مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية
العدد الثالث ـ المجلد الثالث
مارس 2019م
ISSN: 2522-3372

المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث
Arab Journal of Sciences & Research Publishing
AJSRP

دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمحافظة جدة

تغريد محمد سعد
قسم الإدارة التربوية || معهد الدراسات العليا التربوية || جامعة الملك عبد العزيز || السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمحافظة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (193) مشرفة تربوية في المدارس المتوسطة بالتعليم العام في محافظة جدة.

وأظهرت النتائج أن دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة حصل على متوسط حسابي (3.38) وبدرجة (متوسطة)، وأن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار حصل على متوسط حسابي (3.71) وبدرجة (عالية)، كما أظهرت النتائج أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية حصل على متوسط حسابي (3.23) وبدرجة (متوسطة)، وأن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة حصل على متوسط (3.21) وبدرجة (متوسطة)، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تبعًا للمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل الحالي).

وفي ضوء نتائج الدراسة، تم التوصية بتعزيز دور وأهمية مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس لما لها من أثر في صنع القرار، وحل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية، وحل الأزمات الطارئة، عقد دورات تدريبية في مهارات الاتصال لقائدات المدارس، خاصة للقائدات الجدد وأن تكون كأحد شروط التكليف، تقويم مستوى مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس من حين لآخر.

الكلمات المفتاحية: مهارات الاتصال، الأزمات الطارئة، الأعباء الإدارية: نع القرار.

1- المقدمة:

يُعد الاتصال وسيلة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمات في تحقيق أهدافها، إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، والاتصال هو الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء فيما بينهم، وبما أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعلات الاجتماعية المستمرة من خلال الاتصالات المختلفة بين الأفراد العاملين، وعملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد والجماعات، كما أن كفاءة عملية الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود، كما أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

ويعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا - رؤساء أم مرؤوسين- داخل المنظمة أو خارجها. ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في

علم الإدارة أو السلوك يخلو من الاتصال ولقد قام العديد من الباحثين والكتّاب والمنظمات بتعريف الاتصال وأن تباينت بعض هذه التعريفات إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات وإحداث علاقات طيبة بين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم. لذا يمكن أن يعرف الاتصال التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية (هلال، 2005).

وتُعد عملية الاتصال إحدى المكونات الرئيسة والمهمة للعملية الإدارية، وعلى الرغم من أنها متغلغلة في كل وظائف الإدارة، إلا أن لها أهمية خاصة في وظيفة التوجيه؛ ذلك أنها العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات، والمعلومات، والأفكار، وغيرها، من شخص إلى آخر (السعود، 2009)، وأكد على أن الاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهماً بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام (العميان، 2013).

والاتصال هو وسيلة من وسائل التربية، وبدونه تفتقد التربية ديناميكيتها في تأدية رسالتها، فالاتصال مهارة أساسية، يحتاج إليها كل من يعمل في مجال الإدارة المدرسية، وإذا لم يكن الإداري ملماً إلماماً كافياً بمبادئ وفنيات الاتصال، وماهراً في تطبيقها تطبيقاً سليماً، فإن نجاحه في تأدية وظائفه يصبح أمراً مشكوكاً فيه، فالاتصال مطلب هام وكفاية من الكفايات التي ينبغي للقائد أن يتعلمها، وينميها، لتجعل منه قائداً فعالاً، قائد المدرسة الناجح ينبغي أن يكون ملماً بمبادئ وقواعد وفنيات الاتصال، وماهراً في تطبيق معارفه تطبيقاً سليماً؛ حتى يستطيع تحقيق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه من خلال المواقف الاتصالية، التي يرسم لها أهدافاً إجرائية، ثم يصممها، وينفذها، ويقومها (يوسف، 2011).

وعندما يكون القائد ممتلكاً للقدرة على الاتصال بالآخرين، فإن الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة ولها معنى، وإذا كان القائد متكلماً جيداً فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعاً جيداً يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المدرسة (الخرابشة، 2008).

فالإنسان الاتصالي الناجح هو الذي تكون لديه مهارات اتصالية، مثل التفكير والكلام والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل؛ لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة، والتكلفة المناسبة، ويعد الاتصال وسيلة التفاعل بين القائد والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة؛ وأن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل هو محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة له دون إحداث التأثير (البكري، 2000).

وبمقدار تمكن قائد المدرسة من مهارات الاتصال، تنعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي، وترتفع قدرته على تقدير وتصور حاجات ومشكلات معلميه ومدرسته (عيسى، 2006). ولأهمية ما سبق تسعى الدراسة الحالية للتعرف على دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة في مدينة جدة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية- التعلمية، حيث وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس وتحديد الأهداف بوضوح ورسم الخطط وأساليب العمل لتحقيق تلك الأهداف تمثل الأساس الصحيح لنجاح هذه الإدارة ويقع على كاهل قائدة المدرسة العبء الكبير في تحمل المسؤولية، وتلعب قائدة المدرسة دوراً مهماً في العملية التعليمية/ التعلمية باعتبارها قائدة تربوية مقيمة، فهي التي تقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، وهي التي تشرف على النشاط المدرسي، وتعمل على تحسينه، كما أنها تسعى لزيادة النمو المهني للمعلمات، وتعمل على توجيه الطالبات ومساعدتهن للنهوض بهن من جميع النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والروحية (كابور، 2010).

كما تقوم قائدة المدرسة بالاتصال والتواصل مع كل من المجتمع المحلي والإدارة التربوية والمعلمات لما فيه مصلحة الطالبات، وإن تأثيرها يصل إلى كل هذه العناصر فالقائدة تحضر معها إلى النظام المدرسي ما تحاول التأثير به على المعلمات والإدارة المدرسية، وفي أثناء قيام قائدة المدرسة بمهامها تصطدم بمشكلات تعترض سير عملها، وتعيق قيامها بمسؤولياتها - خير قيام - فلابد من مواجهة هذه المشكلات، والعمل على حلها أو الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا كان عملها مبنياً على التخطيط السليم والفعال، وأول عمليات التخطيط السليم تشخيص الداء قبل وصف الدواء، وتحديد المشكلات التي قد تواجهها قبل أن تفاجأ بوقوعها، ومن ثم تكون مستعدة لمواجهتها، ويكون لديها التصور المسبق لها ولكيفية حلها، ولا يتأتى ذلك إلا بامتلاكها مهارات اتصال فعالة مع جميع مكونات وعناصر العملية التعليمية_ التعلمية (العاجز، 2001). وتتلخص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

- **ما دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة؟
2- ما دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية؟
3- ما دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار؟
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل الحالي)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة.
2- التعرف على دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية.
3- التعرف على دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار.
4- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل الحالي).

أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة الحالية إلى أهمية الموضوع والمتمثل بدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة، وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1- إبراز دور وأهمية مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس.
2- إلقاء الضوء على أهمية مهارات الاتصال وقدرتها في تغيير أنماط العمل في المنظمة خاصة في ما يتعلق بعملية الاتصال الإداري بين العاملين في المدرسة.
3- قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم في التعرف على أهمية ودور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس في حل المشكلات الإدارية، وإعداد دورات تدريبية خاصة بمهارات الاتصال.

حدود الدراسة:

أ- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل المشكلات الإدارية (الأزمات الطارئة، الأعباء الإدارية: نع القرار).
ب- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على المشرفات التربويات (إشراف فني، إشراف مدرسي).
ج- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المدارس المتوسطة في التعليم العام في محافظة جدة.
د- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1437-1438هـ.

مصطلحات الدراسة:

الاتصال: عُرف بأنه" عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكاراً، وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة" (عبد الباقي، 2002: 257).

وتعرفه الباحثة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه عملية سلوكية بين قائدة المدرسة في المرحلة المتوسطة والعاملين بالمدرسة، باستخدام مهارات الاتصال لتحقيق أهداف المدرسة.

الاتصال الإداري: هو" نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين القادة التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم" (حنفي، 2002: 128).

وتعرفه الباحثة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه حالة من الترابط المشترك بين جميع العاملين بالمدرسة المتوسطة؛ تستخدم كافة مهارات الاتصال بهدف إنجاز المهمات الإدارية التي تحقق أهداف المدرسة.

مهارات الاتصال: هي" المهارات التي تستخدم في الحياة العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها" (سلام، 2007: 23).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها المهارات التي تستخدم في العملية التي بموجبها تقوم قائدة المدرسة بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، وتنقل هذه الأفكار إلى العاملين بالمدرسة وبدورهم يقوموا بالرد على هذه الرسالة حسب فهمهم لها.

المشكلات الإدارية: عرفت بأنها" أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، أو إنها حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام" (عبد الباقي، 2002: 259).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها المعوقات والعقبات التي تحد من قيام قائدة المدرسة والعاملين بالمدرسة من القيام بالواجبات والمسؤوليات المناطة بهم والتي تؤدي إلى عرقلة العمل المدرسي وتحول دون تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وتتمثل هذه العقبات؛ بالأزمات الطارئة، والأعباء الإدارية، وصنع القرار.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الاتصال الإداري: الاتصال نظام متكامل من العمليات، ينشأ بواسطتها إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية والأفكار والمشاعر ونقلها وتبادلها أو إذاعتها (بثها) بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو المشاعر أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات الجديدة التي تؤثر في سلوكهم أو توجيههم في اتجاه معين (الدعيس، 2009).

وذكر نبوي (2013: 228) أن معنى كلمة الاتصال يعود إلى أنها" عملية نقل فكرة معينة، أو معنى محدد في ذهن فرد إلى ذهن فرد آخر أو أفراد آخرين، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد بصورة متبادلة من الجانبين".

أما بالنسبة إلى الاتصال الإداري فعُرف على أنه" حالة من الربط والتشبيك بين أفراد التنظيم، تجعل منهم يتقاسمون المعارف والخبرات والمعلومات بينهم ويتناقلون الأفكار ووجهات النظر التنظيمية التي من شأنها التأثير على اتجاهاتهم تجاه الأشياء" (نبوي، 2013: 228).

وعُرف الاتصال الإداري أيضًا بأنه" عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيًا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم. وعُرف أيضًا بأنه مجموعة الوسائل التي يتصل بها مدير المدرسة مع زملائه المعلمين لإيصال رسالة "(المطرفي، 2012: 7).

كما عُرف بأنه" نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم. وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة" (بالعيد، 2015: 17).

وعُرف الاتصال الإداري بأنه" عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري" (حسان والعجمي، 2007: 273).

وتعرف الباحثة الاتصال الإداري بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية سواء بين قائدات المدارس وبين الإدارة العليا وبين القائدات والعاملين بالمدرسة، وهو عبارة عن ربط كل أعضاء التنظيم داخل المدرسة أو خارجها.

ويعد الاتصال الإداري المدرسي بأنه عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من قائدة المدرسة إلى المعلمات أو بالعكس أو مجموعة من المعلمات إلى مجموعة أخرى أو من المدرسة إلى الإدارة التعليمية وبالعكس، وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي مما يؤدي إلى وحدة الجهود لتحقيق أهداف المدرسة و فلسفتها (أحمد وحافظ، 2006).

وترى الباحثة بأن الاتصال الإداري المدرسي عبارة عن نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من قائدة المدرسة إلى المعلمة والعكس، أو بين مجموعة من المعلمات إلى مجموعة أخرى سواء بالأسلوب الكتابي أم الشفهي أم وسائل أخرى مختلفة، بحيث يتحقق الفهم المتبادل وينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود بحيث تتحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية.

عناصر عملية الاتصال: عملية الاتصال يتفاعل فيها المرسل مع المستقبل في نطاق رسائل معينة باستخدام وسيط يربط بين الطرفين المتواصلين، وهي بذلك تتضمن أربعة عناصر: المرسل (مصدر المعلومات)، والرسالة، وسائط الاتصال (قناة الاتصال)، المستقبل.

إلا أن لازويل (LASSWE) وضع نموذجاً وهو من أفضل نماذج الاتصال المعروفة حتى الآن، وقد أوضح هذا النموذج أن العناصر الأساسية لعملية الاتصال هي (وزارة التربية الوطنية الجزائرية، 2009):

