد على تزويد المتدربين بالمعلومات مع السماح بالمناقشات حول موضوعات المحاضرة .(ناجي، السيد ،1999: 378) ، وهي لا تتيح الفرصة للمشاركين في المناقشة بصورة كبيرة .

6-2 دراسة الحالات "Case study" :

هي : " الأسلوب الذي يرتكز فيه اتجاه الدارسين على موقف معين وعلى مشكلاته حيث تقدم للدارسين حالة واقعية يوصف بها الموقف وصفا تفصيليا فيقومون بدراسة الحالة مما يؤدي إلى تنشيط القدرة على التفكير المنطقي و التحليل العميق واتخاذ القرارات "

6-2-2 ميزات استخدام طريقة دراسة الحالة :

- تتيح الفرص للمشاركة وتبادل الخبرات و المعلومات .
- تنمي الحس بقيمة العمل الجماعي في حل المشكلات .
- تساعد على إضفاء جو من الأريحية و الاتصال الفعال .
- تزيد من فرص الاعتماد على النفس .

6-2-3- ما يؤاخذ على هذه الطريقة :

- صعوبة تلبية الحالة الواحدة لجميع رغبات و اهتمامات المجموعة .
- الحاجة إلى وقت في التحضير الإعداد .
- عدم توفير خبراء في تلبية نواحي فنية متخصصة.(**حسين ،محمد حسن ،1995،:73)**

6-3- تمثيل الأدوار" Role- playing" :

أحد أساليب التعليم والتدريب يمثل سلوكا حقيقيا في موقف مصطنع حيث يقوم المشتركين بحرية بتمثيل الأدوار التي تسند إليهم بصورة تلقائية و ينغمسون في أدوارهم حتى يظهروا الموقف كأنه حقيقة ، ويساعد تمثيل الأدوار أفراد الجماعة على التعبير عن مشاعرهم أو اتجاهاتهم أو آرائهم التي يحجمون عن التعبير عنها في المواقف العادية كما يمنحهم خبرات في مواقف معينة و ينمي مهاراتهم في القيام بهذه ". (بدوي، أحمد زكي ،1980،:277)

و يستلزم التدريب باستخدام طريقة تمثيل الدور الإجراءات التالية :

- إعداد ما يسمى بالسيناريو و الذي يجب أن يعد بطريقة مدروسة لإظهار ما يسمى بالحبكة وهي جوهرة الهدف الذي يقوم عليه الدور.
- اختيار المتدربين الذين يرغبون في تمثيل الدور.
- تنفيذ تمثل الدور.
- إعداد ملخص للمناقشة .

وتعتبر المناقشة العمود الفقري لهذه الطريقة وقد يطلب المدرب بشان ذلك ما يلي :

أن يلتقط كل متدرب ملاحظاته على الدور ويعرضها على بقية المتدربين .

قد يطلب من كل كتدرب أن يدون ملاحظاته ثم يوزع المتدربين على مجموعات عمل يناقش فيها ملاحظات المتدربين ثم تعرض للمناقشة العامة.و**من مزايا هذه الطريقة :**

- إضفاء جو من المرح الموجه والهادف .
- شد الانتباه وتكثيف التركيز على مهارات محدودة .
- طريقة فاعلة في تعديل السلوك و التعرف إلى مكامن الخطأ في الأداء .

من عيوبها:

- مستهلكة للوقت .
- صعوبة تمثيل بعض المواقف والممارسات.(**حسنين،محمد حسين** ،1995 :183-186)

6-4 - حلقات أو ندوات المناقشة " work Shop" :

وهي : "وسيلة تعليمية يشترك فيها أفراد ذوي اهتمامات ومشاكل مع أخصائيين للحصول على المعلومات الضرورية و للوصول إلى الحلول عن طريق الدراسة الجماعية و تستلزم غلبا إقامة المشاركين مع بعضهم البعض لعدة أيام " بدوي، أحمد زكي ،1980،ص279)

6-5 المباريات" Games Business :وهي " أسلوب في التدريب يهدف إلى خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد كبير مواقف العمل الطبيعية التي عمل فيها المدير،إذ تقسم جماعات المتدربين إلى مجموعات صغيرة و تقوم كل مجموعة بدراسة المشكلة المعروضة و اتخاذ قرارات بشأنها".(بدوي، أحمد زكي،1980:138)

يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المستويات الإدارية العليا على استخدام وتقديم المعلومات المتوافرة لهم . ويختلف تدريب القادة عن سواهم من حيث المحتوى والأسلوب فمن حيث المحتوى هو لا يقدم في شكل مواد متخصصة بغرض تزويدهم بمهارة ما في أداء عمل بذاته و إنما يطرح في صورة موضوع أو مشكلة واقعية أو مقترحة – تتطلب قدرات عالية من التفكير و التحليل في إيجاد الحلول المناسبة لها ومن حيث الأسلوب لا يتم تدريب هذه الفئة عن طريق المحاضرات وإنما عن طريق ندوات وحلقات علمية .

(عمار، حسين حسن ، 1993: 224)

وتعتبر الطرق : دراسة الحالات، وتمثيل الأدوار والحلقات (الندوات)، والمباريات أفضل الطرق لتدريب القادة ، وهناك طرق تدريب كثيرة جدا يمكن الاستفادة منها ورد ذكرها في الكتب المختصة بالتدريب.

7 . مكونات البرنامج التدريبي : يتكون البرنامج التدريبي بصفة عامة من :

الأهداف المنشودة: وتشمل المعارف و الحقائق و الاتجاهات و المهارات .

المحتوى أو المواد التعليمية : وتشمل المصادر ، الكتب ،الأفلام، الأشخاص

الموارد التعليمية : التقارير، التقارير، الخبرات السابقة، الخرائط، المجسمات .

الأجهزة: الفيديو ، التلفاز ، الحاسوب .

التسهيلات المادية : غرفة الصف ، المكتبة ، المختبر ، الملاعب .

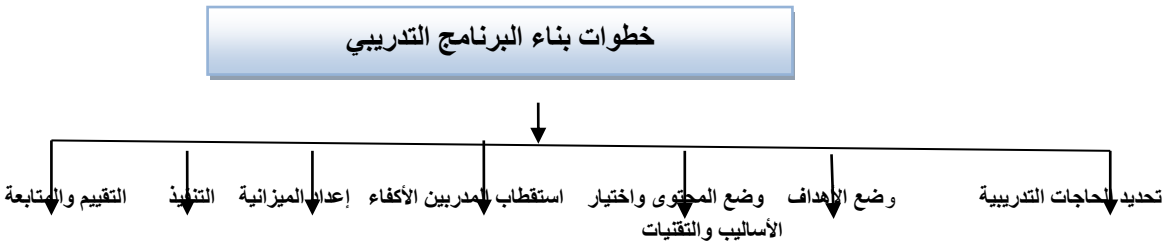
الخبرات التعليمية : شروط تحقيق الأهداف : النقاش ، المحادثة ، كتابة التقارير، البحث

التقييم لقياس الإنتاجيات التي تحققت فعلا أوالتغذية الراجعة.

(درة،عبد الباري ، 1988 : 63- 66)

8 . خطوات بناء برنامج تدريبي : يقصد بالبرنامج التدريبي مجمل خبرات وألوان النشاط التي تخططها المؤسسة وتنفذها في سياق معين خلال فترة زمنية محدودة لتحقيق أهداف منشودة . و تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية :

1. إن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية ولذلك فهي عملية معقدة وتتشابك مع عدد من المتغيرات والقوى و العوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.
2. ونجاح البرنامج التدريبي يعتمد بشكل أساسي على التصميم الدقيق لذلك البرنامج.ويوضح الشكل التالي خطوات بناء برنامج تدريبي:



شكل (02) يوضح خطوات برنامج تدريبي

المصدر : حمادات، محمد حسن محمد ،2006 : 203

وسنتطرق فيما يلي إلى هذه الخطوات بالتفصيل :

1-7 :تحديد الحاجات التدريبية : يعتبر تحديد الحاجات التدريبية الحلقة الأولى في بناء أي برنامج تدريبي لكونه الحلقة الأساسية التي تعتمد عليها بقية المراحل ؛وترتبط بها ارتباطا وثيقا .

1-1-8 تعريف الحاجات التدريبية :ترشد الحاجات التدريبية القائمين على إعداد البرنامج التدريبي إلى أهم الخطوات الأساسية أثناء التنفيذ مهما تنوعت تعريفاتها؛ من أجل تدريب فعال ونقتصر على التعاريف التي تمس متغيرات دراستنا هده ،ومنها :

- مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم ومعارفهم ،ورفع كفاياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم بناء على احتياجات ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين .(برعي، محمد جمال ، 1973 :149)
- الاتجاهات والمعارف والمهارات التي يحتاج إليها العاملون بسبب التغيرات الإنسانية أو التكنولوجية أو التنظيمية لكي يقوموا بالأعمال المناطة بهم بكفاية وفعالية .

(حسنين ،محمد حامد ، 1987 : 37)

- مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد،وسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد.

(الطعاني،حسين أحمد،2002:29) .وقدأوضح كاسيوا (Casio,W) أن الاحتياجات التدريبية هي المجالات التي ترغب المنظمة في أن يشملها التدريب ،لسد العجز في القوى العاملة ،أو رفع أداء العاملين .

(Casio,W.1995)، أما أرمسترونج (Armstrong.M) فيرى أن الاحتياجات تعني الفجوة الحاصلة بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه يمكن سدها عن طريق التدريب الهادف اكتساب المهارات وتنمية الاتجاهات.(Armstrong,M.2006,). **نستخلص من هذه التعاريف ما يلي:**

– تعبر الحاجة إلى التدريب عن نقص أو فرق موجود بين مؤهلات الفرد العامل ومتطلبات العمل .

– تصاغ الحاجة إلى التدريب في هدف أجرائي بعد معرفة الفرق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات العمل .

8-1-2– أهمية تحديد الحاجات التدريبية : يعتبر تحديد الحاجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرنامج التدريبي للأسباب التالية :

- تحديد الحاجات التدريبية عنصر مهم لكل عناصر العملية التدريبية ،وأهمها : عملية تحديد الأهداف التدريبية ، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته ، وتقييم البرنامج التدريبي .
- يساعد تحديد الحاجات التدريبية في التركيز على الأداء المحسن ،وهو الهدف الأساسي من التدريب .
- يوضح تحيد الحاجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة .
- توفير الجهد والوقت والمال . (الحلبي ،حسن ،1982 :73)

8-1-3 - تصنيف الحاجات التدريبية :تختلف الحاجات التدريبية حسب نوع المؤسسة وحجمها ونشاطها وسياستها وتنظيماتها الداخلية وكدا أهدافها ،ومنها :

- **الحاجات التدريبية الخاصة بالتوظيف** : وتشمل احتياجات العاملين الجدد ،من أجل مطابقة مؤهلاتهم مع متطلبات المناصب التي يشغلونها ،ومن أجل هذه المطابقة تنظم المؤسسة بدورات تدريبية ، بهدف تزويد العاملين الجدد بالمعارف اللازمة لأداء العمل أو تغطية لنقص في التكوين الأكاديمي ،وكذا التوافق مع النظام الداخلي للمؤسسة .
- **الحاجات التدريبية بهدف التحويل المهني** : ويشمل هذا النوع من الحاجات العمال القدامى ،والذين سيتم تغيير مناصب عملهم لكي تسمح لهم قدراتهم ومعارفهم بالتوافق مع العمل الجديد ،مثل التدريب من أجل الترقية ؛الذي يتمثل في انتقال العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة ،وتكون مصحوبة بزيادة في المهام والمسؤوليات كترقية الأستاذ إلى مدير ،مما يستدعي برنامج تدريبي لتحقيق التكيف مع المنصب الجديد والتعرف على مهامه ،أو التدريب من أجل تغيير منصب العمل عندما يحدث تغيير في إستراتيجية المؤسسة أو إدخال بعض الوظائف الجديدة والاستغناء عن الأخرى ،وهذا يتطلب تدريب على الوظائف الجديدة .
- **الحاجات التدريبية بهدف تحسين المستوى المهني** :ويهدف هذا النوع من التدريب إلى الرفع من المهارات والمعارف الضرورية لأداء الأعمال بكيفية جيدة ،وتخص العمال القدامى ،وهي تمثل في :
- **الحاجات التدريبية بهدف التوافق مع متطلبات الوظيفة** :وتأتي هذه الحاجة لتغطية أخطاء سوء الاختيار المهني أو إدخال أساليب عمل جديدة تستدعي التدريب عليها .
- **الحاجات التدريبية بهدف التعرف على المنصب** :وهي تخص العمال الجدد بهدف معرفة قنوات الاتصال بالمؤسسة ،وكذا مختلف القوانين الداخلية أو بسبب إدخال تكنولوجيا جديدة أو تصميم أساليب عمل مغايرة .
- **الحاجات التدريبية بهدف التكيف مع تغيرات الوظائف** :وهي تشمل مستويين،هما :

أ-**التخصص** : يستدعي تعقد بعض المهام تخصص بعض العاملين في أدائها ،مما يفرض عليهم متابعة برامج تكوينية قصد الإلمام بحقائق تلك المهام والمسؤوليات .

ب- تعدد المهام : بعض الوظائف تستدعي القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات مما يستوجب التدريب عليها كلها من أجل القيام بها على أكمل وجه.(بوعبدالله، لحسن،2005)

8-1-4 - طرق تحديد الحاجات التدريبية :وتتم عبر ثلاث مستويات ،وهي :

1- تحليل التنظيم : ويقصد به دراسة المنظمة من عدة أوجه مثل دراسة تركيب القوة العاملة ،ومعدلات الكفاءة ،والأساليب ويهدف تحليل التنظيم إلى تشخيص مواطن القوة والضعف،وتحديد المواقع التي تحتاج إلى تدريب،ومن ثمة تصميم البرامج التدريبية المناسبة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية في الأداء.(حمادات، محمد حسن ،2006 :231-232)

ومن خلال التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على الكثير من المشاكل التنظيمية ،فقد يدور هذا التحليل حول مدى غموض أو وضوح الأهداف ،ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ،وكذا مدى تناسب توزيع الأعمال وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ،ومدى تفيض السلطة إلى المرؤوسين ،ومدى وجود خطوط الاتصال بين العمال والمستويات الإدارية الأخرى...(المرسي، جمال الدين محمد ،2003 : 343).وتتجسد عملية تحليل التنظيم فيما يلي :

أ . تحديد وصياغة الأهداف : يعتبر الهدف هو الغاية التي تريد المنظمة أيا كانت الوصول إليها ،ويجب أن تكون إجرائية ومأخوذة من الأهداف الخاصة العمل،واضحة وواقعية وقابلة للتحقيق.

ب . تحليل الخريطة التنظيمية : وتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؛إذ توضح مختلف الوحدات والأقسام بها ،وهي تهدف لمعرفة الوحدات ومسؤولية كل وحدة، وكذا علاقة وتأثير كل وحدة على الأخرى (الطعاني، أحمد حسن ،2002 :34)

ج . تحديد مستوى كفاءة التنظيم : ويتم من خلال تقييم أداء الأفراد للتعرف على مستاهم كما وكيفا، وتكلفة العمليات التدريبية، والأفراد الذين يكشف تقييم أدائهم عن نواحي القصور ،ومدى اتفاقها مع ما تملكه المؤسسة من وسائل وأجهزة.

د . دراسة القوى البشرية : وتتم من خلال تقدير العمال الجدد أو الذين تم نقلهم وترقيتهم لوظائف أخرى ،وكذا تحديد جنسهم (ذكور ،إناث) ومستواهم التعليمي والأقدمية والخبرة

هـ . تحديد التشريعات التنظيمية : وتشمل منظومة القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة ،أو التي تسطرها الهيئة العليا في للتنظيم والتي يجب أن يعرفها كل عامل .

و . تحليل المناخ التنظيمي : وذلك من خلال معرفة مدى تلبيتها لاحتياجات المؤسسة وتحقيقها لرضا عمالها ومدى منافستها للمنظمات الأخرى ،وتم من خلال الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات من خلال أسلوب الأداء وأنماط التعامل وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية ... (دويدار، عبد الفتاح محمد ،2000 : 323).

2-تحليل الوظيفة : ويقصد به تحليل العمليات التي تقوم بها المنظمة والوظائف المختلفة المكونة لهذه العمليات ،وكذلك المواصفات التي يجب توافرها في من يشغلها كالمهارات والقدرات والمؤهلات والخبرات وتطلب الدراسة أيضا إيجاد معايير لقياس الأداء لمعرفة ما إذا كان العمل يتم على الوجه الصحيح ، وينصب تحليل العمل على الوظيفة وواجباتها بصرف النظر عن الشخص الذي يقوم بها ،والهدف من ذلك هو تعريف العاملين بواجبات ومسؤوليات وظائفهم بشكل تفصيلي ؛بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن ثمة تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم من أجل تقرير البرنامج التدريبي المناسب.(حمادات، محمد حسن محمد،2006 :232)،ويتم تحليل الوظيفة بجمع البيانات حول الوظيفة ومكوناتها ،و ذلك من خلال :

- تحديد معايير الأداء الوظيفي المطلوب .
- تحديد المكونات و الواجبات التي تكون الوظيفة .

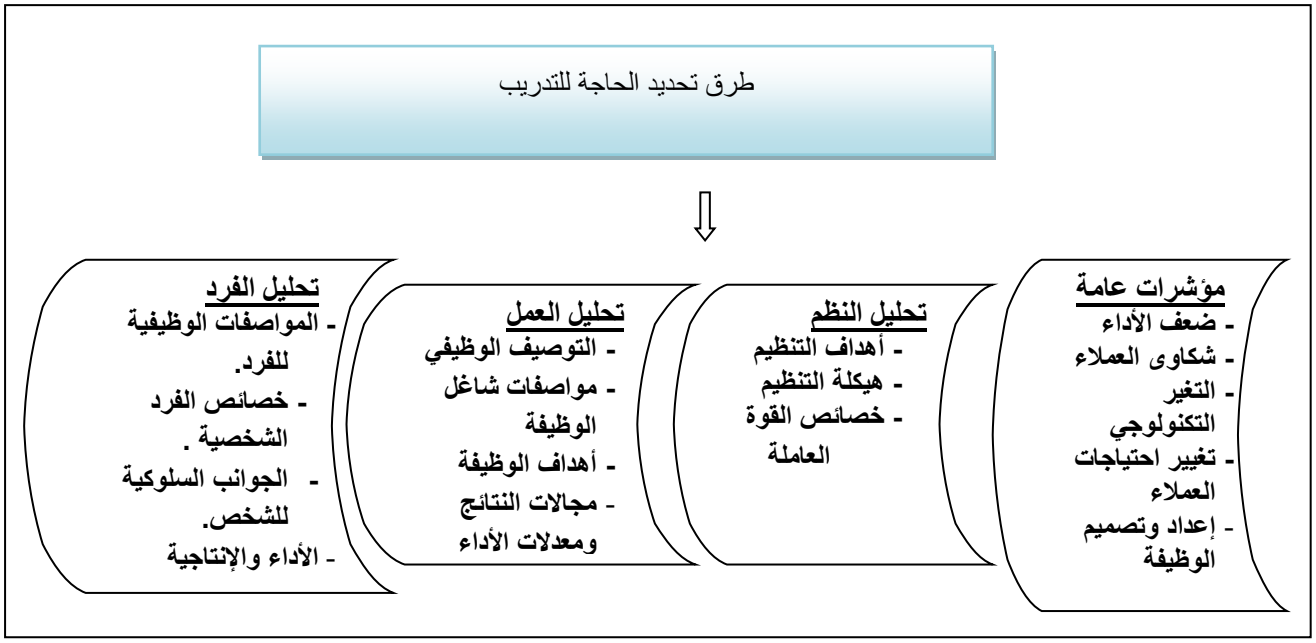
- تحديد الطرق التي بواسطتها يتم انجاز هذه الواجبات لكي يصل العامل إلى المعايير المحددة.ويتم جمع البيانات السابقة ضمن عملية تحليل العمل،من خلال: الاستبيانات ، المقابلات،الملاحظات، دراسة التقارير والسجلات ومفكرات العمل.

(الطعاني، أحمد حسن ،2002 : 35-38)

3- **تحليل الفرد** : يتناول تحليل العاملين حسب المستوى الوظيفي والتخصصي والمؤهلات ومدة الخبرة والعمر والجنس والتدريب السابق ونوع العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء ،ويهدف إلى قياس أداء العاملين وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يراد تعديلها أو تنميتها عن التدريب لتحسين أدائهم في الوظائف الحالية لأداء وظائف جديدة.

(حمادات، محمد حسن محمد ،2006 : 232).وتوجد عدة مؤشرات تبرز حاجة الأفراد للتدريب منها :

- **الاختبارات:**لا توجد امتحانات رسمية في الإطار المهني عادة ، وإنما تدرج هذه الاختبارات ضمن الدروس التدريبية الطويلة وشهادات التدريب والكفاءة ، وتستخدم كذلك في عملية توظيف وترقية الأفراد ، كمثال على هذه الاختبارات جد اختبارات الذكاء والقدرات ، والاختبارات المهارية،والتي يكمن الغرض من ورائها في قياس مدى مطابقة إمكانيات وأداء الأفراد للمعايير المحددة،كما يُستفاد من نتائج هذه الاختبارات في تحديد حاجات تدريبية محددة مما يساعد على تصميم برامج تدور حول علاج هذه الحاجات (مالكولم بيل،1997: 32).
- **تقييم الأداء** : يعتبر تقييم الفرد في وظيفته وسيلة لمعرفة مدى تحقيق الفرد للأعمال المطلوبة منه ، إلى جانب ما يفوره من معلومات إضافية عن سلوكه في العمل ،ويجب قياس الأداء الوظيفي بانتظام وبشكل عادل ومعايير معقولة ،ونجد أن هذا القياس يكون أسها في العمل اليدوي منه في العمل غير اليدوي(المرسي، جمال الدين محمد ،2003 : 344) ويوضح الشكل التالي طرق تحديد الاحتياجات التدريبية إضافة إلى بعض المؤشرات العامة:



شكل (03) طرق تحديد الحاجة التدريبية

المصدر : (حسنين محمد حامد ، 1987 : 54)

8-1-5 . مشكلات تحديد الحاجات التدريبية :تعترض تحديد الحاجات التدريبية بعض المشكلات أهمها :

- عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية أي التركيز على عدد المتدربين وليس نوع ما يعطى لهم
- إسناد عملية التدريب لغير المتخصصين أو غير المهتمين .
- الاستعجال في تنفيذ البرامج التدريبية نفلا يسمح الوقت بتحديد الاحتياجات الفعلية .
- تكاليف البرامج التدريبية (عليان محمد ،1991 : 18).

8-2- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي : تعتبر أهداف التدريب بمثابة ترجمة للاحتياجات التدريبية ، وحتى يمكن أن يكون تقدير الأهداف مفيدا من الناحية العملية ، فانه يجب أن يتضمن ما يلي :

-**السلوك المرغوب :** ما الذي يجب أن يكتسبه الفرد المتدرب بعد إتمام التدريب ؟

- **مستوى الانجاز المطلوب:**ويعني ذلك تحديد الأداء المطلوب ، لكي يوضح أن المتدرب قد اكتسب القدرة أو السلوك أو المهارة المطلوب .
- **الإطار الزمني :** أي تحديد الوقت المطلوب حتى يتحقق الحد الأدنى من مستوى الانجاز . (سعيد ياسين عامر 1998 : 547- 549).

8-2-1-أهمية تحديد أهداف برنامج التدريب :

- يتضمن تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية النوعية المحددة (تحسين ارتباط التدريب بما يحتاجه سوق العمل من قوى عاملة)
- تشكل الأهداف التدريبية الركيزة الأساسية لصياغة عناصر المحتوى التدريبي و مفرداته واختيار الأساليب والوسائل الملائمة لتنفيذ البرنامج التدريبي ، و تخدم كمرجعية معيارية موضوعية لعملية التقييم (أحمد مصطفى ، 2001 : 53)

8-2-2- مستويات أهداف البرنامج التدريبي:تتدرج مستويات التدريب حسب أهميتها ؛وهي:

أولا الغايات : وهي أهداف من المستوى عام جدا ، وهي تلك المبادئ الموجهة للنظام التدريبي برمته **في بلد ما** ، تسطر على مستوى السياسات العملية وتأتي إجابة على السؤال : أي نوع من الإنسان ندرب ؟

ثانيا المرامي : هي أهداف معلنة ومشتقة من الغايات وتأتي إجابة عن السؤال : ماذا نريد من كل نشاط من أنشطة التدريب ؟

ثالثا الأهداف العامة : هي تخصيص للمرامي ، بمعنى تفصيل وتوضيح لها ، وهي تلك الصيغ التي تقدم بها المقترحات المعبرة عن المضامين الرسمية للبرنامج التدريبي ، وما على المدرب إلا أن يستخرج منها الأهداف الخاصة بالمحتوى التدريبي الذي سيقدمه.

رابعا أهداف الخاصة : الهدف الخاص هو عبارة تصف المهارة أو الأداء المتوقع من المتدرب القيام به عند نهاية نشاط تدريبي معين .

8-2-3- طبيعة الأهداف التدريبية (نوعها) :

يساهم تعريف طبيعة الهدف التدريبي في اختيار أساليب و وسائل التدريب الأكثر فعالية، و هناك أربع أنواع هي :

. الأهداف العقلية" *cognitive* ": ويتضمن المعارف و المعلومات المتعلقة بالمفاهيم و المصطلحات و الحقائق و المبادئ التقنية ، و تخدم في تفسير الظواهر و الأداء كالفهم والإدراك و التحليل .

. الأهداف الأدائية أو النفس حركية " *psychomotor*" : ويتضمن استخدام الأدوات والآلات و المعدات و مساعدات العمل و تتعلق بكيفية العمل(how to do؟) .

. الأهداف الاتجاهية " *affective*" : ويتعلق بالجانب الانفعالي (الوجداني) ، وبأخلاق المهنة وآدابها وسلوكاتها .

. العلاقات البينية للأفراد *(interpersonat)*:يتعلق هذا النوع بالجانب الانساني وعلاقات العمل ، ويتضمن حل المشاكل و تنمية روح الفريق ومعنويات العمل . كما يجب أن يكون الهدف التدريبي محددا ورقيقا وقابلا للقياس ، و واقعيا (ملبيا للحاجة) ومحدد الزمن . (أحمد مصطفى 2001 ، :53، 54) .

7-2-4 أهداف برامج التدريب في الإدارة المدرسية : تتنوع أهداف برامج التدريب سواء ما تعلق منها بالفرد أو بالمدرسة ،ومن أبرزها :

<u>أهداف معرفية</u> : وذلك بتزويد المتدرب بالمعرفة اللازمة له حول ظروف عمله والمدرسة التي يعمل فيها ، وذلك من خلال :

- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

- معرفة المستجدات الحديثة.
- معرفة تنظيم المدرسة وسياستها وأهدافها.
- اكتساب معلومات عن نظم وإجراءات العمل بالمنشأة (المدرسة).
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج .
- معلومات عن خطط العمل ومشاكل تنفيذها.(صلاح الدين عبد الباقي،2002 :208)
- **أهداف نفسية** :إن اكتساب المدير القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقته بنفسه ويحقق له نوعا من الاستقرار النفسي والرفع من روحه المعنوية ،كما أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة وجماعة العمل ،مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات ،يؤديان إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية للمدرسة ،كما تساهم تنمية اتجاهات المتدرب تجاه عمله من خلال :
- تنمية الرغبة والدافع نحو العمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية وبأهمية التفوق والتميز في العمل .
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المدرسة والمعلمين .
- تنمية الروح الجماعية في العمل .

أهداف إنتاجية :تنعكس زيادة مهارات المدير الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته (سواء كان ماديا أو معنويا) بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر ،وهذا يتطلب التدريب المنظم حتى يتوافر لدى المدير الحد الأدنى على الأقل للأداء الملائم لهذه الأعمال ،كما أن التدريب على الأداء يؤدي إلى التخفيض من حوادث العمل خاصة الناتجة عن ممارسات الأفراد .

أهداف تنظيمية :إن استقرار التنظيم وثباته يعني قدرة التنظيم في الحفاظ على فاعليته ولا شك أن هذا لن يتحقق إلا من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين وفق

المعلومات والتطورات الجديدة .والمرونة التنظيمية تعني قدرة الفرد على التكيف مع أي تغيير في العمل، وهذا يتطلب توافر أفراد من ذوي المهارات المتعددة، بنقلهم إلى الأعمال التي تحتاج إليهم،فهم أصل استثماري فعال في التنظيم.(حنفي، عبد الغفار،2002: 335،356)

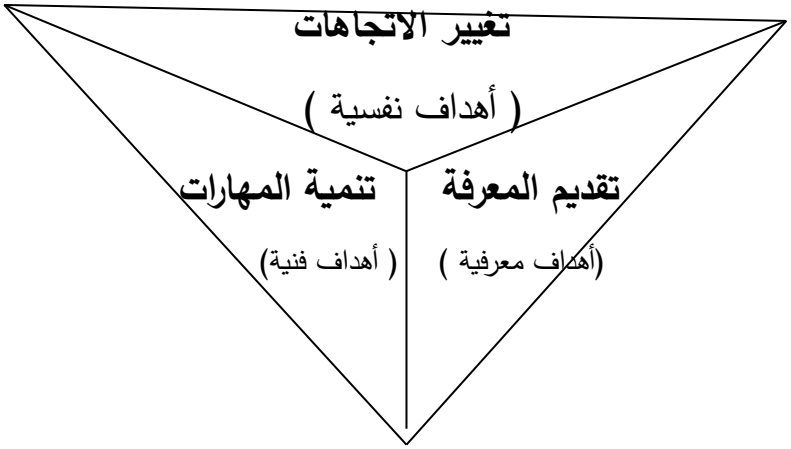
أهداف مهنية (فنية):وتشمل تنمية مهارات وقدرات المدير والتي تظهر من عدة صور أهمها:

- اكتساب مهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على التنظيم والإفادة من الوقت .
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
- القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الملائمة .
- اكتساب المهارات القيادية الضرورية.(صلاح الدين عبد الباقي ،2002 : 208-209)

فالتدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بطريقة تجعلهم يستخدمون أساليب متنوعة في أداء أعمالهم وتشمل هذه التغيرات في سلوك العاملين بصفة عامة الجوانب التالية :

- تغيير المعارف والاتجاهات .
- تغيير المفاهيم والقيم .
- تغيير المهارات والقدرات .(صلاح الدين عبد الباقي ،2002 : 210)

ويوضح الشكل التالي أهداف التدريب



شكل رقم (04) يوضح أهداف التدريب .

المصدر : (ماهر، أحمد ،2001 : 336)

ومما سبق يمكن نوجز أهداف التدريب فيما يلي :

- اكتساب المديرين المعارف المهنية والوظيفية و صقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل(التغيب عن المدرسة).
- توفير احتياجات المدرسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- مساعدة كل معلم على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل فيها.

و فوائد التدريب تشمل الأفراد الذين يتلقون التدريب والمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء. فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

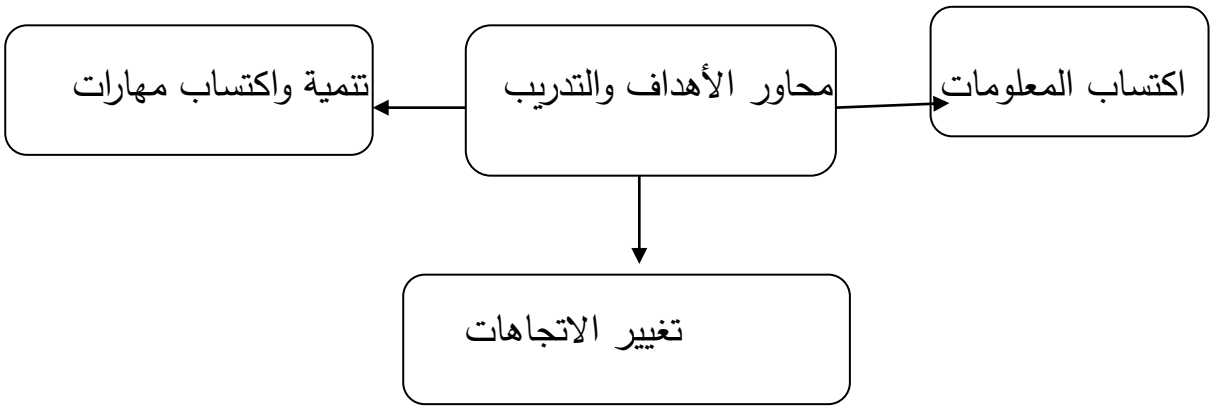
- تحسين الأداء.
- زيادة المقابل المادي.
- زيادة فرص الترقية إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفية أحسن في مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة للمدرسة فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي:

- يؤدي إلى زيادة إنتاجية المدرسة والمخرجات التعليمية من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المدرسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.

- تقليل التكاليف من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمدرسة.
- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة تدريب بالمدرسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

وعموما تصنف أهداف التدريب في ثلاث مجموعات: عادية. لحل المشاكل . ابتكاريه.يمكن تفصيلها في الإدارة المدرسية كما يلي :



شكل (05) يمثل محاور أهداف التدريب

المصدر: حمادات، محمد حسن ،2006 : 223)

كما يمكن إيجاز الأهداف الأساسية التي يسعى التدريب إلى تحقيقها بما يلي :

- زيادة كفاية العاملين وتحسين أدائهم عن طريق إعدادهم لأداء العمل بمهارة ، ودقة .
- صقل معلومات العاملين(مديرين أو معلمين) وتنمية قدراتهم،ومهاراتهم في مجال العمل
- تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المدرسة لتحسين نوعية التعليم ضمن بيئة تربوية تشاركية.
- الإسهام في إحداث التغيرات التي تساعد في حل عدد كبير ومتنوع من المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية المختلفة .

- إكساب الكوادر الفنية والإدارية المهارات العملية والضرورية لتحين أدائهم وتطوير عملهم
- مساعدة العاملين في تطوير مدارسهم وتحسينها من حيث إدارتها والمناخان التي تسودها
- فتح قنوات الاتصال مع المؤسسات التربوية التي تعني بالتدريب واستثمار خبراتها في رفع مستوى أداء العالمين .
- تغير سلوك العملين وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل وتحقيق اكبر قسط من التعاون بين الإدارة والإفراد .
- تحسين أداء الأفراد من خلال تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم نحو ميدان العمل .
- العمل على زيادة قدرة الأفراد الإبداعية في التفكير ليتكيفوا مع متطلبات العمل الجديد.

وبناء على ذلك يتبين أن التدريب لا يقتصر فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيد وانه محاولة لتغيير سلوك واتجاهات الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب مختلفة بعد التدريب ، عند أدائهم لأعمال تختلف عما كانوا يتبعونه من ممارسات إدارية قبل التدريب .

ويستهدف التدريب في المؤسسة المدرسية؛ تحقيق أغراض أساسية متعددة من أهمها :

- إيجاد علاقة ايجابية قوية بين المدرسة والأفراد العاملين فيها .
- تخطيط القوى العاملة وتنمية القوى البشرية مما يسهل تحقيق أهداف التنمية الشاملة عموما والتنمية الإدارية على وجه الخصوص .
- تنمية وتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب الوصول إليه

3-8 : وضع المحتوى واختيار الأساليب والتقنيات : يقصد بالمحتوى التدريبي للبرنامج المعارف و المعلومات والمبادئ و المفاهيم والنظريات ، والقدرات و المهارات الأساسية التي يشكل مجموعها المادة العلمية للبرنامج التي يمكن من خلال التفاعل النشط للمتدرب مع

موضوعاتها المختلفة بأن يكتسب أنماط السلوك المتضمنة في الأهداف التدريبية التي تم تحديدها . (دياب، إسماعيل محمد وآخرون ، 1990 : 542)

والمعرفة و المعلومات هنا يجب أن تكون وظيفية ، أي لها تطبيقاتها في الواقع العملي وهي لا تكون ذات معنى ما لم ترتبط.بمشكلات الواقع العملي وتعمل على علاجها

(Fabre,M.1994 :32) إن اختيار نوع المحتوى الذي يستطيع المتدرب بواسطته الوصول إلى أهداف ، من أصعب أعمال تخطيط البرامج ، ويراعى عادة في اختيار محتوى البرنامج أن يكون منسقا مع ما تم وضعه من أهداف ، و أن يكون متصفا بالمرونة ويسمح بإتاحة الفرصة للمتعلم للمناقشة ، والقيام بالأنشطة التعليمية التي تعمل على دعم عملية التعليم وتؤدي إلى تنمية الكفاءات المتضمنة في البرنامج لدى المتدرب /المدرب،و هناك شروط يجب مراعاتها وهي كالتالي :

- يجب أن يستند المحتوى إلى أهداف معينة، وأنت يحقق تنوع المحتوى نفس الأهداف
- أن يكون تنظيم المادة العلمية في صورة تراكمية تستهدف تغطية كل النواحي المحددة قدر الإمكان.
- أن يكون هناك مجال للاختيار في المادة العلمية والخبرات التعليمية لمن يريد الزيادة أو التعمق في التدريب. كما يراعى التتابع والتكامل في اختيار المادة العلمية والتدريبية. (الطعاني ،أحمد حسن ، 2009 : 76 -78) بتصرف .

8-4-استقطاب المدربين الأكفاء: المدرب هو حلقة الوصل المباشر مع المتدربين وهو الذي يحول الأهداف التدريبية إلى واقع علمي فإذا نجح في مهنته زادت احتمالات نجاح الفعالية التدريبية وإذا اخفق فلا يمكن للعناصر الأخرى أن تفعل شيئا لإنجاح العملية التدريبية فهو عامل مهم مساعد على النجاح .(عبد الفتاح ،نبيل عبد الحافظ 1998:189)

والمدرب الفعال الذي يمكنه قيادة العملية التدريبية بنجاح واقتدار يجب أن يتصف بالصفات التالية :

1-المعرفة الجيدة بالعلوم السلوكية و أساليب التعامل مع البشر بأنماطهم المختلفة .

2-التمتع بروح المثابرة و الحرص على الجودة في الأداء.

3-المعرفة المتميزة بالموضوع الذي يحاضر فيه.

4-القدرة على الإبداع و الابتكار و التطوير.

5-القدرة على التحدث بلباقة و الاستماع والإنصات بايجابية .

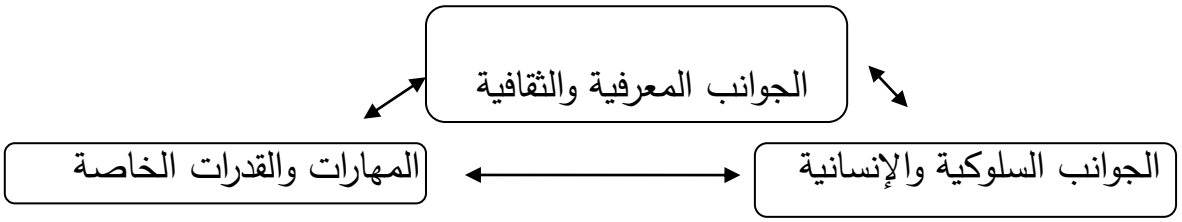
6-التمكن من استخدام المعينات السمعية البصرية .

7- سرعة البديهة و الذكاء.

8-المرونة والقدرة على التصرف .

9-الخبرة في مختلف مجالات التدريب للمستويات الإدارية المختلفة.

ونلخص **الصفات و القدرات التي يجب أن يتمتع بها المدرب الفعال** في المخطط التالي :



شكل (06) يوضح مثلث الصفات المدرب الفعال

المصدر : حمادات ،محمد حسن محمد ، 2006 ص : 236

وأهم خطوات التدريب الفعال هي:

الخطوة 1 :التحدي و الناتج المطلوب .

الخطوة 2 : الطرق الممكنة للعصف الذهني.

الخطوة 3: وضع خطة عمل.

الخطوة 4: وضع مواقيت محددة للتدريب.

الخطوة 5 : وضع معيارا للتقويم .

الخطوة6: سهل الإجراءات.

الخطوة 7: وضع خطة للمتابعة (كوك ،مارشال ،1999 :25)

8-5- :إعداد الميزانية اللازمة للبرنامج التدريبي : لابد أن يقوم مصمم البرنامج التدريبي بإعداد ميزانية تبين الإيرادات والنفقات وقد تكون الإيرادات على شكل رسوم من المشاركين أو منحة أو جزء من موازنة التدريب في المؤسسة ، أما النفقات فتشمل أجور المدرب و النقل و الإقامة و الطباعة و الإعلان .(درة، عبد الباري ،1988: 45) .

أن التركيز على التدريب واختياره كأحسن البدائل المتاحة يقوم على أساس مقدار التكلفة التي يحتاج أليها لتحقيق النتائج المطلوبة وقد ظهرت أهمية التكاليف بصورة واضحة في ضوء المتغيرات الاقتصادية وتمويل التدريب عامل هام لتغطية تكاليفه وفي الجهات الحكومية تقتضي عملية التمويل تخصيص اعتمادات مالية حتى لا تكون قلة المال معوقا لتنفيذ مراحل التدريب وحائلا دون تحقيق أهدافه المرجوة.(البسيوني،عاصم مصطفى،1989 :198-199) لذلك يجب إعداد ميزانية معقولة وكافية و تساوي قيمة الدورة .

8-6- تنفيذ البرنامج التدريبي : تعتبر هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود وفي هذه المرحلة يتضح سلامة وحسن التخطيط و ينعكس فشل هذه المرحلة أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم و المتابعة ،و تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل منها :

1-قدرة المنسق و المدرب

2-نوعية المتدربين.

3-الظروف المادية وغير المادية المحيطة بالبرنامج التدريبي.

4-نوعية البرنامج التدريبي (هل هو في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين) (درة، عبد الباري ،1988: 46)

لقد انتهت مراحل التهيئة و التحضير للبدء ، والأمر كله الآن بيد المدرب ، إذ تقع على كاهله مسؤولية تنفيذ البرامج بكفاءة ، و لتحقق هذا فان عليه :

- إعداد خطط تنفيذ البرنامج التدريبي .
- إعداد سجل تقدم (Progress record) لكل متدرب، ويتضمن هذا السجل العناصر التدريبية ، ومستوى الأداء (المعيار) النهائي المحدد في الأهداف التدريبية .

- إجراء المشاهد (Demonstration) أمام المتدربين ، وتعزيز النقاط الحاكمة في الأداء و السلوكات الإيجابية
- توزيع المتدربين للبدء بتنفيذ التمارين التدريبية بشكل يضمن الاستفادة القصوى من التسهيلات المتوافرة
- متابعة أداء المتدربين وتصويب الأداء الخاطئ، وتطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية، ومتابعة توفير مستلزماتها.
- تقيم أداء المتدربين وتوثيق النتائج في سجل تقدم المدربين.
- متابعة جاهزة المشغل التدريبي وتنفيذ برامج الصيانة الوقائية(Préventive maintenance)
- مساعدة المدرب للمتدربين في التكيف مع بيئة التدريب و متطلبات المهنة من خلال تقديم ومنح كل قدراته الممكنة (مصطفى، أحمد ،2001 : 58 -59) .

8-7- **معايير اختيار طرق تطبيق البرامج التدريبية:**ويتحكم في اختيار الطرق المناسبة للتدريب عددا من المعايير تساهم في نجاح العملية التدريبية ؛ نوجزها فيما يلي :

. نوع المتدربين وخلفياتهم المعرفية والوظيفية وأعمارهم وثقافاتهم الاجتماعية الخاصة.

. عدد المتدربين؛فعندما يكون هؤلاء بين متدرب واحد وخمسة فالطرق الفردية تكون مناسبة.أما إذا كان عدد المتدربين بين 6و 30 فيستخدم المدرب عندئذ مزيجا من الطرق الفردية وطرق المجموعات الصغيرة والكبيرة؛وذلك حسب مرحلة التدريب وحاجات المتدربين وتوفر المواد التدريبية. والمدرب المؤهل يبادر مع اختلاف عدد المتدربين إلى فرز المواقف التعليمية اللازمة لمتدربيه؛ ثم يفاضل بين الطرق المتوفرة على أساس حاجاتهم و خصائصهم الفردية والوقت المقرر للتدريب ، فيختار بذلك مزيجا من الطرق النظرية والعملية أو التحليلية والتخطيطية،التنفيذية و التقييمية ...أو داخل مؤسسة التدريب وخارجها بما يناسب ويقوي في نفس الوقت على بلورة المهارات المطلوبة.

. قدرات أو مهارات المتدربين على تنفيذ التدريب ؛فكلما ارتفعت هذه القدرات كلما أمكن للمتدربين استخدام طرق مختلفة بفاعلية تطبيقية عالية .

. طبيعة أهداف التدريب :هل هي معرفية أو سلوكية حركية أو علاقات إنسانية أو مشكلات تدريبية ؟.

. الوقت المتوفر للتدريب منح حيث طوله أقصره .

. الكفاية النوعية والكمية لمواد ووسائل التدريب وتسهيلات ا لتدريب المتوفرة ،فكلما ارتفعت هذه الكفاية كلما أمكن تنوع الطرق المستخدمة في التدريب .

. الميزانية المتوفرة للتدريب ...هل تتحمل شراء اللازمة أو كراء الأجهزة والمواد اللازمة للتدريب الأمر الذي يساعد على تنوع طرق التدريب ؟

. موعد التدريب من اليوم إذ يمكن استخدام أسلوب المحاضرة والشروح العملية بأول النهار حيث يبدو المتدربين نشطين وقادرين على التركيز والمثابرة ،بينما التطبيقات العملية والمناقشات ولعب الأدوار والزيارات الميدانية قد تستخدم في الفترات المتأخرة من النهار نظرا لتشجيعها على المشاركات النشطة للمتدربين ونظرا لتدني متطلباتها الإدراكية. (العبيدي، محمد جاسم ،2010 : 60 ،86)

وبعد مراجعة الأدب النظري في مجال التدريب يمكن تصنيف طرق التدريب حسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة (معيار الأداء) إلى ستة مجموعات هي :

1. حسب الصيغة التنفيذية لطرق التدريب ؛ وتأخذ ثلاثة استراتيجيات :

. شفوية مثل الأسئلة والمحاضرة ومناقشة المجموعات الصغيرة .

. كتابية مثل: التمارين والمشاريع والتدريب المبرمج والوصفة التدريبية الفردية .

. تطبيقية(عملية)؛مثل: طريقة التمهين،التطبيقات والشروح العملية والتدريب بالوظيفة.

2. طرق التدريب حسب دورها التدريبي : وتكون على ثلاثة استراتيجيات :

. تخطيطية؛مثل : طريقة "دولفاي" والحوادث الطارئة ودراسة الحالة ومحفظة القرارات والمواقف والأنشطة المحاكية.

. تنفيذية تطويرية للمهارات ؛مثل : المحاضرة والتدريب بالوظيفة والتدريب المبرمج والتمهن والشرح العملي والتدريب المصغر.

. تقييميه؛ مثل: لعب الأدوار والتدريب بالأهداف السلوكية والأسئلة والأجوبة والمشاريع والتطبيقات العملية.

3 . طرق التدريب حسب عدد المتدربين؛ وتشمل ثلاثة استراتيجيات هي:

. فردية كالتدريب بمساعدة الحاسوب (الكمبيوتر) والتدريب بالوصفات التدريبية والتدريب المبرمج والتدريب الخاص.

. المجموعات الصغيرة؛ مثل: المجموعات الصغيرة، ومجموعة المناقشة، والتدريب المصغر ولعب الأدوار.

. المجموعات الكبيرة؛ مثل: المحاضرة والشرح المعملي والأسئلة.

4 . طرق التدريب حسب اختصاص مهاراتها التدريبية ، كمهارات المعرفة والميول والعلاقات الإنسانية وحل المشكلات والمهارات الوظيفية ؛ ومن استراتيجياتها :

. طرق تطوير الإدراك والمعرفة التدريبية ؛ مثل المحاضرة والأسئلة والتدريب بمساعدة الكمبيوتر والتدريب المبرمج .

. طرق تطوير الميول والعلاقات الإنسانية ؛مثل: مناقشة المجموعات الصغيرة ولعب الأدوار والتعديل السلوكي وتقليد النماذج ، والزيارات الميدانية .

. طرق حل المشكلات ؛مثل الحوادث الطارئة ودراسة الحالة ومحفظة القرارات والتدريب بالأهداف السلوكية والتدريب المعملي ،وطريقة "دولفاي" والمشاريع .

. طرق تطوير المهارات الوظيفية /الحركية؛مثل التدريب بالوظيفة والتهمن والشرح العملي والتدريب بالآلات المحاكية والتدريب المصغر والتطبيقات العملية .

5- طرق التدريب حسب موقعها من مؤسسة العمل وتأخذ إستراتيجيتين؛هما :

. التدريب داخل المؤسسة؛مثل التدريب بالوظيفة،والثمهن، والتدريب المعملي، والتطبيقات العملية والتدريب المصغر.

. التدريب خارج المؤسسة ؛مثل : الزيارات الميدانية والتدريب بمساعدة الحاسوب

(الكمبيوتر) وطريقة "دولفاي" والمشاريع ودراسة الحالة.(الخاطر،فايز ،2010: 63) و (القريوتي ،محمد قاسم ،1996 :97)

8-8- نماذج تنفيذ البرامج التدريبية : قدم الأدب النظري عدة نماذج مختلفة لمرحل عملية التدريب، مثل النظرة التقليدية التي ترى أن مراحل التدريب تتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية ، ثم وضع أهداف التدريب،تمهيدا لتصميم البرنامج التدريبي، ثم تجري عملية التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي، وتليها عملية تقييم التدريب ككل، على أساس أن التدريب يتكون من عدة مراحل منفصلة . (حرفوش،مدني ،1997 : 87) . و قد أشار كثير من الباحثين إلى أن التدريب عبارة نظام مفتوح تتم فيه التفاعلات بين عملية التدريب الرئيسة (المدخلات والعمليات ، والمخرجات) وبين عناصر البيئة الخارجية والتي تشمل الأنظمة التربوية، والسياسية والقانونية والدينية والإدارية والاقتصادية والأنظمة الحضارية و الاجتماعية، فالمدخلات تشمل : مدخلات بشرية ، مدخلات غير بشرية ، ومعلومات وطرق وأساليب تدريبية ؛ والعمليات تشمل : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ، وعملية التقييم والمتابعة . أما المخرجات فتشمل : النتائج المتعلقة بالأفراد (معلومات ، مهارات ، اتجاهات) والنتائج المتعلقة بالمنظمات والمجتمع .و التدريب جزء لا يتجزأ من عملية الاعتداد من منظور الأداء المتميز لمهام الوظيفة في سياقها الحالي و المستقبلي ، وعلى ذلك كان لابد من الإفادة من تقييم برامج الإعداد ، وتصحيح مساراتها ومنطلقاتها ، والإفادة من التغذية الراجعة ، والعمل على تطوير أساليب جديد للتدريب تفي بغرضها التدريبي إلى أقصى حد ممكن ، وضرورة الابتعاد عن الأساليب الروتينية القديمة والوعي بعناصر التدريب الرئيسة الآتية : التخطيط المحكم ، المدرب الماهر، المتدرب الراغب في التعلم والتدريب ، مع توفر الحوافز والدافعية ، التسهيلات التدريبية الملائمة . وهذا ما دلت عليه مراجعة الادب النظري خاصة لـ:

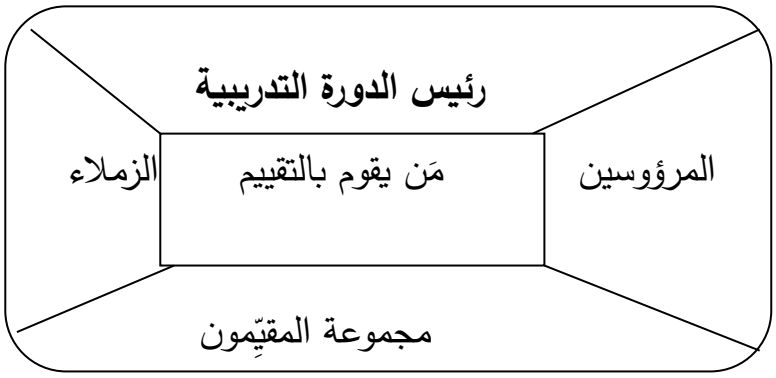
(الخاطر، فايز2010: 59) و(السكارنة ،بلال خلف ،2011 : 217،201)

9- تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته :

يمثل تقويم التدريب إجراء حاسما وضرورة تنشدها كل الإطراف المعنية بمختلف إجراءات التدريب ونتائجه ، لما يحققه من أهداف ، و ما يوفره من معطيات ومؤشرات تعتبر التغذية الراجعة التي تمكن من التقدير ، و بالتالي الحكم الذي ينتج عنه أخذ القرارات التصحيحية المكافئة للنقائض المكتشفة ،والتقويم يتجاوز إجراءات التقييم إلى تحليل أسباب استبعاد نتائج التدريب عن الأهداف المواصفات الموضوعية ضمن التخطيط واقتراح الحلول الملائمة لتصويبها، وتم التعرض لهذا النقطة لرفع اللبس عن مفهوم مصطلحي التقييم اللذين شاع استعمالها في مجال التدريب. فماذا يعني التقييم ؟

يعني تقييم أداء المتدرب مقارنة الأهداف بالنتائج المسطرة مع الإشارة إلى أن الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل ، أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط ، لا يجب تحقق أقل منها. (فلية ،فاروق عبده وآخرون 2005 ص:265)،ومن خلال هذه التقييم يمكن أن نتحقق من أن ما قدم من تدريب يقوم على أسس صحية ويتبع الأساليب والخطط السليمة ونتأكد أن أهداف التدريب قد تحققت،**وأن المتدرب قد وصل والى المستوى المطلوب** من الكفاءات والمهارات.

