

## أشكال ومعوقات الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل: دراسة نوعية

ميرفت إبراهيم شاور<sup>1</sup>، نبيل جبرين الجندي<sup>2</sup>

جامعة الخليل – كلية التربية

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2073-2538>

\*2 جامعة الخليل- كلية التربية

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5258-6045>

### الملخص

**خلفية الدراسة ومشكلتها:** أشكال ومعوقات الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل: دراسة نوعية. **الأهداف:** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أشكال ومعوقات الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل: دراسة نوعية، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في ذلك. **الطرق المستخدمة:** اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، والنظرية المجردة من خلال توظيف أسلوب المقابلة؛ إذ أجريت المقابلات القصديّة للحصول على البيانات مع (10) من المديرين والمديرات في المدارس الثانوية في الخليل، وذلك خلال الفصل الثاني الدراسي (2022-2023). **النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أشكال الاتصال التنظيمي السائدة في بعض المدارس، وتحديد المعوقات وكيفية التغلب عليها، واقتراح بعض الحلول المأمول الوصول إليها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، من خلال التنوع في استخدام أشكال الاتصال التنظيمي واستخدام الاستراتيجيات الاتصالية الموقفية؛ لأهميتها في سير المؤسسة، واتباع الطرق والسبل كافة لمواجهة المعوقات حسب خبرة المديرين والمديرات ومعرفتهم، وقد قدّم مدير ومديرات المدارس مقترحات جوهرية يمكن استخدامها أو حتى تعميمها على مدارس أخرى؛ للاستفادة منها. **الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة):** خرجت الدراسة بتوصيات منها: وضع معايير وبرامج تُحدّد لمديري ومديرات المدارس، تنصّ على استخدام أشكال الاتصال التنظيمي كافة، وإجراء مراجعة جذرية لبرامج تدريب المديرين والمديرات؛ من أجل التنشيط المستمرّ المستديم على استخدام أشكال الاتصال التنظيمي.

### الكلمات المفتاحية

الاتصال التنظيمي، أشكال الاتصال التنظيمي، دراسة نوعية، المدارس الثانوية، مدير المدرسة، معوقات الاتصال التنظيمي.



## Organizational Communication among School Principals in Hebron Directorate: A Qualitative Investigation into Forms and Challenges

Mirvat Ibrahim Shawer<sup>1</sup>, Nabil Jebreen Jondi<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Hebron University - Faculty of Education  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2073-2538>

<sup>2\*</sup>Hebron University - Faculty of Education  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5258-6045>

### Abstract

**Background & Statement of the problem:** The problem addressed in this paper is to scrutinize the diverse manifestations and hindrances in organizational communication among high school principals within the Hebron Governorate.

**Objectives:** This study aims to investigate the diverse facets and challenges in organizational communication among high school principals in the Hebron Governorate. Additionally, it seeks to explore the influence of various variables, including gender, educational qualification, and years of experience.

**Methods:** A qualitative methodology was implemented, employing the grounded theory approach. Interviews were conducted with ten high school principals, representing both male and female perspectives, within the Hebron Governorate during the second academic semester of 2022/2023.

**Results:** The findings revealed common patterns of organizational communication within certain schools, pinpointed obstacles, recommended strategies for overcoming challenges, and proposed viable solutions for high school principals in the Hebron Governorate. Emphasizing diversity in the utilization of organizational communication forms and the implementation of strategic communicative approaches, these suggestions underscore their role in the functioning of educational institutions. Drawing upon the experience and knowledge of managers, school administrators have put forth essential recommendations for an application for broader use in other schools, contributing to their improvement and benefit.

**Conclusions (Recommendations and contributions):** The study offers several key recommendations, including the development of standards and programs mandating school principals to employ various forms of organizational communication. Additionally, it suggests conducting comprehensive reviews of training programs for school principals to ensure ongoing utilization of organizational communication methods.

### Key words

Forms of organizational communication, Obstacles of Organizational Communication, Organizational Communication, Qualitative Study, School Principal, Secondary Schools.

## المقدمة

على الأنشطة التفصيلية، وتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المستنيرة، حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة صمام أمان يعبر به العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة، ويوفر فرصة للإبداع والابتكار.

وأشار بوانا (Buana, 2021) بأن الاتصال أمرٌ ملزم للتوافق التنظيمي، لأنه يساعد في إكمال مهام أعضاء المؤسسة وتحقيق الأهداف، وأيضاً يلعب دوراً بارزاً في جميع الإجراءات التنظيمية ذات الصلة، كون المؤسسات الحديثة هيكلٌ معقدٌ من مجموعة متنوعة من الأنشطة.

وتشير شيخي (2020) إلى أشكال الاتصالات التنظيمية، والتي يتم ذكرها كالآتي:

أولاً: الاتصالات الرسمية: حيث تمثل جملةً من الاتصالات التي تعتمد على لوائح وقرارات مكتوبة، قد تكون داخلية هيكلية ضمن خطة منظمة أو خارجية تتم بين الأفراد والجماعات خارج المؤسسة وترتكز على أهداف عمل المؤسسة.

ويتم الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات المختلفة بخضوعه لقوانين واعتبارات وأنظمة ولوائح، فيتخذ أربعة أشكال أساسية تمر خلالها العملية الاتصالية كما يذكرها (دريدي، 2021) وهي على النحو الآتي:

الاتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعد): يتمثل بتنقل المعلومات بشكل تصاعدي من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا من (المرووسين إلى المدير)، ويعرفه (مرسيس وبن سديد، 2019: 16) بأنه " اتصالات تنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى الإدارة والمستويات الإدارية، وإبلاغهم بشأن التقدم في الإنجاز ومشاكل العمل وغيرها"، ولعل أبرز مزايا الاتصال الصاعد كما أشارت (بوخونة وخنوف، 2016) أهميته الكبيرة في نجاح العلاقات الإنسانية كونه يمكن الرؤساء من اكتشاف المشكلات قبل تعمقها، كما يسهم بتسهيل مهمة الإدارة في تولي مسؤولياتها، ويساعد المرؤوسين ويشجعهم على ممارسته. وعليه، تحصل الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وتحسن عملية اختيار بعض المستويات الإشرافية، وبناءً على ذلك، يسهل الاتصال الصاعد فتح قنوات الاتصال.

يسهم الاتصال التنظيمي بتقارب جميع أطراف العملية التعليمية، فعملية بنائه تركز على الإدارة باعتبارها جسر العبور للأعضاء، فهو شريان الدم للأعضاء كافة، والذي يحقق التفاعل القوي لجميع العلاقات المؤسسية والاجتماعية، كما يعد الاتصال التنظيمي من أهم الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً في علم الإدارة نظراً لاكتسابه صفة التفاعل والتواصل داخل المؤسسة التعليمية.

يعد الاتصال التنظيمي ظاهرة اجتماعية تربط جميع الأعضاء، ومما لا شك فيه أن الإنسان كائن اجتماعي، فهو بذلك لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين، لأن الاتصال يحقق له تبادل المنافع والمشاركة الوجدانية، ويعد ضرورة حيوية في حياة كل من الأفراد والجماعات (صالح، 2017).

وأشارت بوخونة، وخنوف (2016) أن الاتصال التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها باعتباره معيار النجاح أو الفشل، وتعتبر الفعالية التنظيمية مرتكزاً للاتصال التنظيمي والأساس الذي تركز عليه، كما أنها سمة أساسية وجوهرية في الاتصال التنظيمي الحركي المتجدد والمحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره مسؤولية تقع على عاتق الإدارة، لذا وجب على المدير التعرف على أشكال الاتصال ومعيقاته ليتمكن من إدارة المؤسسة بشكل جيد.

وتماشياً مع ما تم ذكره، يعد الاتصال التنظيمي عملية حياتية ديناميكية تعتمد على النقل والاستقبال بين فردٍ وآخر، وجماعةٍ وأخرى، فتنتشر خلاله المعلومات والأفكار والحقائق، وتتجمع وجهات النظر والأفكار والمعتقدات، فيسهل التأثير على سلوك العاملين فيتحقق الانسجام والتطور في المؤسسة، ويتم الأداء بصورة أفضل (الخنروشي، 2017).

ويرى الباحثان أن أهمية الاتصال التنظيمي تنبثق من أثره الفعال في المؤسسات، فهو رسالة يتوقف مضمونها المساهمة في توفير وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، ويشير حامد (2020) بأهمية الاتصال التنظيمي من خلال تعزيز الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة، والعمل على مواكبة ما يستجد من تطورات، وإبقاء صانعي القرار على اطلاع مستمر

في المؤسسة، لكن يفشل هذا النوع بتعرضه لمعوقاتٍ، كـنقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين ومصادقية المرسل ومدى الثقة فيه، وحجب بعض المعلومات عن المرؤوسين، أيضاً اعتماداً على وسائل اتصال كتابية بدلاً من المواجهة وجهاً لوجه، ويهدف إلى توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة واضحة يسهل فهمها، وقبول المرؤوسين المعلومات عن طريق الإقناع.

