

دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي
"دراسة ميدانية على مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار"

أ. فوزي سعد نجم عبدالسلام البديري*

جامعة بنغازي

Fawzi_sd@yahoo.com

The role of the efficiency of managerial communications
system in raising the level of job performance

**An empirical study on school managers to basic education and
secondary district Elabyar**

Abstract

The current study aims to identify the actual role of managerial communication system effectiveness in uplifting the level of job performance of elementary and secondary schools' staff within Elabyar district. It also attempts to present a set of results that make the study objective clear. For the study purpose, an analytical, descriptive method was adopted. The study was conducted on a population consisted of 44 principals. A comprehensive survey technique was used to attain the study objectives. Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was also utilized.

The following are the main outcomes obtained:

1. Effectiveness of managerial communication system contribution undertakes a significant role in solving the problems that principals encounter. This contribution was very high, as the arithmetic mean amounted to 4.1685, that is, almost 83%.

2. The results also revealed that the contribution of the effectiveness of managerial communication techniques used in public schools has a major role in elevating the level of job performance of teachers. This contribution was also very high, where the arithmetic mean reached 4.0733, that is, almost 81%.
3. The degree of managerial communication hindrances was very high with arithmetic mean of 4.0804, that is, almost 82%.
4. In spite of the first two outcomes, the level of obstacles of managerial communication was very high. Principals were doing their best to overcome such hindrances despite of managerial communication deficiency in schools under study.

Key Words: Communication, Performance, Principal, Educational, ABiar.

1. المقدمة: يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة، لما له من أهمية على مستوى المؤسسة والعاملين بها، وكثرة وتنوعت المؤثرات المتداخلة التي تؤثر عليه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معاييرهم المختلفة التي توضع من قبل الأجهزة الإدارية بالمؤسسة، بتوفير المحفزات التي تهدف للوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه، وكذلك دراية المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به، سواء أكانت بالإيجاب أم بالسلب، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمؤسسة، باعتباره الناتج المحصل والنهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة (Pizam,2010). وبما أن الاتصال الإداري يؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للمديرين كماً ونوعاً، لذلك فإنه واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث و الدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك التنظيمي يخلو من الاتصال لما له من أثر مهم على المنظمة.

ويعد الاتصال الإداري شريان المدرسة حيث لا يمكن لأي مدرسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم إداري دون وجود شبكة من الاتصالات الإدارية يتم نقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا مدراء أم معلمين، داخل المدرسة أو خارجها.

وتكمن أهمية الاتصالات الإدارية في أثرها الفعال على كفاءة أداء العاملين في المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف و الهدف من الاتصال، و الاتجاه الفكري السائد في المؤسسات، والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع كفاءة أداء العاملين.

وأن اتصالات الإدارة الناجحة، تكون لها القدرة على الاستغلال الأمثل لمقومات المدرسة ومواردها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وذلك من خلال استخدام المديرين للاتصالات الإدارية التي تتسم بالفاعلية والكفاءة وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل المدرسة.

وبالرغم من أن معظم الدراسات السابقة ركزت جلها على دراسة الاتصالات الإدارية وصلتها بالأداء أو باتخاذ القرار، ومعوقات الاتصالات وتأثيرها على الأداء أو مستوى ضغط العمل، إلا أن الدراسات من هذا النوع في ليبيا - لم تنل حظها من الاهتمام الكافي بعد، سواء في قطاع التعليم بصفة عامة أو التعليم الأساسي والثانوي بصفة خاصة - على حسب علم الباحث - مما قد يترك أثراً سلبية على الأداء الوظيفي للمديرين بهذه المدارس.

2. مشكلة الدراسة: تم التوصل لمشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى توصيات بعضها التي من بينها (العنزي، 2010، ص77) التي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الاتصالات الإدارية التي تسعى للكشف على متغيرات جديدة قد يكون لها علاقة بنظام الاتصالات الإدارية. وكذلك من خلال المقابلات الشخصية¹ التي أجراها

¹ أجريت المقابلات مع بعض مديري المدارس قيد الدراسة الموافق: 2016-04-27/26/25/24.

الباحث مع بعض مديري المدارس ببلدية الأبيار، حيث تبينَ أنَّ هناك أوجه قصور في أدائهم الوظيفي، وقلة امكانيات الاتصالات المستخدمة، وليس هناك وعي كافٍ بمفهوم الاتصالات الإدارية.

ورغم الاهتمام المتزايد بأهمية موضوع الاتصالات الإدارية في إدارة المؤسسات التعليمية بالدول المتقدمة، إلا أن الواقع في المؤسسات اليبية مازال يشوبه القصور في توجيه الاهتمام بالاتصالات الإدارية في تلك المؤسسات، ويعتبر نظام الاتصالات الإدارية أحد العوامل التي قد تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين بتلك المؤسسات.

و كل ذلك يبين لنا بأنَّ الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة قد تكون أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تُسهم كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار؟

2- هل تُسهم كفاءة تقنيات الاتصال المستخدمة في المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي العامة العاملة في نطاق بلدية الأبيار في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري؟

3- ما معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار؟

3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

أ. مستوى كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار.