9-1 المنفذون للتقييم : ويمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية وهذا وفق الشكل التالي :



الشكل رقم (07) : يوضح المنفذين لتقييم التدريب .

المصدر: أحمد ماهر ، 2001 : 290

ويمكن كذلك الاعتماد على : المتدربين ، المتدربون ، خبراء ، محترفين ، المشرفين ، الزملاء ، هذا بالإضافة إلى إمكانية استخدام مجموعة من الأدوات لتجمع البيانات وهي : الاستقصاءات ، الملاحة ، سجلات الأداء ...، وهذا للحصول على معلومات تنفيذ في الوقوف على مدى نجاح التدريب (مرسي ،جمال الدين محمد ، 2003 : 363)

9-2 -الغرض من تقييم برامج التدريب : عديدة ويمكن إيجازها فيما يلي :

- تحديد أوجه القصور في أداء الفر د و احتياجاته إلى التطوير و التنمية .
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية .
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم ، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل . (ماهر، أحمد ،2001 : 289) .
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية .
- تحديد مدى رضا المدربين على محتوى و إدارة البرنامج مثل ملائمة المادة ، التسهيلات المحاضرات ... الخ .
- تحديد العائد و التكلفة المادية لنشاط التدريب ، ودراسة وتحليل الجود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المنظمة (مرسي، جمال الدين محمد ،2003 : 363)

و يتم التقييم وفق عدة مراحل تتمثل في :

- التقييم في مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي .
- التقييم في مرحلة تصميم الفعاليات التدريبية .
- التقييم أثناء تنفذ التدريب .
- التقييم بعد انتهاء التدريب . (السلمي، علي ، 1998 ، 318) .

9-3- خصائص التقييم الجيد : إن التقويم الناجع لا يأتي إلا من خلال من التقييم الجيد و الذي تتلخص أهم مميزاته فيما يلي :

. ألاستمرارية: أن يكون التقييم مستمرا طيلة الفترة التدريبية ، و ملازما لكل مراحلها

. المصداقية *:* يجب أن تتوفر وسائل التقييم و أدائه على المعالم السيكومترية المطلوبة و التي من أبرزها الموضوعية ، الصدق والثبات .

. الشمولية *:* أن يشمل جميع جوانب شخصية المتدرب ، كما يشمل عينة ممثلة المحتوى المقدم خلال دورات التدريب .

. تنوع الأدوات **:** لابد من استعمال أدوات مختلفة للتقييم ، لتحقيق أبر قدر من الشمولية و المصداقية .

. الوظيفية **:** يجب أن يكون التقييم وظيفيا،بمعنى أن يقدم تغذية راجعة لكل أطراف العملية التدريبية في الوقت المناسب(بوعبد الله، لحسن ومقداد ،محمد 1998 :43،42).

9-4- التصميمات المنهجية لتقييم فعالية برامج التدريب *:*هناك تصميمات منهجية عديدة لتقييم فعالية برامج التدريب،ويمكن التفريق بين هذه التصميمات آخذين في الحسبان الاعتبارات التالية :

أولا مجموعات القياس : ونعني بها تلك المجوعات التي ستخضع لعملية التقييم لفعالية التدريب ، ويمكن التركيز أثناء عملية التقييم على مجموعة الدارسين فقط ، أو مقارنة مجموعة الدارسين بمجموعة أخرى لم تتدرب .

ثانيا وقت القياس : ونعني به ذلك الوقت الذي يتم فيه جـمع معلومات وبيانات تنفيذ في تقييم فعالية التدريب ، و يمكن هنا التركيز على جميع هذه البيانات بعد التدريب أو جمعها بعد ونبل التدريب ، وبناء على الاعتبارات السابقة يمكن التوصل إلى أربع تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقييم فعالية التدريب ، ويوضح الشكل التالي هذه التصميمات الأربعة وهي كالآتي :

وقت القياس		بعد التدريب	قبل وبعد التدريب
مجموعات القياس	الدارسين	01	02
	الدارسين مع مجموعة المقارنة	03	04

جدول رقم (08) يوضح التصميمات المنهجية لتقييم فعالية برامج التدريب .

المصدر: (ماهر، أحمد ، 2001 : 364)

مفتاح الجدول :

1- القياس للدارسين بعد التدريب

2-القياس للدارسين قبل بعد التدريب .

3- القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب ، وذلك بعد التدريب .

4- القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب ، وذلك قبل التدريب و بعده.

لو لاحظنا في الشكل أعلاه، لوجدنا بأن التصميم الأكثر فعالية هو التصميم الرابع، حيث يعطي بيانات كاملة عن كل من المجموعة الدراسة والمجموعة المقارنة ، وذلك في زمنين مختلفين أحدهما قبل ولآخر بعد تطبيق برنامج التدريب .

وما يمكن استخلاصه هو ؟أن إجراءات التقييم وأدواته تكسب قوتها في البرنامج التدريبي إذا كانت قادرة على توجيه كل المدرب إلى فهم الأسباب الحقيقية التي تحول دون تمكين المتدرب من الوصول إلى مستوى الأداء المقبول .

ومنه ، فان خطوات تقييم فعالية برامج التدريب هي :

- تحديد طريقة و الفلسفة المنهجية للتقييم ، و تحديد أسلوب جمع البيانات ثم جمعنا و تحليلها وتحليلها ، لتكون أكثر فائدة من خلال استخلاص النتائج التي على أساسها يتم وضع توصيات خاصة بالمستقبل . أما عن قياس نتائج التدريب فإنها تتم وفق أربع مجموعات هي :

- رد فعل المتدربين حول البرنامج : هل تحبون البرنامج ؟ وما هو اعتقادكم حول قيمة بالنسبة لكم ؟
- التعليم : هل تعلموا المهارات و الحقائق التي من المفروض أن يتعلموها ؟
- السلوك : هل تغير السلوك المتدربين بسبب برنامج التدريب ؟ مثلا : هل أصبحوا أكثر تجاوبا مع اعتراضات العملاء ؟
- النتائج : وهي من أهم الأمور ، فما نتائج هذا التدريب ؟ وهل تحققت (هبطت) نسبة شكاوى العملاء ؟ وهل تم الوفاء بمعدل الإنتاج ؟ (جاري، ديسلر،2003:291)

وهكذا فان سوف يحدد مستويات نجاح البرنامج ، فإذا لم تتحقق النقطة الأخيرة و تحققت النقاط الثلاث الأولى ،فان الحكم على البرنامج يكون بعدم النجاح .

10- معوقات بناء وتنفيذ البرامج التدريبية: إن نجاح التدريب لا يكمن في تصميم برنامج تدريبي فحسب ؛ ولا في تنظيم دورة تدريبية فقط . ما لم يؤدي البرنامج التدريبي دوره في تنمية مهارات وسلوكيات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم، فإذا قامت الإدارة بتنظيم أيام دراسية أو ملتقيات نظرية مغطاة ماليا وحُصِرَ دورها في تجديد العلاقات بين المتدربين أ و ساد فيها اللهو والترف على حساب المادة التدريبية كما يحدث في كثير من ملتقياتنا في الجزائر ،بل يجب أن تسعى الإدارة المنظمة للأيام التكوينية إلى الارتقاء بالمتدربين في الجوانب الإدارية والفنية والعلاقات الإنسانية أثناء تسيير المؤسسة المدرسية، وأن يستفيد المديرون مما تعلموه خلال الدورة التدريبية ،ومما توصل إليه الباحثون في هذا المجال من معوقات تعرقل الاستفادة من البرامج التدريبية ؛سواء أثناء التصميم أو أثناء التنفيذ ما يلي :

- غياب السياسات التربوية التي ترشد وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساسا يعتمد عليه الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات أثناء ممارسة العملية الإدارية .
- سوء التخطيط أو انعدامه أحيانا على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها .
- ضعف الروح المعنوية للمديرين بسبب قلة التحفيز

- عدم وضوح الدور . أو تداخل الأدوار التنظيمية أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي بسبب اختلاف نوايا وكفايات المسؤولين أ وعدم تحديد الاختصاصات .
- قد تكون المادة التدريبية (محتوى البرنامج)لا تمس طرائق العمل بصورة مباشرة ،وإنما تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية للمتدربين خاصة في مجال الإدارة (التنظيم ،التسيير ،الإشراف. ..)
- طبيعة الدورة التدريبية ؛فقد يميل المدرب إلى الخلفية النظرية لموضوع التدريب ؛ولا يهتم بتنمية المهارات العملية التي يحتاجها المديرون.
- طريقة اختيار المتدربين حيث يختار المتدربون عادة بالإلزام أو حسب أهواء المدير والمفتش وليس حسب حاجة العمل الفعلية .
- نوع المادة التدريبية المقدمة كثير من المدربين يختارون المادة التدريبية من الشبكة الدولية أومن مواقع الانترنت دون مراعاة بيئة ونوعية المتدربين وحاجاتهم المهنية ، كأن يقدم نفس البرنامج لكل من مدير مدرسة ابتدائية بنفس الآلية لمدير متوسطة أو ثانوية .
- بيئة العمل قد لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه فكثير من المتدربين يجدون صعوبة في تنفيذ ما تدربوا عليه في ميدان عملهم كالتدريب على إدارة الجودة الشاملة في مدرسة تفقد كل آليات وشروط الجودة التربوية؛ سواء كانت فيزيقية أو بيداغوجية ،أو بين ظروف مدرسة ريفية مع مدرسة مدنية . يخضعان مديراهما إلى نفس البرنامج التدريبي... (السكارنة، بلال خلف 2011 : 39 ،79) بتصرف

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل إلى مفهوم التدريب ونظرياته وتطوره التاريخي ثم التطرق إلى خطوات تصميم البرنامج التدريبي بالتفصيل بدءًا من تحديد الاحتياجات ورسم الأهداف و وضع المحتوى التدريبي وطرق تنفيذه، ثم أساليب وتقنيات التقييم والمتابعة للبرامج التدريبية . مركزين على أهميته وأهدافه في الإدارة المدرسية ،ولأن هذه الدراسة بصدد بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارة الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية فإن المعطيات الواردة في هذا الفصل تعد بمثابة القاعدة العلمية والخلفية النظرية التي كان لها الأثر البالغ في توجيه جهود الطالب نحو تصميم البرنامج التدريبي المقترح بالشكل المطلوب،وكيفية تنفيذه وآليات تقويمه من خلال التعرف على وجهات نظر العلماء والمفكرين والمدربين والخبراء ؛ومقارنتها فيما بينها قصد الاستفادة منها أثناء تصميم البرنامج.

وقد تم تصميم البرنامج التدريبي المقترح كآلية تقنية لهذه الخلفية العلمية والمقاربة المنهجية من حيث الانجاز والتطبيق بما يعود بالفائدة على الإدارة المدرسية الجزائرية خاصة والمنظومة التعليمية عامة؛ أثناء تكوين المديرين على مهارة الاتصال الإداري وهي الأكثر نشاطا وفعالية خلال مراحل تسيير الجماعة التربوية داخل وخارج المدرسة خاصة من حيث الإشراف والتنظيم والتسيير . وهو ما سيتم التعرض إليه في الفصل اللاحق .

الفصل الثالث :
مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية

تمهيد

1. تحديد مفاهيم الاتصال.
2. الاتصال من المنظور النفسي السيكولوجي .
3. أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية .
4. مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية .
5. خصائص الاتصال في الإدارة المدرسية .
6. عوامل فعالية الاتصال.
7. استراتيجيات الاتصال في الإدارة المدرسية .
8. التدريب والممارسة على المهارات الاتصالية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد وظيفة الاتصال من أهم الوظائف في الإدارة المدرسية؛ لكونها تتوغل داخل كل الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والإشراف...وغيرها، ويقضي المديرون أغلب أوقاتهم في الاتصال كما أشارت إليه بعض الدراسات؛ سواء كان ذلك الاتصال داخل المدرسة: مع الأساتذة والتلاميذ والعمال المهنيين...، أو خارجها مع الإدارات المحلية (البلدية،الدائرة،المجتمع المحلي)أو مع الإدارات العليا (مديرية التربية،ومديرية الصحة..)

لكن هذه الوظيفة عادة ما تكون فعاليتها منخفضة؛ كونها تؤدى بطريقة روتينية وغير سليمة بما قد يعكر الجو داخل أو خارج المدرسة ويشوش على الطاقم المدرسي (إدارة ومعلمين ،وتلاميذ ...)؛ حيث تنتشر الشائعات والاضطرابات ويُسْوَدُ العمل الإداري الرسمي، ويشيع الفتور والتسيب في العمل المدرسي بما يعود بالسلب على التلاميذ ؛الذين يعتبرون رجال المستقبل، فينشأ أفراد غير متزنين انفعاليا مضطربين إدراكيا متواضعين معرفيا وغير ذالك ؛وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات(بودربالة محمد،2006ومجاهدي الطاهر 2006وغريبان،وهيب مهدي2013...). وبالتالي يعد إعداد وتكوين المديرين على إتقان مهارة الاتصال من أهم الحاجات الملحة التي تحتاجها الإدارة المدرسية عموما؛ والجزائرية على الخصوص من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الطالب في بعض متوسطات مدينة المسيلة، والتي توصلت إلى تصنيف حاجات المديرين التكوينية وعلى رأسها مهارة الاتصال الإداري. والدراسة الميدانية في الماجستير التي توصلت إلى أن سوء الاتصال الإداري وضبابيته أديا إلى عدم رضا الأساتذة على وظيفة التدريس. كل ذلك وغيره دفعت الطالب إلى اقتراح برنامج تدريبي لتكوين المديرين على هذه المهارة وفق نصوص التشريع المدرسي، ومن ثمة تقسيم مهارة الاتصال إلى مهارات جزئية مثل مهارة الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي والاتصال الرمزي والاتصال التكنولوجي.

وهذا ما يتعرض إليه هذا الفصل بالتحليل بدءا من تحديد المصطلحات وأهمية وأهداف وخصائص الاتصال ؛إلى المهارات الاتصالية في الإدارة المدرسية . المشار إليها سابقا .

والفعالية الاتصالية داخل كل مهارة انطلاقا من الأدب النظري في بعديه الغربي والإسلامي وما توصلت إليه الدراسات السابقة من استراتيجيات حديثة للعملية الاتصالية في الإدارة المدرسية ،وتم تكييف الأدب النظري مع التشريعات والقوانين السارية المفعول ؛مع تدوين بعض النماذج المقترحة من وزارة التربية الوطنية .وما يرافقه من تدريبات على مهارات الاتصال الكتابي والشفوي والرمزي والتكنولوجي ؛الذي يعتبر سمة هذا العصر في مختلف الميادين بما في ذلك الإدارة المدرسية الجزائرية .

1. تحديد مفاهيم الاتصال :

1-1-التعريف اللغوي: اشتق الاتصال في اللغة من الفعل:اتصل، يتصل،اتصالا، اتصل الشيء بالشيء: التصق به (علي،بن هانية الحيلاني بن الحاج، 1991: 10).

ويكون هذا الالتصاق بالمعنى أو باللفظ أو بهما معا. **والاتصال لغة كذالك من الصِلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصِلة(مصطفى حجازي،2000 :19)**

والإيصال هو نقل الخبر مع اعتبار المخبر؛ بينما الاتصال فهو نقل الخبر مع اعتبار المخبر والمخبر إليه (طه، عبد الرحمن ، 1994 :50).

وأورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفًا للاتصال بأنه "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية و ذلك للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة".(التو يجري،محمد إبراهيم.والبرعي،محمد،1993: 60)

أما في اللغات الأجنبية فقد اشتق لفظ الاتصال في الفرنسية من اللاتينية الشعبية (communication) بمعنى عام وشائع ، إي انتقال الخبر من وضع فردي إلى وضع اجتماعي وهو ما يفيده فعل (اتصل) الذي يتضمن الأخبار والإبلاغ والتخاطب ويتم بنقل الرسائل والرمز الحامل للدلالات، بواسطة الأصوات أو الإشارات أو الصور أو العلاقات المكتوبة، ويكون في أعلى مراتب وقته على مستوى اللسان(إبراهيم ناصر،1984 :32).

وقد استعمل لفظ الاتصال في اللغة الفرنسية القديمة عام 1361 ومعناه: ربط الشيء.وقد استعمل المصدر (communication) بداية من عام 1564م وتعني أصبح في علاقة مع

فرد أو أكثر ؛ وهذا المعنى نجده في "**Le Nouveau petit Rolert**)نقلا عن (سليماني العربي،2005: 17). وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية: أن كلمة اتصال(**communication**)في صيغة المفرد أو كصفة فإنها تستخدم في الإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى.أما في صيغة الجمع (**communication**) فتشير إلى مؤسسات الاتصال أو إلى وسائله .(عزت، محمد فريد، د.ت، ص 86) .

والملاحظ أن استخدام مصطلح الاتصال بدقته الحالية عرف عند العرب والمسلمين قبل الغرب حيث عجزت اللاتينية القديمة عن ضبط التعريف بدقة كالعربية.

1-2 -التعريف الاصطلاحي:عند تأسيس أي منظمة ووضع هيكلها التنظيمي يتم تحديد نظام الاتصال فيها، الذي يربط بين وحداتها وهذا ينطبق على المؤسسات التربوية من خلال المهام التي يقوم بها مدير المدرسة وسمي بالاتصال الإداري أو المدرسي.هذا وقد اهتم علماء التربية بالاتصال لما له من أهمية كبيرة في تطوير و تحسين العملية الموجودة بين عناصرها، وكذلك العوامل المساعدة مثل الإدارة و العمال و المساعدون ، ويذكر "فرحاتي العربي" أن الاتصال لا يتم إلا في جماعة وهو عملية لها عناصرها وهي عادة : المرسل والمستقبل والرسالة والقناة والشفرة؛ وتقوم على مبادئ منها: التواصل يتضمن كل رموز الذهن والجسم ويتم عبر وسائل الزمان والمكان وتتنوع وسائله كتابية ،إيمائية،سمعية منطوقة، مرئية، شمية، ذوقية ...الخ (فرحاتي، العربي،2009: 104).وقد تم في هذه الدراسة إعادة تجميع هذه المميزات وتصنيفها حسب حاجة الإدارة المدرسية إليها. ونخلص إلى ذكر بعض تعار يف الاتصال في الإدارة المدرسية:

- **تعريف حسين محمد الطوبجي:**"العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لأخر حتى تصبح مشاعة بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف تسعى الى تحقيقه ومجال تعمل فيه وتؤثر فيه".أما"بروكر" فقد فقال بأنه: "عملية نقل المعلومات و الأفكار أو حكمة من شخص لآخر".(نقلاعن سلامة،عبد الحافظ،2007 :16).وتعرف أيضا على أنها:

"نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم".(حتفي، عبد الغفار،2002 :142)

- "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية والغير شفهية وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة".(المومني،واصل جميل حسين،18:2008).
- ويعرفه الطنوبي في ا لإطار الاجتماعي بأنه "ظاهرة اجتماعية تتم غالبًا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيٍ منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية و في اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما و يتم ذلك من خلال عملية اتصالية"(محمد، عمر الطنوبي،2001 :15).

ومن خلال هذه التعريفات تتضح أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمات، و بالأخص مع كب حجمها، وبعدها عن بعضها البعض لكون الاتصال هو عصب العمليات الإدارية و أساسها،و يعتبر من المتطلبات الحتمية لأي تنظيم مهما كان نوعه، ويتضح كذلك إن الاتصالات الإدارية لابد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية نحو الاتجاه الصحيح و تحقيق فعاليتها.

1-3-مفهوم الاتصالات الإدارية:

تعتبر الاتصالات الإدارية بأنها "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات(من أي نوع)من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير".لذلك يعرفها"حنفي"بأنها: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيمين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

(حنفي،عبد الغفار،2002 :142)؛ من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الإدارية يتضح بأنها تعني:

تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من الإدارة إلى المرؤوسين،وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات بهدف اتخاذ قرار معين.

2. الاتصال من المنظور النفسي والاجتماعي:

ينطق هذا المنظور من أن عمليات الاتصال ما هي إلا عمليات نفسية يتفاعل فيها مشاعر وأحاسيس و تستجيب بسلوك ... ويحكم هذا المنظور قاعدة الدافع والدليل والاستجابة – فلا يوجد سلوك بلا دافع – فالمرسل له دوافع والمستقبل له أيضا لاستقبال الرسالة – وبالتالي فان هذا الدافع يجعل المرسل ينتقى أفضل الوسائل لتحقيق الهدف – ويستجيب المستقبل استجابة مناسبة لطبيعة الشحنة الانفعالية التي حققنها الرسالة . وهناك مدرستين في هذا المضمار:

. المدرسة التحليلية ويمثلها "فرويد" وأتباعه: وهو الذي يؤكد أن الاتصال عملية داخلية حتمية لا تخضع للاختيار – حيث أن ديناميكية الاتصال تبدأ برغبة جامحة تخلق حالة من التوتر فيبعث برسالة إلى الجهاز العصبي لإزالة التوتر فيحولها إلى رموز سلوكية لأداء سلوك معين، وقد يعترض الرسالة بعض العقبات تحول دون تحقيقها تتمثل في الضمير أو الذات العليا .. ما يخلق توترا جديدا تعمل كرسالة إلى الذات الإنسانية للتحرك ... فتقوم الذات بإرسال رسالة جديد قد توقف أو تهذب هذا السلوك. والمدرسة السلوكية التي ترى بأن سلوك الإنسان متعلم ومكتسب استجابة لمعطيات البيئة ولكن هذا السلوك تحكمه عوامل ذاتية وبالتالي فإن الاتصال يعلب دورا في تعديل السلوك الاجتماعي، فالسلوك الإنساني ليس عملية أحادية مفردة ولكنه مركب من العمليات ، وعلى هذا يتحدد مفهوم الاتصال سيكولوجيا على انه العملية التي بها يتفاعل المرسلون والمستقبلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة. ويقوم مفهوم الاتصال في هذه الدراسة على تصور شمولي يضع في الاعتبار كل المحددات المتعلقة بالفرد والجماعة. فالنظر للاتصال السلوكي باعتباره ظاهرة اجتماعية نفسية مركبة تتضافر فيها مجموعة من العوامل والمتغيرات. (مكاوي، حسن عماد، وآخرون،2001 : 98)

ومن خلال المفاهيم السابقة نستخلص صورة الاتصال من المنظور المتكامل؛ ويعني:

فن توصيل رسالة من مرسل فردا أو جهازا أو هيئة إلى مستقبل(فرد – جماعة –مجتمع) نتيجة لعوامل نفسية أو عضوية أو اجتماعية أو سياسية أو إعلامية أو اقتصادية أو دينية... الخ .. لتحقيق أهداف الرسالة بكل معانيها المقصودة.

فالاتصال أداة فردية وجماعية لتحقيق أهداف معينة – وتحدد نوع الرسالة النظرية المناسبة التي يمكن إن تنتقل بواسطتها بواسطة عوامل نفسية أو سياسية أو اقتصادية أو سوسيولوجية والقنوات الاتصالية المناسبة لذلك . كما تتحدد المهارات الاتصالية وفق أطر علمية كماهية هذه المهارات في إطارها تتحدد العملية الاتصالية مجموعة ضمن القيم الإنسانية كالصدق والأمانة واحترام الإنسان ، ومجموعة من المعايير التي تحكم تنفيذ عملية الاتصال كمراعاة آداب الكلمة واختيار ميعاد الإرسال وصحة المستقبل أو الظروف المناخية .والرسالة لا يمكن أن تتجاهل كلية الإنسان كوحدة مركبة من جسم ونفس وعقل وخلق وسلوك ومكانة اجتماعية. ويرتبط الاتصال بكافة المهن باعتبار أداة عملية مهاريه تُطَوَع لتناسب كل مهنة على حدة. كما أن الاتصال قابل للتغير والتطور بتغير الإنسان والمجتمع. بل انه يتغير مع كل جديد يطرأ على أدواته وقنواته. وأن المهارات الاتصالية تتفاوت باعتبارها **عمليات** انتقال المعلومات بين أطراف الاتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة أو فعالية الاتصال، وتتمثل معايير الفعالية أو الكفاءة . كما أشرنا إليها . فيما يلي:

- السرعة التي يتحقق الهدف المراد توصيله في أقل زمن ممكن.
- انتقال المعاني: أي انتقال المضمون أو المحتوى في مفاهيم ومدركات أو سلوكيات تتلقى الرسالة بما يحقق الهدف منها.
- مدى تأثير الرسالة على مستقبلها.
- ما هو العائد من الرسالة (المردود) أو الفائدة التي يجنيها المستقبل من المعلومات التي كان هو في حاجة إليها. مما لا شك فيه إن كفاءة العملية الاتصالية يتوقف على مهارات هذه العملية، والمهارة تعنى القدرة الأدائية المتميزة لأداء عمل أو نشاط معين. هذا الأداء تتحكم فيه

العديد من العوامل والمتغيرات ومن أهم هذه العوامل الاستعدادات النظرية واكتساب المعارف العملية وأخيرا التدريب والممارسة.

فالاستعدادات النظرية: والتي تتمثل في بعض الصفات الشخصية والنفسية والاجتماعية والعقلية التي يتسم بها الفرد نتيجة لعوامل نظرية موروثة وغير مكتسبة من الآباء والأجداد جعلت هذا الفرد يقوم بعمل معين وبأسلوب يميزه عن غيره من الآخرين. ومما لا شك فيه أن مهارات الاتصال تعتمد إلى حد كبير على استعداد الفرد للقيام بعملية الاتصال بنجاح. فالمهارة هنا تتوقف على استعداد الشخصي للدخول في علاقات جديدة أو تكوينها من جديد.

(سلوى، عثمان عباس وآخرون ،2005 :86)

فالقدرة على إدراكا الذات إدراكا سليما وتحقيق متطلباتها والموائمة بين الدوافع الفطرية والواقع الخارجي دون أن تكون هناك عقبات أو مشكلات، وبما يتفق مع المعايير الاجتماعية. وأيضا قدرة الإنسان على إيثار الآخرين عن نفسه، أو عدم التمركز حول الذات. يتوقف على استعداد الفرد لذلك، كما أن الصفات الجسمية السوية تساعد الإنسان إلى حد كبير على الدخول في علاقات اتصالية ناجحة ؛بمعنى انه إذا كان الإنسان يتمتع بصفات مظهرية وخال إلى حد ما من بعض النقائص أو بعض العيوب التي تعرقله عن الحركة أو الكلام أو السمع أو الشم. فان هذا الإنسان يكون لديه الاستعداد الفطري إلى الدخول في علاقات اتصالية ناجحة،وأن التكوين النفسي الموروث للفرد له تأثير في العملية الاتصالية؛ فهذا الإنسان يميل إلى الانطواء وآخر إلى الانبساط كما أن حدة الانفعال يحدد مهاراته في العملية الاتصالية.

وتتحكم القدرات العقلية للفرد في مهارات العملية الاتصالية، فالإنسان الذي يتمتع بدراجة عالية من الذكاء قد يكون أكثر مهارة في تكوين العلاقات الاتصالية الايجابية – عكس المتخلف عقليا الذي قد يدخل في علاقات اتصالية سالبة متأثرا بدرجة ذكائه–لأن العمر العقلي والزمني للفرد يحددان إلى حد كبير مهارته في العملية الاتصالية. كما تعتمد المهارة الاتصالية على الذكاء الاجتماعي للفرد وقدراته على التصرف إزاء المواقف الاجتماعية، كما

تتأثر العلاقات الاتصالية بالقدرات الخاصة؛ مثل القدرات التعبيرية واللغوية والموسيقية والرياضية ... الخ .كما أن الرغبة والاستعداد وسلامة جميع الحواس والاتزان الانفعالي، كلها جوانب تساعد في اكتساب المهارة الاتصالية وتدخل الفرد في علاقات اتصالية ناجحة. (سلوى ، عثمان عباس وآخرون ،2005 :87)

3 . أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية:من المفاهيم السابقة نستخلص أن للاتصال أهدافا متعددة مثل تأثير المرسل في المستقبل ونقل رسالته إليه بهدف معين قد يكون اكتساب أو تعديل اتجاهات المستقبل أو تخييرها أو نقل فكرة إليه أو إكسابه خبرات معينة أو مهارات محددة.الهدف الأساسي من الاتصال هو الإقناع،وهذا ما أكده الفيلسوف الإغريقي أرسطو. ولذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال بصورة عامة، كما يراها المرسل القائم بالاتصال كما يلي:

1- **هدف توجيهي:** وهذا النوع من الأهداف يمكن أن تحقق حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها، ولقد اتضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

2-**هدف إقناعي:** الهدف من الاتصال في هذه الحالة التأثر على الأفراد عن طريق النواحي العاطفية والانفعالات،لإقناعهم بوجهة نظر معينة أو برأي أو اتجاه أو فلسفة معينة.

3- **هدف معرفي:** وهذه تقوم أساسا إلى توصيل معلومات وخبرات بين عدد من الأفراد سواء كثر عددهم أو قل.

4- **هدف تعليمي:** عندما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات، أو مهارات ومفاهيم ومعلومات جديدة، وذلك في مجالات الحياة المختلفة، حيث أن هذه الجوانب المختلفة تعود بالفائدة عليه عندما يكون في عمليات اتصال، وتفاعل مع مجموعات أخرى،أو عندما يقوم بعمل أي نوع من الأنواع الأعمال الاجتماعية التي تتطلب وجود مثل هذه المعارف المختلفة التي تلعب دورا فعالا في حياة الفرد والمجتمع.

5- **هدف ترفيهي:** هناك اتصالات تهدف إلى الترويح والترفيه وإدخال السرور إلى النفوس؛ ومن وراء ذلك تبليغ رسالة.(الحريري ، رافدة ، 2010: 31).

6- **هدف اجتماعي:** ويقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم بالبعض الآخر، وهذه العملية في حد ذاتها تؤدى إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وفي الحقيقة نستطيع أن نقول أن الاتصال من الممكن أن يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد، والهدف في وقت واحد،و المرسل أو القائم بالاتصال يقوم بعملية الاتصال بهدف إحداث التأثير أو التغيير.

7- **هدف تنظمي أو إداري:** ويهدف فيه الاتصال تحسين سير العمل الإداري، من خلال عدة أبعاد من أهمها، جمع الأفراد في اتجاه هدف معين، ودعم التفاعل بين العاملين، وتوجهه سلوكهم تجاه الهدف بإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار، واتخاذه بشكل جيد وفعال، مع متابعة التنفيذ على أرض الواقع. وبالتالي تدعيمه أو تعديله أو تغييره إذا لزم الأم، بما يتلاءم مع احتياجات العمل، ويتوافق مع العاملين وظروف العمل بشكل عام. (أماني عبد الفتاح علي32،31:2012)

وبالتالي فالمرسل يهدف إلى التأثير في المستقبل و إعلامه بخبر،أو إقناعه بأفكار ما، أو تعليمه كسعي المسؤول لنقل المعلومات إلى موظفيه ، واجتهاد الموظف لإبراز تفانيه في العمل وكفاءته من أجل الارتقاء في السلم الوظيفي أو إثبات جدارته بالمنصب الذي يعتليه وسعى الخطيب في المسجد إلى التأثير في عامة الناس ونقل مهاراته وقدراته الذاتية .

أما من وجهة نظر المستقبل: وهو من يتلقي رسالة المرسل فيهدف إلى فهم الأفكار ومعرفة الأخبار وتعلم مهارات جديدة وفهم ما يحيط به من أحداث ومشكلات والحصول على معارف تنمي شخصيته لحل مشكلات حياته المهنية أو الاجتماعية.

(محموش،فضيلة،2009 :23).

وتسعى أهداف الاتصالات في الإدارة المدرسية إلى تحقيق ما يلي:

1- نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين.

2-توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى الإدارة العليا لاتخاذ قرارات على ضوئها.

3-نقل آراء وأفكار ووجهات نظر إلى المرؤوسين وردود أفعالهم تجاه التعليمات الصادرة من الإدارة العليا كي يتصرفون بموجبها.(الطريقي ،عبدالله 1993 : 20)

4- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بمهامهم بكفاءة عالية.

5-تعريف العاملين بالتنظيم بما يدور حولهم من أحداثه بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية لدى تأديتهم لأعمالهم .

6-إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل عمل يتم إنجازه في الوقت المحدد له.

7رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.هذا إضافة إلى إعداد النشء الإعداد المتكامل وتزويدهم بالمعارف والعلوم والمهارات والسلوكيات السليمة وإعدادهم الإعداد الجيد ليصحوا أعضاء نافعين في المجتمع. (العجمي، محمد حسنين ،2007: 74).

4. مهارات الاتصال في الإدارة:وهوما تود هذه الدراسة التأكيد عليه في الإدارة المدرسية، فالمهارة لغة من: مهرت؛ أي صرت حاذقا متمكنا (ابن منظور لسان العرب مادة: مهارة)، ويقصد بمهارات الاتصال البشري هي القدرات لدى الفرد أو الأفراد على تحقيق أي لون من ألون التواصل الفعال سواء اللفظي أو الوجداني أو الاجتماعي أو الحركي والإشاري أو المعرفي. (أماني، عبد الفتاح ،2012 :143)

وتشمل المهارات اللغوية المقروءة والمسموعة (اللفظية) ومهارات الاستماع والكتابة والقراءة، كما تشمل الحساسية والمشاركة الوجدانية للمواقف الحياتية. وتعبيرات الوجه والمبادرة والمهارات الاجتماعية والعمليات المعرفية.وللتدريب المستمر على المهارة شروط منها مراعاة

التدرج تحت رعاية المسؤول أو المدرب حتى يتقن الموظف المهارة ويتجنب الأخطاء.والممارسة الجيدة من طرف المدرب.

فالممارسة ضرورية لاكتساب المهارة، والمقصود هنا بالمهارة؛هو تحويل المعرفة إلى سلوك.وهذا التعريف يعني أن المعرفة لا تتحول إلى سلوك قابلة للتطبيق إذا لم يتم التدريب على عملية التحول نفسها بالاتصال، والتوصل المستمر والتكرار الذي يعزز المهارة ويرسخها. فمهارة الاتصال اللفظي وغير اللفظي تحتاج إلى تدريب، ومهارة الكتابة تحتاج إلى تدريب ومهارة قراءة التعليمات والقرارات الإدارية تحتاج إلى تدريب. هذا ما تصبوا إليه هذه الدراسة؛ ولكي يتحقق الهدف من الاتصال يجب التدرب على :

- مهارة التحدث: وهي قدرة المرسل –سواء تعلق الأمر بالموظف أو الرئيس –على توصيل الأفكار بصور بسيطة ومفهومة والابتعاد عن الغموض والتكرار.
- مهارة الكتابة: تساعد الكتابة المرسل على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة واضحة ومفهومة وذلك عن طريق المذكرات والتعليمات المكتوبة
- مهارة الاستماع: تساعد هذه المهارة المرسل على فهم الآخرين والإنصات الجيد. وهي وسيلة فعالة يستوعب فيها المسؤول أفكار الآخرين.
- مهارة القراءة: الهدف القراءة الواعية، هو الوصول إلى فهم المعنى بسرعة، والمرسل الذي يفهم ما هو مكتوب بسرعة يكون أكثر قدرة على التعلم وعلى تطوير باقي مهاراته.
- مهارة التفكير: لابد للمرسل أن يتحكم في هذه المهارة سواء تعلق الأمر بالمسؤول أو الموظف. وهنا لابد من الإشارة إلى الاختلاف في مستويات التفكير لدى المرسل والمستقبل وقدراتهم الاتصالية، بالإضافة إلى طبيعة الموضوع الذي قد يتحكم فيه المرسل على سبيل المثال أكثر من المستقبل والعكس أيضا ممكن.(محموش، فضيلة ،2009: 22،21)

5. خصائص الاتصال في الإدارة المدرسية:تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية عامة: السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة، وتسجيلها على شخص معين، وملائمة شكلها لموضوعها، وبقائها في الذهن، وتأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة. وهذا وستناول بعض هذه العناصر بشيء من الشرح:

1- السرعة(Speed): إن مدى السرعة أو البطء في النقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة. فعند مقارنة التليفون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني. وهناك بعد للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

2- الارتداد(Feedback): تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من ‘مكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح . أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و المذكرات و التقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3- التسجيل (Record): يمكن لبغض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات و المذكرات والتقارير ،وتفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها.

4- الكثافة(Intensity): تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن أن نستخدمها في عرض المعلومات المعقدة مثل: المعلومات غير السارة، أو فيعرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو المخطط أو نتائج المتابعة والرقابة. وبصفة عامة، كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

5- الرسمية(Formalité): إذا كان موضوع الاتصال رسميا **(أي متعارف عليه ومكتوب)**. أمكن استخدام وسائل للاتصال تناسب ذلك. (أماني عبد الفتاح ،2012 :50)

6 . ملخص نظريات الاتصال : تم تلخيص النظريات ومجال الاستفادة منها في الجدول التالي :

جدول رقم (09) يوضح ملخص نظريات الاتصال

النظرية	أهم ما تضـــــــــمـــنته
الموقف الاتصالي	**قسم (Aristo) الموقف الاتصالي إلى خطيب و خطبة وجمهور وعد الخطبة أساس العملية الاتصالية ولم يستخدم أي أدوات أو وسائل اتصالية.**
الوضع الاجتماعي	**بين ابن خلدون أثر التحيز في الرسائل الاتصالية وأكد ضرورة وضع الرسالة في مرآة الوضع الاجتماعي السائد وقسم الاتصال إلى مرسل ورسالة ومستقبل وركز على الأمانة في المرسل والحقيقة في الرسالة والذكاء الاجتماعي في المستقبل.**
المثير والاستجابة في التعلم	**يرى(Skinner) أن العلاقة بين المثير والاستجابة توفر مناخا لعميلتي التعلم والاتصال وعده عملية تربط الأفراد بعضهم ببعض فضلا عن أن الأفعال الاتصالية تعد أمثلة للاستجابات التعبيرية وعليه يكون الاتصال إما استجابة لمثير سابق أو معطيات جديدة تكون بداية لسلسلة جديدة من المثير والاستجابة.**
المعلومات	**تقوم هذه النظرية على أن الاتصال عملية إنسانية يتم فيها معالجة المعلومات ويتم التركيز على قياس كمية المعلومات في الرسائل وتقوم على إمكانية خفض درجة الغموض في معظم المسائل والمشكلات الغامضة من خلال تحويلها إلى سلسلة أسئلة تشكل مقياسا كميا لتحليل عملية الاتصال.**
التوافقية	**ترى هذه النظرية أنه في حال وجود تتوافق بين الأطراف العملية الاتصالية فإنهم يقاومون التغيير وفي حال عدم تتوافر هذا التوافق تجري محاولات لاستعادته ،وتتنبأ بأن الناس يبحثون عن المعلومات التي تأكد اتجاهاتهم أو تعززها أو تقوي مظاهر أخرى في سلوكهم.**
النظام الاجتماعي	**يرى(Parsons) أن الفعل الاجتماعي يتميز بوجود دافع الانجاز بعض الأهداف مثل تحقيق الرضا أو تجنب الحرمان وان الفرد ليس حرا في أفعاله وسلوكياته بل هو مقيد بالثقافة والأعراف والقيم.**
البنائية الوظيفية	**يرى (Metron)أن أفضل طريقة للتعامل مع المجتمع هي النظر إليه على أنه نظام لأجزاء مترابطة،ويميل المجتمع إلى حالة التوازن الديناميكي وإذا حدث أي تتنافر داخلي تنشط قوي معينة لاستعادة التوازن.**
التفاعل الرمزي	**تهتم بعملية التفاعل الرمزي الاجتماعي القائم على الرموز ويرى (Mead) أن الإشارات هي شكل الأفعال الفردية التي بسببها يحدث التكيف بين الأفراد.**
التنافر المعرفي	**يرى (Festinger) أن الإنسان عندما يقع تحت تأثير أفكار متنافرة يتولد داخله توتر والعودة إلى حالة التوازن وهذا التغيير يكون بشكل تعديل في السلوك و الأفكار.**
السلوك الاتصالي	**يرى (Lasswell) أن السلوك الاتصالي يتصف بالإجابة على الأسئلة : من؟ ماذا يقول؟ بأي تأثير؟.... ويرى أن الإجابة على تلك الأسئلة تتمثل عناصر العملية الاتصالية.**
الرأي العام	**ربط (Stevenson) بين الاتصال و الرأي العام و الثقافة واشتراط إلزام المرسل بأيديولوجية مجتمعه وصياغة الرسالة بأسلوب شيق يجعل المستقبل على اتصال مستمر بمصادر معلوماته وإتاحة المجال للمستقبل للدخول في حوار مع المرسل بهدف تكوين رأي عام يعتمد الحقيقة.**
الاجتماعية	**تناول (Esferos)الاتصال بوصفه ظاهرة اجتماعية وأكد أن الاتصال من أقدم الظواهر الاجتماعية ويجب أن تكون دراسته من خلال الظواهر الاجتماعية المتصلة به، ويرى أن المجتمع هو المرسل وهو المستقبل ،والقائم بالاتصال مجرد وسيط مسؤول عن حرية تدفق المعلومات.**

7. عوامل فاعلية الاتصال :إن الاتصال الفعال هو الذي يؤثر في الاتجاهات والأفكار والمشاعر والسلوك، وهناك عوامل عديدة تؤثر على نجاح المكونات أو العناصر الأساسية للاتصال وهذه العوامل هي:

1.7. عوامل فاعلية المصدر :هناك ثلاثة عوامل تساعد المصدر في التأثيرعلى مستمعيه وهي:

- **المصداقية**(Credibility):وتعني المدى الذي يتم فيه رؤية المرسل كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، ونقل الرسائل بأمانة دون تحيز،ولابد للمرسل الذي يتوخى المصداقية أن يكون خبيرا ومدربا وقادرا على استخدام مهارات الاتصال بفاعلية، كالحديث والإنصات والتعبير وانتقاء العبارات والكتابة، إضافة إلى الوضع الاجتماعي.

. الجاذبية (Attractivess): تتحقق الجاذبية عندما يكون المرسل قريبا من المتلقين في النواحي النفسية والاجتماعية و الأيديولوجية، وذلك لتحريمهم من القلق والتوتر والخوف وعدم الأمان، ويحقق لهم اكتساب القبول الاجتماعي والحصول على حوافز إيجابية شخصية.

. السلطة(Authority): يستطيع الشخص الذي هو في مركز السلطة أن يقدم حوافز بنوعيها الإيجابي والسلبي ويهتم بالحصول على الموافقة حول مواضيع الرسائل التي يقوم بإرسالها وأن يتم الدقيق فيها من جانب المستقبل وهكذا نجد أن مصداقية المصدر تؤدي بالمستقبلين إلى التفاعل داخلي مع الأفكار الجديدة، وتحقيق جاذبية المصدر و الشعور بالتوحد،أما السلطة فتقود إلى الموافقة والقبول والإذعان.(الحريري،رافدة،2010 :82،81)

وقد أشارت الدراسات التي راجعها (Alex tan1981) نقلا عن المرجع السابق، بأن فاعلية المصدر تقود إلى نتائج التالية:

1- المصداقية العالية للمصدر تؤدي إلي تغيير فوري لدى المتلقي وبشكل أسرع من المصادر ذات مصداقية المنخفضة.

2- لا تؤثر مصداقية المصدر على تذكر الرسالة،وان كان تقييم الرسالة يتم من قبل ذوي المصداقية المرتفعة بشكل أفضل من ذوي المصداقية المنخفضة.

3- الموافقة على رسائل المصدر منخفض المصداقية لا تزداد بمرور الزمن.

4- تؤثر مصداقية المصدر على الإقناع، ويظهر الاختلاف في التأثير الإقناعي بين المصداقية العالية والمصداقية المنخفضة عندما يكون هناك تدعيما ضعيفا لاستنتاجات الرسالة، أما الرسائل التي تشتمل على حجج قوية، فيمكن أن تكون فعالة بغض النظر عن مصداقية المصدر.

5- المصادر المتحيزة أقل تأثيرا من المصادر غير المتحيزة، ولكنها تكون أكثر فاعلية في تعزيز الآراء،وكذلك إذا كان المصدر جذابا ويمتلك السلطة والنفوذ

6- المصادر الجذابة أقوي تأثيرا من المصادر غير الجذابة، وتتمثل الجاذبية الشخصية في الشكل، والمظهر الخارجي، والجاذبية الجسدية، والألفة، والود .... الخ.

7- القائم بالاتصال يكون أكثر إقناعا عندما يعد المستقبلين بالمكافأة والثواب، أكثر من ذلك الذي يطلق التهديدات بالعقاب. (الحريري،رافدة،2010 : 83)

2.7 عوامل فاعلية الرسالة: هناك خمسة متغيرات أسلوبية ترتبط بمسألة سهولة استيعاب الرسالة وهي:

أ- القابلية للاستماع والقابلية للقراءة: وهذه القابلية تساعد على فهم الرسالة التي ينبغي أن تحتوي على كلمات سهلة الفهم وجمل قصيرة وواضحة.

ب- يجب أن تتضمن الرسالة منفعة للمستقبل.

ت- تجنب التكرار للكلمات من الأمور الواجبة.

ث- التعبير عن الواقع وتحاشي استخدام التجريد.

ج-أن تشمل الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختيارها والتأكد منها فيالواقع.

وتوجد متغيرات أخرى ترتبط بالاستعمالات المستخدمة في الرسائل وهذه المتغيرات هي:

. الاستمالة العاطفة وتحقق من خلال مخاطبة المشاعر و القي و العواطف ، أو تعويض المتلقي إلى جو تسوده السعادة و المرح .

. الاستمالة العقلية ، وهذه تشير أهمية استخدام المنطق و البراهين و الأدلة التجريبية لتأكيد الرسالة و ضمان تأييدها .

. استمالة التخويف ، وهذه تخاطب غريزة الخوف لدى المستقبل .

ومن النتائج المستخلصة من الأبحاث والتي توصل إليها (مكاوي،والسيد،2001)،ما يلي:

1- الرسائل ذات النتائج الواضحة أكثر فاعلية من الرسائل ذات النتائج الضمنية في تغيير آراء المتلقين ، فالمتلقي لا يدرك الهدف من الرسالة إذا لم يكن الهدف واضحا .

2- هناك إمكانية التغيير في الآراء عندما تناقش الرسالة معلومات مفرجة ومتفق عليها عند المرسل و المستقبل .

3- الموضوعات التي تبدأ بها الرسالة هي التي يتم تعليمها بشكل أفضل ، تليها الموضوعات التي تأتي في نهاية الرسالة ، و ما يجيء في وسط الرسالة هو الأقل منزلة في التعلم. ترتبط فاعلية الرسالة بعرضها لموضوع واحد. (مكاوي،حسن عماد وآخرون،2001 :37)

3.7 عوامل فاعلية وسائل الاتصال:هناك العديد من الأمور التي توضح فاعلية وسائل الاتصال وهي :

1- الوسائل الحية المسموعة والمرئية تكون أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات،تليها الوسائل المسموعة (الشفوية) ثم الوسائل المكتوبة.

2- الرسائل المكتوبة أسهل في التعلم من الرسائل المسجلة صوتيا، أو بالصوت والصورة المواد المكتوبة تكون أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات من المواد المسجلة صوتيا أو بالصوت والصورة، وذلك عندما تكون الرسالة سهلة، فأشرطة الفيديو تكون أكثر فاعلية من الوسائل المكتوبة.

3- يتفاعل شكل الاتصال مع درجة مصداقية المصدر في تحديد تغيير اتجاهات المستقبلين.

4.7عوامل فاعلية المتلقي: يرتبط نجاح عملية الاتصال بالدرجة الأولى بمدى معرفة المصدر لنوعية المتلقين للرسالة ، ولذلك بات من الضروري للمصدر أن يعرف خصائص المتلقين من حيث العمر و النوع ، و الوضع الاجتماعي ، و الانتماء الديني ، ودرجة الذكاء والسلوك ، والأداء ،والميول والاتجاهات والخلفية الثقافية و الناحية النفسية و الثقافية ... و ما إلى ذلك .

ولقد أشارت الدراسات التي تناولت جمهور المتلقين إلى بعض المبادئ التي تبرر دور المتلقين المؤثر في فاعلية الرسالة ومنها :

أ- ليس بالضروري أن يتجنب الأفراد المعلومات التي تناقض آرائهم و اتجاهاتهم و سلوكهم ، فهناك خصائص عديدة للرسائل ذات التأثير في المستقبلين ، كأن تحمل الرسالة لهم منفعة خاصة أو حوافز إيجابية معينة .

ب-الإدراك غالبا ما يكون ذاتيا، فكل فرد له اتجاه لتنظيم ظروفه حتى عندما تكون المعلومات الملائمة غير متوفرة، فهو يتصور الأشياء على اعتبارها تحقق له هدفا فوريا أو حاجة ما، أو تدعيم موقف عقلي أو قيمة علمية أو ثقافية.

ت-يمكن تقديم تصورات الرسائل المرغوبة والدقيقة باستخدام الأشياء المألوفة لدى المتلقين،وإقامة روابط إيجابية معهم منذ البدء بالاتصال، واستخدام الرموز التي يمكن فهمها واستيعابها بسرعة.

ث-هناك براهين ودلائل تؤكد أن المتلقين يعير اهتمام للرسائل التدعيمية، أكثر من ميله للرسائل المعارضة لآرائه.

ج- من الممكن أن يقوم مصدر بتعديل الرسالة عند نشوب خلاف بالرأي حولها وذلك للتقليل من حدة الخلافات والصراعات التي تحدث بين المتلقين.

(أماني عبد الفتاح،2012: **51-50**)

8. آليات الاتصال في الإدارة المدرسية:

1.8. الاتصال الكتابي: هو الاتصال الذي يكتب على الورق ويتخذ طابع الرسمية وقد عليه التعليقات والتأشيرات والهوامش ويحفظ بعد تنفيذ للرجوع إليه كوثيقة رسمية تحمل اسم وتوقيع كاتبها، وتاريخ كتابتها، وأسماء الأشخاص المعنية وتعليقاتهم عليها؛ ومن أنواع الاتصالات الكتابية:

1.1.8. التقارير : وهي وسيلة اتصال تهدف إلى نقل المعلومات و البيانات و الإحصائيات لأجل إعطاء الإدارة العليا فكرة شاملة عن عملية سير العمل وتطوره، فمدير المدرسة يقوم

بكتابة تقارير شهرية أو فصيلة حسبما يتطلب عمله كأن يبعث إلى الإدارة العليا لتكون على بينة حول مجريات الأمور و مسار العمل ،ويقوم المدير بإعداد تقاريره التي يفترض أن تتسم بالموضوعية والدقة و الوضوح و عدم الإسهاب ، و تجنب استخدام العبارات البلاغية ، أو الكلمات التي يحتمل أن يكون لها أكثر من تفسير ، و يوضح عادة بتقاريره نقاط القوة التي يأمل تعزيزها و الصعوبات التي يسعى إلى تذليلها و كل ما يخص عملية التعليم بما في ذلك كيفية أداء المعلم ، و مستويات التلاميذ ،و قدراتهم واحتمالاتهم ، ومدى تقدمهم بناء على نتائج تقويمهم ، كذلك مدى ملائمة المنهج المدرسي مع قدراتهم ، و يحتفظ عادة بنسخة من كل تقرير للرجوع إليه وقت الحاجة و لمعرفة ما تم بعد للمتابعة ولتطوير مستوى الأداء لدى المعلم ، و يشترط في التقرير أن يكون مسلسلا و منظما ومدعما بالأرقام و البيانات و الإحصائيات الصحيحة ،كما يشرط فيه أن يكون خاليا من الغموض و الأخطاء مدعما بالتوصيات ، و أن تكون المسميات فيه واضحة غير مبهمة و الابتعاد عن استخدام قيل لي ، وربما ، و أعتقد ، و كثيرا ، و سمعت من بعض الزملاء ، و ما إلى ذلك من ألفاظ بعيدة عن الدقة و الموضوعية ، ومن الضروري أن تكون التقارير بعيدة عن التحيز و أن تراعى فيها الأمانة و الصدق ، كما أنه من الضروري أن تقوم مدير المدرسة بتزويد كل معلم بالتقرير الخاص به والذي يساعده على تحسين مستوى الأداء لديه.

