



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية

إعداد

الطالبة / شريفة أحمد سحمان العلياني

إشراف

د/ رحمة محمد صالح الغامدي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الخامس - جزء ثانى - مايو ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المُستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر مهارات الأتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمات؛ وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن البالغ عددهم (١٢٩٣) معلمة، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من ( ٢٩٥ ) معلمة، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة اشتملت على (٥٣) فقرةً موزعةً على محورين، وهما محور درجة توافر مهارات الأتصال بـ (٢٦) عبارةً موزعةً على أربعة مجالات (مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة التحدث، مهارة الاستماع)، ومحور درجة الفاعلية التنظيمية بـ (٢٧) عبارةً موزعةً على أربعة مجالات (القيادة المدرسية، الرضا الوظيفي للمعلمات، سلوك الطالبات وتحصيلهن، العلاقة مع المجتمع المحلي)، وأظهرت الدراسة النتائج التالية جاءت درجة توافر مهارات الأتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن بدرجة عالية في جميع المجالات، وجاءت ترتيبها كالتالي (مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث)، وجاءت درجة الفاعلية التنظيمية لدى مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن متوسطة في جميع المجالات، وجاءت ترتيبها كالتالي (الرضا الوظيفي للمعلمات، القيادة المدرسية، سلوك الطالبات وتحصيلهن، العلاقة مع المجتمع المحلي)، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات الأتصال تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، فيما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر مهارات الأتصال، ودرجة الفاعلية التنظيمية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة إقامة مشاغل تربية دورية لقائدات المدارس لتبادل الأفكار والخبرات والآراء حول تطوير وتعزيز مهارات الأتصال.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات الأتصال، الفاعلية التنظيمية، قائدات المدارس، المعلمات، مدارس التعليم العام

## Abstract

The study aimed to reveal the degree of the availability of communication skills of the female school leaders in Balqarn Province and its relationship with the organizational effectiveness of public education schools from the point of view of female teachers. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the correlative descriptive approach. The study community consisted of all General Education female teachers in Balqarn Province with (1293) female teachers. The study was applied to a random sample of (295) female teachers. The data collection tool consisted of (53) paragraphs divided into two pivots, the pivot of the degree of the availability of communication skills of (26) phrases divided into four areas (writing skill, reading skill, speaking skill, listening skill). The pivot of the level of organizational effectiveness of (27) phrases divided into four areas (school leadership, job satisfaction of female teachers, behavior and achievement of female students, relationship with the local community). The study offered the following findings: The degree of the availability of communication skills of the female school leaders in Balqarn Province was in high degree in all areas. The ranking was as follows (writing skill, reading skill, listening skill, speaking skills). The level of organizational effectiveness in the general education schools in Balqarn Province was mediate in all areas. The ranking was as follows (job satisfaction of female teachers, school leadership, behavior of female students and their achievement, relationship with the local community). There are statistically significant differences between the average responses of the study sample members to the degree of the availability of communication skills due to the variable (qualification , experience years). There are not differences due to the variable of the educational stage. There are statistically significant differences between the average responses of the study sample members to the level of organizational effectiveness due to the variable (qualification, experience years , the educational stage). There is a positive correlation relationship of statistical significance between the degree of the availability of communication skills and the level of organizational effectiveness.

The study recommended that it is necessary to set up periodic educational workshops for female school leaders to exchange ideas, experiences and thoughts about developing and enhancing communication skills.

**Keywords:** Communication Skills, Organizational Effectiveness, Female School Leaders, Female Teachers, General Education Schools.

## الإطار العام لدراسة

### مقدمة

يشهد العصر الحالي اهتمامًا متزايدًا بالاتصال كأحد العلوم الحديثة، مما فرض على المؤسسات الإدارية الاهتمام بكيفية تطبيقه؛ ذلك لأن معظم عمليات الإدارة من تخطيط وتنسيق وتوجيه وتنظيم للمعلومات واتخاذ للقرارات لا تحقق أهدافها ما لم يكن هناك نظام اتصال فاعل.

وقد حظي الاتصال باهتمام كبير في السنوات الأخيرة مع تعدد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المنظمات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي، وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل، وأصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، وبعد الاتصال التربوي في الإدارة التعليمية لبَّ العملية التعليمية (العطوي، ٢٠١٣، ٨٩)، ولولا الاتصال ما كان هناك عملية تعليمية من أساسها (أحمد، ٢٠٠٢، ٢٤٤).

وترتبط نجاح المدارس في تحقيق أهدافها بقدرتها على نجاح مهارات الاتصال، إذ تعزز الدافعية بين أفراد المجتمع المدرسي لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم.

وتشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، ونجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية وتنظيم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها (خليل، ٢٠٠٩، ٢٢٥).

ولقد واجهت القيادة التربوية في العصر الحديث تغيرًا كبيرًا في دور القائد التربوي الذي أصبح دوره يرتبط بقدرته على الاتصال الذي يعتبر المتغير المهيمن على العلاقة القائمة بين القائد وتابعيه، حيث أن النكامل في الاتصال يحسن من أداء القيادة التربوية، والقائد الفعال هو الذي يقوم بعملية الاتصال بشكل جيد (عياصرة، ٢٠٠٦، ١٥).

ولقد أصبح الاتصال المدرس جانبًا حيويًا في مهمة قائد المدرسة، ويحتل جزءًا كبيرًا من وقت عمله حتى يخطط ويشرف على المدرسة، لذا فإنه يحتاج إلى معلومات تقيده في وضع الأهداف والسياسات وتقييم الأداء (المعاينة، ٢٠٠٧، ١٤٣). ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها على قائد المدرسة وأسلوبه القيادي الذي يمارسه، ومهاراته التي يمتلكها ومنها مهارات الاتصال التي تساعد على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين وتحسن أدائهم.

وقائد المدرسة الماهر عليه أن يجيد أساليب الاتّصال المختلفة وامتلاك الأدوات المناسبة له، كما أن مهارات الاتّصال من المداخل الهامة التي لا يمكن له تجاهلها أثناء أداء وظيفته، بل إنها من المتطلبات الرئيسة لنجاحها، وأي خطة يعدها القائد لا يمكن أن توتّي ثمارها مهما كانت محكمة؛ إلا إذا صاحبها نظام اتصالي كفيل بنقل البيانات والمعلومات اللازمة لفهمها من جانب القائمين على تنفيذها، لأنها تتشكل صلب العملية الإدارية (عزوز، ٢٠١٦، ١٠٥).

ولأهمية مهارات الاتّصال لدى القيادات المدرسية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة البلوي (٢٠٠٨)، ودراسة الغامدي (٢٠١٣) على ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين لتدريبهم على تعزيز مهارات الاتّصال.