1- **المرسل:** وهو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها ووضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لرد الفعل الناتج عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة، ويقوم ببناء مواقف الاتصال الجديدة، والتي على أساسها يعدل الرسالة أو يستبدل الصياغات وينوع في الأدوات بما يتناسب مع السياق الرئيسي للرسالة والهدف منها.
2- **الرسالة:** وهي نسق من الرموز اللفظية وغير اللفظية التي صيغت بغرض إحداث أثر معين في المستقبل، وهي المحتوى الذي يرغب المرسل في أن يشاركه فيه المستقبل لفك رموزها وفهمها.
3- **قناة الاتصال (الوسيلة):** وهي الأداة التي تحمل الرسائل، وقد تكون مجموعة متكاملة من الأدوات التي تنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتعتبر الحواس الخمس هي القنوات الناقلة للرسائل في عملية الاتصال، وينبغي أن نحرص على التقليل من التشويش المؤثر على الوسيلة حتى نضمن وصول الرسائل بشكل واضح
4- **المستقبل:** وهو الشخص المتلقي للرسالة والمستهدف من المرسل وذلك لإحداث أثر معين فيه، ويراعي عند توجيه الرسالة أن يكون محتواها مناسباً لخصائص المستقبل، من حيث السن والمستوى الثقافي والحاجات والاتجاهات والعدد. وعلى المستقبل أن يدرك الرسالة، ويعمل على فهم محتواها كي تقوم بالأثر المطلوب منها.
5- **التغذية الراجعة:** وهي ما يتلقاه المرسل من رد فعل الرسالة على المستقبل، فإذا فهم المستقبل الرسالة كانت التغذية الراجعة إيجابية، كأن تكون في صورة كلمات تدل على الموافقة أو تحريك الرأس للأمام والخلف، أو في صورة إجابات صحيحة على بعض الأسئلة. أما إذا لم يفهم المستقبل الرسالة، فإن التغذية الراجعة تكون سلبية، كأن يهز رأسه في جهة اليمين واليسار، أو في شكل إجابات غير صحيحة عن الأسئلة التي توجه إليه، وبالتالي يمكن للمرسل أن يغير أو يعدل من رسالته، وبذلك تكون التغذية الراجعة هي التي تربط عناصر الاتصال بعضها ببعض.

أهداف الاتصال الإداري المدرسي: ليس من الضروري أن تجتمع جميع المنظمات حول أهداف يمكن أن يحققها الاتصال الإداري فيها، ولكن تلك الأهداف تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة عمل وواقع المنظمة نفسها، وتكمن أهمية الاتصال في أنه هو الرابط بين الأفراد الذين يكونون التنظيم الإداري داخل المؤسسة التربوية، إذ بدونه يصعب فهم الغرض المشترك وينتفي تنسيق الجهود. فعملية الاتصال ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضًا على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة. والاتصال مهم لعملية صنع القرار الرشيد والاتصال مهم لتناول المشاكل التي تنشأ في المنظمة (نبوي، 2013).

وأهداف الاتصال الإداري المدرسي تتحدد بثلاثة أهداف رئيسية هي: الوقوف على احتياجات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها، وإيجاد نوع من التعاون بين المدرسة والمجتمع بما يحقق الأهداف التربوية، والعمل على رفع مستوى البيئة المدرسية والنهوض بالمجتمع من حولها، وأشار حسان والعجمي (2007) إلى أهداف الاتصال الإداري المدرسي والتي تمثل بالآتي:

1- نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص لآخر بشكل تعاوني.

2- توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
3- تطوير معلومات وأفكار العاملين، مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى صالح العملية التربوية.
4- العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم

ويرى الهنيدي (2009) أن الاتصال الإداري المدرسي يهدف إلى:

1- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل، سواء أكانت هذه المعلومات تتدفق من مدير المدرسة إلى المعلمين، أو مرفوعة من المعلمين إلى مدير المدرسة.
2- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم ومشاعرهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها.
3- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين العاملين بالمدرسة.
4- توفير قاعدة غنية من المعلومات والبيانات يمكن للإدارة أن تستعين بها عند التفكير في اتخاذ القرارات.
5- تقوية الدوافع لدى العاملين عن طريق الحوافز، مما يزيد من عوامل المثابرة على العمل والسرعة والدقة في انجازه.

وترى الباحثة من خلال ما تقدم أن هناك ارتباط بين أهداف الاتصال الإداري وبين جميع وظائف المدرسة وأهدافها، لذا كان لزامًا على قائدة المدرسة الاهتمام بمقومات ومتطلبات الاتصالات الإدارية وسبل تحسين فاعليتها داخل المدرسة لكي يحقق الاتصال أهدافه.

مهارات الاتصال: قسم سلام (2007) مهارات الاتصال إلى نوعين؛ هما: المهارات التعبيرية، ومهارات الاستماع والإنصات. ويتطلب كل نوع من مهارات الاتصال مهارات عاطفية أو وجدانية، كالآتي:

1- **المهارات التعبيرية:** يستخدم هذا النوع من المهارات لنقل المعلومات إلى الآخرين؛ فيمكن استخدام هذه المهارات فى إعطاء الأفراد المعلومات التي تخص سلوكهم أو التي تتعلق بمعتقدات المرسل ومشاعره، وتساعد المهارات الوجدانية فى التعبير عن الأشياء التى نريد قولها عندما نعاني صعوبة في قولها.
2- **مهارات الاستماع والإنصات:** وتتضمن معلومات من الآخرين يمكن لمرسل الرسالة أن يستخدمها ليحصل على معلومات عن سلوكه وعن اعتقاداتهم ومشاعرهم وقصدهم. وتساعد المهارات الوجدانية فى احتواء الأوجه المختلفة لما يقوله الشخص الآخر واستيعابها حتى لو كان ما يقوله خطيرًا أو مهددًا بالخطر، كما تمكن المرسل من تأجيل اهتماماته حتى يفهم الشخص الآخر. وتحديد أي المعلومات يجب أن تعطى أو تحجب تبعًا للموقف.

وأشارت الحريري (2010) إلى مهارات الاتصال التي يجب توفرها عند قائد المدرسة ليكون فعالًا في إدارة المدرسة وهي كالآتي:

1- **مهارة التحدث:** وهي تشير إلى قدرة القائد في توصيل المعلومات أو القرارات أو الأفكار إلى تابعيه بصورة لغوية سليمة ومفهومة وبنطق واضح وصوت مناسب.
2- **مهارة الكتابة:** وهي تساعد القائد على توصيل القرارات والتعميمات إلى العاملين بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة.
3- **مهارة الإنصات:** وهي تساعد القائد على فهم العاملين في المدرسة وما يقترحونه من أفكار وآراء، والإنصات الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب القائد الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخرين.
4- **مهارة القراءة:** وتعني مهارة الوصول إلى المعنى بسرعة وسهولة، والفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ؛ عادة ما يكون وضعه كمرسل أو مستقبل عنصرًا فعالًا في تحقيق اتصال فعال.

5- **مهارة التفكير:** وتعتبر من المهارات الواجب توافرها لكل من المرسل والمستقبل، ويختلف نوع التفكير ومستواه حسب موضوع الاتصال والرسالة المراد توصيلها وحسب حدود وامكانيات وقدرات كل من المرسل والمستقبل.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الزعبي (2005) إلى التعرف على مدى توفر مهارات الاتصال (مهارة القراءة الكتابية، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) والرسائل اللفظية (المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان) لدى الرؤساء من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (٧٠٤) موظفًا وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية، وقد أظهرت الدراسة أن مهارة القراءة أكثر المهارات المتوفرة لدى العاملين، وأن أكثر المهارات تأثيرًا على فاعلية الاتصال الإداري هما مهارتا التحدث والاستماع.