(الحريري،رافدة وآخرون، 2006 :119)

2.1.8. شكل التقرير ومكوناته: يتحدد شكل التقرير بأسلوب الفرد معد التقرير

و بمركز الشخص الذي سيرسل إليه التقرير، و يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي :

- المقدمة:وتحتوي على موضوع التقرير أو المشكلة، والهدف من طرحها.
- الجسم:وهو البناء الأساسي للتقرير والمعلومات المفصلة الواردة فيه
- النهاية:وتشتمل على ملخص التقرير والتوصيات، والمقترحات، والملاحق.

(بن سالم ، عبد الرحمان ، 1993 : 114)

3.1.8الأوامر والتعليمات: توجه الأوامر والتعليمات عادة من المدير إلى المعلمين ولا تحقق الأهداف المرجوة فيها إلا بعد توضح هذه توضيح هذه التعليمات والأوامر، وتفسير أسبابها للمعنيين، حيث إن إشراكهم بالوقوف عليها ومبررات كتابتها تطمئن الفئة المستهدفة وترفع من معنوياتها وتدفعها للشعور بالانتماء و احترام وجودها. ولابد أن تكون الأمور و التعليمات المكتوبة واضحة و مفهوم و غير قابلة لأكثر من تفسير، كما يشرط أن تكون في مضمونها مقدرة لظروف وإمكانات و قدرات الأشخاص الموجهة إليهم

4.1.8الأمر بمهمة (Ordre de mission):هي وثيقة رسمية تصدر عن مسؤول المصلحة أو المدير ، يتم عن طريقها اختيار شخص ، يتم تكليفه بالذهاب إلى خارج مقر العمل ، لتلبية حاجات المصلحة أو أداء مهما أخرى كتمثيل المؤسسة ضمن هيئة رسمية سواء داخل أو خارج الوطن .

5.1.8 المذكرة(Lanote):المذكرة هي وثيقة متداولة داخل المؤسسة ، لذلك قد يعتقد الكثير أنها سهلة التحرير و لا تتطلب احترما صارما لقواعد الكتابة من حيث الشكل و الأسلوب على اعتبار أن المرسل إليه هو موظف من نفس المرفق أو المؤسسة ، و هذا تصور خاطئ . إذ يحق للقارئ سواء كان من داخل الإدارة أو خارجها ، أن يتناول كتابات واضحة ومتناسقة تخلو من الإطالة و الالتواء في الأسلوب .«فوقت الموظف ثمين وسلة مهملاته مليئة ».

كيفية إعداد المذكرة: عند إعداد المذكرة،ينبغي أن يقوم المرسل بإتباع الإجراءات الآتية:

1- تحديد الهدف من المذكرة .
2- تحديد المتلقي أو الملقين و مستواهم الوظيفي .
3- تحديد الأفكار الرئيسية للمذكرة .
4- ذكر اسم المرسل إليه و الموضوع ، في أعلى الصفحة .
5- اختيار الكلمات المناسبة و المتعارف عليها ، و كتابة المذكرة بشكل مختصر
6- عرض الأفكار بشكل متسلسل
7- كتابة المذكرة بأسلوب جميل و مبسط بعيدا عن التعقيد .

8- مراجعة المذكرة للتأكيد من سلامتها من الأخطاء. (عبد الرحمان بن سالم،1993 : 116) . و فيما يلي نموذجا لمذكرة داخلية صادرة من أمين مكتبة المدرسة إلى جميع منتسبي المدرسة :

من: أمين مكتبة المدرسة الرقم : 135ط ب

إلى : جميع منتسبي المدرسة من التاريخ : 2014/05/10

– معلمين و إداريين وتلاميذ –

الموضوع : إعادة الكتب المستعارة و اقتراح إضافات

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، وبعد :

بما أن العام الدراسي قد أوشك على الانتهاء ، و أن إدارة المكتبة بصدد عمل إحصائية وجرد للكتب الموجودة فيها ، لذا نرجو إعادة الكتب المستعارة من المكتبة و تزويدنا بقوائم الكتب و الدوريات التي تقترحون إضافاتها للكتبة في العام الدراسي القادم ، وذلك خلال مدة قصاها عشرة أيام من تاريخه ، حيث أن المدرسة بصدد توسعة و تطوير المكتبة و زيادة المطبوعات المتوفرة فيها بنسبة 30٪ من إجمالي ما هو متوفر حاليا و ذلك لملاحقة التطور الذي تشهده المدرسة بشكل عام ، و نحن إذا نشكركم على حسن تعاونكم المستمر مع المكتبة ، نرجو لكم إ'جازة سعيدة و كل عام و أنتم بخير .

أمين المكتبة

شكل (10) يوضح نموذج مذكر داخلية

المرجع : منشورات المركز الوطني لتكوين مستخدمي التربية

6.1.8 وصل استلام (AccusédeRéception):هذه الوثيقة تستعمل في التأكيد على أن الوثائق المرسلة قد استلمت فعلا من طرف المصلحة أو الجهة المعنية . ودليل ذلك الختم الذي عليه تاريخ الاستلام ورقم الاستلام، أو توقيع المستلم. ونقترح نموذج لوصل استلام كالتالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية
مكتبة الإيداع، التسليم والاستلام
تم استلام: ظرف بريدي من الحجم الكبير:
مكتوب عليه باللغة العربية : .....ويحتوي على :
- 04ملفات، موجهة لمصلحة الموظفين .....
- 02 نسختان من مجلة .....
- .....
- .....
رقم الوثائق على السجل بعد تسجيلها .....
المستلم: .....
التاريخ: 2014/02/02 الختم .....

شكل (11) يوضح نموذج وصل استلام
المرجع: منشورات المركز الوطني لتكوين مستخدمي التربية

2.8 . الاتصال الشفهي: لقد ذكر القرءان الكريم مهارة الاتصال الشفوي في أكثر من موضع؛ وحث على التدريب عليها وحسن توظيفها، مع مراعاة المستقبل للرسالة الشفوية؛مما يدل على أهميتها في التفاعل بين الناس. فقال سبحانه:

﴿قَالَ رَبِ اَشْرَحْ ليَ صدري(25) وَيَسِرُ لي أَمْرِي(26)وَاحْلُلْ عقْدَةً مَنِ لِسَانيِ(27) يَفْقَهُواْ قَوْليَ(28)﴾.(طه:الآيات 25– 28).وقال أيضا:

﴿قَدْ سَمِعَ اُللهُ قَوْلَ التي تجدلك في زوجها وتشتكى إلى الله و الله يسمع تحاوركما إن الله سميع البصير﴾ (المجادلة: الآية 1)، كما قال في سورة طه: ﴿ اِذْهَبا إلى فرعون إنه طغى(43) فقولا له قولا ليّنَا لعله يتذكر أو يخشى(44)﴾ (طه ،الآيات 43–44). كما يؤكد سبحانه على تأثير الكلام اللين في الآخرين بعيدا عن العنف وهي مهارة لا يتقنها إلا

ذوي الألباب، فقال سبحانه:﴿ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجاد لهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين(125)﴾.

(النحل الآية 125)،وهو نوع من الاتصال الشفهي الهادف لتبليغ الرسالة، ومن العوامل التي ساعد على تطوير المهارة الشفوية للاتصال؛ ما يلي:

1- مراعاة المعاني المتعددة للكلمات.

2- مراعاة الكلمات المناسبة للزمن أو الثقافة السائدة في المجتمع.

3- مراعاة نوعية الجمهور المستخدم معه لغة معينة – فاستخدام ألفاظ معينة مع الجنس الخشن تختلف عن ألفاظ أخرى مع الجنس الناعم .

4- مراعاة خبرات وتجارب المستمعين. فتختلف اللغة المستخدمة حسب طبيعة وخبرات وتجارب المستمعين – فعندما أتحدث مع علميين يمكن استخدام ألفاظ مثل الذرة والإلكترون. وعند التحدث مع الأخصائيين الاجتماعيين يمكن استخدام ألفاظ ترتبط بالتكوين المهني أو الطب النفسي والسوسيولوجي ...

5 . مراعاة أن طريقة إلقاء الكلمات والألفاظ تحدد معناها الحقيقي. فمثلا نقول للمعلم أو للطالب المتأخر عن مدرسته (الحمد لله على سلامتك) فهي لا تعنى الموافقة على تأخيره بل فيها نوعا من الإدانة على تأخيره. ومما لاشك فيه إن التروي عند استخدام الألفاظ يساعد الإنسان على تكوين علاقات اتصالية سليمة ..ويتجنب المدير الوقوع في مواقف حرجة أ و أخطأ في علاقته الاتصالية .(سلوى،عثمان عباس وآخرون،2005 : 90،91)

1.2.8. استراتيجيات الاتصال الشفوي في الإدارة المدرسية: و يتوقف نجاح عملية الاتصال الشفوي على مدى ما يتسم به أفراد أسرة المدرسة من قيم و اتجاهات و سلوكيات ايجابية ، و هناك عدة و سائل اتصال شفوية نذكر منها : المناقشات ، المقابلات.

1.1.2.8. المناقشات:وهي من أساليب الاتصال المباشر ، و تساعد على و الوضوح و تهدف إلى إثارة الاهتمامات و التقبل للأفكار المطروحة ، و تعد المناقشات أكثر تأثيرا في الإقناع ، وعن طريق المناقشات يستطيع المحاورون تقدير حجم التعريض للرسالة ، و معرفة الأثر

الذي أحدثته ،ه و تعديل أسلوب النقاش ليتلاءم مع الظروف العلمية و البحثية و الثقافية المحيطة ، و قد تتم المناقشة بحضور أحد المتخصصين في المجال أو بحضور أعضاء مجلس الإدارة أو أعضاء العاملين بالمؤسسة . والمناقشات لا تأخذ الشكل العام الذي تتمتع به المحاضرات، حيث لا يسمح فيها بحضور الجمهور غير المعني بموضوع المناقشة.(البكري، فؤاد عبد المنعم 2005 :149) .

2.2.8. المقابلات: يستخدم العاملون في مجال التربية والتعليم المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل من أشكال الاتصال. ذلك لأنها تتم وجها لوجه وتمنح فرصة الحصول على التغذية الراجعة الفورية، وتحتاج المقابلات إلى وجود مهارة عالية من جانب الشخص الذي يديرها سواء من ناحية الحديث أو الإصغاء، والمقابلات إما أن تكون مقابلات جماعية أو فردية حيث إنها تتوقف على نوع الهدف الذي تتم المقابلة من أجله.

(الحريري، رافدة،2012 :155)

فالمقابلة الجماعية تجرى عادة لإعطاء معلومات لجماعة من الأشخاص المعنيين كمقابلة المدير لمجموعة معلمين لإعطائهم معلومات حول نشاط معين أو تعليمات هامة، أو لشرح بعض المستجدات أو توزيع الأعمال و المهام المسندة إليهم ، أما المقابلة الفردية فهي تتم بين شخص وآخر كمقابلة المدير لأحد المعلمين لمعرفة المشكلات التي يعاني منها أو القدرات التي يتمتع بها أو يقدم الشكوى أو التظلم و غير ذلك من الأمور الشخصية، وقد يقوم مدير المدرسة بعمل المقابلات الشخصية الفردية مع المعلمين لمعرفة رأي كل منهم حول موضوع ما، أو سماع مقترحاتهم و أرائهم أو إجراء مقابلة مع كل معلم جديد للتعرف على شخصيته و ما يتمتع به من خبرات و مهارات وقدرات، و ما يحتاج إليه من تدريب وفي كل الأحوال، و لكي تتم المقابلة بنجاح و تؤدي الغرض الذي عملت من أجله ، يجب على الشخص الذي يقوم بالمقابلة أن يكون مهيئا معدا الإعداد الجيد لما يريد التوصل إليه ، و أن يحدد المكان و الزمان للمقابلة و يحدد الأفراد الذين سيقابلهم وعليه أن يخلق جول مريحا آمنا هادئا، بعيدا عن الإزعاج و المقاطعة ، وأن يستقبل الشخص المراد مقابلته بابتسامة

ودية؛ وترحيب حار و أن يبدأ بأحاديث عامة لامتصاص قلق الطرف الأخر، وعليه أن يتجنب المقاطعة و تكملة العبارات التي قد يقف قليلا عندها الشخص المقابل بسبب الارتباك، كما أن عله أن يستمع بشيء من العاطفة و وبإصغاء شديد و أن يتجنب النظر إلى ساعته مابين الحين و الأخر ، و يكثر الحركة و العبث بالورق و الأدوات ويستوجب على مدير المقابلة تجنب العنف أو الجدال أو التعصب أو المغالطة و عدم الوضوح ، كما أنه يجب عليه الرد أو التساؤل بعد انتهاء المتحدث من حديثه و بطريقة هادئة لطيفة وودية ، و المقابلة الشخصية تكون على أنواع : حرة (مطلقة) أو مقيدة أو حرة – مقيدة ، والمقابلة الحرة هي التي فيها الأسئلة استنباط من ردود معينة أو موافق معنية و يسمح للمفحوص بأن يجيب على الأسئلة بحرية تامة بينما تكون المقابلة المقيدة خاضعة لنمط معين من الأسئلة و مربوطة بأجوبة معينة ومحددة ويفضل في كل الأحوال الجمع بين النوعين يطلق عليه المقابلة الحرة المقيدة، وتلعب المقابلة الشخصية دورا كبيرا في التعرف على الفرد ، و تقييم جوانب شخصيته والحكم على لباقته، و ثقافته،و طموحاته، و نشاطاته، و درجة تفاعله مع الآخرين و ما إلى ذلك من أنماط سلوكية قد تبرز من خلال المقابلة الشخصية لتعطي ولو فكرة عن شخصيته، ولعلنا نضع تعريفا بسيطا للمقابلة الشخصية بالقول أنها مقابلة وجها لوجه مع شخص أو مجموع أشخاص ومن قبل شخص واحد أو مجموعة أشخاص لاستكمال بعض المعلومات الناقصة عن خبرته أو شخصيته أو ثقافته، و تكون المقابلة الشخصية إما محددة أي ضمن أسئلة محددة للحصول على معلومات و مصنفة ، أو مطلقة لا تحددها أسئلة معينة، و ذلك لمعرفة الشخص الذي تجرى معه المقابلة، أو مدى تمكنه من التعبير، وسلامة مخارج الألفاظ لديه، وأساليبه في التخلص من المواقف المحرجة، ومدى مصداقية أقواله وعدم تناقضها، أومإلى ذلك حسبما تمليه الأهداف التي عملت المقابلة من أجل الوصول إليها، أو أن تكون خليطا من النوعين للتعرف على شخصية و ثقافة المفحوص إضافة إلى استكمال البيانات و الحقائق المطلوبة.(الحريري، رافدة ،2012: 157) بتصرف .

ب – خطوات المقابلة الشخصية :لجعل المقابلة فاعلة ووافية بالغرض؛ يجب مراعاة ما يلي :

1- الهدف : وضوح الهدف أمر ضروري، و إلا أصبح أجراء المقابلات الشخصية روتيناً متعارف عليه أسمى غايته مضيعة الوقت .

2- الإعداد :يجب أن يكون الإعداد للمقابلة محكما ، ونوعية الأسئلة التي ستطرح ، و التي تستنبط عادة من خلفية معروفة أو خطة مدروسة وعلى المدير أن يكون ملما بمجريات الأمور واعيا لما يود معرفته و ما يريد الوصول إليه .

3- تحليل النتائج: بعد إنها المقابلة الشخصية على القائد أن يتأكد كيف تم التنفيذ وكيف كانت المواقف؟ العلاقات؟ شخصية المتقدم؟ ... الخ.(محموش،فصيلة ،2009 :113)

بعد هذا العرض لبعض أنواع الاتصالات، علينا أن نؤكد بأن كل إنسان يحتاج إلى تغذية راجعة في تنفيذه لمشروع ما، والمدير الذي ينفذ مشروعه ويحرص على فاعلية إنتاج مؤسسته، لابد من أن يكون آخذا معطيا في الوقت نفسه، فلا يتوقع من المفحوص أن يعطي دون أن يأخذ.

ج – العوامل المؤثر في المقابلات الشخصية:

هناك عوامل تؤثر في نجاح المقابلات وفي طريقة سيرها، وهذه العوامل تركيز على أشياء في أطراف المقابلة أو في بيئة المقابلة؛ وهي:

1- شكل أطراف المقابلة: يؤثر المظهر الخارجي واللياقة الخارجية على عملية تبادل المعاني

2- انتماء أطراف المقابلة: إن انتماء أحد الأطراف إلى جماعات معينة مثل: الجنس أو الدين أو البلد أو المستوى الإداري قد يؤثر في حكم أحد الأطراف على الطرف للآخر في المقابلة.

3- فكرة الشخص عن الطرف الأخر: إن وجود معلومات لدى أحد الأطراف عن الطرف الآخر حول صفاته الشخصية أو اتجاهاته النفسية والقيم والدافع كل هذه الأمور تؤثر على سير المقابلة الشخصية.

4- حركات الجسم: حركات الجسم وإشارات الأيادي، وكل لغات الجسد تؤثر على المعاني المتداولة بين الأطراف.

5- تعبيرات الوجه: تؤثر تعبيرات الوجه ونظرات العيون بشكل كبير على المعاني المتداول أثناء المقابلة.

6- نبرة الصوت: لنبرة الصوت تأثيرا على المعاني المتداولة من حيث ارتفاع الصوت أو هدوئه ودفئه، ومدى ملائمة النبرة مع الموضوع المطروح.

7- اللغة: تؤثر مسألة صياغة العبارات واستخدام اللغة على الفهم والاستيعاب، فمنهم من يستخدم لغة واضحة ومفهومة، وهناك من يستخدم اللهجة العامية أو اللغة الفصحى.

8- قوة ومركز أطراف المقابلة: إن ثقة أحد الأطراف وإيمانه بالموضوع الذي ينقله واقتناعه به يؤثر في طريقة إدارة الحوار وفي الحوار وفي محاولات التأثير على الطرف الآخر.

9- ارتباك أطراف المقابلة: يؤدي الارتباك والتوتر من قبل أحد الطرفين أو كلامهما على إفساد المقابلات.

10- ود أطراف المقابلة: إن عبارات الود والاحترام والمجاملة يمكنها أن تزيل الكثير من القلق والتوتر وتساعد في التوصل إلى التفاهم المشتركة.

11- ترتيب الجلسة ومكان المقابلة: جلوس أطراف المقابلة وجها لوجه في مقابلة يجلس أحدهما خلف أحد المكاتب يطبع المقابلة بالرسمية والامتحان، لذا فإن ترتيب جلوس الأطراف يؤثر على فاعلية المقابلات.

12- الإعلان عن موضوع المقابلة: إن إعلان موضوع المقابلة للطرف الآخر يوضح له الرؤية ويؤثر بشكل إيجابي على نتائج المقابلة.

13- التخطيط المسبق للمقابلة: التخطيط المسبق في كل الأحوال وفي كل الأعمال يقود إلى الانتظام ويوفر الكثير من الوقت ويساهم في تحقيق الهدف.

14- مدى السيطرة على سير وقت المقابلة: يؤدي طول مدى المقابلة إلى فشلها والخروج عن الموضوع المراد. (ماهر،احمد 1998 : 142)

د – شروط المقابلة المدرسية الناجحة بين المدير وولي التلميذ :

عندما يراجع أحد أولياء الأمور مدير المدرسة ليتقدم بشكواه نتيجة قيام أحد المعلمين بمعاملة ولده بشكل غير مقبول، فإن هناك عدة شروط يجب الالتزام بها لإنجاح المقابلة، وهذه الشروط هي:

1– الترحيب وحسن المقابلة وامتصاص الغضب من خلال إبداء الاهتمام.

2– عدم دعوة المعلم الذي تتعلق به الشكوى لحضور تلك المقابلة والاستماع إلى أقواله أمام ولي الأمر. إلا في حالة التمهيد الجيد وخاصة لولي الأمر

3– على المدير أو المسئول أن يحسن التصرف ويعالج المشكلة بلباقة، فلا تخطيء ولى الأمر والمعلم، وقد يتمكن من التعبير بالقول إن المدير وجمع المعلمين والعاملين بالمدرسة يعملون على خدمة العملية التعليمية والتلميذ.

4– توفير مبدأ السرية أو الخصوصية خلال المقابلة.

5– حسن استماع المدير وإنصاته لكل ما يقوله ولي الأمر.

6– مساعدة ولي الأمر على التعبير عن خواطره دون إشعاره بأنه في مستوى ثقافي أو اجتماعي أقل من غيره، وعلى المدير أن يتسم بالتواضع والتعاطف.

7– عدم لجوء المدير إلى تدوين المعلومات التي يدلي بها ولي الأمر، لأن ذلك يقلقه ويبعث في نفسه المخاوف .

8– إنهاء المقابلة بأسلوب لبق لطيف ينم عن الودية و الاهتمام.

(القرعان، أحمد خليل،2005 :68)

3.2.8 . مهارة الاستماع و الإصغاء : يقصد بالإصغاء القائد لموظفيه حتى يتمكن من اكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله ، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير عن نفسه و يساعد الإصغاء على إيجاد جو ملائم في علاقات المدير بالعاملين معه من خلال اهتمامه بمقترحاتهم و مشكلاتهم ووجهات نظرهم ، و قد أضحت نتائج بعض الدراسات التي أجراها الباحث " بولرانكن " تحت إشراف جامعة " أوهايو " الأمريكية بهدف التوصل إلى الأسس

السلمية للإصغاء الفعال، أن الوقت الذي يقضيه القادة في اتصالاتهم الكتابية هو على النحو التالي 10٪ في القراءة، 45٪في الكلام (مقابلات)، ٪30في الإصغاء للآخرين ، و هذا ما يؤكد أهمية الإصغاء كعامل مؤثر في فاعلية الاتصال .توصلت الدراسة إلى أن أهم العادات السيئة في الإصغاء و التي يجب على المدير أن يتجنبها ، إشعار المتحدث بأن مايقوله ليس ذا أهمية، انتقاد طريقة عرضه للموضوع، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، تغيير الحديث فجأة ودون أسباب. (الحريري، رافده2010 :107)

4.2.8. تعلم مهارة الإنصات: الإنصات هو الاستماع الايجابي والواعي لكل ما يقوله " المصدر " "المرسل " لفظا وما لا يقوله باللفظ .. وبالتالي الاستجابة الايجابية .. والإنصات مهارة لاستطيع إن يمارسها كل إنسان – بل تحتاج إلى تدريب وخبرة وممارسة حتى يكتسبها الفرد .. حيث إن الاستماع في حد ذاته فن حيث انه ليس مجرد أصوات تسمعها الأذن و تستجيب لها.. وإنما هي أصوات تحتاج إلى ترجمة إلى معاني ورموز تعبر عنها محتوى الرسالة ثم استجابة مناسبة – وهناك عوامل تساعد على تعلم مهارة الإنصات:

- الاستعداد للاستمتاع دون مقاطعة المرسل .
- الاتزان الانفعالي – أو ضبط الفرد الانفعالات.
- تأجيل الرغبة في الحديث حتى ينتهي المرسل من حديثه (عدم المقاطعة) .
- استخدام أساليب استجابة غير اللفظ مثل الإيماءات و التعبيرات والحركات .. بل وإجادة استخدامها بصورة غير منفعلة – بحيث تساعد المرسل على الاسترسال .
- محاولة تحليل الرسالة و التفكير فيها – ليكون مردود والفعل ايجابيا وليس سلبيا ..
- البعد عن التحفز في الحديث أو استخدام منهج النقد.
- تعويد النفس على التركيز وتجنب التشتت أو اللامبالاة أو عدم الاهتمام عند الاستماع.
- تحديد الأهداف من الاستماع لموضوع معين .
- الإيمان بالقيمة المعرفية القائلة أن الإنسان سيظل جاهلا مدى حياته. فهذا سيجعله مستمعا ايجابيا مهما كان المرسل أو أنواع الرسالة .

-يؤمن الإنسان أن الاستماع قيمه أخلاقية وإنسانية، تعبرعن مستوى ثقافي وحضاري معين

- أن يضع الإنسان نفسه مكان المتكلم؛ فيعيش بأحاسيسه وبالتالي ينصت له إنصاتا ايجابيا.(الزياتي،عز الدين،2008 :173)و(سلوى،عثمان عباس وآخرون،2005 :92)

5.2.8. تعلم مهارة المبادأة في العلاقات وتكوينها :

العلاقة تبدأ عادة بفرد معين – والمبادأة أو المبادرة لا تتوافر لدى جميع الأفراد – فالفرد عادة يستطيع أن يستجيب أو يرد على موقف معين لكن – ليس كل الأفراد لديهم المقدرة أو القدرة على المبادأة في تكوين العلاقة .. ويستطيع الفرد أن يكتسب مهارة المبادأة عن طريق : البدء بالتحية – الابتسامة – الإحساس بمشاعر الآخرين سواء كانت حزنا أو فرحا..هذه الأساليب ستجعل من الفرد مبادئ ليستجيب الآخرين له بالاستجابة المناسبة.

والحقيقة أن المبادأة الايجابية تخلق عملية اتصالية ايجابية .. فكل فعل له رد فعل مساو له في الدرجة – فعلى الرغم أن المبادر استخدام أساليب تلقائية ألا أن الاستجابة كانت أكبر حجما من هذا الأسلوب التقائي .. والمهارة في تكوين العلاقة تقوم على عنصر المبادرة أو المبادأة ونوع هذه المبادرة وحجمها لتبدأ مرحلة الارتباط الرسمي .. حتى يتحقق الهدف لكل من طرفي العلاقة من تكوين العلاقة لتبدأ مرحلة جديدة وهي مرحلة الانفصال الايجابي دون أن تكون هنا معوقات – وهناك عوامل تساعد على تدعيم مهارة العلاقة الاتصالية :

-الصدق والأمانة في تكوين العلاقة والصراحة والوضوح.

-أن يكون هناك هدف محدد تسعى إليه العلاقة الاتصالية .

-محاولة كل طرف تفهم أبعاد الشخصية التي **يتعامل معها أو يسعى إلى تكوين علاقة** معها.

-تقدير مشاعر الشخص الأخر.

-يتقبل الفرد كما يجب أن يكون

-التعامل مع سلبيات الآخرين على إنها أعراض تحتاج إلى تدخل ومساعدة وعلاج.

-التعامل مع آليات الدفاع النفسي والحيل وأساليب المقاومة وتقديرها .

-الحفاظ على المعلومات و الأسرار الخاصة بالآخرين.

-عدم الحجر على رأي أو فكر الآخرين وترك الفرصة لحرية التعبير عنها .

-اختيار الأماكن المناسبة لتكوين العلاقات الاتصالية دون معوقات .

-اختيار التوقيت المناسب في العمليات الاتصالية وتكوين العلاقات .

-تقويم الفرد لذاته من حين لأخر للموقوف على السلبيات التي قد تفوق تكوين العلاقات أو تقلل من قيمتها ..

-مناقشة الطرف الأخر (المستقبل) في آرائه حول تكوين العلاقة ومقترحاته لتدعيمها .

(سلوى ، عثمان عباس وآخرون ،2005 : 93)

3.8 مهارات الاتصال الرمزي : فالإنسان يعبر دائما عن نفسه لفظيا أو غير لفظي – أو يتصل بالآخرين من خلال اتصال لفظي أو غير لفظي – فالاتصال بالكلمات المنطوقة لا يمثل سوى 35٪من حجم الحوار.فالمظهر ونغمة الصورة والوضع والجلسة والهيئة وتغييرات العين والابتسامة – وكيفية التنفس والتحرك –كلها تعبيرات غير اللفظية ذات أهمية حيوية في نجاح العملية الاتصالية، وقد صنف "فرحاتي العربي"نقلا عن سامية القطان صور التواصل الرمزي إلى مجموعتين؛هما: . التواصل غير اللفظي الموجب ويشمل التكلم بالثقة –انحناء الرأس إلى الأسفل بالموافقة–التعبير عن الانفعالات بصراحة –يبقي على تواصل النظرات –يحدث إيماءات بيده– يتحدث بصوت هادئ–يغير أوضاع جسمه – يجلس معتدلا – ينظر إلى الشخص الذي يتحدث معه. ثم التواصل اللفظي السالب؛ ويشمل : نقيض العلامات التي يعبر عنها التواصل غير اللفظي الموجب(**فرحاتي العربي،2009 :64**) .

ويرى بعض الباحثين أن التدريب على صقل هذه المهارات يأخذ الخطوات التالية :

– قيم قدراتك غير اللفظية وانطباعات الآخرين عنها .

– لاحظ اتصالات الآخرين وحاول تحليلها من خلال أساليب اتصالهم غير اللفظية وأثارها على عملية الاتصال.

–درب نفسك على كيفية ممارسة أفضل أساليب الاتصال غير اللفظية مع أسرتك وأصدقائك لتعرف على جوانب القوة و الضعف.

– أدرس بيئة الاتصال لتشكيل الصيغة التي تمارس بها لغتك الصامتة مع تقاليدها وأعرافها (سلوى ، عثمان عباس وآخرون ،2005 : 91)

وأنهى كورتس(ز) إلى أن لغة الإنسان غير اللفظية تحدد إلى حد كبير حكم الآخرين على الفرد وان اختلفت تبعا للسن و الجنس و الثقافة و المكانة و الخبرة و التجارب.

(أماني ،عبد الفتاح ،2012 : 39 38).وحيث أن التبسم هو أحد أنماط الاتصال غير اللفظي ، فإنه قد ورد في سورة النمل قوله تعالى ﴿حتى إذا أتوا على واد النمل قالت نملة يأأيها النمل ادخلوا مساكنكم لا يحطمنكم سليمان وجنوده وهم لا يشعرون (18) فتبسم ضاحكا من قولها وقال رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي، وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين (19)﴾ (النمل ، الآيات 18 ، 19) وهذه مريم ابنة عمران التي اكتفت بالإشارة واستغنت عن الكلام ، فكانت إشارتها رسالة واضحة مفهومة، فقد قال سبحانه وتعالي في هذا الصدد ﴿فأشارت إليه قالوا كيف نكلم من كان في المهد صبيا﴾(مريم،الآية 29) ومن مظاهر الاتصال الرمزي الأكثر شيوعا كما أشارت إليه الدراسات السابقة ؛ ما يلي:

7-1-3- صورة الجسد(لغة الجسم) : إن وضع الجسم وتوجهه يمكن أن يشجع أو يثبط التفاعلات البينشخصية وحركة الجسم القليلة إلى الأمام مع الاتصال البصري تستقبل من قبل المسترشد بإيجابية لأنها توصل له رسالة تتضمن اهتمام المرشد به .يستخدم "إيجان Egan" (1982) المقطع(Solar) ليصف الوضع الجسمي الذي يشير إلى الانتباه و الاهتمام ،وتتضمن المعاني التالية :

وجه العميل	face the : Client Squarely
وضع الجسم	Open : Body posture
الميل إلى الأمام قيلا	Lean : Forward Slight
الاتصال	Contact : Contact
طريقة أو أسلوب	Relaxed : Manner (أماني، عبد الفتاح ،2012: 46)

8-3-2الملاحظة : وسيلة مهمة من وسائل الاتصال ، وهي متابعة حركات الشخصية المتحدث أو المستمع و تحليلها و تفسيرها ، ومن هذه الحركات ، وقفة الجسم ، إشارات اليدين ، تعبيرات الوجه و نظرات العيون ، كذلك ملاحظة السلوكيات المختلفة ، و المظهر العام ، وطريقة تعامل الفرد مع الآخرين ، إضافة إلى ذلك ملاحظة نبرة و سرعة صوت المتحدث و تفسيرها اتصاليا لمعرفة ما إذا كان ساخطا أم فرحا أم مشتكيا أو ظالما أو مظلوما أم كاذبا أم صادقا و غير ذلك من الأمور التي يمكن ملاحظتها و مطابقتها مع مضمون الكلام للتأكد من سلامتها و تفيد الملاحظة معلم الصف بمدى التقدم الذي يحرزه التلاميذ . و المهارات التي اكتسبوها ، و المشكلات و الصعوبات التي يعانون منها . كذلك العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ مما يساعد ه في توطيد تلك العلاقات و تعزيزها ، كما أن الملاحظة تساعد المعلم على تقويم سلوكيات تلاميذه و معرفة احتياجاتهم و قدراتهم و مواهبهم و تطلعاتهم. (الحريري، رافدة وآخرون،2004 :167).

8-3-3- المسافة الشخصية (Personal Distance):و المسافة الشخصية بين المدير والمعلمين تؤثر على الاتصال بينهما، وهناك منطقة ارتياح قصوى يمكن الاحتفاظ بها وهذه المسافة محكومة إلى حد مثل الاتصال البصري بالاعتبارات الثقافية ، وفي الثقافة الأمريكية تبلغ هذه المسافة طول الذراع ، وعندما يقترب شخصان إلى أقل من هذه المسافة يشعر كلامها بعدم الارتياح ، كما أن المسافة عندما تزيد عن هذا المعدل تقلل من قدرة التواصل بينهما ، وأن يعمل على توفير هذه المسافة الشخصية المثلى ،.وقد تضيق المسافة الشخصية بين المرسل و المستقبل حتى تصل إلى حد أن يلمس المرسل مستقبله بأن يربت على كتفيه مثلا، وتشير بعض الدراسات أن اللمس يجعل الفرد يشعر بالرغبة في الانفتاح والمشاركة.(الزياتي ،عزالدين ،2008 : 17) وقد أوضحت " دريسكولDriscoll ، ونيومان Newman ، سيلز Seals" (1988) لمس المرشد لمسترشده ارتباط بكفاءة المرشد ، ولكن المرشدون الذين يبالغون في لمس المسترشدين يكونون مرشدين أقل جدارة ومهارة ، كما أوضح ذلك " سويترsuiter" ، جوديير Goodyear " (1985) ، ومن أطراف ما أوضحته

هذه الدراسة ، التي تمت حول اللمس وقيمته في عملية التواصل ؛أن اللمس إن لم يصبحه شعور أصيل بالتعاطف من جانب المرشد و المسترشد – وبحيث يدرك المسترشد هذا الشعور – يكون ضرره أكثر من نفعه "

(القرعان ، أحمد خليل ،2005 : 68) و (ماهر ،أحمد ،2006: 216)بتصرف

4-3-8- الاتصال البصري(Eye Contact) :أن الاتصال البصري الجيد ليس هو تلك النظرة الجامدة أو التي لا معنى لها ، و لكنها تلك النظرة المحفوظة بالانتباه ، و التي تقول للمسترشد أن المرشد يهتم بك وينصت إليك ، ويتعاطف معك و يحرص على مساعدتك ، والنظرة المتفهمة لا تصدر عن المرشد فقط ، و لكنها تصدر أيضا عن المسترشد نحو المرشد ، تقول أن المسترشد يثق به و يأمل في العملية الإرشادية ويتوقع منها تحقق توافقه ، وقد أثبتت الدراسات أن النظرات المتبادلة تحدث بدرجة أكبر حينما تكون هناك مسافة فيزيقية أكبر بين المرشد و المسترشد ، و حينما تكون الموضوعات المناقشة أقل في طابعها الشخصي أو الحميم ، و حينما لا يحاول المسترشد أن يخفي شيئا ، وحينا تكون الآلفة بين المرشد و المسترشد قد بنيت على أساس وثيق ، و عادة ما يرسل النظر الشخص المستمع أكثر من الشخص المتكلم و الاعتبارات الثقافية تؤثر في الاتصالات البصرية ، فقد تضع بعضها قيودا على هذا الاتصال ، وبعضها لا يحتاج فيه الفرد إلى إذن أو طلب للاتصال البصري ، أي أن الأفراد تعودوا على الاتصال البصري مع الآخرين منذ الصغر.(أماني،عبد الفتاح،2012 :44)

4.8. مهارات الاتصال التكنولوجي و الإلكتروني:

(La communication technologique et électronique)

حرصا على مواكبة العصر و التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم مؤخرا في مجال الاتصال .ووسائله ، تتسابق المؤسسات بكل أشكالها للاستفادة بأقصى الدرجات من هذه التطورات و الاستعمال التكنولوجيات الحديثة للاتصال من أجل تسهيل عملياتها الإدارية و تسريعها لها . فالتكنولوجيا وسيلة التطبيق العلمي في مجالات الحياة المختلفة و التطبيق العملي لنتائج الأبحاث و الدراسات و سلسلة الابتكارات . حيث يمكن تعريف تكنولوجيا الاتصال بأنها تلك

المبتكرات و الاختراعات المتطورة جدا ، التي تمس مجال الاتصال و استخدامها ينتج عنه ما يلي :

- تسهيل عملية معالجة إنتاج و تبادل المعلومة بسرعة و بتدفق أكبر
- إنشاء ذاكرة ضخمة لأنظمة المعالجة .
- إن استعمال التكنولوجيا الحديثة يعمل على تخفيض تكلفة تخزين و إرسال المعلومات.

من نتائجها أيضا ، الدقة في وسائل تسجيل الصور الالكترونية ، تخزينها و طريقة معالجتها . إلى جانب تطور وسائل نقل الصور و الصوت بفضل التقنيات الرقمية دون أن ننسى إمكانية التخاطب بين المرسل و المستقبل ، بالإضافة إلى التدخل الكبير بين وظيفة التلفزيون ، والحاسوب ، الهاتف ، الفاكس عن طريق جهاز متعدد الوسائط (Multimedia). أصبحت الاتصالات التقنية (أو الإلكترونية) مثلما يسميها بعض الدراسيين ، تلعب دورا هانا في تعزيز فعل الاتصال في المؤسسة و الإدارة بشكل عام لنجعه أكثر فعالية حيث توجد أنواع متعددة من الاتصالات و الوسائط لتحقيق التواصل في وقتنا الحالي و التي يمكن اختيار الأنسب منها تبعا لطبيعة العمل ، المناسبة ، المواقف و درجات الرسمية . إذ يفضل عدد كبير من المتصلين استخدام البريد الالكتروني كطريقة أساسية لاتصالهم بالآخرين في ظل الإدارة المعاصرة ، و ذلك راجع لسرعته ، آنيته ، سهولته و سرعة استجابة الإدارة أو المستقبل له . غير أنه يجب التوقف للتفكير بالطريقة الأنسب للتواصل بداية ؛هذه الطريقة التي يمكن من خلالها أن تحقق الأهداف المرجوة من الاتصال التقني المتاح . و ذلك يتطلب مراعاة كيفية استعمال هذه الاتصالات حتى تكون مفهومة شأنها شأن المراسلات الإدارية المكتوبة .

و مما لاشك فيه، أن التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و نظم الاتصال، قد استفادت منه المؤسسات لتطور اتصالها الداخلي و الخارجي . كما أن هذا التطور أدى إلى ميلاد وسائل اتصالية حديثة هي بمثابة دعائم قوية للاتصالات الإدارية المؤسساتية. و يتضح هذا من خلال استخدام عدد كبير من المؤسسات الافتراضية للتجارة

الالكترونية في الإدارات المعاصرة يتلقون التعليمات و القرارات عن طريق بريد الشبكة الداخلية (الانترانت) و البريد الالكتروني. و أصبح من الواضح أن المستقبل هو للاتصالات للالكترونية خصوصا في ظل تطبيق عدد كبير من دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية بشكل واسع ، وهو الأمر ذاته التي تسعى لتحقيقه الدول العربية و الإسلامية . (كفافي، علاء الدين2003 : 184)

لذلك يتوجب على المؤسسات إعطاء الأهمية اللازمة لهذا النوع من الاتصالات عن طريق تأهيل و تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة تماشيا و التطور التقني الحاصل . لأن الواقع يؤكد أن مستقبل المؤسسات مرتبط إلى حد كبير بمدى التحكم في آليات و قواعد الاتصال التقني.إذ يحدث في كثير من الأحيان، أن يرسل المسؤوليتين أو الموظفون رسائل عن طريق البريد العادي و بتوقيعهم الخاص. و في أحيان أخرى يضطرون إلى الاستعانة بالاتصالات الالكترونية عن طريق استخدام البريد الالكتروني أو الفاكس، و لكن دون أن يتمكنوا من معرفة مصير الرسالة – هل هي وصلت فعلا أم لا – لأن التكنولوجيا تخفق في بعض الأحيان؛ وفي ظروف خاصة و طارئة قد تحدث ، وعلى المدير أن يتساءل :

. أي وسيلة اتصال تتلاءم مع هذه القضية ،أو الموضوع المراد إرساله ؟

. وهل يستحسن كتابة رسالة إلكترونية في هذه الحالة؟ أم الاكتفاء بإجراء اتصال هاتفي لطلب معلومات ما؟ أم تحرير رسائل و إرسالها عبر الفاكس ؟...الخ.و سنتعرض إلى بعض مهارات الاتصال التكنولوجي .

1.4.8. مهارة الاتصال الهاتفي(La communication téléphonique):

الهاتف جهاز إرسال و استقبال للكلام عن طريق التيار الكهربائي ، و مخترعه هو العالم الكسندر "غراهام بال" عام 1848 م . و هو موصول بأسلاك مع مقسم رئيسي يربط بين عدد من المشتركين . و يتم برمجة الخطوط الهاتفية بأرقام تميز المشتركين عن بعضهم و تمكنهم من الاتصال فيما بينهم من خلال توليد نغمة الاتصال التي يسمعها كل مشترك عند رفعه سماعة الهاتف .يعمل هذا الجهاز كأداة هامة في الاتصال الداخلي للمؤسسة بين الإدارة العليا

و الإدارة الوسطى و الموظفين على اختلاف مستواهم و مسؤولياتهم . حيث أصبح الأداة الأسرع و الأكثر استعمالا لإرسال المعلومات ، التعليمات و الأوامر بين أفراد المؤسسة .

وبوصف الاتصال الإداري بالاتصال الحساس، يتعين على القائم بالاتصال(المسؤول أو الموظف) أن يدرك تماما ما يجب قوله و إرساله . كما أن يستغل الفرصة جيدا لقول ما يجب قوله بثقة و بدون تردد .فالاتصال الإداري– الهاتفي – و على عكس الاتصال الكتابي ، لا يجد القائم بالاتصال الوقت الكافي لمرجعة ما يقوله عبر الهاتف . و لذلك يجب مراعاة عدة مسائل لتكون الاتصالات فعالة وذات مردودية . فحتى لو لم يتحصل على المعلومات التي يريدها من خلال المكالمة الهاتفية ، يكون قد ترك انطباعا جيدا لدى المستقبل في الجهة الثانية من الخط . من كما أن هذا سيعزز مكانته لدى المستقبل . فربما سيقوم بإجابته مستقبلا في مساءل قد يحتاج إليها أو قد تربطه معاملات أخرى في وقت لاحق.(محموش،فضيلة 2009 : 262،263)

أما بالنسبة للشخص الذي يبحث عن وظيفة ، عليه أن يدرك أنه قد يتم الاتصال به دون سابق إنذار ، و ذلك في أي وقت ، أو قد تتحول المكالمة الهاتفية لمراجعة سيرته الذاتية إلى المقابلة عبر الهاتف . وهذه الحالة سيصبح هدفه هو الحصول على دعوة لمقابلة شخصية وجها لوجه . ولكي يستفد القائم بالاتصال من المكالمات الهاتفية بشكل فعال «خصوصا أن سعر المكالمات باهض» ، يجب أن يحرص على إتباع التعليمات الآتية :

- تحرير مسودة عامة محددة يبحث لها عن إجابات و مسودة عامة محددة تتضمن إجابات عن الأسئلة التي قد تطرح .
- التركيز على المهارات ، والخبرات و الانجازات .
- التدريب على الإجابات للشعور بالارتياح ، و استدلال هذه المسودة ببطاقات ملاحظات عليها النقاط الرئيسية مع الاحتفاظ بها بجانب الهاتف .

- التحية عند فتح الخط و الاعتذار عن الإزعاج مسبقا قبل بداية الحديث شيء لابد منه ، و المجاملة أحيانا مطلوبة (قد يحدث أن تصادف شخصا سيئ المزاج) حتى إذا كان من واجب الجهة المستقبلة الرد على طلبك .

مثلا : صباح الخير / سلام عليكم ، كيف الحال ، أعتذر سيدي أو سيدتي إذا كنت قد أزعجتكم ، فقط أريد أن أستفسر حول ... أو أطلب منكم إرسال ، أو إفادتي بـ...، وحين ينتهي المتلقي إفادته ، لا تنسى أن تشكره فيقول مثلا : شكرا ، هذا لطف منك ، شكرا على تعاونك ...

- الاستعداد للمكالمة و تفادي البحث عن المعلومات في آخرلحظة
- تخصيص دفتر لتدوين الملاحظات أو أي أسئلة يراد طرحها في نهاية المكالمة .
- الاحتفاظ بأية بيانات هامة بما في ذلك السيرة الذاتية، و الملاحظات عن المؤسسة أو الشركة مثلا : إذا كان القائم بالاتصال متقدما لوظيفة ما .
- على القائم بالاتصال أن يكون واثقا وبشوشا أثناء الحديث (فرغم أن الحديث هاتفي إلا أن الطرف الآخر سيشعر ببشاشته وسيرتاح إليه).
- إذا كان الطرف الآخر يضع أمامه سيرته ذاتية أثناء حديثه إلى القائم بالاتصال فهذا دليل على جدية الحوار .
- لا يجب رفع الصوت أثناء الحديث، لان ذلك سيعطي انطباعا سيئا عن القائم بالاتصال مما يقلل بالطبع من فرص حصوله على عمل إذا كان باحثا عن وظيفة.

(القرعان ،أحمد خليل ،242،241:2005)

2.4.8مهارة استخدام الحاسوب كجهاز اتصال(Les micro ordinateur): اشتقت كلمة حاسوب من الفعل(compute)يعنى يحسب.والحاسوبcomputer/Ordinateur) (جهاز يقوم بمعالجة المعلومات وفق إجراء محدد . تعود التسمية باللغة العربية إلى الجذر «حسب » الذي يستعمل في الكلمات التي لها علاقة بإجراء العمليات الحسابية و الأرقام . وكلمة « حاسوب» هي صيغة اسم الآلة من هذا الجذر . يتكون الحاسوب من عتاد و برمجيات

يقومان معا في تأدية وظيفة محدد جدا .ارتكزت عملية تطوير الحواسيب على العناصر الأساسية التالية :

- زيادة سرعة الحاسوب .
- التقليل من حجم الحاسوب
- التقليل من تكلفة الحاسوب .
- زيادة دقة النتائج .
- زيادة القدرة التخزينية .
- تسهيل عملية الاستخدام و التشغيل .(حربي ،محمد وآخرون، د.ت : 34)

1.2.4.8. أهمية الاستخدام الجيد للحاسوب كوسيلة اتصال :

يعتبر الحاسوب الآلي ، وسيلة جد هامة للاتصال ، إلى جانب كونه أحد أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة في معالجة الوثائق الإدارية و نشرها . فكلما كان استعمال الحاسوب الآلي بكفاءة عالية كلما كان مردود العمل داخل المؤسسة أكبر . وذلك لا يتأتي إلا من خلال الاستخدام الجيد و الكفء لهذه الوسيلة .وأصبحت جل الأعمال الإدارية الكثيرة و المتنوعة داخل المؤسسة ، تعتمد بشكل واسع و كبير على الحسب الالي . إذا يستخدم في كتابة التقارير و إعداد المرسلات و معالجاتها ، إلى جانب حفظ السجلاتى و البيانات الخاصة بالمؤسسة، و إعداد الملفات الخاصة بالموظفين و البيانات التي تخهم كالمعلومات الشخصية و الأكاديمية، و المعلومات التي تخص المؤسسات المتعاملة معها قصد استعمالها و استغلالها كلما استدعى الأمر ذلك . كما أصبح الحاسوب يستعمل بصفة آلية في إدارة المنزلية ، تنظم و إجراء الحاسوبات، إعداد كشوف الأجور و المستحقات، وغير ذلك من الاعمال المتعلقة بالجانب الاداري .

لهذا باتت مسألة تدريب الموظفين على مهارة استخدام الحاسب ، وطرق المحافظة عليه باعتباره أداة عمل لمكن الاستغناء عنها ، مسألة في غاية الأهمية . للأجابة على احتياجات المؤسسة قصد تطوير أداء موظفها ، تحسين خدماتها و رفع مردوديتها ، من خلال التحكم

الجيد في أساليب استخدام الحاسوب كوسيلة اتصال فعالة . و الاستفادة من قدرة الحاسوب الكبيرة ، للقيام بعدة عمليات في زمن قصيروفي نفس الوقت.

(محموش،فضسلة،2009: 269)

2.2.4.8أنظمة الاتصال المرتبطة بالحاسوب المرجع : نستغرض في ما يلي، بعض أنظمة الاتصال بالحاسوب، والتي يمكن للمسؤول الاطلاع على ميزاتها وأهميتها داخل المؤسسة:

1- الحاسوب و نظام الهاتف : يمكن أن يتم وصل نظام الهاتف بالحاسوب بحيث :

- تمكن المتحدث من الحصول على أية معلومات توفرها المؤسسة التربوية ، بحيث يبرمج الجهاز للرد على الاستفسارات الواردة من جمهور المؤسسة التربوية و المتعاملين معها .
- تمكن المسؤول التربوي من مراجعة المكالمات الهاتفية الواردة إليه في أثناء غيابه عن مكتبه ، أو في أيام العطل الرسمية .
- تحويل المتحدث إلى الجهة المعينة الأخرى ، في حال تغيب الشخص المعني مباشرة
- اعتبار ذاكرة الحاسوب مستودعا وبديلا لدليل الهاتف، للحصول على رقم أي مؤسسة وعنوانها.

2- الحاسوب و نظام التلكس : يمكن أن يربط جهاز التلكس بالحاسوب ، ومن ميزات هذا الربط ما يأتي :

1.تعد الذاكرة الحاسوب دليلا لأرقام المؤسسات و عناوينها في مختلف أنحاء العالم ، مما يسهل فرصة الحصول عليها بسرعة فائقة .

2.تخزن في ذاكرة الحاسوب الرسائل الواردة و الصادرة ، و يصبح الحاسوب أداة لتبادل الرسائل بوساطة جهاز التكلس .

3. تحول أية رسالة صادرة أو واردة للطابعة المتصلة بالحاسوب لطباعتها على الورق ، كما يمكن مشاهدتها على الشاشة .

4.يمكن الاستفادة من الرسالة و التقارير و الملفات المخزنة في الذاكرة الحاسوب وفق برنامج معالج النصوص لتبادلها بوصفها رسائل بوساطة جهاز التلكس

5.تساهم أجهزة الحاسوب التي أضفت إليها (وحدة اتصال خاصة) في تقديم خدمات جهاز التلكس من خلال الحاسوب ، يتوفر تكاليف شرائه .

3- الحاسوب و نظام النسخ :حلت الأنواع الحديثة من أجهزة الحاسوب محل جهاز النسخ التقليدي (الفاكسميلي) ، عن طريق إضافة وحدات اتصال خاصة . فمثلما أدى انتشار جهاز النسخ و استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات العامة و الخاصة على السواء ، إلى أن يحل هذا الجهاز محل التلكس في الكثير من المهمات لسهولة استخدامه و انخفاض تكاليفه و إعطائه صور طبق الأصل عن بعد ، فقد أدى تطور الحاسوب و تنوع استخداماته كجهاز اتصال إلى أن يحل التلكس و الناسوخ على السواء .

ومن أهم المزايا التي توفرت للمسؤول ، نتيجة التطورات المذهلة لتقنيات الاتصال ، هي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة و الصائبة و السريعة ، و استثمار الفرص المناسبة دون تأخير المعلومات و تداولها بين أطرافها.(محموش، فضيلة،2009 :270269)

4- الاستخدام الناجح للحاسوب :يجب مراعاة قواعد السلامة للمحافظة على الجهاز من التلف ، و الملفات من الضياع ، جراء انتشار الفيروسات ، وذلك من خلال وضع نظام حماية للحواسيب ، و ضمان تنقيتها بشكل متواصل؛وهي :

- تسهيل الحواسيب عمل الإداري بشكل كبير جدا ، وبصورة سريعة . غير أن غياب الاهتمام بالجهاز وصيانته و المحافظة عليه ، قد يكلف المؤسسة خسارة غير متوقعة ، خاصة إذا كانت من المؤسسات التي لا تحتفظ بالأرشيف المكتوبة . لذلك ينبغي الانتباه إلى مسألة الصيانة و الحماية بشكل دائم و متواصل ، لأن تموقع الفيروسات ، كثيرا ما ينال من الوثائق المحفوظة ، وفي أحوال كثيرة لا يمكن استرجاع مئات الأعمال و الوثائق ، التي تفادي و تعب أصحابها في إنجازها و حفظها .
- اهتمام الموظفين بسلامة الحواسيب ، من خلال التأكد من خلوها من الفيروسات ، و الرجوع إلى عملية تنقية(Scan recherche de virus) وتنظيف دائم لجميع الحافظات سواء الأقراص المضغوطة أو المرنة ، و تزويد الحواسيب سواء كانت موصلة بالشبكة أو

غير موصولة ، ببرنامج حماية يقوم بعملية فحص الجهاز باستمرار و تنقيته حفاظا على المعلومات التي تم تخزينها في مدة كبيرة .