وتعد القدرة على تطوير نظام اتصال فعال من المهارات التي يجب أن يمتلكها قائد المدرسة كي يستطيع بناء علاقات إنسانية إيجابية مع فريق العمل المدرسي، والتأثير في سلوكهم، وتحفيزهم على العمل، وتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من القيام بمسؤولياتهم، والتي تنعكس على تحسين ظروف العمل بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفاعلية (الغزلاني والسامرائي، ٢٠١٦، ١٤٤). ويعد الاتّصال جزءاً لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة، إذ تمارسه القيادة وتحقق التنسيق من خلاله، فكلما تحسنت مهارات الاتّصال، كلما ازدادت الفاعلية التنظيمية للمؤسسة (العموش، ٢٠١٤، ٢).

وتعد الفاعلية التنظيمية أحد العناصر الأساسية في تحديد نجاح المؤسسات التعليمية في أداء مهماتها، من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف في تنظيم هذه المؤسسات، وكذلك تعتبر مبرر وجودها واستمرارها.

وتمثل الفاعلية التنظيمية إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها حيث ارتبط مفهوم الفاعلية بكل ظاهرة إدارية سعيًا وراء فهم نجاح أو فشل المنظمات في تأديتها لأعمالها (الحجاي، ٢٠٠٧، ٢٤).

وترتبط الفاعلية التنظيمية للمؤسسات التعليمية وخاصة المدارس بشكل أساسي بقدرة المؤسسة على الصمود والتعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في عالم اليوم (بنات، ٢٠٠٢، ٧٠).

ويُعدُّ الاهتمام بالفاعلية التنظيمية في المؤسسات التعليمية أحد عناصر تفوق اليابان كقوة اقتصادية، فقد ركزت على دور الفاعلية التنظيمية للمدارس، ومتابعة مدى فعالية كل مدرسة، وهيكله أسس التعليم من جديد من خلال تطبيق الفاعلية التنظيمية، لتواجه التغييرات والتطورات في المجالات المختلفة (القریوتی، ٢٠٠٠، ١٥٥).

ولمواكبة التطورات العالمية فقد اهتمت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) بالفاعلية التنظيمية للمؤسسات التعليمية من حيث السعي إلى اعتماد التوجه الإداري غير المركزي وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية، وتطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في النظام التعليمي، ويعزز العدالة، ورفع كفاءة الأداء، وتفعيل التقنيات الحديثة المساندة في منظومة العمل التعليمي.

ولأهمية الفاعلية التنظيمية في المؤسسات التعليمية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة أبو شريخ (٢٠٠٩) إلى ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعزيز مهاراتهم الفنية والإدارية لمواجهة التطورات المستقبلية، ودراسة السالم (٢٠١٥) التي أوصت بضرورة تفويض السلطات بما يعزز قدرات الأفراد على أداء أعمالهم، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وإيجاد قنوات الاتصال ونقليل المركزية الإدارية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن مهارات الاتصال والفاعلية التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة اللذان قد يفضل الاهتمام بهما لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من العملية التعليمية بجودة وكفاءة عالية.

لذا جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للكشف عن العلاقة بين درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ودرجة الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتوقف نجاح القيادة المدرسية في عملها على توفر عملية الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث يعد الاتصال عصب القيادة المدرسية والذي يعكس بالإيجاب على الفاعلية التنظيمية للمدرسة (عابدين، ٢٠٠٥، ١٨٠).

وعلى الرغم من أهمية مهارات الاتصال لدى القيادات التربوية والفاعلية التنظيمية للمدارس إلا أن إدارات التعليم التربوي لا تزال منقولة بالعديد من المشكلات، فالمفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة والتي تتلقها من مجرد عملية تسيير روتينية للوظائف الإدارية إلى عمليات قيادة وابتكار، وإبداع لم تصل إلى قلب الإدارات التربوية وجوهرها في العديد من النظم التربوية العربية (الفاضل، ٢٠١٠، ٩-١٠).

وتعاني نظم الإدارة المدرسية من العديد من الاختلافات والإشكاليات التي تعيق جهود التطوير والتجديد في نظم التعليم العربية، ولعل أبرز هذه الإشكاليات: المركزية الإدارية، والاستبداد في السلطة، والروتين، وانعدام المرونة في العمل الإداري، والخلل في التوازن بين السلطة والمسؤولية، وعدم تفويض الصلاحيات، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار من قِبَل المرؤوسين، وقلة مراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين، وإيجاد العراقيل أمام المبدعين والمتميزين، وقلة التشجيع والحوافز للعاملين، وتقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها، وضعف الشعور بالانتماء للمؤسسة (فرهودة، ٢٠١٤، ٤).

وعدم قيام الأفراد بالأعمال المتوقعة منهم يعود إلى ضعف امتلاك القيادات التربوية لمهارات الاتّصال الفعال (عياصرة، ٢٠٠٦، ١٧). وقد تناولت بعض الدراسات مهارات الاتّصال كدراسة البلوي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن درجة توافر مهارات الاتّصال لدى مديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة، ودراسة الرشيدى (٢٠١١) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مهارات الاتّصال لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت كانت متوسطة.

أما فيما يتعلق بالفاعلية التنظيمية فقد تناولتها بعض الدراسات كدراسة الخطيب (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى أن درجة الفاعلية التنظيمية للمدارس الثانوية في الأردن كان متوسطة.

### مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحثة في المجال التعليمي فقد لاحظت محدودية قنوات التواصل بين فريق العمل المدرسي، وضعف العلاقات الفردية بين فائدة المدرسة والمعلمات، وانعدام روح العمل الجماعي، وغياب تدفق المعلومات، وضعف نظام الاتّصال بين فريق العمل المدرسي.

وعلى ضوء ما سبق فقد انبثقت مشكلة الدراسة في الكشف عن علاقة درجة توافر مهارات الاتّصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن بالفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام.

### السؤال الرئيس

ما درجة توفر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة القرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة توافر مهارات الاتّصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات الاتّصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

٣- ما درجة الفاعلية التنظيمية لمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر مهارات الاتّصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ودرجة الفاعلية التنظيمية لتلك المدارس؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات، وتحديد درجة الفاعلية التنظيمية لمدارس محافظة بلقرن، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، ودرجة الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ودرجة الفاعلية التنظيمية لتلك المدارس.

### أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تظهر أهمية نتائج الدراسة الحالية في جانبين وهما الجانب النظري والجانب العملي؛ فيما يتعلق بالأهمية النظرية يتضح ذلك في ما ستضيفه الدراسة بما يتعلق بمتغيري مهارات الاتصال والفاعلية التنظيمية نظرًا لحدائثة موضوع الدراسة من وجهة نظر الباحثة، واعتبارهما من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية، كما قد تكون هذه الدراسة مرجعًا للباحثين في موضوع مهارات الاتصال، والفاعلية التنظيمية.

