درجة امتلاك مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لمهارات الكفاءة التواصلية

د. هاني أحمد الكريمين
جامعة الطفيلة التقنية

تاريخ الاستلام:2022/09/18 تاريخ القبول:2023/12/28

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لمهارات الكفاءة التواصلية، وتكونت عينة الدراسة من(294) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (1652) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها مكونة من (41) فقرة موزعة على أربعة أبعاد لمهارات الكفاءة التواصلية، هي: الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية، والكفاءة التواصلية الفنية والمادية، والكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية، والكفاءة التواصلية القيمية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفبلة لمهارات الكفاءة التواصلية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في بعد الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية لصالح المعلمين الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في بعد الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية لصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير الخبرة في بعد الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية لصالح المعلمين الأقل الذين تقل خبرتهم عن (10) سنوات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة التواصلية، الاتصال الإداري، القيادة الإدارية، مديرو المدارس

The degree to which school principals at Tafila Governorate possess skills of communicative competences

Abstract

This study aimed to investigate the degree to which school principals at Tafila Governorate possess skills of communicative competences, the study sample consisted of 294 teachers who were selected randomly. In order to achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire where reliability and validity of the questionnaire were ensured, moreover, the questionnaire consisted of (41) items distributed over four domains: communicative competences, linguistic and cognitive communicative competences, technical and physical communicative competences, psychological and social communicative competences, and value communicative competences. Its validity and reliability were approved. The results indicated that the degree of school principals' possession of communicative competences was mid, and there were a statistically significant differences in linguistic and social communicative competences domain attributed to sex in favor of male teachers, and there were statistically significant differences in social and psychological communicative competences domain in favor of teachers who have a bachelor's degree with less than 10 years' experience.

Keywords: Communicative Competence, Administrative Communication, Administrative Leadership, School Principals.

مقدمة:

تشكل منظومة الاتصالات في **أي** مؤسسة عنصراً هاماً في تطوير الأداء واستثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف والغايات؛ وإنجاز المهمات، ولهذه المنظومة الاتصالية المتكاملة أثر واضح على الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنفيذ، والإشراف، والتوجيه، والمتابعة، ويقف وراء نجاح الإدارة الحديثة نظام اتصال فعال، فالقادة الناجحون يمتلكون ثقافة الاتصال بالتزامن مع مهارات الاتصال الإنساني عميق التأثير في الآخرين (كارينغي، 2000) ويدعم ذلك ما أشارت إليه الدراسات حول أثر الاتصالات على الأداء والإنجاز والفاعلية والإنتاجية (بوحينه، 2000).

وقد أصبح الاتصال اليوم من أهم العلوم التي تدرس، وأصبحت ثقافة الاتصال والتواصل مدخلا هاما في الإنجاز، فالكفاءة التواصلية ترتبط بفهم الفرد لقدراته وإمكاناته للقيام بهذا العمل؛ فإن هذه القوة المدركة تساعد على تحديد ما إذا كان قادرا على إنجاز هذه المهمة أم لا، وتسهم في تحديد مقدار الجهد المطلوب لإنجاز المهمة، وكلما زاد اعتقاد الإداري بأنه قادر على أداء مهمة فإنه يطور سلوكيات تقوده إلى التمكن من تقديم حلول للمشكلات، ومع الخبرة يصبح أكثر استلهاما لتحويل الإمكانات إلى سلوك فعال (نزال، 2021)

وفي الإدارة المدرسية تلعب الاتصالات دوراً بارزاً في تطوير العلاقات والقيم والمؤسسية وتعمل على تعزيز أدوار المديرين الفنية والإدارية وتحقيق الأهداف والغايات، فالعملية التربوية في جوهرها عملية اتصالية تفاعلية ذات معنى تهدف إلى الإنجاز المتميز المبني أساساً على فاعلية وكفاءة نظام الاتصال (محمد، 2008)، وتشتمل الكفاءة التواصلية على عدد من المكونات أبرزها كفاءة الكلام في التحدث والاستماع والقراءة والكتابة، والكفاءة اللغوية التي تتضمن إتقان وسائل اللغة اللفظية والإملائية والنحوية، والكفاءة الاجتماعية والثقافية التي تظهر قدرة الإداري على التواصل الثقافي وإتقان مهارات التواصل وفهم السياق الاجتماعي وتبادل المعلومات، والكفاءة التعويضية التي تعمل على توفير البدائل الأخرى لحل المشكلات عند نقص الوسائل اللغوية، والكفاءة الاستراتيجية التي تتضمن حسن سير العملية الاتصالية، واختيار الأساليب المناسبة لبدء الحديث والمحافظة على انتباه المستمعين، والكفاءة المعرفية التعليمية التي تشتمل على تطوير المهارات التعليمية وتقديم المعرفة بصورة يسهل استيعاب مفرداتها وينبثق عنها الاستراتيجية التوجيهية والتضامنية والتلميحية والإقناعية (نهر، 2003).