- ب. مستوى كفاءة تقنيات الاتصال المستخدمة في المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي العامة العاملة في نطاق بلدية الأبيار في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري.
- ج. مستوى معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار.
- 4. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- أ. ندرة الدراسات والأبحاث في بلدية الأبيار - على حد علم الباحث - التي تناولت موضوع دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس نطاق البلدية الأبيار، بالرغم من أنه من الموضوعات الهامة التي بدأ الباحثون بدراستها منذ فترة.
- ب. استفادة الموظفين والمعلمين في قطاع التعليم من نتائج الدراسة وذلك من خلال ما تقدمه من معرفة دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية بالأداء الوظيفي.
- ج. تستمد الدراسة لأهميتها أيضاً كونها تعتبر مرجعاً هاماً للباحثين والمهتمين وتفتح الباب أمامهم لإجراء لمزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة.

- 5. مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي بقطاع التعليم والمتواجدة إدارتها في نطاق بلدية الأبيار، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة - الذي بلغ (44) مديراً* حيث بلغ المديرين بالتعليم الأساسي (33) مديراً، أما التعليم الثانوي بلغ (11) مديراً. تم استخدام أسلوب المسح الشامل، لضمان نتائج أقرب وأكثر قابلية للتعميم.
- وتم اختيار المدارس الموجودة في نطاق بلدية الأبيار، والبالغ عددها (44) مدرسة، وحيث إن من الصعوبة على الباحث أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع المدارس الموجودة في ليبيا لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، كما يتطلب القيام به مجموعة من الباحثين. عليه رأى الباحث أن تجرى الدراسة الميدانية على المديرين في المدارس التعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار.

* تم حصر مجتمع الدراسة من خلال مكتب الشؤون الإدارية والمالية بقطاع التعليم ببلدية الأبيار.

6. حدود الدراسة:

أ. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المديرين في المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي العامة في نطاق بلدية الأبيار، ولم تتناول بقية العاملين.

ب. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي العامة في نطاق بلدية الأبيار، وذلك نظراً لحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.

ج. **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة محاور دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي دون أخذ متغيرات أخرى لها علاقة بالاتصالات الإدارية.

د. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2016/2017.

7. **منهجية الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات نخدم تساؤلات وأهداف الدراسة، كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان لمعرفة دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في نطاق بلدية الأبيار.

8. مصطلحات الدراسة:

أ. **كفاءة نظام الاتصالات الإدارية:** يقصد بها في هذه الدراسة العملية التي تهتم وتساعد في توفير البيانات المعلومات الكاملة والصحيحة والقرارات التي يحتاج إليها مديري المدارس اليبية العاملة في قطاع التعليم في الوقت والمكان المناسبين بأقل تكلفة وجهد.

ب. **الأداء الوظيفي:** يقصد به في هذه الدراسة قدرة مديري المدارس بتنفيذ المهام والواجبات و المسؤوليات التي تحددها لهم أنظمة المدارس اليبية العاملة في قطاع التعليم وتنفيذها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المتعلقة بوظائفهم بكفاءة وفاعلية.

9. الاطار النظري:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مدرسة، و لا يمكن نقل التعليمات والأوامر والتوجيهات إلى المعلمين في المدرسة إلا من خلال وجود نظام اتصال إداري منظم يخدم هذا

الهدف. و إن وجود مثل هذه النظام الفعال والمنظم يساعد المعلمين في تلك المؤسسة التعليمية من فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار والمهام المناطة بهم مما يزيد من كفاءة وفاعلية هذه المؤسسة التعليمية، وإدراكاً لأهمية كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في سرعة إيصال التعليمات والأوامر والحصول على المعلومات والمقترحات اللازمة لتنفيذ مهام وأعمال المديرين بدقة، إضافة إلى أن الاتصال الفعال يقلل زمن نقل الرسالة وزمن الرد عليها، ويخفض زمن إنجاز العمل، وبالتالي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

1.9 تعريف الاتصالات الإدارية: هي عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الادارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية" (العجمي، 2010، ص265).

وعرفه حريم" هو عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال و التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة" (حريم، 2009، ص 271).

1.1.9 الكفاءة: " هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط، أو هي بالنسبة للفرد أو العامل أن توفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات، وإن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب" (خيرى، 2013، ص223).

2.1.9 عناصر الاتصال: تنحصر أهم عناصر عملية الاتصال فيما يلي (النمر وآخرون، 2006، ص 378):

1. المرسل: هو الشخص الذي لديه رغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.
2. الرسالة: تتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفهية أو تقتصر على تعبيرات الوجه أو إشارات الأصابع.
3. قناة الاتصال: هي الوسيلة التي تنقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل.
4. المستقبل: هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال.
5. الاستجابة: هي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال

3.1.9 أهداف الاتصال الإداري المدرسي: لقد أوضح (حسان والعجمي، 2007،

ص 277) أن الاتصال الإداري المدرسي يؤدي إلى العديد من الأهداف وهي:

1. نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص لآخر بشكل تعاوني.
2. توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
3. تطوير معلومات وأفكار العاملين، مما يساعد على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية.
4. العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم.

4.1.9 أهمية الاتصال الإداري في المدرسة: لقد أوجز (المومني، 2008) أهمية الاتصال

الإداري المدرسية بالنسبة لمدير المدرسة بالمقدرة على إنجاز الأهداف، كما أنها مهمة في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهل اتخاذ القرارات وتحقيق نجاح المدرسة وتطورها، وهي ضرورية أساسية في توجيه السلوك الفردي والجماعي للطلبة والعاملين بالمدرسة، وهو ما تسعى حوله كافة الجهود التربوية في المدرسة، وهي وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمدرسة، وهي وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين بالمدرسة وتحفيز العاملين والطلبة في المدرسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

5.1.9 معوقات الاتصال الفعال: ولقد أشار (القرعان وحراششة، 2004) إلى بعض معوقات

الاتصال الفعال وهي:

1. المعوقات النفسية والاجتماعية: يختلف المعلمون في ميولهم لذا تفسير المعلم لأي رسالة يتوقف على حالته النفسية، كذلك تلعب الدوافع لدى المعلمين دورا كبيرا في تفسير كل كلمة تصلهم من مدرائهم تفسيرات متفاوتة.
2. المعوقات الناشئة عن طبيعة الإدارة و تؤثر طبيعة الادارة على الاتصال من خلال:

أ. غموض الادوار في المدرسة وعدم تحديد الصلاحيات.