الاتصال الصاعد: يُقصد به إيصال الرسائل من المستوى الهابط إلى المستوى العالي، ويحقق هذا النوع أهدافاً منها: الحصول على معلومات حول أداء العاملين ومدى التقدم، والوقوف على مشكلات العمل لتقديم أفكار وحلول توضح النقاط المبهمة كافة، فضلاً عن مزاياه التي تتلخص في تمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وزيادة الالتزام بالعمل، ويتعرض هذا الشكل إلى معوقات منها: هيمنة المرؤوسين، وجود البعد المكاني والإداري بين الرئيس والمرؤوسين، وحجب العزلة لدى الرؤساء.

الاتصال الأفقي: يُقصد به إرسال المعلومات واستقبالها بين الأفراد على مستوى التنظيم الواحد، وتتلخص أهدافه بوصول المعلومات والآراء في كل وقت، كما أنه يرفع الروح المعنوية للعاملين، وبالرغم من مزاياه، فإن هناك معوقات تعيق الأداء كتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة.

الاتصال المحوري: ويُقصد به الاتصال القطري، وينساب بين الأفراد في مستويات مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية.

الاتصالات غير الرسمية: وهي الوجه الثاني للاتصال التنظيمي ويعرفه ميدون (Middon, 2014) بأنه "الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة يساعد هذا النوع من الاتصال على تنمية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الأعضاء"، وتتمثل خصائصه بأنه تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى إشباع الحاجات، وتلجأ إليه الإدارة عند مراقبة المعلومات غير الواضحة، هو اتصال سريع الانتشار في المؤسسة، ويتم بطريقة غير مرتبة بالتنظيم الرسمي. ويشير (رياض ونصر الدين وعادل، 2019) إلى أن هذا الاتصال يحدث بين زملاء العمل كالحديث عن المشكلات الخاصة كنوعٍ من التفرغ الانفعالي.

الاتصال من أعلى إلى أسفل (النازل): وهو الاتصال المتجه إلى أسفل، ويكون بتدفق الرسائل من قمة رأس الهرم إلى أسفله، أي الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة، ويستخدم هذا النوع في الأمر والتوجيه والتعليم ويذكر (نسامو وقلالي، 2021) أن هذا النوع من الاتصالات يعرف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، ويتم هذا الاتصال عن طريق الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة، والمذكرات واللقاءات الجماعية، ومن أبرز مزايا هذا النوع: تعليم الموظفين وتوجيههم، وإزالة مخاوفهم وشكواهم، وبتّ جو من الثقة، وتوفير الشعور بالاهتمام والتقدير من الإدارة للاعتراف بالنفس.

الاتصال الأفقي (جانبي): هو اتصال استشاري يشجع على التعاون بين العاملين في المؤسسة، ويكون بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق للتنسيق، ويشير (الرويلي، 2019) إلى أبرز مزاياه أنه ضروري لزيادة درجة التنسيق بين الوحدات الإدارية، كونه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت، الأمر الذي يساعد المديرين باتخاذ ما يلزم من قرارات، كما ويساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.

الاتصال متعدد الاتجاهات: هو عملية انسياب القنوات المفتوحة للمعلومات بين المستويات المختلفة.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية: يرى الباحثان بأنها تشير إلى تملك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا ظاهريًا ناتج من تفاعل علاقات غير رسمية بين العاملين. حيث يذكر مسعودي (2018) دوافع للاتصالات غير الرسمية والتي تكمن بالحصول على معلومات إضافية، كون الاتصال الرسمي قنواته تعاني من اختناقات نتيجة تكديس رسائله وسيرها ببطء، فيجب عدم كبت الاتصال غير الرسمي، وأيضاً تسهيل عملية التفاعل الاجتماعي؛ لأن العاملين يقضون وقتاً أطول معاً فتتأسس بينهم شبكة علاقات اجتماعية وشخصية.

وتذكر مسعودة (2017) بأن الاتصال التنظيمي يتخذ أربع أشكال وأبرزها فيما يلي:

الاتصال النازل: ويُقصد به تدفق المعلومات من أعلى المؤسسة إلى أسفل، ويستخدم عادة هذا الاتصال في الأمر، والتوجيه والتعليم، وتوضيح المواقف، وتمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات

على البيانات، وبالتالي يتسبب ذلك في تأخير الأداء، ويقلل من درجة رشد القرارات، وأيضاً قصور الهيكل التنظيمي الذي ينتج عنه عدم إتمام المهام وتعطيلها، وعدم وضوح نظام الاتصال الذي يتسبب بنشويش المعلومات بقصد أو دون قصد (قواسمية وطبش، 2020).

2. معوقات شخصية: هي مجموعة مؤثرات تصدر من شخصية الأفراد تؤثر سلباً أو إيجاباً، وتركز على الفروق المختلفة ومن أهم المعوقات الشخصية: تباين الإدراك؛ بمعنى أن الإدراك عملية انتقائية معقدة، تعطي صورة معينة تكون مختلفة عن الصورة الواقعية في الذهن، ويترتب عليها فهم مختلف وردود فعل مختلفة (بوخونة وخوف، 2016).

ويشير (الزبيدي، 2018) إلى أن هناك معوقات أخرى من بينها:  
- حدوث تضارب بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والخلفية العلمية والخبرة.

- الإدراك الانتقالي من المستقبل حيث يميل قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته.

- الاختلاف في المركز فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة.  
- ضغط الوقت فالمدیر لا يستطيع الاتصال مع كل شخص، فالمرؤوس يتجه إلى من هو أعلى منه ويتجاهل الرئيس المباشر، وفي ضوء ذلك تحدث صعوبات وسوء الفهم.  
- إصدار حكم من المستقبل قبل الاستماع للرسالة أو حتى قراءتها، بالإضافة إلى عدم الإصغاء من المستقبل.

3. معوقات اجتماعية وثقافية: يندرج هذا النوع من المعوقات تحت التنشئة الاجتماعية والبيئة للأفراد، وتتضمن المعايير والقيم والمعتقدات، التي من شأنها تشكيل حواجز أمام الأهداف (سمر وراضية، 2022)، ويوضح (بشار، 2015) أن هذه العوائق تشمل:

أولاً: التباعد الاجتماعي في البيئة المؤسسية، وظهور فوارق لغوية وعرقية ودينية وفكرية. وعليه، فالمؤسسات التي تتشكل في ظل أفراد مختلفين تجد صعوبة اتصالية.

ثانياً: معوقات ثقافية تباين واختلاف اللغة، فتصبح العملية الاتصالية صعبةً لاستخدام دلالات الكلمات، كون المعاني ممتلكات خاصة للأفراد فهي خبرات وعادات وتقاليد، ونوه إلى أن العامل الثقافي له دور كبير في تحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

يرى الباحثان أن أهمية الاتصال التنظيمي تنبثق من أثره الفعال في تسيير المؤسسة التعليمية، فيعمل على نقل المعلومات للعاملين لفهم طبيعة عملهم، وينمي العلاقات الإنسانية ويرفع الروح المعنوية ويحقق شعور الانتماء، فتتحقق الكفاءة.

تأسيساً على ما تقدم، يتضح أن الاتصال التنظيمي هو جوهر نشاط المؤسسة ومحركها الدينامي، وعمود اتصال تنصب عليه العمليات كافة، فكل عنصر فيها يكمل الآخر (سهيلة، 2016).

وتكون بداية العملية الاتصالية على المعلومات وتبادلها بين القائد والمرؤوسين إضافة إلى تحقيق فهم مشترك بينهم، ولكي يعمل الاتصال التنظيمي بكفاءة وفاعلية لا بد من مراعاة ما يلي:

- الدقة: الابتعاد عن المعلومات الناقصة أو غير المفهومة، وعدم المبالغة في عرض الأمور.

- الوضوح: وضوح تفكير سياسة المؤسسة باتباع أسلوب المنطق في عرض الأسباب الداعمة، ووضوح اللغة وسلامتها باعتبارها قاعدة الاتصال.

- الإيجاز: الاتصال الجيد يكون إيجاز العمل بكلمات قليلة.  
- استشارة الآخرين في الاتصال: إن مساهمة الآخرين في الاتصال يجعل الاتصال أكثر فاعلية ويحقق دافعية.

- الاستفادة من الفرص المتاحة شيء له قيمة: وتتمثل بمراعاة حاجات الآخرين والتشجيع على تقبل الأفكار والتعليمات.