كما هدفت دراسة الشهري (2005) إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (122) ضابطًا ممن يعملون في الأمن الجنائي في العاصمة الرياض. أظهرت النتائج أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لموجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد.، وأظهرت النتائج أن تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي تؤدي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبها، وذلك من خلال: سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات، لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية مهما اختلفت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العملية، أو رتبتهم العسكرية.

بينما هدفت دراسة الذيابات (2006) إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء في الشركات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإدارية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (225) فردًا. أظهرت الدراسة أن مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة، وأن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة، وأن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية بين مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الإداري.

وهدفت دراسة العريني (2006) إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التعليم في منطقة الرياض، وسبل علاج ما يتبين من معوقات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (21) فردًا من مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في إدارة التعليم بالرياض، و (86) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي من إدارة التعليم بالرياض. وجاءت نتائج الدراسة مبينة أن أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض كما يراها مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام ومديرو المدارس بقلة توفر الجهاز الإداري المساعد، وكاتب سكرتير، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة لصالح البعد الثاني

المختص بإدارة التعليم. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرتهم للمعوقات باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي– سنوات الخبرة- المرحلة الدراسية لمديري المدارس.

في حين هدفت دراسة غانبيي (Gunbayi, 2007) إلى التعرف على توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر متغير الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل، والخبرة على فاعلية الاتصال التنظيمي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من كل أفراد المجتمع وعددهم (٣٣٤) معلمًا في (٦٣) مدرسة ممن يعلمون في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيون ويوساك في تركيا. أظهرت النتائج أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي. وأشار معلمي المدارس الأساسية والثانوية إلى أنهم أبلغوا بما يجب القيام به في عملهم من قبل قائد المدرسة، وتم إبلاغهم شفويا بما نسبته (٥٥ %)، والاجتماعات وورش العمل ما نسبته (٢٧ %)، أما البلاغات الرسمية كانت تشكل (8%). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزى للجنس أو الحالة الاجتماعية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة حيث أن المعلمين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حديثي الخبرة في فاعلية الاتصال التنظيمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث إن المعلمين ذوي المؤهل التعليمي الأعلى حققوا درجات أعلى من المعلمين ذوي المؤهل الأقل. ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد فاعلية الاتصال التنظيمي حيث إن مهارات الاتصال التنظيمي لا تنفصل عن بعضها.

وهدفت دراسة كابور (2010) إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين قائد المدرسة والمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (115) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس تعليم أساسي يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين القائد والمعلم؛ ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الخبرة العالية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي الجامعي.

وهدفت دراسة عبدالله (2012) إلى التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بالرس جامعة القصيم لمهارات الاتصال الفعّال في أبعادها الثلاثة وهي الاتصال الكتابي واللفظي وغير اللفظي من وجهة نظر الطلاب، والتعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة مهارات الاتصال الفعّال في التدريس، أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (294) طالباً يمثلون جميع التخصصات تم اختيارهم عشوائياً بالطريقة الطبقية، أما عينة الدراسة لقياس الاتجاه نحو ممارسة مهارات الاتصال الفعّال في التدريس فقد تكونت من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بالرس، وقد استخدم الباحث أداتين لجمع المعلومات للإجابة على تساؤلات الدراسة. أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بالرس يستخدمون مهارات الاتصال الفعّال في مجالاتها الثلاثة وهي: الاتصال الكتابي واللفظي وغير اللفظي بدرجة متوسطة، حيث جاءت مهارات الاتصال الكتابي في المرتبة الأولى مهارات الاتصال غير اللفظي، بينما جاءت مهارات الاتصال اللفظي في المرتبة الثالثة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى تخصص الطالب في جميع مهارات الاتصال.

بينما هدفت دراسة المطرفي (2012) إلى التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى قادة المدارس الإبتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة بلغت (250) معلمًا. أظهرت النتائج أن قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات، وأظهرت النتائج أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال هي سهولة الاتصال عند الحاجة، كما أظهرت النتائج أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة هي المقابلات المباشرة للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الاتصال المستخدمة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة أقل من (5) سنوات.

وهدفت دراسة كتفي (2015) إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين (رؤساء الأقسام ونوابهم) بالجامعة الجزائرية، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين مهارات الاتصال التنظيمي (مهارة التحدث، الاستماع، القراءة الكتابة، التفكير) والذكاء الاجتماعي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ألارتباطي، حيث أجريت الدراسة على عينة تضم (40 رئس قسم ونائبيه) من مجموع (28) قسم موزعين على جميع كليات الجامعة، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة رؤساء الأقسام ونوابهم، ووجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة (التحدث، والقراءة، التفكير) لدى الأساتذة رؤساء الأقسام ونوابهم، وعدم وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة (الاستماع، الكتابة) لدى الاساتذة رؤساء الاقسام ونوابهم.

وجاءت دراسة مادلانغوب وآخرون (Madhlangobe and et al, 2015) إلى التعرف على سمات القيادة المميزة لدى القادة في مدارس زيمبابوي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشارك في هذه الدراسة عشرة (10) قادة مدارس، و (52) معلمًا، و (81) من الآباء، و (82) طالبًا، استخدمت الدراسة الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات. كشفت النتائج أن قادة المدارس الفعالين يتمتعون بسمات القيادة والتي تتمثل بالآتي: السمات التي تعزز تحسين المدرسة (إظهار المعرفة الواضحة، وفهم ثقافات الناس المختلفة)، وتمتع قادة المدارس بمهارات الاتصال الفعالة، واستخدام الأشكال الحالية للتكنولوجيا؛ والسعي إلى تهيئة مناخات مدرسية صحية؛ وإنشاء فرق عمل للمعلمين؛ ويشجعون القرارات الأخلاقية الجماعية، وأن قادة المدارس الذين يؤثرون على تحسين مخرجات التعلم وتحسين المدارس يمتازون بمهارات الاتصال التي تعزز العلاقات في مكان العمل، والتي بدورها تساعد على رفع مستوى التعليم والمعايير في مدارسهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وبيئتها في حين تشابهت مع بعضها في المنهج والأداة والأساليب الإحصائية، وأن بعض الدراسات السابقة تتعلق بطرق غير مباشرة لدور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل المشكلات الإدارية، و يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت في مواضيعها على مدى توافر مهارات الاتصال كدراسة كل من الزعبي (٢٠٠٥) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توفر مهارات الاتصال (مهارة القراءة الكتابية، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) والرسائل اللفظية (المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان) لدى الرؤساء من وجهة نظر المرؤوسين، ودراسة الذيابات (2006) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء في الشركات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين.