ب. مركزية الإدارة.

ج. تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى زيادة المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الاداري مما يؤدي الى ضياع كثير من المعلومات ويؤثر في صحتها.

3. معوقات فنية: تتمثل في قصور ادوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم وضوح الاهداف والتعليمات وهذه أسهل علاجاً من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبشر.

1.5.1.9 معوقات شخصية: ولقد أشار إليها (Robbins, 2010) ومن هذه المعوقات ما يأتي:

أ. تباين الإدراك: إن تباين إدراك الأفراد للمواقف المختلفة يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يضعونها على الأشياء.

ب. الاتجاهات السلبية وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه نفسه أو اتجاه الموضوع أو اتجاه المستقبل مثل عدم مخالطة الآخرين، وحبس المعلومات عن الآخرين، أو المبالغة في الاتصال، والشعور بمعرفة والتكلم عن كل شيء، والضغط على المرؤوسين مما يسبب حاجزاً في الاتصال معهم، وتخطي المرجعية والسلطة.

6.1.9 اتجاهات الاتصالات المستخدمة: لا تختلف نوعية اتجاهات الاتصالات بالمدارس عن نوعيتها في أي مؤسسة حكومية أخرى، ولكن يرجع الاختلاف إلى العوامل التنظيمية بالمؤسسة.

وبشكل عام تصنف اتجاهات الاتصالات إلى ثلاثة أنواع:

1. اتصالات في اتجاه الهابط أو من أعلى إلى أسفل.

2. اتصالات في اتجاه الصاعد أو من أسفل إلى أعلى.

3. اتصالات في اتجاه الافقي.

من خلال المقابلات تم ملاحظة أن أغلب المدارس تتبع الاتجاهات الهابطة في الاتصالات مثل الاتصالات التي يقوم بها مدير المدرسة مع المعلم في إيصال المعلومات أو الأوامر والملاحظات... الخ.

7.1.9 وسائل وأجهزة الاتصال المستخدمة: تتم الاتصالات داخل المدارس بعدة وسائل و أجهزة منها:

1. وسائل شفوية وتشمل: (المقابلة الشخصية- الاجتماعات الدورية- الحديث الشفوي).
2. وسائل كتابية وتشمل: (الخطابات بالنسبة للأعمال الروتينية- التقارير السنوية لتقييم الأداء- الشكاوي).
3. وسائل المسموعة وتشمل: (التليفون- مكبرات الصوت- الإذاعة)

2.9 الأداء الوظيفي: ويقصد بمفهوم الأداء الأسلوب الذي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، لتحقيق هدف معين، ويتضح هذا الأسلوب في أعمال وتصرفات الأفراد وحركاتهم (المليجي، 2011، ص 91).

ويعرفه كاتب آخر بأنه "الأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المنظمة وتوزيع منتجاتها، أو تقديم تخطيط عام لها من حيث الاستخدام والإشراف والتي تساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة"(عامر، 2011، ص 52).

1.2.9 عناصر الأداء الوظيفي: إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي (درة والصباغ، 2008، ص ص 304-305):

1. **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهارته واتجاهاته و قيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعلاً يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل(الوظيفة):** ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وخارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمه فيه، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

2.2.9 العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي: تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، أهمها ما يلي (درة والصباغ، 2008، ب، ص ص 423-424):

أولاً: عوامل إدارية تنظيمية مثل:

1. عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
2. صراع بين الموظف وبين رئيسة أو بين الموظف وزملائه.
3. عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً.
4. الإشراف السيئ.
5. النقص في التدريب.
6. نقص في الموارد المادية أو تأخر وصولها.

ثانياً: عوامل بيئية خارجية مثل:

1. صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
2. الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
3. تشريعات حكومية.
4. سياسات النقابات.
5. الاضطراب السياسي.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظف مثل:

1. نقص في رغبته ودافعيته.
2. تغييب مستمر عن العمل.
3. مشكلات عائلية.

10. الدراسات السابقة:

1. دراسة (الزوي، 2005) بعنوان: "كفاءة الاتصالات الإدارية وفق تصور العاملين بالمصارف التجارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم الاتصالات الإدارية لدى العاملين في المصارف التجارية العامة.

اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أعدت الباحثة استبانة وقامت بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية مقدارها (226) عاملاً في المصارف التجارية الليبية، وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

أ - ليست هناك علاقة بين كفاءة الاتصالات الإدارية كما يتصورها الموظفون العاملون بالمصارف التجارية الليبية العامة والمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، الخبرة العلمية، المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي.

ب - إن هناك معوقات تحد كفاءة الاتصالات الإدارية في المصارف التجارية الليبية، وتحتل المعوقات البشرية المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وذلك حسب وجهة نظر الأفراد العاملين فيها.

2. دراسة (المانع، 2006) بعنوان: " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها.

اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة وكان المجتمع الإحصائي مكون من (500) ضابطاً وعمالاً في جهاز الأمن العام في المملكة العربية السعودية وعينة الدراسة بلغت (194) ضابطاً، وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

إن واقع تقنيات الاتصال متدني ومتأخر في جهاز الأمن العام، وأن استخدام تقنيات الاتصال سيحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن، وأما بخصوص المعوقات فأن أفراد العينة أفادوا أن أهم المعوقات كانت قلة عدد أجهزة الاتصال وقدم المتوفر منها وانخفاض تدريب العاملين وكذلك عدم صيانتها الوقائية مما يزيد من أعطالها.

3. دراسة (ديوب، 2008) بعنوان: " دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أشكال الاتصالات وطرقها وأساليبها، ودور الاتصالات في تقليل زمن العمل في مرفأ اللاذقية، وتقليل الروتين الإداري، وتحديد مجموعة من المقترحات التي تساعد في رفع مستوى كفاءة الاتصالات ومستوى الأداء في مرفأ اللاذقية.

اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع البحث من جميع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وكان عدد مفردات مجتمع الدراسة (63) فرداً من العاملين في مرفأ اللاذقية، وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

أ. عدم إجراء دراسات سابقة للاتصالات الإدارية وتبسيط الإجراءات وهذا يدل على عدم إعطاء دور للاتصالات في رفع كفاءة العمل.

ب. عدم الرد على المرسلات بالسرعة المطلوبة وهذا بالطبع يؤثر سلباً على كفاءة العمل.

ج. تؤثر كفاءة الاتصالات الإدارية على زمن العمل وتساهم في تخفيض الزمن.

4. دراسة (العنزي، 2010) بعنوان: "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عددها (163) موظفاً وموظفة، وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها، وجود أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وتبين وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزي للجنس، في حين أنه لا يوجد فروقات تعزي للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة.

5. دراسة (نصرالله، 2014) بعنوان: "درجة إمتلاك مديري المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين" هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين درجة إمتلاك مديري المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وبين بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة

الكويت. حيث طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية البالغ عددها (540) معلماً ومعلمة، وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إمتلاك مديري المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وبين درجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة متغير الاتصالات الإدارية، وكذلك تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواضيع منها:

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة مما ساهم في صياغة أهداف وتساؤلات الدراسة.
- إعداد الاستبانة وتصميمها، وذلك بانتقاء البنود الواردة فيها والتي تم عرضها على بعض من المحكمين بجامعة بنغازي كلية الاقتصاد وكلية العلوم لاعتمادها والتحقق من ثباتها وصدقها.

ويمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- إنّ هدف الدراسة يسعى إلى الوقوف على دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي من قبل مجتمع الدراسة خلال عملهم الرسمي.
- إنّ عينة مجتمع الدراسة شاملة لجميع المديرين بالمدارس قيد الدراسة مما أضفى على الدراسة قدراً أكبر من الواقعية والدقة في النتائج.

- أنّها تعتبر أولى الدراسات على - حد علم الباحث- التي تتناول دراسة دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي - ببلدية الأبيار، حيث يأمل الباحث أن دراسته جاءت إضافة جديدة لما سبقته من دراسات في مثل هذا الموضوع، فقد يستفيد من نتائجها وتوصياتها كل من المديرين والباحثين وكافة الأطراف المعنية بموضوع الإدارة.

11. الدراسة الميدانية:

1.11 أداة الدراسة: تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان التي تكونت من ثلاث أجزاء، وذلك لقياس محاور الدراسة، حيث كان الجزء الأول يتعلق بمحور مستوى مساهمة

كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه المديرين، والجزء الثاني يخصص محور مستوى كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس العامة في رفع الأداء الوظيفي للمديرين، والجزء الثالث يخصص محور معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وقد استخدم الشهري (2005)، هذا المقياس في دراسته، مع إجراء تعديل على بعض العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة.

2.11 أساليب تحليل البيانات: تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار 22 (Statistical Package for Social Sciences) "SPSS V.22"، حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ للثبات Cronbachs Alpha Coefficient.
2. جداول التكرار الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود صحيفة الاستبيان.
3. استخدم مقياس النزعة المركزي Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean ، وذلك للتعرف على متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبيان؛ لاستخراج الترتيب لكل عبارة من عبارات محاور البحث. والانحراف المعياري Standard Deviation لمقاييس التشتت Measures (Dispersion) التفاوت) في إجابات المبحوثين عن القيمة المتوسطة لها.
4. اختبار One Sample T.Test: يهدف هذا الاختبار في الدراسة إلى التعرف على جوهرية الاختلافات الإحصائية لدور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى أداء المديرين محل الدراسة.

3.11 الدراسة الاستطلاعية: يتم تحديد حجم العينة الاستطلاعية وفقاً لمجموعة من العوامل منها: هدف الدراسة وطبيعة المجتمع الدراسة، ونوعية البيانات المطلوبة، والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث. وبما أن الأمر يتعلق باختيار عينة استطلاعية، لغرض التحقق من إمكانية إجراء أداة الدراسة من عدمها، فقد رأى الباحث تحديد حجم العينة في (22) مديراً من

مديري المدارس المكونين لمجتمع الدراسة. أي ما يمثل 15% تقريباً من مجتمع الدراسة الرئيسية (44 × 50%)، وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

4.11 ثبات جمع البيانات وصدقها:

1. **الثبات:** يعرف " أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة " (الزويني أ، 2014، ص 47).