- النظرة المستقبلية في الاتصال: تتمثل بالتخطيط للاتصال وضمان الترابط والاتصال مع الأفراد.

- التلاؤم بين الأفعال والاتصالات (فونقرا والعايد، 2021).

ومن هذا المنطلق، يتأثر الاتصال التنظيمي بوجود معوقات تحد من فعاليته وعدم استقراره؛ لذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات ليتم تجنبها أو حتى التقليل منها، والعمل على معالجتها لتزيد من فعالية الاتصال وهي ثلاثة أشكال:

1. معوقات تنظيمية: وتعني عدم وضوح الهدف ونقص في البيانات وعدم وضوح مركز الاتصال، فيضطر الإداري لممارسة الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق أحياناً مع أهداف المؤسسة. ولعل أهم المعوقات التنظيمية قلة انعدام البيانات التي تعتبر أساسيات للاتصال التنظيمي، فرسم السياسة، ووضع الخطط، واتخاذ القرار كلها تعتمد

اعتبار الإنسان كائنًا اقتصاديًا، وأنّ المؤسسة نظام مخلق، وأعمال المؤسسة أعمال طبيعية روتينية.

#### ثانياً: النظريات السلوكية

- نظرية العلاقات الإنسانية التون وزملائه: ساهم القصور في النظرية الكلاسيكية بظهور النظرية الإنسانية من خلال العديد من الدراسات التي اثبت أنّ الاتصالات ذات تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية، بزيادة الدافعية وإشباع الحاجات، وعلى هذا الأساس فينقل مفهوم الاتصالات الرسمية الهابطة إلى اتصالات رسمية صاعدة، الذي وفر وسيلة للتعرف على العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم من أجل رفع إنتاجيتهم وتحقيق رضاهم عن العمل (عماد، 2021).

- سلم الحاجات لماسلو: قدم ما سلو نظريته لتدرج الحاجات، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع حاجاته، وقد تدرج بالحاجات حسب أهميتها كالاتي: الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن وحاجات الانتماء، وحاجات تحقيق الاحترام والتقدير، وحاجات تحقيق الذات، ويرى ما سلو أنّ على المدير أن يعرف حاجات العاملين، وتحقيقها بالاستخدام الأمثل لعملية الاتصال (ولد الشيخ وعيساني، 2021).

- نظرية X: التي تقترض أنّ الإنسان بطبيعته يكره العمل ويتجنبه، وأنّ دفعه للعمل نتيجة التهديد بالعقاب فيؤديه بطريقة جيدة، وهو يعمل من خلال توجيه من الرئيس ولا يتحمل المسؤولية.

- نظرية Y: تقترض هذه النظرية أنّ الجهد العقلاي مصدر للرضى أو العقاب، ولا يمكن اعتبار الرقابة الخارجية والتهديد وسيلتان لتحقيق أهداف المؤسسة، والالتزام بالعمل مرتبط بطبيعة الجزاء، والإنسان يتعلم ويسعى إلى تحمّل المسؤولية.

وعليه فنظرتي  $\times$  و  $y$  تعتمدان على الاتصال النازل لنقل المعلومات، أما فروض نظرية "y" كانت مخالفة لنظرية "x" لأنها تشجع المشاركة الفاعلة للعاملين داخل بيئة العمل، الأمر الذي يسهم في تحقيق عملية الاتصال السهلة والمرنة (ولد الشيخ وعيساني، 2021).

#### ثالثاً: النظريات الحديثة

جاءت كرد فعل على أفكار النظريات الكلاسيكية والإنسانية، ويتمحور اهتمامها حول العنصر الإنساني في بيئة العمل من خلال

وذكر حسين (2021) أنّ عملية الاتصال التنظيمي تواجهها معوقات تحول من فعاليتها وتحقيقها لأهدافها داخل المؤسسة ومنها:

- معوقات نفسية: التي تتمثل بتباين الإدراك، والإدراك الانتقائي، والانطواء، واللغة، والانفعالات، والتجريد.

- المعوقات الاجتماعية والثقافية: ويقصد بها التباعد الاجتماعي، والاختلافات الثقافية.

- المعوقات التنظيمية: وتنقسم إلى معوقات خاصة بالهرم الوظيفي، والتخصص، ومشكلات التمسك بالرسميات، وصعوبة ربط التنظيم بالبيئة الخارجية (حسين، 2021).

وأشار بلوط ومساوي (2016) إلى النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي وهي على النحو الآتي:

#### أولاً: النظريات الكلاسيكية

استندت النظرية الكلاسيكية على افتراضات تم تطوير أفكارها بالتجارب، وتضمن هذه النظرية الاتجاهات الفكرية (الإدارة العلمية، والتقسيمات الإدارية، والبيروقراطية)، فكرة الإدارة العلمية وجدت لتسهيل عملية الرقابة والقيادة داخل المؤسسة، وأنّ الاتصالات يجب أن تكون رسمية مخططة وذات أهداف واضحة، أما بالنسبة للتقسيمات الإدارية نظرية الإدارة التنظيمية، فقد وضع مؤسسها "هنري فايول" أربعة عشر مبدأً وهي: تقسيم العمل، والسلطة، والانضباط، ووحدة الأمر، ووحدة التوجه، والمركزية، وتدرج السلطة، وإخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الذاتية، وتعويض أو مكافأة الأفراد، والترتيب، والمساواة، والاستقرار الوظيفي، والروح الجماعية، والمبادرة، واقترح أنّ لهذه المبادئ وظائف أساسية خاصة بالإدارة والمديرين هي: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة، وتعتمد هذه النظرية على الاتجاه الرسمي المباشر فالعلاقات تكون بين المراكز وليس بين شاغليها، وبالنسبة لاتجاه النظرية البيروقراطية فترجع إلى المفكر الألماني (ماكس فيبر) الذي قسم المجتمع إلى مراحل وهي: مرحلة السلطات التنفيذية، ومرحلة السلطات الكاريزمية، ومرحلة السلطات القانونية، ومن أهدافها تقديم الخدمات للعاملين، وأكد على مجموعة مبادئ منها: تقييم العمل والتخصص بضبط السلوك وزيادة مستوى الأداء، واهتمت النظرية بالتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة ودورها في توثيق عمل المؤسسة.

فالمدرسة الكلاسيكية اعتمدت على مجموعة افتراضات منها:

وتطورها، وظهور المنازعات والمشاحنات التي تخلق جوًا من التوتر والقلق.

وبالرجوع إلى توصيات الدراسات السابقة لأشكال ومعوقات الاتصال التنظيمي فنجد دراسة نسامو (2020) أوصت بضرورة الاهتمام بالوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية الاتصال، وتمكين الموظفين من استعمال الأجهزة الحديثة، كما أنّ دراسة الختروشي (2017) أوصت التركيز على الحوار الديمقراطي بين الإدارة العليا والمعاملين لمعرفة احتياجاتهم وأفكارهم، وإعطاء قدر كبير من حرية الاتصال للعاملين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات. في حين، نجد أنّ دراسة (الرويلي، 2019) أوصت بضرورة إجراء أكثر من دراسة عن متطلبات تفعيل الاتصال الإيجابي بمؤسسات التعليم.

ووفقًا عند بعض الملاحظات على أرض الواقع، وكون الباحثان يعملان في المجال التعليمي، فقد لاحظا ضرورة التعرف إلى أشكال ومعوقات الاتصال التنظيمي، وجاءت هذه الدراسة لتوضح أشكال ومعوقات الاتصال التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الخليل دراسة نوعية.

### أسئلة الدراسة

- السؤال الأول: ما أشكال الاتصال التنظيمي السائدة في عمالك؟  
السؤال الثاني: ما هي معوقات الاتصال التنظيمي؟  
السؤال الثالث: كيف يمكن التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي؟  
السؤال الرابع: ما مقترحات التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى أشكال الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل دراسة نوعية.
2. التعرف إلى معوقات الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل دراسة نوعية.
3. التعرف على كيفية التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي.
4. التعرف على كيفية صياغة مقترحات التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي.

التركيز على زيادة الكفاءة، وقد تناولت أهم النظريات:  
- نظرية اتخاذ القرار "هربرت سيمون": التي تهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من العقلانية في القرارات.

- نظرية النظم: التي تهدف إلى تأكيد النظام الإداري نظامًا رئيسيًا، وله عدة أنظمة فرعية، وأن الكفاءة تعتمد على التحكم بالمدخلات والمخرجات، وأن النظام لا يستقيم دون اتصالات حيوية فاعلة.  
- نظرية الإدارة بالأهداف: التي تهدف إلى تحسين الأداء بمعرفة الأفراد ما هو المطلوب منه ودرجة التحدي (الطاهر، 2018).