أما من ناحية الأهمية العملية فيمكن أن تظهر من خلال نتائج الدراسة للجهات التعليمية متمثلة في وزارة التعليم والجهات المسؤولة عن عملية التدريب وذلك بإعداد برامج ودورات تدريبية للقائدات والمشرفات والمعلمات في مجال مهارات الاتصال، وتحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسات التربوية، بالإضافة إلى إفادة قائدات المدارس من خلال تزويدهن بالدرجة الحقيقي بمهارات الاتصال لديهن والتي من شأنها أن تنعكس على فاعلية المدارس، كما يمكن الاستفادة من الدراسة الحالية في توفير أداة يمكن الاستفادة منها في تقييم مهارات الاتصال لدى القيادات المدرسية وتقييم فاعلية المدارس.

### مصطلحات الدراسة:

#### مهارات الاتصال: Communication Skills

تعرف مهارات الاتصال بأنها: "عملية أو طريقة تتم باستخدام وسيلة تعليمية لنقل رسالة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص لتصبح هذه الرسالة معروفة بينهم يستطيعون فهمها، ومناقشة محتواها والإفادة من كل ما يدور حولها من طروح خاصة داخل أروقة المدرسة" (سعدات، ٢٠١٧، ٨-٩).



وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "مقدرة قائدة المدرسة على الاتّصال الفعال القائم على التعاون والتفاعل والتواصل، والاحترام المتبادل بينها وبين المعلمات، والتي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة وفريق العمل فيها، والتي تُقاس بالدرجة الكلية التي تحصل عليها المعلمات عند الاستجابة على فقرات الاستبانة المعدّة لذلك من قِبَل الباحثة.

### الفاعلية التنظيمية: Organizational Effectiveness

تعرف بأنها: "السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخدامًا قادرًا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور" (الشماخ وحمود، ٢٠٠٠، ٣٢٨).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: "بأنها قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المأمولة من خلال استثمار الموارد المتاحة والتكيف مع ظروف المدرسة الداخلية والخارجية، والتي تُقاس بالدرجة الكلية التي تحصل عليها المعلمات عند الاستجابة على فقرات الاستبانة المعدّة لذلك من قِبَل الباحثة.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مهارات الاتّصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية.
- الحدود البشرية: تم التطبيق على معلمات مراحل التعليم العام بمحافظة بلقن.
- الحدود المكانيّة: تم التطبيق على المدارس الحكومية للبنات (ابتدائي - متوسطة - ثانوي) في محافظة بلقن.
- الحدود الزمانيّة: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٨هـ - ١٤٣٩هـ / ٢٠١٧م - ٢٠١٨م.

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة و الخاصّ بمهارات الاتّصال والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

### أولاً: الأدب النظري:

#### تتناول الباحثة في هذا الفصل الموضوعات ذات علاقة

بمهارات الاتّصال من حيث: مفهوم مهارات الاتّصال، وأهداف عملية الاتّصال التربوي، وأهمية الاتّصال لدى القيادة المدرسية، وعناصر عملية الاتّصال، وأنواع الاتّصالات المدرسية، ووسائل الاتّصال لدى القيادة المدرسية، ومهارات الاتّصال لدى القادة التربويين، وشروط الاتّصال الفعّال، ومعوقات الاتّصال التربوي، ووسائل التغلب على معوقات الاتّصال، والفاعلية التنظيمية من خلال:

مفهوم الفاعلية التنظيمية، أهمية الفاعلية التنظيمية، خصائص الفاعلية التنظيمية، مؤشرات الفاعلية التنظيمية، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس، مداخل تقييم فاعلية المنظمة، معوقات الفاعلية التنظيمية.

### المحور الأول: مهارات الاتصال: Communication Skills

يُعدُّ الاتِّصال أحد العمليات الإدارية الأساسية والتي بدونها يصعب إنجاز الأعمال، فأى ضعف في الاتِّصال الإداري يمكن أن يؤثر بالسلب على أداء الأعمال في المؤسسات التعليمية. فالاتِّصال هو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الأساسية، فالقادة يمارسون عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والضبط، والتقييم، من خلال عملية الاتِّصال (الطويل، ٢٠٠١، ٢٢٥).

#### مفهوم مهارات الاتصال:

تعددت تعريفات مهارات الاتصال نظراً لاختلاف رؤية المتخصصين لها، ومن هذه التعريفات أنه: " أداة لإشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وعن طريقة يقيم علاقاته مع غيره ويزوده بالمعارف التي تعينه على الوعي بمشكلاته والتصدّي لها" (شمس الدين والفقهي، ٢٠٠٧، ٢٦٢).

وعُرفت مهارات الاتِّصال بأنها: " عملية أو طريقة تتم باستخدام وسيلة تعليمية لنقل رسالة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص؛ لتصبح هذه الرسالة معروفة بينهم يستطيعون فهمها ومناقشة محتواها، والإفادة من كل ما يدور حولها من طروح خاصة داخل أروقة المدرسة" (سعادت، ٢٠١٧، ٨-٩).

#### أهداف عملية الاتِّصال التربوي:

تتعدد أهداف عملية الاتصال لدى قيادة المؤسسات التربوية سواء على درجة الأفراد أو الجماعات، ومن هذه الأهداف وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة، وتنظيم العناصر الإنتاجية والبشرية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية، واختيار وتطوير أفراد المؤسسة وتقييمها، ورقابة الإنجاز داخل المؤسسة ، ونقل المعلومات وجوانب المعرفة من شخص إلى آخر، وتنمية تحقيق الترابط بين عناصر الإدارة (أحمد، ٢٠٠٢، ٢٥٠-٢٥١).

كذلك من أهداف عملية الاتِّصال تحقيق التعاون بين الأفراد، وتهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية ، وشرح أهداف وخطط المدرسة (البدر، ٢٠٠٢، ١٤٦).

### أهمية الاتّصال لدى القيادة المدرسية:

نال الاتصال التربوي اهتمام العديد من المختصين في العملية الإدارية لدوره في نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتتمثل أهميته من خلال قدرتها على تنظيم الموارد المادية والبشرية بطريقة فعّالة تحقق أعلى كفاءة، وتوجيه الأفراد داخل المدرسة وحفزهم نحو تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة (الأغبري، ٢٠٠٠، ٣٠٩). كما تبرز أهمية الاتّصال في تمكين الأفراد العاملين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من المدرسة تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تمّ وضعها من أجل ذلك، وتعريف الأفراد في المدرسة بالتعليمات المتعلقة بأصول التنفيذ، وتساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم الأفراد باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم، وتعزز عملية الاتّصال الدافعية لدى الأفراد؛ لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم (حسين، ٢٠٠٦، ٧٨-٧٩)

### عناصر عملية الاتّصال:

تتكون عملية الاتّصال لدى القيادة المدرسية من خلال عدد من العناصر الرئيسة تتمثل في الآتي: المرسل والرسالة ومستقبل الرسالة والقناة.

١- المرسل: هو من تبدأ عملية الاتّصال من عنده حيث إنه صاحب الفكرة الأول والتي تأخذ عدة أشكال فقد تكون كلمة أو رقمًا أو صورة أو رمزًا لها مدلولًا معينًا (البدري، ٢٠٠٢، ١٤٧).