2. **الصدق:** ويُعرف الصدق " بأنه ذلك الاختبار القادر على قياس السمة التي وضع من أجلها، و أن الصدق يتحدد بخصائص وطبيعة المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه معاملات الصدق فالاختبار الذي ثبت صدقه في المجتمع ثبت صدقه في مجتمع آخر وبهذا المعنى فالصدق عد نسبي" (الزويني ب، 2014، ص ص 40 - 41).

وقد تم الحصول على معاملات الثبات والصدق متغيرات الدراسة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. حيث تبين أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة عالية تتراوح من (81% إلى 84%) مما يجعلنا نثق في صدق مقياس الدراسة.

5.11 **إجراءات توزيع أداة الدراسة:** بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى صلاحيتها لقياس محاور الدراسة، ولتحقيق هدفها، قام الباحث باتخاذ إجراءات التوزيع أداة الدراسة والمتمثلة في الاتصال بالمديرين بالمدارس، حيث تم توزيع استمارة الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل والبالغ عددهم (44) مديراً، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات واستلامها قرابة شهرين.

وتضمنت استمارة الاستبيان (42) عبارة لقياس دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، مقاسة على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات الموضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
النسب المئوية	من 80% فما فوق	من 70% إلى 79%	من 60% إلى 69%	من 50% إلى 59%	أقل من 50%
الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

11.6 تحليل استمارة الاستبانة:

- توضيح استجابات مجتمع الدراسة حول دور مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه المديرين:

لتوضيح دور مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه أفراد مجتمع الدراسة. تم إيجاد المتوسط الحسابي وانحراف المعياري ونسب الموافقة، حيث تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة عشر سؤال، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة - كما هو موضح بجدول رقم (2) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.7143) و (4.6190) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، نجد أن جميع الأسئلة كانت متوسطات الإجابة عليها أكبر من المتوسط. حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (4.1685) إي كانت درجة الاستجابة مرتفعة جداً.

جدول رقم (2)

دور مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه المديرين

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
1	تمكين المدراء من اتخاذ الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشاكل الإدارية.	4.6190	0.53885	97.6	1
2	التغلب على العقبات التي تحد من مستوى كفاءة الأداء الوظيفي.	4.2381	0.61721	90.4	4

3	92.9	0.67302	4.2857	الدقة في انجاز المهام الإدارية.	3
9	77.6	0.77752	4.0714	تقهم ومعايشة المشكلات الإدارية.	4
7	83.4	0.89000	4.1905	تزويد المديرين بالتعليمات لمواجهة المشاكل الإدارية.	5
12	69.0	1.21761	3.9286	سرعة الكشف عن المشاكل والحد من تداعياتها وأثارها السلبية.	6
13	66.7	1.41913	3.7143	الدقة والسرعة في تحديد المشكلات الإدارية.	7
8	88.1	0.75131	4.1429	المساعدة في تنظيم أعباء العمل اليومي للمدراء.	8
10	76.2	0.99971	4.0238	رفع مستوى أداء المدراء في مواجهة المشاكل الإدارية.	9
11	83.4	0.92362	4.0238	تسيير توجيه العمل الإداري وتحكم به.	10
5	88.4	0.87818	4.2381	توفير وقت وجهد المرؤوسين بتوجيههم مباشرة نحو المشكلة الإدارية.	11
6	88.1	0.65554	4.2381	للاتصالات الإدارية دور في تقييم الأداء و إنتاجية العمل.	12
2	90.4	0.67130	4.4762	رفع الروح للمدراء وتحسين مستوى كفاءة الأداء.	13
نسبة الموافقة=84.01%		الانحراف المعياري العام=0.38937		المتوسط الحسابي العام=4.1685	

يتضح من الجدول رقم (3) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه المديرين بلغ (4.1685) وحيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لاختبار هذا السؤال (19.449) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.000 < 0.05$). وعليه يتبين لنا أن كفاءة نظام الاتصالات الإدارية لها دور مهماً في حل المشكلات التي تواجه المديرين في المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار.

جدول رقم (3)

المحور الأول	العدد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	قيمة (P)
	42	41	4.1685	0.38937	19.449	0.000

• توضيح استجابات مجتمع الدراسة حول دور كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس العامة لرفع الأداء الوظيفي للمديرين: لتوضيح دور كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس العامة في رفع الأداء الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة تم أيضاً إيجاد المتوسط الحسابي وانحراف المعياري ونسب التوافر، حيث تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة عشر سؤالاً، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة - كما هو موضح بجدول رقم (4) - نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.4048) و (4.4762) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (4.0733) إي كانت درجة الاستجابة مرتفعة جداً.

الجدول رقم (4)

دور كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس لرفع الأداء الوظيفي للمديرين

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
1	السرعة في إيصال التعليمات لتنفيذ مهام وإعمال المديرين.	4.4286	0.54740	97.6	2
2	الدقة في إيصال التعليمات لتنفيذ مهام وأعمال المديرين.	4.2381	0.61721	95.3	4
3	السرعة في الحصول على المعلومات اللازمة لتنفيذ مهام وأعمال المديرين.	4.4762	0.67130	90.4	1