### خلاصة

إن الاتصال التنظيمي مكون أساسي في بيئة المؤسسة؛ فهو يتوقف على تفاعلات حيوية بين القائد والعاملين، فيحدث الاتصال التنظيمي بعدة أشكال منها ما هو رسمي وغير رسمي، ويتوقف الاستخدام لهذه الأشكال على مواقف التعامل والتواصل، فعملية الاتصال التنظيمي تحقق دعمًا ونشاطًا للمؤسسة، كما أنّها تعزز الثقة الذاتية لدى العاملين كونها تلبّي الاحتياجات وترفع الروح المعنوية وتسهم بزيادة التعاون الذي يعزز تماسك العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها، كما يقلل من المعوقات التي تسبب تأخر المؤسسة، ويساعد على اكتشافها ومن ثم حلها.

### مشكلة الدراسة

تشكل الإدارة جسمًا تنظيميًا داخل المؤسسة التعليمية فالمدير هو الأداة التي تحرك إدارة المؤسسة التعليمية بعناصرها كافة، من خلال مهاراته الإدارية، لهذا يُعدّ دوره أساسيًا لنقل المعلومات واستقبالها، فيجب أن يكون على دراية كاملة بأشكال اتصاله التنظيمي الذي يُعدّ العصب الذي ترتكز عليه المؤسسة، حيث يحدث نوعًا من التوافق والتفاعل والانسجام بينه وبين جميع العاملين، وتحقيق كفاءة في الأداء، فالإدارة الرشيدة تختار لعملية الاتصال ما يناسبها من أشكال الاتصال التنظيمي تبعًا للموقف.

نظرًا لتعدد أشكال الاتصال التنظيمي وأهميتها في تقدّم المؤسسات التربوية، وإسهامها في تحسين الأداء للعاملين الذي يُسهم في تطوير المؤسسة ويحقق التطلعات المستقبلية، فقد أشارت الدراسات لأشكال الاتصال التنظيمي كدراسة (مشورر وآخرون، 2019)، وفيما يتعلق بمعوقات الاتصال التنظيمي التي ظهرت في دراسة (نزال، 2021)، ودراسة (شوية، 2020)، حيث يترتب عليها عرقلة سير المؤسسة

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

1. تفيد التعرف إلى أشكال الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.
2. تسلط الضوء على معوقات الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.
3. توجه الاهتمام بدراسة أشكال الاتصال التنظيمي ومعيقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.

إيصالها للجمهور“ (حامد، 2020: 63).

- الدراسة النوعية إنها "دراسة مرتبطة بالنموذج البنائي الاجتماعي الذي يؤكد على الطبيعة المبنية اجتماعياً على الواقع، فهي تتعلق بتسجيل وتحليل ومحاولة الكشف عن المعنى الأعمق للسلوك والخبرة البشرية وأهميتها، بما في ذلك المعتقدات والسلوكيات، والعواطف المتناقضة، ويهتم الباحثون بالحصول على الفهم الجيد والمعقد لتجارب الناس، وليس الحصول على المعلومات التي يمكن تعميمها على مجموعة أخرى أكبر" (العتيبي والمحسن، 2020: 41).

الأهمية التطبيقية:

1. من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين بتكثيف الدورات التدريبية بما يتعلق بأشكال الاتصال التنظيمي ومعيقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.

- المدرسة الثانوية هي "المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي، أو الثاني الثانوي بفرعيه العلمي، والعلوم الإنسانية، وأعمارهم من (16 - 18) سنة" (الزعلان، 2017: 9).

- مدير المدرسة هو "المسؤول الأول أمام الإدارة التعليمية باعتباره رئيساً لجميع العاملين بالمدرسة، وحلقة الوصل في العلاقات المدرسية بأشكالها، وعليه يقع العبء الأكبر لتحقيق أفضل النتائج، وهو الذي يخطط ويشرف على تنفيذها بالتعاون مع العاملين في المدرسة" (مهدي، 2018: 19).

## محددات الدراسة

تشمل الدراسة الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أشكال ومعوقات الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2023.

- محافظة الخليل هي محافظة فلسطينية تقع جنوب الضفة الغربية وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (997 كم<sup>2</sup>) أي ما يعادل (16%) من أراضي الضفة الغربية، وتعدادها السكاني حوالي (743,121) نسمة وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم، مديرية جنوب الخليل حيث تضم هذه المديرية أكبر عدد من المدارس (172) مدرسة، وتليها مديرية الخليل (155) مدرسة، ثم مديرية شمال الخليل (106) مدارس، وأقلها عددًا وأحدثها نشأة مديرية يطا وتضم (89) مدرسة (حلايقة، 2020: 7).

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- الاتصال التنظيمي تعرفه شيخي (2020: 19) بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيٍ منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو الحقائق أو الآراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية واتجاهات متضادة بما يحقق تفاهماً متبادلاً بينهما.

## الدراسات السابقة

قام العديد من الباحثين بدراسة الاتصال التنظيمي ومعيقاته كدراسة روني ورفاقه (Rony et al., 2021)، ودراسة نزال (2021)، ودراسة شوية (2020)، سابيان وآخرون (Sabian et al., 2019)، ودراسة مشرور وآخرون (2019)، ودراسة صالح (2017) ودراسة عناب (2014).

ويعرف الاتصال التنظيمي إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة المستخدمة.

- المعوقات إنها "التحديات أو المشكلات التي تواجه الاتصال التنظيمي وتؤثر على تبادل المعلومات بين أطراف الاتصال، فتعمل على تعطيلها أو تأخير وصولها أو تشوّه المعاني التي تسعى إلى



الإداري والتربوي في المدارس الثانوية بمدينة إربد-الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (341) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداة الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة حدة معوقات الاتصال الإداري والتربوي تُعزى لمتغير النوع ولصالح فئة الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (6 - 10) سنوات، وفئة (أكثر من 10 سنوات).

وهدفت دراسة شوية (2020) التعرف إلى معوقات الاتصال التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة بدراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة، وتكونت عينة الدراسة من (40) موظفاً إدارياً، وتم استخدام أداة الاستبانة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد أظهرت النتائج أنّ هناك اختلافاً في ترتيب العوائق النفسية والتنظيمية والاجتماعية في عملية الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين وكانت لصالح المعوقات التنظيمية ثم النفسية، ثم الاجتماعية.

وطبقت عناب (2014) دراسة هدفت التعرف إلى معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، وتكونت عينة الدراسة من (125) أستاذاً، وتم استخدام أداة الاستبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أنّ معوقات الاتصال التنظيمية تقفّر إلى التنوع في وسائل الاتصال، والمعوقات الاجتماعية يفتقر الأفراد إلى مهارات الاتصال.

### تعقيب على الدراسات السابقة

وبمراجعة الدراسات السابقة التي بيّنت توظيف منهج البحث الكمي، واعتمادها مجتمعاتٍ تمحورت بشكلٍ إجماليّ حول مديري المدارس، فقد تبين وجود تشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناول ما يلي: الاتصال التنظيمي، أما عن مجال الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة المذكورة فتمثل في أنّ الدراسة الحالية تناولت أشكال ومعوقات الاتصال التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الخليل دراسةً نوعيةً، وذكر معوقاتٍ واجهت مديري ومديرات المدارس، بالإضافة إلى ذكر سياسة التغلب على هذه المعوقات بخبرةٍ وتدريبٍ ودرايةٍ وتقديمهم مقترحاتٍ تساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي، وهذا استثناءً لم تنطرق إليه أيٌّ من

وجاءت دراسات الاتصال التنظيمي كدراسة سابين وآخرون (Sabian et al., 2019) بهدف فحص العلاقة بين أسلوب تواصل المدير والمناخ المدرسي في المدرسة الابتدائية في مقاطعة ليبس، وباهانج، وماليزيا، وتكونت عينة الدراسة من (300) مدرس، وتم استخدام أداة الاستبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما أظهرت النتائج عن وجود علاقة متوسطة وإيجابية بين أسلوب تواصل المدير والمناخ المدرسي، وأنّ هناك آثار على دور المدير في ممارسة أسلوب الاتصال المناسب لتنمية مناخ مدرسي إيجابي.

وهدفت دراسة مشرور وآخرون (2019) التعرف إلى دور الاتصال الداخلي في نجاح التغيير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (205) موظفين، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، كما استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الاتصال الداخلي ونجاح التغيير التنظيمي، فلا يمكن الوصول إلى أهداف التغيير التنظيمي في ظل غياب اتصال داخلي فعال.

وطبقت صالح (2017) دراسة هدفت محاولة التعرف على واقع العملية الاتصالية وطبيعتها وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال ومدى إسهام كلٍّ من الاتصال الرسمي وغير الرسمي في العملية الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً وموظفةً من شركة التأمين الوطني، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أهمية الاتصال بمختلف أشكاله في مدى سرعة وكفاءة وفعالية إرسال واستقبال المعلومات التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء.