٢- الرسالة: وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، والرسالة قد تكون كلمات، أو حركات، أو أصواتًا، أو حروفًا، أو أرقامًا، أو صورًا، أو تعبيرات وجهه وغيرها (عليما، ٢٠٠٧، ١٤٨).

٣- مستقبل الرسالة The Future of The Message: هو الشخص مُتلقي الرسالة والمتعامل معها بفهم وإدراك لمحتواها، أو المتصل به الذي يصل إليه المعلومات سواء كان هذا الشخص هو رئيس العمل أو المروّوس أو زميلًا في العمل، وسواء كان هذا المتلقي فردًا أو جماعة تقوم بقراءة الرسالة وتعرف مواقفها، وأبرز ما تتضمنه والواقع المحاط بها وأهدافها والعمل على توظيفها (شمس الدين والفقي، ٢٠٠٧، ٢٦٧).

٤- القناة The Channel: وهي الوسيط التي تستخدم لنقل الرسالة إلى المرسل إليه، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر فعالية وتأثيرًا في المرسل إليه (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ١٢٥).

## أنواع الاتصّال المدرسية:

تنقسم الاتصّالات المدرسية كوظيفة أساسية للقائد المدرسي، ونشاط ملازم للعمل وفريق العمل المدرسي إلى نوعين رئيسيين هما:

### أولاً: الاتصّالات الرسمية: Official Communications

تعد الاتصّالات الرسمية أحد أنواع الاتصّالات التي تسعى إلى تنفيذ الخطط المدرسية الموضوعية، والاختصاصات والأفعال التي تصدر عن الإدارة، وتعتمد على مبادئ التنظيم الرسمي في المؤسسة الإدارية التربوية؛ وهي اتصّالات مخططة مسبقاً وتمرّ من خلالها الحقائق والمعلومات عن طريق خطوط السلطة الرسمية، ويستخدم هذا النوع في نقل القرارات والتعليمات والتوجيهات، وكذلك التقارير والشكاوى والتوصيات والنقاعات (أحمد، ٢٠٠٦، ١٨١). ولهذا النوع من الاتصّالات عددٌ من الأشكال منها:

الاتصّال الهابط: يعني ذلك الاتصّال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، ويسمى الاتصّال النازل عادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة مثل هذا الاتصّال توجيهية حيث يهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح (هجو والأمين، ٢٠١٢، ١٤٨).

والاتصّال الصاعد: هو الاتصّال من الأسفل للأعلى، يقوم به المرؤوسين مع الرؤساء، وكذلك يكون محكوماً بالاعتبارات الرسمية مع خط السلطة (عليّات، ٢٠٠٧، ١٤٩).

والاتصّال الأفقي: هو الاتصّال الذي يتم بين الأفراد في نفس الدرجة الإداري، مثل الاجتماع الذي يتم بين مديري الإدارات، أو رؤساء الأقسام في المؤسسة، ويهدف إلى تنسيق العمل وتبادل المعلومات ويتم عبره عرض وجهات النظر وتبادل الأفكار مع الآخرين ويعتمد هذا النوع على المقابلات والأحاديث الشفوية (أحمد، ٢٠٠٦، ١٨٢).

### ثانياً: الاتصّال غير الرسمي: Informal Communications

يعد هذا النوع من الاتصّال أحد الاتصّالات المدرسية والتي تتوقف على التعاون والتفاعل بين أفراد المجتمع المدرسي، فهي اتصّالات غير مباشرة تتم بين الأفراد الذين تربطهم علاقة قوية مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، وهي من أقوى الاتصّالات الرسمية في كثير من الأحيان (الأغبري، ٢٠٠٠، ٣١٤).

### وسائل الاتصّال لدى القيادة المدرسية:

تعددت وتنوعت وسائل الاتصّال في المجال القيادي ولا سيما في مجال القيادة المدرسية والتي تتمثل في الآتي:

**أولاً: التقارير:**

تُعدُّ التقارير أحد أنواع الكتابة الوظيفية التي تتضمن بعض المعلومات والحقائق حول موضوع معين متضمناً وصفاً دقيقاً للعمل أو الشخص موضوع التقرير، وهو من الوسائل المنتشرة في العمل الإداري التربوي، وتختلف من حيث الهدف، والتطوير، والتقصير، وحتى يكون التقرير جيداً، ويؤدي غرضه يجب أن يقتصر على المعلومات الضرورية، ويلتزم الدقة والموضوعية في الألفاظ، ويكون إيجابياً بناءً يعرض المشكلات ويقترح الحلول لها (أحمد، ٢٠٠٦، ١٨٥).

**ثانياً: الاجتماعات:**

تعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال المدرسي والتي لا تستغني عنها القيادة المدرسية، وذلك لفوائدها المتعددة على العملية القيادية، إذ تعتبر من أهم وسائل ووسائط الاتصال؛ لأنه خلال الاجتماع تُعرض الموضوعات التي تهم الإدارة، وتُناقش ويُبدى المجتمعون آراءهم ومقترحاتهم في الموضوعات المختلفة، ويتناول في الاجتماع الإيجابيات والسلبيات، وتظهر مقترحات الحلول وتطرح المشكلات وتناقش من كل جوانبها، ويكلف العاملون في الاجتماع بالعمل وتكون داخل الاجتماعات المساءلة والمحاسبة، والإشادة، ولفت النظر والملاحظات العديدة (أحمد، ٢٠٠٦، ١٨٥).

**ثالثاً: اللجان التربوية:**

تعد اللجان التربوية أحد لجان العمل التي تتواصل وتتشاور فيما بينها في الأعمال التي تهم المدرسة، وتتكون من مجموعة من الأفراد المتخصصين تُكلف بعمل معين أو يُوكل إليها القيام بمسؤولية محددة، وتمارس نشاطها -عادة- في صورة اجتماعات دورية، وقد تكون استشارية أو تنفيذية ودائمة لمتابعة النظر في موضوع ما، أو مؤقتة لدراسة مشكلة ذات طابع وقتي (أسعد، ٢٠٠٥، ٩٥).

**رابعاً: المجالس التربوية:**

تعد المجالس التربوية أحد عوامل نجاح العمل الإداري في المدرسة والتي تسعى للنهوض بالعمل الإداري، وتؤدي دوراً هاماً في العملية التربوية والإدارية حيث تبرز أهميتها كوسيلة اتصال في عملية التنسيق بين الأجهزة المختلفة، أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة، أو نوعية (أسعد، ٢٠٠٥، ٩٥).

### خامساً: المقابلة:

تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال، لأنها عادة ما تكون وجهًا لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى في أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد والتعليل والتفاهم (عياصرة، ٢٠٠٦، ٦٨).