- عمل الصيانة الدورية لجميع أجهزة الحاسب الآلي و ملحقاتها من طابعات و ماسحات ضوئية وغيرها من الأجهزة .
- تقديم الدعم الفني لجميع العاملين للتغلب على أي مشاكل فنية قد تواجههم أثناء العمل على أجهزة الحاسوب الآلي اللازمة لعمل الموظفين لعمل الموظفين مما يؤدي إلى تطوير و سرعة إنجاز العمل و كذلك توفيرها لعمل المكتبة الإلكترونية .

الصيانة الدورية لجميع الأجهزة الحاسب الآلي و ملحقاتها المختلفة من طابعات و ماسحات ضوئية و غيرها ... (الفرا ،عبد الله عمر ،1998: 237)

3.4.8 الانترنت Internet:كلمة إنترنت (Internet) تعني لغويا : ترابط بين الشبكات ، وبعبارة أخرى : شبكة الشبكات . حيث تتكون الإنترنت من عدد كبير من الشبكات الحسب المترابطة و المتأثرة في أنحاء كثيرة من العالم. و يحكم تربط تلك الأجهزة و تحادثها بروتوكول موحد يسمى بروتوكول تراسل الإنترنت (TCP/IP). فهي مجموعة ضخمة من شبكات الاتصال المرتبطة بعضها ببعض، التي تربط أجهزة الكمبيوتر عبر الخط الهاتفي، وعبر هذا الجهاز يستطيع المستخدم أن يرسل ما يشاء من المعلومات، ويستقبل منها ما يريد.

وقد دخلت الإنترنت جميع مجالات الحياة، لاسيما الحياة المهنية والإدارية. ويبدو أثرها جليا في النظام الإداري من حيث انسياب وتدفق المعلومات بصورة سهلة وكبيرة وفي زمن قياسي ومتواتر. كما أنها أنشأت جوا آخر من التوصل و الحركية داخل الإدارة المعاصرة فالانترنت تسمح ببث و إبلاغ أكبر قدرة من المعلومات و المعطيات في كل المجالات .

أصبح الجميع في أيامنا هذه يستخدم الحاسوب ومن لم يستخدمه، أعتبر أمي العصر الحالي " العصر الإلكتروني " فقد حل محل العديد من الآلات الكاتبة، وحل محل خزائن الملفات وأرشفتها وحل محل مطابع الرصاص. فقد أصبح الكومبيوتر جهازا متكاملا يقوم بعدة أعمال في بوتقة واحد ؛ فهو الرسالة التي يتم كتابتها و آلة الكتابة و الطباعة . كما أنه من

السهل عرض المنتجات و الأطروحات و نظم التعليم و قلل من الاستخدام الورقي في المعاملات و طورها ، فأصبح يستخدم لتخزين كميات هائلة من المعلومات ،ه تصميم المنتجات وتحويل الأموال و التحكم بالعمليات الصناعية ، و إدارة المخازن و المكاتب و أصبح وسيلة لا يستغني عنها في الاتصالات ، بالإضافة إلى تقليل التكلفة من خلال التحكم في الشبكات . حيث أنه يقوم بأرشفة الملفات الضرورية و يتيح تتعامل عدة مستخدمين و اشتراكهم في هذه الملفات و تقليل الموارد من طابعات و برامج .إذ يمكن استدعاء هذه البرامج من جهاز واحد يطلق عليه اسم خادم أو Server . يمكن الولوج من خلال هذا الجهاز إلى الشبكة العنكبوتية الإنترنت العالمية التي تمثل مجموعة كومبيوترات مرتبطة مع بعضها البعض ، و أجهزة أخرى يطلق عليها أجهزة التوجيه(-Routers) و أجهزة التبديل(Switches). لهذه الأسباب أصبحت أجهزة الكمبيوتر تعرف باسم تقنية المعلومات(Technologie de information).

(محموش فضيلة،2009 :281)

لن أغوص عميقا في هذه الأطروحات وسأكتفي في هذا الفصل بعرض أهم ما جعل العالم كقرية صغيرة وهي " الشبكة العنكوتية الأم " التي ربطت عدة شبكات محلية " LANS "أو شبكات مدن"M ANS" لتتشابك مع بعضها مكونة لنا الشبكة الأم الإنترنت.

4.4.8. الإنترانت(Internet): يعد مصطلح الانترنت مصطلحا جديدا نوعا . فهناك من يسميها الشبكة الداخلية أو الشبكات الشخصية الفعلية . كما أنها تطبيق فعلي لشبكة الانترنت و لكن بطريقة داخلية خاصة بالمؤسسة أو الشركة بنفس أعرافها و برتوكولاتها ومبدأ الشبكة العالمية www وهي عبارة عن شبكة كمبيوتر خاصة بالمؤسسة تستعمل البروتوكولات و القواعد التي بنيت عليها الإنترنت و ذلك كي يمكن الأفراد و العاملون في تلك المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض و الوصول إلى المعلومات و ذلك بطريقة أسرع و أفضل و أكثر كفاءة و أ قل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة . فهي تقوم بتسهيل الأعمال العديدة التي يتطلبها المكتب و التي يمكن أن تأخذ وقتا وجهدا و مالا كبيرا لإنجازها . من هذه الأعمال

على سبيل المثال لا الحصر الاجتماعات و التحدث على الهاتف و تحضير الرسائل و المذكرات و إرسال الرسائل بالبريد أو الفاكس و غيرها. وهي في الواقع نسخة مصغرة عن الإنترنت تعمل داخل المؤسسة . أنت ومن معك من العاملين بها هم الوحيدون القادرون على الوصول إليه و لا يحتوي الإنترانت من المعلومات إلا تلك التي توافق أنت عليها . كما تقدم شبكة الإنترانت خدمة الولوج إلى الإنترنت مع منع العكس (أي لا يمكن لغير المسجلين في شبكة الانترنت الولوج إليها عن طريق الانترنت)، و بذلك تؤمن الإنترانت صورا منيعا يطلق عليه اسم جدار النار

(Par feu) حول محتوياتها مع المحافظة على حق وصول العاملين عليها إلى مصادر المعلومات الخارجية على الإنترنت .(الفنتوح،عبدالقادر،1419 :11)

ومن أهم المساوئ التي بسبب اتصال المؤسسات بشبكة الإنترنت العالمية و استخدامهم، هو إمكانية استخدام الإنترنت في أعمال و تطبيقها غير مفيدة للمؤسسة بواسطة مستعمليها .فالانترانت هو التطبيق العملي لاستخدم تقنيات الانترنت و الويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة أو الشركة، بغرض رفع كفاءة العمل الإداري و تحسين آليات تشارك المواد و المعلومات و الاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة. ويعد البعض شبكة الانترنت نموذجا مطورا من نظام الخادم/المستفيد(Serveur / client)المتعمد في الحوسبة.

(الفرا،عبدالله عمر،1998 : 373)

1- خصائصها :

1. تميز بأنها تعطي مظهرا منتظما لقواعد بيانات المتعاملين من مؤسسات و منظمات و ملفات الاتصال ، و معلومات المنتجات – مادية أو فكرية – يعني أنها أسهل استخداما من قبل الموظفين . فتطبيقها مثلا لأنظمة البريد الالكتروني يساهم في توفير النفقات (الجهد ، الوقت و المال) بالمقارنة مع البريد العادي .

2. استخدامها لنفس تطبيقات الإنترنت لا يعني بأي حال من الأحوال بأنها مفتوحة لأشخاص خارج نطاق الإدارة أو المؤسسة نفسها، بل قد تكون مفصولة كليا عن الشبكة

العالمية wwwأو تكون مرتبطة بها ولكن من خلال إضافة مميزات(Securite) الأمان و هو جدار ناري يطلق عليه(Par feu)يسمح بدخول الأشخاص المصرح لهم بالدخول و يمنع الآخرين. و التصريح قد يكون من خلال وضع كلمة سرية أو بطاقات ذكية تستخدم التشفير للدخول إلى الشبكة الداخلية، فيمكن بالتالي دخول الموظفين إلى الشبكة العنكبوتية ليستفيدوا من المعلومات الموجودة على شبكة الإنترانت العالمية و المعلومات المحلية بالمؤسسة أو الإدارة في نفس الوقت .

3. شبكة الإنترانت شبكة مترابطة تستخدم Private TCP / Internet Work وهي ملك لمؤسسة أو إدارة أو هيئة ، تستخدم تقنيات المختلفة مثل المتصفحات Navigateur Web وخادمات الويب Serveur في التعامل مع المعلومات و إنجاز مهام العمل داخل المؤسسة . و يمكن استخدام تقنيات تصميم الصفحات الخاصة بالانترنت لإنشاء الوثائق و المستندات و مراسلات الإدارة الخاصة بالمؤسسة و تبادلها بين الموظفين عن طريق تصفحها من الخادم الرئيسي لموقع المؤسسة .

4. مع تطوير تقنية ASP يمكن أيضا تصميم قواعد البيانات base de donnee الخاصة بالشركة ووضعها على خادم الموقعWebServeur ، لضمان الوصول إليها من أي مكان داخل أو خارج المؤسسة ، مع تحديد الصلاحيات المختلفة للموظفين و تحديد مستويات الحماية و الأمن Niveau deSecurite.

5.كما يمكن تبادل البريد الإلكتروني كما و إنشاء دليل إلكتروني به كل البيانات الأشخاص الذين يعملون بالمؤسسة و كذلك انتشاء ميزة المقابلات التلفزيونية Vidéo عن بعد بين المديرين وموظفيهم.إلى جانب الدخول للمؤسسة و بياناتها عن بعد قبل الإدارة العليا .

6. كما أصبح بإمكانه ربط الاتصالات من خلال الأيبي تيلفوني(IP Téléphonique) وهو جهاز هاتف يقوم بالعمل من خلال شبكة الانترانت بدرجة وضوح عاليا ونقاوة صوت عاليا بالإضافة لمميزات أخرى رائعة.

(صلاح الدين ،محمد توفيق وآخرون،2012 :138139)

5.4.8. البريد الالكتروني (le courier électroniaue):

أصبحت الرسائل الالكترونية أو البريد الالكتروني شائعة و الأكثر تداولا في وقتنا الحالي . فاستطاعة أي يرسل بريدا إلكترونيا لكنه بقدر ما هو مناسب، ألا يكون شخصيا. فالبريد الالكتروني لا يعكس شخصية الفرد، و الرسالة المتروكة مذيلة بتوقيع حقيقي تشعر مستلما بنوع من الخصوصية. كما أن إجراء مكالمة هاتفي، بدلا من إرسال بريد الالكتروني، توحي للمستقبل أن المرسل قد خصص وقتا للتوصل معه بطريقة شخصية و خاصة.

إننا نرسل، في بعض الأحيان، رسائل الكترونية (كالبريد و الفاكس) و لكن لا يمكننا معرفة إذا تم استلام هذه الرسائل أم لا. ففي بعض الأحيان تخفق التكنولوجيا، وفي أحيان أخرى نخطئ في تحديد أرقام الهاتف الحقيقة أو عناوين البريد الالكتروني. من هنا تبدو الرسائل الالكتروني كوسيلة اتصال حديثة جد هامة. فهي تسمح بإرسال كما هائلا من الرسائل المضمنة: تعليمات، مذكرات و تقارير، في زمن قياسي نحو عدد كبير من الأشخاص – حضوريا أم غيابيا– بين مختلفة هياكل ومديريات المؤسسة عن طريق الحاسوب الالكتروني . .(محموش فضيلة،2009 :281)

2–قواعد عامة في كتابة رسائل البريد الالكتروني :

قد أصبح ممكنا أن يحل البريد الالكتروني محل الاتصال الشخصي ، إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف في نفس الوقت . أن تلقي خطابات مباشرة من مختلفة الأطراف . و بالتالي التعرف على التساؤلات الطارئة و إيجاد الأجوبة المناسبة في الوقت المناسب . " هو عبارة عن مراسلات من خلال الحواسيب و أجهزة الاتصال المزودة بها " .و الرسالة البريدية الالكترونية تتسم عادة بكونها رسالة قصيرة و مقتضية . ومعظم المبادئ التي يستند إليها في كتابة الرسائل العادية تنطبق على رسائل البريد الالكتروني فلا بأس إذا تم نسيان كتابة العناوين أو التاريخ ، لأن حاسوبك سيقوم بهذه المهمة تلقائيا ، وفق ما هو مبرمج ، متعلم المرسل إليه بهذه المعلومات التفصيلية، كأرقام الهاتف و الفاكس في الرسالة أو البريد الالكتروني المرسل، وهو ما يسمى بالتوقيع الالكتروني .

- لأن البريد الالكتروني مطبوع بفوريته و سرعته، فمن الممكن ارتكاب الأخطاء ، كالأخطاء الإملائية مثلا ، لذلك يجب الحرص و الانتباه لما هو مكتوب قبل الضغط على مفتاح الإرسال، و لا يمكن استعادتها لإجراء تعديلات عليها. و هذا التدفق في مراجعة الرسالة ، سيساعدك في المحافظة على المراسلة بمهنية .
- الحرص من صحة معلومات الإرسال التي تم إدخالها : كاسم المرسل إليه وصفته .
- لا يجوز إهمال أو إغفال التحيات ، فعندما نتوقف عن توجيه التحية و التمنيات تصبح الرسالة بتراء و بلا طعم . و غالبا ما يعطي انطباعا عن شخصية المرسل – قواعد اللياقة و التهذيب – لذلك يجب الحرص على هذه الشكليات .
- لقد جلب تطور الحواسيب السريع فيروسات مزعجة . كما برمج البعض منها خصيصا لينال من البريد الالكتروني . بحيث يحتاج قوائم عناوينك البريدية ليبدأ بتوجيه العديد من الرسائل غير المرغوب فيها . وفي أوقات كثيرة تجهل أن حاسوبك يحتوي على مجموعة من الفيروسات التي ستدمر أعمالك بالكامل . لذلك ينصح باستمرار تحميل برامج حماية و إجراء تحديثات لازمة لها مضادة للفيروسات
- الفيروسات تترابط مع الوثائق و يمكنها أن ترسل نفسها دون تمييز ، لأن رسائل البريد الالكتروني يمكن أن توجه بسهولة إلى الأشخاص الآخرين . لذلك يجب الحرص على استخدام وسيلة المراسلة هذه بحذر
- يجب استخدام اللغة المناسبة من خلال أسلوب جيد وسهل .

3:قاعدة المعطيات و المعلومات La base de donnée :

وهي تخزين المعلومات في جهاز الكمبيوتر ، بحيث يسهل استرجاعها في الوقت الضروري بسهولة،بهدف الاستجابة للتساؤلات الطارئة.

(محموش، فضيلة،2009 :282 281)

11. التدريب والممارسة على المهارات الاتصالية:

من أجل السعي لتحقيق مهارات العملية الاتصالية يستحسن التدريب عليها والالتزام بممارستها؛ حتى تُكتَسب كسلوك شخصي للمدير يتصف بها أثناء معاملته مع مرؤوسيه.

ويستهدف التدريب نقل المعلومات الضرورية للعمل – اكتساب الدارس مهارات لازمة لأداء العمل – ويتطلب هذا معارف ومعلومات وحساسية نحو المشكلات والأحداث في العلاقات الاتصالية، ومهارة في التشخيص سلوك الآخرين وفي التعامل معهم عن فهم وبصيرة. بالإضافة إلى قدرة المرسل على فهم الفرد لحقيقة دوافعه وإدراكا لحاجته غالى تعيير سلوكه والاحتفاظ بالقدرة المناسب من المرونة في مواجهة مختلفة الاحتمالات. فالتدريب يعنى اكتساب المتعلم خبرة مباشرة منظمة مقصودة وتشيع المتدرب على استخدام طرق جديدة محسنة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارة. ومن أهم طرق التدريب بالملاحظة و الخبرة العارضة؛لأن التعلم والملاحظة والتجربة طريقة رئيسية من طرق التدريب إلا أن لهذه الطريقة مزالقها ، خاصة في التدريب على العلاقات الإنسانية فقد يتعلم الفرد عادات سيئة أكثر مما يتعلم عادات طبية . والخصوص إذا كان القائد الذي يلاحظه ويتدرب عنه نموذجا سيئا ، كما أن المدير في تعلمه عن طريق المحاولة والخطأ قد يسئ تفسير خبراته ، و يتعلم الفرد فن الاتصال عن طريق الملاحظة وذلك من خلال المرور بخبرات تدريبية ، فإذا لاحظ استجابات سلبية فإنه يكرر نفس السلوك ويراه بغير مفهومه الواقعي؛ فتشيع السلوكات السلبية. وهذا ما تصبوا إليه هذه الدراسة من خلال التدريب على السلوك الاتصالي الجيد للمدير أثناء ممارسته لوظائفه الإدارية في ظل كفايات إنسانية ترقى إلى السلوك الإنساني المتعامل به في الدول المتقدمة خاصة تلك التي تقدر إنسانية الإنسان وتهتم بالأداء الحسن للوظائف والمسؤوليات؛ من اجل إعداد الأفراد إعدادا كفء وتربية الأجيال تربية رسالية في أمة الرسالة.

وتطوير مهارات الاتصال عن طريق التدريب يقي المدير من الوقوع في الأخطاء العلمية والقانونية، ويساعده على التحكم في الآلية الاتصالية والأجهزة والأدوات واختيار انسب

الاستراتيجيات الإدارية، وقضي على انتشار الشائعات في الوسط المدرسي، كما يقلل من الاضطرابات الوظيفية بين الأساتذة والعاملين في الحقل المدرسي ...

وسنرى ما تسفر عنه الدراسة الميدانية وما يعكسه المدربون والمتدربون من استجابات خلال خضوعهم للتجريب فالتجربة كما قال (إدوارد جنر) خير برهان.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية في شقه النظري مستفيدين بما جاد به الفكر الإداري المعاصر في هذا المجال، بدءً من تحديد المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالاتصال في الإدارة المدرسية وتبيان أهميته وأهدافه أثناء تسيير الإدارة المدرسية الجزائرية سواء كانت مدرسة ابتدائية أو متوسطة؛ وحتى ثانوية. وصنفت الأهداف حسب الأساس السيكولوجي والإداري وفق منحى النظم وما يقتضيه من إجراءات وعمليات .ثم التعرض إلى مهارة الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية ،وشمل المهارات الأساسية التي تضفي فعالية على العملية الاتصالية داخل وخارج المدرسة .

وتم تقسيم مهارة الاتصال إلى أربعة مجالات رئيسية؛هي : مهارة الاتصال الكتابي والتي يقضي فيها المدير جزء أكبر من وقته مع الاستعانة بطاقمه الإداري ،وتم ذكر أهم الوسائل الاتصالية الكتابية في الإدارة المدرسية وشروطها الإدارية والقانونية وفق نصوص التشريع المدرسي والقانون الإداري المعمول به مع إعطاء بعض النماذج المهمة للتدريب عليها. والمجال الثاني شمل مهارات الاتصال اللفظي الشفوي وهو الصيغة المباشرة بين المدير (كمرسل أو مستقبل) ومقابله (تلميذ أولي تلميذ أو أستاذ ...)وبفضله تقيم العملية الاتصالية وتقدر شخصية المدير أثناء تعامله مع الناس .كما يساهم أو يعرقل مساره المهني وتقبله من طرف المرؤوسين والمتعاملين معه .

أما المجال الثالث فعالج مهارة الاتصال الرمزي ؛والمتمثل في صورة الجسد وهندام المدير وحركاته ولباقته أثناء تعامله مع المرؤوسين من أساتذة وتلاميذ وأوليائهم ...حيث تم وضع أهم الآليات المساعدة على نجاح العملية الاتصالية ؛باعتبار الرؤية تسبق الكلام والقرار الإداري وتعكس مدى قبوله أو رفضه من قبل المتعاملين معه . في حين تم التعرض في المجال الرابع إلى مهارات الاتصال التكنولوجي في الإدارة المدرسية ،وهو المجال الذي فرض نفسه في كل مجالات الحياة ،فما بالك بالإدارة المدرسية ،وأصبح سمة هذا العصر . وتم التطرق إلى أهم النشاطات الاتصالية التكنولوجية الواجب على مدير المدرسة ممارستها وإتقانها قصد تحكمه في العملية الإدارية حسب الوظائف الإشرافية والتنظيم التسييرية وكذا المراقبة والمتابعة والتقييم.

وكذا تبليغ التعليمات والأوامر الإدارية وتواريخ الدخول والخروج جدول اللقاءات مع المفتشين وبرنامج الندوات الداخلية ،وكل ما هو جديد وطارئ في المنظومة التربوية .وتتصف هذه المهارة بالسرعة في التبليغ والتيسير في الاطلاع والرد عند الضرورة مع التقليل من تكاليف التنقل والبحث عن المرسل لإقناعه بالجواب أو فحوى الرسالة المستقبَلة ؛ رغم ما يصاحبه من أساليب التهرب تجاه العمل المطلوب كالادعاء ببعد المستقبل (المعلم مثلا) عن موقع الاجتماع إلا أن تكنولوجيا الاتصال أرفقت أجهزة الإرسال الالكتروني بنظام تحيد مواقع المستلم على الشبكة ؛ فالذكاء الصناعي قلص من جوانب قصور الاتصال التكنولوجي . والبحوث العلمية في هذا المجال مازالت تتطور وتقدم الجديد في كل حين ،مما يتطلب التدريب المستمر والآني للمديرين أثناء تسييرهم للإدارة المدرسية .

واختتم الفصل بقواعد عامة للتدريب على المهارات الاتصالي السالفة الذكر .

صيغت تلك المجالات الأربع في وحدات قدمت خلال البرنامج التدريبي المتبنى وعرضت خلال حصص نظرية وتطبيقية أعطت قيمة علمية للبرنامج وهذا ما يتم التعرف عليه خلال الدراسة الميدانية أثناء عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها .

الفصل الرابع:

الكفايات الإدارية في الإدارة المدرسية

تمهيد

01- مفهوم الكفايات

02- مصادر اشتقاق الكفايات

03- تصنيف الكفايات

04- أساليب تقويم الكفايات الإدارية

05. الكفايات الإدارية في المدرسة الابتدائية

06- مهام مدير المدرسة الابتدائية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من اجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة. وتغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر،فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرا رتيبا وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية،بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة،وبين المجتمع المحلي،وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية. بطريقة مباشرة أو غير مباشرة،ويواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات.

ومن أهمها وجود إدارة مدرسية عملية حديثة يمثلها مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصرا حيويا في إدارة وتنظيم مدرسته ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها،وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات،وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة.

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع لمستوى الأداء،وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

و هذا الجهد المتواضع للعاملين في إدارات المدارس وكافة القيادات التربوية من مديرين ومعلمين وكل من يشغل مركزا قياديا أو سلطة تعليمية وكذلك لطلبة الجامعات وكليات المجتمع وكل المهتمين بالعمل الإداري،آملاً الاستفادة منه في تحسين العمل الإداري وتحقيق أهداف التربية.

1. تحديد المفاهيم : سيتم تحديدها لغويا واصطلاحيا كالتالي :

1-1. التعريف اللغوي:

الكفاية(Compétence):لغةالاستغناء عن غيره فهو كاف (المعجم الوسيط:799)
وتقيس الكفاية الجانب الكيفي والكمي ،أما الكفاءة فتقيس الجانب الكمي فقط . وفي مجال التعليم والتدريب يستخدم مصطلح الكفاية للدلالة على كم وكيف المخرجات.
أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن تقديم مجموعة من التعريفات المختلفة حول الكفايات في ميدان التربية والتعليم و التي قد تمكننا من استخلاص مميزات الكفايات وخصائصها في هذا المجال:

1-2- التعريف الاصطلاحي:

. تعريف هاوسام وهوستون (Howsam, R.B & Houston, R.) يعرف هذان ، الباحثان الكفاية بأنها : "القدرة على عمل شيء أو إحداث نتاج متوقع فهي قدرة يستخدمها الفرد بغية تحقيق نتاج مرغوب فيه في ميدان ما" (مرعي، توفيق ،1983: 21)

- **تعريف" جود" (Good) :**هي "القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات ، إن القدرة على إنجاز النتاجات المرغوبة لا يحقق الكفاية إلاَّ في ظل الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات".**(الفتلاوي، سهيلة كاظم ، 28:2003)**

- **تعريف "صقر" (1996)** : هي" القدرة على أداء عمل أو مهمة ما بفاعلية، أي بأقل ما . يمكن من الجهد والتكلفة، وبأقصى ما يمكن من الأثر" . **(غازي، مفلح1998 :56)**

-**تعريف "الدريج"** : هي "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي اكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة".

(الدريج، محمد ،2003 : 16)

- **تعريف التومي"** :الكفاية عبارة عن مجموعة من الموارد الذاتية(معارف، مهارات، قدرات، سلوكات، استراتيجيات، تقويمات ..) والتي تنتظم في شكل بناء مركب(نسق) يتيح القدرة على تعبئتها ودمجها وتحويلها في وضعيات محددة وفي وقت مناسب إلى إنجاز ملائم". (التومي ،عبدا لرحمان 2005 ، 32)

- **تعريف" بيير جيللي"** (Gillet,P) : في إطار أعمال مركز الدراسات البيداغوجية للتجريب والإرشاد CEPEC ، الكفاية'هي " نسق من المعارف المفاهيمية و المهارية ، التي تنتظم على شكل خطاطات إجرائية تمكن داخل فئة من الوضعيات(المواقف) من التعرف على المهمة - المشكلة وحلها بإنجاز (أداء) ملائم " ، ومن خصائص الكفاية حسب هذا التصور أنها غير قابلة للقياس والملاحظة في حد ذاتها، باعتبار أنها قدرات كامنة، غير أننا نستدل عليها من خلال أداءات في وضعية محددة، ومن خصائصها أيضا أنها قابلة للنمو والارتقاء، وأنها مرحلة نهائية، وأنها شاملة، ومدمجة، أي تتطلب اكتساب تعلمات في المجالات الثلاث الآتية :المجال المعرفي، والمجال الوجداني، والمجال الحسي الحركي، وذلك تبعا لأهميتها في الاستجابة للمواقف التعلمية، أو الوضع الاجتماعي.

(الدريج، محمد ، 2003 :59)

- **تعرف "الفتلاوي":** الكفاية بأنها " قدرات نعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهام (معرفية، ومهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية، والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلفة.

(الفتلاوي، سهيلة كاظم :2003، 29)

-**كما يعرفها" كرم"** بقوله : "هي مقدار ما يحرزه الشخص من معرفة وقناعات ومهارات، تمكنه من أداء مرتبط بمهمة منوطة به.(كرم إبراهيم **محمد، 2002 :129)**

- **عرفها" نشوان والشعوان** "بأنها" القدرة على تنفيذ النشاط التعليمي، التي تستند إلى مجموعة الحقائق والمفاهيم والتعميمات والمبادئ، وتتضح من خلال السلوك التعليمي الذي يصل إلى درجة المهارة ".**(خالد ،عيد غادة ، 2004 :97)**

- **ويعرف''عايش زيتون** " (1996) الكفايات بأنها ":القدرة على الأداء والممارسة أو أنها مهارات مركبة أو أنماط سلوكية أو معارف تظهر في سلوك المعلم، وتشتق من تصور واضح ومحدد لنواتج التعليم المرغوب."

-و**يعرفها" الأسطل والرشيد** "بأنها" قدرة المعلم وتمكنه من أداء عمل معين يرتبط بمهامه التعليمية ويساعده في ذلك ما لديه من مهارات ومعلومات ".**(الأسطل والرشيد،2003 :16)**

ويستخلص من التعاريف السابقة النقاط الآتية :

- تعبر الكفاية عن مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المدير.

– تظهر الكفاية في سلوكات المدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية.

– تتفق هذه التعريفات على أن الكفاية لا يمكن ملاحظتها ولا قياسها، لكن يستدل على وجودها من خلال مجموعة أنشطة (انجاز وأداء عملي)

– ترتبط الكفاية كاستعداد بالأداء وفي وضعيات مستجدة.

– تتفق أغلب التعريفات على أن الكفاية قدرة مكتسبة يمكن تطويرها وتنميتها.

– يوجد تداخل بين الكفاية والمهارة والأداء و القدرة ، بحيث يصعب التمييز بينها ، فمفهوم الكفاية لا يختلف كثيرا عن بعض المفاهيم القريبة منها مثل :القدرة والمهارة وحسن الأداء والخبرة.

– إن الكفاية غائية، فهي معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق.

ورغم شيوع الكفايات بين الممارسين التربويين ؛معلمين ومديرين إلا أنها لم تحظ بتعريف محدد فقد استخدمت كمترادفات للمهارة ، والأداء ، والسلوك . و انطلقت هذه التعريفات من تصورين مختلفين للكفاية هما :

التصور السلوكي الذي يعرف الكفاية على أنها الأعمال والمهام التي يتمكن الفرد من أدائها ، والتصور المعرفي الذي يرى أن الكفاية عبارة على استعداد عقلي افتراضي.

2– **مصادر اشتقاق الكفايات :**

يلجأ الباحثون و المختصون إلى مصادر متعددة لاشتقاق الكفايات و يستخدمون في ذلك عدة أساليب لوصف مضامينها و صياغة مفرداتها،وقد استخدموا وسائل متعددة لتحديد الكفايات اللازمة للمعلمين ومنها ما ذكره "جرادات و آخرون" (1404) وهى:

2–1–التخمين: حيث يفكر الباحثون فيما يروه من كفايات لازمة ويسجلون هذه الكفايات.

2–2–**الملاحظة** :وتكون بملاحظة المديرين وهم يؤدون مهماتهم التعليمية و تسجل الكفايات التي يمارسونها ، والكفايات التي يحتاجون إليها في ضوء الملاحظة الدقيقة للموقف و في ضوء تأثيرهم على تغيير أداء من يتعلمون عندهم.

و الملاحظ أن التخمين ليس طريقة علمية و لكنه وجهة نظر فردية ينقصها الصدق ، وكذلك الملاحظة على الرغم من كونها أسلوبا علميا إلا أنها ترتبط بقدرة الباحثين وباتجاهاتهم. **(الغرير، أحمد:1995 : 79–83)**

ومن هنا بدأ المختصون يبحثون عن منهج علمي متكامل ، لتحديد الكفايات دون أن ترتبط بأسلوب أو مصدر معين ، بل تستند إلى اشتقاق هذه الكفايات من مصادرها المتعددة و التي من أهمها:

2-3-النظرية التربوية:

إن وجود نظرية للتعليم سيسهم كثيرا في تحديد الكفايات اللازمة لممارسة هذه المهنة في ضوء أسس و منطلقات هذه النظرية سواء كانت تقليدية أو حديثة و بالتالي تختلف الكفايات تبعا لاختلاف الطريقة ، وبذلك يمكن اعتبار النظرية التربوية مصدرا سليما لاشتقاق الكفايات.

2-4-تحليل مهام المعلم التعليمية ميدانيا باستخدام الملاحظة:

إن مهام المعلم من المصادر الأساسية لاشتقاق الكفايات المطلوبة منه ، وتتم دراسة مهامهم من خلال ملاحظة عدد منهم وهم يعملون ، وتسجل النشاطات التي يقومون بها ، لاشتقاق الكفايات المتضمنة فيها ، و لا يكون ذلك إلا بتحليل نشاطات المعلم العقلية و الانفعالية و الأدائية ، ووضع معايير لتوضيح درجة الإتقان المطلوبة لكل نشاط ثم ترجمتها إلى أهداف ، وأخيرا تحديد النشاطات التي يقوم بها المعلم تخطيطا أو أداءا أو تجريبيا أو إدارة صف أو أسئلة أو تقويم ، ومن ثم تحليل كل نشاط ، لاكتشاف المهارات الأساسية التي يمكننا من القيام بالنشاط بصورة فعالة ، وبهذا نصل إلى قائمة الكفايات المطلوبة.

2-5-تقدير حاجات المستفيدين:

يمكن اعتبار حاجات المستفيدين مصدرا من مصادر الكفايات المطلوبة ، فإذا أردنا أن نحدد كفايات المعلمين في مجتمع من المجتمعات فإننا ندرس حاجات التلاميذ في ذلك المجتمع.

2-6-الأبحاث و الدراسات :

إن الأبحاث و الدراسات التربوية تزودنا بمعلومات و بيانات تساعد الأخصائيين على اكتشاف معايير أو صفات التعليم الجيد ، وبالتالي تسهم في تحديد الكفايات التي يفترض توفرها عند المعلم لأنها تعطي صورة متكاملة عن مكونات الموقف التعليمي، وهذه المكونات هي أساس هام أو مصدر هام لاشتقاق الكفايات.

2-6 -استطلاع آراء العاملين في الميدان:

يتضمن هذا المصدر الاستعانة بالعاملين في مهنة التعليم و تنظيماته المهنية في عملية اشتقاق الكفايات و تضمين ما يرونه ضروريا منها في برامج تربية المعلم باعتبار أن العاملين في أي ميدان هم أقدر من يحدد الكفايات اللازمة لهذا الميدان ، ولهذا فإن هذا المصدر يعد من المصادر الهامة و الأساسية لتحديد الكفايات حيث أنه يعتمد على الآراء الموضوعية النابعة من الدافع الميداني بكل مشكلاته واحتياجاته" .

و ترى "فهيمة عبد العزيز" (1987) " أن برامج إعداد المعلمين من المصادر المهمة أيضا في اشتقاق الكفايات".**(جلال ،عبد الوهاب ،1987: 56)**

3 . **تصنيف الكفايات:**

ظهرت عدة محاولات مختلفة في تصنيف الكفايات التعليمية التي أصبح يزخر بها الأدب التربوي، إلا أن ثمة تداخل وترابط بين هذه التصنيفات والاختلاف هنا- كان باختلاف طبيعة الهدف من الأبحاث وأغراض التبسيط .وسنحاول فيما يلي عرض بعض هذه التصنيفات:

3-1-التصنيف الأول:- تصنيف "روبرت ريتش" (2000) : حيث اقترح هذا الأخير على رابطة البحث التربوي الأمريكية (1976) في اجتماعها السنوي تصنيفا عرف باسمه فيما بعد ؛ و قد صنف "روبرت" الكفايات التعليمية إلى ستة مجالات رئيسية هي :

أ- كفايات السمات الشخصية.

ب- كفايات السمات التنفيذية.

ج- كفايات قوة التدريس.

د- كفايات العلاقات بالمجتمع المحلي.

هـ- كفايات المسؤولية المهنية. (**النبراوي، إيهاب و سعد، عبد العزيز، 2008 : 58)**

3-2 -**التصنيف الثاني:**

اعتمد" مفلح "في تصنيف الكفايات التعليمية على أسلوب تحليل محتوى المقررات الدراسية وتحويلها إلى كفايات تدريسية، باعتبارها ترجمة وتجسيد لهذه المحتويات التي ُتعدهم وُتدربهم ليتمكنوا من أدائها.

وبما أن المحتويات الدراسية الموجهة لإعداد المعلمين وتدريبهم تتكون من ثلاثة مكونات

أساسية هي :الثقافة العامة، والثقافة التخصصية، والثقافة المهنية (التربوية) ، فقد صنف "مفلح" الكفايات التدريسية للمعلمين وفقًا لمكونات هذا المحتوى، فكانت على الشكل الآتي:

أ-كفايات ثقافية عامة، ب-كفايات تخصصية، ج -كفايات مهنية.

(غازي، مفلح،1998 : 66)

3-3-التصنيف الثالث: فقد وضع كل من "اللقاني ورضوان" (1982) الكفايات التعليمية الآتية:

- القدرة على التدريس .
- استخدام المفاهيم السيكولوجية بكفاية.
- إقامة علاقات إنسانية داخل المدرسة، والربط بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- القدرة على القيادة.
- القدرة على القيام بمتطلبات المهنة ومسئولياتها.**(الفتلاوي، سهيلة كاظم،2003 :56)**

3-4-التصنيف الرابع: أما الفتلاوي فتصنف الكفايات التعليمية إلى:

- الكفاية العلمية والنمو المهني.
- كفاية الأهداف والفلسفة التربوية.
- كفاية التخطيط للتدريس.
- كفاية تنفيذ التدريس.
- كفاية العلاقات الإنسانية وإدارة الصف.
- كفاية تقويم التدريس. **(الفتلاوي، سهيلة كاظم، 2003 :57)**

3-5-التصنيف الخامس:

و صنفها" براجل " حسب طبيعة عملية التدريس إلى أربعة أنواع من الكفايات وهي:

- الكفايات المتعلقة بالجانب النفسي :وتندرج ضمنها كفايات فهم طبيعة المرحلة الدراسية، والمرحلة العمرية للتلاميذ، وفهم وتطبيق نظريات التعلم والتعلم .

-الكفايات المتعلقة بالجانب المعرفي :وتتضمن كفايات فهم محتوى المنهاج الدراسي، ومعرفة أهدافه، والتمكن من إجراءات التدريس والتحكم في أساليبه.

-الكفايات المتعلقة بتخطيط الدروس وتنظيم المادة الدراسية :وتتضمن بعض الكفايات المتعلقة بكيفية التدريس .

-الكفايات المتعلقة بتحقيق الأهداف :وتندرج ضمنها بعض الكفايات مثل :القدرة على تنمية التفكير العلمي للتلاميذ، والقدرة على تكوين الاتجاهات الايجابية نحو الدراسة.

(براجل، علي، 2004 :111)

3-6-التصنيف السادس:

وتصنف" يسري "الكفايات التعليمية في التربية إلى أربعة أنواع هي:

-الكفايات المعرفية :وتشير إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء المعلم في المجالات التعليمية التعلمية .

-الكفايات الوجدانية : وتشير إلى استعدادات المعلم وميوله واتجاهاته ومعتقداته، وهذه الكفايات تغطي جوانب متعددة مثل :حساسة المعلم وثقته بنفسه واتجاهه نحو مهنة التعليم. - الكفايات الأدائية :وُتشير إلى كفايات الأداء التي يظهرها المعلم، وتتضمن المهارات النفس حركية، كتوظيف وسائل وتكنولوجيا التعليم، ويعتمد أداء هذه المهارات على ما حصله المعلم من كفايات معرفية.

-الكفايات الإنتاجية : وتشير إلى أثر أداء المعلم في سلوك المتعلمين.

(السيد ،يسري مصطفى ، د.ت : 54)

3-7-التصنيف السابع:

بينما صنف "فوزي عطوة" (1988) الكفايات التعليمية باعتبار درجة التخصيص والتعميم، وقسمها إلى ثلاثة أصناف هي:

أ- كفايات تربوية عامة :تتضمن الكفايات العامة التي يلزم توافرها لدى جميع المعلمين، بغض النظر عن تخصصاتهم أو المراحل التعليمية التي يعملون بها.

ب - كفايات تربوية نوعية :وتتضمن الكفايات التي يجب توافرها لدى المعلم في أحد المجالات النوعية من التعليم، كالتعليم العام أو التعليم التقن

ج -كفايات مساعدة :وتتضمن الكفايات التي يجب توافرها لدى المعلم، وتخص مجال ، تخصصه في المادة الدراسية الواحدة مثل كفاية التشريح في مادة علم الأحياء.

(الأزرق ،عبد الرحمان،2000 .: 28)

3-8-التصنيف الثامن:

وذهب" الضامن" (1982) إلى أن هناك ستة كفاءات :الصفات و الخصائص الشخصية للمعلم، تمكن المعلم من المادة الدراسية و الإلمام بها، طرق التدريس و أساليبه، الوسائل و لأنشطة التعليمية المساعدة، التقييم الصفي، ثم تحليل أهداف التربية بالنسبة للمتعلمين.

ووفقا للمجلس العالمي لمعايير التدريب و الأداء و التدريس(2001) فقد حدد خمس كفايات رئيسية هي: 1 -كفاية الشخصية، 2 -التخطيط و الإعداد ,3 - طرائق و إستراتجية التدريس , 4 -التقييم و-5 إدارة التعليم.

وعليه فالكفايات التعليمية هي مجموعة من القدرات وما يرتبط بها من مهارات و التي يفترض أن المعلم يمتلكها بما يمكنه من أداء مهامه وأدواره ومسؤولياته خير أداء مما ينعكس على العملية التعلمية ككل.

4. أساليب تقويم الكفايات : التقويم عملية أساسية وضرورية ومستمرة في مجال التعليم والتدريب بدءاً من مرحلة الإعداد حتى نهاية مراحل التنفيذ .

وهو يعني به في المجال التربوي تقدير السلوك كميا وفق إجراءات محددة تتفق مع طبيعة الموضوع المراد قياسه , و لإجراء عملية التقويم نستخدم وسائل و أدوات متعددة لجمع البيانات و المعلومات المرتبطة بمهنة التدريس عموما أو بسلوك المعلم خاصة , و ذلك يهدف للتعرف على مدى تحقيق الأهداف المنشودة , و توجد في الوقت الحاضر عدة وسائل وأساليب لتقييم أو قياس كفاية المعلم و الاعتماد على وسيلة واحدة منها ليست كافية لأن كل منها يتأثر بمجموعة من العوامل منها نوعية الأداة , درجة الثقة فيها, الهدف من تطبيقها. و تشير " أمال صادق و فؤاد أبو حطب" (1990) إلى عدة وسائل يمكن استخدامها لقياس كفاية المعلم, و من هذه الوسائل ما يلي :

- تقديرات التلاؤم .
- تقديرات المعلمين عن أنفسهم .
- تقديرات الرؤساء و الأقران .
- بيئة الفصل .
- الملاحظة المنظمة . **(الأزرق، عبد الرحمان صالح ،2000 : 173)**

وقد صنف "زياد حمدان" (1984) وسائل قياس التدريس إلى عدة مجموعات تختلف المعايير المستخدمة فيها :

- **من حيث مصدر تنفيذها :**
- **ذاتية** :أ ي كما يدركها المعلم.
- **خارجية رسمية** : و يقوم بها الموجهون الإداريون الرسميون .
- **خارجية غير رسمية** : و يقوم بها التلاميذ و الزملاء .
- **من حيث درجة مباشرتها :**
- **مباشرة** : أي الوسائل التي تستخدم لقياس سلوك محدد .
- **غير مباشرة** : باستخدام الاستطلاعات ، قوائم المسوح.

(حمدان، محمد زيان،2000 : 173)

- **من حيث الهدف من إجرائها :**
- **تربوية تطويرية** : تهدف لتحسين سلوك المعلم المهني ورفع كفايته.
- **إدارية تنظيمية** : تهدف إلى ترقية المعلم أو مكافأته.

وبالرغم من استخدام الكثير من هذه الوسائل والأساليب في قياس كفايات المعلمين إلا أنها قد تعرضت لانتقادات بعض الباحثين والمهتمين بمهنة التعليم وذلك لأن معظم ما يتم تقديره ، وملاحظته من سلوك المعلم لم يتحدد تحديدا دقيقا.

ونجد "صالح الأزرق" وضع تصنيف آخر لوسائل القياس المستخدمة في تقويم كفاية المعلم وفعالية التدريس وهي :

اولا- وسائل القياس الذاتية : ويقصد بها تلك الوسائل التي تعتمد على الخبرة الذاتية والانطباعات الشخصية وهي :

- **تقديرات المعلمين الذاتية** :حيث يتولى المعلمون تقدير أدائهم ووصف مهارتهم وقدرتهم وفعالية تدريسهم ، لكن هذه الطريقة تتسم بميل المعلمين إلى المبالغة في تقدير كفاياتهم.
- **تقديرات التلاميذ:** حيث يقوم التلاميذ بتقدير سلوك المعلم الشخصي والمهني وتحديد أساليب المعاملة التي يفضلها التلاميذ وذلك عن طريق الاستفتاء أو مقاييس التقدير،وهذه **الطريقة أيضا واجهت انتقادات كثيرة لأنها تقيس رضا التلاميذ عن المعلم ولا تقيس كفايته وفعاليته**
- **تقديرات الأقران والرؤساء** : يتولى مديرو المدارس والموجهون التربويون والمعلمون

الآخرون تقدير كفايات المعلم ، ونشاطاته السلوكية المدرسية وقد يستخدمون مقاييس التقدير أو بطاقات تقدير أو تقارير تتضمن بنود (كفايات) محددة. **ثانيا : وسائل القياس الموضوعية** : و يقصد بها تلك الوسائل و الأساليب التي تعتمد على رصد سلوك المعلم و تسجيله في حينه كما يحدث داخل حجرة الدراسة و هي :

– **الملاحظة المنتظمة** : و يتم فيها ملاحظة المعلم في فترات معينة أثناء تدريسه باستخدام نظام الملاحظة و تعتبر من أفضل الأدوات المستخدمة في قياس أ داء المعلم. **(الأزرق، عبد الرحمان صالح ،2000 : 173)**

– **الملاحظة المرئية** : تعتمد على استخدام أجهزة التسجيل المرئي (آلة تصويرأو فيديو) و تهدف إلى التعرف على سلوك المعلم و انفعالاته , وغالبا ما توجه إلى ملاحظة أشكال محددة من الأداء في سلوك المعلم و كذا التلاميذ .

– **أساليب التحليل اللفظي و أنماط الحركة** : تعتمد على الجانب اللفظي في سلوك المعلم , و الذي يعتبر جوهر سلوك التدريس , أما أسلوب تحليل أنماط الحركة فيهدف إلى تسجيل حركات المعلم و التلاميذ ,و تنقلاته أثناء الدرس .

ثالثا : وسائل القياس التنبؤية : و يقصد بها تلك الوسائل التي تهدف إلى قياس الاستعدادات و القدرات و الخصائص الشخصية للمعلم , و التي يمكن أن تساعد في التنبؤ بكفاية المعلم , و هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في تقدير كفاية المعلم منها قياس الاستعدادات و القدرات , اختبارات الشخصية.

ويتم التقويم على أساس الكفاية من خلال خطوات حددتها "أسيا محمد" (1988) على النحو التالي:

–تحديد الأهداف النهائية الواجب على المعلم تحقيقها في موقف تعليمي معين.

–تحديد الكفايات المطلوبة لتحيق الأهداف المنشودة.

–ترجمة الكفايات إلى سلوكيات يمكن ملاحظتها وقياسها.

–تصميم نظام للتقويم يضمن الإجابة عن سؤالين هما.

– هل تم تحقيق الأهداف ؟

–هل استطاع المعلم امتلاك المهارة المطلوبة ؟

وانعكاسا لزيادة الاهتمام بتقويم أداء المعلم القائم على أساس الكفايات قدم "فايز عبده" (1991) ثلاثة معايير تحكم بها على مقدار كفاية المعلم ، ويستطيع المعلم أيضا أن يتعرف من خلالها على مستوى أدائه في العمليات التعليمية ، وهذه المعايير هي:

-معايير الأداء وهو سلوك المعلم أثناء التدريس داخل الفصل و المتوقع أن يكون سلوكا فعالا. -معايير النتائج أو المخرجات : وهذا المعيار يرتبط بمدى ما يحققه المعلم في نمو طلابه وذلك على المستويين المعرفي أو الوجداني .

(إيهاب ، سعد والنبراوي،عبدالعزيز2008 : 62)

5. الكفايات الإدارية في المدرسة الابتدائية :

لم تعرف الإدارة كعلم إلا أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ولقد أدى الاهتمام بالإدارة بسبب الثورة الصناعية،اكتشاف موارد جديدة كالطاقة،التوسع في المصانع والإنتاج،ولكن الإدارة كممارسة قديمة قدم الإنسان لكنها تطورت بشكل تدريجي مع تطور الإنسان حتى أصبحت علم قائم مستقل بذاته له نظرياته ومدارس وممارساته وتطبيقاته بحيث أصبح ضرورة ملحة لكل نشاط.

وتعرف بأنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال مثل الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

6 طبيعة الإدارة المدرسية:

الإدارة علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في اغلب مجالاتها مثل التخطيط والتنظيم وفن في أدائها حيث تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية ومهنة لأنها تحتاج إلى أفراد مؤهلين مهنيا. و العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية تختصر في كون الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية والتي بدورها هي جزء من الإدارة العامة وعلاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية وهي علاقة الجزء بالكل بحيث تقوم الإدارة التعليمية برسم السياسات أما الإدارة المدرسية هي المعنية بتنفيذ السياسات وهي صورة مصغرة من الإدارة التعليمية. أو هي:

"الكيفية التي تدار بها المدرسة حتى يمكنها من تحقيق أهدافها اجل إعداد أجيال نافعة لأنفسهم ومجتمعهم." كما تعرف بأنها: "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة

مع جميع العاملين بها من مدرسين وغيرهم بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بشكل يتلاءم مع حاجات المجتمع ومتطلباته".

تشترك الإدارة العامة والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في عدة عناصر هي:-

1-التخطيط.

2-التنظيم.

3-التنسيق.

4-التوجيه.

5-المتابعة.

6-التقويم. (عطوي ، جودت عزت، 2004 :28)

7 . المهمات الإدارية لمدير المدرسة مهارات وواجبات مدير المدرسة الابتدائية:

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي،ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه،ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة،ويمكن تصنيفها إلى مجالين هما:المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي،والاهتمام في أيامنا ينصب على الجانب الفني الإشرافي،على اعتبار أن مدير المدرسة مشرفا تربويا مقيما،ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير،فقد أشارت الدراسات أن للتنظيم الإداري الفعال دورا أساسيا وفاعلا في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة،وفيما يلي ابرز المهمات المتصلة بالجانب الإداري.

وسوف نركز على المهمات التي تخدم هذه الدراسة ؛ ومنها :

7-1المهام التنظيمية والتسييرية:تهدف التربية إلى إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسميا وعقليا وعاطفيا واجتماعيا وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه.ويشكل الاهتمام بإدارة شؤون التلاميذ إحدى المهمات الرئيسة التي تلعب دورا مميزا وفاعلا في تحقيق أهداف التربية،حيث لم يعد المنهج المدرسي كافيا وحده في بناء شخصية التلميذ ونموه لان تهيئة الظروف المناسبة للمتعلم والتخطيط لها تساهم في تقدمه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي.

1-تنظيم التشكيلات المدرسية:

تساعد عملية تنظيم التشكيلات المدرسية على تحديد الاحتياجات الفنية والإدارية وقارنتها بالواقع العملي للمدرسة كما تساهم في عملية التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتلبيتها في أسرع وقت واتخاذ الاحتياجات اللازمة لضمان سير التدريس من اليوم المدرسي الأول.

ويمكن إنجاز هذه المهمة النوعية المستهدفة من خلال القيام بالنشاطات التالية:

أ-الإطلاع على التشكيلات المدرسية السنوية التنبؤية المعدة من الإدارة التعليمية.

ب-وضع خطة التشكيلات المدرسية في ضوء نتائج القبول والتسجيل والامتحانات.

ت-تصنيف التلاميذ بحسب نتائجهم، ثم توزيعهم على غرف الصفوف بحسب مساحاتها بالطرق التربوية المناسبة.

ث-تزويد الإدارة بتغذية راجعة مستمرة حول التشكيلات المدرسية.

2-تنظيم تمدرس التلاميذ الجدد تسجيلهم ومتابعتهم:

تستدعي عمليات القبول والتسجيل اهتماما يتمشى مع التعليمات الإدارية حتى لا تفاجأ بأنك تجاوزت الحدود والصلاحيات الممنوحة لك مما قد يوقعك ويوقع المسؤولين في إرباك قد يترتب عليه عواقب إدارية. كما أن تنظيمك لقبول التلاميذ الجدد بشكل يتفق مع التعليمات وظروف المدرسة يسهل عليك بداية مدرسية فاعلة تعطي للتلميذ ولذويه انطباعا ايجابيا عن المدرسة،سيعكس على احترام المعنيين للمدرسة كما يوفر لك الوقت الأكبر للاهتمام بجوانب أخرى من عملك،ويمكن للمدير القيام بالنشاطات التالية لتحقيق هذه المهمة:

أ- دراسة التعليمات الواردة من الإدارة التربوية حول تسجيل التلاميذ الجدد المنقولين.

ب-إعداد السجلات والملفات اللازمة في ضوء التعليمات.

ت-الإعلان عن موعد بدء التسجيل ونهايته وعن الشروط اللازمة للتسجيل.

ث-إعداد بطاقات لإرشاد الطالب إلى مدرسته الجديدة وخاصة في المجمعات.

ج-إعداد قوائم مصنفة حسب حالة اللجوء وإرسالها إلى المنطقة التعليمية للموافقة عليها.

ح-إعداد قوائم بأحوال التلاميذ وإرسالها إلى المدارس الجديدة المستقبلة لهم.

خ-تنظيم عمليات استقبال أولياء أمور الطلبة المستجدين.

3-تنظيم السجلات المدرسية وملفات التلاميذ:

أصبح التوثيق عملية علمية تساهم في حفظ المعلومات وتخزينها للرجوع إليها وقت الحاجة،ولمتابعة تطورات أي قضية تحتاجها،فهي تغنيك عن اللجوء للسؤال والبحث الذي قد لا يسعفك في الوصول للحقيقة،بالإضافة للوقت الذي يوفره عليك من عناء البحث غير المجدي. إن تنظيمك لسجلاتك وملفاتك ييسر عملك ويدخر جهدك لأعمال أخرى تساهم في تحسين ممارساتك الإدارية. ولكي تحقق هذه المهمة تأكد من الإجراءات التالية:

أ- إعداد وتوفير السجلات للموضوعات التالية:

-القبول والتسجيل-الدوام والمتابعة.