وفي إطار المعوقات التنظيمية كشفت روني ورفاقها (Rony et al., 2021) الغرض من هذا البحث وهو وصف ممارسة إدارة الاتصالات والتنسيق التي تقوم بها قيادة مؤسسة في جامعة خاصة في جاكرتا، وتكونت عينة البحث من (11) مختبراً، وتم استخدام منهج دراسة الحالة، وقد أظهرت النتائج أنّ التواصل والتنسيق الذي تقوم به قيادة المؤسسة ليس بالشكل الأمثل، إلى جانب أنّه يقتصر على أخذ زمام المبادرة في التأكيد والاستجابة، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز أعمالهم.

وأشارت دراسة نزال (2021) التعرف إلى معوقات الاتصال

## الدراسات السابقة.

## أداة الدراسة

استخدم الباحثان في هذه الدراسة أسلوب المقابلة المفتوحة والمتعمقة في جمع البيانات، فقد اشتملت المقابلات على (4) أسئلة رئيسة، وكان بناؤها وفق الخطوات الآتية: التعرف على أشكال الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من حيث: (تنوع مهارات الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمية والنفسية والاجتماعية، سياسة العلاج، رؤيا المقترحات)، ولم يكتفِ الباحثان بالمقابلة والملاحظة، بل حللاً بعض الوثائق ذات العلاقة.

## صدق أداة الدراسة

عرض نص المقابلة على خمسة محكمين مختصين في القيادة التربوية؛ من أجل فحص صدقها، فما كان منهم إلا أن أقرّوا بصلاحيّة أسئلة المقابلة ومناسبتها، وقدموا بعض الملاحظات التي أفاد منها الباحثان في إعادة صياغة بعض الأسئلة وصولاً إلى الصيغة النهائية.

## ثبات أداة الدراسة

## الثبات عبر الزمن:

عاد الباحثان إلى المقابلات وجدول التحليل بعد أسبوعين، وإجراء التحليل من جديد ولكن تمّ تنفيذه هذه المرة بطريقة تشاركية، فوجدا تطابقاً بين التحليل الأول والثاني، وأضافا بعض التعديلات الطفيفة على الأشكال الفرعية ما يمنح تحليل المقابلات درجة مرتفعة من الثبات عبر الزمن.

## الثبات بين الشخصي:

تحقق الباحثان من ثبات المقابلة؛ عن طريق الثبات بين- الشخصي إذ قارنا بين تحليل الباحث الأول وتحليل الباحث الثاني، وأخذنا المجالات التشاركية، وناقشنا الأشكال المختلفة، واتفقا على بعضها، وعدّلاً بعضها الآخر.

## الاعتبارات الأخلاقية

عمل الباحثان على مراعاة الاعتبارات الأخلاقية المعمول بها في لجنة أخلاقيات النشر العالمية (Committee on Publication Ethics) فقد أكدوا على سرية المعلومات، وعدم الإفصاح عن الهوية والحريّة في سحب المعلومات حتى بعد المقابلة، وعدم ممارسة أية ضغوط على المشاركين، وغيرها من الأمور التي تضمن شفافية المعلومات، والحفاظ على خصوصيتها، واستخدامها لغايات البحث

## منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة -بصورة أساسية- على منهج البحث النوعي وفق النظرية المجردة (Grounded theory)، الذي يركّز على دراسة الظاهرة في الواقع القيادي، والإنساني، والإداري، واستخدام أساليب منهجية من خلال جمع البيانات، وتحليلها تحليلاً نوعياً، بعد جمعها باستخدام المقابلة المفتوحة والملاحظة والبحث في الوثائق، وفي سبيل الوصول إلى أهداف الدراسة، فقد عمل الباحثان على توظيف توصيات كوربن وشرأوس (Corbin & Strauss) في البحث النوعي وفق ما يأتي:

الخطوة الأولى: فحص البيانات المجموعة من المقابلات مع المديرين والمديرات، وتدقيقها، بقرائها وفهمها.

الخطوة الثانية: تصنيف البيانات، وترميزها يدوياً (Coding)، بطريقة نوعية بمنح قيمة معينة لكل نصٍ يعبر عن شكلٍ من أشكال الاتصال التنظيمي أو يتبع له.

الخطوة الرابعة: توزيع البيانات وتصنيفها وفق الشكل التابع له مع تقسيمه إلى أشكال، وإعطائه قيمةً بحسب ما ورد في المقابلات، وصولاً إلى الأفكار، والمصطلحات والمفاهيم، والعبارات، والتفاعلات فيما بينهم، ووضعها في تصنيفات متشابهة بطريقة وصفية.

الخطوة الخامسة: تحديد الأنماط والتصنيفات والفئات الأكثر أهمية وفق أهميتها، واستخدام المفاهيم والتصنيفات والأفكار واستنباطها لعرض نتائج البحث.

## عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (10) من المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2023 حيث تمّ اختيارهم بالطريقة القصدية، والجدول (1) يوضّح خصائص المشاركين في الدراسة.

جدول (1) خصائص المشاركين في الدراسة

الجنس	ذكر	4
	أنثى <td>6</td>	6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4
	ماجستير فأعلى	6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2
	5 - 10 سنوات	5
	أكثر من 10 سنوات	3

العلمي.

## النتائج

نتائج السؤال الأول ومناقشته: السؤال الأول: ما أشكال الاتصال

التنظيمي السائدة في عملك؟

ويمكن توضيح ذلك بما يأتي:

- أتضح من تحليل البيانات بطريقة النظرية المجردة بأن بعض

المديرين والمديرات يستخدمون الاتصالات الرسمية وهي:

الاتصال الصاعد، المديرية (9): "اتصال رسمي تعاوني تشاركي،

أحقق بالمشاركة علاقات اجتماعية ناجحة وقوية؛ كونها تدعم

المعلمات، وتثري لديهم المعرفة واكتساب المهارة، كما أنني أراعي

الفروق الفردية للمعلمات، واتصال صاعد مثلاً عند توزيع اللجان،

وتوزيع تربية الصفوف".

وأما ما يتعلق بالاتصال النازل، فقد صرحت المديرية (10): "أتبع

جميع أشكال التواصل، وحسب ما أريد توصيله أو استقبله، فمثلاً

استخدم الاتصال النازل بما يخص الكتب الرسمية للأعمال الكتابية،

وتفعيل منصة التميز، واستخدام برنامج المينامي (والذي يمثل نظام

خدمات ذاتي للمديرين والموظفين) لتسجيل المغادرة والإجازات،

وأيضاً استخدام الايسكول للواجبات (والذي يمثل التواصل الإلكتروني

المدرسي)؛ لأن ذلك جاء بكتاب رسمي من الوزارة للمعلمين عبر

المشرفين والمدير".

وفي ما يتعلق بالاتصال الأفقي، فقد أوضح المدير (6): "اتصالي

لا مركزي يكون بمعرفة الدور المطلوب من كل معلم، وأركز على

مبدأ التشاور المبني على الخبرة، ويتلخص اتصالي بالحرص على

عدم التدخل بمهام الفريق، وأكون موجوداً وقت الحاجة لتقديم التوجيه

والدعم اللازمين، وأعتمد متابعة عن بعد".

ويُعزى نتيجة ذلك إلى استخدام بعض المديرين والمديرات للاتصال

النازل كون القرارات التي تصدر عن المدير حاسمة، وأنها تأتي من

الوزارة ولا تستدعي النقاشات، وأن استخدام المديرين والمديرات

للاتصال الصاعد للاستفسار عن أمر ما، وعند توزيع المهام والأدوار

على المعلمين، بينما الاتصال الأفقي اتصالاً للتشاور وتبادل الخبرات،

وتكوين العلاقات الاجتماعية السليمة، وتصويب الرأي الأغلب بالنسبة

للاتصالات متعددة الاتجاهات، فتكمن الاستعانة بوسيلة اتصال مساعدة

وسياسة الباب الموارد والتغاضي عن بعض الأمور، وأنه يجب

التعامل مع أشكال الاتصال الرسمي وغير الرسمي كافة.