### مهارات الاتصال لدى القادة التربويين:

يتضمن الاتصال التربوي الفعال مجموعة من المهارات التي ينبغي على قائد المدرسة أن يكون ملماً وممارساً لها حتى تعطي عملية الاتصال النتائج المرجوة منها، وتتمثل هذه المهارات في استخدام المعلومات المرتدة لتقليل سوء الفهم في الرسالة، والبساطة في استخدام اللغة، والإنصات الجيد لمصدر المعلومات من خلال التركيز في فهم الرسالة، والاهتمام باستخدام الاتصال غير اللفظي مثل حركات الجسم لتدعيم الرسالة المقصودة (الحناوي وحسن، ١٩٩٨، ٢١٦)،

### شروط الاتصال الفعال:

لكي يكون الاتصال المدرسي ناجحاً وفعالاً في المدارس فيجب على القيادات المدرسية أن تراعي عدداً من الشروط والتي ذُكرت عند كلاً من (أحمد، ٢٠٠٢، وبامشوس، ٢٠٠٢، ومحمد، ٢٠٠٨، والبناء، ٢٠١٣) وتتمثل في الآتي:

- ١- أن يعرف كل عضو في فريق العمل المدرسي خط الاتصالات الرسمية المحددة له ولغيره من فريق العمل المدرسي.
- ٢- أن تسيّر الاتصالات وفقاً لخطوط السلطة والصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة من قام بالاتصالات.
- ٣- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة يسهل على المستقبل فهمها واستيعابها.
- ٤- تحقيق الاتصال الأهداف التي وضع من أجلها فهو وسيلة لا غاية.
- ٥- أن تكون خطوط الاتصال بين مراكز اتخاذ القرار وجهات التنفيذ قصيرة قدر الإمكان ومرنة تنقل المعلومات والبيانات بالمعاني ذاتها.

### معوقات الاتصال التربوي الفعال:

على الرغم من تعدد أنواع الاتصال التربوي الفعال بين قائد المدرسة والمعلمين والعاملين في المدرسة إلا أن

هذا الاتصال قد لا يحقق الأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك لوجود العديد من المعوقات سواء الفردية أو التنظيمية والتي تحول دون إتمام عملية الاتصال المدرسي بفاعلية كبيرة، وتتمثل في الآتي:

أولاً: المعوقات الفردية:

يوجد العديد من المعوقات الفردية والمرتبطة بالمرسل أو المستقبل والتي تحد من نجاح عملية الاتصال وتتمثل كما ذكر (حمود، ٢٠٠٢، وعريفج، ٢٠٠٤، وعياصرة، ٢٠٠٦، وحسان والعجمي، ٢٠٠٧، وآل درعان، ٢٠٠٨) تتمثل في الآتي:

- ١- عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال، واستنادها إلى افتراضات غير واضحة.
- ٢- نقص المعلومات في الرسالة الواحدة أو كثرتها.
- ٣- عدم وضوح الرسالة، والميول الفردية لدى الأفراد.
- ٤- عدم قدرة المرسل على انتقاء الرموز اللغوية المناسبة للتعبير عن الأفكار التي تجول في ذهنه، أو أن تكون الرموز المستخدمة في الرسالة تحتمل عدة معانٍ.
- ٥- لجوء المرسل إلى توصيل الجوانب الإيجابية للمستقبل ويخفي السلبية أو العكس.

ثانياً: المعوقات المرتبطة ببيئة العمل التربوي:

تعد المعوقات المرتبطة بالبيئة التربوية أكثر خطورة على عملية الاتصال والتي تتمثل كما أشار (حمود، ٢٠٠٢، والمعايطة، ٢٠٠٧، وخليل، ٢٠٠٩) تتمثل في الآتي:

- ١- عدم وجود هيكل تنظيمي.
- ٢- وحجم البناء التنظيمي The Size of سواء من حيث الاتساع أو صغر حجم الهيكل التنظيمي.
- ٣- عدم استقرار التنظيم.
- ٤- عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات التربوية.

وسائل التغلب على معوقات الاتصال:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقق اتصال ناجح لدى القيادة المدرسية، مما يجعل ضرورة البحث عن وسائل وطرق للتغلب على هذه المعوقات، ومن هذه الوسائل كما حدد (أحمد، ٢٠٠٢، وأحمد، ٢٠٠٦) تتمثل في الآتي:

- ١- وجود تخطيط جيد لعملية الاتصال.
- ٢- تفاعل القيادة المدرسية مع المعلمين خاصة في الاتصالات التربوية الشفهية من خلال المقابلة وجهاً لوجه.
- ٣- وضوح الأهداف من عملية الاتصال، والتعليمات وشرحها لجميع العاملين.
- ٤- توفير أدوات ووسائل اتصال مناسبة سهلة الاستخدام.
- ٥- وضع نظام يضمن التدفق المستمر للبيانات والمعلومات داخل المدرسة.

## المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية: Organizational Effectiveness

يُعدُّ موضوع الفاعلية التنظيمية من الموضوعات الحيوية في الفكر التنظيمي، كون المنظمات تسعى بأن تكون فاعلة في تحقيق أهدافها المرسومة عن طريق تأدية مهامها وأعمالها بدرجة النجاح المطلوب تحقيقه، وهي إحدى المؤشرات لنجاح المنظمة في المدى البعيد من خلال إمكاناتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها (العنزي، ٢٠١٦، ٤٠٣).

وترتبط الفاعلية التنظيمية بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فاعلية أي مؤسسة بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وتدل على مدى التفاعل والنشاط داخل المؤسسة ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأقسام المختلفة (الغزلاني والسامرائي، ٢٠١٦، ١٠٧).

### مفهوم الفاعلية التنظيمية:

تعد الفاعلية التنظيمية أحد المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وقد تعرض هذا المفهوم كغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة إلى الاختلاف نظرًا لاختلاف المدارس التي ينتمي إليها المفكرون الذين حاولوا تعريفها، ويمكن تصنيف من تصدوا لتعريف الفاعلية التنظيمية إلى فريقين أحدهما عرّفها كما أشار برنارد (Barnard, 1974, 55) الوارد في الشماخ وحمود (٢٠٠٢، ٥٥) بأنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها". وتم تعريف الفاعلية التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المنظمة لأهدافها" (طه، ٢٠٠٦، ٥٥).

والمنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم، ترتبط أساسًا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ودرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم للفاعلية بين الباحثين والمتخصصين وتم اعتماده مؤثرًا أساسيًا في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فعاليتها (تاويرريت، ٢٠٠٩، ١٩٦).

### أهمية الفاعلية التنظيمية:

تعتبر الفاعلية التنظيمية أمرًا في غاية الأهمية؛ لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، وهناك عددٌ من العوامل أدت إلى تنامي الاهتمام بموضوع الفاعلية التنظيمية منها أنها تفيد في تشخيص المشكلات وحلها، وتزود إدارات التعليم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الهامة سواء للتطوير أو عند حدوث تغييرات جوهرية؛ وبالتالي فإن قياس فعالية المدارس يعني توفير أحد أهم شروط تطوير المدارس، ويعتبر قياس الفعالية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات الإدارية ورسم السياسات العامة على درجة المدارس في الدولة (بنات، ٢٠٠٢، ٨٦).



### متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية:

تسعى المنظمات المختلفة إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية، والتي يحتاج تحقيقها إلى توافر عدداً من المتطلبات منها تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لسير العمل بالمدرسة، وترجمة الأهداف إلى أنشطة وبرامج ومخططات تؤدي إلى سير العملية التعليمية بكفاءة ونجاح، وبناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة وتنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على اعتبار أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه (العجمي، ٢٠٠٠، ٦٠-٦١).

وذكر أورلوسكي (Orlosky,1984,111-112) الوارد في الخطيب (٢٠٠٥، ٥٤-٥٥) عدداً من العوامل التي تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمدرسة منها: وجود قيادة إدارية قوية لدى مدير المدرسة وأهمها المواقف التعليمية، وتوفير مناخ مدرسي ملائم للتعليم، والتأكيد على القيام بتعليم المهارات الأساسية، وتوقعات المعلمين بأن جميع الطلاب باستطاعتهم أن يصلوا إلى مستويات مناسبة في التحصيل، ومتابعة أداء الطلاب من خلال نظام مراقبة مرتبط بالأهداف التعليمية.

### مداخل تقييم فاعلية المنظمة:

يوجد عددٌ من الاختلافات حول المدخل المناسب لقياس الفاعلية التنظيمية، وقد يصعب تحديد مدخل يعطي تفسيراً شاملاً للفاعلية التنظيمية، ومن مداخل تقييم فاعلية المنظمة ما يلي:

#### أولاً: مدخل الأهداف:

يعد هذا المدخل أحد المداخل واسعة الانتشار والتي تحتاج إلى التعاون بين أفراد المنظمة لوضع أهداف تنظيمية واضحة، وقابلة للتحقق ويمكن قياسها خلال الفترة التي تم تحديدها مسبقاً، ويعني هذا المدخل مشاركة المرؤوسين للرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية، ومتابعة وتقييم أداء هؤلاء المرؤوسين وفقاً للنتائج المحققة (طه، ٢٠٠٦، ١١٢).

#### ثانياً: مدخل النظم:

يمثل هذا المدخل أحد المداخل الذي يستفيد من البيئة المحيطة بالمنظمة بجذب الموارد اللازمة لاستمرارها والحفاظ على أسس بقائها، ويفترض هذا المدخل أن المنظمة هي عنصر واحد يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل بعضها مع البعض الآخر باعتماد متبادل، وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة وتعيدها إليها في شكل ناتج، وتبقى المنظمة فعالة ما دامت تستخدم مواردها على نحو كفاء، وما دامت تساهم باستمرار في النظام الأكبر (جاكسون ومورقان وباوليلو، ١٩٨٨، ٥٦-٥٧).

### ثالثاً: مدخل تعدد المنتفعين:

يعمل في المنظمة أفراداً لكل منهم حاجات ورغبات ومصالح، يجب تحقيقها، مما يجعل المنظمة تعمل بطريقة تسعى من خلالها لتحقيق رغباتهم وتحقيق أهداف المنظمة، ويشير هذا المدخل إلى إحداث عملية توازن بين يفترض هذا المدخل أن المنظمات مناير سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد، وتكون الفاعلية التنظيمية محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير، والتي يعتمد بقاء المنظمة واستمرارها عليها (القيوتي، ٢٠٠٠، ٩٤).

### معوقات الفاعلية التنظيمية:

يوجد العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمدارس، ومن هذه المعوقات:

١- المعوقات الشخصية Personal Obstacles : هي معوقات متداخلة ترتبط بالقائد نفسه وتشمل التردد في اتخاذ القرارات، والركون إلى التقليد، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، وعدم الاستقرار النفسي، والضغط النفسي، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء والاعتمادية (عابدين، ٢٠٠٥، ٢٣٥-٢٣٧).

٢- المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة وتشمل: التقصير في تحديد مسؤولية الأفراد بشكل جيد وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم، والتأخر في إنجاز العمل، القيام بالأعمال الخاطئة (أبو شريخ، ٢٠٠٩، ٣٢).

٣- المعوقات التنظيمية: وهي معوقات متداخلة وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل: اتخاذ نمط الإدارة التسلسلي، وسوء التنظيم المركزي، وسوء المناخ التنظيمي، وسوء نظام الاتصالات، وغياب التخطيط والتنسيق، وانعدام روح العمل الجماعي، والمغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية، وغياب تدفق المعلومات أو صعوبة انسيابها، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات والتوقعات، وعدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها (الغزالي والسامرائي، ٢٠١٦، ١٢٨-١٢٩).

٤- التأخير والتسويق في إنجاز الأعمال المدرسية والتعليمية: وينشأ كما ذكر ويلمسون (Williamson, 2001) الوارد في طلائحة (٢٠١٣، ٢٩٢) من قلة أنظمة الحوافز المقدمة للعاملين في النظام التربوي، والكمية الزائدة من الجهد المبذول (عبء العمل) وينتج ذلك من زيادة عبء العمل على أعضاء الهيئة التدريسية وتعقيد عملية أداء العمل، وضعف تحديد المسؤولية والواجبات وعدم ملاءمتها لطبيعة العاملين وعدم مراعاة الفروق الفردية بينهم.

## منهج الدراسة وإجراءاتها

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية التي تم القيام بها للإجابة عن أسئلة الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وأداة الدراسة ومكوناتها، وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

### منهج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول دراسة العلاقة الممكنة بين المتغيرات دون محاولة التأثير علي تلك المتغيرات (العساف، ٢٠١٠، ١٧١). ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه: "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة" (العامري، ٢٠١٦، ٤).

### مجتمع الدراسة:

يُعرف المجتمع بأنه: "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يُعمّم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة" (النوح، ٢٠٠٤، ٨٠) ويتكون مجتمع الدراسة في محافظة بلقن من عدد (١٢٩٣) معلمة على رأس العمل بمدارس التعليم العام بناءً على إحصائية إدارة تعليم بيشة (١٤٣٨/١٤٣٩ هـ) ملحق (٤)، والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية.

### جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة	العدد	النسبة	عدد المدارس
الابتدائية	٧٠٦	٥٤.٦%	٤١
المتوسطة	٢٩٧	٢٣.٠%	٣٠
الثانوية	٢٩٠	٢٢.٤%	١٧
المجموع	١٢٩٣	١٠٠%	٨٨

### عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحثة بأساليب مختلفة، وتضم عدداً من الأفراد من المجتمع الأصلي" (نبيهان، ٢٠٠٩، ١٠٥)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المعلمات حسب متغير المرحلة التعليمية، حيث تكون العينة من (٢٩٥) معلمة، بنسبة ٢٢.٨% من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك تبعاً لجدول تحديد حجم العينة لـ (Krejcie & Morgan, 1970)، وتتمثل عدد أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها من خلال الجدول (٢) الآتي:

## جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	١١٩	%٤٠.٣
	بكالوريوس فأعلى	١٧٦	%٥٩.٧
	المجموع	٢٩٥	%١٠٠
المرحلة التعليمية	المرحلة الابتدائية	١٢٠	%٤٠.٧
	المرحلة المتوسطة	١٠٤	%٣٥.٣
	المرحلة الثانوية	٧١	%٢٤.٠
	المجموع	٢٩٥	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٧	%٢٢.٧
	من ٥-١٠ سنوات	٩٤	%٣١.٩
	١٠ سنوات فأكثر	١٣٤	%٤٥.٤
	المجموع	٢٩٥	%١٠٠

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات؛ والتي مرَّ إعدادها بمجموعة من الخطوات كالآتي:

١- تحديد هدف الاستبانة: والذي تمثل في قياس درجة توافر مهارات الاتصال ، ودرجة الفاعلية التنظيمية.

٢- بناء الاستبانة: والذي تمَّثل في مراجعة الأدبيات التي تناولت مهارات الاتصال، والفاعلية التنظيمية، ومن تلك الدراسات دراسة (البلوي، ٢٠٠٨)، والغامدي (٢٠١٣)، (الشريفي، ٢٠١٣)، (العموش، ٢٠١٤)، ودراسة (العسيلي، ٢٠٠٧)، (أبو شريخ، ٢٠٠٩)، (فروهودة، ٢٠١٤)، (طلافة، ٢٠١٣)، ثم تحديد المجالات المتعلقة بمحاور الاستبانة، ثم وضع الصورة الأولية للاستبانة، تلا ذلك عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ليتم الاستفادة من ملاحظاتهم في إعادة الصياغة أو الحذف كما سيتضح لاحقاً.

### إجراءات تطبيق الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية لإعداد الدراسة:

١- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.

٢- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية.

- ٣- عرض أداة الدراسة على السادة المحكمين، وتعديل اللازم، من حذف وإضافة وإعادة صياغة لبعض الفقرات.
- ٤- تم أخذ الموافقات الرسمية لتطبيق أداة الدراسة بالحصول على خطاب تسهيل مهمة من إدارة جامعة الباحة إلى إدارة التعليم بمحافظة بلقرن، والحصول على خطاب من إدارة التعليم بمحافظة بلقرن موجه لمديرات المدارس لتيسير مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة.
- ٥- تطبيق الدراسة الاستطلاعية على (٣٠) معلمة.
- ٦- بعد حساب صدق وثبات الأداة واستبعاد فقرة أصبحت الأداة في صورتها النهائية للتطبيق (٥٢) فقرة.
- ٧- تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة.
- ٨- جمع المعلومات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لبرنامج (Spss).
- ٩- تم تحليل البيانات واستخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها، واستخلاص النتائج النهائية، وتقديم التوصيات والمقترحات.

## ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

تمّ في هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات المستقبلية، كالآتي:

### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

في ضوء ما تمّ عرضه من تحليل لنتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة وتفسيرها ومناقشتها يمكن ذكر أبرز النتائج التي توصلت إليها لدراسة على النحو الآتي:

#### ■ النتائج المتعلقة بمحور درجة توافر مهارات الاتصال:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن جاءت عالية؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٢٨).

#### وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

- جاءت مجال مهارة الكتابة بدرجة عالية؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.١٩).

- جاءت مجال مهارة القراءة بدرجة عالية؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٢٣).

- جاءت مجال مهارة الاستماع بدرجة عالية؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٢٦).

- جاءت مجال مهارة التحدث بدرجة عالية؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٢٥).

٢. أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى على جميع المجالات والمحور ككل.

٣. أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات، وسنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

■ النتائج المتعلقة بمحور درجة الفاعلية التنظيمية:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣٩).

وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

- جاءت مجال الرضا الوظيفي للمعلمات بدرجة متوسطة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٠).
- جاءت مجال القيادة المدرسية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٤).
- جاءت مجال سلوك الطالبات وتحصيلهن بدرجة متوسطة؛ وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٢٥).
- جاءت مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة؛ وبمتوسطة حسابي بلغ (٢.٦٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣٠).

٢. أظهرت نتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى على مجالات (القيادة المدرسية، الرضا الوظيفي للمعلمات، سلوك الطالبات وتحصيلهن)، وعدم وجود فروق على مجال العلاقة مع المجتمع المحلي.

٣. أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، لصالح المرحلة الثانوية، وسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

■ النتائج المتعلقة بالعلاقة بين درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ودرجة الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين درجة توافر مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ودرجة الفاعلية التنظيمية لمدارس التعليم العام، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.١٥٠).

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- ضرورة تقديم الدعم من إدارات التعليم لقائدات المدارس للاحتفاظ بدرجة الاتصال وتعزيزه وتطويره.
- ضرورة قيام وزارة التعليم بانتقاء قائدات مدارس يتقن التخطيط الاستراتيجي تطبيقاً وتنفيذاً.
- إقامة مشاغل تربوية دورية لقائدات المدارس لتبادل الأفكار والخبرات والآراء حول تطوير مهارات الاتصال، وذلك لتعزيزها والارتقاء بها.
- تطوير الشراكة مع المجتمع المحلي، وتقديم برامج هادفة لخدمة المجتمع المحلي كالدورات والمحاضرات والبرامج التطوعية.
- أن تعمل وزارة التعليم على استحداث أقسام في المدارس تعني بالفاعلية التنظيمية.
- أن تحرص قائدة المدرسة على صياغة أهداف المدرسة بما يتوافق مع الظروف المحيطة.
- حث قائدات المدارس على تقديم حلولاً إبداعية لمواجهة مشكلات تحصيل الطالبات.
- تدريب قائدات المدارس والمعلمات باستمرار وتعريفهم على كيفية تحقيق الفاعلية التنظيمية ومتطلباتها في المدارس.
- ضرورة توفير بيئة تعليمية آمنة للمجتمع المدرسي تسهم في تكوين علاقات إيجابية بين فريق العمل المدرسي.
- ضرورة العمل على توفير أنشطة لتعزيز النمو الشخصي والانفعالي للطالبات.
- تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات، واستثمار المدرسة لبيئتها في الحصول على الموارد لاستخدامها بشكل فعال في تحقيق الأهداف التعليمية للمدرسة.