-الانتقال-التوجيه والإرشاد.

-الصحة-العلاقات والامتحانات.

-الاتصال مع أولياء الأمور-سجل الطلاب العام.

ب-وضع نظام لتحديث وحفظ ومتابعة السجلات المدرسية بمختلف انواعها.

ج-تدوين وتوثيق المعلومات المتعلقة بالطالب في السجلات ذات العلاقة.

ومع ثقتنا التامة بأنك تقوم بمثل هذا العمل،إلا انه يجدر بك تقويم أدائك حسب المستوى المقبول التالي:

أ-الإطلاع الواعي على نظام السجلات والملفات اللازمة قبل البدء بإعداد السجلات.

ب-أن يكون التوثيق دقيقا وواضحا ومستمرا،مراعيا لأحكام النظام السجلات الإداري.

ج-أن تحفظ في أماكن آمنة.

كل ذلك من اجل تيسير السجلات والرجوع إليها عند الحاجة.

4-رعاية النظام والانضباط المدرسي:

يلعب النظام والانضباط المدرسي دورا أساسيا وفاعلا في احترام وتقدير التلميذ لمدرسته وبالتالي ينعكس إيجابا فالمدرسة التي تولي اهتماما منظما ومستمرا للنظام والانضباط المدرسي تحصد ثمرة جهدها في تحصيلهم وإكسابهم مهارات متعددة تتسم بالجدية وتحمل المسؤولية.ولتحقيق ذلك حاول أن تنفذ ما يلي:

أ- الإطلاع على تعليمات النظام والانضباط المدرسي الخاصة بالتلاميذ.

ب-توزيع المناوبة وتربية الصفوف على المعلمين وتحديد واجباتهم.

ت–تشكيل لجنة نظام ووضع خطة لرعاية وضبط النظام المدرسي الخاص بالتلاميذ داخل المدرسة وخارجها.

ث–توفير المستلزمات المادية اللازمة لتسهيل مهمة العمل.

ج–الإطلاع على مشكلات التلاميذ ومتابعتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها بشكل عادل ومدروس.

كل ذلك من اجل توفير المناخ المناسب للتعليم والتعلم،وتوفير المناخ النفسي اللازم للنمو السوي والتمكن من ضبط النظام المدرسي.

5–تنظيم وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية:

تلعب النشاطات الصفية واللاصفية المنهجية دورا بارزا في صقل وبناء شخصية التلميذ وإكسابه معارف ومهارات واتجاهات وقيم وظيفية وليست النشاطات حكرا لفئة من طلاب الصف أو المدرسة بل يجب العمل على أن تتاح الفرصة لكل تلميذ ممارستها والمشاركة بها. فالمدرسة التي تركز على حفنة من طلاب المدرسة لتؤهلهم وتعدهم للمسابقات لأغراض الفوز والشهرة فقط تكون قد ساءت إلى من أعفتهم أو حرمتهم من هذا النشاط. فإذا كنت من أنصار أن النشاط حق للجميع فحاول أن تنفذ الخطوات التالية:

أ– تحديد ورصد جميع ألوان النشاط الصفي واللاصفي القابل للتنفيذ في المدرسة للتعاون والتنسيق مع ذوي العلاقة.

ب–تشكيل اللجان المدرسية الخاصة بالنشاطات الصفية واللاصفية.

ت–وضع خطة النشاطات الصفية واللاصفية(مستقلة أو في إطار الخطة المدرسية).

ث–توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة.

ج–الإشراف المباشر وغير المباشر على تنفيذ ألوان النشاط،الصفي واللاصفي كما ورد في الخطة.

ح–تنظيم تقويم النشاطات الصفية واللاصفية ومتبعتها وتوثيقها.

6–تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة:

يصف بعض الناس الإعلام بالسلطة الرابعة،وذلك للأثر الذي يتركه في توجيه الأفراد وإرشادهم نحو واجباتهم وحقوقهم. ولا يقل الإعلام المدرسي أهمية عن ذلك لما يوفره من

توجيهات وإرشادات وتوضيحات وتفاسير للأنظمة أو القوانين وتزويدهم بالمعارف الموجهة والمنتمية للمناهج.

وللإعلام أشكال متعددة منها:الشفوي أو الكتابي ولكل منها ظروفه وحسناته انظر الخطوات الأدائية التالية وقارنها بممارساتك اليومية:

أ- وضع خطة شاملة للإعلام المدرسي في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة.

ب-تشكيل لجان إعلامية طلابية بحسب الحاجة وميول الطلاب ورغباتهم.

ت-التنسيق بين أعمال لجنة الإعلام المدرسي واللجان المدرسية الأخرى حسب برنامج محدد.

ث-الإطلاع على البرنامج الإعلامي ومراقبة تنفيذه ليتوافق والقوانين والأنظمة المرعية.

7-رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي:

يخطئ من يظن ان العملية التعليمية التعلمية تتحقق بأعلى مستوياتها من خلال التنفيذ الجيد للحصص الدراسية فقط،حيث أثبتت الدراسات أن عواملاً وظروفا خارجية وداخلية متشابكة ومتفاعلة تؤثر في امتلاك التلميذ للمهارات والمعارف والحقائق والقيم والاتجاهات المرغوب فيها.

وإذا أردت أن تحقق ذلك فلا بد من الوقوف على الحالة الاجتماعية التي يعيشها التلميذ حتى يمكنك مساعدته وتوجيهه وتشعره بوجوده،على الرغم من الظروف التي يواجهها،وتخلق فيه روح التحدي والمجابهة والصبر من خلال مساعدته والوقوف إلى جانبه في حل مشكلاته،حيث أن ذلك يساهم في تخفيف الألم وتعويض الحرمان وتجعله يقبل مجتمعه ويشارك فيه بفاعلية. فهل عملت أخي المدير على توفير جو اجتماعي خلاق عند تلاميذك ومعلميك تتحقق من خلاله المشاركة الوجدانية في الاتراح وفي مواجهة حالات الفقر،وفي حالات اليتم،والانحراف الخلقي،ومواجهة الفوارق الاجتماعية في المدرسة ووضع حد لحالات المبالغة التي قد يلجا لها بعض الطلبة الأغنياء وحثهم على المساهمة في حل مشكلات زملائهم،والتنبيه لأخطار رفقاء السوء،وتنظيم العلاقة مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ومعالجة حالات الانطواء. لتحقيق ذلك ننصح بالإجراءات التالية:

أ-وضع نظام لإجراء مسوحات ودراسات لواقع التلاميذ الاجتماعي.

ب–تشكيل لجان الشؤون الاجتماعية للمدرسة.

ت–وضع برنامج لرعاية الشؤون الاجتماعية للمدرسة.

ث–توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج الاجتماعي والإرشادي في المدرسة.

ج–وضع خطة سنوية لرعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات الإرشاد المدرسي.

ح–الإشراف على تنفيذ وتقويم ومتابعة نشاطات رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي.

8–تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها وتقييم نتائجها:

تشكل الامتحانات المدرسية عاملا أساسيا في تقويم العملية التربوية وتقرير نتائج الطلاب لأغراض الترفيع والترسيب أو التشخيص وقياس مستوى التحصيل،وهي تعكس مدى فاعلية طرائق التدريس والنشاطات التي تنظمها المدرسة لتحقيق أهداف المنهاج. من هنا جاءت أهمية الامتحانات اليومية والفترية والفصلية والعامة والتشخيصية وعمل تغذية راجعة للأهداف والمحتوى والنشاط وطرائق التدريس وأساليب التقويم النامي. كما تعطي الامتحانات صوراً أولية لأولياء الأمور عن مدى تقدم أبنائهم والخدمات التي يحتاجونها في ضوء ذلك وإمكان تقديمها في الوقت المناسب.ولتحقيق هدفية الامتحانات ننصح بإتباع الخطوات التالية:

أ– دراسة تعليمات أسس النجاح والإكمال والرسوب والعلامات المدرسية ومواعيد إجرائها.

ب–وضع برامج الامتحانات والمراقبة.

ت–الإشراف على إعداد الأسئلة وتدقيقها **وطباعتها وترتيبها حسب برامج الامتحانات المقررة.**

ث–الإشراف على إجراء الامتحانات.

ج–متابعة تصحيح النتائج وتدقيقها وتوثيقها.

ح–إعلام الإدارة وذوي العلاقة بالنتائج.

خ–تنظيم شؤون الامتحانات ورعايتها. (عطوي، جودت عزت،2004 :54)بتصرف

7–2 . المهام الإشرافية لمدير المدرسة الابتدائية:

بدأت تشيع فكرة أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم،نتيجة لتطور التربية بوجه عام وتطور وظيفة المدرسة بشكل خاص،واخذ المربون يولون هذا الموضوع أهمية

كبيرة،باعتبار أن المدير هو المسؤول الأهم في هذه العملية،فهو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها،ويعرف قدرات ومشكلات وحاجات المعلمين،ويعرف أيضا حاجات الطلبة والبيئة المحلية لذا فان هذا كله يتطلب مهارات وكفايات خاصة من مدير المدرسة مما يقتضي إعداده وتدريبه بصورة مستمرة للقيام بمثل هذا العمل.والإشراف التربوي عملية تفاعل منظمة يسعى المدير من خلالها إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارساتهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها.

وتقوم مهام المدير الإشرافية على مجموعة من الأسس وهي:-

1- القيادة: تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من اجل تحسين هذه العملية وتطويرها.

2- الديمقراطية: وتقوم على أساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه،وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها.

3- التعاون: ويقوم على تفاعل ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديرين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم.

4- الشمول: أي يعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداء من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم وانتهاء بالنتائج النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين.

5- العملية: أي يعتمد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجهما لتحسين التعليم. (مسلماني وآخرون،28:1987-32)

7-3 . أهداف الإشراف التربوي والإداري:

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها،ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم او في ضوء الفلسفة التربوية الزائدة.

وفيما يلي أبرز أهداف الإشراف التربوي:-

1-مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم وبخاصة لبلوغ الأهداف التربوية المعلنة من خلال :

- نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين.
- تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية.
- زيادة المعلمين في صفوفهم ومساعدتهم على إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي يواجهونها.
- مساعدة المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتيا مما يساعد المعلم على تطوير أدائه باستمرار.
- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات الحديثة وطرق إعدادها وتحليل نتائجها.

2-إحداث التغير والتطوير التربوي ويتم ذلك من خلال:

- تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بالحاجة إليه وإشراكهم في التفكير به والتخطيط له.
- يساعد المعلمين على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة ويشجعهم على الاتصال بزملائهم لنقل خلاصة تجاربهم إلى مختلف الزملاء للإفادة منها.

3-تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم بعضا ومع الطلبة ويتم ذلك من خلال:

- تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة مثل التخطيط للنشاطات أو معالجة مشكلات التلاميذ المختلفة.
- تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية والابتعاد عن العقوبات البدنية.

4-تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية عن طريق:

- تشجيع تشكيل مجالس الآباء والمعلمين.

- فتح أبواب ومرافق المدرسة للمجتمع المحلي مثل فتح صفوف محو الأمية،فتح المكتبة لخدمة من يريد القراءة واستعارة الكتب،إتاحة الفرصة لاستخدام ملاعب وساحات المدرسة.
- إجراء الدراسات والأبحاث المختلفة حول بعض القضايا الاجتماعية الهامة وتقديم الحلول المناسبة لبعض المشكلات الاجتماعية.(الدويك، تيسير،1992 :34،33)

وخلاصة القول :إن الإدارة المدرسية تسعى إلى تطوير المجتمع وإعطاء المهارات والمعلومات والخبرات لكل شخص وكل فرد في المجتمع من اجل تثقيفهم وحتى يكون المجتمع مجتمع مثقف. وتعتبر الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التربوية فهي تحدد المعالم وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد. أهداف الإدارة المدرسية لم تقتصر على أنها عملية إدارية فحسي بل أصبحت تهتم بجميع النواحي وتسعى إلى تحسين العملية التعليمية التربوية. وتعمل الإدارة المدرسية على توعية العاملين في المدرسة من اجل خلق مجتمع وأفراد واعيين وتكوين مستقبل جيد لهم.

الجانب الميداني

الفصل الخامس :الإجراءات المنهجية للدراسة

1.الدراسة الاستطلاعية

2.الدراسة الأساسية

2-1ـ المنهج المتبع في الدراسة

2ـ 2 .مجالات الدراسة

2-3ـ عينة الدراسة

3- التصميم التجريبي

4 ـ ضبط متغيرات الدراسة

5 ـ الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

6 ـ أساليب المعالجة الإحصائية

مدخل :

سنتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية في شقيها : مجريات الدراسة الاستطلاعية وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتجريب البرنامج المقترح لقياس خصائصه السيكومترية وصولا إلى الدراسة الأساسية ووصف البرنامج التدريبي في صورته النهائية وكذلك أدوات القياس المتبناة في هذه الدراسة وخصائص المجموعتين التجريبية والضابطة ،والضبط التجريبي للتحكم في العوامل الدخيلة ثم عرض أساليب المعالجة الإحصائية .

1- **الدراسة الاستطلاعية** : أُجريت الدراسة الاستطلاعية على مرحلتين :

المرحلة الأولى :

شرع في الدراسة الاستطلاعية وتصميم أداة البحث وتحديد عينة استطلاعية قصد جمع البيانات الأولية من ميدان الدراسة خلال شهري افريل وماي2011 ، وشملت بعض المديرين بمدينة المسيلة مركز. قصد الوقوف على أهم الاحتياجات التدريبية للمديرين في المجال الاتصال الإداري . انطلقت بمقابلات فردية مفتوحة مع خمس مديرين في مكاتبهم وجهت إليهم نفس الأسئلة ؛ واستغرقت المقابلة بين(15و20) دقيقة.

الملحق رقم (1) وكانت الأسئلة كالتالي :

. هل تلق مراسلاتكم القبول دوما من طرف الهيئات العليا(مفتش،رئيس مصلحة...)؟

. ما هو النقص الذي ترونه شائعا في مجال الاتصال الإداري بين مديري المدارس؟

. ماهي الحاجيات التكوينية الملحة للمديرين في مجال الاتصال الإداري؟

. إذا طُلب منك التعرض لتكوين خاص بالاتصال في الإدارة المدرسية .رتب مجالات الاتصال حسب حاجة المديرين إليها ؛فيما يلي :

☒ الحاجة إلى التكوين في مجال الاتصال الشفوي (المقابلات،...) الرتبة :1.2.3

☐

☒ الحاجة إلى التكوين في مجال الاتصال الرمزي(الاتصال البصري..

☐

☒ الحاجة إلى التكوين في مجال الاتصال الكتابي(المراسلات..)

☐

☒ الحاجة إلى التكوين في مجال الاتصال التكنولوجي(الحاسوب.الانترنت..) ☐

بعدها تم تصميم استبيان لتحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية وتوزيعها على 11مديرا ملحق رقم (12) ثم تفريغ هذه النتائج وتحليلها للوقوف على أهم الاحتياجات التدريبية في الإدارة المدرسية بمدينة المسيلة،وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى تصنيف وترتيب الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال الإداري ؛ وهي كالتالي :

1. احتياجات تدريبية في المرتبة الأولى تخص مجال الاتصال الكتابي الذي تشيع فيه الأخطاء الإدارية والقانونية وتجاوز الصلاحيات في بعض الحالات . حسب عينة الدراسة الاستطلاعية .

2. احتياجات تدريبية في مجال الاتصال التكنولوجي ،حيث أن المديرين وأعوانهم يفتقرون إلى التكوين المتخصص في هذا المجال،وتزامن ذلك مع استفادة بعض المدارس واغلب المتوسطات من مخابر للإعلام الآلي من طرف (**MDDO**) وحث المديرين على الاستغلال الأمثل لهذه المخابر في مجال الإدارة والتعليم .

3. احتياجات تدريبية في المرتبة الثالثة تخص الاتصال والتواصل الشفهي ،إذ أن كثير من المديرين لا يحسنون استغلال هذه الأداة سواء مع المسؤولين الأعلى منهم ،أو مع المعلمين والموظفين الإداريين . حسب عينة الدراسة . مما نتج عنه انتشار الكثير من الاضطرابات داخل المدارس؛ راجع أساسا إلى غموض التعليمات والتوجيهات تارة ،أو إلى دكتاتورية المديرين في تعاملهم مع المعلمين والموظفين الإداريين تارة أخرى .

. أما في المرتبة الرابعة فتأتي احتياجات تدريبية في مجال الاتصال الرمزي إذ لاحظت عينة الدراسة أن الكثير من المديرين يفتقرون إلى الصورة الرمزية المعتادة عند المديرين في السبعينات والثمانينات، أثناء تواصلهم مع المجتمع المحلي و مع المعلمين مما أفقدهم تحكمهم في العملية الإدارية بكفاءة ،وأصبح المدير يمارس دوره كصديق مهنة أو أقل من زميل. مما أدى إلى التسيب الإداري الملاحظ في مدارسنا .كما دلت نتائج الاستبيان على احتياجات تدريبية في مجالات أخرى تم استبعادها لأنها لا تمس متغيرات الدراسة .

1.2. المسح التوثيقي :

بعد تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية والتكوينية للمديرين ومراجعة الدراسة المشابهة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وجمع الفصل النظري وعرضه على الأستاذ المشرف الذي قام بتصحيحه وتقويمه . تم تصميم البرنامج التدريبي في صورته الأولية ،وكذلك بناء استبيان لقياس البرنامج ،وعرضه على مجموعة من المحكمين من الجزائر والأردن خلال مرحلة التربص ، ثم مناقشة الأداتين (البرنامج ، الاستبيان) وتوجيهات المحكمين مع المشرف؛ الذي ألح بدوره على عرض البرنامج على المختصين في الميدان من مديرين ومفتشي إدارة المدرسية. تم إعادة طبع البرنامج في صورته الأولية وعرضه على 23 مفتش إدارة مدرسية و أربع مديري مدارس ،حيث استرجع07.من المفتشين و02.من المديرين .

3.2. وصف البرنامج في صورته الأولية :

بعد الاطلاع على التراث النظري لمتغيرات الدراسة و مراجعة الدراسات السابقة حول البرامج التدريبية ،وتحديد حاجيات التدريب في الاتصال لدى المديرين .تم تصميم البرنامج التدريبي في صورته الأولية ؛وضم المحاور التالية :

. الاتصال في الإدارة المدرسية :مفهومه ونظرياته ونماذجه.

. أساليب الاتصال في الإدارة المدرسية وفق نصوص التشريع المدرسي الجزائري.

. أساليب الاتصال اللفظي .

. استراتجيات الاتصال الكتابي .

آليات الاتصال التكنولوجي

. وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية .

. السلوك التنظيمي للعملية الاتصالية في الإدارة المدرسية .

مصطلحات إدارية حول الاتصال (عربية ،فرنسية ،انجليزية)

وبعد عرضه على المشرف الذي تفضل بقراءته وتعديله ،ثم أوصى بعرضه على رجال الميدان من : مديرين ومفتشين وأساتذة. قام الطالب بتنفيذ تعديلات الأستاذ المشرف ، ثم وزع البرنامج على المحكمين ؛منهم :

(5) أساتذة جامعيين و(11) مفتش إدارة مدرسية و(6)مديرين .وبعد شهر قام الباحث بجمع النسخ الموزعة ، حيث تم استرجاع (5) نسخ من الأساتذة الجامعيين و(7) نسخ من عند مفتشي الإدارة المدرسية ونسختين من عند المديرين .

وتضمن التحكيم العناصر التالية :

. صلاحية محاور البرنامج .

. نوع وعدد الجلسات لكل محور.

. مدة كل حصة تدريبية .

. إستراتيجيات التطبيق (نوعية النشاطات المهمة لكل محور) .

وتضمن البرنامج في صورته الأولية المحاور التالية:

. محور الاتصال اللفظي (المكتوب والشفوي)

. محور الاتصال غير اللفظي (دلالة الرموز والصور)

. محور تكنولوجيا الاتصال ووسائله في الإدارة المدرسية .

مع تحديد نوع ساعات التدريب وحجمها لكل حصة مقترحة في البرنامج

كما تصمن الأهداف ومحاور كل حصة وجاء في أربع صفحات نوجزها في الجدول التالي :

جدول (12) يوضح الصورة الأولية للبرنامج التدريبي.

البرنامج في صورته الأولية			
النشاط التدريبي	نظري	عملي	المجموع
الاختبار القبلي			
الاتصال اللفظي			
– المقابلة	2	1.5	3.5
– الاجتماعات	2	1.5	3.5
– المراسلات الإدارية	4	3	7
– السجلات الإدارية	4	1.5	5.5
زيارة لمؤسسة تربوية نموذجية			
الاتصال غير اللفظي			
– حركة الجسد	2	1.5	3.5
– اللغة غير المنطوقة	2	1.5	3.5
– العمل التعاوني بين أعضاء الفريق	2	1.5	3.5
الاتصال التكنولوجي	زيارة مدرسة مونجية		
– استخدام الناسوخ	2	1.5	3.5
– استخدام الحاسوب	4	3	7
– استخدام لوحة الإعلانات	2	1.5	3.5
الاتصالات غير الرسمية	2	1.5	3.5
السلوك التنظيمي	2	1.5	3.5
– تنظيم العمل وأساليبه	2	1.5	3.5
– مصطلحات إدارية في إ.م.	4		4
امتحان كتابي(2ساعة) + في نهاية الدورة			

وُوزع البرنامج في صورته الأولية متبوعا باستبيان مفتوح حول اقتراحات المحكمين .
وبعد استرجاع النسخ الموزعة قام الطالب بقراءتها والاستفادة من توجهات المحكمين، ثم تعديل البرنامج بما يتماشى وحاجات المديرين في هذا المجال .وبعد جلسة مع المدربين ومفتشي الإدارة المدرسية ،تم بناء البرنامج في صورته النهائية محددة زمانا ومكانا جدول(12) ، حيث تم تجميع الحصص المتناولة في أربعة أبعاد أساسية ؛هي:

. بُعد الاتصال الكتابي وتضمن كيفية وآلية الاتصال الكتابي لدى المديرين واستغرق ثلاثة أيام موزعة بين النظري والتطبيقي والزيارات الميدانية لإدارة مدرسة ابتدائية نموذجية .

. بُعد الاتصال الشفوي واستغرق يوم للدراسة النظرية باستخدام الطلاقة والمرونة والعصف الذهني ، ونصف يوم على التطبيقي المتمثل في لعب الأدوار حول المقابلات وإدارة اجتماع نموذجي .

. بُعد الاتصال التكنولوجي وتضمن الجزء النظري التعرف على الوسائل التكنولوجية للاتصال مثل :إتقان استخدام الحاسوب ، واستخدام الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي

. بُعد الاتصال الرمزي وتكون من قسمين جزء نظري وجزء عملي ممثلا في رسوم كاريكاتورية والتغذية الراجعة ،لما يجب أن يكون عليه المدير .

. تم تعديل محتوى بعض الحصص ومدتها بما يتماشى مع المحاور السابقة .

. وحذفت محاور أخرى مثل: السلوك التنظيمي، **تنظيم العمل وأساليبه، الهيكل التنظيمي** في الإدارة المدرسية ، حصة المصطلحات .

. تم تعديل الحجم الساعي للحصص التدريبية

. الاتفاق على أن التدريب يتم خارج الدوام الرسمي وخلال العطل المدرسية.

وبالتالي تبني البرنامج التدريبي في صورة تجريبية بحجم أقل بما يمكنه عند النجاح بأن يصبح برنامجا تكوينيا صالحا للاستخدام خلال فترة التكوين الرسمي من طرف السلطات المعنية .وهذا ما توضحه الصورة النهائية للبرنامج في الجدول التالي :

جدول رقم (13) يوضح البرنامج التدريبي في صورته النهائية

عنوان الدورة		النشاط التدريبي	مكان الإجراء	مدته
تقديم البرنامج	المقاطعتين (2) و(3)	**الحصة الأولى . الترحيب بالمتدربين** . عرض مواضيع وأهداف البرنامج. . تحديد فترات التدريب . اختبار قبلي للمهارات موضع التدريب	ثانوية عثمان بن عفان	1.30 سا
		الحصة الثانية : محاضرة افتتاحية . مفاهيم عامة حول الاتصال الإداري، أهميته خصائصه ونماذج الاتصال		2 سا
دورة الاتصال التكنولوجي	المقاطعة 2	محاضرة : مهارات الاتصال التكنولوجي : تعريفه ، آلياته ، أهميته	مدرسة	2سا
		محاضرة : دور الإعلام الآلي في الاتصال و الأرشفة		2سا
		استراحة		
		محاضرة : الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي	طريق الطلبة	2.30سا
		محاضرة : نماذج الاتصال التكنولوجي المكتبي : استخدامات الهاتف ، الفاكس ، التيليكس		2.30سا
		تدريب عملي : التدريب على استخدامات الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي واستخداماتها في الإدارة المدرسية		3 سا
التقييم		توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة		30 د
		توزيع استبيان على المدربين (المفتشين) لقياس فعالية الدورة		
دورة الاتصال الكتابي	المقاطعة 2	محاضرة :التحرير الإداري القرارات التنظيمية والنصوص التشريعية المسيرة للاتصال الفعال	مدرسة	2.30سا
		محاضرة : مهارات الاتصال اللفظي المكتوب(السجلات ،المراسلات ، لوح الإعلانات...)		2.30سا
		استراحة		
		محاضرة : مسك ومعالجة البريد الوارد والصادر، متابعة البريد ،مسك سجلاته ،أرشفته. . عرض بجهاز عارض البيانات (Data chou)	طريق الطلبة	2 سا
		تنظيم الاستقبال في المدرسة . القرار الوزاري المتضمن مهام مدير المدرسة		2 سا
		زيارة ميدانية إلى مدرسة نموذجية والاطلاع على السجلات الإدارية – مدرسة 1 نوفمبر بالقلعة .		
		نشاط عملي : . عمل المجموعات . مقارنة بين واقع الاتصال الكتابي من خلال الملاحظات المسجلة في الزيارة الميدانية وما تناولته المحاصرات السابقة		
التقييم		توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة		30 د
		توزيع استبيان على المدربين (المفتشين) لقياس فعالية الدورة		

دورة الاتصال الشفوي	المقاطعة 2	محاضرة : مهارات الاتصال الشفوي وصوره	مدرسة	2 سا
		محاضرة : مهارات إدارة الاجتماع والمقابلة وحلقات النقاش		2 سا
		استراحة		
		نشاط عملي : حلقة نقاش + المحاكاة+ لعب الأدوار باستخدام العصف الذهني (الحل الإبداعي للمشكلات) . التدريب على إدارة اجتماع . التدريب على إجراء مقابلة مدرسية.	طريق الطلبة	
التقييم		توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة		30 د
		توزيع استبيان على المدربين (المفتشين) لقياس فعالية الدورة		
دورة الاتصال الرمزي	المقاطعة 2	محاضرة : اللغة غير المنطوقة ودلالاتها الاتصالية في التسيير الإداري		2 سا
		محاضرة : الدلالات الحركية الرامزة و صورة الجسد		2 سا
		تنظيم ورشة عمل حول :		2 سا
التقييم		توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة		30 د
		توزيع استبيان على المدربين (المفتشين) لقياس فعالية الدورة		
اختتام البرنامج	المقاطعتان (2) و(3)	. الاختبار البعدي للمهارات موضع التدريب . محاضرة ختامية . إقفال البرنامج		3 سا

كما نظم الطالب يوما دراسيا بقسم علم النفس جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بعنوان: مهارات الاتصال كأداة للممارسة السيكولوجية شارك فيه أساتذة من جامعات مسيلة و باتنة وبسكرة تم على إثرها تبادل وجهات النظر مع مختلف الباحثين في الحقل التربوي حول حاجات وبرامج التكوين في الإدارة المدرسية الجزائرية ومعيقاتها وسبل التغلب على تلك المعيقات ،ومن بينها تبني برامج تدريبية كإستراتيجية جديدة.

وتمت الاستفادة منه فيما يلي :

. تم عرض برنامج الكتروني للاتصال بين الإدارة المدرسية وأولياء التلاميذ استفدنا منه في بعد الاتصال التكنولوجي ، وكذلك إثراء البرنامج التدريبي وتحديد عناصره .

المرحلة الثانية : انطلقت الدراسة بتطبيق البرنامج في صورته الأولية خلال شهر مارس 2012 بمدينة برج أخريص بالبويرة وبمساعدة مفتش المقاطعة بن حميدة عبدالله (ماجستير في الإدارة والتسيير التربوي)؛ حيث دعا المديرين إلى دورة تكوينية مصغرة في مجال الاتصال الإداري خلال عطلة الربيع شملت 13 مديرا ولمدة أسبوع . وتم على إثرها تطبيق

البرنامج والاستبيان كاختبار قبلي ثم بعدي على مجموعة واحدة لحساب الخصائص السيكومترية ومعرفة مدى إمكانية تطبيق البرنامج والاستبيان من عدمه

4.2. اختبار مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية :تم اشتقاق عبارات الاختبار من دراسة:غريب ، زنيب عبد العزيز (2000)الموسومة بـ: اختبار مدى فاعلية برنامج في تنمية مهارات الاتصال بالجو الأسري العام ،رسالة دكتوراه بجامعة عين الشمس القاهرة.

وعدلت وصيغت عباراته وفق تساؤلات الدراسة وفرضياتها على مرحلتين؛كالتالي:

. الصورة الأولية للاختبار:تم إثراء وتنويع عبارات الاختبار من الدراسات السابقة مثل دراسة عبد العزيز العريني (2005) ودراسة أجغيم الطاهر(2007) ودراسة عبد الغني ثابت(2014) ودراسة محمد الأمين موسى(1993) ودراسة أبو بكر منصور(2011)، وتمت صياغة عبارات أخرى من الفصل النظري للاتصال وبنود البرنامج التدريبي . تكون الاختبار في صورته الأولية من (78) عبارة موزعة على أربعة أبعاد تمثل أبعاد البرنامج التدريبي ملحق رقم (03) . حيث تم توزيعه على (05) أساتذة جامعيين،(7) ومفتشي الإدارة، ومديرين اثنين لإبداء أرائهم في صلاحية البنود ومدى ارتباطها بالأبعاد التي تنتمي إليها، وبعد استرجاعه تم حساب معامل الصدق الظاهري لكل عبارة وللاختبار بكامله . وأجري تعديله وفق توجيهات المحكمين ؛حيث أُلْغِيَتْ(08) عبارات لأنها حازت على معامل الاتفاق بين المحكمين أقل من 80 % ؛إذ أن المحكمين رأوا بأنها لا تقيس ما وضعت لقياسه.وعُدِلت (4)عبارات أخرى رأى المحكمون إعادة صيغتها؛وهي:

الرقم	العبارات في صورتها الأولية	العبارات في صورتها المعدلة
01	**أحرص على أن تتميز مراسلاتي بالانسيابية والوضوح**	**أحرص على كتابة مراسلاتي بوضوح و مقروئية**
24	**تعطي فرصة لمخاطبك بإبداء رأيه بحرية**	**أصغي إلى حديث مخاطبي بشكل جيد.**
38	**أستدعي الموظفين للاجتماع مشافهة.**	**أستدعي المعلمين للاجتماع مشافهة.**
57	**تقابل مرؤوسيك صباحا بالابتسامة والبشاشة**	**أبتسم أثناء مخاطبة محدثي باستمرار.**

. الاختبار في صورته النهائية : بعد إجراءات التعديل تكون الاختبار في صورته النهائية من (70) بندا تندرج تحت أربعة أبعاد رئيسية تمثل مهارات الاتصال الكتابي (20) بندا ،

مهارة الاتصال الشفوي (20) بندا ،مهارة الاتصال التكنولوجي (15) بندا، مهارة الاتصال الرمزي (15) بندا، وأمام كل بند توجد خمسة بدائل للإجابة موزعة على خمس كفايات إدارية لكل بعد تشمل: الإشراف ، التنظيم ،التسيير؛ وهذه البدائل هي : أمارس المهارة بدرجة (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) وعلى المفحوص أن يختار إجابة واحدة حسب انطباق البند عليه والجدول التالي يوضح توزيع البنود على أبعاد الاختبار

جدول (14): يوضح أبعاد الاختبار وأرقام البنود المنتمية إليه

المحور	الأبعاد	الكفايات	العبارات	العدد
1	**مهارة الاتصال الكتابي** العبارات من 1-20	الإشراف	6،7،11،12،15،17،18	20
		التنظيم	1،2،4،13،16،20	
		التسيير	3،5،8،9،10،14،19	
2	**مهارة الاتصال الشفوي** العبارات من 21-40	الإشراف	21،24،34،30،36،39،38	20
		التنظيم	22،25،27،28،31،32	
		التسيير	23،26،29،33،35،37،40	
3	**مهارة الاتصال التكنولوجي** العبارات من 41- 55	الإشراف	44،49،50،53	15
		التنظيم	45،48،51،52،43،42	
		التسيير	41،46،47،54،55	
5	**مهارة الاتصال الرمزي** العبارات من 56-70	الإشراف	57،61،63،66،67،68،69	15
		التنظيم	59،60،70	
		التسيير	56،58،62،64،65	
6	**+ نصوص تحريرية، تقييم تدريبات، وأسئلة لفظية شفوية**			
	العدد الكلي للبنود			**70**

5.2 . ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية :أسفرت على النتائج التالية :

. التعرف على مجتمع الدراسة وإقامة علاقة ودية مع أفراده ، مع التقرب من مفتشي الإدارة المدرسية والاستفادة من خبرتهم قصد بناء برنامج تدريبي يفيد الإدارة المدرسية الجزائرية في أهم وظيفة إدارية يمارسونها وتحديد الاحتياجات اللازمة للتدريب في هذه الوظيفة .

. بناء البرنامج التدريبي بصورته النهائية وتحديد أهداف كل حصة تدريبية بمختلف أنشطتها ونوعها والمدة الزمنية المستغرقة خلال التدريب داخل وحدات متمايزة مثلت أبعاد البرنامج .

أجريت كل وحدة تدريبية في دورة مستقلة للتكيف مع الزمن، وإبعادا للملل الذي قد يتعرض له المتدربون .

. تقسيم البرنامج التدريبي إلى أبعاد للتحكم في العملية التدريبية وقياس فعالية ومردود كل دورة على حدا ؛حتى لا تؤثر فعالية دورة على أخرى .

. تصميم اختبار مهارات الاتصال الإداري وقياس خصائصه السيكومترية لفحص تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

. تم اشتقاق استبيانات من الدراسات السابقة المشار إليها سابقا؛ ثم وضعها مرتبة جاهزة للتجريب على العينة الاستطلاعية للتأكد من إمكانية تطبيقها في الدراسة الأساسية .

3 . **الدراسة الأساسية :**

-1-منهج الدراسة :تختلف مناهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة للوصل إلى الحقيقة، وللكشف عن هذه الحقيقة لابد من إتباع منهج علمي، والذي يعرفه "عبد الرحمان بدوي" حسب عمار بوحوش بأنه : فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين ،وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين . (عمار بوحوش ومحمود الذنيبات ،1995: 89)

وتم إتباع المنهج التجريبي لتلاؤمه مع هذه الدراسة ؛ وباعتباره من أفضل الأساليب المنهجية للوصول إلى نتائج أكثر واقعية لدى الكثير من الباحثين ، وهو الطريقة المفضلة للكشف عن العلاقات السببية بين المتغيرات . ويعرف المنهج التجريبي بأنه :

تغيير عمدي ومضبوط للشروط المحددة لحدث ما وملاحظة التغيرات الواقعة في ذات الحدث وتفسيرها .(صلاح مصطفى الغول ،1982: 2013)

وبما أن موضوع البحث هو الذي يحدد المنهج المناسب ، لذا فإن الموضوع الذي نتناوله في هذه الدراسة هو بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر ، يستوجب دراسته امبريقيا وتجريبه على عينة من المجتمع الأصلي لقيا س مدى فعاليته ؛ لذلك تمت معالجته وفق الخطوات التالية:

2.3. مجالات الدراسة : شملت الدراسة المديرين الممارسين لوظائف الإدارة المدرسية بصفة رسمية دائمة سواء كانوا مثبتين أو مكلفين ، بحيث خضعوا لعملية التكوين أثناء الالتحاق بالمنصب الذي يمارسونه،واستبعد المديرون الذين يتمتعون بأقدمية أكثر من20سنة لعزل تأثير تراكم الخبرة على متغيرات الدراسة . بالمقاطعتين التفتيشيتين الإداريتين 2 و3 بدائرة أولاد دراج ولاية المسيلة .

انطلقت الدراسة الميدانية الأساسية بدءا من الموسم الدراسي 2015/2014 ، حيث تم الاتصال بمفتشي الإدارة المدرسية خلال شهر أفريل 2014 بمكاتبهم ، وشرح إجراءات تنفيذ البرنامج ومدى تقديم يد المساعدة لنا لتنفيذه ؛ والذين ساهموا في تحكيمه واقتراح تعديلات عليه أعطيت لهم نسخ من البرنامج دون تحديد زمني للتنفيذ .

بعد مشاورات وافقوا على تطبيقه الموسم الدراسي المقبل خلال دورات التكوين التي يبرمجونها بداية كل موسم دراسي ؛ تماشيا مع الإجراءات القانونية من مديرية التربية ومصلحة التفتيش، ومن اجل تخفيف الأعباء المادية أثناء دورات التكوين (مصاريف الغداء و مشروبات فترات الراحة)، لأن دورات التكوين مغطاة ماديا.

وفي يوم 30 أكتوبر 2014 نُظمَتْ ندوة ولائية للمديرين بثانوية عثمان بن عفان، بالمسيلة بحضور مفتشي الإدارة المدرسية الأكثر معرفة بحاجيات المديرين التكوينية من خلال إجراءات التثبيت(الترسيم) أو الزيارات الميدانية .

وعلى هامش هذه الندوة تقدم الباحث بعرض خطوات البرنامج وأهدافه في الإدارة المدرسية الجزائرية ،ووزعت استمارة الرغبة في المشاركة مع القانون الداخلي المنظم لسيرورة تطبيق البرنامج التدريبي.

ألقيت أول محاضرة حول الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية ، وطبق الاختبار القبلي على مجتمع الدراسة (مقياس مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية).

وافق 35 مديرا على المشاركة في الدورات التدريبية ؛وأثناء المناقشة المفتوحة التي تبعت المحاضرة الافتتاحية ، ركز المديرون على :

. التركيز على التطبيق العملي للبرنامج أكثر من المحتوى المعرفي ؛ من خلال الورشات والزيارات الميدانية .

. أن تكون الدورات التدريبية خلال العطل المدرسية ؛ نظرا للأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهم والالتزامات الوظيفية التي قد تعرقل حضورهم .

. تقريب مقر تنفيذ البرنامج من السكن لتسهيل الحضور ؛خاصة **مع اتساع مساحة الولاية**

. تجنب برمجة الدورات التدريبية خلال فترات المسابقات المهنية .

تم قبول أغلب المديرين وتسجيل أسماءهم في قائمة لهم لإحصاء الحضور والغياب، واستبعد 05 مديرين لبُعدهم عن مكان الإجراء ، إلا أن بعضهم حضر فضوليا ولفترات متقطعة.وطبق البرنامج في فترات التكوين القانونية والمبرمجة من طرف المفتشين خلال العطل المدرسية .

. عطلة الخريف :من2014/10/30 إلى2014/11/5، استغل منها يوم2014/11/2 .

. عطلة الشتاء :من2014/12/18الى2015/1/4،استغل منها:**21و22و23و28و29 يسمبر2014.**

. عطلة الربيع: من2015/3/19 إلى:1/ 2015/4،واستغل منها:**22و23و30 مارس 2015**

. وفي يوم الأربعاء 13 ماي 2015 تم استدعاء المجموعتين التجريبية والضابطة من طرف مفتشي الإدارة المدرسية لنصف يوم تكويني تم فيه اختتام البرنامج التدريبي ،وتوزيع شهادات والهدايا الرمزية .

2.2.3 <u>المجال المكاني</u> : تم تنفيذ البرنامج المؤسسات التي تملك مخابر الإعلام الآلي ومجهزة بالوسائل التكنولوجية اللازمة، وهي: م. طريق الطلبة بأولاد عدي لقبالة **3.3 <u>عينة الدراسة</u>** : تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصديه تماشيا مع طبيعة الدراسة وطريقة الإجراء ، حيث تم الاتفاق بعد الجلسة الأولى مع المفتشين والمديرين على تعيين المديرين التابعين لمقاطعة التفتيشية (2) بالمعاضيد دائرة أولاد دراج كعينة

ضابطة ،والبالغ عددهم 27مديرا،وافق منهم 15 مديرا على الامتثال للبرنامج .

والمديرين التابعين للمقاطعة التفتيشية (3) بأولاد عدي لقبالة دائرة أولاد دراج –مسيلة– كعينة تجريبية والبالغ عددهم :25 مديرا .

أُختير منهم 14 مديرا بوضعهم موضع التجريب ، نظرا لتشابه خصائصهم مع أفراد العينة الضابطة. وتم استبعاد بعض المديرين نتيجة لتكرار غيابهم عن بعض دورات التدريب، أو عدم تشابه خصائصهم الوظيفية المصرح بها في استمارة المشاركة مع أفراد المجموعة الضابطة ، وبالتالي تم تحديد العينة التجريبية بـ 12 مديرا حضروا كل الدورات بما في ذلك الاختبار القبلي والبعدي .

جدول (15) يوضح الخصائص الفردية لعينة الدراسة

الخصائص		المجموعة التجريبية		المجموعة الضابطة	
		العدد	الوزن المئوي	العدد	الوزن المئوي
المؤهل العلمي	جامعي	04	%33.33	05	%41.66
	ثانوي	06	%50	06	%50
	متوسط	02	%16.66	01	%08.33
الصفة	مدير	09	%75	10	%83.33
	مكلف بالإدارة	03	%25	02	%16.66
الأقدمية	أقل من 5سنوات	04	%33.33	04	%33.33
	بين 5-10سنوات	05	%41.66	04	%33.33
	بين 11-15سنة	02	%16.66	02	%16.66
	بين 16-20سنة	02	%16.66	02	%16.66
طريقة الالتحاق بالمديرة	مسابقة	07	%58.33	08	%66.66
	ترقية	02	%16.66	03	%25
	أخرى	03	%25	01	%08.33
هل تعرضت لفترة تكوين قبل التحاقك بالخدمة	نعم	09	%75	09	%75
	لا	03	%25	03	%25
مدة فترة التكوين قبل ممارسة الوظيفة	طويلة	03	%33.33	03	%33.33
	قصيرة	06	%66.66	06	%66.66

3

3.3. التصميم التجريبي: تكونت المجموعة من 24 مديرا منها 12 مديرا تعرضوا للبرنامج التدريبي المجموعة التجريبية ، و12 مديرا لم يتعرضوا للبرنامج رغم أن المجموعتين حضروا الاختبارين القبلي والبعدي ، والمخطط التالي يوضح ذلك :

مخطط (16) يوضح التصميم التجريبي

4.3 إجراءات الضبط التجريبي : نظرا لكون المنهج التجريبي يتطلب دقة المُدخلات قصد الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ،ولكونه يتميز بالضبط الدقيق لذلك سنلجأ إلى هذا الإجراء من خلال دراسة خصائص المجموعتين التجريبية والضابطة بما يجعلهما غير متباينين من جميع الخصائص قصد التحكم في المتغيرات الدخيلة وإيجاد معامل التجانس والتكافؤ اعتدالية التوزيع ، من خلال العناصر التالية :

1. التكافؤ : تم قياس تكافؤ المجموعتين التجريبية والضابطة ؛ والذي يقصد به : أن تكون المجموعتين (التجريبية والضابطة) متشابهتين ماعدا المتغير التجريبي ؛فإنه تم ضبط التكافؤ باستخذام (**ك^2**) لجودة التوافق والذي يوضحه الجداول التالية :

جدول رقم (17) **يوضح التكافؤ بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الخصائص الفردية**

الخاصية	نوع المجموعة	قيمة ك^2	د.الحرية	م.دلالة
المؤهل العلمي	تجريبية ن=12	2.00	23	0.15
	ضابطة ن=12			
الصفة	تجريبية ن=12	1.00-	23	0.31
	ضابطة ن=12			
طريقة التحاق بالوظيفة	تجريبية ن=12	2.64-	23	0.008
	ضابطة ن=12			
الخبرة	تجريبية ن=12	1.33	23	0.72
	ضابطة ن=12			
مدة التكوين	تجريبية ن=12	1.00	23	0.31
	ضابطة ن=12			

دلت النتائج الجدول السابق على عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائيا بين خصائص المجموعة التجريبية والضابطة ؛ حيث (**ك^2**) تراوح بين (1) و (2) بمستوى دلالة تراوح بين (0.31) و (0.72) وكلها أكبر من (0.05) .ماعدا في طريقة الالتحاق بالوظيفة (المديرة)حيث وجدت فروق وإن كانت ضئيلة عند مستوى دلالة (0.05) ناتجة عن التحاق بعض المديرين بهذه الوظيفة عن طريق الأقدمية وأخرى (قرارات سياسية) بنسب متفاوتة لكنها لا تؤثر على نتائج الدراسة الميدانية باعتبار البرنامج المقترح لم تتعرض له الفئة الأولى أثناء المسابقة أو التكوين .

ولضبط المتغيرات أكثر والتحكم في المتغيرات الدخيلة تم حساب معامل "ويلككسون" للمقارنة بين الرتب السابقة والتأكد من تكافؤ المجموعتين في هذه الخصائص من خلال التعرف على معنوية الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في طريقة الالتحاق بالوظيفة (المديرة) في الجدول التالي :

جدول رقم (18) يوضح المقارنة بين تكافؤ رتب الخصائص الفردية لعينة الدراسة

وجه المقارنة	الرتبة سالب / موجب / متساو	العدد N	المتوسط Mean Rank	Sum of Ranks
المؤهل العلمي بين التجريبية والضابطة	Negative Ranks	2[a]	1.50	3.00
	Positive Ranks	0[b]	0.00	0.00
	Ties التشابه /التساوي	10[c]		
	Total العينة	12		
الصفة بين التجريبية والضابطة	Negative Ranks	1[d]	1.00	1.00
	Positive Ranks	0[e]	0.00	0.00
	Ties التساوي	11[f]		
	Total العينة	12		
الخبرة بين التجريبية والضابطة	Negative Ranks	7[g]	4.00	28.00
	Positive Ranks	0[h]	0.00	0.00
	Ties التشابه /التساوي	5[i]		
	Total العينة	12		
طريقة التحاق بالوظيفة بين التجريبية والضابطة	Negative Ranks	3[j]	2.00	6.00
	Positive Ranks	0[k]	0.00	0.00
	Ties التشابه /التساوي	9[l]		
	Total العينة	12		
التعرض للتكوين بين التجريبية والضابطة	Negative Ranks	0[m]	0.00	0.00
	Positive Ranks	0[n]	0.00	0.00
	Ties التشابه /التساوي	12[o]		
	Total العينة	12		
مدة التكوين بين التجريبية والضابطة	Negative Ranks	0[p]	0.00	0.00
	Positive Ranks	0[q]	0.00	0.00
	Ties التشابه /التساوي	12[r]		
	Total العينة	12		

المؤهل العلمي	الصفة	الأقدمية
للتجريبية > مؤهل للضابطة. (A) للتجريبية < مؤهل للضابطة.(b) للتجريبية = مؤهل للضابطة. (c)	للتجريبية >للضابطة. (d) للتجريبية< للضابطة .(e) للتجريبية = للضابطة.(f)	للتجريبية > للضابطة(g) الأقدمية للتجريبية< للضابطة (h) الأقدمية للتجريبية = للضابطة. (i)
طريقة التحاق	**التعرض للتكوين**	**مدة للتكوين**
للتجريبية< للضابطة .(j) للتجريبية< للضابطة .(k) للتجريبية = للضابطة(l)	للتجريبية > التكوين للضابطة. (M) للتجريبية< التكوين للضابطة.(n) للتجريبية= التكوين للضابطة.(o)	للتجريبية > للضابطة (p) للتجريبية < للضابطة.(q) للتجريبية = للضابطة.(r)

بينت نتائج المعالجة الإحصائية في الجدول (18) عدم وجود فروق معنوية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الخصائص السابقة بحيث نجد أن نسبة التشابه كبيرة في أغلب الخصائص الفردية ؛ماعدا في الخبرة حيث كان التشابه قليلا (05) متشابهين بين المجموعة التجريبية والضابطة، وهذا يدل على جودة التوافق بين المجموعتين في هذه الخصائص. حيث أن التشابه كليا(100%) في التعرض للتكوين ومدته قبل الالتحاق

بالمديرة . ومن خلال الجدولين (17) و (18) فإن المجموعتين التجريبية والضابطة متشابهتين في الخصائص الفردية ولا توجد فروق دالة إحصائيا بينهما مما يسمح بإجراء التجربة على احدهما وهي المجموعة التجريبية التي ستتعرض إلى البرنامج التدريبي ، وتبقى المجموعة الضابطة لا تتعرض للبرنامج التدريبي

2. التجانس : تم حساب التجانس بين المجموعتين (التجريبية والضابطة) من خلال نتائج الاختبارين القبلي والبعدي من اجل المقارنة بين المتوسطات ؛ باستخدام اختبار " ليفين" (Levene). كما يوضحه الجدول التالي :

جدول (19) يوضح تجانس أفراد العينة

معامل الاختلاف (Levene) Levene Statistic	مستوى الدلالة Sig.
0,0210	0,8860

Test of Homogeneity of Variances

يوضح الجدول السابق أن معامل الاختلاف يساوي (0.02) أي أن(F = 0.0210) عند مستوى الدلالة :(0.88) ، مما يدل على عدم وجود تباين بين المجموعتين أي تساوي التباينات ؛ أي عدم وجود فروق لأن (0.88) أكبر من(0.05)، وهذا ما يثب تجانس المجموعتين التجريبية والضابطة .

3. الاعتدالية في التوزيع : قصد الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ؛ ومن أجل مقارنة المتوسطات لنتائج الدراسة تم قياس الاعتدالية ؛ من خلال قانون:

" كلومغروف– سمينروف" (Kolmogorov - Smirnov) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20) يوضح اعتدالية التوزيع بين أفراد العينة

معامل كلومغروف– سيمنروف Kolmogorov - Smirnov(a)			معامل شابيرو– ويلك (Shapiro-Wilk)		
م.الدلالة	النتيجة	العينة	العينة	النتيجة	م.الدلال
0,200(*)	R = 0,101	24	24	0.988	0.98

(*) This is a lower bound of the true significance.

من الجدول (20) نجد أن نتائج اختبار " كلومغروف– سيمنروف" على أن :

(**0,101** = R)عند مستوى الدلالة(0,200) وهو أكبر من (0.05) بمعنى عدم وجود فروق بين خصائص المجموعتين؛ كما أن معامل "شابيرو ويلك" (Shapiro-Wilk) يساوي (0.988) عند مستوى الدلالة (0.98) وهي اكبر من (0.05) مما يدل عدم وجود فروق مما يبرهن على أن توزيع أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة توزيعا اعتدا ليا.بحيث لم يحدث التواء جهة اليمين أو اليسار.

4. **ضبط المتغيرات الدخيلة :**

من أجل التحكم أكثر في إجراءات الضبط التجريبي والتحكم في العوامل المشوشة على نتائج الدراسة ، سواء الناتجة عن خطأ الصدفة أو الناتجة عن إجراءات التنفيذ من خلال الإجراءات التالية :

. تم استبعاد العينة الاستطلاعية والتي كانت ببرج خريص بولاية البويرة .

. تم استبعاد المديرين الذين هم في طريق التقاعد لعدم اهتمامهم بالتكوين واستبعاد تأثير الخبرة.

. تم استبعاد المديرين خريجي الجامعة من تخصص التكوين والتسيير في قطاع التربية والأدب العربي والقانون والعلوم الإدارية لأنهم يملكون خبرة سابقة بموضوع البرنامج(الاتصال خاصة).

. الحرص على تطبيق القانون الداخلي لتنفيذ البرنامج بعزل المجموعة التجريبية أثناء العطل عن المجموعة الضابطة من خلال تكثيف الدورات التدريبية ،وتعمد اختيار المديرين الذين لا يملكون كفاءات عالية في الاتصال الإداري من اجل أهمية الاستفادة من البرنامج التدريبي ، من خلال نتائج الاختبار القبلي واستعانة بملاحظات مفتشي الإدارة حيث اقتصرت الدراسة التجريبية على المديرين التابعين للمقاطعة (3) ببلدية أولاد عدي لقبالة .بينما بقيت العينة الضابطة في بلدية المعاضيد وهي بعيدة عن مقر تنفيذ البرنامج ويصعب احتكاك المجموعة بالتجريبية بها ،لأن المعاضيد شبه معزولة .تحاشيا لتبادل المعلومات بين المجموعتين.

