

فجوة الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومعالجتها

حفصة بنت سيف بن حمدان السبتية

وزارة التربية والتعليم/سلطنة عمان

E-mail: h.alsabti8@moe.om

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومعرفة حجم فجوة الاتصال بين وحدات الوزارة، وأسبابها وأثرها في الإنجاز بوزارة التربية والتعليم، ووضع تصور مقترح للحد أو التقليل من فجوة الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتي الدراسة: استبانة مكونة من (٦١) عبارة، على عينة بلغت (٤٦٣) من العاملين في ديوان عام الوزارة، وتسع من المحافظات التعليمية، ومقابلة على عينة بلغت (٨) من مديري العموم بديوان عام الوزارة والمحافظات. جاءت تقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة (طبيعة الاتصال الإداري السائد، أسباب فجوة الاتصال، أثر فجوة الاتصال في الإنجاز)، بين العالية والمتوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨)، وانحراف معياري (٤١). وبوجود تشابه بين استجابات عينة الدراسة في الأداتين (الاستبانة والمقابلة)، في أغلب أبعاد محاور الدراسة، وعلى ضوء النتائج تم وضع تصور مقترح (وحدة الاتصال والتواصل) للحد أو التقليل من فجوة الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة؛ وخرجت الدراسة بعدة توصيات من المؤمل أن تسهم في فعالية نظام الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، فجوة الاتصال، التصور المقترح، سلطنة عمان.

ABSTRACT

This study aimed to reveal the nature and situation of the administrative communication prevailing in the Ministry of Education (Moe) in the Sultanate of Oman and to determine the size of the communication gap among the Ministry's units. And causes of administrative communication gap, and its impact on achievement in the Moe in the Sultanate. A proposal was suggested to minimize the gap and its influence on education within Moe. Data were collected using a questionnaire from a sample of (463) employees in the Ministry's headquarter and nine of the educational governorates. In addition, eight General Directors in the Ministry and Governorates were interviewed. The sizes of the communication gap in three constructs were medium to high with a mean of ($M = 3.48$, $SD = .41$). There was a similarity between the responses from both questionnaire and interviews in most dimensions. The need to implement an intervention (as outlined in the proposal to minimize the administrative communication gap between the different units of the Ministry of Education. The report included some recommendations to enhance the effectiveness of the administrative communication system in the (Moe) in the Sultanate of Oman.

Key word: The Administrative Communication, The Communication Gap, The Proposed scenario, Sultanate of Oman

المقدمة:

شهد الاتصال بين البشر تنوعاً في أساليبه وتطوراً مذهلاً عبر المراحل التاريخية المختلفة وتطورت وسائل نقل الأفكار والمشاعر بدايةً بالكلمة المنطوقة، إلى الرموز والإشارات وجعل منها لغة التفاهم، والوسائل المحسوسة في التعامل، ثم عملية الكتابة التي اعتمدت على الرسومات والكتابة التصويرية، إلى أن تطورت إلى الأبجدية التي يعود اختراعها للفينيقيين (القاسمي، ٢٠٠٠).

وظهرت أهمية الاتصال في نمو الفكر الإنساني وتقدم الحضارات، ومساعدته في توطيد العلاقات الإنسانية في المجتمع، وتأسيس قيم الترابط والتواصل والتآلف بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني ككل (الفارسي، ٢٠٠٩)، فهو وسيلة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء أي تنظيم، ووسيلة لفهم الآخرين (Goutam, 2013؛ القاسمي، ٢٠٠٠). وهو عملية مهمة لإحداث التغيير في السلوك البشري (الصيرفي، ٢٠٠٧؛ المفلح، ٢٠١٥؛ عبود، ٢٠٠٩). ويراه ديفيد David (1985) أنه عملية توصيل معلومات وتفاهم بين شخص وآخر.

وحتى تتحقق عملية الاتصال؛ لا بد من وجود مرسل ومستقبل ورسالة، ويتم بوسيلة معينة لتحقيق هدف معين، مع وجود التفكير المتجانس الذي يدل على ضرورة وجود العلاقات المشتركة الفعالة ما بين المرسل والمتلقي؛ من أجل تحقيق اتصال مؤثر فعال، وإلا فشل الاتصال.

ويمثل الاتصال الإداري دوراً مهماً في عمل أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة، وخاصة التعليمية منها؛ لما له من دور حيوي في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب؛ لتحسين أداء الإدارة وأهدافها وتعزيز الالتزام في العمل (النجراني، ٢٠١٠). والذي أكدت أهميته العديد من الدراسات، منها: (الفارسي، ٢٠٠١؛ Yan, 2011؛ Narzoles & Tristeza, 2012؛ Harb, 2011؛ Ajala, 2012).

إن فاعلية العملية الإدارية في أي جهاز حكومي تتوقف على فاعلية وكفاءة قنوات اتصالاته المختلفة، التي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل معه (الشاعر وكمال وآخرون، ٢٠١٢). إذ يشكل الاتصال الجهاز العصبي للإدارة بكل معنى الكلمة فالاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها، وأساسياً وحيوياً لجميع الوظائف (النجراني، ٢٠٢٠)؛

فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري إلى الإدارة مركز صناعة القرار، ومن خلاله تنصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ، فعلى سلامة نظام الاتصال تتوقف فعالية الإدارة؛ لذلك أصبحت مهارات الاتصال في مكان العمل أكثر المتطلبات إلحاحا في المنظمات؛ لتحسين بيئة العمل، وجعلها أكثر ايجابية وفاعلة من أجل رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وأكثر نجاحا وتطورا (الغنام، ٢٠١٣).

ويعد الاتصال الناجح أحد أهم عناصر بيئة العمل الذي يتطلب الاهتمام به بشكل كبير، ويعد من أهم أسباب نجاح المؤسسة. ويشير بعض الباحثين إلى أن عملية التطوير داخل المؤسسة لا تحقق نتائجها المرجوة إذا لم يتم تطوير الاتصال، فعمليات الاتصال مهمة جدا في فهم الأهداف، وتدارس المشكلات، وفي اتخاذ القرارات، ومن غير نظام اتصال فعال لا يظل لعمليات الإدارة في التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتوجيه أي معنى؛ لأنه ينعقد التفاعل الاجتماعي الضروري (عريفج، ٢٠٠٤: ١٠٥-١٠٦؛ Conrad, 2014). إذ يعد الاتصال الفعال أحد المهارات الإدارية المهمة، ومن أساسيات القيادة الفعالة التي يستطيع المدير من خلالها إقامة علاقات إنسانية جيدة ومفيدة مع مرؤوسيه (الغنام، ٢٠١٣).

تسعى المؤسسات في كثير من الأحيان لإحداث تغيرات جذرية داخلها من أجل تطوير الإنتاجية، إلا أن تلك التغيرات تبوء بالفشل؛ نتيجة لعدم فعالية الاتصال (Cummings & Worley, 2009; Fernandez & Rainey, 2006). والذي أعده ربيكل لبيت أساسا لجميع المهام التي تنجز بالتعاون بين الأفراد، كما يُعد المكون الأساسي لصناعة التغيير (Gabrid, 2015). فضعف الاتصال في مراحل التطوير داخل المؤسسة قد يؤدي إلى وجود فجوة بين المسؤولين في المؤسسة وبين باقي العاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضاً، وقد يوجد نوعا من المقاومة الشديدة للتغيير، كما أن هذه الفجوة تؤثر سلبيا على الإنجاز، وعلى روح التعاون بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة وبين الموظفين (Keyton, 2005).

لذا تحرص المؤسسات على تعزيز الاتصال؛ لما له من أهمية في جودة بيئة العمل، بما ينعكس على أداء العاملين وإنجازهم وتعاونهم وزيادة إنتاجيتهم، إن عملية الاتصال في الإدارات، خاصة الإدارة التربوية يُعد من المكونات الأساسية لنجاح عملية التعليم والتعلم ككل، وبين الغنام (٢٠١٣) أهمية الاتصال في العملية التربوية بقوله: "فأهم ما يميز العملية التربوية أنها في مجملها عملية اتصالية،

من أدنى وأهم مستوياتها في الصف الدراسي حتى مستوى الوزارة، وفي جانبها التعليمي والإداري التنظيمي على حد سواء".

وسد الفجوة بين الموظفين والمديرين أصبحت هدفاً حاسماً للمنظمات اليوم، وفي العملية التربوية؛ وذلك لاتساع نطاق أطراف عملية الاتصال في مجال إدارة التعليم، وفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، هناك جهود غير ظاهرة لبعض الموظفين، وأن ظهرت قد تصل مبتورة، أو غير مفهومة، ويختلف فيها التأويل كل حسب فهمه وتلقّيه لها، كذلك التأخير في إنجاز بعض المعاملات، أو قد لا تنجز بالطريقة المطلوبة؛ ما يدل على وجود فجوة اتصال وتواصل بين هذه الأطراف العاملة، الذي أكدته دراسة تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان (الصفوف ١-١٢)، التي قامت بها وزارة التربية والتعليم بالسلطنة بالاشتراك مع بيت خبرة نيوزيلندي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، وأظهرت وجود ضعف وقصور في الاتصال والتواصل بين الوحدات الإدارية في الوزارة، وقد خرجت بعدد من التوصيات لتطوير آليات الاتصال منها: دراسة متطلبات مهام الاتصال والآليات المرتبطة بتنفيذها، وإنشاء وحدة للاتصال بوزارة التربية والتعليم؛ لتتولى مهام ووظائف الاتصال بهدف إزالة أو التقليل من التداخل في المهام بين الوحدات الإدارية بالوزارة من مديريات ودوائر وأقسام.

وقد عنيت العديد من الدراسات والبحوث محلية وعربية وعالمية بدراسة الاتصال حيث أكدت هذه الدراسات على أهمية تفعيل عملية الاتصال والتواصل بين العاملين بالمؤسسة، وعلى توفير وسائل وآليات الاتصال الحديثة؛ لبذل المزيد من التقارب وزيادة الإنتاج، والتقليل من الفجوة التي يسببها ضعف الاتصال بين العاملين. ومن خلال قراءة الأدب النظري الخاص بالاتصال الإداري، تم الاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، منها مجموعة من الدراسات اهتمت بمتغيرات الدراسة، وتم الاستفادة منها في إثراء الدراسة، وزيادة نطاق المعرفة بها ومن هذه الدراسات:

- أجرى كلامبيت داونس (Clampitt Downs, 1993) دراسة هدفت إلى تحديد تصورات الموظفين للتأثير النسبي لأبعاد داونز وهازن لرضا الاتصال على الإنتاجية، وكيف يمكن أن يتحكم نوع المؤسسة في الأفكار التي تتشكل عن نوع العلاقة بين الاتصال والإنتاجية،

والعلاقة بين الرضا الاتصالي والرضا الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بينهم، خاصة العلاقة بين الرضا الاتصالي والإنتاج المؤسسي، مع التركيز الواضح على عملية الاتصال بين القائمين على قطاع الأعمال.

- وهدفت دراسة القاسمي (٢٠٠٠) إلى التعرف على معوقات الاتصال الإداري الفعّال بين مديريات التربية والتعليم بالمناطق التعليمية، والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان، واعتمدت الباحثة على الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٥١) فرد من مديري عموم مديريات التربية والتعليم بالمناطق التعليمية، ومديري دوائرها، ومديري المدارس الثانوية التابعة لها. وجاءت نتائج الدراسة: أن هناك ممارسة عالية لأسس الاتصال الإداري الفعّال بين أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز هذه الأسس: الوضوح في التعبير عن مضمون الرسالة، وإدراك الفرد لحقيقة ما يريد نقله للآخرين، والاقتناع بأهمية الاتصال في تحقيق الأهداف، وتوافر الثقة بين طرفي الاتصال، واتضح إن أكثر المعوقات التي تعترض الاتصال الإداري الفعّال هي: المعوقات المتعلقة بوسيلة الاتصال، تليها المعوقات المتعلقة ببيئة الاتصال، ثم المعوقات المتعلقة بطرفي الاتصال. وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات، من أهمها إقامة الورش والمشاغل التدريبية، والندوات المتخصصة، وتبادل الخبرات بين طرفي الاتصال، والمتابعة الميدانية من قبل المسؤولين؛ للوقوف على كيفية تطبيق أسس ومبادئ الاتصال الإداري الفعّال.

- وفي دراسة للعتيبي (٢٠٠٧)، بعنوان الحوار التربوي كآلية للاتصال واتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية الحوار في الاتصال التربوي داخل المدرسة، ومدى ممارسة مديرات المدارس لأسلوب الحوار في المدرسة، واستخدامهن له في أثناء اتخاذ القرارات. طبقت الدراسة على عينة بلغت (٥٧) مديرة و(٤٢٥) معلمة، واستخدمت الباحثة استبانة تحتوي على محاور الدراسة. أوضحت نتائج الدراسة أن المديرات يمارسن الحوار بدرجة عالية من وجهة نظر العينة، ويفعلنه في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، وقد أوصت الباحثة بأهمية عقد دورات تدريبية لتطوير أساليب الحوار لدى مديرات المدارس والمعلمات على حد سواء، ودورات تدريبية لتطوير مهارة الاستماع لدى مديرات المدارس؛ لأهمية عنصر الاستماع في إنجاح الحوار، وأن يكون من شروط اختيار المديرات إتقانهن لفن الحوار، بتعلم مهارات الاتصال ذي الاتجاهين.

- دراسة أبو كريم، وطنش (٢٠٠٨) هدفت الى التعرف على درجة فعالية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي (٢٠٠٤ / ٢٠٠٥) ومعرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة فعالية الاتصال الإداري تبعا لمتغيرات (الجنس، الكلية، المستوى الإداري والجامعة)، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة فعالية الاتصال الإداري على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، بلغ عددها (٣٠٦) رئيسا / نائب رئيس و(٧٣) عميدا، و(٢١٥) رئيس قسم أكاديمي.

توصلت الدراسة إلى: وجود درجة متوسطة في فعالية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية في مجالات: التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات، الاهتمام والمشاركة، التغذية الراجعة، والأداة ككل، ووجود درجة عالية في فعالية الاتصال في مجالات انفتاح ووضوح نظام الاتصال، مصداقية وحجم المعلومات، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة. وقد أوصى الباحثان بأهمية إعادة النظر بالهيكل التنظيمي لتحديد الاختصاصات، ومنع التداخل في بعض الأعمال قدر الإمكان، وتحديد مسارات الاتصال بكل وظيفة، ووسائل الاتصال لكل مستوى إداري، وتقييمها من فترة لأخرى، واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال، ومواكبة التطور في هذا الجانب بشكل حقيقي يستلزم تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات، وداخل المؤسسة نفسها؛ لتسهيل حرية تدفق المعلومات بما يخدم المصلحة العامة.

- وفي دراسة للجضعي (٢٠٠٩)، هدفت للتعرف على الأنماط السائدة للاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، والتعرف على وسائل ذلك الاتصال، وأهدافه ومعوقاته، ومدى فعالية كل عنصر من عناصره. استخدم الباحث استبانة مكونة من (٧٩) فقرة على عينة من المديرين بلغت (١٥٣).

أظهرت النتائج أن الاتجاه الهابط هو النمط السائد للاتصال الرسمي في الإدارة، وظهور الاتصالات غير الرسمية بدرجة عالية، ويتم الاعتماد على الوسائل الكتابية، وأن أكثر الأهداف تحققا ما يتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، واحتلت المعوقات الفنية والبيئية المرتبة الأولى في معوقات الاتصال، وعدم وصول التوجيهات الى المدارس في الوقت المناسب. وقد أوصى الباحث بعقد اجتماعات دورية مع مديري مدارس كل قطاع، والعمل على زيادة تدفق المعلومات عبر الاتجاه الصاعد، والاتجاه نحو لا مركزية التنظيم، والعمل على أن تكون جميع قنوات الاتصال مفتوحة.