أجرى الباحثان المقابلات وفق الإجراءات الآتية:

الإطلاع على الأدب التربوي السابق المرتبط بموضوع الدراسة

وبناء أداة الدراسة، من صدق وثبات وأخذ موافقة المفحوصين

المعنيين، وتنسيق الوقت المناسب معهم، وإجراء المقابلات المسندة

بالتسجيل الصوتي بعد موافقتهم، ومما تجدر الإشارة إليه أنّ هذه

المقابلات استمرت أسبوعين، إذ أجرى الباحثان مقابلات مفتوحة مع

(عدد المقابلات) وقد بلغ متوسط زمن المقابلة 20 - 40 دقيقة مع

تحريّ الدقة في تسجيل إجابة المشاركين وعرضها عليهم للتأكيد على

ما جاء فيها، ومن ثم دراسة البيانات وتصنيفها وتوزيع نصّ المقابلات

إلى (عدة أشكال للاتصال التنظيمي)، وتفرغها وفق (الكلمة، والفكرة،

والفئة) وتحليلها، واستخلاص النتائج والتوصيات. ومن الجدير ذكره،

أنّ الباحثين قد وصلا في المقابلة العاشرة إلى مرحلة التشبع النظري

(Theoretical Saturation) أي عدم الحصول على معلومات جديدة

من بيانات المقابلات، لهذا تم الاكتفاء.

توضيح آلية تحليل البيانات باستخدام النظرية المجردة

- الترميز المفتوح الأولي: وفيه تناول الباحثان فئات المعلومات

حول الظاهرة موضوع الدراسة، وتم استكشاف الظاهرة المركزية

والظروف المتداخلة المسببة لها والسياقات المتعلقة.

- الترميز المحوري: من خلال ربط الفئات الفرعية بفئة ما بالنظر

إلى العلاقات السببية والتحقق من العلاقة، والنظر في الفئات التي

تحتاج إلى فحص أكبر للمعلومات المدونة بالمقارنة فيما بينها، والنظر

في العلاقات التي تستدعي مزيداً من الجمع والفحص والتصنيف لتبدأ

مرحلة أخرى من الترميز وفق المفاهيم والعلاقات المستنبطة من

الظواهر المجموعة، ثم تراجع ويُعاد النظر فيها بمزيد من الاستقراء

إلى أن يتم الوصول إلى التشبع النظري.

- الترميز الانتقائي: بعد النظر في الخطوط الرئيسة للمادة التي قام

الباحثان بجمعها، والتي تربط بين الفئات والمجموعات، وتستكشف

العلاقات بالاعتماد على نوعي الترميز السابقين وفق نظرة شاملة تبرز

كل ما يحيط بها.

شعور إحدى الموظفات بأحقية الإدارة، فتحاول وضع العصا بالدواليب، وحشد المؤيدين من الفريق، بالإضافة إلى كثرة الشكوى من الأعمال، وأنها تسبب بتعب نفسي وجسدي لهنّ“.

وبالنسبة للمعيقات الاجتماعية ما صرح المدير (5): ”أتعامل مع شخصيات كشخصية المزاجي الذي ينقلب 100 درجة هذا يسبب لدي تشويش لمؤسستي ولأعضاء فريقي، وأيضاً الشخص المتمتر الذي يحاول فرض السيطرة على المعلمين بأفكاره باعتقاده أنه على صواب“.

ويُعزى ذلك إلى أنّ المعيقات هي مؤثرات تعرقل عملية الاتصال التنظيمي وتحد من فعالية المؤسسة، كما أنّها تمنع من تدفق المعلومات وتعطل طريقها، وأنها أمر لا بدّ منه فعملية إيصال الرسالة تتوقف على طبيعة الحالة النفسية للفرد وطريقة تفكيره، كما أنّ المعيقات التنظيمية ناشئة عن غموض الدور، أمّا فيما يتعلق بالمعيقات الاجتماعية، فتتمثل بصعوبة التفاهم بين العاملين فيما بينهم أو بين مديرهم، فالمعيقات متداخلة فيما بينها لا تحدها فواصل.

اتفقت الدّراسة الحاليّة مع دراسة شوية (2020) بمعيقات الجانب التنظيمي التي شملت عدم ملاءمة مكان العمل من حيث الحجم وطريقة التنظيم، وعدم ملاءمة درجة الحرارة والإضاءة، ومعيقات الجانب الاجتماعي بعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وعدم الاتفاق على نوعيّة العمل والدراية العلميّة والخبرة العمليّة، وفيما يتعلق بمعيقات متصلة بالعاملين وخاصة الجانب النفسي، فكانت قلّة التفاعل بين الإدارة والعاملين وعدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل.

في حين اختلفت مع دراسة روني (Rony et al., 2021) بأنّ الاتصال السلس هو الوسيلة الرئيسيّة لحلّ المشكلات وحل الخلافات بين أعضاء المنظمة؛ لذا فإنّ الجهود المبذولة لتحسين التواصل داخل المؤسسة مهمّة جدّاً، ولم تنطرق إلى أشكال المعيقات التنظيميّة والنفسية والاجتماعيّة.

مناقشة السّؤال الثالث: كيف يمكن التغلب على معيقات الاتّصال التنظيمي؟

ويمكن توضيح ذلك بما يأتي:

-اتضح من تحليل البيانات بطريقة النّظرية المجذرة بأنّ بعض

اتفقت مع دراسة سابيان (Sabian et al., 2019) الاتّصال الصّاعد بأنّ المعلمين يشعرون بالسّعادة إذا أبلغهم المدير دائماً من وقت لآخر عن أدائهم وإنجازاتهم، وأنّ المدير يجب أن يتواصل بوضوح مع المعلمين فيما يعتقدونه، وأنّ يشاركوا الصّعوبة في التّعامل مع المشكلات حتّى يعرف المعلمون ما يحدث داخل المدرسة، ودراسة صالح (2017) إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم خاصّة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة في المؤسسة وأيضاً إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التّخطيط واتخاذ القرار، في حين كان الاتصال النّازل لصالح دراسة صالح (2017) حيث تتضمن تعليمات وتوجيهات تصدر عن المستويات العليا تتعلق بالجهات المحدّدة، أمّا الاتصال الأفقيّ كان لصالح سابيان (Sabian et al., 2019) بأنّ يعامل المعلمين كأصدقاء منفتحين ومدرسين في أي إجراء يتم اتخاذه قادراً على تقليل التّراعات، وبناء في بيئة عمل أفضل، الاتصالات متعدّدة الاتجاهات مع دراسة صالح (2017) وهي اتصالات لا ترتبط بخط السّلطة الرّسمي، وإنّما اتصالات مكتملة لأشكال الاتّصالات الأخرى وتشمل إعطاء نصائح وإرشادات.

اختلفت مع دراسة سابيان (Sabian et al., 2019) التّركيز على نوعين من الاتصالات الصّاعد والنّازل، لم تذكر الاتصالات متعدّدة الاتجاهات أو الاتصالات غير الرّسميّة، ودراسة نزال (2021) عدم النّظر إلى أشكال الاتصال التنظيمي، والاكتفاء بأساليب الاتصال الدّاخليّ دون توضيح كل أسلوب ماذا يعني.

#### مناقشة السّؤال الثّاني

ما هي معيقات الاتّصال التنظيمي؟

وقد تم توضيح الإجابة على هذا السّؤال بما يأتي:

- اتّضح من تحليل البيانات بالطريقة النّظرية المجذرة بأنّ بعض المديرين والمديرين يواجهون معيقات للاتّصال التنظيمي في مؤسساتهم التّعليميّة بدرجات متفاوتة، وتعدّ المعيقات أشكالاً منها التّظيميّة والنّفسية والاجتماعيّة، فنجد المعيقات التّظيميّة فيما ورد عن المديرية رقم (3): ”من المعيقات التي تواجهني أنّ بعض المعلّمت صفاتهن البطء في إنجاز الأعمال وخاصّة الأعمال الرّسميّة حيث يبررن ذلك بالتعب، وضغط العمل، وغير ذلك، وبطء في الرّد لكلّ ما يطلب منهنّ، مع التّذمر باستمرار، والتّراخي“.

أمّا ما يتعلق بالمعيقات النّفسية، ما ورد عن المديرية (10): ”معيقي

المديرين والمديرات يدلون بأساليب التغلب على معوقات للاتصال التنظيمي بدرجات متفاوتة، فوجد أساليب التغلب على المعوقات التنظيمية فيما ورد عن المدير رقم (1): "أستخدم طرقاً للتعامل مع الموظفين تتمثل بالأدب والاحترام وذوق التعامل، أعمل على إعادة توصيل الرسالة لتفادي التقصير غير المقصود في حال الرّفص والإصرار عليه، واتبع سياسة النقل، كما وأعمل على التوجيه والإرشاد والدعم".

وَمَا صرحت به المديرية (2): "بث روح العمل الجماعي للتحفيز على العمل، وأن أفضل الاقتراحات البعد عن الانعزال الاجتماعي، والانخراط مع الموظفين، وعدم الانطوائية، واستخدام فنون التأثير لتحقيق الأهداف".

وَتُعزى النتيجة إلى تمكن المديرين والمديرين من المعرفة بأشكال الاتصال التنظيمي وممارستها داخل المدارس، واستخدامهم أساليب التغلب على المعوقات، ومن خلال التدريب المستمر لهم يقدمون مقترحات جادة التعامل كي تسهل عملية الاتصال التنظيمي وتحقق التفاعل القائم على تحقيق الأهداف المنشودة.