أما من حيث الجنس وحجم المؤسسة وبقية الخصائص فقد تم استبعاد كل الخصائص التي تؤثر على نتائج الدراسة ،لأن عدد المديرين المصرحين برغبتهم في حضور دورات التدريب كان كبيرا ؛ إلا أننا اكتفينا بـ 12 من أصل 30 مديرا ، قصد عزل كل المتغيرات الدخيلة ؛ والتي قد تؤثر على نتائج الدراسة .

5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الميدانية:وتتمثل في حساب الصدق والثبات

1.5 الخصائص السيكومترية للبرنامج التدريبي :

1.1.5. حساب الصدق:قام الطالب بالاعتماد على الصدق الظاهري للوقوف على صدق البرنامج ، حيث وُزعَ مع الاختبار على (05) أساتذة جامعيين،و11 مفتش إدارة مدرسية ولم يسترجع سوى (7)مفتشي إدارة مدرسية، و(6)مديرين ولم يسترجع إلا مديرين اثنين. لإبداء أرائهم في صلاحية الموضوعات الموزعة على الحصص ومدى ارتباطها بالأبعاد التي تنتمي إليها، ثم بعد ذلك تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين حول كل حصة وحول البرنامج ككل عن طريق معامل لواشي(Lawache) للاتفاق(CVR) ،وذلك لما يكتسيه الصدق من أهمية كبيرة في أي أداة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(21): يوضح حساب صدق البرنامج التدريبي حسب آراء المحكمين عن طريق حساب (CVR)

محتوى البرنامج	محاضرات الاتصال الكتابي	محاضرات الاتصال الشفوي	محاضرات الاتصال الرمزي	محاضرات الاتصال التكنولوجي	زيارة ميدانية	تطبيق عملي	عمل الورشات
CVR	0.66	0.77	0.45	0.66	0.55	0.77	0.88
البرنامج ككل = 0.67							

تظهر نتائج الجدول(21) السابق أن معامل اتفاق المحكمين على صلاحية الحصص التدريبية تراوح بين(0.45) و(0.88) وهو مقبول إلى حد كبير ، كما أن البرنامج ككل

حصل على معامل اتفاق (0.67) وهو مقبول نسبيا خاصة في مثل هذه المواضيع التي يلعب الجانب التطبيقي الإجرائي منها الدور الكبير في زيادة نسبة الصدق فيها .

2.1.5 **حساب الفعالية:**تم حساب فعالية البرنامج من خلال الدراسة الأساسية باستخدام نتائج المجموعة التجريبية ونتائج المجموعة الضابطة ،وتم توظيف معادلة قياس الفعالية لـ : "ماك جوجيان" كالتالي : **ف ب= (سَ× صَ) ÷(د.ك×صَ)**؛ حيث أن : **- ف ب**: فعالية برنامج **- سَ** :متوسط درجات المجموعة التجريبية .

. صَ : متوسط درجات المجموعة الضابطة .

. د.ك : الدرجة القصوى على المقياس (5×70 =350) ف ب = 74029.805÷84997 ؛ ومنه فإن ف ب = **0.77** . وهي أكبر من 0.66 ،مما يوضح أن فعالية البرنامج عالية بما يسمح بتطبيقه . إذا أن الفعالية تكون منخفضة حسب معادلة "ماك جوجيان" عندما تكون **(ف ب)** اقل من 0.45 ، ومتوسطة بين 0.45 و 0.66 ومرتفعة اكبر من (0.66)

(Roebuck .M.1973: 473)

3.1.5**حساب معدل الكسب(الاستفادة)** تم حساب معدل الكسب أي درجة الاستفادة من البرنامج باستخدام ثابت" بلاك"، من خلال نتائج المجموعة التجريبية في الاختبارين القبلي والبعدي ؛ والجدول التالي يوضح مقدار الاستفادة لدى كل أفراد العينة

جدول رقم (22) يوضح مقدار الكسب بين الاختبارين القبلي والبعدي

الأفراد	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الاختبار القبلي	246	290	262	316	282	267	271	266	280	268	274	269
الاختبار البعدي	217	274	257	308	278	256	247	224	282	266	269	257
معدل الكسب	29	16	05	08	04	11	24	42	02	02	05	12

والدرجة المحكية عند" بلاك"" هي : **1.2** (عبد المنعم عبد الفتاح حجازي ،2005)

بمعنى : إذا كان معدل الكسب أقل من**1.2** فإنه لا توجد استفادة من البرنامج ، وإذا كان معدل الكسب أكبر من 1.2 فانه توجد استفادة من البرنامج .

و تدل نتائج الجدول (21) السابق على أن معدل الكسب كلها ≤ **2** مما يبرهن على صلاحية تطبيق البرنامج ، لكن لمعرفة نوعية الاستفادة قام الباحث بتصنيف معدل الكسب إلى ثلاث مجالات هي :

. استفادة قليلة معدلها بين 2و5 وهي بنسبة 25%

. استفادة متوسطة بين 5 و10 وهي بنسبة 25 %

. استفادة كبيرة ومعدل الاستفادة اكبر تماما من 10 وهي بنسبة 50 %

وعليه فإن نسبة الاستفادة من البرنامج بين متوسطة وكبيرة بلغت 75 % وهذا يزيد من صدقه، ويجعله جديرا بالتطبيق.

4.1.5. تقييم البرنامج من طرف المدربين : قام الباحث توزيع استبانه على المدربين الذين ساهموا في تنشيط دورات التدريب عقب كل حصة تدريبية وعددهم 07 مدربين جمعت نتائج آرائهم في الجدول التالي:

جدول رقم (23) تقييم البرنامج التدريبي من وجهة نظر المدربين

عناصر التقييم	درجة عالية		درجة متوسطة		درجة منخفضة	
	التكرار	الوزن النسبي	التكرار	الوزن النسبي	التكرار	الوزن النسبي
الفعالية	4	%57.14	2	%28.57	1	%14.28
الكفاية	1	%14.28	5	%71.42	1	14.28%
القيمة المضافة	6	%85.71	1	%14.28	00	%00
النتائج الايجابية المحققة	6	85.71%	1	%14.28	00	00%
درجة الصعوبات المؤثرة على النتائج	1	14.28%	3	%42.85	3	%42.85

من خلال الجدول (22) السابق يقر المدربون أن فعالية البرنامج كانت عالية بنسبة **57.14%** ومتوسطة بنسبة **28.57%**، أي أن البرنامج كان فعالا بنسبة 85.71 % وذو فعالية منخفضة بنسبة **14.28%** . خاصة مع التركيز على التدريب العملي بعيدا عن الندوات الشفوية الروتينية المقدمة خلال فترات التكوين السابقة ، كما أن تنوع الأنشطة

(عروض، زيارات ميدانية ، تدريبات تكنولوجية ...) أعطى فعالية للبرنامج بما يعكس رغبة المديرين على الحضور والمواظبة .

أما كفاية البرنامج فإنها كانت متوسطة بنسبة(**71.42%**) مما يعكس حاجة المديرين إلى التدريب أكثر؛ وأن المواضيع المقدمة في البرنامج لا تغطي احتياجات المديرين كاملة أثناء الممارسة الإدارية نظرا لظهور مستجدات في مجال الاتصال خاصة مع الإدارات العمومي والجماعات المحلية (البلدية ،الدائرة...) لكونها تُهمل البعد التربوي أثناء اتصالها بالمؤسسات التربوية ،وتركز على الاتصال الإداري الجاف .

رغم أن البرنامج المقدم يضيف إلى معارف ومهارات المتدربين إضافات جديدة بنسبة تقدر بـ (**85.71 %**)، وبالتالي فقد حقق البرنامج نتائج ايجابية بنفس النسبة، رغم وجود عقبات أثناء التدريب بدرجات متوسطة بنسبة(**42.85%**)؛والتي أمكن التكيف معها بمساهمة الجميع مدربين ومتدربين والعمل على تجاوزها في تجاوزها؛ من أجل تحقيق البرنامج لأهدافه المسطرة .

2.5 - الخصائص السيكومترية لاختبار الاتصال الإداري:

2.5 .1. الصدق : ويقصد به أن يقيس الاختبار فعلا القدرة أو السمة أو الاتجاه ،أو الاستعداد الذي وضع لقياسه ؛أي يقيس فعلا ما وضع لقياسه. (عباس،فيصل،1996: 22)، ويعد الصدق من أهم شروط تطبيق الاختبار ،وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية الاختبار .وقد تم حساب الصدق باستخدام الطرق التالية :

1 . صدق المحتوى : للوقوف على الصدق **المحتوى** للاختبار ، تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين حول كل بند وحول الاختبار ككل عن طريق معامل لواشي(Lawache) للاتفاق(CVR) ،وذلك لما يكتسيه الصدق من أهمية كبيرة في أي اختبار ، والاعتماد عليه يكمن في مدى صدقه ،وتراوح معامل الاتفاق بين(75) و(98)

2. صدق الاتساق الداخلي (الارتباط بين الأبعاد): تم حساب معامل الارتباط بين أبعاد الاختبار الأربعة للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة ؛ والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (25) نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد الاختبار والاختبار ككل

		الكتابي	الشفهي	التكنولوجي	الرمزي	الاختبار ككل
الكتابي	م.الارتباط	1	0.994**	0.735*	0.694	0.735*
	م.الدلالة	0.00	0.00	0.038	0.05	0.038
الشفهي	م.الارتباط		1	0.556**	0.656	0.694
	م.الدلالة		0.00	0.001	0.07	0.05
التكنولوجي	م.الارتباط			1	0.995**	0.82**
	م.الدلالة			0.00	0.00	0.01
الرمزي	م.الارتباط				1	0.846**
	م.الدلالة				0.00	0.008
البرنامج ككل	م.الارتباط					1
	م.الدلالة					0.00

يوضح الجدول (25) المعالجة الإحصائية بين أبعاد الاختبار وتدل على وجود ارتباط قوي جدا بين الأبعاد ؛حيث بلغ معامل الارتباط بين الاتصال الكتابي والشفوي من جهة وبين التكنولوجي والرمزي (0.99) وقوي بين البعدين التكنولوجي والكتابي (ر=0.73) وبين الرمزي والكتابي (ر=0.69) وكلها دالة إحصائيا عند (0.01)

وكان أعلى معامل ارتباط (ر=0.99)وأقل معامل ارتباط (ر= 0.55) وهو دال أيضا ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه قوية بين أبعاد الاختبار بما يجعله متسقا داخليا وجديرا بالتطبيق لقياس مهارات الاتصال المحتواة في بنوده .وهذا الاختبار يتمتع بصدق الاتساق الداخلي

3. صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي): تم حساب صدق الاتساق الداخلي؛ حيثُ رِتَبتْ نتائج الدراسة ترتيبا تصاعديا ثم أجريت مقارنة طرفية بين (27%من الدرجات العليا) و(27%من الدرجات الدنيا) في الأبعاد الأربعة للاختبار الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (26) يوضح نتائج المقارنة الطرفية بين أبعاد الاختبار

الأبعاد	مستوى الدرجات	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة
الكتابي	الدرجات العليا	90,00	2,70	**7.317**	**0,005**
	الدرجات الدنيا	53,25	7.97		
ا لشفوي	الدرجات العليا	101,00	6.68	**11.38**	**0,001**
	الدرجات الدنيا	53,75	6.18		
لتكنولوجي	الدرجات العليا	88,25	9.53	**7.66**	**0,005**
	الدرجات الدنيا	30,00	6.48		
الرمزي	الدرجات العليا	97.50	1,29	**8.35**	**0,004**
	الدرجات الدنيا	59,75	9.91		

من الجدول السابق (26) السابق نجد أن قيمة "ت" دالة إحصائيا في الأبعاد الأربعة عند مستوى دلالة (0.01) ؛ حيث قيمة "ت" في الاتصال الكتابي ين متوسطي الدرجات العليا والدرجات السفلى (7.31) وكانت الفروق لصالح الدرجات العليا.بينما بلغت قيمة "ت" في الاتصال الشفوي(11.38) ،أما الفروق بين متوسطات الدرجات العليا والدنيا في بعد الاتصال التكنولوجي فقد بلغت قيمة "ت"(7.66) أما في الاتصال الرمزي فإن قيمة "ت"بلغت (8.35) بما يدل على وجود تباين بين الدرجات وتمايز بين الفقرات ،وهذا يمكن من تطبيق الاختبار لقياس الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الاختبارين القبلي والبعدي.

2.2.5 <u>ثبات الاختبار</u> :ويعني أن يعطي الاختبار النتائج نفسها ،في حالة تكراره على العينة نفسها،وتحت الظروف نفسها شريطة عدم حدوث تدريب بين فترات إجراء الاختبار (الظاهر ،زكريا محمد وآخرون ،1999 : 21) ولمعرفة ثبات الاختبار تم استخدام الطرق التالية :

1. **استخراج الثبات من الصدق:وتم** بحساب الجذر ألتربيعي له،وكانت النتيجة كالتالي:

$$\sqrt{0.74} = 0.86 .$$

وهذا يدل على ثبات عال للاختبار وبالتالي يمكن تطبيقه في هذه الدراسة .

2الثبات عن طريق α كرونباخ (Alpha de Cronbach) بمفهوم الاتساق تم تطبيق معادلة (**α**) كرونباخ) بالنسبة للأداة ككل، دلت نتائج α على وجود ثبات دال إحصائيا ،حيث أن :(α = 0,846) . وهذا يدل على ثبات الاختبار بما يسمح بتطبيقه على عينة الدراسة.

3. طرقة التجزئة النصفية : تم حساب معامل الارتباط بين الدرجات الفردية والزوجية وبلغت قيمة معامل الارتباط (ر= 0.75) وهو معامل ثبات قوي ودال عند (0.01) مما يكسب الاختبار ثباتا قويا و يمكن من تطبيقه.

تصحيح الاختبار : تم إعداد أوزان تتناسب مع بدائل الإجابة أمام كل بند كما يلي: البديل أمارس المهارة بدرجة عالية جدا يقابله (5) نقاط، البديل أمارس المهارة بدرجة عالية يقابله (4) نقاط ، البديل أمارس المهارة بدرجة متوسطة يقابله (3) نقاط ، البديل أمارس المهارة بدرجة منخفضة يقابله (2) نقطة ، البديل أمارس المهارة بدرجة منخفضة جدا يقابله نقطة واحدة.

3.5. الأدوات المساعدة : تم توزيع استبيانات لمتابعة سيرورة البرنامج خاصة بالمدربين والمتدربين بعد كل نشاط تدريبي (حصة أو دورة) وتفريغ نتائج الاستبيانات للمساعدة في تقييم وتفسير نتائج تطبيق البرنامج التدريبي (الملاحق:7و8و 9و10)

. مقارنة بين درجات الاختبارين القبلي والبعدي :لمعرفة مدى إمكانية تطبيق الاختبار والتأكيد من صدقه أجريت مقارنة بين نتائج الاختبارين القبلي والبعدي؛وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (27) يوضح مقارنة نتائج الاختبار القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية

	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الفرق بين المتوسطات	الارتباط	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
قبلي	70	66,24	1,862	15.50	0,8490	69	**15,159**	**0,01**
بعدي	70	81,74	1,854					

أعطت نتائج المقارنة بين متوسطات الاختبارين القبلي والبعدي في الجدول (27)

على وجود فروق جوهرية بين متوسطي الأدائيين قبل وبعد التدريب؛ حيث بلغت قيمة "ت"(15.15) وبانحراف عن المتوسط متقارب وارتباط بين الأدائيين قوي(ر=0.84)، بما يوضح صلاحية الأدوات(الاختبار) لقياس ما وضع لقياسه.

. مقارنة بين نتائج المجموعتين التجريبية والضابطة :

من اجل التأكد من صدق الاختبار أجريت مقارنة بين نتائج المجموعتين التجريبية والضابطة في الاختبار البعدي ،والجدول التالي يوضح هذه المقارنة :

جدول رقم (28) **يوضح المقارنة بين نتائج الاختبار البعدي للمجموعتين التجريبية والضابطة**

	العينة	المتوسط	الانحراف	الفرق بين المتوسطات	الارتباط	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
تجريبية	12	71.54	1.529	5.62	0.92	11	**7.384**	**0,01**
ضابطة	12	65.91	1.907					

أوضحت المقارنة بين نتائج متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في الاختبار البعدي جدول (28) على وجود فروق دالة إحصائيا حيث قيمة ("ت"=7.38)عند مستوى دلالة (0.01)لصالح متوسط المجموعة التجريبية وبانحراف متقارب عن المتوسط وارتباط قوي بين نتائج المجموعتين(ر=0.9) مما يدل على تباين متوسطات النتائج قبل وبعد التدريب ،وهذا يدل على أن البرنامج يقيس ما وضع لقياسه .

6. <u>الأساليب الإحصائية المستخدمة :</u> بعد مرحلة التطبيق الميداني للبرنامج ؛ومن خلال الاختبارين القبلي والبعدي وباستخدام الاستبيانات المجمعة من المدربين والمتدربين ؛تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20) واستخدمت المعالجات الإحصائية التالية :

- **معادلة "لواشي"(Lawache)**
- **معامل ارتباط "بيرسون" Corrélation de Pearson**
- **معادلة "الفا كرونباخ " Alpha de Cronbach**
- **التكرارات والنسبة المئوية.**
- **معادلة سبيرمان براون.**
- **اختبار ليفين للتجانس (مربع التباين الأكبر ÷مربع التباين الاصغر)**
- **اختبار"ت"(T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين التجريبية والضابطة.**
- **اختبار (كـ^2) لجودة التوافق**
- **حساب المتوسطات والانحراف المعياري**
- **حساب خطأ الانحراف عن المتوسط**
- **معادلة "ماك جوجيان": ف ب= (سَ× صَ) ÷(د.ك×صَ)؛ حيث أن :**

ف ب: فعالية برنامج . سَ :متوسط درجات المجموعة التجريبية .

صَ : متوسط درجات المجموعة الضابطة .د.ك : الدرجة القصوى

. معدل الكسب "بلاك" لتقدير أثر التدريب (مقدار الاستفادة) (العائد)

م.ك = [(صَ –سَ)÷(سَ×د.ك)] +[(صَ–سَ)÷ د.ك] حيث :

سَ : متوسط درجات الاختبار القبلي .

صَ : متوسط درجات الاختبار البعدي.

د.ك : الدرجة الكلية على الاختبار.

الفصل السادس :عرض ومناقشة النتائج

- عرض النتائج على ضوء الفرضيات
- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
- خلاصة عامة .
- مقترحات الدراسة

سنتعرض في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال فرضيات المتبناة في فصل الإطار العام للدراسة ، ثم نناقش النتائج المتوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المدرجة في فصل الإجراءات المنهجية للدراسة ، وفي ضوء الدراسات السابقة وما جاد به التراث النظري في مجال التدريب في الإدارة المدرسية خاصة مهارة الاتصال الإداري.

- **عرض النتائج على ضوء الفرضيات :** سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية في ضوء فرضيات الدراسة التجريبية ،وما أفرزته من بيانات حول تطبيق البرنامج التدريبي في أبعاده الأربعة، وسنعرضها وفق ترتيب فرضيات الدراسة ؛ كما يلي :

1.1. عرض النتائج على ضوء الفرضية العامة : لتحقق من صدق الفرضية العامة المصاغة للمشكلة ؛ ومنطوقها : للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية. اعتمدنا على نتائج الاختبار البعدي المجموعتين التجريبية والضابطة حسب مجالات البرنامج التدريبي، وللوقوف على الفروق بين المجوعتين تم استخدام اختبار"ت" للعينات المستقلة على اختبار قياس مهارة الاتصال الإداري ، وتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول (29) أدناه.

جدول رقم(29) يوضح نتائج اختبار (ت) (T .test) لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة حسب مجالات التدريب

مجالات التدريب	المجموعة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتوسط	الانحراف	قيمة"ت " T .test	مستوى الدلالة	القرار
مهارة الاتصال الكتابي	التجريبية	**0.778**	0.01	78.15	8.96	5.93	0.001	دال عند 0.01
	الضابطة			69.25	11.10			
مهارة الاتصال الشفوي	التجريبية	**0.246**	0.29	91.55	12.35	2.52	0.02	دال عند **0.05**
	الضابطة			77.70	21.09			
مهارة الاتصال التكنولوجي	التجريبية	**0.83**	0.01	67.07	13.13	8.77	0.001	دال عند 0.01
	الضابطة			46.20	16.25			
مهارة الاتصال الرمزي	التجريبية	**0.73**	0.01	88.13	8.97	9.01	0.01	دال عند 0.01
	الضابطة			70	10.62			

أظهرت نتائج الجدول (29) وجود فروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة تعزى لمهارة الاتصال الكتابي ؛ حيث بلغت قيمة "ت "(T.test =5.93) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بانحراف عن المتوسط (δ =12.35) ومعامل ارتباط(R =0.83) وتعود هذه الفروق لصالح الاختبار البعدي بمتوسط حسابي (X̄ = 77.70) . وعليه فإن البرنامج التدريبي ساهم في تطوير مهارة الاتصال الكتابي.

بينما تدل قيمة اختبار"ت" وجود فروق جوهرية تعزى لمهارة الاتصال الشفوي حيث أن (T.test=2.52) عند مستوى (α =0.02) وهي أقل من (α = 0.05)، هذه الفروق تعود لصالح المجموعة التجريبية (X̄ = 91.55) وهو اكبر من المتوسط الحسابي لدرجات المجموعة الضابطة (X̄= 77.70) وبمعامل ارتباط (R = 0.24) وهذا يدل على أ ن البرنامج ساهم في تطوير هذه المهارة و يرجع ذلك إلى أن الممارسة الشفوية يصعب التحكم فيها والحكم عليها .

ودلت نتائج الجدول(29) السابق على وجود ارتباط قوي بين درجات الاختبارين (**R=0.83**) تعزى لمهارة الاتصال التكنولوجي، مع وجود فروق دالة إحصائيا بين المجموعتين التجريبية والضابطة (T.test=8.77) عند مستوى الدلالة (α=0.01) وبانحراف عن المتوسط (δ =13.13) . وبمقارنة المتوسطات تعود هذه الفروق لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط (̄X = 67.07) مقابل متوسط (̄X =46.2) وهذا يدل على أن مهارة الاتصال التكنولوجي قد تطورت لدى أفراد العينة بعد تنفيذ البرنامج

أما مهارة الاتصال الرمزي فقد بلغ معامل الارتباط (**R=0.73**) مع وجود فروق دالة إحصائيا بين المجموعتين حيث (T .test= 9.01) عند مستوى دلالة (α= 0.01) وبمقارنة المتوسطات تعود هذه الفروق لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط(̄X=88.13) وانحراف عن المتوسط قدره (δ =8.97) مما يدل على أن البرنامج التدريبي ساهم في تطوير مهارة الاتصال الرمزي بصورة عامة .وعليه يمكن الحكم على أن البرنامج ساهم في تطوير مهارات الاتصال لدى المديرين عينة الدراسة . حيث تطورت المهارات التي تم التدريب عليها خلال البرنامج المقترح رغم تفاوت الفروق من مهارة إلى أخرى بسبب تفاوت مدة التدريب ونوعيته بين الميداني والنظري وحسب المدة الزمنية التي استغرقتها الدورة التدريبية . فالمهارات التي مورس فيها التدريب نظريا ثم تطبيقيا ؛ مثل مهارة الاتصال التكنولوجي والكتابي أعطت نتائج أكثر وضوحا من التدريب على مهارات الاتصال الشفوي والرمزي حيث تدخلت الظروف الشخصية والميول النفسية لبعض المتدربين ومقاومة التجديد لدى بعض المديرين في نتائج التقييم . وسنتعرض فيما يلي إلى نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات الجزئية .

2.1. عرض النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى :لاختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى ومنطوقها : للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال الكتابي لدى عينة الدراسة. وبمعالجة البيانات المجمعة وباستخدام القانون الإحصائي "ت " للفروق بين مجموعتين تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

رقم(30) يوضح نتائج اختبار (ت) (T .test) لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارة الاتصال الكتابي تعزى لنوع الكفاءة الإدارية .

مهارة الاتصال الكتابي	المجموعة	معامل ليفين	مستوى الدلالة	العدد	المتوسط	الانحراف	"تtest.	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الكفاءة الإشرافية	التجريبية	0.36	0.55	12	78.00	2.21	4.15	23	0.006	دال عند 0.01
	الضابطة			12	70.71	2.89				
الكفاءة التسييرية	التجريبية	0.01	0.91	12	75.14	4.56	3.88	23	0.008	دال عند 0.01
	الضابطة			12	61.86	4.86				
الكفاءة التنظيمية	التجريبية	0.01	0.91	12	81.83	03.1	3.28	23	0.02	دال عند 0.05
	الضابطة			12	76.17	03.2				

وللقراءة الأولية للبيانات الجدول(30) يتبين أن نتائج اختبار ليفين تراوحت بين :(F=0.36) و (F= 0.01)بمستوى دلالة تراوح بين (0.55) و(0.91) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على تساوي التباينات بين متوسطات المجموعتين التجريبية والضابطة في هذه الفرضية الجزئية ، وهذا يسمح بتطبيق اختبار" ت" (T.test) للمقارنة بين المتوسطات. و يوضح الجدول (30) وجود فروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في هذه المهارة حسب الكفايات الإدارية للمديرين. حيث أن : وجود فروق دالة إحصائيا في الكفاية الإشرافية للمديرين تعزى لمهارة الاتصال الكتابي؛ حيث بلغت قيمة(**ت**"=4.15) بمستوى دلالة(0.006) وهو أقل من (0.01) فهو دال إحصائيا . أي أن هناك فروق جوهرية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاءة الإشرافية تعزى لمهارة الاتصال الكتابي. ولمعرفة لصالح مَن تعود هذه الفروق نقارن بين المتوسطات الحسابية للمجموعتين حيث أن متوسط المجموعة التجريبية (X=78.00)ومتوسط المجموعة الضابطة(X=70.71) أي أن الفروق تعود لصالح المجموعة التجريبية وهي التي تملك كفاءة إشرافية في الاتصال الكتابي

أكثر من المجموعة الضابطة ؛التي لم تتعرض للبرنامج التدريبي ولمعرفة مقدار الاستفادة(العائد التدريبي) لدى المجموعة التجريبية في الكفاءات الإدارية السابقة ؛تمت حساب الفرق بين نتائج المجموعة التجريبية ونتائج المجموعة الضابطة في مهارة الاتصال الكتابي حسب الكفاءات الإدارية وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

رقم(31) يوضح مقدار الاستفادة من البرنامج التدريبي من خلال نتائج الاختبار البعدي

المهارة	الكفاءة	مقدار الاستفادة من البرنامج في هذا البعد:		
		درجات مج التجريبية	درجات مج الضابطة	مقدار الاستفادة
مهارة الاتصال الكتابي	الإشراف	349	348	+1
	التسيير	314	306	+8
	التنظيم	312	309	+3

من الجدول (31) السابق نجد أن الكفاية التسييرية بـ (+8) أكبر من الكفاءة التنظيمية (+3) ثم الكفاءة الإشرافية (+1) التي كان تطورها بسيطا .ويدل على أن مهارة الاتصال الكتابي تساهم في التنظيم والتسيير في الإدارة المدرسية أكبر من الإشراف .

ولمعرفة فعالية البرنامج التدريبي في هذا البعد (مهارة الاتصال الكتابي) حسب الكفاءات الثلاث (الإشراف ،التسيير ، التنظيم) تم حساب الفعالية بمعادلة "ماك جوجيان"؛والتي تترجم في الجدول التالي :

جدول رقم(32) يوضح فعالية البرنامج التدريبي في مهارة الاتصال الكتابي

مهارة الاتصال الكتابي	متوسط الاختبار القبلي	متوسط الاختبار البعدي	الدرجة الكلية	قيمة(ف. ب)
	69.25	78.15	100=5X 20	0.692

حيث أن معدل الفعالية : (**ف. ب**)= 0.69 وهي أكبر من الدرجة المعيارية(0.66) وهذا يدل على فعالية البرنامج التدريبي المقدم في هذا البعد . ولتقييم هذه الدورة من وجهة نظر المتدربين، تم توزيع استبيان في نهاية اليوم التدريبي جمعت بياناته في الجدول التالي :

رقم(33) يوضح تقييم الدورة التدريبية في مهارة الاتصال الكتابي من طرف المتدربين

	عناصر المتابعة	نعم		لا	
		تكرار	الوزن النسبي	تكرار	الوزن النسبي
دورة الاتصال الكتابي	1. هل تم توفير المدخلات المطلوبة لتنفيذ الدورة ؟	8	66.66	4	%33.33
	2. هل تم تنفيذ الأنشطة طبقا لخطة العمل؟	7	58.33	5	41.66
	3. هل كانت مخرجات الدورة وفقا لما هو مجدول ؟	10	83.33	2	16.66
	4. هل هناك ظروف طارئة أثرت على مجريات التنفيذ؟	2	16.66	10	83.33

ومن الجدول (33) السابق يتضح أن 83.33% من المديرون المتدربون يرون أن مخرجات الدورة التدريبية كانت محققة للأهداف المسطرة وأجريت كما هو مصرح بها في البرنامج التدريبي. وأن 58.33 % يرون أن تنفيذ الأنشطة التدريبية تمت وفق خطة العمل في مجال الاتصال الكتابي و 66.66 % من المدخلات المطلوبة لتنفيذ البرنامج قد تحققت؛ رغم وجود بعض العراقيل التي أثرت على سيرورة الدورة التدريبية بنسبة 16.66 % والتي نتجت عن بعض الحساسيات بين المديرين أثناء ممارستهم لأعمالهم الإدارية.

3.1. عرض النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية : لاختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية ومنطوقها : للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال الشفوي . وبمعالجة البيانات المجمعة وباستخدام القانون الإحصائي "ت " للفروق بين مجموعتين تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه :

جدول رقم(34) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاءة الإدارية تعزى لمهارة الاتصال الشفوي.

مهارة الاتصال الشفوي	المجموعة	معامل ليفين	ف. الدلالة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة"ت " T .test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
الكفاءة الإشرافية	التجريبية	0.004	0.94	12	**96.86**	4.2	9.12	23	0.001	دال عند **0.01**
	الضابطة			12	**77.86**	4.2				
الكفاءة التسييرية	التجريبية	0.15	0.70	12	**82.57**	6.05	6.97	23	0.001	دال عند **0.01**
	الضابطة			12	**69.14**	5.89				
الكفاءة التنظيمية	التجريبية	0.09	0.76	12	**95.83**	1.81	5.95	3	0.002	دال عند **0.01**
	الضابطة			12	**79.67**	1.89				

يشير اختبار ليفين في الجدول السابق إلى عدم وجود تباين بين متوسطات المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفايات الإدارية (الإشراف ،التسيير ، التنظيم) حيث تراوح بين : (0.04) و (0.15) بمستوى دلالة بين (0.94) و(0.70) وكلها أكبر من (0.05) . وهذا يسمح باستخدام اختبار"ت" (**T .test**) للمقارنة بين المتوسطات . وأسفرت نتائج الجدول (35) على وجود فروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاية الإشرافية لدى عينة الدراسة (ت" = 9.12) عند مستوى دلالة (0.01) وبفارق بين المتوسطات بلغ (19) .وتعود هذه الفروق لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط ($\bar{X}$=96.86)أكبر من متوسط المجموعة الضابطة($\bar{X}$ =77.86).

بينت نتائج المقارنة بين المجموعتين التجريبية والضابطة على وجود فروق دالة إحصائيا في الكفاية التسييرية لدى عينة الدراسة تعزى لمهارات الاتصال الشفوي ؛ حيث بلغ اختبار ("ت" (**T**) = 6.97) وهو دال عند (0.01) ،وبمقارنة بين المتوسطات نجد أن هذه الفروق

تعود لصالح المجموعة التجريبية بفارق بين المتوسطات (13.43) حيث أن متوسط المجموعة التجريبية (X=82.57) أكبر من متوسط المجموعة الضابطة (X =69.14) .وللاستدلال على أيُ الكفاءات الإدارية أكثر تطورا خلال هذه الدورة التدريبية قمنا بحساب الفرق بين نتائج المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة حسب مهارة الاتصال الشفوي_ ؛ والذي تظهره نتائج الجدول التالي :

رقم(35) **يوضح مقدار الاستفادة من دورة الاتصال الشفوي**

	الكفاءة	مقدار الاستفادة من البرنامج في هذا البعد:		
مهارة الاتصال الشفوي		درجات مج التجريبية	درجات مج الضابطة	مقدار الاستفادة
	الإشراف	349	341	8+
	التسيير	334	323	11+
	التنظيم	332	314	18+

يوضح الجدول (35) أن مهارة التنظيم تطورت بمقدار (+18) باستخدام مهارة الاتصال الشفوي اكبر من كفاية التسيير بفارق (+14) ومهارة الإشراف بفارق (+8) .وهذا طبيعي إذا قورن بمهام ووظائف المدير حسب نصوص التشريع المدرسي الجزائري ؛حيث يكون المدير أثناء الاتصال الشفوي في تفاعل مباشر مع مرؤوسيه ،ويتم تبادل البيانات وإزالة الغموض الناتجة عن بقية أنماط الاتصال الإداري ،وتساهم توجهاته الشفوية في تطور كفاءته الإدارية.

ولقياس صدق النشاطات المقدمة تم حساب معدل الفعالية خلال هذه الدورة بواسطة معادلة "ماك جوجيان" التي تظهرها نتائج الجدول التالي :

رقم(36) يوضح فعالية دورة الاتصال الشفوي

مهارة	متوسط الاختبارالبعدي	متوسط الاختبار القبلي	الدرجة الكلية	قيمة(ف. ب)
الاتصال الشفوي	91.55	77.70	100=5X 20	0.77

فعالية الدورة (**ف. ب**)= **77.70 X 91.55**

. 91.55X 100

ومنه : (ف. ب)= 0.77 ؛حيث أن (**ف. ب**) = 0.77 وهي أكبر من الدرجة (0.66) مما يدل على أن الدورة التدريبية المقدمة كانت فعالة حسب معادلة "ماك جوجيان"

ولتقييم نتائج الدورة التدريبية الخاصة بمهارة الاتصال الشفوي، وُزِعَ استبيان على المتدربين الذين بينوا وجهة نظرهم في سير هذه الدورة ؛والجدول التالي يوضح ذلك :

رقم(37) يوضح تقييم دورة الاتصال الشفوي حسب آراء المتدربين

دورة الاتصال الشفوي	عناصر المتابعة	نعم		لا	
		تكرار	الوزن النسبي	تكرار	الوزن النسبي
	1. هل تم توفير المدخلات المطلوبة لتنفيذ الدورة ؟	7	%58.33	5	%41.66
	2. هل تم تنفيذ الأنشطة طبقا لخطة العمل؟	6	%50	6	%50
	3. هل كانت مخرجات الدورة وفقا لما هو مجدول ؟	8	%66.66	4	33.33
	4. هل هناك ظروف طارئة أثرت على مجريات التنفيذ؟	9	%75	3	%25

دلت البيانات المجمعة من أفراد المجموعة التجريبية في الجدول (37) أن مخرجات البرنامج التدريبي المقدم في هذه الدورة كانت متوافقة مع ما هو مجدول بنسبة (66.66%) ؛وان المدخلات اللازمة لتنفيذ الدورة التدريبية من :حلقات نقاش ، ورشات عمل كانت متوفرة بنسبة (58.33 %) . كما أن تنفيذ البرنامج تم بنسبة (50%) إلا أن هناك ظروفا أثرت على مسار الدورة وكانت بنسبة (75%) .يرجع ذلك إلى أن حلقات النقاش وتبادل الأفكار تجاوز المدة الزمنية المحددة للحصة التدريبية .

4.1. عرض النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة : لاختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة ومنطوقها : للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال التكنولوجي.

وبمعالجة البيانات المجمعة وباستخدام القانون الإحصائي "ت " للفروق بين مجموعتين تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم(38) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاءة الإدارية تعزى لمهارة الاتصال التكنولوجي .

مهارة الاتصال التكنولوجي	المجموعة	معامل ليفين	ف. الدلالة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة"ت " T .test	مستوى الدلالة	القرار
الكفاءة الإشرافية	التجريبية	**0.001**	0.97	12	**58.25**	**9.05**	**2.91**	**0.06**	غير دال
	الضابطة			12	**40.00**	**7.85**			
الكفاءة التسييرية	التجريبية	**0.66**	0.43	12	**75.20**	**7.94**	**6.68**	**0.003**	دال عند 0.01
	الضابطة			12	**51.80**	**5.61**			
الكفاءة التنظيمية	التجريبية	**0.012**	0.91	12	**70.67**	**5.35**	**5.59**	**0.003**	دال عند 0.01
	الضابطة			12	**45.67**	**4.94**			

من الجدول السابق نجد أن معامل اختبار "ليفين" (f = 0.001) عند مستوى دلالة (0.97) وهو يدل على تجانس درجات المجموعتين بما يسمح باستخدام اختبار "ت" .

ويوضح الجدول (39) عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاية الإشرافية لدى عينة الدراسة تعزى لمهارة الاتصال التكنولوجي، فقيمة (ت =2.91) عند مستوى دلالة (0.062) وهي أكبر من (0.05) مما يبرهن على عدم وجود فروق جوهرية بين المجموعتين ، إلا أن نتائج الاختبار دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة التنظيمية تعزى لمهارة الاتصال التكنولوجي ؛حيث بلغت قيمة "ت" (T=5.59) بمستوى دلاله (0.003) أي أقل من (0.01) وبفارق بين المتوسطات الحسابية (25) .ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق ، نقارن بين المتوسطات الحسابية؛ فنجد أن متوسط المجموعة التجريبية ($\bar{X}$= 70.67) ومتوسط المجموعة الضابطة ($\bar{X}$ = 45.67)

،وعليه فإن هذه الفروق ترجع لصالح المجموعة التجريبية .مما يدل على أن هذه المجموعة اكتسبت كفاءات تنظيمية بالتدريب على ذلك خلال حصة الاتصال التكنولوجي والتحكم في إستراتيجيته

أما الكفاءة التسييرية لدى عيينة الدراسة فقد وجدت فروق جوهرية دالة بين المجموعتين (التجريبية والضابطة) حيث وصلت قيمة "ت" إلى (T=06.683)عند مستوى (0.003) أقل من (0.01) وبفارق بين المتوسطات (23.40) ، كما أن مقارنة المتوسطات بين المجموعتين نجد أن: متوسط المجموعة التجريبية($\acute{X}$ =75.2) ومتوسط المجموعة الضابطة ($\acute{X}$ =51.80)

ومن ثمة فان الفروق تعود لصالح نتائج المجموعة التجريبية على حساب المجموعة الضابطة.ولمعرفة مقدار الاستفادة من الدورة التدريبية تم حساب الفرق بين نتائج المجموعة التجريبية في الاختبارين البعدي، وهذا ما تترجمه نتائج الجدول التالي:

جدول(39) يوضح مقدار الكسب (الاستفادة) من دورة الاتصال التكنولوجي

المهارة	نوع الكفاءة	مقدار الاستفادة من البرنامج في هذا البعد		
		درجات مج التجريبية	**درجات مج الضابطة**	**مقدار الاستفادة**
الاتصال التكنولوجي	**الإشراف**	133	122	11+
	التسيير	190	172	18+
	التنظيم	218	186	32+

تدل نتائج الجدول (39) أن كفاءة التنظيم تطورت بمقدار (+32) اكبر من كفاءة التسيير (+18) وكفاءة الإشراف (+11) باستخدام مهارة الاتصال التكنولوجي ، وتفسر الزيادات المرتفعة في هذه الكفاءة إلى المهارات الأدائية التي اكتسبها المتدربون خلال هده الدورة. ولمعرفة فعالية الدورة تم حساب معدل الفعالية حسب "**ماك جوجيان**" الذي يوضحه الجدول التالي :

رقم(40) يوضح حساب فعالية الدورة التدريبية الخاصة بمهارة الاتصال التكنولوجي

	متوسط الاختبار القبلي	متوسط الاختبار البعدي	الدرجة الكلية	قيمة(ف. ب)
مهارة الاتصال التكنولوجي	46.20	67.07	75=5X 15	0.46

فعالية الدورة (**ف. ب)= 0.46** ؛ وهي أكبر من (0.045) وأقل من الدرجة (0.66)

مما يدل على أن الدورة التدريبية المقدمة كانت متوسطة حسب معادلة "ماك جوجيان".

وما يدل على تراجع الفعالية في هذا البعد وذلك يرجع إلى المدة التي أجريت فيها الدورة؛ إذ أن مهارة الاتصال التكنولوجي تحتاج إلى تدريب أكبر للسماح بالتطور في الكفاءات الإدارية، كما تحتاج إلى وقت كاف للممارسة قبل الاختبار البعدي، وهذا ما لا تسمح به ظروف الإجراء هذه الدراسة، بل تحتاج إلى دراسة مستقلة ومستقبلية ، هذا حسب آراء المجموعة التجريبية التي لخصت في الجدول التالي :

جدول رقم (41) تقييم دورة الاتصال التكنولوجي من طرف المتدربين

دورة الاتصال التكنولوجي	عناصر المتابعة	نعم		لا	
		تكرار	الوزن النسبي	تكرار	الوزن النسبي
	1. هل تم توفير المدخلات المطلوبة لتنفيذ الدورة ؟	7	%58.33	5	%41.66
	2. هل تم تنفيذ الأنشطة طبقا لخطة العمل؟	8	%66.66	4	%33.33
	3. هل كانت مخرجات الدورة وفقا لما هو مجدول ؟	5	%41.66	7	%58.33
	4. هل هناك ظروف طارئة أثرت على مجريات التنفيذ؟	9	%75	3	%25

من الجدول السابق وحسب حسب آراء المجموعة التجريبية فإن المدخلات المطلوبة لتنفيذ الدورة قدرت بـ(58.33%) وأن أنشطة الدورة نفذت طبقا لخطة العمل بنسبة

(66.66%)؛ بينما كان توافق مخرجات الدورة مع ما هو مخطط لها بنسبة (41.66 %)؛ وذلك راجع إلى ظروف عرقلت مجريات التنفيذ بنسبة (75 %) منها نوعية ووفرة الأجهزة المختلفة اللازمة للتدريب .

5.1. عرض النتائج في ضوء الفرضية الرابعة : لاختبار صحة الفرضية الجزئية الرابعة ومنطوقها : للبرنامج التدريبي المقترح أثر في تطوير مهارة الاتصال الرمزي. وبمعالجة البيانات المجمعة وباستخدام القانون الإحصائي "ت " للفروق بين مجموعتين تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه :

رقم(42) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاءة الإدارية تعزى لمهارة الاتصال الرمزي .

مهارة الاتصال الرمزي	المجموعة	معامل ليفين	ف. الدلالة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة"ت " T .test	مستوى الدلالة	القرار
الكفاءة الإشرافية	التجريبية	**0.51**	0.48	12	**93.29**	**2.50**	**9.07**	0.001	دال عند 0.01
	الضابطة			12	**72.71**	**1.93**			
الكفاءة التسييرية	التجريبية	**0.023**	0.88	12	**89.00**	**4.98**	**9.41**	0.001	دال عند 0.01
	الضابطة			12	**70.80**	**3.94**			
الكفاءة التنظيمية	التجريبية	**1.56**	0.27	12	**74.67**	**4.17**	**1.00**	0.42	غير دال
	الضابطة			12	**71.67**	**1.20**			

من الجدول السابق أوضح اختبار" ليفين " الذي تراوح بين (0.023، 0.51 ،1.56) بمستوى دلالة (0.48 ،0.88، 0.27) من الجدول (43) تساوي التباينات بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفايات الثلاث ؛بما يسمح باستخدام اختبار "ت" (T.test) للمقارنة بين المتوسطات.ودل اختبار "ت" على وجود فروق بين متوسطات المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاية الإشرافية لدى عينة الدراسة تعزى لمهارة

الاتصال الرمزي؛ حيث "ت" (t= 9.07) وهو دال إحصائيا عند (0.01)؛ وبمقارنة المتوسطات ترجع هذه الفروق لصالح المجموعة التجريبية بفارق بين المتوسطات قدره (20.57) إذ أن متوسط المجموعة التجريبية (93.29) ومتوسط المجموعة الضابطة (72.71) .

أما الكفاية التسييرية لدى عينة الدراسة فقد بينت نتائج اختبار" ت" وجود فروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة (t=9.41) عند مستوى دلالة (0.01) تعزى لمهارة الاتصال الرمزي . ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاءة التنظيمية حسب عينة الدراسة ؛حيث (t=1) بمستوى دلالة (0.42) وهو أكبر من (0.05) مما ينبئ على عدم وجود فروق في هذه الكفاءة تعزى لمهارة الاتصال الرمزي . وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايتين الإشرافية التسييرية تعزى لمهارة الاتصال الرمزي لصالح المجموعة التجريبية، ولا توجد فروق في الكفاءة التنظيمية تعزى لمهارة الاتصال الرمزي .وللتحقق من مقدار الاستفادة من الدورة التدريبية تم حساب الفرق بين متوسطات في الاختبار البعدي للمجموعتين التجريبية والضابطة في نفس الكفاءة ،والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (43) مقدار الكسب (الاستفادة) من خلال دورة الاتصال الرمزي

مهارة	نوع الكفاءة	مقدار الاستفادة من البرنامج في هذا البعد		
الاتصال الرمزي		**درجات مج التجريبية**	**درجات مج الضابطة**	**مقدار الاستفادة**
	الإشراف	354	349	5+
	التنظيم	247	251	4 –
	التسيير	142	136	6+

من الجدول (43) يظهر أن كفاءة التسيير تطورت (+6) وكفاءة الإشراف بـ (+5) ؛ بينما مهارة التنظيم تراجعت في المجموعة التجريبية عن المجموعة الضابطة بـ (4) وهذا طبيعي إذ أن الصور الرمزية(القيادة الدبلوماسية) تساهم في التسيير والإشراف ولكنها لا تؤثر في

التنظيم المدرسي كالسجلات وتوزيع الأفواج ...،وللاستدلال على فعالية البرنامج التدريبي في بُعده الاتصال الرمزي ؛فقد تم حساب معدل الفعالية لـ:

(ماك جوجيان) كالتالي :

جدول رقم (44) فعالية الدورة التدريبية الخاصة بمهارة الاتصال الرمزي

مهارة الاتصال الرمزي	متوسط الاختبار القبلي	متوسط الاختبار البعدي	الدرجة الكلية	قيمة(ف. ب)
	88.13	70	75=5X 15	0.93

فعالية الدورة (**ف. ب)= 0.93** ؛وهي أكبر من (0.66) وهذا يترجم فعالية البرنامج خلال هذه الدورة ، رغم أنها لم تأخذ حقها الكافي من التدريب ؛نتيجة اقترانها باختتام البرنامج التدريبي ؛وما صاحبها من إجراءات ،كجمع الاستبيانات وإجراء الاختبار البعدي وتوزيع شهادات على المتدربين ،وتناول الإكراميات .

ولتقييم سير هذه الدورة انطلاقا من نتائج أراء المديرين المتدربين تم جمع هذه النتائج في الجدول التالي :

جدول رقم (45) يوضح تقييم الدورة الاتصال الرمزي من طرف المتدربين

دورة الاتصال الرمزي	عناصر المتابعة	نعم		لا	
		تكرار	الوزن النسبي	تكرار	الوزن النسبي
	1. هل تم توفير المدخلات المطلوبة لتنفيذ الدورة ؟	**7**	**%58.33**	**5**	**41.66%**
	2. هل تم تنفيذ الأنشطة طبقا لخطة العمل؟	**6**	**%50**	**6**	**50%**
	3. هل كانت مخرجات الدورة وفقا لما هو مجدول ؟	**5**	**41.66%**	**7**	**58.33**
	4. هل هناك ظروف طارئة أثرت على مجريات التنفيذ؟	**10**	**%83.33**	**2**	**16.66**

بينت الاستبيانات المجمعة من أفراد المجموعة التجريبية في الجدول السابق على أن مدخلات الدورة تمت بنسبة (58.33%) ؛وأن تنفيذ نشاطات الدورة أنجزت بنسبة (50%) **إلا أن** مخرجات الدورة لم تتوافق مع ما هو مخطط لها في البرنامج بـ

(58.33 %) حيث أراد المتدربون التعرف أكثر على أساليب ومهارات الاتصال في هذه الخاصية ،ونظرا لتباين إدراك الأفراد للدلالات الرامزة بين تناولها الجدي والهزلي ،كما أن (83.33 %) يرون أن ظروفا أثرت على مجريات الدورة . خاصة المدة الزمنية التي أجريت فيها الدورة ؛حيث يرى المتدربون أن الدلالات الرمزية تحتاج أكثر إلى التوحيد في الصورة والتفسير قبل ممارستها والتدريب عليها ،وأن لا تبق مجرد اجتهادات فردية أو جماعية ؛خاصة ما تعلق بفهم وترجمة الدلالة الرامزة لدى المديرين حيث تم ترجمة بعض الإيماءات وصورة الجسد بطرق متباينة بين القبول والرفض .

مناقشة النتائج :

توصلت الدراسة الحالية إلى أن البرنامج التدريبي المقترح ساهم في تطوير مهارات الاتصال الإداري المنضوية في محتوياته ؛حسب الأبعاد الأكثر احتياجا لدى المديرين قي المدرسة الجزائرية ،وهذه المهارات هي : الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي والاتصال التكنولوجي والاتصال الرمزي. كما أظهرت وجود تفاوت بين نتائج المجموعتين التجريبية والضابطة من خلال الاختبارين القبلي والبعدي في التطور الحاصل في هذه المهارات الأربعة وكذلك تباين في مقدار الاستفادة ؛ ويرجع ذلك إلى الخصائص الفردية من خبرات ومستوى علمي ...، حيث أن مهارات الاتصال الكتابي والتكنولوجي كان تطورهما ملحوظا؛ لأن التدريب عليهما جمع بين التكوين النظري والتطبيقي ،وكان التنسيق بينهما واضحا ومحددا، ويظهر ذلك من خلال الفروق بين نتائج المجموعتين التجريبية والضابطة .

أما مهارات الاتصال الشفوي والرمزي فقد ساد التكوين النظري على حساب التطبيقي لصعوبة الاتفاق بين المتدربين في ترجمة وربط المعارف النظرية بالتطبيق الميداني؛ مثل صورة الجسد و الإيماءات الرامزة، وتباينت وجهات النظر بين المتدربين خصوصا مع نوع العينة المختارة رغم استبعاد ذوي الخبرة العالية في التسيير الإداري ، لذلك نجد فروق واضحة بين مختلف المهارات محل التدريب ،ويستدل على ذلك من خلال مناقشة الفرضيات الجزئية وتأثر تطور المهارات السابقة حسب الكفايات الإدارية (الإشراف والتسيير والتنظيم) . ففي مجال الاتصال الكتابي (اللفظي المكتوب)فقد أفضت نتائج الدراسة إلى وجود فروق

بين المجموعتين التجريبية والضابطة حيث بلغت قيمة "ت "(T.test =5.93) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01.وتمايزت هذه الفروق بين الكفايات المذكورة آنفا .

أما كفاية التسيير فإن قيمة (" ت" = 3.88)بدلالة (0.008) وهو دال إحصائيا على وجود فروق بين المجموعتين عند مستوى دلالة (0.01) تعزى لمهارة الاتصال الكتابي؛ أي بدرجة ثقة 99%.وتعود هذه الفروق لصالح المجموعة التجريبية إذ أن متوسط المجموعة التجريبية (X̄= 75.14) أكبر من متوسط المجموعة الضابطة(X̄=61.86) .ومنه نقول أن البرنامج التدريبي ساهم في نمو الكفاية التسييرية تعزى لمهارة الاتصال الكتابي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه عبد الغني يحي ثابت(2014) أثناء مقارنته بين مهارات الاتصال في مؤسستين (مغربية ،يمنية) ؛حيث أن المؤسسة المغربية أدخلت تقنيات التسيير والعلاقات العامة في تعاملاتها بما ساهم في تطويرها عكس المؤسسة اليمنية التي لم تعط اهتماما لمهارة التسيير أثناء عمليات الاتصال والتواصل واكتفت بالأساليب التقليدية فإنها لم تتطور . ويتفق كذلك مع ما دراسة بودربالة محمد(2006) وأجغيم الطاهر (2007) وعبد العزيز العريني (2005) وعلي حمزة هجان (1424هـ)

أما كفاية التنظيم فقد دلت نتائج الدراسة على وجود فروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الكفاية التنظيمية في الإدارة المدرسية تعزى لمهارة الاتصال الكتابي ؛حيث بلغت قيمة (" ت" = 3.28) بمستوى دلالة (0.02) وهو دال عند مستوى (0.05) . بمعنى وجود فروق دالة إحصائيا عند (0.05) بين المجموعتين في الكفاية التنظيمية تعزى

لمهارة الاتصال الكتابي لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط($\bar{X}$=81.83) مقابل متوسط($\bar{X}$=76.17) للمجموعة الضابطة. خاصة مع الزيارات الميدانية إلى بعض المدارس وتبادل الخبرات بين المديرين ثم ما أفرزته حلقات النقاش بعد الزيارة حول الإجراءات والقوانين الإدارية ونصوص التشريع المدرسي الجزائري ،وما يتطلبه الاتصال الكتابي من سجلات وتنظيم المراسلات (الوارد/الصادر) وآليات تنظيم وصياغة المراسلات الإدارية مع الإدارة العليا وما تقتضيه من واجب الاحترام أو الجماعات المحلية المتصفة بالصبغة السياسية أو مع الموظفين وأولياء التلاميذ كأدوار وظيفية لها من اللباقة والفطنة والصياغة ما يوحي بهيبة الإدارة وسهل تسيير شؤون المؤسسة المدرسية ويحفز العاملين على الأداء الحسن...