3	88.1	0.76357	4.3810	الدقة في الحصول على المعلومات اللازمة لتنفيذ مهام وأعمال المديرين.	4
7	85.8	0.77152	4.1190	زيادة قدرة المدراء على مواجهة أعباء العمل.	5
5	85.8	0.71811	4.1429	إن قنوات الاتصال المستخدمة في المدرسة بين المدير والمعلمين توصل التعليمات و القرارات في الوقت المناسب.	6
11	78.6	0.88214	3.9524	الإسهام في منع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات عن طريق الاتصال المباشر بين المدير والمعلمين.	7
9	78.6	0.79633	4.0000	توفير وقت وجهد المدراء نتيجة سهولة الاتصال ووضوح لغته.	8
10	81.0	0.91064	4.0000	تحقيق فاعلية الاتصال بين المرؤوسين نظراً لقلّة التشويش وسهولة فهم الرسالة الاتصالية.	9
8	83.4	0.86653	4.0714	تقليص سوء التفاهم والاختلاف وعلم فهم التعليمات والأوامر.	10
6	81.0	0.84309	4.1429	الإسهام في تقليص معدلات أخطاء المدراء نتيجة دقة نقل محتويات الرسالة الاتصالية.	11
12	66.6	1.39790	3.5952	الاتصالات الإدارية في المدرسة تعمل على توفير المناخ الايجابي الذي يرغّب المعلمين في انجاز العمل.	12
13	59.5	1.32627	3.4048	سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشاكل الإدارية وتلقي التعليمات اللازمة للحيلولة دون تفاديها.	13
نسبة الموافقة=82.43%		الانحراف المعياري العام= 0.41856		المتوسط الحسابي العام=4.0733	

يتضح من الجدول رقم (5) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور دور كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس العامة لرفع الأداء الوظيفي بلغ (4.0733) وبلغت قيمة (t) لاختبار هذه الفرضية (16.618) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p -value ($P = 0.009 < 0.05$). وعليه يتبين لنا أن كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس لها دور مهماً في رفع الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات في المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار.

جدول رقم (5)

المحور الثاني	العدد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	قيمة (P)
	42	41	4.0733	0.41856	16.618	0.000

• توضيح استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين: لتوضيح مستوى معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي وانحراف المعياري ونسب التوافر، حيث تضمنت استمارة الاستبيان ستة عشر سؤالاً، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة - كما هو موضح بجدول رقم (6) - نجد أنَّ متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.6667) و (4.4048) وبا اعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (4.0804) إي كانت درجة الاستجابة مرتفعة جداً، وبالرغم من ارتفاع متوسط هذا المحور فأَنَّ المديرين بقلة امكانياتهم ووسائل الاتصالات لديهم يقومون بالحد من معوقات الاتصالات الإدارية.

جدول رقم(6)

لحور معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
1	قدم وسائل الاتصال المستخدمة.	4.2381	0.72615	88.1	3
2	قلة وسائل الاتصال المستخدمة.	4.4048	0.66478	90.5	1
3	استغراق الاتصال فترات طويلة نسبياً.	3.9286	0.94721	71.5	13
4	رداءة التجهيزات المكتبية بمقر العمل.	3.9762	0.86920	71.5	11
5	سوء العلاقات وانعدام التفاهم بين المدير والمرؤوسين.	3.9286	0.92110	73.8	14
6	خطوط الاتصال في المدرسة تعرقل عملية اتخاذ القرارات.	4.0714	0.83791	83.4	9
7	عدم تدريب المدراء على استخدام أساليب الاتصال الحديثة.	4.2381	0.95788	83.3	4
8	الإفراط في الاتصال على حساب الأعمال الأخرى.	3.9762	0.97501	71.4	12
9	طبيعة العمل الإداري تفرض السرية في البيانات والمعلومات.	4.1667	1.01011	80.9	6
10	عدم مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين.	4.0238	1.02382	76.2	10
11	تضييع الوقت والجهد في الاتصالات بسبب عدم القدرة على الاتصال بالرئيس الأعلى إلا عن طريق الرئيس المباشر.	4.1667	0.85302	85.7	7
12	استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بأراء ومقترحات مرؤوسيه.	4.2381	0.87818	85.7	5
13	زيادة ضغوط العمل الإداري.	4.2619	0.62701	90.5	2

8	83.3	0.80251	4.1190	التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين المدير و المرؤوسين	14
15	73.9	1.06387	3.8810	الضوضاء الشديدة بمكان العمل.	15
16	64.2	1.00406	3.6667	عدم استخدام الوقت المناسب للاتصال.	16
نسبة الموافقة %83.6=		الانحراف المعياري العام = 0.38633		المتوسط الحسابي العام = 4.0804	

يتضح من الجدول رقم (7) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين بلغ (4.0804) وبلغت قيمة (t) لاختبار هذه

جدول رقم (7)

العدد	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	قيمة (P)	المحور الثالث
42	41	4.0804	0.38633	18.123	0.000	

الفرضية (18.123) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.000 < 0.05$). وعليه يتبين لنا أن هناك معوقات تحد من كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار.

12. النتائج وتوصيات:

1.12 نتائج الدراسة: من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار تساؤلها توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. تؤدي مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه المديرين بالمدارس قيد الدراسة، وكانت مرتفعة جداً إذا ما تمَّت مقارنتها بمتوسط مقياس الدراسة، حيث بلغت بمتوسط حسابي (4.1685) وهو أعلى متوسط بين محاور الدراسة أي بنسبة (83%) تقريباً.

2. أظهرت النتائج أنَّ مساهمة كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس قيد الدراسة لها دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وكانت مرتفعة جداً إذا ما تمَّت مقارنتها بمتوسط مقياس الدراسة، حيث بلغت بمتوسط حسابي (4.0733) وبنسبة (81%) تقريباً.