## ثالثاً: مقترحات لدراسات اخرى مرتبطة بموضوع الدراسة :

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفي ضوء التوصيات السابقة، فإن الباحثة تقترح ما يلي:
- إجراء دراسة تتعلق بعلاقة مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس بالانتماء التنظيمي للمعلمات.
  - إجراء دراسة تتعلق بعلاقة مهارات الاتصال لدى قائدات المدارس بالالتزام التنظيمي للمعلمات.
  - إجراء دراسة تتعلق بتطوير أداء قائدات المدارس في ضوء الفاعلية التنظيمية لتلك المدارس.
  - دور قائدات مدراس محافظة بلقرن في تحقيق الفاعلية التنظيمية لتلك المدارس.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أبو شريخ، هشام حامد عبد الرازق (٢٠٠٩). درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

أحمد، عباس بله محمد (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة المدرسية الحديثة (وظائفها، مجالاتها، مهاراتها، تطبيقاتها). الرياض: مكتبة الرشد.

إدارة تعليم بيشة (١٤٣٨). إحصائية بعدد المعلمات لعام ١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ. شؤون المعلمات.

أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

أل درعان، علي محمد سالم (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفاعلة (تأصيل، مهارات، إجراءات، اتجاهات جديدة). جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

بامشوس، سعيد محمد (٢٠٠٢). المقدمة في الإدارة المدرسية. جدة: شركة كنوز المعرفة. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البرعمي، سمية سعيد أحمد وطناش، سلامة يوسف (٢٠٠٨). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، مجلة دراسات في العلوم التربوية، الأردن، ٣٥ (١)، ٣٧-٥٦.

البلوي، صالح أحمد (٢٠٠٨). درجة توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

البناء، هالة مصباح (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

بنات، ماهر صالح (٢٠٠٢). الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة " دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

تاويريت، نور الدين بشير (٢٠٠٩). الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق (فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية). عمان: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

جاكسون، جون ومورقان، سيريل وباوليلو، جوزيف (١٩٨٨). نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة. ترجمة (خالد حسن رزق). الرياض: معهد الإدارة العامة.

الحجايا، ماجد الشحادات (٢٠٠٧). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٧). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة وجلال، محمود أسامة وإبراهيم، محمد عبد الرزاق (٢٠٠٧). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حريم، حسين محمود (٢٠٠٦). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسانين (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحمد، نوار قاسم والعبادي، أحمد عبد الله (٢٠١٦). واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، الأردن، ١٤ (٢) ، ١٩٥ - ٢٢٥.

حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحناوي، محمد صالح وحسن، راوية محمد (١٩٩٨). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية. كلية التجارة.

الخطيب، علي يوسف (٢٠٠٥). نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بدرجة الفعالية التنظيمية للمدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.

خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الرشيدي، أحمد عبيد سويد مساعد (٢٠١١). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الزعيبي، ميسون طلاع (٢٠١٥). درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، ١٥ (١)، ٩٥-١١٠.

السالم، أحمد عبد السلام أحمد (٢٠١٥). أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

السامرائي، طارق عبد الحميد (٢٠١٤). الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.

الشريفي، عباس عبد مهدي (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بدرجة الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ١٤ (١)، ١٨٧-٢١٦.

شعبان، صبحي شرف (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شمس الدين، محمد علي والفقهي، إسماعيل محمد (٢٠٠٧). السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الشوابكة، زينب فهيد (٢٠٠٧). درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.

طلافة، إبراهيم علي أحمد (٢٠١٣). فاعلية المدرسة الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، ٢١ (٢)، ٢٨٥-٣١٣.

طه، طارق (٢٠٠٦). التنظيم ( النظرية، الهياكل، التصميمات). القاهرة: دار الكتب المصرية.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العامري، ماهر محمد عواد (٢٠١٦). البحث الارتباطي. العراق. الجامعة المستنصرية.

العبادي ، أحمد عبد الله (٢٠١٤). درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

عبد المولى، غنا محمود (٢٠١٣). مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته". عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

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

عزوز، كنفى (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري التعليم المتوسط لمهارات الاتصال الإداري في ضوء مهامهم الإدارية، مجلة دراسات، الجزائر، (٣٨)، ٨٥-١٠٣.

العساف، صالح حمد (٢٠١٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

العسيلي، رجاء زهير خالد (٢٠٠٧). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، البحرين، ٨(٤)، ١٧٩-٢٠٨.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عليما، صالح ناصر (٢٠٠٧). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العموش، أية خالد محمد (٢٠١٤). درجة ممارسة عمداء الكليات لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.

العنزي، سعد علي (٢٠١٦). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.

عياصرة، على أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٦). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عيداروس، أحمد نجم الدين وأحمد، أشرف محمود (٢٠١٣). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (رؤية عصرية). جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

الغامدي، محمد مسفر (٢٠١٣). العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

الغزلاني، محمد عامر جميل والسامرائي، مهدي صالح مهدي (٢٠١٦). القيادة المدرسية من أجل التميز. بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.

فرهودة، ولاء عبد الله سعيد (٢٠١٤). درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كابور، هند (٢٠١٠). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية" دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية- الحلقة الأولى- تعليم أساسي"، مجلة جامعة دمشق، سوريا، ٢٦(١)، ٢٧٣-٣٢٢.
- الكبيسي، نورة عبد الله (٢٠٠٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بدرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
- محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. القاهرة: الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- المعابطة، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نبهان، يحي إسماعيل (٢٠٠٩). مناهج البحث العلمي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار يافا العلمية للطباعة والنشر.
- النوح، مساعد عبد الله (٢٠٠٤). مبادئ البحث التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- هجو، إبراهيم الزين الأمين، فادية عبد الله الضو (٢٠١٢). الإدارة المدرسية. الرياض: مكتبة الرشد.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Arlesting, H. (2008). Principals' Communication inside school: A contribution to school Improvement?. *Journal The Education forum*, 71 (3), 262-273.
- Barnard ,Chester(1974)." *The Function of Executive*", Third edition,Cambridge,Mass : Harvard University press.
- Karen H. Zwijze,K, Menno D.T. de Jong, (2009). "Auditing management practices in schools: Recurring communication problems and solutions", *International Journal of Educational Management*, 23(3), 227-236.
- Krejcie, R & Morgan, D (1970): Determining sample size for research activities. Educational and Psychological.
- Obasanmi, Jude& Obasanmi, Pius Olu (2012) . Teachers' Perceptions of the Organizational Effectiveness of Private Secondary Schools in the Niger Delta Region of Nigeria, *International Journal for Educational Science*,4(1),23-29.
- Orlosky, Donald E. etal. (1984). *Educational Administrational Today*. Ohio. Bell and Howell Company.
- Pattrawadee,M& Sirideg,S& Sirichai,K (2010). Development of Amodel of Organizational Effectiveness Evaluation for Faculties of Education: An Application of Multilevel Causal Analysis, Research in *Higher Education Journal*, Chulalongkorn University,Thailand, 1-6.
- Williamson, J. (2001). *The Basic School: A Community for Learning*, the Carnegie foundation for the advancement of teaching.
- Woods ,Jerry & Shoho, Alan R. (2009).The Forgotten Aspect of Communication :Principals Listening Skills ,*Journal of School Public Relations*, 30 (2),150-165.