كما ركزت بعضها على دور وفاعلية مهارات الاتصال في المدارس كدراسة غانبي (Gunbayi, 2007) والتي هدفت إلى التعرف على توقعات المعلمين نحو فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، ودراسة المطرفي (2012) والتي هدفت إلى للكشف عن درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى قادة المدارس الإبتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالتعرف على دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة.

3- منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، كونه يركز على الحصول على البيانات من جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها نوعيًا وكميًا، بالإضافة إلى أن هذا المنهج يمكّن الباحث من تقديم وصف شامل وتشخيص دقيق لواقع الظاهرة المدروسة (العساف، 2006).

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات في مدارس التعليم العام في محافظة جدة والبالغ عددهن (385) مشرفة، وفقاً لإحصائية وزارة التعليم في الفصل الدراسي الثاني من العام 1437-1438هـ.

عينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة الحالية على جميع أفراد المجتمع الأصلي المكون من (385) مشرفة إدارية وفنية، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهن جميعًا، وبعد جمع الاستبانات وتدقيقها واستبعاد الغير مكتمل منها بلغت العينة الإجمالية (193) مشرفة، من أصل (385)، وبنسبة (50%) فقط من مجتمع الدراسة، ويوضح ذلك الجدول رقم (1).

جدول (1) توصيف عينة الدراسة حسب المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل الحالي).

المتغير	الفئة	العدد	النسبة%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	145	%75.1
	ماجستير فأعلى	48	%24.9
المجموع		193	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	67	%34.7
	من (5) إلى أقل (10) سنوات	67	%34.7
	(10) سنوات فأكثر	59	%30.6
المجموع		193	%100
طبيعة العمل الحالي	إشراف مدرسي	142	%73.6
	إشراف فني	51	%26.4
	المجموع	193	%100

يتضح من الجدول (1) أن أكثرية المشرفات مؤهلهن العلمي بكالوريوس، وبلغ عددهن (145) مشرفة وبنسبة (75.1%)، يليه المؤهل العلمي ماجستير فأعلى وبلغ عددهن (48) مشرفة وبنسبة (24.9%)، وأن عدد سنوات الخبرة للمشرفات جاءت متوازنة، حيث جاءت الفئتين (أقل من (5) سنوات، من (5) إلى أقل (10) سنوات) متساويتين وبلغ عددهن (67) مشرفة وبنسبة (34.7)%، وأخيراً جاءت الفئة ((10) سنوات فأكثر) وبلغ عددهن (59) مشرفة وبنسبة

(30.6%)، أما بالنسبة لطبيعة العمل الحالي للمشرفات التربويات؛ جاء الإشراف المدرسي بالمرتبة الأولى، وبلغ عددهن (142) مشرفة، وبنسبة (73.6%)، تلاه الإشراف الفني وبلغ عددهن (51) مشرفة، وبنسبة (26.4%)

أداة الدراسة: تحقيقًا لأهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها استخدمت الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وجاءت إجراءات بناء أداة الدراسة كالآتي:

وصف أداة الدراسة: تم بناء أداة الدراسة الحالية (الاستبانة)، بعد الاطلاع على الأدب النظري للدراسة الحالية، ومن الجدير ذكره لم تجد الباحثة أي دراسة تحتوي على استبانة مناسبة للدراسة الحالية، حيث تم تحديد محاور الدراسة والتي صنفت في ثلاثة محاور، وكل محور تكون من مجموعة من الفقرات، تقيس في مجملها دور مهارات الاتصال في حل المشكلة الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة، وبلغ عدد الفقرات (34) فقرة، وتمثلت المشكلات الإدارية (الأزمات الطارئة، كثرة الأعباء الإدارية، جانب صنع القرار)، ويقابل كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي. وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصورتها الأولية.

وللتحقق من موثوقية تطبيق أداة الدراسة الحالية (الاستبانة)، تم الإجراءات التالية:

أ- صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة باتباع الخطوات التالية:

1- الصدق الظاهري: تم تحديد الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الفقرات موزعة حسب المحور الذي تنتمي له كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (16) محكمًا، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية وانتمائها للمحور الذي صنفت فيه. وفي ضوء التغذية الراجعة من المحكمين، وبنسبة اتفاق (80%) تم اعتماد أداة الدراسة لتصبح في صورتها النهائية مكونة من قسمين، القسم الأول: تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل الحالي). أما القسم الثاني تضمن مجموعة من الفقرات بلغ عددها (34) فقرة، وصنفت في ثلاثة محاور تقيس دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة، واشتمل المحور الأول - دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة- على (9) فقرات، كما اشتمل المحور الثاني- دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية- على (12) فقرة، وأخيرًا اشتمل المحور الثالث- دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار- على (13) فقرة. ويقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي.

2- صدق البناء: للتحقق من صدق بناء الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مشرفة في مدارس التعليم العام ومن خارج عينة الدراسة، وحساب معامل ارتباط بيرسون (بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، وبين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة). أظهرت النتائج أن معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.361- 0.598)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، كما بينت النتائج أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.76) و(0.82) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.01$) ، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة مقبولة من صدق الاستبانة، وعليه تصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (34) فقرة موزعة على ثلاثة محاور.

ثبات أداة الدراسة:

تم تقدير معامل ثبات الاستبانة الداخلي بتطبيق معادلة "ألفا" كرونباخ لجميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل على العينة الاستطلاعية التي بلغت (30) مشرفة ومن خارج عينة الدراسة. وتراوحت معاملات الثبات لمحاور الدراسة بين (0.78- 0.81)، فيما بلغت درجة الثبات الكلية للاستبانة (0.86)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة .

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، والإحصاء الوصفي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

تصحيح أداة الدراسة: تكونت الاستبانة من (34) فقرة، أمام كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعكس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي: (موافق بشدة) أعطيت 5 درجات، (موافق) أعطيت 4 درجات، (محايد) أعطيت 3 درجات، (غير موافق) أعطيت درجتين، (غير موافق بشدة) أعطيت درجة واحدة. ولتحديد درجة الممارسة وتحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي، تم تحويل المقياس الخماسي إلى مقياس معياري ثلاثي، وعليه تصبح فئات الحكم على المتوسطات للفقرات والأبعاد كما يلي: أقل من 2.33 بدرجة ضعيفة، من 2.33– 3.66 بدرجة متوسطة، أكثر من 3.66 بدرجة مرتفعة.

4- عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	تسمح باختيار الحل الأنسب للمشكلات الطارئة	3.43	1.36	متوسطة
2	ترفع من درجة الاستعداد لمواجهة المشكلات الطارئة	3.39	1.38	متوسطة
5	تزود العاملين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلة الطارئة	3.24	1.35	متوسطة
3	تسارع في الكشف عن المشكلة الطارئة	3.23	1.35	متوسطة
1	تتوقع أنواع المشكلات الطارئة التي يمكن حدوثها	3.20	1.33	متوسطة
9	تزود إدارة التعليم بصورة واضحة عن المشكلة الطارئة	3.16	1.23	متوسطة
6	تضع خطوات محددة ترشد العاملين للاسترشاد بها في حالة الطوارئ	3.10	1.31	متوسطة
7	تحد من تداعيات المشكلة الطارئة والآثار السلبية الناجمة عنها	3.08	1.31	متوسطة
8	تشخص المشكلات الطارئة بفعالية	3.06	1.25	متوسطة
	المتوسط العام لمحور دور مهارات الاتصال في حل الأزمات الطارئة	3.21		متوسطة

يتضح من جدول (2) أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة، جاءت بدرجة (متوسطة). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.21). أما بالنسبة لفقرات هذا المحور تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.06- 3.43)، وجاءت جميعها بدرجة (متوسطة)، وترى الباحثة على الرغم من أهمية مهارات الاتصال لقائدة المدرسة في حل الأزمات الطارئة، حيث تمكنها من جمع المعلومات الكاملة، والتعامل معها بشكل سريع، واختيار الحل الأنسب لهذه المشكلة، إلا أن التعامل مع الأزمات الطارئة يحتاج مهارات أخرى، حتى تكتمل المهارات لحل مثل هذه الأزمات الطارئة، وتتمثل هذه المهارات في القدرة على ضبط المشاعر وردود الفعل، ومهارات التفكير للتعامل مع الموقف، كما أن الاستعداد النفسي والتهيؤ لذلك قدر المستطاع، من خلال اليقظة المستمرة وإعمال العقل والتنبؤ والاستنتاج وفق المعطيات المتاحة، كلها مهارات يجب أن تتصف بها قائدات المدارس من أجل التحول من مرحلة تلقي الحدث إلى مرحلة التعامل مع الحدث، وبالتالي يستطيعوا حل المشكلات الطارئة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2005) والتي أظهرت أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية والتي تتمثل؛ بالدقة في إنجاز المهام، وتزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لموجهة المشكلات، وتوفير الوقت والجهد.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:" ما دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	تفعل التقنيات الحديثة في إرسال التعاميم والمخاطبات	3.42	1.33	متوسطة
18	تشجع المنسوبين على المشاركة بأفكار بناءة تفيد المدرسة	3.38	1.33	متوسطة
20	تعد استراتيجية متكاملة لتنفيذ الأنشطة المدرسية	3.36	1.34	متوسطة
14	توفر جو من العلاقات الإنسانية بين منسوبي الإدارة	3.30	1.32	متوسطة
21	توضح خطة العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب المهارة	3.27	1.35	متوسطة
10	توصل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب	3.21	1.37	متوسطة
11	توضح التعميمات الإدارية للعاملين عبر القنوات الاتصالية المحددة لها	3.18	1.33	متوسطة
15	تحدد معايير ومؤشرات الأداء لرفع الكفاءة المدرسية	3.15	1.35	متوسطة
13	تحقق التماسك بين الوحدات الإدارية بقنوات محددة	3.14	1.28	متوسطة
12	تجدول الأعمال المطلوبة وفق زمن محدد لإتمامها	3.13	1.26	متوسطة
17	تفعل دور الوكيلة بما يتناسب مع مهامها الوظيفية	3.12	1.30	متوسطة
16	تنمي التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية في المدرسة	3.09	1.27	متوسطة
المتوسط العام لمحور دور مهارات الاتصال في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية		3.23		متوسطة

يتضح من جدول (3) أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية، جاءت بدرجة (متوسطة). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.23)، أما بالنسبة لفقرات هذا المحور تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.09- 3.42)، وجاءت جميعها بدرجة (متوسطة)، وترى الباحثة على الرغم من أهمية ودور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية ، حيث تمكنها من تفعل التقنيات الحديثة في إرسال التعاميم والمخاطبات، وتشجع المعلمات على المشاركة بأفكار بناءة، مع توفر جو من العلاقات الإنسانية، إلا أن قائدة المدرسة عليها أعباء كثيرة من المهام والواجبات التي ينبغي القيام بها وانجازها لإنجاح العملية التعليمية والتربوية في مدرسته، ومن هذه المهام والواجبات نذكر: الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، تسير وتنظيم الشئون المالية للمدرسة، إدارة شؤون الأفراد من معلمات وإداريات وعاملات وطالبات، وإدارة المباني المدرسية والعمل على صيانتها، والإشراف على ضبط النظام المدرسي، إعداد التقارير على سير العمل في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2005) والتي أظهرت أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية والتي تتمثل؛ بالدقة في إنجاز المهام، وتزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لموجهة المشكلات، وتوفير الوقت والجهد. كما وتتفق أيضا هذه النتيجة مع دراسة الذيابات (2006) والتي أظهرت وجود أثر هام وذو دلالة إحصائية بين مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الإداري.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:" ما دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة ما دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
34	توفر جو انساني بين المنسوبات	4.01	1.24	عالية
32	تعمل على حل الخلافات التي تنشأ بين منسوبات المدرسة	3.96	1.32	عالية
22	تشجع العمل ضمن الفريق الواحد	3.84	1.33	عالية
30	توضح الأنظمة واللوائح والإجراءات	3.80	1.32	عالية
23	تشارك المنسوبات في صنع القرارات	3.79	1.33	عالية
24	تعمل على بناء قنوات اتصالات إدارية تتسم بالمرونة	3.72	1.32	عالية
28	تتيح درجة من الحرية للمنسوبات للتعبير عن آرائهن	3.72	1.32	عالية
29	تشجع المنسوبات على تقديم الأفكار الجديدة	3.67	1.42	متوسطة
26	تحدد موعد مناسب لكل اجتماع من الاجتماعات	3.61	1.42	متوسطة
27	تنمي روح المبادرة لدى منسوبات المدرسة	3.61	1.40	متوسطة
33	تعمل على رفع الروح المعنوية لدى منسوبات المدرسة	3.59	1.41	متوسطة
31	تشجع المنسوبات على تقديم الأعمال بأسلوب متجدد	3.49	1.36	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
25	تتيح الفرصة للمنسوبات في تقديم الحلول والبدائل	3.39	1.39	متوسطة
المتوسط العام لمحور دور مهارات الاتصال في جانب صنع القرار		3.71		عالية