- وهدفت دراسة الفارسي (٢٠٠٩) إلى الوقوف على واقع ممارسات عملية الاتصال بين مديري مدارس التعليم الأساسي والمشرفين التربويين بسلطنة عمان، والتعرف على واقع الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث باستبانة صنفت إلى أربعة محاور وهي: التخطيط الاستراتيجي، تداول وتبادل المعلومات، التنمية المهنية للمعلمين، والتواصل مع المجتمع المحلي. وقد تألفت عينة الدراسة من (٥٠٥) مدير مدرسة ومشرف تربوي. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة في تفعيل ممارسات عملية الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي تراوحت بين العالية والمنخفضة. وعلى ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
- وفي دراسة لهارب (Harb, 2011) بعنوان الاتصال للتغيير الفعال في مكان العمل، هدفت إلى تحقيق التواصل للتغيير الفعال في مكان العمل من خلال نظرية تحقيق الأهداف. استخدم الباحث فيها المقابلات والاستبانة لقياس أثر الاتصالات للتغيير الفعال في مكان العمل، وشارك في الدراسة أكثر من (١٠٠٠) موظف. أسفرت الدراسة عن إطار لتقييم الاتصالات للتغيير الفعال على مستوى الفرد من حيث (السلوك والسمة والمعرفة) وعلى مستوى المنظمة من حيث (الدقة والوضوح والمصادقية)، بالإضافة إلى مصادر الاتصال، والتصورات الفكرية للاتصالات الرقابية الفعالة.
- ولخصت دراسة أجالا (Ajala, 2012) تأثير بيئة العمل على راحة العاملين بها، وعلى إنتاجيتهم في المؤسسات الحكومية في ولاية أندو في نيجيريا. ناقشت الدراسة تأثير مواصفات بيئة العمل، وتأثير الاتصال فيها على راحة العاملين وأدائهم وإنتاجيتهم. استخدم الباحث استبيان طبقه على (٣٥٠) مشارك. أظهرت نتائج الدراسة أن مميزات بيئة العمل وشبكة الاتصالات الجيدة أثناء العمل؛ لها أثر كبير على (راحة الموظف، صحته، معنوياته، كفاءته، وإنتاجيته). وأوصى الباحث بالتعاون مع الإدارة؛ لخلق بيئة عمل متعاونة تحفز على التعاون، وتعزز الاتصال، التي من شأنها أن تجذب العاملين وتحافظ عليهم، وتشجعهم على الإنتاجية، وتضمن لهم وجود موظفين ذو نشاط وحماس، ومؤسسة ذات مورد دائم.
- وفي دراسة أولينجر (Ollinger, 2012) بعنوان التقدم في العمر والاتصال بين الأجيال في مكان العمل، هدفت إلى معرفة ماهية الاتصال بين الأجيال في أماكن العمل، ودور التعليم، من وجهة نظر العاملين الأكبر سناً، وقد تم مقابلتهم للتعرف على خبراتهم حول الاتصال بين الأجيال في مدارسهم،

وتم استخدام المقابلات مع معلمين فوق (٥٥) سنة، وقد وصف المعلمون من خلال المقابلات، أن الاتصال في أماكن العمل بين الأجيال في نفس المرحلة العمرية عملية مرضية، ولكنهم لم يفيدوا بوجود هذا النوع من التقارب مع الزملاء الأصغر منهم سناً، فقد أفادوا بوجود حالات من الهيمنة في مكان العمل لم يصادفوها من قبل الأشخاص في نفس مراحلهم العمرية، فكبار السن يشعرون بأنه ينظر إليهم نظرة دونية، وبعدم كفاءة من قبل الشباب الذين يحملون صورة نمطية سلبية في تعاملهم معهم.

- وأجرى كلٌّ من نارزوليز وترستزا (Narzoles & Tristeza 2012) دراسة بعنوان مناخ الاتصال وعلاقته بالإنتاجية، هدفت إلى تحديد الانتاجية المؤسسية لمؤسسة تعليم عالي في جمهورية الفلبين، وكيف يمكن أن تتأثر بطبيعة مناخ الاتصال السائد فيها. تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) من الهيئة التدريسية والموظفين، وطبقت استبانة لجمع البيانات حول مناخ الاتصال والانتاجية المؤسسية، تكونت من (٢٤) بند وصفي لقياس الانتاجية المؤسسية في المجالات الرئيسية (التدريس، البحث، الخدمة المجتمعية) وتصف نوع الاتصال بين الهيئة التدريسية وغير التدريسية، وبين الإدارة أو المسؤول المباشر، والقيام بتحليل مستندات حول الانتاجية المؤسسية.

واظهرت النتائج أن الموظفين والهيئة التدريسية يساهمون بإيجابية في الانتاجية المؤسسية، وأن مستوى الانتاجية لمؤسسات التعليم العالي "مرضِي". وكان مناخ الاتصال السائد محايد، وأن الانتاجية المؤسسية مرتبطة بشكل رئيسي بمناخ الاتصال داخل المؤسسة، وأوضحت النتائج كذلك أن مؤسسات التعليم العالي حققت في مجال التدريس مستوى أداء "مرضِي جداً"، وفي إنتاجية الأبحاث، وفي مجال خدمة المجتمع كانت "مرضِي"، واتضح أن: مكان المؤسسة يؤثر على مناخ الاتصال، وأن الانتاجية المؤسسية لها علاقة كبيرة بمناخ الاتصال.

- وهدفت دراسة أشتوي (٢٠١٣)، إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة- كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري تبعاً لمتغيرات (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي)، واستخدم الباحث استبانة طبقها على عينة عشوائية (٨٧) موظف وموظفة، بنسبة (٣٦,٦٤%) من مجموع العاملين بالجامعة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيقها سوف يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، واتضح كذلك أن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية. ومن توصيات الدراسة: التركيز على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين؛ على اعتبار أنها رافدا مهما للاتصالات الرسمية في المؤسسة، وأن تتواصل الجامعة على حل مشاكل العاملين داخل وخارج العمل، وأن تعمل الجامعة على توضيح وتحديد الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك (الربط) والاتصال بين العاملين.

- وهدفت دراسة المسيليم (٢٠١٤) إلى التعرف على أنماط الاتصال السائد لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، والتعرف على أهم معوقات الاتصال التي تحد من الاتصال الفعّال في المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقام الباحث بتطبيق استبانة احتوت على خمسة مجالات وهي (الاتصال التفاعلي، الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، معوقات الاتصال)، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (٢٨٠) معلم ومعلمة، من (١٣) ثلاثة عشر مدرسة. وقد أشارت النتائج إلى توجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة لنمط الاتصالات المفضلة لديهم هي: التفاعلي ثم الأفقي ثم الصاعد، وأخيرا الهابط، وكشفت نتائج الدراسة عن بعض معوقات الاتصال كما يراها المعلمون والمعلمات. وقد أوصت الدراسة بأهمية اهتمام المسؤولين بالعمل على تعزيز هذه الأنماط؛ من خلال التوجيه والتدريب، والاهتمام بمعالجة الصعوبات والمعوقات التي تحد من الاتصالات المدرسية الفعالة عن طريق: تشجيع مديري المدارس على التواصل الفعال مع معلميهم والعاملين معهم، ووضع معايير لجودة الاتصالات وتقدير أثرها على العمل المدرسي.

- في دراسة لجابري، (٢٠١٥، Gabril) بعنوان الاتصال التنظيمي - سد الفجوة بين المديرين والموظفين- بجامعة جوائزانا بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم ممارسات الاتصال الظاهرة، وتحديات الاتصال بين الإدارة والموظفين في قسم كاونتي وايد (County Wide)، وإيجاد الحلول لها، بلغت عينة الدراسة (٣٠٢) من الموظفين.

وقد أوضحت معظم استجابات الموظفين بشكل عام عن رضاهم عن عملية الاتصال، وأنها إيجابية؛ إلا أنهم عبروا عن استيائهم عن بعض التفاصيل الصغيرة المهمة التي يجب مراعاتها، من بينها: الوسائل المختلفة التي يتم من خلالها نشر المعلومات المهمة كضعف التواصل المباشر (وجهها لوجه)، والتوازن بين استخدام الاتصال اللفظي والاتصال عن طريق الكمبيوتر، الوضوح واستمرارية التواصل بين المديرين والموظفين. فعلى المديرين كسب ثقة الموظفين فيهم، وبذل قصارى جهدهم لتوفير بيئة عمل يشعر الموظفون فيها بوضوح التواصل، وبالعادل والمساواة، وأن التواصل مرحب به فيها، وأي تقصير في ذلك فهو مدعى لبيئة سلبية، وعلى المديرين أن يخصصوا جزءاً من وقتهم لسؤال الموظفين عن أحوالهم وعن ضغوط العمل. وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون المديرون قادرين على التواصل الفعال مع موظفيهم؛ إذا ما رغبوا في إيجاد مؤسسة عمل إيجابية ومنتجة، وعلى الرغم من إيجابية استجابات الموظفين، فإنه يمكن الاستفادة من ذلك بإدخال بعض التعديلات الطفيفة على الاتصال في القسم الذي طبقت عليه الدراسة.

- وتوضح دراسة كل من نيكوليس وترك وآخرون (Nikolic & Terek et al, 2015) من جامعة نوفي ساد، أثر القيادة في رضا الاتصال بين معلمي المدارس الابتدائية في صربيا. تم الحصول على البيانات من خلال طرح استبانات لعدد (٣٦٢) معلم من (٥٧) مدرسة ابتدائية في صربيا، وتم قياس تأثير العمر والجنس، في العلاقة بين أبعاد القيادة وأبعاد التواصل المرصّي للمعلمين، ولوحظ أن لمتغير الجنس أثر متوسط في ثلاثة أبعاد لرضا الاتصال، وهي: مناخ الاتصال، الاتصال الأفقي وغير الرسمي، والتكامل التنظيمي، ولم يتم التأكيد على أي أثر لمتغير العمر. واتضح من خلال الدراسة، أن القيادة لها أثر قوي وإيجابي فيما يتعلق برضا الاتصال بين المعلمين في المدارس الابتدائية الصربية، وظهر أن الأبعاد التالية لها تأثير أقوى، وهي: السلوك الأساسي للقيادة التحويلية، السلوك المشروط بالمكافأة والتحفيز الفكري، وأوصى الباحثون أن على مديري المدارس الابتدائية في صربيا تكريس جُل اهتمامهم في تطوير مهارات القيادة والاتصال، إذ من شأنه تحقيق زيادة في الرضا الوظيفي والتواصل بين المعلمين؛ وبالتالي خلق الظروف الملائمة لتحسين أداء وكفاءة المدارس.

- وفي دراسة أجراها القحطاني (٢٠١٦) هدفت إلى بيان المفهوم العام للاتصال الإداري ووظائفه بين إدارة التعليم، ومدارس البنين بمحافظة القويعة بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى فاعلية الاتصال الإداري، والتعرف على أساليب وتقنيات الاتصال الإداري بين إدارات التعليم ومدارس البنين.

استخدمت استبانة طبقت على جميع العاملين بمدارس البنين بمحافظة القويعة. أشارت النتائج إلى أن المفهوم العام للاتصال الإداري تمثل في تبادل الخبرات الإدارية وتوفير المعلومات بين الإدارة ومدارس البنين، وأن أهم وظائف الاتصال: تحقيق أهداف التعليم العام التي تلبي احتياجات العمل، وإنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه، وتوجيه وضبط مدخلات العملية التعليمية، وبينت النتائج كذلك أن فاعلية الاتصال الإداري بين إدارة التعليم ومدارس البنين جاءت بدرجة كبيرة في إيجاد إدارة التعليم لنظام اتصال ميسر، واهتمام بتفعيل عملية الاتصال؛ بهدف إشراك المدارس في صناعة القرارات التعليمية، وقيام إدارة التعليم بتوضيح السياسات الخاصة بالمدارس، وتوفير الدعم المناسب لعمليات الاتصال المختلفة، وأشارت كذلك أن إدارة التعليم تتبع أسلوب الاتصال التنازلي، وتعتمد أكثر على المخاطبات الورقية أكثر من الإلكترونية، واتباع أسلوب الاتصالات غير الرسمية، وأن أهم معوقات الاتصال الإداري هو ضعف مهارة بعض المديرين في: صياغة التقارير، وفي استخدام أساليب الاتصال الحديثة مثل الانترنت، وفي إدارة الوقت.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتعرف على أهدافها، ونتائجها يتضح لنا اهتمام الباحثين بموضوع الاتصال الإداري على جميع المستويات المحلي والعربي والعالمي، لما له من أهمية في جميع منظمات العمل، فهو بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسات، كذلك نلاحظ أنها ركزت على عدة محاور، نستعرضها كالتالي:

- تناولت أغلب الدراسات أنماط الاتصال الإداري السائدة، وأسس ممارسة الاتصال في المنظمات وكفاياته كدراسة كل من: (المسيليم، ٢٠١٤؛ الجسعي، ٢٠٠٩).
- كشفت بعض نتائج الدراسات عن معوقات الاتصال الإداري، من معوقات: إدراكية، نفسية، بيئية، وتلك المتعلقة بوسائل الاتصال، وأن المعوقات التنظيمية جاءت في مقدمة العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصالات كدراسة كل من (القاسمي، ٢٠٠٠؛ أبو كريم وطنش، ٢٠٠٨؛ الجسعي، ٢٠٠٩).
- تناولت بعض الدراسات الاتصال الإلكتروني، وأهميته في عملية الاتصال، كدراسة أشتوي (٢٠١٣).
- اتفقت بعض الدراسات حول أهمية دور الاتصال في تعزيز الالتزام في العمل كدراسة هارب (Harb, 2011). وفي اتخاذ القرار كدراسة: العتيبي (٢٠٠٧). ومناخ الاتصال وعلاقته بالإنتاجية المؤسسية كدراسة كل من: نارزوليز وترستزا، وأجالا (Narzoles & Tristeza, 2012؛ Ajala, 2012).
- ودور الاتصال في الرضا الوظيفي كدراسة نيكوليس وترك (Nikolic & Terek et al, 2015).

- تشابهت أهداف دراسة جابريل (٢٠١٥, Gabril)، مع أهداف الدراسة الحالية، إذ بحثت عن كيفية سد فجوة الاتصال بين المديرين والموظفين.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين محاور وأبعاد الدراسة الحالية، وفي بناء أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة.
- تشابهت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في منهجيتها؛ في كونها اعتمدت المنهج الوصفي في البحث، وفي استهدافها للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، واشتركت معها الدراسة الحالية في سعيها للكشف عن واقع ممارسة الاتصال في بيئة العمل، وأسباب معوقات الاتصال، وآثارها في الإنتاج.

مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام البالغ بموضوع الاتصال في الآونة الأخيرة، خاصة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ كان له الأثر في تحديد فكرة البحث، بدراسة واقع الاتصال الإداري بالوزارة، والعوامل التي تؤدي لوجود فجوة الاتصال بها، وتحول دون تحقيق الغاية المرجوة من الاتصال، ومن خلال عمل الباحثة في الوزارة، واحساسها بهذه المشكلة، والتأكيد على وجودها من قبل دراسات قامت بها الوزارة مع بيوت خبرة عالمية، منها دراسة وزارة التربية والتعليم مع البنك الدولي، ٢٠١٢م، ودراسة (تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان (الصفوف ١-١٢))، التي قامت بها الوزارة بالاشتراك مع بيت خبرة نيوزيلندي، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، حيث أظهرت وجود ضعف في الاتصال بين الوحدات الإدارية في الوزارة، وكانت من أهم توصياتها دراسة متطلبات مهام الاتصال والآليات المرتبطة بتنفيذها، وكذلك أوصت بإنشاء وحدة للاتصال بوزارة التربية والتعليم؛ لتتولى مهام ووظائف الاتصال؛ بهدف إزالة أو التقليل من التداخل في المهام بين الوحدات الإدارية بالوزارة من مديريات ودوائر وأقسام.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "واقع فجوة الاتصال الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ما طبيعة الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

- ٢- ما أسباب حدوث فجوة في الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٣- ما أثر وجود فجوة الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة في جودة الإنجاز من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- ما آليات معالجة فجوة الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة؟
- ٥- ما التصور المقترح للحد/ أو التقليل من فجوة الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة، وآثارها في الحقل التربوي، من خلال نموذج لتطبيق حلول لمعالجة الفجوة من تجارب عالمية سابقة، أو يتم بناؤه وفق نتائج الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: "توجد درجة تقدير متوسطة لفجوة الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في محاورها الثلاثة: (طبيعة الاتصال السائد في محيط العمل، أسباب فجوة الاتصال، أثر فجوة الاتصال في الإنجاز) من وجهة نظر عينة الدراسة بالوزارة"

وانشقت منها الفرضيات الاجرائية التالية:

- توجد درجة تقدير متوسطة لمحور طبيعة الاتصال السائد في وزارة التربية والتعليم بأبعاده الأربعة (التنظيم الإداري، وضوح الاتصال، أساليب وأنواع الاتصال، الاهتمام بالموارد البشرية).
 - توجد درجة تقدير متوسطة لمحور أسباب فجوة الاتصال في وزارة التربية والتعليم بأبعاده الثلاثة (الأسباب التنظيمية، الأسباب الشخصية، الأسباب الفنية والبيئية).
 - توجد درجة تقدير متوسطة لمحور أثر فجوة الاتصال في الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بأبعاده الثلاثة في: (بيئة العمل، الإنتاجية، أداء الموظف).
- الفرضية الثانية:** "يوجد تشابه بين استجابات مديري العموم بمديريات ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية بالمحافظات من خلال أداة الدراسة الثانية وهي المقابلة،

وبين استجابات عينة الدراسة في الاستبانة (مدير عام مساعد، مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، رئيس قسم، موظف) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في محاورها الثلاثة: (طبيعة الاتصال السائد في محيط العمل، أسباب فجوة الاتصال، أثر فجوة الاتصال في الإنجاز).

أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية الدراسة من أهمية الاتصال الإداري وفاعليته، ودوره في تطوير العملية التعليمية، ومن الارتباط الوثيق والتأثير المتبادل بين الاتصال الإداري، وجميع الوظائف الإدارية الأخرى، ورغبة في الإسهام في طرح المعالجات التربوية والمقترحات التطويرية، والآليات الإجرائية للمساعدة في معالجة أو التقليل من فجوة الاتصال بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة.

مصطلحات الدراسة:

الفجوة The Gap: هي الهوة، وجاء في لسان العرب، (ابن منظور، ١٩٨٨؛ بن مكرم، ١٩٩٤) هي مُتَّسَع بين شيئين، وما اتَّسَعَ من الأرض، وهي تجويف، قال تعالى: {وَهُمْ فِي فَجْوَةٍ مِنْهُ} بمعنى في سعة، وهي خلل في استمرارية شيء ما، أو فاصل زمني أو مكاني يفصل بين شيئين.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف فجوة الاتصال الإداري إجرائياً Administrative Communication's Gap: هي متسع أو خلل في الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة، سواء كان في البيئة المادية أو التنظيمية أو الاجتماعية، يؤدي إلى تشتت المعلومات أو ضعف القدرة على استيعابها، أو تمنع من عملية تبادلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها؛ ما يؤثر على كفاءة العمل والإنجاز.

الاتصال Communication: يُعرف الاتصال لغوياً بمعنى (التواصل)، و(واصل) و(تواصل) بمعنى (فاعل، تفاعل)، وهو يعني التفاعل أو الرغبة في المشاركة التي تحدث لدى الطرفين أفراد أو جماعات؛ باستخدام اللفظ أو الإشارة بما يحقق التفاهم (البستان و خليل وآخرون، ٢٠١٤؛ الحضرمي، ٢٠١٧).

الاتصال الإداري Administrative Communication: يقصد به نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم ببعض في كل المستويات التنظيمية، بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا،

وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم (الشاعر وكمال، ٢٠١٢). وبأنه "عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات أو المهارات أو الميول أو القيم من فرد لآخر" (اشتوي، ٢٠١٣: ٢٢١). وتعرف الدراسة الحالية الاتصال الإداري إجرائياً: بأنه عملية تفاعل إدارية مخططة لإيصال ونقل وتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف المديريات والأقسام المكونة للهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم؛ لإيجاد نوع من التفاهم بين وحداتها المختلفة بطريقة صحيحة وموثوقة، لزيادة كفاءة وفاعلية الإنجاز لدى العاملين، ولتحقيق الأهداف المرجوة.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم، والمديريات التعليمية بالمحافظات في سلطنة عمان، وشملت العينة (مديرو العموم ومساعدوهم، مديرو الدوائر ومساعدوهم، رؤساء الأقسام، مديرو المدارس، موظفون تنفيذيون)

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مديريات ديوان عام الوزارة، المديريات التعليمية وبعض المدارس في المحافظات التعليمية (مسقط، الداخلية، الباطنة شمال، الباطنة جنوب، البريمي، الشرقية شمال، الشرقية جنوب، مسندم، ظفار).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م.

الطريقة والإجراءات

منهجية للدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية، وبعض الوظائف التنفيذية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطة عمان، ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات،

القائمين على رأس عملهم خلال العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م، البالغ عددهم (٢٠٣٠)، ذكور (١٢٨٤)، إناث (٧٤٦). كما يتضح م الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الوظائف الإشرافية والتنفيذية حسب مكان العمل والنوع

المجموع	وظائف تنفيذية		رؤساء أقسام		مديرو مدارس		مديرو دوائر مساعدون		مديرو دوائر		مديرو عموم مساعدون		مكان العمل
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
537	٥٧	١٥٠	٤٨	١٢٠	-	-	٢٣	٦٣	٩	٥٠	٧	١٠	د/ع الوزارة
٢٢٤	٣٠	٢٠	٧	٣٠	٧٤	٣٩	٢	١٣	١	٥	١	٢	م. مسقط
٢٢٦	٢٧	٣٦	٢	٢٧	٦٠	٥٠	٣	١١	-	٧	-	٣	م. الداخلية
٢٣٢	٧	٢٠	٣	٢٨	٨٤	٦٨	١	١٣	-	٦	-	٢	م. الباطنة/ش
١٥١	٣	٣	٢	٣٤	٥٠	٣٩	٣	٨	١	٦	-	٢	م. الباطنة/ج
١٠٨	١٠	٢٧	٦	٢٥	١٢	١٠	١	١١	٣	٢	-	١	م. البريمي
١٤٣	١٠	١٣	٢	٢٨	٤٠	٣٢	٤	٨	-	٥	١	-	م. الشرقية

ش													
م. الشرقية/ ج	٣	-	٣	-	٨	٣	٣٢	٣٧	٢٢	٦	٤	٦	١٢٤
م. ظفار	١	١	٧	٢	١١	١	٥٣	٥٥	٣٣	٤	٣٠	١٠	٢٠٨
م مسندم	١	١	٣	-	٨	٣	٤	٨	٢٧	٥	٧	١٠	٧٧
المجموع	٢٥	١١	٩٤	١٦	١٥ ٤	٤٤	٣٢ ٧	٤٢ ٠	٣٧ ٤	٨٥	٣١٠	١٧ ٠	٢٠٣ ٠
	٣٦	١١٠	١٩٨	٧٤٧	٤٥٩	٤٨٠							

* د/ع: ديوان عام الوزارة * م: محافظة (كتاب الإحصاء والمؤشرات التربوية

بالوزارة للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م)

عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة: (مديرو العموم، مديرو العموم المساعدون، مديرو الدوائر، مديرو الدوائر المساعدون، مديرو المدارس، رؤساء الأقسام، موظفون تنفيذيون، في ديوان عام وزارة التربية والتعليم)، وتسع محافظات تعليمية هي: مسقط، الداخلية، الباطنة شمال، الباطنة جنوب، البريمي، الشرقية شمال، الشرقية جنوب، ظفار، مسندم. وقد بلغ إجمالي عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية (٦٠٩) بنسبة ٣٠% من إجمالي مجتمع الدراسة، وبلغت العينة الفعلية المشاركة وفق الاستبانات المسترجعة (٥٠٠)، أي بنسبة (٨٢,١٠%) من إجمالي عينة الدراسة، والصالحة منها للمشاركة (٤٦٣) بنسبة (٩٢,٦%) من إجمالي العينة المسترجعة.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة		عينة الدراسة	
			العدد	النسبة %
١	النوع	ذكور	305	65.9
		إناث	158	34.1
٢	المسمى الوظيفي	مدير عام مساعد	7	1.5
		مدير دائرة	37	8.0
		مدير مدرسة	129	27.9
		مدير دائرة مساعد	37	8.0
		رئيس قسم	109	23.5
		وظيفة تنفيذية	144	31.1
		دبلوم	٥٢	١١,٢
		بكالوريوس	266	٥7.٥
٣	المؤهل العلمي	ماجستير	129	27.9
		دكتوراه	16	٣.٥
		١ - ٥ سنوات	24	5.2
		٦ - ١٠ سنوات	29	6.3
		١١ - ١٥ سنة	88	19.0
٤	سنوات الخبرة	١٦ - ٢٠ سنة	139	30.0
		٢١ سنة فأكثر	183	39.5
		ديوان عام الوزارة	110	23.8
		المحافظات	٣٥٣	٧٦,٢
		المجموع	٤٦٣	١٠٠
٥	مكان العمل	ديوان عام الوزارة	110	23.8
		المحافظات	٣٥٣	٧٦,٢
		المجموع	٤٦٣	١٠٠

أدوات الدراسة: بعد مراجعة الأدبيات في مجال الاتصال الإداري، والاستفادة من خبرات الأساتذة من بعض الجامعات والمؤسسات التربوية تم بناء أداة الدراسة الاستبانة وتم تعزيزها بالمقابلة، تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول شمل متغيرات الدراسة: النوع، مكان العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي،

الخبرة منذ التعيين، والقسم الثاني اشتمل على ثلاثة محاور، يقيس كل محور عدة أبعاد وهي: المحور الأول: هدف إلى التعرف على طبيعة الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة، وتكون من أربعة أبعاد تقيس:

أولاً: التنظيم الإداري في الوزارة ويتكون من (٥) عبارات.

ثانياً: وضوح الاتصال في الوزارة ويتكون من (٥) عبارات.

ثالثاً: أساليب وأنواع الاتصال في الوزارة ويتكون من (٧) عبارات.

رابعاً: الاهتمام بالموارد البشرية في الوزارة ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الثاني: هدف إلى التعرف على أسباب فجوة الاتصال في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة، وتكون من ثلاثة أبعاد تقيس:

أولاً: الأسباب التنظيمية ويتكون من (٧) عبارات.

ثانياً: الأسباب الشخصية ويتكون من (٦) عبارات.

ثالثاً: الأسباب الفنية والبيئية ويتكون من (٦) عبارات.

المحور الثالث: هدف إلى التعرف على أثر فجوة الاتصال في الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة، وتكون من ثلاثة أبعاد تقيس:

أولاً: أثر الفجوة في بيئة العمل، ويتكون من (٧) عبارات.

ثانياً: أثر الفجوة في إنتاجية المؤسسة، ويتكون من (٦) عبارات.

ثالثاً: أثر الفجوة في أداء الموظف، ويتكون من (٧) عبارات.

صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة (الاستبانة) عن طريق عرضها في صورتها الأولية على سبعة عشر (١٧) من المحكمين المختصين في المجال التربوي لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح العبارات، ودقة صياغتها، وانتمائها للمحور وملائمتها لقياس ما يجب أن تقيسه. بعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين وتعديلاتهم اللغوية، من حذف أو إضافة لبعض العبارات، تم إجراء بعض التعديلات لتصبح عدد العبارات بصورتها النهائية (٦١) إحدى وستون عبارة بعد أن كانت (٦٥).

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة من محافظة الداخلية، ومن بعض مديريات ديوان عام الوزارة التي تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة، وتم اختيارها بشكل عشوائي، وقد بلغ عددها (٢٦) فرداً من غير أفراد عينة الدراسة، وتم احتساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وأشارت نتائج الثبات بارتفاع جميع محاورها إذ تراوح معامل ثبات الأداة بين (٠,٨٨ – ٠,٩٥)، وهي قيم تدل على نسبة ثبات مرتفع، إذ إن النسبة المقبولة إحصائياً في مثل هذه البحوث ٦٥% فما فوق (الخرابشة، ٢٠٠٨)، وأن أداة الدراسة متسقة داخلياً، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣)

معاملات الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الأداة

المحاور	أرقام العبارات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
طبيعة الاتصال السائد بالوزارة	٢٢-١	٢٢	٠,٨٩
أسباب فجوة الاتصال	٤١-٢٣	١٩	٠,٨٨
أثر فجوة الاتصال في الإنجاز	٦١-٤٢	٢٠	٠,٩٥
جميع المحاور	٦١-١	٦١	٠,٨٩

مما سبق يتضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بصدق وبثبات مرتفع؛ ما يبرر استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تحليلها إحصائياً، وهي تمثل آراء أفراد عينة الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، ومناقشة وتفسير هذه النتائج بناءً على أهداف الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وفي ضوء الأدب النظري للدراسة.

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لفرضياتها، واعتمدت الباحثة في استجابات أفراد عينة الدراسة مقياس تقييم ليكرت (Likert) الخماسي لدرجة الموافقة في الجزء الثاني من أداة الدراسة، واعتماد قاعدة التقريب الخماسي لتفسير متوسطات تقدير درجة الموافقة وفق ما يلي: موافق بدرجة كبيرة جداً = ٥،

بمدى متوسط حسابي (٤,٥٠ - ٥,٠٠)، موافق بدرجة كبيرة = ٤، بمدى متوسط حسابي (٣,٥٠ - ٤,٤٩)، موافق بدرجة متوسطة = ٣، بمدى متوسط حسابي (٢,٥٠ - ٣)، موافق بدرجة قليلة = ٢، بمدى متوسط حسابي (١,٥٠ - ٢,٤٩) غير موافق = ١، بمدى متوسط حسابي (١,٠٠ - ١,٤٩).

ولتسهيل عرض نتائج الدراسة، والتعليق عليها ومناقشتها، تم تصنيف درجة تقدير أفراد عينة الدراسة إلى المستويات الآتية على النحو الآتي:

- الفقرة التي متوسطها الحسابي بين (٣,٥٠ إلى ٥,٠٠) تعني درجة موافقة عالية.
- الفقرة التي متوسطها الحسابي بين (٢,٥٠ إلى ٣,٤٩) تعني درجة موافقة متوسطة.
- الفقرة التي متوسطها الحسابي (٢,٤٩) فأقل تعني درجة موافقة منخفضة.

النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى:

"توجد درجة تقدير متوسطة لمحاور الدراسة (طبيعة الاتصال السائد في محيط العمل، أسباب فجوة الاتصال، أثر فجوة الاتصال في الإنجاز) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة بالوزارة"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة الثلاثة مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي لكل محور كما يوضحه الجدول (٤).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة مرتبة تنازليا

رقم المحور	الرتبة	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	١	أثر فجوة الاتصال في الإنجاز	3.59	.655
1	٢	طبيعة الاتصال السائد في الوزارة	3.43	.514

٢	٣	أسباب فجوة الاتصال	3.42	607.
الكلية لجميع المحاور			٣،٤٨	٤٠٦.