3. تبين أنَّ مستوى معوقات الاتصالات الإدارية كان مرتفعاً جداً إذا ما تمَّت مقارنته بمتوسط مقياس الدراسة، حيث بلغ بمتوسط حسابي (4.0804) وبنسبة مئوية (82%) تقريباً.

4. بالرغم ما أظهرته النتائج في الفقرة رقم 1 و 2 على ارتفاع متوسط الحسابي لكفاءة النظام وتقنياته المستخدمه بالمدارس قيد الدراسة إلا أنَّ مستوى معوقات الاتصالات الادارية كان مرتفعاً جداً، فالمدراء بالمدارس يقومون بقدر الإمكان بالتغلب على هذه المعوقات بالرغم من قلة الامكانيات الاتصالات في المدارس قيد الدراسة.

2.12 توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن اقتراح عدة توصيات تُسهم في الاستفادة من دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في المدارس قيد الدراسة وهذه التوصيات هي:

1. بالرغم من وجود نظام اتصال يُسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين إلا أنه بحاجة إلى تعزيز دور وأهمية الاتصالات الإدارية، لأنَّ الاهتمام بمجال الاتصالات الإدارية يساهم في سرعة الأداء وتحقيق أهداف المدرسة.

2. العمل على تحسين وتطوير وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة بالمدارس قيد الدراسة لمواكبة التغيير وتطوير.

3. عمل دورات تدريبية للمديرين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصالات، وتفعيل شبكة المعلومات (الانترنت) وذلك للحد من معوقات الاتصالات الإدارية.

4. المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للمعلمين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين المدير والمعلمين، فهذا من شأنه يكسر حواجز الخجل والخوف بين المعلمين والمدير ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح.

5. على إدارة قطاع التعليم أن تهتم بتنمية قدرات مديري المدارس وتحفيزهم، وتوفير لهم مكافأة بدل اتصالات شهرياً.

14. قائمة المراجع:

- الزويني، ابتسام صاحب (2014)، القياس والتقويم، الحلة: جامعة بابل، كلية التربية الأساسية، قسم اللغة العربية.
- القرعان، احمد خليل و حراحشة، ابراهيم محمد علي (2004)، الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار الاسراء للنشر.
- العجمي، محمد حسنين (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المليجي، رضا إبراهيم (2011)، معجم المصطلحات في الإدارية التربوية والمدرسة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- المومني، واصل (2008)، الإدارة المدرسية الفعالة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود بن محمد وآخرون (2006)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط6، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- حريم، حسن (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، ط2، عمان: دار ومكتبة حامد.
- حسان، حسن و العجمي، محمد (2007)، الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، عمان: دار الميسر للنشر وتوزيع والطباعة.
- خيرى، أسامة (2013)، القيادة الادارية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- درة، عبدالباري و الصباغ، زهير تميم (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر وتوزيع.
- عامر، سامح عبدالمطلب (2011)، إدارة الأداء، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

ديوب، محمد عباس (2008)، "دور الاتصالات الإدارية في رفع كفاءة العمل - دراسة ميدانية علي مرفأ اللاذقية"، المجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان، المجلد (30)، العدد (3)، ص 59.

الشهري، علي حسن (2005)، "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الزوي، عزيزة محمد (2005)، "كفاءة الاتصالات الإدارية وفق تصور العاملين بالمصارف التجارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية"، رسالة ماجستير غير منشوره، بنغازي: جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

المانع، محمد علي (2006)، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير غير منشوره، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

العنزي، محمد عبدالله (2010)، "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

نصرالله، سالم سعيد (2014)، "درجة إمتلاك مديري المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج الأعمال، كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

Bennett, Thomas (2000), A New Vision of Performance Evaluation Process: A Field Study and a Laboratory Experiment, Organizational Behavior and Human Performance ,VOL.59.PP: 612-623.

Robbin, S (2010). Essential of Organizational Behavior State University.

Pizam, A (Ed.) (2010).. "International encyclopedia of hospitality management"(2nd ed.). Burlington, USA: Elsevier Ltd.

* محاضر مساعد/ كلية الاقتصاد - فرع الابيار/ جامعة بنغازي.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، وتقديم عدد من النتائج للوقوف على هدف الدراسة، واعتمد الباحث في درسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة والبالغ (44) مديراً. و تم استخدام أسلوب المسح الشامل، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. تؤدي مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه المديرين، وكانت مرتفعة جداً، وبلغت بمتوسط حسابي (4.1685) أي بنسبة (83%) تقريباً.
2. أظهرت النتائج أنّ مساهمة كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس العامة لها دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وكانت مرتفعة جداً، حيث بلغت بمتوسط حسابي (4.0733) وبنسبة (81%) تقريباً.
3. تبين أنّ مستوى معوقات الاتصالات الإدارية كان مرتفعاً جداً، حيث بلغ بمتوسط حسابي (4.0804) وبنسبة مئوية (82%) تقريباً.
4. بالرغم ما أظهرته النتائج في الفقرة 1 و 2 على ارتفاع متوسط الحسابي لكفاءة النظام وتقنياته المستخدمة إلا أنّ مستوى معوقات الاتصالات الادارية كان مرتفعاً جداً، فالمدرء يقومون بقدر الإمكان بالتغلب على المعوقات بالرغم من قلة الامكانيات الاتصالات في المدارس قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات، الأداء، التعليم الأساسي، الأبيار.

استمارة الاستبانة

السيد الكريم ...

السيدة الكريمة ...