وأفرزت نتائج معالجة استبيانات المتدربين وجود تباين في وجهات نظرهم بسبب بعض الحساسيات وتفاوت مدة الخبرة .وهذا يتفق مع نتائج دراسة عبد العزيز العريني (2005) حيث أن قلة تدريب الإداريين المساعدين بعد التحاقهم بالخدمة ، وبساطة كفاءاتهم أثر سلبا على أداء المديرين أثناء ممارساتهم للاتصال الكتابي .فالتدريب المستمر للموظف أنى كان منصبه ينمي مهاراته ويحسن كفاءاته، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية وكذلك ما توصل إليه بودر بالة محمد(2006) حيث توصل إلى أن الاستغلال العشوائي وغير المنتظم لوسائل الاتصال والإعلام وعدم تبني إستراتيجية إعلامية في المدرسة الجزائرية كانت لها نتائج سلبية على كفاية وجودة الاتصال والإعلام داخل المدرسة الجزائرية.وكذلك ما توصل إليه حماش

الحسين (2006) أن رداءة الاتصال الكتابي في المؤسسة الشبانية الجزائرية بسبب بيروقراطية التسيير يعرقل سيرورة الاتصال ،واتفق كل من بودربالة محمد و حماش الحسين مع هذه النتائج في ضرورة التدريب والرسكلة للمديرين والمشرفين بما يرفع من كفاءة الاتصال في المدرسة ودور الشباب في الجزائر. وفي الكفاية الإشرافية فقد بلغت قيمة "ت" (4.15) مما يقر بوجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين المجموعتين التجريبية والضابطة تعزى لمهارة الاتصال الكتابي لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط حسابي قدره ($\bar{X}$=78) مقابل متوسط المجموعة الضابطة ($\bar{X}$=70.71). وعليه فان البرنامج التدريبي المقدم قد ساهم في تطوير الكفايات الإدارية (الإشراف ،التسيير ،التنظيم) في بعده التدريب على مهارة الاتصال الكتابي ، وهذا يتفق مع ما توصل إليه كل من بن عيشي عمار (2012) ومجاهدي الطاهر(2005) وجمال حافظ القيسي(2011) وعلي حمزة هجان (1424) وأجغيم الطاهر (2007) وعبد العزيز العريني (2005) وحسين حماش (2006) إلى أن تطور الكفاية الإشرافية في هذا البعد كان ضئيلا مما يستدعي ضرورة تكرار التدريب عليه ؛وتؤكده الأدبيات النظرية التي أشرنا إليها في الجزء النظري خاصة ما ذكره أحمد صقر عاشور (2000)وأحمد ماهر (2001) وناصر دادي عدون(2012) .رغم وجود تباين بين هذه الدراسة ودراسة فرحاتي العربي (2010) باعتبار الدراسة الأخيرة ركزت على الإشراف داخل الفصل الدراسي وعلاقة التواصل بالتفاعل الصفي . وقد تباينت المجمعة من الاستبيانات وما دار في حلقات النقاش ولعب الأدوار ،بسبب بعض الحساسيات بين المديرين أثناء ممارستهم لأعمالهم الإدارية. ومعارضة بعضهم تتبع سلبيات عملهم لأغراض

شخصية عادة. وتم تجاوز هذه العراقيل بتدخل ومفتشوا الإدارة المدرسية المستمر بتوضيحهم بأن أهداف الدورة ليس هو تقييم أداء المدير بقدر ما هو خدمة أهداف البرنامج المقترح وأن السلبيات الملاحظة أو التقصير المصرح به في الدورة لا تترتب عليه عقوبات إدارية .إنما الهدف هو تحسين أداء المدير والاستفادة من البرنامج أكثر في رفع كفاءة المدير في مهارات الاتصال الكتابي والاستفادة قدر الإمكان من الملاحظات الميدانية والمداخلات النظرية مع تجنب الأخطاء المهنية والإدارية التي تم الكشف عنها .

وبالرجوع إلى معادلة " ماك جوجيان" نجد أن البرنامج التدريبي قد حقق فعاليته في بُعده الاتصال الكتابي من خلال مقارنة نتائج الاختبارين القبلي والبعدي(ف=0.692)؛ وكانت النتائج لصالح الاختبار البعدي وأن معدل الكسب كان مرتفعا أي مقدار الاستفادة من الدورة التدريبية. ونتيجة لظروف سير هذه الدورة واهتمام المفتشين بها ورغبة المديرين كل ذلك شجع الطالب على إكمال تطبيق البرنامج رغم الصعوبات المادية التي يحتاجها التدريب. أما في مجال الاتصال الشفوي فقد وجدت فروق دالة إحصائيا بين المجموعتين التجريبية والضابطة تعزى لهذا البعد حيث بلغت قيمة "ت"(2.52) وهي دالة عند (0.05) وتمايزت الفروق حسب نوع الكفاية الإدارية ؛ ففي كفاية التسيير وجدت فروق كانت قيمة "ت"(9.12) وهي دالة عند (0.01)لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط($\bar{X}$=82.75) مقابل($\bar{X}$=69.14).

ففي الكفاية التنظيمية فقد وجدت فروق دالة إحصائيا بين المجموعتين التجريبية والضابطة تعزى لمهارة الاتصال الشفوي حيث بلغت قيمة ("ت" (T)=5.95) عند مستوى (0.002) وهي أصغر من (0.01). مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.وبمقارنة المتوسطات الحسابية للمجموعتين نجد أن هذه الفروق تعود لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط ($\bar{X}$=95.83) مقارنة متوسط المجموعة الضابطة ($\bar{X}$=79.67). في حين تدل المقارنة بين نتائج المجموعتين وجود فروق إحصائية في الكفاية الإشرافية تعزى لمهارة الاتصال الشفوي حيث ("ت"= 9.12) وهي دالة عند (0.01) لصالح المجموعة التجريبي.بمتوسط ($\bar{X}$=96.86) مقابل ($\bar{X}$=77.86) .وهذا يتفق مع ما توصل إليه أبو بكر منصور(2011) في ضرورة تفعيل دور المشرفين على الاتصال في المؤسسات الجزائرية لتحسين التوجيه و التدريب على مهارات لدى المديرين و المسؤولين في بُعده الإشرافي للمحافظة على سيرورة العمل والتنظيم بطرق أكثر فعالية وكذلك ما توصل إليه عبد المالك المسفر (1434) ودادي عدون(2003) حيث اتفقت هذه النتائج مع الدراسات السابقة في أن الاتصال الإداري الشفوي يلعب دورا مهما في تفعيل الإشراف لدى المديرين سواء في الإدارة المدرسية أو المؤسسات الإنتاجية والصناعية في الجزائر على حد السواء ،وألحت على ضرورة تدريب المديرين والمشرفين الإداريين بعد التحاقهم بالإدارة على هذه المهارات لرفع كفاياتهم الإدارية في مجال العلاقات العامة. كما اتفقت نتائجها مع نتائج دراسة مع كل من محمد الشديقات (2006) واحمد إبراهيم والرفاعي عاشور (2006) في أن التدريب على أساليب الاتصال الشفوي يساعد المديرين على توجيه الموظفين الإداريين والأساتذة ورفع

معنوياتهم وإحساسهم بالمسؤولية وزيادة شعورهم بالانتماء ،ويقلل من دور المدير في الرقابة والمتابعة ،حيث تتطور الرقابة الذاتية لدى الموظف والأستاذ إذا كان الاتصال الشفوي بينه وبين مديره واضحا وانسيانا خاليا من الغموض والتسلط . و أظهرت وجهات النظر المتباينة في مهارة الاتصال الشفوي بين الالتزام الوظيفي للمدير والتسيب في معاملة المرؤوسين حفاظا على الانضباط السلوكي للمدير من وجهة نظر عينة الدراسة (المجموعة التجريبية) خلال حلقات النقاش ولعب الأدوار. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من عبير جميل حافظ القيسي (2011) وعبد العزيز محمد الديبان وأجغيم الطاهر (2007) في أن مهارة الاتصال التنظيمي تحتاج إلى التدريب والتوجيه في الإدارة المدرسية ؛خاصة في بُعده الشفوي ،وهذا ما أشار إليه الباحثون في الجانب النظري إذ كلما ارتفعت مهارة الاتصال الشفوي زادت كفاية التنظيم لدى مديرين المدارس والثانويات خلال تعاملهم وتوجيههم للأساتذة والموظفين الإداريين والعمال المهنيين وهذا ما يؤكده معدل الكسب لـ "بلاك" وتقره معادلة الفعالية لـ"ماك جوجيان" للفعالية .

أما مجال الاتصال التكنولوجي فقد دلت نتائج الدراسة على وجود فروق جوهرية بين المجموعتين ؛فكانت قيمة("ت" =8.77) وهي دالة عند (0.01) وتباينت هذه الفروق حسب الكفايات الإدارية محل الدراسة. ففي الكفاية الإشرافية لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين تعزى لمهارة الاتصال التكنولوجي ،حيث قيمة("ت" = 2.91) وهي غير دالة إحصائيا . ويرجع عدم وجود فروق إلى عدة أسباب إجرائية،منها:

. قلة المدة الزمنية المخصصة للتدريب التكنولوجي أثناء وبعد التدريب وقبل الاختبار البعدي لأن التدريب على المهارة يحتاج إلى مدة أكبر للممارسة ؛خاصة لدى أعضاء الفريق المدرسي الواحد .

. عدم اهتمام المرؤوسين (أساتذة وإداريين) باستقبال البلاغات والبيانات المنشورة الكترونيا عبر شبكات التواصل الاجتماعي في هذه الفترة (نهاية الموسم الدراسي) والتقليل من قيمتها الرسمية لدى المرؤوسين ،رغم التطور الحاصل في مجال الاتصال التكنولوجي.

. التركيز في الدورة التدريبية على الأداء؛ بينما ركز الاختبار على قياس تطور الكفاية الإشرافية نظريا .وهذا يتفق مع ما توصل إليه وهيب مهدي فضل غريبات (2013) ومجاهدي الطاهر(2009) في أهمية التدريب على مهارة الاتصال التكنولوجي لتطور الكفاية الإشرافية لدى المديرين والمسيرين بما يوفر الجهد والمال ويقلل من الدور الرقابي التقليدي . ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاية التسييرية تعزى لمهارة الاتصال التكنولوجي لأن قيمة "ت" (= 6.68) مما يظهر تطور هذه المهارة لدى المتدربين على حساب غير المتدربين . ويشير معدل الكسب لـ "بلاك" مقدار الاستفادة الواضح من التدريب ،كما تقر معادلة " جوجيان" لفعالية عالية في هذا البعد . إذ أن ممارسة المهارة يدويا باستخدام الأجهزة والمعدات يحفز المتدربين على التتبع والاستفادة والإنتاج أكثر. أما الكفاية التنظيمية فقد وجدت فروق دالة إحصائيا بين المجموعتين تعزى لمهارة الاتصال التكنولوجي حيث "ت" (=5.59) لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط($\bar{X}$=70.67) مقابل متوسط

المجموعة الضابطة (X=45.67) وهذا يدل على أن المتدربين استفادوا من البرنامج التدريبي ؛خاصة في المجال التطبيقي حيث أقروا بأنهم لم يمارسوا من قبل كثير من أيقونات الكمبيوتر، وأنهم كانوا يعتمدون في ذالك على الموظفين خاصة غير الدائمين (عقود ما قبل التشغيل مثلا) رغم عدم قانونية الإجراء مع صعوبة تتبع إجراءات التنفيذ لكثير من المهام في مجال التنظيم الإداري ، وبعد الدورة أقر المتدربين بأنهم أصبحوا يتعاملون مع برامج الكمبيوتر بأريحية مع حاجاتهم إلى دورات أخرى من أجل الاستغلال الأمثل للوسائط التكنولوجية الحديثة . وهذا يتفق مع ما توصل إليه كل من علي حمزة هجان (1424) وعبد الغني يحي ثابت(2014) وبن عيشي عمار (2013) في رفع كفاية المديرين أثناء ممارساتهم لمهارة الاتصال التكنولوجي ونظام الجودة في الإدارة المدرسية سواء في التسيير أو التنظيم والإشراف. وأكدت ذلك ما توصلت إليه دراسات كل من : أحمد إبراهيم وعبد المالك المسفر (1431) وأكرم العمري وغيرهم .

أما مجال الاتصال الرمزي فتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود فروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة فقيمة ("ت" = 9.01) لصالح المجموعة التجريبية بمتوسط (X=88.13) مقابل متوسط المجموعة الضابطة (X= 70) وتفاوتت هذه الفروق حسب الكفايات الإدارية ففي الكفايتين الإشرافية و التسييرية فقد وجدت فروق دالة إحصائيا عند (0.01) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاية التنظيمية تعزى لمهارة الاتصال الرمزي، ويرجع ذلك حسب عينة الدراسة إلا أن التنظيم الإداري يحتاج إلى مبادلة

البيانات والمعلومات بين المدير والمرؤوسين ،وأن الصورة الرمزية للمدير غير كافية للحفاظ على النظام المدرسي،وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من محمد الأمين موسى (1993) وعبد العزيز محمد الديبان وأحمد إبراهيم ،ومجاهدي الطاهر ،وكذلك ما أشرنا إليه في الجانب النظري وكما ذكره فرحاتي العربي في الاتصال والتفاعل الرمزي أثناء المعاملة الصفية (2009/2008) في المدرسة الجزائرية(64-62). ويظهر ذلك في معادلة الكسب لـ"بلاك" حيث لم تظهر الاستفادة في هذه الكفاية ، وكانت النتيجة سلبية (-4) وهذا يحتاج إلى دراسات لاحقة تؤكد أو تفند هذه النتيجة .

وعموما فإن البرنامج التدريبي المقدم قد ساهم في تطوير المهارات الإدارية المبرمجة في محتوياته ، وبنسب متفاوتة وذلك من خلال مقارنة نتائج المجموعتين التجريبية والضابطة من خلال الاختبار البعدي ؛وكذلك ما أقره معامل الكسب لـ "بلاك" .فالكفاية الإشرافية تطورت في مجال الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي والرمزي ولم يظهر تطور واضح في مجال الاتصال التكنولوجي.أما الكفاية التنظيمية فقد أظهرت تطورا واضحا دالا إحصائيا عند (0.01) في كل من مهارة الاتصال الشفوي والتكنولوجي ، ودال عند (0.05) حسب مهارة الاتصال الكتابي ؛لكنه غير دال ولم يظهر حسب مهارة الاتصال الرمزي . في حين الكفاية التسييرية فكانت نتائج تطورها دالة إحصائيا عند (0.01) في كل من مهارات الاتصال الكتابي والشفوي والرمزي والتكنولوجي . ورغم أن تطبيق معادلة الفعالية لـ"ماك جوجيان" أثبتت فعالية البرنامج في أبعاده الأربعة ؛إلا أن معدل الكسب لـ"بلاك" دل غلى

تفاوت في معدل الكسب من البرنامج حيث كان معدل الكسب كبيرا في المجال التكنولوجي في كفاياته الثلاث التنظيم ثم التسيير ثم الإشراف على الترتيب؛ تليها مباشرة مهارة الاتصال الشفوي وترتب كفاياته كالتالي :التنظيم ثم التسيير ثم الإشراف ،وتأتي الاستفادة من البرنامج في مهارة الاتصال الكتابي (المكتوب) في الرتبة الثالثة حيث تُرَتب كفاياته في التسيير ثم التنظيم ثم الإشراف . وفي المرتبة الرابعة الاستفادة من مهارة الاتصال الرمزي بحيث رُتبت كفايتا التسيير ثم الإشراف، في حين لم تتحقق الاستفادة من التنظيم في مجال الاتصال الرمزي .

و لقي البرنامج التدريبي المقترح استحسانا من طرف مفتشي الإدارة المدرسية والمديرين وتفاعلوا معه بالقدر الكافي وساهموا في إنجاحه ،واقترحوا استبدال الندوات التكوينية المقدمة من طرف مديرية التربية ومتفشية التكوين بالبرامج التدريبية التي تجمع بين الطرح النظري والممارسة التطبيقية والزيارات الميدانية وحلقات النقاش ولعب الدوار وتبادل الخبرات ...الخ. بما يعطي للتكوين فعالية ونجاعة أكثر، وأن يخصص لكل وظيفة إدارية برنامجا تدريبيا خلال فترة تكوينية ولو لمجموعة من المديرين (المُكَوِنين)؛ ثم يتم تكليف المتدربين بإدارة دورة تكوينية لصالح زملائهم الآخرين .كما أفضت هذه الدراسة إلى تشكيل مجموعات اتصال الكترونية وبريد الكتروني خاص للتواصل بين المفتشين والمديرين ؛ وبين المديرين فيما بينهم .

خاتمة

يشكل الاتصال في الإدارة المدرسية أهمية مركزية في الممارسة الإدارية ؛ خاصة في الإدارة المدرسية باعتبارها مسؤولة عن قيادة العملية التربوية .ونظرا للتطور اللامتناهي في مجال الاتصال بصفة عامة ، والاتصال الإداري بصفة خاصة استوجب تدريب الكفاءات الإدارية على مختلف جوانب مهارات الاتصال تماشيا مع هذا التطور.

وتعد الدراسة الراهنة ؛والموسومة بـ : "**بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية** " تلبية لحاجيات التسيير الإداري الفعال في مدارسنا التي أوصت بها كثير من الدراسات الميدانية.

تم بناء هذا البرنامج وتجريبه على عينة من مديري المدارس الابتدائية ،وقدم خلال أربع دورات مصحوبا باختبار مهارات الاتصال الإداري ؛ ثم أجريت مقارنة بين نتائج المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة ، ومقارنة بين نتائج الاختبارين القبلي والبعدي للمجموعة التجريبية .وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

. للبرنامج التدريبي المطبق فعالية مرتفعة في كل المهارات المقدمة فيه.

. توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارة الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال الرمزي، والاتصال التكنولوجي لصالح المجموعة التجريبية.

. توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطي نتائج الاختبار قبل وبعد تطبيق البرنامج في ضوء الكفاءات الإدارية: الإشراف، والتنظيم، والتسيير.

. تطورت الكفاءات الإدارية(الإشراف،التنظيم،التسيير)للعينة التجريبية حسب مجال ارتباطها بمهارات الاتصال الإداري (كتابي ،شفوي ، رمزي ،تكنولوجي).

وفي الأخير نرجو أننا قدمنا عملا مهنيا لتطوير الممارسة الإدارية في المدرسة الجزائرية ، وفتحنا المجال إلى دراسات لبناء برامج تدريبية في الوظائف الإدارية الأخرى ، بغية الوصول إلى جودة الممارسة الإدارية في مدارسنا واللحاق بركب الدول المتقدمة إداريا وتربويا .

والله الهادي إلى سبيل الصواب

إليه يصعد الكلم الطيب والعمل الصالح يرفعه.

مقترحات الدراسة : في ضوء ما توصلت إليه الدراسة يقترح الطالب ما يلي :

. بناء وتصميم برامج تدريبية تجمع بين المعرفة النظرية والممارسة الفعلية في بقية مجالات ووظائف الإدارة المدرسية .

. إجراء دراسات ميدانية لتقصي الحاجات الفعلية للمديرين أثناء التكوين ؛بدلا من أن تُسَطر من طرف الهيئات العليا .

. تخصيص فريق عمل من الباحثين في الإدارة المدرسية يهتم ببناء وتنفيذ برامج التكوين في المدرسة الجزائرية .

. تثمين وتفعيل ورشات التدريب والتكوين من خلال إدراج شهادات النجاح أثناء التكوين ضمن سلم الترقيات وترفيع الدرجات .

. إنشاء قناة إعلامية متخصصة تشرف عليها وزارة التربية الوطنية ، وتدرس قضايا التربية والتعليم في الجزائر.

تم بحمدً من الله وفضله .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

المراجع

أولا :الكتب

1- أبو علام ، رجاء محمود (2004): التعلم أسسه وتطبيقاته، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن.

2- الأزرق ، عبد الرحمان صالح(2000):علم النفس التربوي للمعلمين .ط1. بيروت: دار الفكر العربي.

3- أحمد ،إبراهيم احمد (1985): نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دار المطبوعات الجديدة

4- أحمد ،سيد مصطفى (1999): المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن 21 ، دار الجامعة الجديدة ، مصر .

5- أحمد، مصطفى (2001): مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية ،ط1 ، دار المركز العربي ،الأردن .

6- أماني ،عبد الفتاح علي(2012):مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية ط1، مكتبة الأنجلو مصرية ، مصر .

7- البكري ، فؤاد عبد المنعم (2005) : الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال ،عالم الكتب القاهرة.

8- بوعبد الله ، لحسن و مقداد ،محمد (1998): تقويم العملية التكوينية في الجامعة ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر .

9- جاري ،ديسلر(2003):إدارة الموارد البشرية ،ترجمة : سيد احمد عبد المتعال ،الرياض ، السعودية .

10- جودت عزت عطوي(2004): الإدارة المدرسية الحديثة.مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.. الطبعة الأولى،الإصدار الثاني.

11- درة ،عبد الباقي، وزهير الصباغ(1986):إدارة القوى البشرية وفق منحى النظم ،دار الندوة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن .

12- الدريج ، محمد.(2003).مدخل إلى علم التدريس.ط1.العين ، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

13- الدويك ،تيسير(1984) : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف المدرسي ،دار الفكر عمان الأردن .

14- حجازي مصطفى (200) :الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ،المؤسسة الجامعية للدراسات ،ط3،بيروت.

15- حمدان، محمد زياد .(1985). قياس كفاية التدريس وطرقه ووسائله الحديثة. الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.

16- حربي ،محمد والخرابشة،غازي (2003): دليل الاتصال الإداري الفعال في تطوير كفاءة المؤسسة لقطاع الخدمات ،شركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة.

17- حرفوش ،مدني(1997): نافذة على الإدارة الجزائرية ،مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ،مصر .

18- الحريري ،رافدة (2010): فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية ،ط1، دار الفكر ،عمان الأردن

19- ـــ ، رافدة و البنا رياض شرف وعابدين ،شرف (2004):إدارة الصف وبيئة التعلم ،الجامعة العربية المفتوحة ،الكويت .

20- حسن ،حسين زيتون (2001) تصميم التدريب رؤية منظومية،ط2،عالم الكتب

21- حسنين ،محمد حسن (1995): التدريب لغير المتدربين،ط1 ،مطبعة نهر الأردن ،عمان ،الأردن .

22- الحلبي ،حسن(2002):تدريب الموظف ، منشورات عويدات ،بيروت ،لبنان.

23- حمادات ، محمد حسن (2006): القيادة التربوية في القرن 21 ، دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن

24- حنفي ،عبد الغفار (2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية .

25- الطريقي ،عبدالله (1993)علم الاتصال المعاصر ،جامعة الملك سعود ،الرياض. السعودية

26- العجمي، محمد حسنين(2007): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،مصر 2007.

27- الطعاني ،حسن (2002): التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق ،عمان ،الأردن .

28- طه ،عبد الرحمان (1994): الحجاج والتواصل ،منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية ،أغادير ، المغرب.

29- طه،حسين جميل وبستان،أحمد عبد الباقي(1983):مدخل الى الادارة التربوية،ط1، دار القلم ،الكويت.

30- كاظم الفتلاوي، سهيلة.(2003).كفايات التدريس.ط1.الأردن: دار الفكرالعربي للنشر والتوزيع.

31- كفافي ،علاء الدين (2003):مهارات الاتصال في عمليتي التعليم والتعلم دار الفكر عمان الأردن

32- كوك مارشال (1999):التدريب الفعال ،ترجمة :بيت الأفكار الدولية ،بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع الرياض ، السعودية .

33- مالكوم بيل (1997) التدريب الناجح للموظفين ،ترجمة : مركز التدريب والترجمة ، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال الدار العربية للعلوم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان .

34- ماهر ، احمد (2001): إدارة الموارد البشرية ،ط5 ، الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر

35- ـــ (1998): كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال مركز التنمية الإدارية ،الإسكندرية،مصر .

36-محمد إسماعيل دياب (1990): دراسات في اقتصاديات التعليم وتخطيطه،دار الفكر العربي ، القاهرة .

37- محمد، فريد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية دار الشروق، جدة،

38- . مصطفى ، عبد السميع محمد و حوالة ، سهير .(2005). إعداد المعلم وتنميته وتدريبه .ط1.عمان . الأردن : دار الفكر ناشرون وموزعون.

39- مرعي ، توفيق.(1983).الكفايات التعليمية في ضوء النظم.ط1.القاهرة :دارالفرقان للنشر والتوزيع.

40- الخاطر ، فائز (2010) إستراتيجية التدريب الفعال ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن .

41- الزغول ، عبد الرحيم(2006): نظريات التعلم ، دار الشروق ،عمان .

42- الزياتي ،عز الدين (2008): التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي ،دار القلم ،الرباط ،المغرب

43-ساندراج، ستين وليز،جيورتزمان(2009):تدريب المديرين في الميدان التربوي ضمان قيادة مدرسية عالية الجودة:ترجمة :موسى أبو طه،دار الكتاب الجامعي ،غزة، فلسطين .

44- سترك ،رياض (2004) : دراسات في الإدارة التربوية ،ط1،دار وائل ، عمان الأردن

45- سعيد،ياسين عامر (1998):الإدارة وأفاق المستقبل ،المطبعة العثمانية الحديثة ،القاهرة .

46- السكارنة ،بلال خلف (2011): طرق إبداعية في التدريب ، دار المسيرة ،عمان الأردن

47- سلامة ،عبد الحافظ (2007) : الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، دار اليازوري للنشر ،عمان الاردن

48- السلمي ،علي(1998):إدارة الموارد البشرية ،دار غريب

49- سلوى ،عثمان والصديقي أمير منصور على (2005): الاتصال والخدمة الاجتماعية ،دار المعرفة الجامعية ،الزرايطة ،مصر .

50- سليماني، العربي (2005) :التواصل التربوي ، شركة نداكوم ديزاين ،

51- سهيلة ،محمد عباس (2006):إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،ط2 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،

52- السيد ، يسري مصطفى.(ب س). تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كيفية إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات . جامعة الإمارات العربية المتحدة .كلية التربية . مركز الانتساب الموجه .

53- شرف ،عبد العزيز (2003):نماذج الاتصال والفنون في الإعلام والتعليم ،الدار المصرية اللبنانية القاهرة .

54- شرقاوي ،أنور محمد (2010):التعلم نظريات وتطبيقات ، مكتبة الانجلو المصرية .

55- الشرقاوي ،محمد نديم (2006):الإدارة المدرسية ،مكتبة النهضة المصرية ،مصر.

56- شرقاوي،عبد الهادي(2007):التعلم نظرياته وتطبيقاته، مكتبة الانجلو مصرية،القاهرة،مصر

57- تيسير دويك:الدور(1992) الإشرافي لمدير المدرسة. عمان:وزارة التربية والتعليم. مركز التدريب التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

58- التومي ، عبد الرحمان .(1985).الكفايات ، مقاربة نسقية. ط3 . وجدة ، المملكة المغربية : دار الهلال.

59-صلاح الدين عبد الباقي (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية .مصر .

60- الظاهر ، نعيم إبراهيم (2009):تنمية الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديث ، اربد ،الأردن

61- عاشور ، احمد صقر (1983): إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان

62- عبد الوهاب ، جلال.(1987) . النشاط المدرسي مفاهيمه ومجالاته وبحوثه. الكويت : مكتبة الفلاح.

63- عبود ،عبد الغني (1992):إدارة المدرسة الابتدائية ،مكتبة النهضة ، مصر

64- العبيدي ،محمد جاسم وآخرون (2010):أساليب التدريس وسيكولوجية تفريد التعليم التدريب، ط1 ، مركز" ديبونو" للطباعة ،عمان ،الأردن .

65- عليان ، محمد (1991): الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة ،دار الخواجا للنشر والتوزيع

66- عمار ، حسين حسن(1993): إدارة شؤون الموظفين المبادئ والأسس العامة ، الإدارة العامة للبحوث ،معهد الإدارة السعودية .

67- فاروق ،عبده فلية واخرون (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،ط1 ، دار المسيرة ،عمان ،الأردن .

68- الفتوح ،محمد توفيق والسيد،علي ونادية،حسن(2012):التعليم الالكتروني وعصر المعرفة رؤية مستقبلية للمجتمع العربي،المكتبة العصرية ،المنصورة ،مصر

69- الفرا ،عبدالله عمر (1998): تكنولوجيا التعليم والاتصال ،مكتبة الجيل الجديد ،صنعاء اليمن

70- فرحاتي العربي(2009):أنماط التفاعل وعلاقات التواصل في جماعة القسم الدراسي وطرق قياسها ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر

71- فضيلة، محموش (2009):الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة ، دارالكتب العلمية للطباعة والنشر،باب الزوار،الجزائر.

72- القاضي ،فؤاد (2006): السلوك التنظيمي والإدارة ،دار المعارف القاهرة .

73- القرعان ،أحمد خليل (2005): التوجيه والإرشاد التربوي ،دار الإسراء ،عمان ،الأردن

74- القريوتي ، محمد قاسم (1996): التطوير الإداري المفهوم والمعيقات واليات التنفيذ ،المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، الأردن .

75- ـ (2010):الوجيز في إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن .

76- ـ (2003):المفاهيم الحديثة في الإدارة ، المكتبة الوطنية ،عمان

77- ـ ،وآخرون (1989): مبادئ الإدارة النظريات والوظائف، ط2 ، دار المستقبل للنشر ، عمان الأردن .

78- مرسي ،جمال الدين (2003): الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 .

79- مصطفى ،صلاح عبد الحميد (1994): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري الحديث، دار المريخ ،الرياض.

80- مكاوي ،حسن عماد والسيد ،عيل حسن (2001) :الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة .

81- المومني، واصل جميل حسين(2008): الإدارة المدرسية الفعالة ، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع الأردن.

82- ناجي السيد (1999):الإدارة العامة مدخل إداري ، القاهرة ،مصر

83- ناصر ،إبراهيم (1984) : علم الاجتماع التربوي ،جمعية عمال المطابع للتربية ، عمان الأردن

84- هلال ،محد(2000)التدريب الاسس والمبادئ ،ط1،دار الكتاب ،مصرالجديدة.

85- ياغي ، محمد عبد الفتاح (1987): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان الاردن .

86- ياغي ، محمد عبد الفتاح (1993) التدريب وأساليبه ، معهد الإدارة العامة، الأردن

87- ياغي ،محمد عبد الفاتح (2003) تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد.10 عدد 3

88- يورشك ،أمل محمد على (2013) :دراسات عالمية على إعداد المدير والمعلم ،ط1، دار البداية ،عمان الأردن

89- الظاهر،زكريا محمد وآخرون (1999) مبادئ القياس والتقويم في التربية ط1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .

90- الغرير ، احمد .(1995).التربية الخاصة في الأردن .ط1.الأردن : دار صفاء للطباعة والنشر.

91- عباس،فيصل(1996) الاختبارات النفسية تقنياتها وإجراءاتها،ط1 ،دار الفكر العربي بيروت.

المراجع باللغة الأجنبية :

.
92- Cosion, W.(1995) Managing Human Resources, New York . Mcrow Hill inc.
93- Michel Fabre(1994) Penser la Formation ,P.U.F. Paris.
94-Miller, B.(1987)the History Of Training .In. Craig .R.(Edr) Traning & development Hand Book- Guide to Human Resource Development New York.
95-Miller, B.(1987) the History Of Training .In. Craig .R.(Edr) Traning & development Hand Book- Guide to Human Resource Development New York.

96- Steinmetz .c:(1976) , Kogan page Limited . London

97-Feldman, S(1989):**Adjustments, Alpplyig psychology A complexworld,-**

international edition, Mcgraw Hill Bood company, U.S.A
98-Roebuck .M. (1973) : Floundering among measurement- in education technology & Mayer Deals Aspects of Education Technology .Bath:Pittman Press.

99- jonnaert ,philipe.(2003).compétence et socioconstrctivisme .un cadre théorique .brucxelles ed.deboek

القواميس:

100 . ابن منظور ، لسان العرب ،المجلد 11 ،دار الجيل بيروت لبنان ،1988

101. مرشد الطلاب،قاموس عربي عربي (2003)،دار بن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر.

102. أحمد زكي،معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني

المجلات

103- الأسطل ، إبراهيم حامد والرشيد، سمير عيسى.**(2003)**.دراسة تقويمية لكفاية التخطيط الدرسي لدى معلمي الرياضيات في امارة أبوظبي .مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس . المجلد 1 .العدد4.كلية التربية جامعة دمشق.

104. براجل ، علي.**(2004)**. مدى فعالية الإشراف التربوي في تنمية وتطوير الكفايات التدريسية للمعلمين .مجلة العلوم الإجتماعية .العدد.10.جامعة باتنة .الجزائر.

105. هند، كافور (2010) : مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية ،مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، دمشق .

106. كرم ، إبراهيم محمد.**(2002). ما مدى إتقان معلم المواد الاجتماعية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت للكفايات التدريسية ؟** دراسة استطلاعية لآراء الموجهين و المدرسين الأوائل. المجلد3. العدد4. مجلة العلوم التربوية و النفسية .جامعة البحرين.

107. مفلح ، غازي.**(1998).الكفايات التعليمية لمعلمي الأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة في شمال الأردن** . مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس .المجلد 2.العدد1.جامعة عين شمس ، مصر: كلية التربية.

108. **عبد الفتاح ،نبيل عبد الحافظ (1998) الدور الفعال للمدرب في تموين روح الفريق ،مجلة الإداري عدد73 معهد الإدارة العامة ،مسقط ، عُمان .**

109. عيد ،غادة خالد.**(2003). قياس الكفايات المعرفية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت " دراسة تشخيصية اختبار تكسيس**" .المجلد5.العدد3.مجلة العلوم التربوية والنفسية.جامعة البحرين.

110. يحي، محمد الشديقات وطارق، محمد أرشيد (2006/2005):أثر استخدام الحاسوب في فعالية برنامج تدريبي لمعلمي العلوم في مديرية التربية بالبادية الشمالية الشرقية عمان الأردن ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل ،مجلد9 العدد الأول 2008.

111 . أكرم ،العمري: تقييم فاعلية برامج تدريب المعلمين على الرخصة الدولية لسياقة الحاسوب (LCDL)مجلة جامعة دمشق ،المجلد 23 ، العدد الثاني 2009

الرسائل الجامعية :

112. أجغيم الطاهر ، قسنطينة ، الجزائر (2007) : واقع الاتصالات في المؤسسات الجامعية الجزائرية،جامعتي باجي مختار بعنابة ومنتوري بقسنطينة نموذجا،رسالة دكتوراه في علم الاجتماع.

113. الطعاني ،حسن(1997) **بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهاراتهم** رسالة دكتوراه الجامعة المسنتصرية ، بغداد، العراق.

114. **النبراوي، ايهاب سعد عبد العزيز .(2088).برنامج مقترح لإعداد معلم التربية الرياضية لذوي الاحتياجات الخاصة . رسالة دكتوراه .المكتبة الالكترونية .أطفال الخليج.**

115. **بن عيشي عمار 2012-2013 البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات أطروحة دكتوراه علوم بجامعة بسكرة .**

116. **بوبكر منصور 2011 :أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل رسالة دكتوراه غير منشورة بجامعة باتنة 1**

117. **بودربالة محمد 2006/2005: شروط وضع إستراتيجية إعلامية على ضوء واقع الإعلام في المدرسة الجزائرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة**-جامعة الجزائر.

118. رياض سترك وعمر الخرابشة(1999 -2000)بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية ،كلية التربية بن رشد ، جامعة بغداد .

119. **عبد العزيز بن عبد الله العريني (2005)** معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين،والحلول المقترحة لها.

120 **. عبد الغني يحي ثابت المولد2014/2013** التواصل المؤسساتي دراسة حالة بالمغرب واليمن ؛أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة ، جامعة بن مسيك المغرب

121. **عبير جمال حافظ القيسي 2011 : تأثير الدورات التدريبية في مهام مديري المدارس في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم.** محافظات الضفة الغربية ، غزة فلسطين.

122. **عبير محفوظ محمد آل مداوي بعنوان : متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** رسالة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية.

123. **مجاهدي الطاهر2008-2009 فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية** بمؤسسة النسيج بالمسيلة .**أطروحة دكتوراه في التنظيم والعمل.**

124. **محمد الأمين موسى 1993 بعنوان : الاتصال غير اللفظي (الإيماءات الرامزة في المغرب والسودان)** دراسة استكشافية تجريبية ، جامعة بن مسيك المغرب .

125. **وهيب مهدي فضل عزيبان 2013 بعنوان : أثر الثورة الاتصالية في تطوير أداء العلاقات العامة . اليمن أنموذجا . كلية الآداب جامعة عدن .**

126. **يحي محمد شديقات وطارق محمد أرشيد 2005-2006** : أثر استخدام الحاسوب في فعالية برنامج تدريبي لمعلمي العلوم في مديرية التربية بالبادية الشمالية الشرقية ،عمان،الأردن.

المناشير الوزارية :

127. **القرار** الوزاري رقم 175 المؤرخ في 2 مارس 1991 الذي يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية.

128. القرار الوزاري رقم 152 /1991 المتضمن تسيير وتنظيم مجالس التربية.

129. القرار الوزاري رقم 156 /1991 المتضمن مجالس التنسيق الاداري.

130. القرار الوزاري رقم : 1017 المنظم لسير الأمانة

131. المنشور الوزاري رقم 866 / 1993

132. القرار الوزاري رقم 12/ 1994

133. المنشور الوزاري 76/71 المتعلق بتنظيم وتسيير المدرسة الأساسية

134. المرسوم التنفيذي 1990/49 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية .

الملاحق

الملحق رقم (1 0) استمارة مقابلة مفتوحة مع بعض المديرين

. هل تلق مراسلاتكم القبول دوما من طرف الهيئات العليا(مفتش،رئيس مصلحة...)؟

. .....

. ما هو النقص الذي ترونه شائعا في مجال الاتصال الإداري بين مديري المدارس؟

. .....

. ماهي الحاجيات التكوينية الملحة للمديرين في مجال الاتصال الإداري؟

. .....

. إذا طُلب منك التعرض لتكوين خاص بالاتصال في الإدارة المدرسية .رتب مجالات الاتصال حسب حاجة المديرين إليها ؛فيما يلي :

☒ الحاجة إلى التكوين في مجال الاتصال الشفوي (المقابلات،...) الرتبة :1.2.3

☐

☒ الحاجة إلى التكوين في مجال الاتصال الرمزي(الاتصال البصري..

☐

☒ الحاجة إلى التكوين في مجال الاتصال الكتابي(المراسلات..)

☐

☒ الحاجة إلى التكوين في مجال الاتصال التكنولوجي(الحاسوب.الانترنت..)

☐

الملحق رقم (02) استبيان استطلاعي الحاجات التدريبية في مجال الاتصال الإداري

السيد(ة) المدير(ة) المحترم(ة) : تحية طيبة ..... وبعد :

نرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بصدق وصراحة، علما أن معلوماتكم ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

معلومات عامة : -الجنس : ذكر: ☐ أنثى : ☐

-الأقدمية في منصب مدير : اقل من (5) سنوات ☐

بين (5-10) سنوات ☐

أكثر من (10) سنوات ☐

-المؤهل العلمي : جامعي ☐ ثالث ثانوي فأقل ☐

أثناء ممارسة مدير المدرسة الابتدائية لمهامه يقوم بوظائف اتصال متنوعة تستوجب مهارات اتصالية لتحقيق الأهداف المنشودة .

1- ماهي المهام الإدارية الأكثر تأثيرا بالمهارات الاتصال في الإدارة المدرسية ؟

- .....

2- ماهي أساليب الاتصال التي تحقق بها أهداف المؤسسة ؟

- .....

3- ماهي المجالات التي تحتاج إلى التدريب والتكوين من اجل اتصال فعال ؟

.....

5. رتب هذه المجالات حسب ضرورة التكوين ،من وجهة نظرك ؟

.....

6-ماهي في نظرك المجالات التي تربط بين عملية الاتصال وممارستك لمهنة الإدارة في مدرستك ؟

- .....

7. ماهي الأنشطة التي تراها مناسبة للتدريب على المهارات الاتصالية التي ذكرتها ؟

.....

8. مقترحات أخرى تراها مفيدة :

.....

الملحق رقم (03) اختبار مهارات الاتصال الإداري في صورته الأولية

الرقم	العبـــــــــــــــارات	أمارس هذه المهارة بدرجة :				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	أحرص على تميز مراسلاتي بالانسيابية والوضوح					
2	أنظم أسلوب كتابة السجلات وفق توجيهات مفتش الإدارة .					
3	أصيغ الإعلانات صياغة واضحة ومفهومة .					
4	أرفق القرارات المتخذة بآليات تنفيذها					
5	أراعي قواعد اللغة أثناء كتابة مراسلاتي الإدارية .					
6	أكتب ملاحظات مختصرة وهامة أثناء مراقبة أداء المعلمين .					
7	أختار الألفاظ المناسبة أثناء كتابة مراسلاتي بكفاءة .					
8	أخطط رزنامة لزيارة المعلمين بداية كل موسم دراسي					
9	أُطْلِع المعلمين على القرارات التنظيمية في بداية كل موسم دراسي .					
10	أساهم في كتابة جدول زمني لاجتماعات أولياء التلاميذ					
11	أراسل مفتش التغذية المدرسية لزيارة المطعم المدرسي .					
12	أنجز جدولا زمنيا للأنشطة الثقافية داخل المدرسة .					
13	أسهر على تنفيذ البرامج الإعلامية في المدرسة.					
14	أصمم خطة شاملة للإعلام المدرسي.					
15	أُدَوِن مقترحات المعلمين أثناء مناقشتهم في سجل خاص .					
16	أصيغ القرارات المتخذة بشكل يجعلها قابلة للتنفيذ					
17	أرسم خطة للاتصال بأولياء التلاميذ المعوزين .					
18	أتابع باستمرار إجراءات تصحيح الامتحانات وتوثيقها .					
19	التزم بنماذج التحرير الإداري أثناء كتابة مراسلاتي الإدارية.					
20	اجتهد في صياغة نموذج مراسلاتي الإدارية .					
21	أراقب التقارير المكتوبة في السجلات الإدارية باستمرار					
22	أحرص على تجديد مكتب جمعية أولياء التلاميذ بما يتماشى مع القوانين الرسمية					
23	أعلق جدول الاجتماعات المدرسية في لوح الإعلانات أسبوعا قبل انعقاده					
24	ألخص مناقشات المعلمين أثناء الاجتماعات المدرسية.					
25	أتحاشى العبارات النابية أثناء توجيه المعلمين.					
26	أَعْلِمُ فريق العمل بكل ما سأفعله في المستقبل.					

27	أسعى إلى إقناع المعلمين بقراراتي الإدارية .					
28	تعطي فرصة لمخاطبك بإبداء رأيه بحرية					
29	أقبل وجهات النظر المختلفة من المعلمين .					
30	أفسح المجال للاستيضاح حول القضايا الغامضة للجميع.					
31	أعطي انتباهي الكامل أثناء الاستماع .					
32	أحاول إنهاء المناقشات الهامشية أثناء الاجتماعات.					
33	أتحدث بتواضع مع المعلمين.					
34	أخاطب محدثي بلغة سليمة وصوت مسموع.					
35	أتجنب الجدال مع المعلمين .					
36	أستخدم الألفاظ المألوفة أثناء الكلام.					
37	أجيد أسلوب التفاوض مع الآخرين					
38	أستدعي الموظفين للاجتماع مشافهة.					
39	أمنح المعلمين فرصة كافية لاقتراح حلول جديدة تعترض سير عملهم.					
40	أتحاشى الاستماع لبعض المعلمين حتى لا تتعرض سلطي للاهتزاز.					
41	أتابع إشراف المعلمين على التلاميذ أثناء فترات الراحة.					
42	أتصل بمَن يساعدني على رعاية التلاميذ المحتاجين.					
43	أفرض مراقبة شديدة على مَن يعارضني في توجيهاتي .					
44	أثني على المعلمين الذين نجحوا في أداء مهامهم.					
45	أعتبر نجاح المعلم التدريسي مجرد أداءه لدوره الوظيفي.					
46	استخدم الهاتف النقال مع المعلمين باستمرار.					
47	أراسل المعلمين عبر الانترنت باستمرار					
48	أسجل أسماء المتصلين بي هاتفيا					
49	أمتنع عن استقبال المكالمات من بعض الأفراد الذين يعكرون جو العمل المدرسي.					
50	اتصل هاتفيا بأولياء التلاميذ عند الحاجة .					
51	أحدد هوية صاحب المكالمة قبل أن أستقبل مكالمته.					
52	أنوع أسلوب اتصالي بالمعلمين وأولياء التلاميذ					
53	أضع سجلا خاصا بالمكالمات الهاتفية.					
54	أبرمج جدولا عمليا للرد على المكالمات الهاتفية.					
55	أفوِض لأعضاء الأمانة الرد على المكالمات الروتينية.					
56	أتواصل مع المعلمين عبر شبكات التواصل الاجتماعي.(فيس بوك،تويتر،سكايب					

57	أسجل عناوين البريد الالكتروني للمعلمين بداية كل موسم دراسي.					
58	أحتفظ بأرقام هواتف أولياء التلاميذ في مكتبي.					
59	أتصفح نشاطات المعلمين عبر شبكات التواصل الاجتماعي					
60	أطَلع على جديد الصفحة الرسمية لوزارة التربية باستمرار					
61	أتابع نشاطات مديرية التربية عبر الشبكة العنكبوتية (الانترنت)					
62	أوزع نظراتي على المعلمين أثناء الاجتماعات.					
63	تقابل مرؤوسيك صباحا بالابتسامة والبشاشة					
64	أقاطع المعلم المتهاون في أداء واجباته أثناء إبداء رأيه					
65	أستخدم الحركات والإشارات الجسمية لتعزيز طريقتي في الحديث.					
66	أستخدم الأشكال التوضيحية والرموز الدلالية أثناء إدارة الاجتماعات.					
67	أتابع تطبيق التوصيات ميدانيا مع المعلمين					
68	أرسم مخططات توجيهية على لوح الإعلانات في ساحة المؤسسة.					
69	أتلطف في معاملة الموظفين أثناء توجيههم.					
70	أستخدم الإيماءات وتعبيرات الوجه أثناء زيارة المعلمين في الأقسام.					
71	أبدي رأيي حول قضايا المعلمين حتى لو لم يطلب مني ذلك.					
72	ألتزم الصمت عندما لا يعجبني سلوك احد المعلمين.					
73	أقف في ساحة المدرسة قبل انطلاق الدروس باستمرار.					
74	يتلقى المعلمون توجيهاتي باستحسان عادة.					
75	أراقب نتائج مواقفي من المعلمين غالبا.					
76	أركز انتباهي على حركات المعلمين أثناء الحديث معهم .					
77	أراقب تعبيرات الوجه وصورة الجسد للمعلم قبل مخاطبته غالبا.					
78	أحدقُ عَيْنيًا باستغراب أثناء استيائي (عدم الرضا) من سلوك بعض المعلمين					

الملحق رقم (04) اختبار مهارات الاتصال الإداري في صورته النهائية

الرقم	العبارات	أمارس هذه المهارة بدرجة				
	بُعد الاتصال الكتابي	**عالية جدا**	**عالية**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جدا**
1	أحرص على كتابة مراسلاتي بوضوح و مقروئية					
2	أنظم أسلوب كتابة السجلات وفق توجيهات مفتش الإدارة .					
3	أصيغ الإعلانات صياغة واضحة ومفهومة					
4	أراعي قواعد اللغة أثناء كتابة مراسلاتي الإدارية .					
5	أكتب ملاحظات مختصرة وهامة أثناء مراقبة أداء المعلمين .					
6	أختار الألفاظ المناسبة أثناء كتابة مراسلاتي بكفاءة .					
7	أُطْلِع المعلمين على القرارات التنظيمية في بداية كل موسم دراسي .					
8	أساهم في كتابة جدول زمني لاجتماعات أولياء التلاميذ					
9	أراسل مفتش التغذية المدرسية لزيارة المطعم المدرسي .					
10	أنجز جدولا زمنيا للأنشطة الثقافية داخل المدرسة .					
11	أسهر على تنفيذ البرامج الإعلامية في المدرسة.					
12	أصمم خطة شاملة للإعلام المدرسي.					
13	أُدَوِن مقترحات المعلمين أثناء مناقشتهم في سجل خاص .					
14	أرسم خطة للاتصال بأولياء التلاميذ المعوزين .					
15	أتابع باستمرار إجراءات تصحيح الامتحانات وتوثيقها .					
16	التزم بنماذج التحرير الإداري أثناء كتابة مراسلاتي الإدارية.					
17	اجتهد في صياغة نموذج مراسلاتي الإدارية .					
18	أراقب التقارير المكتوبة في السجلات الإدارية باستمرار					
19	أحرص على تجديد مكتب جمعية أولياء التلاميذ بما يتماشى مع القوانين الرسمية .					
20	ألخص مناقشات المعلمين أثناء الاجتماعات المدرسية.					
	بُـعد الاتصال الشفهي					
21	أتحاشى العبارات النابية أثناء توجيه المعلمين.					
22	أَعْلِمُ فريق العمل بكل ما سأفعله في المستقبل.					
23	أسعى إلى إقناع المعلمين بقراراتي الإدارية .					
24	أصغي إلى حديث مخاطبي بشكل جيد.					
25	أقبل وجهات النظر المختلفة من المعلمين .					