يوضح الجدول (٤) أن محاور الدراسة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين العالية والمتوسطة (3.59 - ٣،٤٢)، وانحراف معياري بين (655. - 607.)، وبمتوسط حسابي عام تقديره متوسط بلغ (٣،٤٨)، إذ حصل محور: أثر فجوة الاتصال في الإنجاز على المرتبة الأولى، أما محور طبيعة الاتصال السائد في الوزارة فقد جاء في المرتبة الثانية، يليه في المرتبة الثالثة وبفارق بسيط محور أسباب فجوة الاتصال، وبقراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرضية.

وسوف يتم مناقشة هذه النتائج بصفة تفصيلية عند تفسير ومناقشة نتائج أبعاد كل محور من المحاور الثلاثة.

النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الإجرائية الأولى:

المحور الأول: طبيعة الاتصال السائد في الوزارة

للتحقق من صحة الفرضية الإجرائية الأولى توجد درجة تقدير متوسطة لمحور طبيعة الاتصال السائد في وزارة التربية والتعليم بأبعاده الأربعة (التنظيم الإداري، وضوح الاتصال، أساليب وأنواع الاتصال، الاهتمام بالموارد البشرية)، تم مناقشة المحور بشكل تفصيلي من خلال تفسير كل بُعد من أبعاده الأربعة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة في جميع أبعاد محور طبيعة الاتصال السائد في وزارة التربية والتعليم، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في محور طبيعة الاتصال السائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرتبة	البعد
997.	3.84	يتبع المسئول سياسة الباب المفتوح للتواصل مع الموظفين.	٢	بعد التنظيم الإداري
901.	3.62	يقوم المسئول بإيصال التعليمات للموظفين بوقت كاف لتمكينهم من اتخاذ الإجراء المناسب لها.	٣	
1.025	3.48	يهتم المسئول بإيصال التعليمات إلى الموظفين أكثر من اهتمامه بتلقي الملاحظات والاقتراحات منهم.	٤	
1.142	2.93	تفعل الإدارة العليا لقاءات دورية مع موظفي الدوائر والأقسام وفق خطة مقننة.	5	
603.	3.54	المتوسط العام للبعد		
1.016	3.69	يتم اطلاع الموظفين بالتغييرات الإجرائية والإدارية بالوزارة.	١	بعد وضوح الاتصال
877.	3.63	تتضح التشكيلات الإدارية واختصاصاتها، والمسؤوليات والمهام.	٢	
1.003	3.14	تضع الإدارة موظفيها أمام نتائج اجراءات العمل بصورة فورية أولا بأول.	٣	
945.	3.0	يتم الاطلاع على الفعاليات الجيدة من جميع الوحدات الإدارية الأخرى.	٤	

	5			
1.16	2.5	٥	يتم تسريب القرارات الإدارية قبل تعميمها رسمياً.	يُعد أساليب وأنواع الاتصال
5	8			
.632	3.22		المتوسط العام للبعد	
.738	4.4	١	توظف الإدارة الأنظمة الإلكترونية كأنظمة (عتاد، المراسلات الإلكترونية، البوابة التعليمية) في تبادل المعلومات والبيانات بصورة كبيرة.	
.868	4.0	٢	تستخدم الإدارة الاتصال المكتوب كـ (الرسائل، المذكرات، التقارير، التعاميم، الخ...) بصورة مستمرة.	
.943	3.6	٣	تستخدم الإدارة الاتصال المسموع (الهاتف) بكثرة لمتابعة المعاملات والاستفسارات والتنسيق بين الدوائر والأقسام.	
.975	3.5	٤	تنظم الإدارة زيارات ميدانية للحقل التربوي للمتابعة وفق خطة محددة	
.928	3.5	٥	تستخدم الإدارة الاتصال الشفهي لإعطاء بعض التعليمات للموظفين كـ (الاجتماعات، المقابلات، الخ...) بشكل كبير.	
1.06	3.3	٦	تفعل الإدارة قنوات الإعلام الورقية والإلكترونية (كالصحف والإذاعة والتلفزيون) في نشر ما يهم عملها.	
1.11	3.1	٧	تفعل الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي (التويتر، الفيس بوك، ...) في نشر ما يهم عملها.	
.576	3.68		المتوسط العام للبعد	يُعد الاهتمام
.769	3.6	١	يمتلك الموظفون مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين.	
.804	3.5	٢	يمتلك الموظفون مهارات التعامل مع البيانات وتوثيقها.	
	8			

٣	تُنظّم الإدارة لموظفيها برامج تدريبية لصفّل مهارات الاتصال والتواصل لديهم.	3.1 2	947.
٤	تُنظّم الإدارة أنشطة اجتماعية للموظفين لزيادة فعالية الاتصال والتواصل بينهم وبين الإدارة.	2.8 7	1.09 1
٥	يُمنح الموظفون فرص متساوية للمشاركة في حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل.	2.8 0	1.16 3
	المتوسط العام للبعد	3.19	.722
	المتوسط العام للمحور	3.43	. 514

أولاً: بعد التنظيم الإداري:

يتضح من الجدول رقم (٥) في بعد التنظيم الإداري أن متوسطات العبارات تراوحت بين العالية والمتوسطة (3.85- ٢,٩٣)، وانحراف معياري بين (١,٤٢- ١,٨64)، وبمتوسط عام عالٍ للبعد (3.54).

وقد حصلت العبارة "تنتقل المعلومات ويتم تداولها بانسيابية بين الإدارة والموظفين" على أعلى تقدير بمتوسط (3.85)، وانحراف معياري (٨64).، أما أقل العبارات استجابة فهي عبارة "تفعل الإدارة العليا لقاءات دورية مع موظفي الدوائر والأقسام وفق خطة مقننة" حصلت على أقل تقدير بدرجة متوسطة، بمتوسط (2.93).

بالنظر إلى هذه النتيجة، نجد أن العاملين لا يعانون من صعوبة انتقال المعلومات إليهم، فقد يرجع ذلك لوجود مناخ يسوده الانفتاح والتعاون والانسجام، بحيث تناسب من خلاله المعلومات بسهولة؛ مما يؤدي إلى خلق فهم مشترك بين الموظفين، وتقاسم المعلومات ضمن الاحتياجات والمسؤوليات، ويساهم في بناء الثقة. وقد يرجع لاستخدام الأنظمة الإلكترونية في إرسال المعلومات في الوزارة كنظام المراسلات، الذي ساهم في سرعة انتقالها لديهم. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفارسي (٢٠٠٩) فقد جاءت نتائج تداول وتبادل المعلومات بين العالية والمنخفضة.

وحصول العبارة "تفعل الإدارة العليا لقاءات دورية مع موظفي الدوائر والأقسام وفق خطة مقننة" على أقل رتبة نجد أن هذه النتيجة تشير إلى قلة اجتماعات ولقاءات المسؤولين بالموظفين، مما يعني قلة ممارسة الاتصال الشفهي أو الاتصال الصاعد، وهذا يعد مؤشرا لوجود فجوة اتصال بينهم. قد يرجع ذلك لأسباب منها: ازدحام الأعمال، وكثرة المسؤوليات لدى المسؤول، أو لعدم وجود خطة مبرمجة بهذه اللقاءات يتم متابعتها من قبل المسؤول الأعلى، وهذه النتيجة لا تتوافق مع نتيجة المقابلات مع مديري العموم، إذ أدلى ٧ منهم بنسبة (٨٧،٥%) بقولهم: "كآلية عمل يوجد خطة مبرمجة محددين عدد اللقاءات في كل فصل أو على الأقل في الشهر مرة، مع مديري العموم المساعدين، ومديري الدوائر وباقي الموظفين في الدوائر وفي المدارس؛ لاطلاعهم بمستجدات العمل، ومناقشة التحديات التي يعاني منها الموظفين في قضايا العمل، ولمشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تعزز العمل". إلا أن المقابل رقم (٢) اختلف معهم بقوله: "توجد الفجوة في عدم اجتماع المديرية والدوائر والأقسام بالموظفين، بالرغم من أهمية ذلك، ولكن حجمها يختلف من مكان لآخر".

وقد لا تُحقق الاجتماعات المنعقدة الفعالية والكفاية منها؛ لغياب جدولتها، أو لعدم إلزامية تنفيذ قراراتها أو متابعتها، وقد يعتقد البعض بأن هذه اللقاءات هي مضيعة للوقت، وتأخذ جزءاً من وقت تأدية المهام الوظيفية الأخرى، في حين يعد الالتقاء بالموظفين مباشرة من أفضل الأساليب الناجحة لإدارة دفة العمل وضمان جودة الإنجاز، كذلك يتضح أن الاتصال الصاعد يلقى اهتماماً أقل من الاتصال الهابط، فقد أهمل الاتصال الصاعد أو أُسيئ استخدامه، فنجد بعض المسؤولين يقومون بإيصال التعليمات والأوامر للموظفين لإنجاز المهمات، دون مشاركة الموظف ومناقشته وأخذ رأيه ومقترحاته والتغذية الراجعة حول الموضوع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة المقابلات التي صرح فيها (٣) ثلاثة منهم بقولهم: "أحيانا أولويات المسؤول وانشغاله بزمرة العمل واللجان والاجتماعات؛ تجعله يغفل عن بعض الأمور، ولا يهتم بتوضيح ما يحدث للموظفين سواء برسالة أو اجتماع. وأكد على ذلك المقابل رقم (٢) بقوله: "الشعور بالتقصير لقلة الاجتماعات لعدم ملائمة الوقت للطرفين، ولذلك لا يتم الاطلاع على ما يحدث في المديرية كونهم جزءاً لا يتجزأ من المديرية".

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الجضي (٢٠٠٩) التي أظهرت أن الاتجاه الهابط هو السائد للاتصال الرسمي في الإدارة، إذ لا يتم تدفق المعلومات عبر الاتصال الصاعد بشكل جيد،

فينتج عنه عدم إعطاء الفرصة الكافية للمشاركة في عملية صنع القرار، والذي أرجعها للمركزية التي تنتهجها الإدارة، وعليه أوصى بعقد اجتماعات دورية مع مديري مدارس كل قطاع.

ثانياً: بعد وضوح الاتصال:

يتضح في بعد وضوح الاتصال أن متوسطات العبارات تراوحت بين العالية والمتوسطة (3.69-2.08)، وانحراف معياري بين (1.016-1.165)، وبمتوسط عام متوسط للبعد (٣,٢٢). وقد جاء في المرتبة الأولى العبارة "يتم اطلاع الموظفين بالتغييرات الإجرائية والإدارية بالوزارة" على أعلى تقدير بمتوسط (3.69)، وانحراف معياري (1.016)، وحصلت عبارة "يتم تسريب القرارات الإدارية قبل تعميمها رسمياً" على أقل تقدير بمتوسط (2.58)، وانحراف معياري (1.165).

هذه النتائج تشير إلى أن بعض المسؤولين سياستهم واضحة في محيط عملهم من حيث اطلاع موظفيهم على التغييرات في مجال عملهم، والمستجدات من القرارات، لتتضح لهم آلية العمل، وهذا ما أكده جميع مديري العموم في أثناء مقابلتهم بنسبة (١٠٠%) بقولهم: "الاتصال أصبح أفضل من قبل، وتعددت وتنوعت وسائله والقرارات تتم عادة بالتنسيق بين جهات الاختصاص سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين أو من العاملين في الحقل التربوي وأصبحت الأمور أكثر وضوحاً". واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو كريم وطنش (٢٠٠٨) بوجود درجة عالية في فعالية الاتصال في مجالات انفتاح ووضوح نظام الاتصال، ومصداقية وحجم المعلومات. إلا أنها اختلفت مع نتائج دراسة جابريل (٢٠١٥) التي بينت وجود ضعف في وضوح الاتصال واستمرارية التواصل بين المديرين وباقي الموظفين.

أما من حيث حصول العبارة "يتم تسريب القرارات الإدارية قبل تعميمها رسمياً" على أقل تقدير فهذا قد يعني أنه لم يعتد الموظفون على ذلك، وقد يدل على أن الوزارة لا تنتهج سياسة إطلاق الإشاعة بالقرارات أو التعاميم المراد إصدارها قبل فترة وجيزة لاختبار ردة فعل الموظفين حولها، وإنما يتم إصدارها وتعميمها مباشرة بالطريقة الرسمية المتعارف عليها، مما يعني وجود ضعف في الاتصال غير الرسمي بالوزارة، الذي يعد ضرورة في أي منظمة ليتواءم مع الاتصال الرسمي فيها،

وهذا يعني اعتماد الإداريين على الاتصالات الرسمية في تنفيذ أعمالهم، الذي يعني التطبيق العملي البيروقراطي الذي يعتمد على الرسمية في إصدار القرارات، وتنفيذ الأعمال التي تعتمد على الرسمية والتدوين ثوابت في عملها، وقد يعد هذا النوع من الاتصال ظاهرة صحية تخدم المؤسسة وتساعد على تسهيل أعمالها بسهولة ويسر، ولا تفقد الاتصالات الرسمية دورها الوظيفي وتأثيرها؛ إلا أنه قد نجد ردة فعل غير جيدة من قبل البعض عند إصدار بعض القرارات؛ مما يؤدي أحيانا إلى تغيير هذه القرارات أو إلغائها. وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة أشتوي (٢٠١٣) التي أظهرت أن جامعة القدس المفتوحة لا تفعل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، لذلك أوصت بالتركيز على تفعيل الاتصالات غير الرسمية باعتبارها رافداً مهماً للاتصالات الرسمية في المؤسسة، واختلفت مع نتائج دراسة الجسعي (٢٠٠٩) التي أظهرت وجود الاتصالات غير الرسمية بدرجة عالية.

وحصول العبارة "يتم الاطلاع على الفعاليات الجيدة من جميع الوحدات الإدارية الأخرى" على تقدير أقل، فربما يعزى ذلك لقلة معرفة الموظفين في مديرية ما بما يحدث في المديريات الأخرى من فعاليات وبرامج ومشاريع، والذي يبين ضعف التواصل والتنسيق فيما بين هذه المديريات، يدل على ذلك نزول أكثر من فعالية أو مسابقة متشابهة في أهدافها وتنفيذها، للحقل التربوي من أكثر من مديرية في الوزارة، وهذا ما أكدته المقابل رقم (٢) بقوله: "هناك أحيانا فعاليات في مديرية معينة لا تعرفه المديريات الأخرى". واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيت الخبرة النيوزيلندي (٢٠١٤)، التي أوضحت بأن هناك عوائق في الاتصال في داخل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة تمثلت في القصور في التواصل بين الدوائر التي لها في الغالب أهداف مشتركة ومرتبطة ببعضها بعضاً.

ثالثاً: بعد أساليب وأنواع الاتصال:

يتضح في بُعد أساليب وأنواع الاتصال أن متوسطات العبارات تراوحت بين (٣,١٩-4.41)، وانحراف معياري بين (١,١١٩-٠.738)، إذ تراوحت درجات العبارات بين العالية والمتوسطة، وبمتوسط عام عالٍ للبعد (3.68). وقد حصلت العبارة "توظف الإدارة الأنظمة الإلكترونية كأنظمة (عتاد، المراسلات الإلكترونية، البوابة التعليمية) في تبادل المعلومات والبيانات بصورة كبيرة" على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (٠.738)،

بينما العبارة: "تفعل الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي (التويتر، الفيس بوك، ...) في نشر ما يهم عملها" بمتوسط حسابي (3.19)، وانحراف معياري (1.119)، حصلت على أقل تقدير.