تحية طيبة وبعد ،،،

أرجو التكرم بالإطلاع على الأسئلة الواردة بالاستبانة التي بين أيديكم والمتعلقة بدراسة عنوانها (دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المدارس العامة العاملة في نطاق بلدية الأبيار)، وذلك لغرض استكمال مقالة علمية بقسم الإدارة.

لذا نأمل منكم تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة توضح رأيك فيها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الباحث

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية (الديمُغرافية):

يُرجى وضع علامة (√) أو ملء الفراغ المخصص بالإجابة المناسبة:

1] الجنس:

ذكر. أنثى.

2] العمر:

من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.

من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة.

من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة.

من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة.

من 55 سنة إلى أقل من 60 سنة.

من 50 سنة إلى أقل من 55 سنة.

من 60 سنة فما فوق.

3] الحالة الاجتماعية:

غير ذلك.

متزوج.

أعزب.

[4] المؤهل العلمي:

- دبلوم معلمين. دبلوم عالي. الشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس). ما فوق الجامعي (ماجستير - دكتوراه).

[5] سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات. من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة. من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة. من 25 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: " دور مساهمة كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه المديرين "

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين دور مساهمة كفاءة نظام الاتصالات في حل المشكلات التي تواجه المديرين والمرجو تحديد درجة موفقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي تعتقد أنه مناسب لرأيك.

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمكين المدراء من اتخاذ الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشاكل الإدارية.					
2	التغلب على العقبات التي تحد من مستوى كفاءة الأداء الوظيفي.					
3	الدقة في انجاز المهام الإدارية.					
4	تفهم ومعايشة المشكلات الإدارية.					
5	تزويد المديرين بالتعليمات لمواجهة المشاكل الإدارية.					
6	سرعة الكشف عن المشاكل والحد من تداعياتها وأثارها السلبية.					
7	الدقة والسرعة في تحديد المشكلات الإدارية.					

دور كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على مديري المدارس

				المساعدة في تنظيم أعباء العمل اليومي للمدراء.	8
				رفع مستوى أداء المدراء في مواجهة المشاكل الإدارية.	9
				تسيير توجيه العمل الإداري وتحكم به.	10
				توفير وقت وجهد المرؤوسين بتوجيههم مباشرة نحو المشكلة الإدارية.	11
				للاتصالات الإدارية دور في تقييم الأداء وإنتاجية العمل.	12
				رفع الروح للمدراء وتحسين مستوى كفاءة الأداء.	13

الجزء الثالث: "دور كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية المستخدمة في المدارس العامة في رفع الأداء الوظيفي للمديرين"

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين دور مساهمة كفاءة تقنيات الاتصال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمديرين). والمرجو تحديد درجة موفقتك عنها، وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي تعتقد أنه مناسب لرأيك.

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	السرعة في إيصال التعليمات لتنفيذ مهام وإعمال المديرين.					
2	الدقة في إيصال التعليمات لتنفيذ مهام وأعمال المديرين.					
3	السرعة في الحصول علي المعلومات اللازمة لتنفيذ مهام وأعمال المديرين.					
4	الدقة في الحصول علي المعلومات اللازمة لتنفيذ مهام وأعمال المديرين.					
5	زيادة قدرة المدراء على مواجهة أعباء العمل.					

				6	إن قنوات الاتصال المستخدمة في المدرسة بين المدير والمؤوسين توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب.
				7	الإسهام في منع الازدواجية والتضارب في الاختصاصات عن طريق الاتصال المباشر بين المدير والمؤوسين.
				8	توفير وقت وجهد المدرء نتيجة سهولة الاتصال ووضوح لغته.
				9	تحقيق فاعلية الاتصال بين المؤوسين نظراً لقلّة التشويش وسهولة فهم الرسالة الاتصالية.
				10	تقليص سوء التفاهم والاختلاف وعلم فهم التعليمات والأوامر.
				11	الإسهام في تقليص معدلات أخطاء المدرء نتيجة دقة نقل محتويات الرسالة الاتصالية.
				12	الاتصالات الإدارية في المدرسة تعمل على توفير المناخ الايجابي الذي يرغب المعلمين في انجاز العمل.
				13	سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشاكل الإدارية وتلقي التعليمات اللازمة للحيلولة دون تفاديها.

الجزء الرابع: "معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لدي المديرين" فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين أهم معوقات الاتصال التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين والمرجو تحديد درجة موفقتك عنها، وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي تعتقد أنه مناسب لرأيك.

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	قدم وسائل الاتصال المستخدمة.					
2	قلة وسائل الاتصال المستخدمة.					

				استغراق الاتصال فترات طويلة نسبياً.	3
				رداءة التجهيزات المكتبية بمقر العمل.	4
				سوء العلاقات وانعدام التفاهم بين المدير والمرؤوسين.	5
				خطوط الاتصال في المدرسة تعرقل عملية اتخاذ القرارات.	6
				عدم تدريب المدراء علي استخدام أساليب الاتصال الحديثة.	7
				الإفراط في الاتصال على حساب الأعمال الأخرى.	8
				طبيعة العمل الإداري تفرض السرية في البيانات والمعلومات.	9
				عدم مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين.	10
				تضييع الوقت والجهد في الاتصالات بسبب عدم القدرة على الاتصال بالرئيس الأعلى إلا عن طريق الرئيس المباشر.	11
				استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه.	12
				زيادة ضغوط العمل الإداري.	13
				التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين المدير والمرؤوسين	14
				الضوضاء الشديدة بمكان العمل.	15
				عدم استخدام الوقت المناسب للاتصال.	16