26	أفسح المجال للاستيضاح حول القضايا الغامضة للجميع.					
27	أعطي انتباهي الكامل أثناء الاستماع .					
28	أحاول إنهاء المناقشات الهامشية أثناء الاجتماعات.					
29	أتحدث بتواضع مع المعلمين.					
30	أخاطب محدثي بلغة سليمة وصوت مسموع.					
31	أتجنب الجدال مع المعلمين .					
32	أستخدم الألفاظ المألوفة أثناء الكلام.					
33	أستدعي المعلمين للاجتماع مشافهة.					
34	أمنح المعلمين فرصة كافية لاقتراح حلول جديدة تعترض سير عملهم.					
35	أتحاشى الاستماع لبعض المعلمين حتى لا تتعرض سلطي للاهتزاز.					
36	أتابع إشراف المعلمين على التلاميذ أثناء فترات الراحة.					
37	أتصل بمَن يساعدني على رعاية التلاميذ المحتاجين.					
38	أفرض مراقبة شديدة على مَن يعارضني في توجيهاتي .					
39	أثني على المعلمين الذين نجحوا في أداء مهامهم.					
40	أعتبر نجاح المعلم التدريسي مجرد أداءه لدوره الوظيفي.					
بُعد الاتصال التكنولوجي						
41	استخدم الهاتف النقال مع المعلمين باستمرار.					
42	أسجل أسماء المتصلين بي هاتفيا					
43	أمتنع عن استقال المكالمات من بعض الأفراد الذين يعكرون جو العمل المدرسي.					
44	اتصل هاتفيا بأولياء التلاميذ عند الحاجة .					
45	أحدد هوية صاحب المكالمة قبل أن أستقبل مكالمته.					
46	أنوع أسلوب اتصالي بالمعلمين وأولياء التلاميذ					
47	أضع سجلا خاصا بالمكالمات الهاتفية.					
48	أبرمج جدولا عمليا للرد على المكالمات الهاتفية.					
49	أفوِض لأعضاء الأمانة الرد على المكالمات الروتينية.					
50	أتواصل مع المعلمين عبر شبكات التواصل الاجتماعي.(فيس بوك،تويتر،سكايب...)					
51	أسجل عناوين البريد الالكتروني للمعلمين بداية كل موسم دراسي.					
52	أحتفظ بأرقام هواتف أولياء التلاميذ في مكتبي.					
53	أتصفح نشاطات المعلمين عبر شبكات التواصل الاجتماعي					
54	أطَلع على جديد الصفحة الرسمية لوزارة التربية باستمرار					

55	أتابع نشاطات مديرية التربية عبر الشبكة العنكبوتية (الانترنت)					
بُعد الاتصال الرمزي						
56	أوزع نظراتي على المعلمين أثناء الاجتماعات.					
57	أبتسم أثناء مخاطبة محدثي باستمرار.					
58	أستخدم الحركات والإشارات الجسمية لتعزيز طريقتي في الحديث.					
59	أستخدم الأشكال التوضيحية والرموز الدلالية أثناء إدارة الاجتماعات.					
60	أرسم مخططات توجيهية على لوح الإعلانات في ساحة المؤسسة.					
61	أتلطف في معاملة الموظفين أثناء توجيههم.					
62	أستخدم الإيماءات وتعبيرات الوجه أثناء زيارة المعلمين في الأقسام.					
63	أبدي رأيي حول قضايا المعلمين حتى لو لم يطلب مني ذلك.					
64	ألتزم الصمت عندما لا يعجبني سلوك احد المعلمين.					
65	أقف في ساحة المدرسة قبل انطلاق الدروس باستمرار.					
66	يتلقى المعلمون توجيهاتي باستحسان عادة.					
67	أراقب نتائج مواقفي من المعلمين غالبا.					
68	أركز انتباهي على حركات المعلمين أثناء الحديث معهم .					
69	أراقب تعبيرات الوجه وصورة الجسد للمعلم قبل مخاطبته غالبا.					
70	أحدقُ عَيْنيًا باستغراب أثناء استيائي (عدم الرضا) من سلوك بعض المعلمين					

الملحق رقم (5 0)البرنامج التدريبي في صورته النهائية

عنوان الدورة	النشاط التدريبي	مكان الإجراء	مدته
تقديم البرنامج	**الحصة الأولى . الترحيب بالمتدربين** . عرض مواضيع وأهداف البرنامج. . تحديد فترات التدريب . اختبار قبلي للمهارات موضع التدريب	ثانوية عثمان بن عفان	1.30 سا
	الحصة الثانية : محاضرة افتتاحية . مفاهيم عامة حول الاتصال الإداري، أهميته خصائصه ونماذج الاتصال		2 سا
دورة الاتصال التكنولوجي	محاضرة : مهارات الاتصال التكنولوجي : تعريفه ، آلياته ، أهميته	مدرسة	2سا
	محاضرة : دور الإعلام الآلي في الاتصال و الأرشفة		2سا
	استراحة		
	محاضرة : الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي	طريق الطلبة	2.30سا
	محاضرة : نماذج الاتصال التكنولوجي المكتبي : استخدامات الهاتف ، الفاكس ، التيليكس		2.30سا
	تدريب عملي : التدريب على استخدامات الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي واستخداماتها في الإدارة المدرسية		3 سا
	توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة		30 د
	توزيع استبيان على المدربين (المفتشين) لقياس فعالية الدورة		
دورة الاتصال الكتابي	محاضرة :التحرير الإداري القرارات التنظيمية والنصوص التشريعية المسيرة للاتصال الفعال	مدرسة	2.30سا
	محاضرة : مهارات الاتصال اللفظي المكتوب(السجلات،المراسلات، لوح الإعلانات...)		2.30سا
	استراحة		
	محاضرة : مسك ومعالجة البريد الوارد والصادر، متابعة البريد ،مسك سجلاته ،أرشفته. . عرض بجهاز عارض البيانات (Data- chow)	طريق الطلبة	2 سا
	تنظيم الاستقبال في المدرسة . القرار الوزاري المتضمن مهام مدير المدرسة		2 سا
	زيارة ميدانية إلى مدرسة نموذجية والاطلاع على السجلات الإدارية – مدرسة 1 نوفمبر بالقلعة .		
	نشاط عملي : . عمل المجموعات . مقارنة بين واقع الاتصال الكتابي من خلال الملاحظات المسجلة في الزيارة الميدانية وما تناولته المحاضرات السابقة		
	توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة		30 د
	توزيع استبيان على المدربين (المفتشين) لقياس فعالية الدورة		

دورة الاتصال الشفوي	محاضرة : مهارات الاتصال الشفوي وصوره	مدرسة	2 سا
	محاضرة : مهارات إدارة الاجتماع والمقابلة وحلقات النقاش		2 سا
	استراحة		
	نشاط عملي : حلقة نقاش + المحاكاة+ لعب الأدوار باستخدام العصف الذهني (الحل الإبداعي للمشكلات) . التدريب على إدارة اجتماع . التدريب على إجراء مقابلة مدرسية.	طريق الطُلبة	
	توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة		30 د
	توزيع استبيان على المدربين (المفتشين) لقياس فعالية الدورة		
دورة الاتصال الرمزي	محاضرة : اللغة غير المنطوقة ودلالاتها الاتصالية في التسيير الإداري		2 سا
	محاضرة : الدلالات الحركية الرامزة و صورة الجسد		2 سا
	تنظيم ورشة عمل حول :		2 سا
	توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة		30 د
	توزيع استبيان على المدربين (المفتشين) لقياس فعالية الدورة		
اختتام البرنامج	. الاختبار البعدي للمهارات موضع التدريب . محاضرة ختامية . إقفال البرنامج		3 سا

ملحق رقم (6) رزنامة تنفيذ البرنامج التدريبي لمهارات الاتصال الإداري في الإدارة المدرسية الجزائرية

التاريخ	المدة	الفئة المستهدفة	المقر	المحور	العدد
2014 /10/28 ندوة ولائية	يوم	-المديرون المقاطعة 2 و المقاطعة 3	ثانوية عثمان بن عفان	- تقديم البرنامج. - الاختبار القبلي. - المحاضرة الافتتاحية - استمارة التصريح بالرغبة في المشاركة	35
21و2014/12/22عطلة	يومان	مديرو المقاطعة 3	م.طريق الطلبة	دورة الاتصال الكتابي	12
2014/12/23	نصف يوم	//	م.أول نوفمبر	زيارة ميدانية لمؤسسة نموذجية	12
28 ديسمبر 2014 عطلة الشتاء	يوم	//	م.طريق الطلبة	دورة الاتصال الشفهي	12
	نصف يوم		م.طريق الطلبة	تدريب عملي : -إدارة مقابلة. - إدارة اجتماع .	12
29ديسمبر 2014			م.طريق الطلبة	دورة الاتصال الرمزي	12
				تدريب عملي /لعب الأدوار/المحاكاة	12
22و23 مارس2015ع.ر	يوم	//	م.طريق الطلبة	دورة الاتصال التكنولوجي	12
30مارس2015عطلة.ر	نصف يوم	//	م.طريق الطلبة	عمل الورشات : تدريب عملي	12
13ماي 2015 ندوة للمقاطعتين 2 و3	نصف يوم	المديرون المقاطعة 2 و المقاطعة 3	م.طريق الطلبة	<u>اختتام البرنامج :</u> - حوصلة حول البرنامج. -الاختبار البعدي.	24
مدة البرنامج	8 أيام في صورته التجريبية، بمجموع 2580 دقيقة				
	بمعدل : يوم ب 6ساعات ونصف ، ونصف يوم ب 4ساعات				

ملحق رقم (7) قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم الكامل	الوظيفة	مقر العمل
محمد برو	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
العربي فرحاتي	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة 1
محمد الصالح بني هانئ	أستاذ تعليم عال	جامعة اليرموك الأردن
محمد عاشور	أستاذ تعليم عال	جامعة اليرموك الأردن
علي البركات	أستاذ تعليم عال	جامعة اليرموك الأردن
النذير سلطاني	مفتش إدارة مدرسية	المسيلة
رمضان العوفي	مفتش إدارة مدرسية	المسيلة
محمد الطاهر مزعاش	مفتش إدارة مدرسية	المسيلة
مبروك مرزوقي	مفتش إدارة مدرسية	المسيلة
الشيخ نويبات	مفتش إدارة مدرسية	المسيلة
رحالي النذير	مفتش إدارة مدرسية	المسيلة
الربيع حشايشي	مفتش إدارة مدرسية	المسيلة
الصاذق عابي	مدير مدرسة ابتدائية	أولاد عدي المسيلة
عبد العزيز سعيد	مدير مدرسة ابتدائية	أولاد عدي المسيلة

ملحق رقم (08) قائمة المديرين المصرحين بترتيب حاجات التدريب في مجال الاتصال الإداري

الاسم الكامل	مقر العمل
عيسى عابي	حمام الضلعة
لخضر كتفي	المعاضيد
العيد فالي	أولاد دراج
الخير نقاش	أولاد عدي لقبالة
المبروك بوراس	أولاد دراج
مبروك العوفي	أولاد عدي لقبالة
عيسى مرزوق	أولاد عدي لقبالة
الصادق عابي	أولاد دراج
على حليتيم	اشبيليا المسيلة
العيد سعيد	أولاد عدي لقبالة
النذير حمريط	المطارفة المسيلة

الملحق رقم (09) مهام مدير المدرسة وفق نصوص التشريع المدرسي الجزائر

القرار رقم 175 المؤرخ في 2 مارس 1991 الذي يحدد مهام مدير المدرسة الأساسية

المادة 1 : يشرف على المدرسة الأساسية مدير يمارس مهامه طبقا لأحكام المرسومين :

- رقم 76-71 المؤرخ في 16 أبريل والمتضمن تنظيم المدرسة الأساسية وسيرها.
- رقم 90-49 المؤرخ في 6 فبراير 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية .

المادة 2 : يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولا عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ، ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها .

المادة 3 : يسهر مدير المدرسة الأساسية على التربية الخلقية ويمارس سلطته باستمرار على كل ما يتعلق بالدروس والنظام والأخلاق في المؤسسة.

- ويلزم بالحضور الدائم في المؤسسة، ويمكن في هذا الإطار أو أثناء ممارسة وظائفه أن يستحضر في أي وقت من النهار والليل.

المادة 4 : يساعد مدير المؤسسة الأساسية في القيام بمهمته مجلس التربية والتسيير وفقا لأحكام المرسوم 76-71

المادة 5 : يقوم المدير بتنشيط مختلف المصالح والدواليب القائمة والتنسيق بينها ويسخر الوسائل البشرية والمادية والمالية الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في خدمة المصلحة العليا للتلاميذ وهو بهذه الصفة يضطلع بدور بيداغوجي وتربوي وإداري .

النشاطات البيداغوجية

المادة 6 : تعد النشاطات البيداغوجية الوظيفة الأساسية لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه السهر حتى تؤدي كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو تقام فيها ، المهمة التربوية المنوطة بها .

المادة 7 : يكون مدير المدرسة الأساسية مسؤولا عما يلي :

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها .
- التنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجداول توقيت الأقسام .
- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.
- وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية قصد تحقيق التنسيق الأفضل والتكييف الأنسب لعمل الأساتذة.
- تحفيز مجالس التعليم ومجالس الأقسام وعقدها.

- وضع الإجراءات الضرورية لتحسين تكوين المدرسين.

المادة 8 : ينسق المدير نشاطات أساتذة التعليم الأساسي المسؤولين على المادة والأساتذة الرئيسيين للتعليم الأساسي.

المادة 9 : تندرج رئاسة اجتماعات مجالس الأقسام ومجالس التعليم في إطار الوظيفة البيداغوجية الموكلة لمدير المؤسسة الذي يتعين عليه اتخاذ جميع التدابير للقيام بها بصفة فعلية .

المادة 10 : يتوجب على مدير المؤسسة أن يتأكد عن طريق المراقبة المنتظمة لدفاتر النصوص من :

- التدرج في تقديم الدروس وتسلسله.
- تطبيق البرامج.
- تواتر الروض المنزلية.

المادة 11 : يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة الأساتذة المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة ، وترشيدا لعملهم .

- تُتوج الزيارة بملاحظات ونصائح وتوجيهات تُقدم إلى الأستاذ .
- تُدون في بطاقة زيارة تُرتّب في ملف المعني .

المادة 12 : يلزم المدير بالمشاركة في كل تفتيش يجري في المؤسسة على موظفي التأطير والحراسة أو التعليم باستثناء تفتيش التثبيت الذي تقوم به لجان خاصة.كما يشارك في المناقشة التي تعقب التفتيش المذكور ويتولى متابعة النتائج والتعليمات المقدمة وتطبيقها.

المادة 13 : يشارك مدير المدرسة الأساسية في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها ولجانها وفي عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف التي تنظمها وزارة التربية .

النشاطات التربوية

المادة 14 : يهدف الدور التربوي الذي يضطلع به مدير المؤسسة بصفة خاصة إلى توفير جوّ عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتفاديها .

المادة 15 : يجب أن تساعد علاقات المدير مع التلاميذ الموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن .

المادة 16 : ينبغي أن يهدف عمل المدير إلى إقامة الشروط التي من شأنها إكمال التربية التي تمنحها الأسرة وتسيير الحياة ضمن الجماعة وغرس حب الوطن والتحفيز على العمل وبثّ روح التعاون الجماعي واحترام الغير. ويشجع المدير في هذا الإطار ، تطوير الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية والأعمال المنتجة ، الفردية والجماعية ، وحصص الترفيه المنشطة التي تساعد على خلق المحيط الملائم لازدهار التلميذ واستقراره.

المادة 17 : ينبغي أن تساعد التقارير اليومية التي يقدمها مستشار التربية و المقتصد أو الموظف المكلف بالتسيير المالي ، مدير المؤسسة على التأكد مما يلي :

- توافر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلميذ.
- تضافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطبقة للأهداف المرسومة للتعليم الأساسي .

المادة 18 : يرأس المدير مجلس التأديب ، ويسهر على تحقيق الهدف منه وهو إقامة النظام بما يضمن حماية الوسط المدرسي ويساعد على ارتقاء التلاميذ وازدهار شخصيتهم فرديا وجماعيا .

المادة 19 : يتخذ المدير **القرارات** المتعلقة بمنجزات التلميذ وفقا للشروط التي يحددها وزير التربية .

النشاطات الإدارية

المادة 20 : يتولى المدير التسيير الإداري للموظفين العاملين في المؤسسة ، ويقوم بما يلي :

- يفتح ويمسك الملف الشخصي الخاص بكل موظف .
- يمنح جميع الموظفين الخاضعين لسلطته نقطة سنوية يقدرها طبقا لسلم التنقيط المعمول به ، ويرفقها بتقييم مكتوب .

المادة 21 : يسهر مدير المؤسسة على احترام الآجال فيما يتعلق بإعداد التقارير و الجداول الدورية وإرسالها إلى السلطات السلمية .

المادة 22 : يستقبل المدير البريد الإداري الوارد على المؤسسة ويقدم بفتحه وفرزه قبل تسجيله في الأمانة ، ويحتفظ المدير بالبريد السري الموجه إلى المؤسسة .

المادة 23 : يؤشر المدير ويوقّع على المراسلة الإدارية الصادرة عن المؤسسة ، ويراسل مصالح الإدارة المركزية عن طريق السلطة السلمية في الولاية ما عدا الحالات الخاصة المنصوص عليها في الرزنمة الإدارية أو الظروف الاستثنائية التي تستوجبها الضرورة .

المادة 24 : يتعيّن على مدير المدرسة الأساسية ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة ، والسهر على إقامة التدابير اللازمة والتنظيمية في مجال حفظ الصحة والنظافة.

المادة 25 : يمثل المدير المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية ، ويتولى وفقا للتنظيم الجاري به العمل تنفيذ مداولات مجلس التربية والتسيير .

النشاطات المالية

المادة 26 : يكون مدير المدرسة الأساسية الآمر الوحيد بالصرف في المؤسسة ، وبهذه الصفة يتولى عمليات الالتزام بالنفقات وتصفيتها ودفعها في حدود الاعتمادات المخصصة في ميزانية المؤسسة .

- ويقوم المدير بمعاينة حقوق المؤسسة في ميدان الإرادات وتصفيتها واسترجاعها .
- ويكون مسؤولا عن قانونية العمليات الخاصة بمعاينة الإرادات والالتزام بالنفقات الحسابية أمام السلطة السلمية .

المادة 27 : يساعد مدير المدرسة الأساسية عون محاسب يكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة وفقا لأحكام المرسوم رقم : 90-49 .

المادة 28 : يجب على المدير بصفته الآمر بالصرف أن يتابع بانتظام وضعية الالتزامات ، ويراقب التواريخ المحددة للالتزامات ، وخصوصية الاعتمادات ومحدوديتها .

المادة 29 : يراقب المدير مسك المدونات الحسابية وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة ، ويقوم دوريا بمراقبة صندوق المال والعتاد .

المادة 30 : لا يتداول المدير الأموال التابعة للمؤسسة ولا يحتفظ بمفاتيح صندوق المال والمخزن إلا في حالات خاصة واستثنائية وحسب شروط يحددها وزير التربية .

المادة 31 : يقوم المدير بالتعاون مع الموظف المكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة ، بإعداد مشاريع الميزانية وطلبات المقررات المعدلة .ويقدم بالاشتراك معه الحساب المالي مجلس التوجيه والتسيير والسلطات السلمية.

أحكام ختامية

المادة 32 : لا يمكن لزوج مدير المؤسسة أو أحد أصوله أو فروعه أو أقاربه الاضطلاع بوظيفة التسيير المالي والمادي أو أية وظيفة تربوية أو إدارية في المؤسسة ، إلا بناء على رخصة تمنحها السلطة السلمية.

المادة 33 : يفتح المدير السجلات الإدارية والحسابية المتداولة في مختلف المصالح بالمؤسسة ويؤشر عليها قبل البدء في استعمالها .

المادة 34 : لا يجوز وضع الإمضاءات المستنسخة على وثائق التربوية والإدارية أو الحسابية المستعملة في المؤسسة .

المادة 35 : يخلف مدير المؤسسة الأساسية في حالة مانع أو انشغال مستشار للتربية في المؤسسة يعينه المدير نفسه ليتولى مسؤولياته الإدارية والتربوية ، غير أنه لا يمكن المكلف بالإدارة مؤقتا ممارسة المسؤوليات المالية إلا إذا كان مقرر التكليف بالمهام والذي ينبغي أن يتخذ طبقا للأشكال النظامية ينص صراحة على ذلك .

المادة 36 : يتوجب على مدير المؤسسة في حالة النقل والانتداب وانتهاء علاقة العمل أن يقوم بنقل المهام إلى المدير الذي يخلفه وفق شروط يحددها وزير التربية .

ملحق رقم (10) الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة
مصلحة التكويـــن و التفتيش
مكتب التكوين
رقم:...643.....

المسيلة في : 2013/05/21
مديـــر التربيـــة
إلى السيد(ة): رئيس قسم علم النفس جامعة المسيلة

الموضـــــوع : ترخيص بإجراء (تربص – بحث) ميداني

بناء على مراسلة
جامعـــة : المسيلة
قســـم : علم النفس بتاريخ : 2013/05/21 تحت رقم :
يرخص للطلبة الآتيـــة أسماؤهـــم :

الرقم	اللقب و الاسم	تاريخ ومكان الميلاد	رقم البطاقة
01	سلطاني النذير	1966/05/06	
02			
03			
04			

بالدخول إلـــى : المؤسسة :
خلال الفترة من : 2013/05/21 إلـــى :
لإجراء (تربص – بحث) ميداني في المحاور التالية :

تسخير مخبر مدرسة طريق الطلبة لتنشيط دورة تدريبية لمديري المدارس

1. العمل وفق ما يسمح به القانون و عدم التطرق إلى ما يمس السر المهني
2. الالتزام التام من طرف المتربصين باحترام القانون داخل مؤسسة الاستقبال و تحملهم المسؤولية إزاء الإخلال بذلك .
3. استغلال المعلومات المتحصل عليها خلال التربص في خدمة الجانب العلمي للمحاور السالفة الذكر لا غير.
4. وضع رزنامة عمل لفائدة المتربصين من طرف المسؤول الأول لمؤسسة الاستقبال خلال الفترة المحددة.

مع مراعاة السير العادي لأنشطة المؤسسة.

المطلوب من مسؤول المؤسسة الاستقبال اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لانجاز العملية في ظروف عادية طبقا للتوجيهات الالفة الذكر.

ع/ مدير التربية و بتفويض منه
رئيس مصلحة التكوين و التفتيش

رشيد عليوي

ملحق رقم (11) مختصر دليل البرنامج التدريبي

- يُلحق بالبرنامج في كتاب خاص - الصورة الكاملة -

اسم البرنامج	برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية
مدة البرنامج	أسبوع في صورته التجريبية (11 يوما في صورته النهائية)
تاريخ الانعقاد	خلال العطلة الفصلية
الفئة المستهدفة	مديرو المدارس الابتدائية
عدد المتدربين	24 متدرب
النشاطات التدريبية	المحاضرات ،الزيارات الميدانية ،المباريات ، عمل الفرق ، تقارير المتدربين
مكان الإجراء	المقاطعتين التفتيشيتين 2 و 3 بأولاد دراج ولاية المسيلة
الوسائل العملية	قاعة دراسية+ مخبر إعلام آلي مجهز بالانترنت
الحوافز في نهاية الدورة	شهادة المشاركة ينالها المتدرب في نهاية الدورة + حفل تكريم و هدايا رمزية

تقديم البرنامج:

أدى التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد، إلى ظهور دول حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة، ودراية، وكفاءة، وإخلاص، حيث إن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى أن تقاد لا أن تدار فقط ، وتعتبر الإدارة المدرسية أحد الجوانب الرئيسة في الإدارة التربوية المسؤولة بشكل مباشر عن تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين ومعلمين وتلاميذ ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف التربوية العامة والخاصة لعمليتي التعليم والتعلم.

وعلى مدير المدرسة كما يشير الخطيب (1991) محاولة إدخال التجديدات التربوية التي يراها مناسبة للعمل بصورة تدريجية من خلال تهيئة الأفراد لها، كتطبيق المناهج الجديدة أو الطرق الحديثة في التدريس

أو استخدام الحاسوب والأجهزة الإلكترونية المتعددة الاستخدامات، وهذا لن يتم ما لم يكن هو نفسه مهيئاً لها. ولكي يستطيع مدير المدرسة تأدية دوره كقائد يواجه تحديات متنوعة بكفاءة واقتدار يجب تزويده عن طريق التكوين بكل ما يجعل منه صاحب مهنة رفيعة مواكبة لكل تقدم وتطور.

لذلك يعد التدريب قبل الالتحاق بالخدمة أو أثناء ها وسيلة من وسائل إعداد المديرين، وتطوير كفاءاتهم، وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم تحسين أداء العمل ورفع المردود المدرسي ، ولكونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي من اجل ذلك تم تصميم هذا البرنامج التدريبي لتلبية حاجيات المدير أثناء التسيير الإداري خاصة في مهارات الاتصال الإداري والإشراف على المعلمين داخل المدرسة. ويتكون هذا البرنامج من : محاضرات يقدمها مختصون في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ،وزيارات ميدانية للإدارات المدرسية؛ وتنظيم ورشات لتبادل المعلومات والعصف الذهني ...إلى غير ذلك من النشاطات المعرفية والتطبيقية التي تجدونها بالتفصيل في تقرير هذا البحث كما تجدون ملخصا لهذه النشاطات طي هذا الدليل.

أهمية البرنامج :

تكمن أهمية هذا المشروع في كونه يبحث عن أساليب جديدة لتطوير مهارات المدرين وتحسين استغلال فترات التكوين بما يخدم المنظومة التربوية الجزائرية ، وفق نظرة عصرية للإدارة المدرسية ويستجيب لمتطلبات العولمة والتحديات العالمية بالاستثمار في رأس المال البشري لمواكبة الحضارة

. يساهم هذا المشروع في حل بعض مشاكل الإدارة المدرسية بما يحقق التعاون بين العاملين ويشيع روح الفريق الواحد أثناء تأدية مهامهم إذا بنيت وظائفهم على برامج علمية محكمة بعيدا عن العفوية والاجتهادات الفردية المبنية على التقليد والروتين .

مبررات تبني البرنامج:

1- اعتماد هيئة تكوين المديرين على الأسلوب التقليدي كالإلقاء ومن غير المتخصصين في الإدارة المدرسية .

2- حاجة أعضاء هيئة التدريب في الإدارة المدرسية الجزائرية إلى التنويع في أساليب تدريبهم,

3- مواكبة تكوين وتدريب المديرين للتطور والمستجدات في مجال التدريب.

4- التركيز على الجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري لإحداث نقلة نوعية في الميدان التربوي.

5- إعداد مدربين مهرة من أعضاء هيئة التدريس في مراكز تكوين المديرين .

. أهداف البرنامج:

نسعى من وراء هذا البرنامج إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات مديري المدارس في الجزائر أثناء ممارستهم لوظيفتهم .
- ✓ بناء برنامج يساعد مفتشي التربية والتكوين أثناء تكوينهم لمديري المدارس أثناء الخدمة .
- ✓ بناء برنامج تدريبي يساعد المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم لتكوين لمديري المدارس قبل التحاقهم بالخدمة .
- ✓ ترشيده المسؤولين في الإدارة المدرسية الجزائرية إلى أهمية وظائف الإدارة و عصرنتها.
- ✓ المساهمة في رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس في الجزائر .
- ✓ تعميق البحث في الإدارة المدرسية في الجزائر بما يتماشى مع نصوص التشريع المدرسي ؛ويخدم المنظومة التربوية في الجزائرية.

إشكالية البرنامج التدريبي :

. ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية ؟

ويتم الاستدلال على هذا التساؤل بالإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال الكتابي لدى مديري المدارس الابتدائية ؟
2. ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال الشفوي لدى مديري المدارس الابتدائية ؟
3. ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال الرمزي لدى مديري المدارس الابتدائية ؟
6. ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال التكنولوجي لدى مديري المدارس الابتدائية.
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الاختبار البعدي؟
6. ما درجة فعالية البرنامج المقترح في تطوير مهارات الاتصال الإداري (**الكتابي،الشفوي،الرمزي،التكنولوجي**)؟

تحديد المصطلحات :

. **البرنامج التدريبي** : برتوكول عمل محددة النطاق ينبثق عن الخطة العامة لتكوين مديري التعليم الابتدائي خلال فترة زمنية محددة .أو هو :

مجموعة جلسات موزعة على دروس، تختلف هذه الجلسات في محتوياتها وطرق التفاعل ما بين الأفراد خلالها ، وتعالج كل جلسة تنمية مهارة أو أكثر من مهارات الاتصال لدى المتدربين، ضمن استراتيجيات يتم اختيارها بما يتلاءم مع أهداف البرنامج .

الحصة الأولى : تحديد مفاهيم الاتصال والقوانين المنظمة لسير العملية الاتصالية

جدوا الأعمال

- ✓ الترحيب بالمتدربين والتعرف عليهم
- ✓ تعريف المتدربين بأهداف البرنامج.
- ✓ تحديد فترات التدريب وطريقة الإجراء.
- ✓ عرض مواضيع البرنامج بأن تسجل عند كل متدرب
- ✓ ملأ استمارة المشاركة والتقيد بالنظام الداخلي أثناء التدريب
- ✓ إعطاء فترة للمناقشة وإبداء الرأي بما يخدم المتدربين ويحقق أهداف البرنامج التدريبي .
- ✓ تطبيق الاختبار القبلي .

المحاضرة الافتتاحية

مهارة الاتصال : تلك العملية الدينامكية التي يؤثر فيها شخص على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق مختلفة لفظية أو رمزية تؤدي إلى تبليغ معلومات وبيانات داخل المدرسة .

الـهـدف العـام من النـشـاط التدريبي : إكساب مديري المدارس الابتدائية معارف و مهارات جديدة في الاتصال داخل الإدارة المدرسية .

الأهداف الإجرائية: بعد الانتهاء من تنفيذ هذا الجزء من البرنامج التدريبي الخاص بمهارة الاتصال في الإدارة المدرسية من المتوقع أن يكون المدير قادراً على:

- ✓ التعرف على عناصر الاتصال وأهميته في الإدارة المدرسية .
- ✓ نماذج الاتصال ونظرياته .
- ✓ مميزات الاتصال في الإدارة المدرسية .

الموضوع التدريبي :مفاهيم عامة حول الاتصال :
تعريف الاتصال في الإدارة المدرسية ،أهدافه، أنماطه،مقوماته ، أساليبه .
التشريعات القانونية المنظمة لسير العملية الاتصالية في الإدارة المدرسية

الوسائل : جهاز عارض البيانات (DATASHOW) + مطوية ملخص المحاضرة

الحصة الثانية : تحديد مفاهيم الاتصال والقوانين المنظمة لسير العملية الاتصالية

الدورة التدريبية الأولى لتطوير

مهارات الاتصال الكتابي لدى مديري المدارس الابتدائية

الحصة1 :التحرير الإداري أثناء الاتصال الفعال

النشاط التدريبي : تقديم عرض + مناقشة مفتوحة
الهدف الخاص :
القدرة على القراءة والكتابة الواضحة والمقروءة ضمن التنظيمات الرسمية لسير الإدارة المدرسية .
المرجع : المنشور الوزاري : 866/ 93 و 94/12
الموضوعات التدريبية :
- شروط الخطاب الرسمي .
- صياغة وكتابة الخطاب الرسمي .
- النصوص القانونية المنظمة لسير الخطاب الرسمي .
- عرض نماذج ومعالجتها .

الحصة 2 :تنمية مهارات الاتصال اللفظي المكتوب

المرجع : القرارات والتعليمات المنظمة للاتصال الكتابي لاسيما :
القرار الوزاري رقم 866 / 1993 و 12/ 1994
الهدف العام من النشاط التدريبي:: تنمية معلومات ومهارات مديري المدارس الابتدائية حول أهمية وأهداف النشاط الاتصالي في الإدارة المدرسية .

الأهداف الإجرائية: بعد الانتهاء من تنفيذ هذا الجزء من البرنامج التدريبي الخاص بمهارة الاتصال الكتابي في الإدارة المدرسية من المتوقع أن يكون المدير قادراً على:
- ✓ التمييز بين عمليتي الاتصال والتواصل التربوي والإداري .
- ✓ إدراك أهمية عملية سجلات الاتصال في الإدارة التربوية.
- ✓ استنتاج العوامل التي ينبغي مراعاتها عند مسك السجلات المدرسية .
- ✓ تحديد أنواع القرارات وتطبيقها في الإدارة المدرسية.
- ✓ تحديد المشكلات التي تواجه عملية الاتصال في المدرسة الابتدائية .

النشاطات التدريبية : محاضرة + عروض تقديمية

الوسائل المستخدمة : جهاز عارض البيانات + قرارات ومناشير وزارية .
الموضوعات التدريبية :
- أنواع الاتصالات الكتابية
- نماذج الاتصالات المكتوبة . (السجلات ، المراسلات ، لوح الإعلانات ...)
- شروط تنظيم الاتصالات المكتوبة .

التقييم : 1- تحرير كتابي لنص تواصلي وفق النصوص التشريعية

الحصة 3 : تنمية مهارات الاتصال المكتوب
ـ الأرشفة ومعالجة البريد

الهدف الإجرائي : أن يتمرن على القواعد التنظيمية والقانونية للاتصال المكتوب وأساليب الأرشفة .
ـ المرجع : القرار الوزاري رقم : 1017 المنظم لسير الأمانة .
ـ النشاط التدريبي : محاضرة + مناقشة
ـ الوسائل والتقنيات : نماذج لحافظات الأرشيف +
موضوعات النشاط التدريبي :

- مسك سجلات البريد الوارد/الصادر
- استراتيجيات متابعة البريد .
- فنيات الأرشفة .
- وسائل وأساليب الأرشفة
- تنظيم وترقيم سجلات الجرد .

الحصة4 : تنمية مهارات الاتصال المكتوب
ـ تنظيم الاستقبالات في المدرسة ـ

الهدف الإجرائي : أن يتعرف على مهارات الاستقبال ومقومات الاتصال الفعال
المرجع القرار الوزاري رقم :1992/175 المتضمن مهام مدير المدرسة .
النشاط التدريبي : محاضرة + حلقة نقاش
الموضوعات التدريبية :

- مقومات الاتصال الفعال .
- كفاءة الاتصال
- ميكانيزمات الاستقبال في المدرسة .

ـ الوسائل والتقنيات : محاضرة + نمذجة لمدخل مدرسة بها مستلزمات الاستقبال .

الحصة 5 : زيارة ميدانية

زيارة ميدانية إلى مدرسة نموذجية مقترحة من طرف مفتش الإدارة المدرسية قصد الربط بين المحتوى النظري للبرنامج التدريبي بواقع الإدارة المدرسية الجزائرية

نشاط عملي :
بعد الزيارة الميدانية تقسم المجموعة التجريبية الى ثلاث مجموعات لانجاز تقارير حول محتوى الزيارة وحصر الايجابيات والسلبيات الملاحظة خلال الزيارة الميدانية ،ثم قراءة التقارير للخروج بحوصلة حول الاتصال الكتابي في الإدارة المدرسية

تقييم دورة الاتصال الكتابي :
1- يوزع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة ، ثم يُجمع .
2- يوزع استبيان على المدربين لقياس مدى فاعلية الدورة

الدورة التدريبية الثانية لتطوير

مهارات الاتصال الشفوي لدى مديري المدارس الابتدائية

الحصة 1 : المناقشات والمقابلات
ـ مهارات الاستماع والكلام ـ

الأهداف الإجرائية : أن يدير مقابلة مدرسية مع (تلميذ، أستاذ ، ولي تلميذ) بمقدرة عالية وبدون أخطاء.

الموضوعات التدريبية :

- ✓ أهداف المقابلة المدرسية .
- ✓ قواعد تنظيم مقابلة مدرية .
- ✓ مجالات إجراء مقابلات ومناقشات .
- ✓ بعض الأخطاء الشائعة في إجراء المقابلة المدرسية

الوسائل والتقنيات:

- ✓ عروض تقديمية
- ✓ ورشات عمل في إطار المجموعات باستخدام المحاكاة ،العصف الذهني
- ✓ تدريبات عملية

الحصة2 : المجالس المدرسية

. مهارات إدارة الاجتماع

الأهداف الإجرائية : أيتمكن المتدرب من إدارة اجتماع مدرسي فعال وهادف مع احترام الزمن المخصص له.

الموضوعات التدريبية :

- ✓ التخطيط للاجتماع .
- ✓ قواعد تنظيم الاجتماعات المدرسية.
- ✓ مهارات تنشيط الاجتماع (فكرية ،فنية ، نفسية)
- ✓ الأدوار الوظيفية للمجتمعين.

الوسائل والتقنيات:

- ✓ عروض تقديمية
- ✓ لعب الدوار
- ✓ تقييم إدارة الاجتماع (شبكة ملاحظة يديرها احد المتدربين)

التطبيق :

تدريب ولعب أدوار على ورشات عمل لإدارة اجتماع مدرسي

الحصة3 : العلاقات المدرسية ـ

الأهداف الإجرائية : أن يتمرن المتدرب على كيفية تنظيم وتنشيط الندوات وتقديم العروض .

الوسائل والتقنيات:

الموضوعات التدريبية :

- ✓ تنظيم ورشات العمل (العمل بالمشاريع)
- ✓ مهارات تنشيط الندوات .
- ✓ تقنيات تقديم العروض .

تقييم دورة الاتصال الشفوي :

1- يوزع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة ، ثم يُجمع .
2- يوزع استبيان على المدربين لقياس مدى فاعلية الدورة.

الدورة التدريبية الثالثة لتطوير

مهارات الاتصال الرمزي لدى مديري المدارس الابتدائية

الحصة1 : اللغة غير المنطوقة ودلالاتها الاتصالية في التسيير الإداري

الهدف العام :

تنمية وتطوير سلوك المتدرب في استخدام مهارات الاتصال الرمزي (حركات الجسد ، الإيماءات ،الإشارات ، النظرات ....)

الأهداف الإجرائية :

- ✓ تطوير قدرات المديرين في فهم اللغة غير المنطوقة وحسن توظيفها .
- ✓ تفهم وحسن استقبال ردود الأفعال والملاحظات من المتلقي.
- ✓ ترشيد المديرين إلى استخدام حركات الجسد بطرق متحضرة .
- ✓ تنمية السلوكات الايجابية أثناء مخاطبة المرؤوسين في الوسط المدرسي.

الموضوعات التدريبية :

1- فهم آليات حركات الجسد وحسن توظيفها .

2- التمييز بين الإشارات الايجابية والاستفادة منها والإشارات السلبية وتجنبها.

3- التوظيف الايجابي لصورة الجسد (الهندام) بما يتماشى مع أهداف المدرسة .

4- الاتصال البصري والتنبؤ بحاجات المستقبل .

5- وضعية الوقوف في الساحة في حالتي الرضا والاستياء .

6- وضعية اليدين أثناء توجيه أو متابعة أعمال المدرسين والتلاميذ.

نوع النشاط التدريبي : محاضرة

الوسائل والتقنيات : جهاز عارض البيانات + لوحات ومخططات ونماذج

الحصة 2 : ورشة عمل تشمل :

لعب الأدوار ، المحاكاة ، والنمذجة

التقييم :

1- توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة .

2- توزيع استبيان على المدربين لقياس فاعلية البرنامج التدريبي واستجابات المتدربين أثناء تنفيذه.

الدورة تدريبية الرابعة لتطوير

مهارات الاتصال التكنولوجي لدى مديري المدارس الابتدائية

الحصة 1 :مهارات الاتصال التكنولوجي

الـهـدف العـام من النـشـاط التدريبي:

تطوير مهارة المتدرب في استخدام أجهزة الاتصال التكنولوجي في الإدارة المدرسية(هاتف ، إعلام آلي ، فاكس، انترنت)

الأهـداف الإجرائية :

- أن يكون قادرا على استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته كوسائل اتصال.
- أن يتمكن المتدرب من الاستخدام الانترنت في الاتصال بكفاءة .
- مجالات استخدام كل جهاز وكيفية أرشفة بياناته مثل استخدام أيقونة المراسلات .
- تدريب المديرين على استغلال نافذة الانترنت للمؤسسة يوميا وتحديثها وتعديلها وأرشفة بياناتها.
- تعزيز القناعة بأهمية استخدام الحاسوب و الانترنت في إيصال البيانات بسرعة وتدريبهم على كيفية تحسين استخدامه
- أن يتمكن من استخدام شبكة المعلومات العالمية وشبكات التواصل الاجتماعي لأغراض تربوية.

تدريب المديرين على استخدام الفاكس وتقنياته الحديثة وتنمية مهاراتهم لاستخدامها بكفاءة مهنية عالية.

الموضوعات التدريبية :

- ✓ نبذة عن أجهزة الاتصال التكنولوجي.
- ✓ الأهداف التعليمية و التربوية التي يمكن تحقيقها من خلال كل جهاز
- ✓ شرح شامل عن كل جهاز من حيث استخدامه – طريقة تشغيله وصيانته وأرشفة ب
- ✓ تكليف المتدربين بانجاز برامج تعليمية للاتصال في الإدارة
- ✓ التدريب على استخدام العروض التقديمية..

الحصة 2 :الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي

الهدف العام :

أن يتمكن المتدرب من استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاتصال المدرسي

الأهداف الإجرائية :

أن يكون المتدرب قادرا على استخدام الانترنت وشبكات التواصل في مجال الإدارة المدرسية

الموضوعات التدريبية :

- ✓ قواعد كتابة البريد الالكتروني
- ✓ نوافذ البريد الالكتروني الرسمية (المديرية ،الوزارة ..)
- ✓ شبكات الاتصال التكنولوجي .
- ✓ المحاضرة والتعليم عن طريق الانترنت.
- ✓ الأرشفة الالكترونية باستخدام الأقراص المضغوطة واللينة .

الوسائل : قاعة مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي ولواحقه مثل : انترنت،كاميرات تصوير ، جهاز عرض الكتروني ،ماسح ضوئي ،أقراص ...

التقييم : . التقويم الذاتي أثناء تنفيذ فعاليات البرنامج .

. استمارة تقويمية لكل متدرب من اجل تحديد نقاط القوة قصد تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

. التغذية الراجعة التي يقدمها المدرب للمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

الحصة3 :اتصال التكنولوجي المكتبي

الـهـدف العـام من النـشـاط التدريبي:

تنمية مهارة المتدرب في التعامل مع أجهزة الاتصال التقني(هاتف،فاكس،التيلكس ، كتابة البرقيات...)

. التعرف على استخدام مختلف البرمجيات في معالجة قضايا الإدارة المدرسية

تقييم دورة الاتصال الكتابي :

1- تمرين أدائي باستخدام الحاسوب

2. توزيع استبيان على المتدربين لقياس مدى استفادتهم من الدورة ، ثم يُجمع .

3. يوزع استبيان على المدربين لقياس مدى فاعلية الدورة

الحصة الحادية عشر :اختتام الدورة

عناصر النـشـاط التدريبي:

- ✓ تقييم الدورة
- ✓ الاختبار البعدي
- ✓ كلمة ختامية من طرف المدربين .
- ✓ توزيع هدايا وإقفال البرنامج

ملحق رقم (12) السيرة الذاتية للمدربيـــــن

السيد :
سلطاني
النذير

الوظيفة : مفتش الإدارة المدرسية بمقاطعة الأولاد دراج 3
. شهادة الماجستير علم النفس الاجتماعي
. خريج المعهد الوطني لتكوين مسيري الإدارة المدرسية .
. شارك في عدة ملتقيات تكوينية وطنية ودولية .
. معلم مدرسة ابتدائية لمدة : 8سنوات
. مدير مدرسة ابتدائية لمدة : 8 سنوات
. يؤطر تكوين المديرين والأساتذة الجدد

السيد :
كتفي لخضر

الوظيفة : مفتش الإدارة المدرسية بمقاطعة الأولاد دراج2
. خريج المعهد الوطني لتكوين مسيري الإدارة المدرسية .
. يشارك في تكوين المديرين والأساتذة الجدد.
. معلم مدرسة ابتدائية لمدة : 7سنوات
. مدير مدرسة ابتدائية لمدة : 8 سنوات

السيد :
بن حميدة
عبد الله

الوظيفة : مفتش بيداغوجي بمقاطعة برج أخريص البويرة
. معلم مدرسة ابتدائية لمدة : 12سنة
. ماجستير في الإدارة والتسيير التربوي
. خريج المعهد الوطني لتكوين مسيري الإدارة المدرسية .
. يشارك في تكوين المديرين والأساتذة الجدد.

السيد :
مكفس
عبد المالك

الوظيفة : أستاذ جامعي .
. ماجستير في الإدارة والتسيير التربوي
. مهتم بتكنولوجيا الاتصال
. عمل في الإدارة المدرسية الابتدائية لمدة : 03 سنوات . في إطار عقود ما قبل التشغيل -

السيد :
نقاش الخير

الوظيفة: مدير مدرسة ابتدائية.
. عضو اللجنة المتساوية الأعضاء بمديرية التربية لمدة 3سنوات
. خريج المعهد التكنولوجي للتربية .
. معلم مدرسة ابتدائية لمدة : 14.

إضافة إلى :
بعض المديرين الذين ساهموا في رئاسة الورشات ومجموعات العمل(لعب الأدوار) والتنسيق بين الأفواج

ملحق رقم (13) تقييم حصة تدريبية

التاريخ : اسم البرنامج :

عنوان المحاضرة : اسم المحاضر :

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترى أنها تتفق ورأيك.

1- هل الموضوع مرتبط بالبرنامج؟

- ارتباط مباشر - غير مباشر - غير مرتبط

2- هل الموضوع مرتبط بعملك الحالي أو المستقبلي؟

- ارتباط مباشر - غير مباشر - غير مرتبط

3- هل تعتقد بأن المحاضرة/ الجلسة التدريبية؟

- مهمة - غير مهمة

4- هل تعلمت شيئاً جديداً من المحاضرة/ الجلسة.

- نعم - لا

5- ما رأيك في تغطية عناصر الموضوع؟

- تغطية كاملة - تغطية جزئية - تغطية سطحية

6- ما رأيك في الوقت المحدد لعرض الموضوع؟

- كافٍ - غير كافٍ - أكثر من اللازم

7- ما مدى كفاية مساعدات التدريب السمعية والبصرية؟

- كاف - غير كافٍ - أكثر من اللازم

8- ما مدى استكمال إعداد المكان التدريبي؟

- استكمال تام - استكمال ناقص -استكمال متوسط

9- وضح الصعوبات التي واجهتها في المحاضرة (الجلسة وأسبابها).

....

.....

10- إذا كان لك أية ملاحظات أخرى اذكرها مع الشكر.

.....

ملحق رقم(14) استمارة تقييم البرنامج التدريبي بواسطة المتدرب

اسم البرنامج التدريبي: برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية

تاريخ البرنامج التدريبي: من \ \ إلى \ \

اسم المتدرب (اختياري):.....

1. ما حكمك على جودة البرنامج التدريبي ؟:

ممتاز(...) جيد جدا (...)جيد(...)مقبول(..)

2. ما هي درجة استفادتك من البرنامج التدريبي؟

استفادة كبيرة (...) استفادة متوسطة (...) استفادة قليلة (...)

3. ما هي أشكال هذه الاستفادة ؟

معلومات (....) اتجاهات (....) سلوكيات (....)

مهارات (....) أخلاقيات (....) أخرى (أذكرها):.....

4. ما هو رأيك في المادة التدريبية؟ ممتاز (....) جيد جدا(...) جيد(...) مقبول(....)

5. هل غطى البرنامج التدريبي الموضوعات المطلوبة؟

نعم (...) إلى حد ما(...) لا(...)

6. هل أتاح البرنامج التدريبي الحوار والنقاش؟ نعم (...) إلى حد ما(...) لا(...)

7. ما هو رأيك في أساليب وأدوات التدريب التي تم استخدمها؟

ممتاز (....) جيد جدا (....) جيد(....) مقبول(...)

8- ما مدى كفاءة المدرب في الشرح وتوصيل المعلومة؟

ممتاز (....) جيد جدا (....) جيد(....) مقبول(....)

8. هل مدة البرنامج التدريبي كافية ؟ نعم (....) إلى حد ما(....) لا(....)

ما رأيك في مكان انعقاد التدريب؟ مناسب (....)غير مناسب(....) مناسب إلى حد ما (...)

10 -هل توصى بعقد هذا البرنامج لزملائك مرة أخرى ؟ نعم (....) لا (...)

11 – ما هو البرنامج التدريبي الذي ترى انك في حاجة إليه في المستقبل؟

.....

13 . ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية في المستقبل؟

.....

.....

ملحق (15) استمارة تقويم البرنامج التدريبي من طرف المدرب.

محددات عامة:

- توقيت التقويم: **أثناء تنفيذ البرنامج.** ☐
  بعد تنفيذ البرنامج مباشرة. ☐
  بعد تنفيذ البرنامج بفترة. ☐
- الجهة المسئولة عن التقويم: **. تقويم ذاتي (الشخص أو الفريق)** ☐
  . تقويم من جهة مستقلة: ☐
- المسؤول عن تنفيذ البرنامج أو المشروع.

أ- شخصي. ☐ **ب- لجنة/ إدارة من داخل المؤسسة** ☐

ج- جهة خارجية. ☐

- نطاق التقويم: **تقويم البرنامج أو المشروع بشكل كامل.** ☐
  تقويم جانب من البرنامج أو المشروع. ☐
- أسلوب التقويم: **تقويم مكتبي.** ☐
  من خلال ورش العمل. ☐
  من خلال زيارات ميدانية. ☐

عناصر التقويم	مدى تحقيق العنصر			ملاحظات
	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	
الفعالية (إلى أي درجة حقق البرنامج أو المشروع أهدافه؟)				
الكفاية (إلى أي درجة تُبرر النتائج الناجمة عن البرنامج أو المشروع تكاليفه؟				
القيمة المضافة (ما مدى مساهمة نتائج البرنامج في معالجة القضية الإستراتيجية – تحديد الأولويات؟)				
درجة الصعوبات التي أثرت على نتائج البرنامج؟				
النتائج الإيجابية التي ترتبت على تنفيذ البرنامج بالنسبة للمؤسسة				
ما هي الدروس التي يُمكن استخلاصها من تنفيذ البرنامج .				

ملحق (16.) استبيان لمتابعة التقدم في تنفيذ خطة الدورة التدريبية

عناصر المتابعة	الإجابة	في حالة الإجابة بـ"لا" ماهي أسباب ذلك في نظرك ؟
هل تم توفير المدخلات المطلوبة لتنفيذ البرنامج ؟	نعم☐ لا ☐	
هل تم تنفيذ الأنشطة طبقاً لما هو موجود في خطة العمل؟	نعم☐ لا ☐	
هل كانت مخرجات البرنامج وفقاً لما هو مجدول في خطة العمل؟	نعم☐ لا☐	
هل هناك ظروف طارئة أو مشكلات أثرت على عملية التنفيذ إيجابياً أو سلباً؟	نعم☐ لا ☐	في حالة الإجابة بـ"نعم" حدد هذه الظروف أو المشكلات؟ • •
هل تم اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الظروف الطارئة والمشكلات التي تعترض تنفيذ البرنامج ؟	نعم ☐ لا ☐	في حالة الإجابة بـ"نعم" حدد هذه الإجراءات؟ • •
أي ملاحظات أخرى تتعلق بتنفيذ البرنامج خلال ما ذكر أعلاه؟ • • •		

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارة الاتصال الإداري لدى العاملين في الإدارة المدرسية الجزائرية في ضوء كفاءاتهم الإدارية؛ باعتبار أن الاتصال يرتبط بأغلب الوظائف الإدارية الأخرى؛ من تنظيم وتخطيط وإشراف وتسيير، وذلك من خلال التساؤل التالي: **ما أثر البرنامج التدريبي المقترح في تطوير مهارة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في الجزائر؟**

احتوى البرنامج على أربع وحدات تدريبية؛ هي: وحدة الاتصال الكتابي، وحدة الاتصال الشفوي، وحدة الاتصال الرمزي، وحدة الاتصال التكنولوجي. وأجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي:2015/2014. بالمقاطعتين التفتيشيتين (2) و(3) بأولاد دراج ولاية المسيلة. على عينة اختيرت بطريقة قصدية تتكون من (24) مديرا، وقسمت إلى مجموعتين متساويتين إحداها ضابطة والأخرى تجريبية.

طُبقَ اختبار مهارات الاتصال الإداري على المجموعتين قبل وبعد التعرض للبرنامج التدريبي.في حين طبق البرنامج على المجموعة التجريبية وتم استبعاد المجموعة الضابطة.تمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.18).وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

. للبرنامج التدريبي المطبق فعالية مرتفعة في كل المهارات المقدمة فيه.

. توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارة الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال الرمزي، والاتصال التكنولوجي لصالح المجموعة التجريبية.

. توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطي نتائج الاختبار قبل وبعد تطبيق البرنامج في ضوء الكفاءات الإدارية: الإشراف، والتنظيم، والتسيير.

الكلمات المفتاحية : برنامج التدريبي، المديرون ، الإدارة المدرسية الابتدائية، تطوير الاتصال الإداري، مهارات الاتصال الإداري

Résumé de l'étude

La communication dans la gestion scolaire constitue la fonction principale qui est en relation avec les autres fonctions administratives telles que : l'organisation, la planification, la supervision, et la gestion.

Cette étude a pour objectif d'élaborer un programme de formation, et ce pour développer l'habilité de la communication administrative chez les acteurs dans l'administration scolaire algérienne, selon leurs compétences administratives, et ceci s'éclairci à travers la question suivante :**Quel est l'impact du programme de formation proposé dans le développement de l'habilité de la communication administrative chez les directeurs d'écoles algériennes du cycle primaire ?**

Le programme de formation proposé contient quatre unités de formation : unité de la communication écrite, celle de la communication verbale, unité de la communication symbolique, et celle de la communication technologique. Cette étude s'est déroulée pendant l'année scolaire 2014/2015, dans les circonscriptions d'inspection : (2) et(3) d'Ouled -Daradj, wilaya de Msila.

En se basant sur la méthode expérimentale nous avons passé le test de la communication administrative sur un échantillon de 24 directeurs repartis en deux groupes (témoin, et expérimental), avant et après l'application du programme de formation proposé sur l'échantillon expérimental.

Les résultats de l'étude montrent clairement que :

- Le programme proposé à un degré d'efficacité élevé.
- Il existe des différences statistiquement significatives entre le groupe témoin et celui expérimental concernant la communication écrite, la communication verbale, la communication symbolique et celle technologique, au profit du groupe expérimental.
- Il existe des différences statistiquement significatives entre la moyenne de performances du groupe expérimental avant et après l'application du programme concernant les compétences administratives suivantes : la supervision, l'organisation et gestion, au profit des directeurs touchés par le programme proposé.

Abstract

Communication in school management is the main function that is related to other administrative functions such as : organization, planning, supervision, and management.

This study aims to develop a training program, and to develop the ability of the administrative communication among actors in the Algerian school administration, according to their administrative skills, and this cleared through the following question: **What is the impact of the proposed training program in the development of the ability of the administrative communication among directors of Algerian schools of primary education?**

The proposed training program contains four training units: unit of written communication, that of verbal communication, unity of the symbolic communication, and the communication technology. This study was conducted during the academic year 2014/2015, in inspection districts (2) and (3) Ouled Daradj, wilaya of Msila.

Based on the experimental method we have passed the test of administrative communication on a sample of (24) directors divided into two groups (control and experimental), before and after the implementation of the proposed training program on the experimental sample.

The results of the study clearly show that:

- The proposed program at a high degree of efficiency.
- There are statistically significant differences between the control group and the experimental for written communication, verbal communication, symbolic communication and the technology in favor of the experimental group.
- There are statistically significant differences between the experimental group the average performance before and after the implementation of the program for the following administrative powers: supervision, organization and management for the benefit of directors affected by the proposed program.