يتضح من جدول (4) أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار، جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.71). أما بالنسبة لفقرات هذا المحور تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.39- 4.01)، وجاءت بدرجة (متوسطة، وعالية)، وترى الباحثة أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار في صنع القرار، توفر جو انساني بين المنسوبات، مما يعزز من اتجاهات المنسوبات نحو الإبداع، وذلك بتشجيعهن على التعاون لحل مشكلات العمل وتقديم الأفكار الجديدة التي تحقق الإبداع، وبناء قنوات اتصالات إدارية تتسم بالمرونة، وإتاحة الفرصة في تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، وبالتالي تنمية روح المبادرة لدى المنسوبات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كتفي (2015) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي، ووجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة (التحدث، والقراءة، التفكير)، كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مادلانغوب وآخرون (Madhlangobe and et al, 2015) والتي أظهرت أن تمتع قادة المدارس بمهارات الاتصال الفعالة، تمكنهم من تهيئة مناخات مدرسية صحية؛ وإنشاء فرق عمل للمعلمين؛ ويشجعون القرارات الأخلاقية الجماعية، وتعزز العلاقات في مكان العمل، والتي بدورها تساعد على رفع مستوى التعليم والمعايير في مدارسهم.

أما بالنسبة لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة، ويوضح ذلك جدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	المحور الثالث: دور مهارات الاتصال في جانب صنع القرار	3.71	عالية
2	المحور الثاني: دور مهارات الاتصال في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية	3.23	متوسطة
3	المحور الأول: دور مهارات الاتصال في حل الأزمات الطارئة	3.21	متوسطة
المتوسط العام دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس		**3.38**	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل المشكلات الإدارية جاءت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وجاء أعلى المحاور: المحور الثالث الذي ينص على" دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبدرجة (عالية)، تلاه المحور الثاني الذي نصه" دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (3,23) وبدرجة (متوسطة)، وأخيراً جاء المحور الأول الذي نصه" دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة" بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وبدرجة (متوسطة). وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى أهمية محور صنع القرار وعلاقته بالمحاور الأخرى، حيث يؤثر صنع القرار على حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية، وحل المشكلات الإدارية، بمعنى آخر أن حل أي مشكلة إدارية تتطلب صنع للقرار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غانبي (Gunbayi, 2007) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد فاعلية

الاتصال التنظيمي حيث إن مهارات الاتصال التنظيمي لا تنفصل عن بعضها. كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطرفي (2012) والتي أظهرت أن قادة المدارس يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشراكهم في النقاش أثناء الاجتماعات، وأظهرت النتائج أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال هي سهولة الاتصال عند الحاجة. وتتفق أيضًا مع دراسة مادلانغوب وآخرون (Madhlangobe and et al, 2015) والتي أظهرت أن قادة المدارس يعملون على تهيئة مناخات مدرسية صحية؛ وإنشاء فرق عمل للمعلمين؛ ويشجعون القرارات الأخلاقية الجماعية.

رابعًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل الحالي؟

أ- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينتين مستقلتين (Independent- Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج تحليل اختبار (ت) (T-TEST) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

محاور الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الأول: حل الأزمات الطارئة	بكالوريوس	145	3.2483	0.91062	0.906	0.366
	ماجستير فأعلى	48	3.1181	0.69913		
المحور الثاني: حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية	بكالوريوس	145	3.2534	0.94029	0.503	0.615
	ماجستير فأعلى	48	3.1788	0.71748		
المحور الثالث: جانب صنع القرار	بكالوريوس	145	3.3040	1.02541	1.169	0.244
	ماجستير فأعلى	48	3.1154	0.77038		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	145	3.2714	0.85930	0.984	0.327
	ماجستير فأعلى	48	3.1385	0.64355		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة (حل الأزمات الطارئة، حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية، جانب صنع القرار) والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم "ت" المحسوبة (0.906، 0.503، 1.169، 0.984) على التوالي، وجاءت مستويات الدلالة (0.366، 0.615، 0.244، 0.327) على التوالي.

وترى الباحثة أن اتفاق أفراد عينة الدراسة حول دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة، نابع من مشاهدات المشرفات التربويات لأهمية هذا الدور في الواقع العملي بالميدان التربوي، كما أن هذا الاتفاق قد يعود إلى التنمية المهنية المستمرة للمشرفة التربوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2005) والتي أظهرت أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية، كما وتتفق مع دراسة العريني (2006) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرتهم لمعوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التعليم باختلاف المؤهل العلمي.

ب- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، والجدول التالي رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7): تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المحور الأول: حل الأزمات الطارئة	بين المجموعات	5.278	2	1.639	1.771	0.186
	داخل	137.714	190	0.925		
	المجموع	142.992	192			
المحور الثاني: حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية	بين المجموعات	1.241	2	0.621	0.784	0.458
	داخل المجموعات	150.472	190	0.792		
	المجموع	151.713	192			
المحور الثالث: جانب صنع القرار	بين المجموعات	3.514	2	1.757	1.885	0.155
	داخل	177.074	190	0.932		
	المجموع	180.588	192			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.819	2	1.409	2.166	0.117
	داخل	123.614	190	0.651		
	المجموع	126.432	192			

*ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

تبين من جدول (7) وبعد اجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة (حل الأزمات الطارئة، حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية، جانب صنع القرار) والدرجة الكلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم "ف" المحسوبة (1.771،

0.784، 1.885، 2.166) على التوالي، وجاءت مستويات الدلالة (0.186، 0.458، 0.155، 0.117) على التوالي. وترى الباحثة السبب في ذلك يعود إلى الاحترافية المهنية والمعرفة العالية التي تتمتع بها المشرفات التربويات، مما جعل الاتفاق بالرأي حول دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العريني (2006) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرتهم لمعوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التعليم باختلاف عدد سنوات الخبرة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة المطرفي (2012) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الاتصال المستخدمة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة أقل من (5) سنوات.

ج- بالنسبة لمتغير طبيعة العمل الحالي:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينتين مستقلتين (Independent- Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي، وجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج تحليل اختبار (ت) (T-TEST) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي.