اتفقت الدّراسة الحالية مع دراسة عناب (2014) الاهتمام بالجوانب التنظيمية، وتنوّع وسائل الاتصال، وممارسة الديمقراطية في العمل، وإتاحة الفرص للتعبير، والاهتمام بالجانب النفسي.

في حين اختلفت مع دراسة شوية (2020) التركيز على وسيلة الاتصال، ومحتوى الرسالة، والعمل على تخفيف الضوضاء والتشويش.

### مناقشة النتائج

مناقشة السؤال الأول: ما أشكال الاتصال التنظيمي السائدة في عملك؟

ويتضح أنّ مديرين ومديرات المدارس يؤكدون على التنوع في استخدام أشكال الاتصال التنظيمي مع استخدام الاستراتيجيات الاتصالية الموقّبة لأهميتها في سير المؤسسة، كوّن الاتصال التنظيمي حلقة الوصل بين المدير والعاملين، وجسر بناء الثقة والتعاون، وتحقيق كامل الرغبات والاحتياجات.

السؤال الثاني: ما هي معوقات الاتصال التنظيمي؟

ويتضح أنّ مديرين ومديرات المدارس يواجهون معوقات باتصالهم التنظيمي الذي يؤثر على عملية تدفق المعلومات وخاصة الرسمية،

وأساليب التغلب على المعوقات الاجتماعية ما ذكره المدير (4): "اتبع سياسة تلطيف الأجواء وخاصة المشحونة، ومرر التعليمات خلال الدوام الرسمي".

وَأما أساليب التغلب على المعوقات النفسية، ما ورد عن المديرية (2): "أفضل أسلوب الحوار والمناقشة وسائل لحل المشكلات بالاستماع لهنّ ومعرفة حاجياتهنّ، وأعمل على تعزيز عملية الإقناع وتكون بتقديم الدعم النفسي بكلمات لطيفة أو حتى ابتسامة تؤثر في النفس".

وَتُعزى النتيجة إلى وعي ذاتي للمديرين والمديرات حول سياسة التغلب، واتباع شتى الوسائل والوسيل لإزالة المعوقات أو حتى التخفيف منها، واستخدامهم أساليب متنوعة، وعدم تراكمها لتأثيرها القوي على المؤسسة مع التركيز على الدعم الذاتي والثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للموظفين للتقبل. من هذا المنطلق، يجب المحاولة الرشيدة لسياسة التغلب على المعوقات؛ كونها الهدف الأساسي للارتقاء بالمؤسسة في ضوء التطور.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة نزال (2021) سياسة الباب المفتوح للرئيس حيث تمكن المدير من معرفة ما يجري داخل المدرسة بصورة واقعية.

في حين اختلفت مع دراسة شوية (2020) التركيز على أساليب التغلب على المعوقات الاجتماعية والثقافية والسلوكية باختيار الصياغة والوقت والوسيلة المناسبة.

مناقشة السؤال الرابع: ما مقترحات التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي؟

ويمكن توضيح ذلك بما يأتي:  
- اتّضح من تحليل البيانات بطريقة النظرية المجردة بأنّ بعض

## المراجع العربية

- بشار، حرزي. (2020). الاتصال التنظيمي. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 34 - 35، الجمهورية العربية السورية.
- بلوط، مسعودة ومساوي، نوال. (2016). الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية [رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-].
- بن حملة، عماد. (2021). معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية [رسالة ماجستير، جامعة ام البواقي].
- بوخونة، خديجة وفاطمة، خنوف. (2016). الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية [رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل] ، 123456789/947 ، DOI:
- حامد، علي. (2020). معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية. مجلة كلية الفنون والإعلام، 5(9)، 68 - 69، جامعة مصراته 123456789/1023 :DOI
- حسين، صفاء. (2021)، استخدام التطبيقات الإلكترونية في الاتصال التنظيمي بالمؤسسات وانعكاساته على تحقيق الرضا الوظيفي. المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، 9(9)، 60 - 61. DOI: 2021.182787.
- حلايقة، دعاء. (2020). واقع النزاهة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس. [رسالة ماجستير، جامعة القدس].
- الخنروشي، رجب. (2017). أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية. مجلة كلية الآداب، 24(2)، 336 - 337.
- دريدي، فاطمة. (2021). نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر المعاصر. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 7(2)، 132 - 133، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- الرويلي، هبة. (2019). التأصيل الإسلامي للاتصال التنظيمي -دراسة تحليلية-. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(2)، 10 - 11. DOI: 2019.55825.
- رياض، ديبيل، ونصر الدين، قطوش وعادل، صخري. (2019). دور الاتصالات غير الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة].
- الزبيدي، وفاء. (2018). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة المدارس التعليم العام بمكة المكرمة. مجلة البحث العلمي، 19(19)، 239 - 240. DOI: 2018.19748.
- الزعلان، سامية. (2017). تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مدخل الإدارة بالقيم [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر].

وهذا أمرٌ طبيعي لتعدد بيئات العاملين وثقافتهم وأفكارهم ومدى تعرض حاجياتهم للتهديد والخطر، إضافة إلى ثقل العمل.

السؤال الثالث: كيف يمكن التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي؟ ويتضح أن مديريين ومديرات المدارس اتبعوا كافة الطرق والسبل لمواجهة المعوقات كلٌ حسب خبرته ودرابته، حيث إنهم لم يقفوا مكتوفي الأيدي أمام هذه المعوقات، فجد أن سياسة التغلب سياسة نابعة من حكمة فمنهم من وجد اللطف والمعاملة الحسنة سبيل الوصول، ومنهم من وجد سياسة الحوار والمناقشة هي سبيل النجاح.

السؤال الرابع: ما مقترحات التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي؟ ويتضح أن مديريين ومديرات المدارس قدموا مقترحات جوهرية يمكن استخدامها أو حتى تعميمها على مدارس أخرى للاستفادة منها.

## توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثين يوصيان بمجموعة من التوصيات كونها تعزز من استخدام أشكال الاتصال التنظيمي حسب القرار المراد توصيله، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها يوصي الباحثان بما يأتي:

أولاً: وضع معايير وبرامج للمديرين والمديرات تنص على استخدام أشكال الاتصال التنظيمي كافة.

ثانياً: إجراء مراجعة لبرامج تدريب المديرين والمديرات من أجل التنشيط المستمر على استخدام أشكال الاتصال التنظيمي.

ثالثاً: تطوير برامج إعداد المديرين والمديرات في الجامعات ومراعاة تخصيص مقررات تخصصية وتربوية وثقافية، مثلاً أشكال الاتصال التنظيمي واقع وتحدي.

رابعاً: العمل على مواكبة التطورات والمستجدات بمهارات أشكال الاتصال التنظيمي ومعيقاته.

خامساً: التأكيد على أهمية التنوع بأشكال الاتصال التنظيمي لمساهمتها بتدليل المعوقات.

سادساً: إجراء المزيد من الدراسات حول معوقات الاتصال التنظيمي وكيفية التغلب عليه.

غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية].

ميدون، محمد. (2014). صيانة ظل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر].

نزال، كفاية. (2021). معوقات الاتصال الإداري والتربوي بمديرية قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، (2)، 148 - 149.

نسامو، ساره وقلالي، زينب. (2021). الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز [رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية].

ولد الشيخ، هاجر وعيساني، أشواق. (2021). محدودية الاتصال الاجتماعي التنظيمي في ظل أزمة كورونا وتأثيرها على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة يحي فارس بالمدينة].

#### Translated References

Al-Khataroushi, R. (2017). The Importance of Organizational Communication in Enhancing the Efficiency of Libyan Institutions. Journal of the Faculty of Arts, (24), 336-337.

Al-Otaibi, S., and Al-Muhsin, N. (2020). The Proficiency of Graduate Students in Qualitative Research Concepts and Methodologies in the Curriculum and Teaching Methods Department at Prince Sattam bin Abdulaziz University. Scientific Journal of the College of Education, 36(5), 41-42. DOI: 2020.110632

Al-Ruwaili, H. (2019). The Islamic Grounding of Organizational Communication -An Analytical Study-. Journal of Scientific Research in Education, (20), 1- 01. DOI: .2019.55825.

Al-Taher, G. (2018). Sociological Comparison of Organizational Communication Theories and Their Explanation of Job Performance. Afak Journal of Sociology, (15), 2021-2030.

سمر، جدواني وراضية، صميذة. (2022). المهارات الاتصالية للقائد ودورها في اتخاذ القرار دراسة ميدانية بوكالة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-ولاية تبسة- [رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي-تبسة].