من خلال هذه النتائج يتضح أن وزارة التربية والتعليم لا تألو جهداً في توفير كل ما من شأنه أن يسهم في تطوير وإنجاز العمل بصورة جيدة في جميع المديريات، سواء في مديريات ديوان عام الوزارة، أو في مديريات العموم بالمحافظات التعليمية، خاصة في استخدام الاتصال التكنولوجي، وهذا يدل على حرص الوزارة على مسايرة التقدم التقني في توفير وتبادل المعلومات والبيانات في أسرع وقت ممكن؛ بتوظيفها الأنظمة الإلكترونية كأنظمة عتاد، المراسلات الإلكترونية، البوابة التعليمية، في عملها.

وهذا ما أكدته مديرو العموم ونسبة (٨٧،٥%) بقولهم: "التواصل بالأنظمة الإلكترونية الموجودة عندنا في الوزارة تسهل هذا الموضوع وتدعمه بشكل كبير، وفي أرشفة المعلومات بشكل جيد وسهولة الرجوع إليها في اتخاذ القرارات وفي اعداد التقارير"؛ إلا أن الباحثة تجد أن مهارات الاتصال والتواصل بهذه الوسائل، وكيفية التعامل معها، أكثر أهمية من مجرد توفير تقنية الاتصال المتطورة.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أشتوي (٢٠١٣)، التي توصلت إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا التي تساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، وتقلل من تكاليف الاتصال التقليدي. إلا أنها تختلف مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٦) التي أشارت إلى: أن إدارة التعليم في محافظة القويعة بالمملكة العربية السعودية تعتمد أكثر على المخطابات الورقية أكثر من الإلكترونية نتيجة ضعف بعض المديرين في استخدام أساليب الاتصال الحديثة مثل الإنترنت.

أما حصول العبارة "تفعل الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي (التويتر، الفيس بوك، ...) في نشر ما يهم عملها" على أقل رتبة في المحور وإن كانت بدرجة متوسطة، فهذا يعطينا مؤشراً أن الوزارة ما زالت لم تستثمر وسائل التواصل الاجتماعي، في التواصل بشكل مرضٍ، وبطريقة عملية سواء مع موظفي الوزارة أو مع المجتمع الخارجي في نشر ما يستجد في الوزارة من أخبار ومبادرات وتعاميم، أو ملاحظات، وغيره مما يهمها إيصاله للموظفين، على الرغم من سرعة هذه الوسائل في إيصال المعلومة للموظف. وكذلك بالنسبة للمديريات التعليمية لم تستفد من هذه التقنية في إنشاء مجموعات عمل في وسائل التواصل الاجتماعي؛ لتسهيل وصول المعلومة ومعرفة كل ما هو مستجد أولاً بأول، عدا مديرية واحدة اتضح للباحثة من خلال المقابلة مع مديرها العام.

رابعاً: بُعد الاهتمام بالموارد البشرية

يتضح في بُعد الاهتمام بالموارد البشرية أن متوسطات العبارات تراوحت بين العالية والمتوسطة (3.60-٢,٨٠)، وانحراف معياري بين (١,١٦٣-٠.769)، وبمتوسط حسابي عام متوسط للبُعد (3.19). وقد حصلت العبارة "يملك الموظفون مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين" على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (٠.769)، أما العبارة التي حصلت على أقل تقدير فهي: "يُمنح الموظفون فرص متساوية للمشاركة في حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل" على أقل تقدير بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (1.163).

تشير هذه النتيجة إلى أن المستجيبين للدراسة أفادوا بامتلاكهم مهارات التواصل، والتعامل مع الآخرين بدرجة عالية؛ إلا أنها أقرب للمتوسطة، قد يعزى ذلك إلى المنظومة القيمية لديهم، التي تؤكد على مسألة الثقة بينهم، ولما يتمتعون به من جودة العلاقات مع بعضهم ببعض، وهذا بسبب الترابط الاجتماعي بين الأفراد العمانيين الناتج من دينهم الإسلامي وثقافتهم وعاداتهم وتقاليدهم، وحسن التعامل والتعاون مع الآخرين، وهذا قد يوضح الجهود التي تبذلها الوزارة دائماً في تعريض هؤلاء الموظفين لدورات تدريبية تصقل مهاراتهم الفنية وخبراتهم العملية، إذ توضح المؤشرات التدريبية أن عدد برامج وفعاليات الإنماء المهني التي تم تنفيذها مركزياً، ولا مركزياً، وفي المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في عام ٢٠١٦م، بلغ (١١٠٩) برنامجاً، واستهدفت (٤٢٧٤٢) مشاركاً (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧). على الرغم من عدم وجود برامج متخصصة في التدريب حول مهارات وكفايات الاتصال الإداري في التعامل مع البيانات من لحظة استلامها وتسجيلها ودراساتها والرد عليها والتغذية الراجعة حولها، وغيرها من مهارات وكفايات الاتصال الإداري.

أما العبارة الأقل رتبة "يُمنح الموظفون فرص متساوية للمشاركة في حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل"، فهذا قد يدل على امتعاض فئة من الموظفين وقلة رضاهم؛ لعدم حصولهم على فرص للمشاركة في حضور بعض الفعاليات. فقد تكون معايير اختيار من يمثل الوزارة في هذه الفعاليات غير واضحة لديهم، لقلة الشفافية بين المديرين وباقي الموظفين، أو قد يرجع السبب لمعرفتهم لفئات وأسماء معينة هي من تتكرر في تمثيل هذه الفعاليات؛ وهذا مما يضعف رغبتهم في العطاء والبذل،

ويؤثر سلبياً على درجة إخلاصهم، وعلى فعالية إنجازهم لأعمالهم المنوطة بهم، وقد يعزى السبب لقلة عقد هذه الندوات أو ورش العمل، التي تُعد من الوسائل الشفهية في عملية الاتصال.

وهذا يتفق مع دراسة الجضعي (٢٠٠٩) التي تشير إلى أن إدارة التعليم لا تحرص كثيراً على عقد الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بالتعليم العام والمشكلات التي تواجهه. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو كريم (٢٠٠٨) التي توصلت إلى وجود درجة متوسطة في فعالية الاتصال الإداري لدى القيادات في الجامعة الأردنية من حيث الاهتمام والمشاركة. وأوضح جابريل Gabriel (٢٠١٥) في نتيجة دراسته لسد الفجوة بين المديرين والموظفين بجامعة جوازنا بالولايات المتحدة الأمريكية، أن على المديرين في أي مؤسسة كسب ثقة الموظفين فيهم، وبذل قصارى جهدهم لتوفير بيئة عمل يشعر الموظفون فيها بوضوح التواصل وبالعدل والمساواة.

والعبارة "تُنظم الإدارة أنشطة اجتماعية للموظفين لزيادة فعالية الاتصال والتواصل بينهم وبين الإدارة" تعطينا مؤشراً أن أغلب الإدارات يغيب عنها الجانب الاجتماعي أو الترفيهي للموظفين، كتوجيه دعوات لحضور حفلات، أو المشاركة في أنشطة ومناسبات اجتماعية خارج محيط العمل، على الرغم من أهميته في زيادة التواصل بينهم، وشعورهم بالقرب من المسؤولين وباقي العاملين، فهذا قد يكون سبباً في استقرار حالة الموظف النفسية، وحافزاً له لزيادة دافعيته في العمل ومن ثمّ تحسن أدائه وإنجازه لمهامه؛ ربما يعزى ذلك لثقافة العمل في المؤسسات الحكومية لدينا بقلة وجود مثل هذه الفعاليات فيها، إلا أننا نجد ذلك كثيراً ما يمارس في المؤسسات الخاصة؛ فقد يرجع السبب لاتساع نطاق الإشراف والصعوبة في مشاركة الجميع في هذه المناسبات؛ لذلك فمن الضرورة العمل على تحسين العلاقات مع الموظفين في كل مديرية على حدة من خلال الأنشطة الاجتماعية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة المقابلات مع بعض مديري العموم حيث أكد عليه المقابل رقم (٢) بقوله: "عدم التعود على وجود الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لدينا وفي ثقافة العمل في المؤسسات الحكومية، كذلك عدم وجود الجانب الترفيهي من لقاءات وغيرها، كتنظيم من المديرات أو الدوائر، ولم يمر عليّ هذا الجانب طوال خبرتي الطويلة في العمل". وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجضعي (٢٠٠٩) من حيث مشاركة المسؤولين في إدارة التعليم لمديري المدارس في المناسبات الاجتماعية خارج محيط العمل محدودة.

وبقراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الإجرائية الأولى.

النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الإجرائية الثانية: "توجد درجة تقدير متوسطة لمحور أسباب فجوة الاتصال في وزارة التربية والتعليم بأبعاده الثلاثة (الأسباب التنظيمية، الأسباب الشخصية، الأسباب الفنية والبيئية"، تم مناقشة المحور من خلال تفسير كل بُعد من أبعاده الثلاثة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة في جميع أبعاد محور أسباب فجوة الاتصال في وزارة التربية والتعليم، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في محور أسباب فجوة الاتصال في وزارة التربية والتعليم

الانحرا ف المعيار ي	المتو سط الحسا بي	العبارات	الر تبة	البع د
.987	3.5 9	ضعف التواصل بين الدوائر التي لها أهداف مشتركة ومرتبطة مع بعضها ببعض.	١	الأسباب التنظيمية
.951	3.5 7	بطء سريان الاتصال بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ.	٢	
.909	3.5 6	طول دورة المعلومات والبيانات بين الوحدات الإدارية والأقسام.	٣	
1.01 1	3.5 5	التداخل في الاختصاصات بين الدوائر المؤدي إلى صعوبة تحديد صلاحيات الموظفين.	٤	
1.00 6	3.4 3	صعوبة تحديد الجهات المسؤولة عن إنجاز بعض الموضوعات مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد أثناء التواصل معهم.	٥	
.984	3.4 2	صعوبة الحصول على بعض المعلومات من الوزارة بهدف الدراسات والبحوث.	٦	
.980	3.3	تعقد الهيكل التنظيمي في الوزارة وعدم مواكبته للمتغيرات في إنجاز	٧	

	6	المعاملات.	
.727	3.50	المتوسط العام للبعد	
.941	3.60	١ سرية المعلومات عند المسئول وحيازته لها نظراً للصلاحيات المتاحة له.	الأسباب الشخصية
1.037	3.60	٢ الانفراد بالرأي من بعض المسئولين فلا يتواصلون مع الموظفين لمعرفة آرائهم في اتخاذ القرار.	
.968	3.40	٣ الاستخدام السلبي لمفهوم العلاقات الانسانية وتأثيرها في سرعة التواصل لإنجاز الأعمال.	
.956	3.37	٤ قصور بعض الموظفين في الإلمام بمهارات الاتصال بأنواعه (الكتابي، اللفظي، ألا لفظي، التقني، ..)	
.951	3.33	٥ تردد أو تخوف بعض الموظفين من التواصل المباشر مع المسئول مهما كانت أهمية الموضوع.	
.991	3.29	٦ ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة في تبادل المعلومات بمعنى (أن المعلومات ملك للفرد لا للمؤسسة).	
.731	3.43	المتوسط العام للبعد	
1.041	3.79	١ ضعف الشبكة ونظام المراسلات في بعض وحدات الوزارة.	الأسباب الفنية والبيئية
.968	3.57	٢ قلة المتابعة والمحاسبية في انجاز الأعمال، مما يؤدي إلى إهمال المراسلات وتأخر إنجازها.	
.999	3.31	٣ ضعف قنوات الاتصال بين الوزارة والوحدات الحكومية الأخرى في الدولة.	
1.060	3.22	٤ ضعف كفاءة نظام حفظ المعلومات واسترجاعها مما يصعب الوصول إليها.	
1.099	3.15	٥ التباعد الجغرافي بين الوحدات الإدارية (المديريات) يقلل من فاعلية الاتصال.	
1.122	2.82	٦ ممارسة الاتصال في بيئة عمل مادية مشوشة (كالضوضاء، وسوء التهوية والإضاءة، وانعدام الخصوصية).	
.717	3.31	المتوسط العام للبعد	
.607	3.42	المتوسط العام للمحور	

أولاً: بعد الأسباب التنظيمية:

يتضح من الجدول رقم (٦) في بُعد الأسباب التنظيمية أن متوسطات العبارات تراوحت بين العالي والمتوسط بمتوسط حسابي (3.59-٣,٣٦)، وانحراف معياري بين (987.-980)، وبمتوسط حسابي عام عال للبعد (3.50).

وقد حصلت العبارة "ضعف التواصل بين الدوائر التي لها أهداف مشتركة ومرتبطة مع بعضها البعض" على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (987)، أما العبارة التي جاءت بأقل رتبة إلا أنها بتقدير متوسط فهي "تعقد الهيكل التنظيمي في الوزارة وعدم مواكبته للمتغيرات في إنجاز المعاملات" بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (980).

من خلال النظر إلى هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر الأسباب التنظيمية لوجود فجوة الاتصال من وجهة نظر عينة الدراسة ضعف التواصل بين الدوائر التي لها أهداف مشتركة، وهذه النتيجة تشير إلى عدم معرفة مديرية ما بما يحدث من مستجدات ومشاريع في المديريات الأخرى؛ ربما يعزى ذلك لقلة التنسيق الكافي بين بعض المديريات والدوائر في العمل، خاصة في طرح بعض المشاريع والبرامج المثقل بها الحقل التربوي والمتشابهة أحياناً في أهدافها، سبب وجود الفجوة يتضح في أن هذه المشاريع تصدر من جهات مختلفة لتصب في الحقل التربوي دون تنسيق، لذلك تمتاز هذه المشاريع بعدم الديمومة وعدم الاستمرارية.

وهذا قد يدل على ضعف نظام الاتصال في الوزارة، وهذا ما أثبتته نتيجة المقابلات مع مديري العموم بنسبة (٣٧,٥%) في أثناء مقابلتهم بقولهم: "أحياناً يوجد فجوة في المديرية أو الدائرة أو القسم، وفيه فجوة بين المديريات نفسها بعضها البعض حيث لا يوجد تواصل"، وأدلى المقابل رقم (٣) بقوله: "الحقل التربوي يتفاجأ بالمشاريع التي تقيمها الوزارة"، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وزارة التربية والتعليم مع بيت الخبرة النيوزيلندي (٢٠١٤)، التي أوضحت بأن هناك عوائق في الاتصال في داخل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة تمثلت في القصور في التواصل بين الدوائر التي لها في الغالب أهداف مشتركة ومرتبطة ببعضها بعضاً.

ومن الطبيعي حصول العبارة "تعقد الهيكل التنظيمي في الوزارة وعدم مواكبته للمتغيرات في إنجاز المعاملات" على أقل رتبة وإن كان بتقدير متوسط، كون العمل قد يتم وفق اللوائح والأنظمة للهيكل،

فربما التركيز يكون على أداء المهام الوظيفية في العمل برسمية مفرطة، وإنجاز الأعمال دون التركيز على الجوانب التنظيمية في الهيكل، فهم لا يشعرون بأنه سبب في تعطيل المعاملات، وهذا ما أثبتته نتيجة الدراسة في المحور الثاني، إذ تصدرت الأسباب التنظيمية محور أسباب فجوة الاتصال. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة المقابلات لمديري العموم بالوزارة بنسبة (٥٠%) منهم، بقولهم: "الوزارة كهيكل ليس بها تضخم مهامها ومسئولياتها واختصاصاتها واضحة، والتقسيم بها للتواصل وللتسهيل"، إلا أن المقابل رقم (٢) خالفهم بقوله: "يفترض التقسيم في الهيكل الوزاري لتسهيل التواصل، لكنه لم يحل هذه المشكلة فالوضع نفسه مثل ما هو".

وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة دراسة أبو كريم وطنش (٢٠٠٨) إذ أوصى الباحث بإعادة النظر بالهيكل التنظيمي لتحديد الاختصاصات، ومنع التداخل في بعض الأعمال قدر الإمكان، وتحديد مسارات الاتصال بكل وظيفة، ووسائل الاتصال لكل مستوى إداري. وبشكل عام اتفقت نتيجة هذا البعد مع نتيجة دراسة الماضي (١٤١٧هـ) أن المعوقات التنظيمية والتنفيذية في الإدارات الوسطى في الرياض أعلى درجات من المعوقات الشخصية والبيئية، كعدم وضوح نظام الاتصال، وتعدد المستويات الإدارية في بعض الإدارات، وضغط العمل وهامشية إدارة العلاقات العامة.

ثانياً: بعد الأسباب الشخصية:

يتضح في بُعد الأسباب الشخصية أن المتوسط الحسابي للعبارات تراوح بين العالي والمتوسط (3.60-3.29)، وانحراف معياري بين (941-991)، وبمتوسط عام متوسط للبعد (3.43). وقد حصلت كلتا العبارتين "سرية المعلومات عند المسئول وحيازته لها نظراً للصلاحيات المتاحة له" و "الانفراد بالرأي من بعض المسئولين فلا يتواصلون مع الموظفين لمعرفة آرائهم في اتخاذ القرار" على أعلى تقدير بمتوسط حسابي لكليهما (3.60)، وانحراف معياري للعبارتين على التوالي (941)، و (1.037)، وحصلت عبارة "ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة في تبادل المعلومات بمعنى (أن المعلومات ملك للفرد لا للمؤسسة)" على أقل تقدير وإن كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (991)، من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن أكثر الأسباب الشخصية لفجوة الاتصال من وجهة نظر عينة الدراسة، تكمن في حيازة بعض المسئولين للمعلومات دون مشاركة باقي الموظفين لها، والانفراد باتخاذ القرارات دون أن يتم تدارسها مع باقي الموظفين، فيتذمر منها الموظفون؛ لأنهم قد يفاجئون بإصدار قرارات لا يتم إحاطتهم بها مسبقاً، أو أخذ وجهات نظرهم قبل اتخاذها، وتتم الأوامر بتنفيذ المهام دون معرفة خلفياتها،

وهذا قد يفسر ميل بعض المسؤولين بعدم تفويض مرؤوسيه في التصرف ببعض الأمور لقلة ثقتهم بالموظفين، وقلة الشفافية في التعامل معهم؛ ظناً منه بأنه هو من يملك الحق فقط في هذه المعلومات، مما قد يؤثر في بناء الثقة، وفي عملية اتخاذ القرار، ويضعف من سير العمل وجودة إنجازه، مما ينعكس على كفاءة وفاعلية المؤسسة.

في حين أن الاتصال الفعال هو الذي يجب أن يسوده مناخ من الانفتاح والتعاون والانسجام، بحيث تناسب من خلاله المعلومات بسهولة، وتتقاسم به المعلومات؛ مما يؤدي لوجود فهم مشترك بين جميع الموظفين؛ لذلك يجب أن تبنى القرارات التي تؤثر في شئونهم مشاركة بين المسؤول والموظفين؛ ليشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة؛ لضمان التنفيذ الفعال لتلك القرارات، فسياسة المؤسسة وخططها المستقبلية، تهم جميع أفرادها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، فيستجيبون ويتعاونون بصورة أكثر فاعلية عندما تتوفر لديهم معلومات عن التغيير المطلوب ويتفهمونه.

واتفقت هذه النتيجة مع المقابل رقم (٣) بقوله: "الاستشعار الحاصل في الحقل التربوي كهيئة إدارية وتدرسية، أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار، مجرد منفذين للسياسات"، والمقابل رقم (٢) بقوله: "بعض مديري الدوائر أو رؤساء الأقسام يستقلون الاجتماع بالموظفين، إلا أن بعض الأمور في مديريتنا اقترحها مراسلون عندنا".

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جابريل Gabril (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود ضعف التواصل المباشر وجها لوجه بين المديرين وباقي الموظفين. وأوصت دراسة المسيليم (٢٠١٤) في دولة الكويت، بمعالجة الصعوبات التي تحد من الاتصال الفعال عن طريق تشجيع مديري المدارس على التواصل الفعال مع المعلمين والعاملين معهم. وأشارت دراسة القحطاني (٢٠١٦) إلى أن المفهوم العام للاتصال الإداري تمثل في تبادل الخبرات الإدارية وتوفير المعلومات بين الإدارة والمدارس. واختلفت معها نتيجة دراسة العتيبي (٢٠٠٧) التي أوضحت أن المديرات يمارسن الحوار بدرجة عالية، ويفعلنه في اتخاذ القرار داخل المدرسة.

أما حصول العبارة "ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة في تبادل المعلومات بمعنى (أن المعلومات ملك للفرد لا للمؤسسة)" على أقل تقدير إلا أنها بتقدير متوسط، إذ نجد أن بعض الموظفين لا يترددون في التواصل مع المسؤول أو الاستفسار عن كل ما يشكل عليهم،

إلا إننا نجد أن بعض المديرين لديهم من الأعمال ما هو ألزم في سرعة إنجازها؛ مما قد يؤثر في الاتصال الصاعد، فكتافة العمل قد تدفع إلى تردد بعض الموظفين أو تراجعهم عن الاتصال برؤسائهم، أو ربما يمنعهم الخوف من النقد، أو لعدم الثقة في النفس، أو لأسلوب الرئيس المباشر الذي قد يميل إلى التسلط؛ ومن ثم لا يشجع رؤوسيه على الاتصال به، ولقلة الشفافية في التعامل معهم ظناً منه بأنه هو من يملك الحق فقط في هذه المعلومات.

وهذه النتيجة تتفق مع المقابل رقم (٥) بقوله "بعض الأخوة المديرين للأسف لديهم قنوات أن هذه من مهام عملي وأنه إذا أخذت مني كأنه يقلل من أدوار دائرتي" وكذلك المقابل رقم (٦) بقوله: "صعوبة اتصال من يشغل الوظائف الدنيا بالذين يشغلون الوظائف العليا". واتفقت مع نتيجة دراسة جابريل Gabriel (٢٠١٥) في ضعف التواصل المباشر وجهاً لوجه بين المديرين والموظفين. إلا أنها اختلفت مع نتيجة دراسة القاسمي (٢٠٠٠) بأن هناك ممارسة عالية في توفر الثقة بين طرفي الاتصال.

ثالثاً: بُعد الأسباب الفنية والبيئية:

يتضح في بُعد الأسباب الفنية والبيئية أن متوسطات العبارات تراوحت بين العالية والمتوسطة (٣,٣١-٢,٨٢)، وانحراف معياري بين (١,١٢٢-1.041)، وبمتوسط حسابي عام متوسط للبعد (٣,٣١)، وقد حصلت العبارة "ضعف الشبكة ونظام المراسلات في بعض وحدات الوزارة" على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.041)، في حين حصلت عبارة "ممارسة الاتصال في بيئة عمل مادية مشوشة (كالضوضاء، وسوء التهوية والإضاءة، وانعدام الخصوصية)" على أقل تقدير بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (1.122).

كما يتضح من خلال هذه النتائج، أن ضعف الشبكة ونظام المراسلات يعد سبباً رئيسياً في ما يعاني منه كثير من الموظفين في تأخير الاتصال والبطء في إنجاز المراسلات، أو الرد عليها، فالرسائل والتوجيهات إن لم تصل في الوقت المناسب فإنها تفقد كثيراً من فاعليتها؛ قد يرجع ذلك للتوسع في الخدمات الإلكترونية في الوزارة بالمقابل قلة حجم المشغلات، ومن ثم نجد هذا الضعف والمعاناة خاصة في بعض المحافظات والولايات البعيدة عن مراكز المدن مما يؤدي إلى بطء المراسلات، إلا أن المديرية العامة لتقنية المعلومات قائمة بجهد كبير في هذا الجانب، من حيث إصلاح الإشكاليات في وقتها،

وهذا ما أكده مدير عام المديرية العامة لتقنية المعلومات في أثناء المقابلة معه، والوزارة مدركة لهذه الإشكالية، وجاري الاتفاق مع الجهات التقنية المسؤولة للتخفيف من حدتها.

وهذا يتفق مع ما أدلى به المقابل رقم (٧) بقوله: "لدينا بعض الإشكاليات التقنية تظهر من وقت لآخر، وهو بطء معين في الشبكة أو الأجهزة أو في النظام نفسه، يكون بسبب تأثير بعض الفيروسات في النظم الإلكترونية الذي يعرقل ويبطئ عملية الاتصال، أو بسبب ثقل كمية المعلومات التي تنساب بين الوزارة والمديريات وطبيعة السيرفرات المستخدمة وسرعة الكابلات".

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القاسمي (٢٠٠٠) من حيث إن أكثر المعوقات التي تعترض الاتصال الإداري الفعال هي المتصلة بوسيلة الاتصال، وكذلك توصل أبو كريم وطنش (٢٠٠٨) إلى ضرورة تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات، وداخل المؤسسة نفسها لتسهيل حرية تدفق المعلومات بما يخدم المصلحة العامة.

أما من حيث حصول "ممارسة الاتصال في بيئة عمل مادية مشوشة (كالضوضاء، وسوء التهوية والإضاءة، وانعدام الخصوصية)" على أقل رتبة وإن جاءت بتقدير متوسط، فربما يرجع ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير كل ما من شأنه أن يجلب الراحة للموظف في بيئة عمله، من إضاءة جيدة ومكاتب خاصة احتراماً لخصوصيته، مما يساعده على إنجاز عمله على أكمل وجه؛ وهذا يوضح وجود علاقة إيجابية وأثر بين تعزيز المناخ التنظيمي للعمل وبين فاعلية الاتصال.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجسعي (٢٠٠٩) حيث احتلت فيها المعوقات الفنية والبيئية المرتبة الأولى في معوقات الاتصال.

وبقراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الإجرائية الثانية.

النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضية الإجرائية الثالثة: توجد درجة تقدير متوسطة لمحور أثر فجوة الاتصال في الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بأبعاده الثلاثة في: (بيئة العمل، الإنتاجية، أداء الموظف)، تم مناقشة المحور من خلال تفسير كل بُعد من أبعاده وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في أبعاد
محور أثر فجوة الاتصال في الانجاز

الانحرا ف المعيار ي	المتوسط الحسابي	العبارات	الر تبة	البعد
				بعد بيئة العمل
	3.69	ضعف دقة اتخاذ بعض القرارات الإدارية.	١	
	3.66	وجود نوع من التردد والتأخير في اتخاذ القرار.	٢	
	3.65	ضعف التطوير في بيئة العمل لعدم وضوح ما يحدث في الإدارات الأخرى.	٣	
	3.62	ضعف قدرة الإدارة على التعامل مع التحديات وإيجاد الحلول والبدائل المناسبة.	٤	
	3.59	اتساع هوة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا، المتوسطة، التنفيذية).	٥	
	3.54	ضعف الشفافية في الإدارة المؤدي إلى ظهور قرارات آخر لحظة أو التغيير المفاجئ لبعض القرارات.	٦	
	3.01	اللجوء إلى قنوات اتصال غير رسمية من أجل إنجاز المعاملات والتي قد تتعارض مع اللوائح والقوانين.	٧	الإنجازية
1.15 7		المتوسط العام للبعد		
	3.81	تدني مشاركة شريحة من الموظفين بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير العمل.	١	
	3.66	قلة مشاركة الموظفين في بعض فعاليات الوزارة (كالمسابقات، والمؤتمرات) لوصولها بعد انتهاء الموعد المحدد للمشاركة.	٢	
	3.56	قلة تبادل المعلومات والخبرات الفنية بين الموظفين.	٣	

٤	عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب.	3.54	.931
٥	ضعف قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها.	3.48	.995
٦	نقص أو تشوّه المعلومات الذي يحد من الإنتاجية.	3.43	.941
المتوسط العام للبعد			
١	ضعف رضا الموظف وانخفاض روحه المعنوية ودافعيته للعمل.	4.00	.906
٢	هدر وقت الموظف لعدم وضوح منهجية العمل.	3.69	.972
٣	إغراق الموظف في الاهتمام بالشكليات.	3.68	1.08 2
٤	صعوبة إيصال مبادرات الموظفين التطويرية إلى متخذي القرار.	3.67	1.03 0
٥	قصور الموظف في دعم مبادرات التطوير بالوزارة.	3.62	.955
٦	ضعف استجابة الموظف للرسالة لفهمه الخاطئ للمعلومة أو الهدف من الاتصال.	3.48	.909
٧	ضعف التواصل بين الموظف والمسئول مما يؤخر من إنجازه للأعمال.	3.45	1.01 3
المتوسط العام للبعد			
المتوسط العام للمحور			
		3.59	.655

أولاً: بعد بيئة العمل

يتضح من الجدول في بُعد بيئة العمل أن متوسطات العبارات تراوحت بين (3.69-3.٠١)، حيث جاءت درجات العبارات بين العالية والمتوسطة، وانحراف معياري بين (1.٠٥٧-.869)، وبمتوسط حسابي عام للبعد (3.53)، وهي درجة عالية. وقد حصلت العبارة " ضعف دقة اتخاذ بعض القرارات الإدارية " على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (.869)،

وحصلت عبارة "اللجوء إلى قنوات اتصال غير رسمية من أجل إنجاز المعاملات والتي قد تتعارض مع اللوائح والقوانين." على أقل رتبة بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (1.157).

من خلال النظر إلى هذه النتائج يتضح لنا أثر فجوة الاتصال في بيئة العمل في اتخاذ القرارات، من وجهة نظر عينة الدراسة، فمما لا شك فيه أنها تؤثر في دقة اتخاذ القرارات؛ فقد يرجع سبب ذلك لضعف التواصل بين المسؤولين وباقي الموظفين للمشاركة في وضع المقترحات وصنع القرارات، وقد تبني هذه القرارات دون وضوح لخلفيات الموضوع، ودون دراساتها ومعرفة مبررات اتخاذها، ومدى استعداد الجهة المنفذة لها، والجهة المستفيدة منها. وأيد ذلك المقابل رقم (٢) بقوله: "ربما توجد فجوة الاتصال في تبني القرارات". وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٦) التي بينت أن فاعلية الاتصال الإداري بين الإدارة والمدارس جاءت بدرجة كبيرة في إيجاد نظام اتصال ميسر، واهتمام بتفعيل عملية الاتصال بهدف إشراك المدارس في صناعة القرارات التعليمية. وكذلك دراسة العتيبي (٢٠٠٧) التي أوضحت أن المديرات يمارسن الحوار بدرجة عالية ويفعلنه في اتخاذ القرار داخل المدرسة.

أما حصول العبارة "اللجوء إلى قنوات اتصال غير رسمية من أجل إنجاز المعاملات والتي قد تتعارض مع اللوائح والقوانين" على أقل تقدير، ربما يرجع ذلك إلى ثقافة الأفراد في التزامهم وبعدهم عن الطرق غير القانونية، وأنه مهما وجدت فجوة اتصال أو تعطلت مصالحهم فهم لا يسلكون الطرق الغامضة غير الرسمية، وإنما يستخدمون القنوات الرسمية في الاتصال، وربما أن طبيعة العلاقات التي تسود المجتمع العماني من حيث الود والاحترام المتبادل، ومدى قوة العلاقات المتمثلة في روابط القرابة، أو الروابط القبلية، وروابط الصداقة؛ تجعل الموظفين أحياناً يلجئون للطرق الودية فيما بينهم؛ لما لها من دور في تسريع وإنجاز المعاملات المتأخرة. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة أشتوي (٢٠١٣) من حيث إن جامعة القدس لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين على الرغم من اعتبارها رافداً مهماً للاتصالات الرسمية في المؤسسة.