محاور الدراسة	طبيعة العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الأول: حل الأزمات الطارئة	إشراف مدرسي	142	3.1698	0.84492	1.240-	0.217
	إشراف فني	51	3.3442	0.90765		
المحور الثاني: حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية	إشراف مدرسي	142	3.2048	0.89470	0.748-	0.434
	إشراف فني	51	3.3186	0.87587		
المحور الثالث: جانب صنع القرار	إشراف مدرسي	142	3.2048	0.99834	1.252-	0.212
	إشراف فني	51	3.4027	0.87849		
الدرجة الكلية	إشراف مدرسي	142	3.1955	0.82679	1.225-	0.222
	إشراف فني	51	3.3576	0.76240		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة (حل الأزمات الطارئة، حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية، جانب صنع القرار) والدرجة الكلية تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي، حيث جاءت قيم "ت" المحسوبة (-1.240، -0.748، -1.252، -1.225) على التوالي، وجاءت مستويات الدلالة (0.217، 0.434، 0.212، 0.222) على التوالي. وترى الباحثة أن اتفاق أفراد عينة الدراسة حول دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة، نابع من علاقة المشرفات التربويات - سواء اللواتي طبيعة عملهن في الإشراف المدرسي أو الإشراف الفني- مع قائدات المدارس، فجميع المشرفات طبيعة عملهن ذات اتصال وثيق مع قائدات المدارس. ولم تستطع الباحثة العثور على دراسة تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة.

ملخص النتائج:

1- أن دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وبدرجة (متوسطة).

2- أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في جانب صنع القرار جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وبدرجة (عالية).

3- أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية جاء بمتوسط حسابي بلغ (3,23)، وبدرجة (متوسطة).

4- أن دور مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس المتوسطة في حل الأزمات الطارئة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وبدرجة (متوسطة).

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لدور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية تبعًا للمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل الحالي).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات والتي تمثلت بما يلي:

1- تعزيز دور وأهمية مهارات الاتصال لدى قائدة المدرسة لما لذلك من أثر في صنع القرار، وحل مشكلة كثرة الأعباء الإدارية، وحل الأزمات الطارئة.

2- عقد دورات تدريبية في مهارات الاتصال لقائدات المدارس، خاصة للقائدات الجدد وأن تكون كأحد شروط التكليف.

3- وضع خطوات محددة ترشد العاملين للاسترشاد بها في حالة الطوارئ.

4- تقويم مستوى مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس من حين لآخر.

5- عقد دورات تدريبية في مهارات الاتصال للمعلمات والإداريات في المدرسة.

قائمة المراجع

- أحمد، حافظ وحافظ، محمد. (2006). إدارة المؤسسات التربوية، الرياض: عالم الكتب الجامعية.
- بالعيد، آمال. (2015). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- البكري، فؤادة، (2000). الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، القاهرة: عالم الكتاب.
- الحريري، رافدة. (2010). فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن: دار الفكر.
- حسان، حسن والعجمي، محمد. (2007). الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الدعس، زياد. (2009). معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الذيابات، أحمد. (2006). مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الزعبي، خالد. (2005). أثر توافر مهارات الاتصال والوسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة دراسات، جامعة مؤتة، العدد (2)، 39- 60.
- السعود، راتب. (2009). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان، الأردن: شركة طارق وشركاؤه.
- سلام، عازه. (2007). مهارات الاتصال، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة.
- الشهري، علي. (2005). الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي من وجهة منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العاجز، فؤاد. (2001). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 9(1)، 209- 255.
- عبد الباقي: لاح الدين. (2002). السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبدالله، زاهي. (2012). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بالرس في ضوء مهارات الاتصال الفعّال واتجاهاتهم نحوها، مركز بحوث كلية العلوم والآداب بالرس، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- العريني، عبدالعزيز. (2006). معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التعليم في منطقة الرياض بنين، والحلول المقترحة لها، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 21(23)، 155- 185.
- العميان، محمود. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عيسى، إبراهيم. (2006). قياس أبعاد مفهوم الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى الصفوف: التاسع والعاشر والحادي عشر في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، دمشق، 4(2)، 60- 89.
- كابور، هند. (2010). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، مجلة جامعة دمشق، 26(2)، 273- 322.
- كتفي، جميلة. (2015). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر "بسكرة"، الجزائر.
- لخرابشة، عمر. (2008). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، دمشق، 6(1)، 12- 150.
- المطرفي، ذياب. (2012). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- نبوي، محمد. (2013). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 17(2)، 218- 248.
- هلال، عبد الغني. (2005). مهارات الاتصال، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- الهنيدي، جمال. (2009). قراءات في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.
- وزارة التربية الوطنية الجزائرية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم. (2009). التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي، الجزائر العاصمة.
- يوسف: لاح. (2011). أساسيات الإدارة والتخطيط التعليمي، الرياض: مكتبة ابن رشد.

- Gunbayi, I. (2007). The organizational communication process in schools, Educational Sciences: Theory and practice, 7(2), 787- 798.
- Madhlangobe, L; Mawere, V; Hungwe, G. (2015). Describing attributes of competent school headmasters: A case study of ten school headmasters in Metropolitan Bulawayo Region-Zimbabwe, Journal of Education Research and Behavioral Sciences, 4(2), 055-066.

The role of communication skills in solving the administrative problems among intermediate school leaders in Jeddah

Abstract: The study aimed to identify the role of communication skills among intermediate school leaders in solving administrative problems. The study followed the analytical descriptive method. The questionnaire was used as a data collection tool, and The study sample consisted of (193) educational supervisors in intermediate schools in general education in Jeddah schools.

The results showed that the role of communication skills in solving the administrative problems of the leaders of intermediate schools obtained mean of (3.38) and a medium score, And that the communication skills of middle school leaders in the decision-making side had an mean of (3.71) and a high score, The results showed that the role of communication skills among the leaders of intermediate schools in solving the problem of administrative burdens was mean (3.23) and a medium score, And the role of communication skills among intermediate school leaders in solving emergency crises was mean (3.21) and a medium score.

The results revealed that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha = 0.05$) between the mean of the role of communication skills in solving administrative problems among intermediate school leaders and all the factors of the study and the total score according to the variables (scientific qualification, number of years of experience, nature of the current work).

The main recommendations of the study were to strengthen the role and importance of the communication skills among school leaders because of their impact on decision-making, solving the problem of administrative burdens, solving emergency crises, conducting training courses in communication skills for school leaders, especially for new leaders; and as one of the terms of reference;. Evaluate the level of communication skills of school leaders from time to time.

Keywords: communication skills, emergency crises, administrative burdens, decision making.