سهيلة، برقية. (2016). أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (24)، 218 - 219.

شوية، رقية. (2020). معوقات الاتصال التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف].

شيخي، شروق. (2020). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي].

صالح، دنيا. (2017). الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي].

الطاهر، غراز. (2018). مقارنة سوسيولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي. مجلة آفاق لعلم الاجتماع، (15)، 2021 - 2030.

العتيبي، سلمان والمحسن، نواف. (2020). درجة تمكن طالبات الدراسات العليا من مفاهيم البحث النوعي ومنهجيته بقسم المناهج وطرق التدريس بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. المجلة العلمية لكلية التربية، (36)5، 41 - 42. DOI: 2020.110632

عنا، أميمة. (2014). معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي].

فونقرا، كلثوم والعباد، مريم. (2021). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار].

قواسمية، أحمد وطيش، لقمان. (2020). الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر].

مرسيس، أسماء وبن سديد، مليكة. (2019). الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف].

مسعودة، قديري. (2017). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي]، 25-27، الجزائر.

مسعودي، صالح. (2018). الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي [رسالة ماجستير الشهيد حمة لخضر الوادي].

مشورور، محمد، بوتلجة، حسين، وحسيني، إسحاق. (2019). دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي حالة اتصال الجزائر معسكر. مجلة مجاميع المعرفة، (2)5، 72 - 73.

:DOI 10.37166/2058-005-001-005

مهدي، وفاء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات

- Al-Zalan, S. (2017). Proposed Concept for Developing Administrative Practices for Secondary School Directors in Southern Governorates Based on the Values Management Approach [Master's Thesis, Al-Azhar University].
- Al-Zubaidi, W. (2018). Communication Patterns and Their Relationship to Administrative Decision-Making among Public Education School Leaders in Mecca. *Journal of Scientific Research*, (19), 239-240. DOI: 2018.19748
- Anab, A. (2014). Obstacles to Organizational Communication in the University from the Professors' Perspective [Master's Thesis, Arabi Ben Mhidi University].
- Bashar, H. (2020). Organizational Communication. From the Publications of the Syrian Virtual University, 34-35.
- Ben Hamla, E. (2021). Obstacles to Organizational Communication in Algerian Universities [Master's Thesis, University of Oum El Bouaghi].
- Blout, M., and Mousawi, N. (2016). Organizational Communication and Decision-Making in the Algerian Industrial Institution [Master's Thesis, Mohammed Seddik Ben Yahia University - Jijel].
- Boukhouna, K., and Khnouf, F. (2016). Organizational Communication and Organizational Effectiveness within the Industrial Institution [Master's Thesis, Mohammed Seddik Ben Yahia University - Jijel], 12-13. DOI: 123456789/1023.
- Dridi, F. (2021). Models of Organizational Communication in Light of Contemporary Thought. *Journal of Perspectives for Cognitive and Cultural Studies*, 7(2), 132-133.
- Fongra, K., and Al-Abid, M. (2021). Organizational Communication and Its Relationship to Job Performance [Master's Thesis, Ahmed Draya University - Adrar].
- Halaïqa, D. (2020). The Reality of Administrative Integrity in the Directorates of Education in Hebron from the Perspective of School Principals [Master's Thesis, Al-Quds University].
- Hamed, A. (2020). Obstacles to Organizational Communication in Business Organizations: A Descriptive Analytical Study. *Journal of the College of Arts and Media*, 5(9), 68-69. DOI: 123456789/1023
- Hussein, S. (2021). The Use of Electronic Applications in Organizational Communication in Institutions and its Impact on Job Satisfaction. *Scientific Journal of Media Research and Communication Technology*, (9), 60-61. DOI .2021.182787
- Mahdi, W. (2018). The Degree of Practice of Secondary School Principals in Gaza Governorates in Managing Diversity and Ways to Activate It [Master's Thesis, Islamic University].
- Masoudi, S. (2018). Non-Official Communication and Its Relationship to Job Performance [Master's Thesis, Hama Lakhdar University].
- Mersis, A., and Ben Sdid, M. (2019). Organizational Communication and Its Relationship to Organizational Change Management [Master's Thesis, Mohammed Boudiaf University].
- Middon, M. (2014). Maintenance of Non-Official Communication Relationship Disorders in Foreign Institutions in Algeria [Master's Thesis, Mohammed Khider University].
- Msouda, K. (2017). Organizational Communication and Its Relationship to Employee Performance [Master's Thesis, Hama Lakhdar University].
- Mushrur, M., Buthelja, H., and Hussein, I. (2019). The Role of Internal Communication in the Success of Organizational Change: A Case Study of Algeria Contact Camp. *Majamil Al-Ma'arif Journal*, 5(2), 72-73. DOI: 10.37166/2058-005-001-005
- Nazal, K. (2021). Administrative and Educational Communication Obstacles in the Qasaba Irbid Directorate from the Teachers' Perspective. *Middle East Journal of Humanitarian and Cultural Studies*, (2), 148-149.
- Nusamo, S., and Qalali, Z. (2021). Organizational Communication in the Era of Corona: A Field Study at the Electricity and Gas Distribution Directorate. [Master's Thesis, Ahmed Draya University].



- Ould Al-Sheikh, H., and Aissani, A. (2021). The Limitations of Organizational Social Communication in the Face of the Corona Crisis and Its Impact on Job Performance [Master's Thesis]
- Qwasimiya, A., and Tabash, L. (2020). Organizational Communication and Its Relationship to Decision-Making in Sports Bodies [Master's Thesis, Mohammed Khider University].
- Riyadh, D., Nasr al-Din, Q., and Adel, S. (2019). The Role of Non-Official Communications in Achieving Job Satisfaction [Master's Thesis, Mohammed Boudiaf University in M'Sila].
- Salehi, D. (2017). Organizational Communication and Its Impact on Job Performance. [Master's Thesis, Arabi Ben Mhidi University].
- Samar, J., and Radia, S. (2022). Communication Skills of Leaders and Their Role in Decision-Making: A Field Study at the Social Insurance Agency for Non-Salaried Employees - Tébessa Province. [Master's Thesis, Arabi Tibissi University - Tébessa].
- Shikhi, S. (2020). Organizational Communication and Its Relationship to Job Performance Within the Public Hospital. [Master's Thesis, Arabi Ben Mhidi University].
- Shweya, R. (2020). Obstacles to Organizational Communication Among Administrative Employees at the University: A Field Study at the College of Humanities and Social Sciences. [Master's Thesis, Mohammed Boudiaf University].
- Suhaila, B. (2016). Organizational Communication Methods and Their Role in Activating Human Resources in the Institution. *Journal of Humanities and Social Sciences*, (24), 218-219.
- org/10.54783/ijssoc.v3i1.303
- Rony, Z., suhar, J., & silitong, T. (2021). Obstacles build communication and coordination of institution in the university: a qualitative study. *The Management Development Centre*, 25 (1), 79-81. DOI: 10.20885/jsb.vol25.iss1.art7
- Sabian, N., Abdullah, R., Ghani, M., & Omaar, Z. (2019). The relationship between the principal's style of communication and the teacher's climate, *Advances in Social Science Education and Humanities Research*, 400, 197-199. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.168>

### English References

- Buana, S. (2021). The Importance of Organizational Communication in Improving Employee Performance: A Case Study of the Regional Revenue Management Agency of the City of Bandung. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 361-364. DOI: doi.

**مساهمة الباحثين**

فكرة البحث مشتركة لتطبيق الدراسة النوعية وخاصة استخدام النظرية المجذرة، وقد تم الحصول على البيانات باستخدام أداة المقابلة على عينة من مديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل، وتم التحليل باستخدام النظرية المجذرة وتراميزها.

**إعلان عدم تضارب المصالح**

يعلن ويتعهد الباحثان أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وأن هذا البحث لم يسبق نشره بأي طريقة كانت سواءً مكتوبة، مقروءة، منشورة، مرئية أو مسموعة.

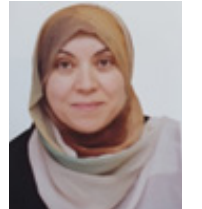
**إعلان الدعم المادي**

هذا البحث لم يحصل على أي دعم مادي.

**سيرة ذاتية مختصرة للباحث****ميرفت إبراهيم شاوور**

باحثة وطالبة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، حاصلة على دبلوم تربية طفل، وتأهيل تربوي أول، وبكالوريوس رعاية طفل، وتأهيل تربوي ثاني، وماجستير في الإدارة التعليمية.

بريد الكتروني: Mirvatshawar20112011@hotmail.com

**نبيل جبرين الجندي**

أستاذ دكتور في علم النفس، جامعة الخليل.

بريد الكتروني: jondin@hebron.edu