ثانياً: بعد الإنتاجية

يتضح في بُعد الانتاجية أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (3.81-3.٤٣)، أي بين العالية والمتوسطة، وانحراف معياري بين (874-.941)، وبمتوسط حسابي عام عالٍ للبعد (3.58)،

وقد حصلت العبارة " تدني مشاركة شريحة من الموظفين بآرائهم ومقترحاتهم في تطوير العمل" على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.874)، وحصلت عبارة " نقص أو تشوّه المعلومات الذي يحد من الإنتاجية" على أقل تقدير بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.941).

بالنظر إلى هذه النتائج يتضح لنا ضعف ممارسة الاتصال الصاعد، وأن فجوة الاتصال اتضحت في قلة مشاركة الموظفين في الإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم في تطوير العمل، إذ نجد بعض المسؤولين يستقلون الأخذ بآراء باقي الموظفين؛ ظناً منهم أنه قد يمس بمكانتهم العملية، في حين أنه يفترض أن القرارات التي تصب في مصلحة العمل تتم بالمشاركة بين غالبية الموظفين لزيادة دافعيتهم في تنفيذها؛ كونها نبعت منهم، بدلاً من أن تفرض عليهم من الأعلى فقط. وهذا يتفق مع نتيجة المقابلات بنسبة (٨٧,٥%) بقولهم: "هناك تأثير في عملية تقبل القرارات عندما لا يتم المشاركة في مناقشتها وصنعها من قبل الجميع"، وأدلى المقابل (٣) بقوله: "يتأثر الموظف نفسياً لشعوره أنه ليس جزء من المؤسسة؛ لعدم علمه بأمور تحصل في الوزارة، بل يسمع عنها من خارج الوزارة؛ مما يؤدي إلى التذمر والهجوم من قبل بعض الموظفين وخاصة بعض المعلمين فتؤثر على إنتاجية الموظف والمؤسسة بشكل سلبي".

كذلك حصول العبارة "نقص أو تشوّه المعلومات الذي يحد من الإنتاجية" على أقل تقدير إلا أنها بتقدير متوسط، توضح أن فجوة الاتصال قد تؤدي إلى نقص المعلومات وعدم اكتمال البيانات، أو التأخر في وصولها لإنجاز المهام، فيؤدي إلى عدم اكتمال مهام العمل، أو ربما تتم بطريقة غير صحيحة؛ مما قد يؤثر في إنتاجية الموظف والمؤسسة، ويضعف من تسيير العمل بشكل جيد، ومن القدرة على تحقيق أهداف العمل. ومن العوامل قد يكون هو طالب الخدمة نفسه، بسبب نقص بيانات معاملته وعدم اكتمالها، وبالتالي يتأخر إنجاز طلبه. وهذا ما أثبتته نتيجة المقابلات مع مديري العموم بقول أحدهم: " ليس بالضرورة أن يكون نهج المؤسسة هو الخاطئ قد يكون الأفراد" وأدلى خمسة منهم بنسبة (٦٢,٥%) بقولهم: "قلة وعي بعض المراجعين أنفسهم بعدم تواصلهم بتحديد الجهة المختصة بالإجراءات التي يتسنى لهم التعامل معها وجهلهم بالكثير من الحقوق والواجبات" وقول أحدهم: "أحياناً يتم تقديم طلبات ناقصة الوثائق والمستندات وغير مكتملة البيانات مما يؤدي إلى هدر الوقت، وأحياناً سبب التأخير هو تصرف فردي للموظف يعتمد تعطيل عملية الاتصال لأسباب شخصية يدخلها في الجانب المهني، وهذه تدخل في نطاق المخالفات الإدارية،

وإن وجدت هذه قد لا تظهر لمتخذي القرار". وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو كريم وطنش (٢٠٠٨) بوجود درجة عالية في فعالية الاتصال من حيث مصداقية وحجم المعلومات، ودراسة الفارسي (٢٠٠٩) في محور تداول وتبادل المعلومات.

ثالثاً: بُعد أداء الموظف

يتضح في بُعد أداء الموظف أن متوسطات العبارات تراوحت بين (4.00-٣,٤٥)، إذ تراوحت درجات العبارات بين العالية والمتوسطة، وانحراف معياري بين (906-١,٠١٣)، وبمتوسط حسابي عام للبعد (3.66)، وهي درجة عالية، وقد حصلت العبارة **"ضعف رضا الموظف وانخفاض روحه المعنوية ودافعيته للعمل"** على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (906)، وحصلت على أقل تقدير وإن كان متوسطاً، العبارة **"ضعف التواصل بين الموظف والمسئول مما يؤخر من إنجازهِ للأعمال"** بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.013).

بالنظر إلى هذه النتائج يتضح لنا أن قلة الاتصال والتواصل بين المسؤولين وباقي الموظفين، وشعور البعض بالتهميش أحياناً في بعض الأعمال والمشاركات؛ يجعلهم غير راضين عما يحدث في بيئة العمل، وقد يؤثر ذلك في دافعيتهم وحبهم للعمل، فينعكس أثره في بطء إنجازهم للمهام المطلوبة منهم. يقول المقابل رقم (٣) **"عدم الرضا الوظيفي يوصل الشخص إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام"** وأكد ذلك مديرو العموم بقولهم: **"يؤدي إلى تأثر الموظف نفسياً وعدم رضاه لشعوره أنه ليس جزء من المؤسسة لعدم علمه بأمور تحصل في الوزارة بل يسمع عنها من خارج الوزارة"**، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نيكوليس وترك وآخرون (٢٠١٥، Nikolic & Terek et al) أن القيادة لها أثر قوي وإيجابي فيما يتعلق برضا الاتصال في صربيا؛ مما أوصى الباحثون تكريس اهتمامهم في تطوير مهارات القيادة والاتصال الذي من شأنه يحقق زيادة في الرضا الوظيفي والتواصل بين المعلمين؛ ومن ثم إيجاد الظروف الملائمة لتحسين أداء وكفاءة العمل، واتفقت كذلك مع دراسة كلامبيت وداونز (1٩٩٣، Clampitt & Downs) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين الرضا عن الاتصال والإنتاج المؤسسي.

وجاءت العبارة "ضعف التواصل بين الموظف والمسئول مما يؤخر من إنجازه للأعمال" العبارة الأقل تقديراً في هذا البعد وإن كانت بتقدير متوسط، إذ يراها المستجيبون أنها سبب في ضعف الإنتاجية، فقد يكون قلة الاتصال والتواصل بين المسؤولين وباقي الموظفين سبباً لتأخير الإنجاز، بحجة ازدحام الأعمال لدى المسئول، أو ارتباط البعض بكثير من اللجان والأنشطة التي تغيبهم كثيراً عن مكاتبتهم دون تفويض من ينوب عنهم في إنجاز بعض المهام، أو قد يكون المسئول يوجد في مكتبه ولكنه لا يحتك كثيراً بالموظفين، وعند تغيب موظف ما عن العمل لا يوجد من يحل محله. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جابريل (Gabril) (٢٠١٥) التي عبر فيها المستجيبون بجامعة جوائزانا بالولايات المتحدة الأمريكية، عن استيائهم عن جانب الوضوح واستمرارية التواصل بين المديرين وباقي الموظفين.

وبقراءة النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الإجرائية الثالثة.

مقارنة نتائج المقابلات مع نتائج الاستبانة:

وللمقارنة بين نتائج الدراسة من خلال الأداتين الاستبانة والمقابلات، وللتحقق من صحة الفرضية: "يوجد تشابه بين استجابات مديري العموم بمديريات ديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية بالمحافظات من خلال المقابلات، وبين عينة الدراسة في الاستبانة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في محاورها الثلاثة: (طبيعة الاتصال السائد في محيط العمل، أسباب فجوة الاتصال، أثر فجوة الاتصال في الإنجاز)".
اتضح أنه يوجد تشابه بين استجابات عينة الدراسة في الأداتين (الاستبانة والمقابلات) في أغلب أبعاد محاور الدراسة، إلا أنه يوجد اختلاف في الاستجابات في بعض الأبعاد، كما يتضح فيما يلي:

جدول رقم (٨)

م	المحور / البعد	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أولاً: محور طبيعة الاتصال السائد في الوزارة			
١	بُعد التنظيم الإداري	في انتقال المعلومات وتداولها.	في اتباع سياسة الباب المفتوح. في تفعيل اللقاءات الدورية مع موظفي الدوائر

			والأقسام.
٢	بُعد الاتصال	وضوح	هناك نوع من التشابه بنسبة متوسطة، إذ أجمع مديرو العموم في المقابلات على ذلك، إلا أن عينة الاستبانة كانت استجاباتهم متوسطة.
٣	بُعد أساليب وأنواع الاتصال		تشابه كبير في "توظيف الأنظمة الإلكترونية كأنظمة (عتاد، المراسلات الإلكترونية، البوابة التعليمية) في تبادل المعلومات والبيانات بصورة كبيرة".
٤	بُعد الاهتمام بالموارد البشرية		في ارجاع السبب للمراجعين أنفسهم. في الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية، وفرص المشاركة في حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل.
ثانياً: محور أسباب فجوة الاتصال			
١	بُعد الأسباب التنظيمية		في ضعف التواصل بين المديريات أو الدوائر، وكذلك في نظرهم للهيكل التنظيمي من ناحية تنظيمية لتقسيم العمل.
٢	بُعد الأسباب الشخصية		في سرية المعلومات. في المشاركة في اتخاذ القرار.
٣	بُعد الأسباب الفنية والبيئية		في ضعف شبكة المعلومات، وكذلك في قلة المحاسبية.
ثالثاً: محور أثر الفجوة في الإنجاز			
١	بُعد أثرها في بيئة العمل		في وجود نوع من الضعف في اتخاذ القرارات أو التأخير في اتخاذها.
٢	بُعد أثرها في الإنتاجية		في عملية المشاركة في صنع القرارات، ونقص أو عدم اكتمال البيانات وإنجاز مهام العمل.
٣	بُعد أثرها على أداء الموظف		في ضعف الرضا الوظيفي للموظفين. في قلة التواصل بين الإداريين وباقي الموظفين.

وبالنظر إلى هذه النتيجة يمكننا قبول الفرضية في تشابه أغلب الاستجابات (١١) استجابة، ورفضها في اختلاف (٤) استجابات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في جانبها الميداني:

١. تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد محاور دراسة "فجوة الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومعالجتها" بين العالية والمتوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨).

٢. تمثل الضعف في طبيعة الاتصال الإداري في: تفعيل اللقاءات الدورية مع موظفي الدوائر والأقسام وفق خطة مقننة، وتنظيم الأنشطة الاجتماعية للموظفين لزيادة فعالية الاتصال والتواصل بينهم وبين الإدارة، ومنح الموظفين فرصاً متساوية للمشاركة في حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل، واهتمام المسؤولين بإيصال التعليمات إلى الموظفين أكثر من اهتمامهم بتلقي الملاحظات والاقتراحات منهم.

٣. تمثلت أكثر أسباب فجوة الاتصال في: ضعف الشبكة ونظام المراسلات في بعض وحدات الوزارة، سرية المعلومات عند المسؤول وحيازته لها، الانفراد بالرأي من بعض المسؤولين فلا يتواصلون مع الموظفين لمعرفة آرائهم في اتخاذ القرار، ضعف التواصل بين الدوائر التي لها أهداف مشتركة.

٤. اتضح تأثير فجوة الاتصال بشكل كبير في: ضعف رضا الموظف وانخفاض روحه المعنوية ودافعيته للعمل، تدني مشاركة شريحة من الموظفين بآرائهم ومقترحاتهم في تطوير العمل، ضعف دقة اتخاذ بعض القرارات الإدارية.

٥. في المقارنة بين استجابات عينة أداة الدراسة المقابلة، وعينة الدراسة في الاستبانة في محاورها الثلاثة: (طبيعة الاتصال السائد في محيط العمل، أسباب فجوة الاتصال، أثر فجوة الاتصال في الإنجاز)؛ اتضح وجود تشابه بين استجابات الأفراد في الأدوات في أغلب أبعاد محاور الدراسة.

التصور المقترح للحد أو التقليل من فجوة الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم

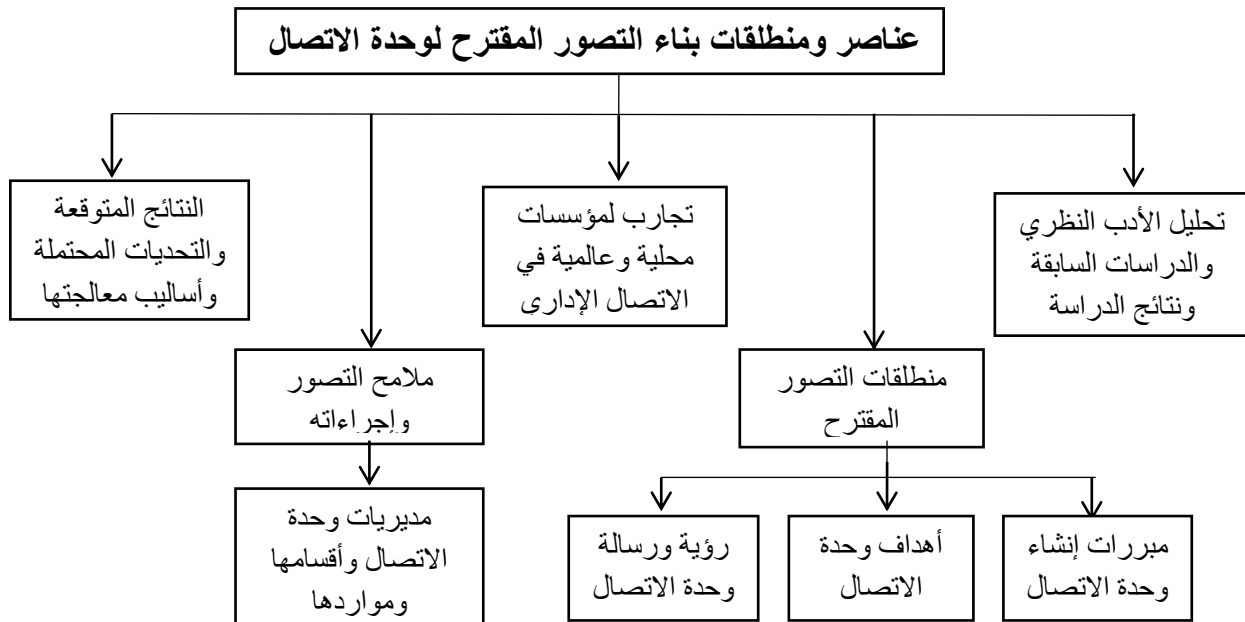
تم صياغة تصور مقترح (وحدة الاتصال والتواصل) للحد أو التقليل من فجوة الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة، من المتوقع أن يسهم المقترح في انسيابية المعلومات واتخاذ

القرارات والتنظيم وغيرها من الأعمال في الوزارة؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويجب المقترح عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة وهو:

ما التصور المقترح للحد/ أو التقليل من فجوة الاتصال الإداري بين وحدات وزارة التربية والتعليم المختلفة، وأثارها في الحقل التربوي من خلال نموذج معين لتطبيق حلول لمعالجة الفجوة من تجارب عالمية سابقة، ويتم بناؤه وفق نتائج الدراسة؟

انطلق بناء هذا التصور وفق ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، ومن خلال تحليل الوضع الحالي، أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نصل؟ ومعرفة ما نملك من مقومات وجوانب قوة في الوزارة، كوجود دائرة بدأت في تسهيل خدمة العملاء، (دائرة خدمة المراجعين)، ووجود الإرادة والرغبة لدى متخذي القرار في التغيير والتطوير، وظهور جوانب قوة تتمتع بها الوزارة من خلال نتائج الدراسة، مع وجود ضعف في بعض الجوانب، أسفرت عنه نتائج الدراسة، ودراسات سابقة قامت بها الوزارة، كدراسة تقييم التعليم الصفوف (١-١٢)، التي قامت بها بالتعاون مع بيت خبرة نيوزيلندي، ووجود بعض التحديات، ووجود فرص، كوجود دوائر سابقة تهتم ببعض جوانب الاتصال (دائرة الإعلام، ودائرة الرعاية المهنية) وهي بحاجة إلى تطوير، وكذلك الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في مجال الاتصال والتواصل.

شكل رقم (١)



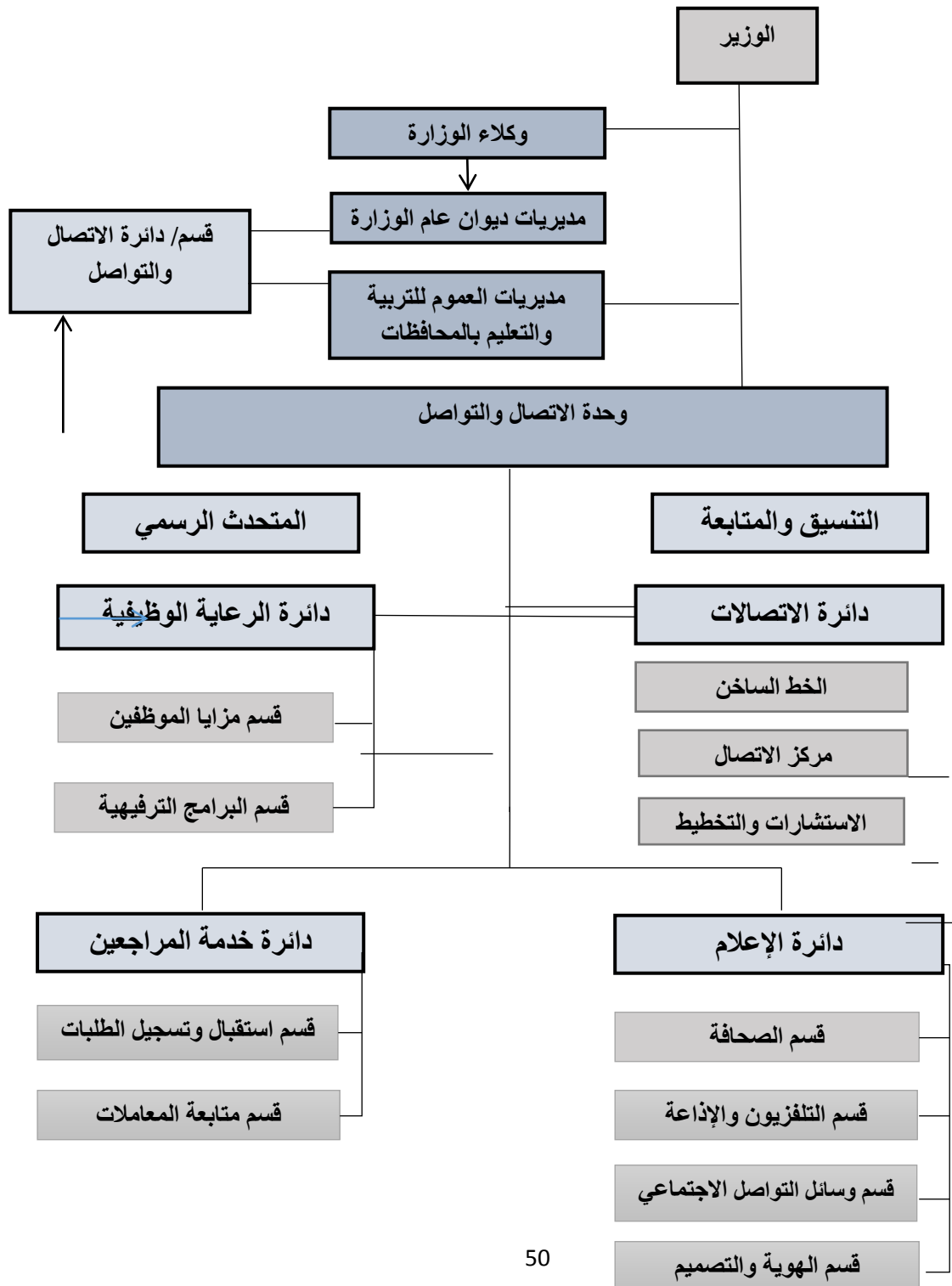
الهيكل التنظيمي المقترح لوحدة الاتصال والتواصل

وحدة الاتصال والتواصل تكون بمثابة مديرية تتبع معالي وزير التربية والتعليم، تضم مجموعة من الكوادر البشرية يترأسها مدير عام الوحدة، ويتضمن الهيكل التنظيمي المقترح لها عدة دوائر وأقسام، ويكون هناك قسم للاتصال والتواصل في كل مديرية عامة من مديريات ديوان عام الوزارة، ودائرة للاتصال والتواصل في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، يرتبط بهذه الوحدة.

وقد تم اختيار هذه الدوائر والأقسام بعد الاطلاع على اختصاصات الدوائر والأقسام ضمن الهيكل التنظيمي الحالي في الوزارة، ومقارنتها بما تم استخلاصه من التجارب المحلية والدولية في هذا المجال، وبعد دراسة هذه الاختصاصات تم اقتراح دمج بعض الدوائر في الهيكل الحالي نظراً لتشابه اختصاصاتها ومنعاً للازدواجية كما هو واضح في المخطط أدناه.

شكل رقم (٢)

مخطط للهيكل التنظيمي المقترح لوحدة الاتصال والتواصل



توصيات الدراسة

عطفاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ يتم استعراض أهم التوصيات التي يؤمل أن تسهم في فعالية نظام الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وهي:

- أن تسلط وزارة التربية والتعليم الضوء على الاتصال الإداري وأهميته من خلال النشرات والتعاميم والبرامج التوعوية، وتفعيل دور الإعلام التربوي بين العاملين في الوزارة والمجتمع الخارجي.
- تكثيف اللقاءات والاجتماعات الدورية بين المسؤولين والعاملين معهم ومديري المدارس، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وتعرف منجزاتهم، والعمل على زيادة تدفق المعلومات عبر الاتجاه الصاعد، وإيجاد خطة أو برنامج لبرمجة هذه اللقاءات والتأكيد على إلزاميتها وجديتها ومتابعة تطبيق نواتجها.
- مشاركة شريحة كبيرة ومتنوعة قدر الإمكان في حضور المؤتمرات والندوات، وتعميم الفائدة منها لتشمل أكبر قدر من العاملين في الوزارة.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح، وتعزيز ثقة الإدارة في الموظفين، بتوفير أجواء من الصراحة والانفتاح، وإتاحة حرية الاتصال بينهم في جميع الاتجاهات.
- توظيف الاتصالات غير الرسمية لتتواءم مع قنوات الاتصال الرسمية لمصلحة المؤسسة التربوية؛ لما لها من سهولة في الاتصال بين الأفراد، وقوة التأثير بينهم، وتدعيمها بأكثر قدر من الحقائق والمعلومات؛ لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.
- تقوية خدمة شبكة المعلومات والإنترنت في كافة وحدات الوزارة.
- ترقية برنامج نظام المراسلات بالوزارة، بأن يبعث تلقائياً برسائل تذكير في حال التأخير في الرد، وتذهب نسخ للمتلقي ومسئول المتلقي، وفي حال لم يتم البت في موضوع ما لمدة (٣) أيام، تصل إشارة للمدير تبلغه بنهاية المدة دون إنجاز المهمة، وفي المقابل مكافأة من ينجز المهمة في وقتها (مثلاً كاحتساب نقاط له).
- التأكيد على الشفافية وعلنية المعلومات في وحدات الوزارة، وعدم حجبها، وتوفيرها لمختلف فئات العاملين في المؤسسة، وإطلاعهم على خططها وبرامجها ومشاريعها.

- إصدار مجلة أو نشرة تعريفية (إلكترونية أو ورقية)، توزع على جميع المديريات والمدارس تتضمن مستجدات الوزارة من سياسات تنظيمية وتطويرية وبرامج واخبار تثقيفية، والإشادة بالبارزين من الموظفين والمعلمين والطلبة.
- عمل أدلة إرشادية خاصة بطبيعة العمل وأنظمتها وإجراءاته وتعليماته كل في اختصاصه؛ لتسهيل الوصول للمعلومات على الوجه الصحيح، وتدرج في البوابة التعليمية.
- توفير قاعات ودوائر تلفزيونية بنظام المؤتمرات عن بعد عبر الفيديو (Video Conference) للاجتماعات، على مستوى عال من الجودة لتسهيل التواصل بين القيادات التربوية في جميع مديريات التربية والتعليم بالمحافظات.
- التوجه نحو المزيد من لامركزية التنظيم؛ بمنح صلاحيات أكبر للمديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية، مع مراعاة التناغم والاتساق في السياسات والإجراءات، ووجود قنوات اتصال مفتوحة بينها وبين الوزارة.
- صناعة القرار التربوي بطريقة منهجية علمية؛ تستند إلى المشاركة والتشاور مع العاملين، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم.
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وتوطيدها من خلال المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وغيرها.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وتوعوية لتنمية كفايات ومهارات الاتصال الإداري الفعّال للعاملين بالوزارة على مختلف مستوياتهم، والتركيز على بعض المهارات المهمة (كالتحدث، الكتابة، الاصغاء، التواصل بفاعلية مع الآخرين، واختيار الوقت والأسلوب الملائم لعملية الاتصال)، وغيرها من متطلبات الاتصال الفعّال.
- الاهتمام بنظم الحوافز وخاصة المعنوية منها (خطابات الشكر، شهادات التقدير، الثناء المباشر وجها لوجه، إبراز عمل المتميزين في لوحة إعلانات).
- تقليص فجوة الخبرات؛ بتواصل أصحاب الخبرة الطويلة مع زملائهم الشباب من خلال تدريبهم ومتابعة أعمالهم.
- التعرف على تجارب دول أخرى للاستفادة من خبراتها في مجال الاتصال الإداري الفعّال.

دراسات مقترحة

- بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- دراسة أثر فجوة الاتصال الإداري في الالتزام الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم.
- دراسة تقييمية للوقوف على درجة فاعلية الاتصال الإداري في المديرية التعليمية بالمحافظات.
- بناء تصور مقترح لتفعيل تطبيق الاتصال الإداري بين المديرية التعليمية والمدارس.
- دراسة مهارات الاتصال والتواصل لدى مديري المدارس، وأثرها في تجويد الأداء المدرسي.
- دراسة حول مدى امتلاك القادة التربويين لكفايات ومهارات الاتصال الإداري.

المراجع العربية

- ابن منظور، (١٩٨٨). قدم له العلامة الشيخ عبدالله العليلي، لسان العرب المحيط، ج ١. بيروت، لبنان: دار الحيل ودار لسان العرب.
- أبو كريم، أحمد؛ وسلامة، طنّاش (٢٠٠٨). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دراسات: العلوم التربوية، مج (٣٥)، ع (١): الأردن.
- اشتوي، محمد عبد (٢٠١٣). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة-فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) مج (١٧)، ع (٢) ص (٢١٨ - ٢٤٨). فلسطين.
- البستان، أحمد؛ و خليل، نجوى حسين؛ والكردى، رجا؛ والعزى، أحمد سلامة (٢٠١٤). الاتصال التربوي والتعليمي، ط ١: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- بن مكرم، العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد (١٩٩٤). لسان العرب، ط ٣، م ١١. بيروت: دار صادر.

الجضعي، خالد بن سعد عبدالله (١٤١٦ / ٢٠٠٩). مدى فعالية نظام الاتصال الإداري في الإدارة العامة لتعليم البنين بمنطقة عسير من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

الحضرمي، علي بن طالب بن فايز (٢٠١٧). فاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارة تفسير السلوكيات غير اللفظية لدى الأخصائيين النفسيين. رسالة دكتوراه غير منشورة. تونس: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تونس.

الشاعر، عدلي داود محمد؛ وكمال، نادية يوسف؛ وعتيبة، أمال حسن؛ والحجار، رائد حسن (٢٠١٢). تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية في فلسطين على ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (١٣).

الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). الاتصالات الإدارية. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

عبود، حارث (٢٠٠٩). الاتصال التربوي، ط ١. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار وائل للنشر.

العتيبي، غزية بنت غزاي بن عبدالله (٢٠٠٧). الحوار التربوي كآلية الاتصال واتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمكة المكرمة. ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

عريفج، سامي سلطي (٢٠٠٤). الإدارة التربوية المعاصرة، ط ٢. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الغنام، علي بن محمد (١٤٣٤ هـ، ٢٠١٣ م). فاعلية الاتصال الإداري بين القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق وإدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.

الفارسي، حكم بن سالم (٢٠٠٩). تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.

الفارسي، عبدالله بن علي (٢٠٠١). تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك.

القاسمي، عايدة بنت بطي (٢٠٠٠). معوقات الاتصال الإداري الفعّال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.

القحطاني، ظافر بن جرمان بن سعيدان (٢٠١٦). واقع الاتصال الإداري بين إدارة التعليم ومدارس البنين في محافظة القويعية. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: كلية الشرق العربي للدراسات العليا.

محافظة، سامح محمد؛ والفاضل، محمد محمود (٢٠٠٥). أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. المملكة الأردنية الهاشمية.

الماضي، مساعد بن عبدالله السعد (١٤١٧هـ). معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

المسيليم، محمد يوسف (٢٠١٤). أبعاد الاتصال السائدة وأهم معوقاتها لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية، مج (٢)، ع (٣٨). جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس.

المفلح، خضرة عمر (٢٠١٥). الاتصال –المهارات والنظريات وأسس عامة- عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

النجراني، فايز حسن (٢٠١٠). أثر فاعلية الاتصال الإداري على مفهوم الشفافية دراسة ميدانية لدى موظفي الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة تبوك. دراسة ماجستير غير منشورة. المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة مؤتة.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). دراسة تقييم النظام التعليمي لسلطنة عمان (الصفوف ١-١٢). اتحاد المنظمات التربوية النيوزيلندية (مافن)، سلطنة عمان: مسقط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ajala, Emmanuel Majekodunmi, (2012): The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity, University of Ibadan. The African Symposium: An online Journal of the African Educational Research Network. Vol.12, No.1, 141-149.

Clampitt, Phillip G, Downs, Cal W. (1993). Employee Perception of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study. University of Wisconsin, Green Bay & University of Kansas: USA. The Journal of Business Communication 30 (1), 7-30.

Conrad, David (2014). Workplace Communication Problems: Inquiries by Employees and Applicable Solutions, Journal of Business Studies Quarterly, Vo (5). N (4). (105-116) ISSN 2152-1034.

Fernandez. S. and Rainey. H.G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. Public Administration Review. Vo (166) .no (2). pp. (168-176).

Gabril, Ramona L. (2015), organizational communication bridging the gap

between managers and employees, A thesis presented to the faculty in communication and leadership studies school of professional studies, USA: Gonzaga University.

Goutam, Dr. Ankita (2013), Effective Communication at Workplace IRC's International Journal of Multidisciplinary & Social & Management Sciences. V (1) .No. (2) (IJRSMS): www.ircjournals.org

Harb, Amy Lynn (2011). Effective Change Communication in the workplace, .masters theses,. USA: University of Tennessee Knoxville

Narzoles Danebeth, & Tristeza Glomo (2012). Communication climate: its relation to institutional productivity, P.h.D., Asian Journal of social sciences & humanites. V (1), No (4). AMA International University-Bahrain Kingdom of .Bahrain, UAE. ISSN: 2186-8492, ISSN: 2186-8484 Print

Olinger, Patrick (2012). Aging and communication in the workplace, Master of Arts. USA: Purdue University, West Lafayette Indiana.