وتعرف الكفاءة التواصلية بأنها قدرة الفرد على التصرف بشكل مناسب أمام محدثيه ومعرفة ما يجب قوله، ولمن، ومتى، وكيف يقال، ومتى يجب الصمت، ويستدعي ذلك احترام مجموعة من القواعد النحوية واللغوية مثل الصوتيات والمعاجم والمعاني وقواعد استخدام اللغة المرتبطة بالسياق الاجتماعي التاريخي والثقافي حيث بيئة الاتصال الفعال (طعيمة، 2004).

ويعرفها عتوتة (2006) بأنها قدرة الفرد على الاستخدام الأمثل للمدخلات بغية الحصول على مخرجات ذات مواصفات جيدة بأقل وقت وجهد وكلفة، ويرى سينجها وإبراهام (Singha & Abraham,2008) أن بيئة الاتصال المفتوحة تؤدي إلى الثقة والولاء بين الأفراد في المؤسسة، كما تسمح للفرد بإنشاء علاقات ناجحة إيجابية مع الآخرين كونها حصيلة لمجموعة من القدرات.

وتعني الكفاءة التواصلية معرفة المدير لقواعد اللغة ودلالاتها الاجتماعية والثقافية، والنفسية وتوظيفها لعناصر الإدارة الرئيسة كالتخطيط والتنسيق، والتنظيم، والتقييم في تقديم التغذية الراجعة (حمدون، 2014) في حين يرى تشاندان (Chandan,2005) أن الاتصال يؤثر إيجاباً على نوعية الأداء، ويدعم بيئة العمل بالقيم الإنسانية، ويؤطر لمناخ

مؤسسي دافئ تفاعلي يتجاوز التحديات، ويبث روح التنافسية الإنتاجية الإيجابية، ويرى ديفيد (David,2004) أن الاتصال يمهد للحصول على تغذية إيجابية دقيقة عن سير العمل والفعاليات والنشاطات التعليمية.

وتبرز أهمية الكفاءة التواصلية في قيمها المضافة التي تظهر من خلال قدرة المديرين على توفير مناخ فكري حواري وبيئة نفسية مشجعة على العمل تساعد على تقديم حوافز للعاملين، وتبعث فيهم النشاط والحيوية والحماس وتثير دافعيتهم للتميز في الأداء، وتحترم الفكر التربوي الذي يحترم الطالب والمعلم وولي الأمر (مرابط ومالكي،2013).

ويمكن النظر للكفاءة التواصلية من خلال رؤية شمولية متكاملة في بعدين هما الفاعلية والمناسبة، أي تحقيق الأهداف ومناسبة السياق الاتصالي للموقف (طعيمة وكمال، 2005)، فضلا عن سماتها وميزاتها التي يمكن تحديد ملامحها بشكل واضح من خلال السياق وهذه تتطلب قدرة عالية على فن الانتقاء والاختيار المناسبين للعبارات والطريقة التي يمكن أن تقدم بها، وتبادل المعلومات وتحليلها، وفهم المعنى الدقيق أثناء الحوار والاستماع، وفهم اللغة المكتوبة، وإتقان فن التخاطب في البدايات والنهايات، والتأثير في الآخرين والإقناع بالحجة والدليل، والدقة بالوصف وتحويل مسار الحديث وتبادل المعاني مع الآخرين، فالكفاءة قدرة كامنة تجعل من الأداء هدفاً يمكن تحقيقه بناء على تكاملية وظيفتي التواصل المعرفية والوجدانية القائمتين على نقل الرموز الذهنية وتبليغها زمانيا ومكانيا بوسائل لغوية وعلى التأثير الوجداني الذي يقوم على منظومة متكاملة من العلاقات الإنسانية في العمل(بروال، 2015).

ولتحقيق فاعلية الاتصال لا بد من الالتزام بعدد من المعايير والشروط والضوابط والقواعد أثناء الإعداد للرسالة، وأثناء الاتصال، وعند استقبال التغذية الراجعة التي تتطلب التأثير في الآخرين، واعتماد ركائز الاتصال الإيجابي الذي يعتمد على امتلاك الإداري لمهارات التواصل الفعال واتجاهاته الإيجابية نحو العمل فضلا على تصوراته وإدراكه للأشخاص السمعيين والبصريين والحسيين الذين ينظرون إلى الحياة من خلال أحد هذه التوجهات وفيما يتحراه أثناء إعداده للرسالة وفي أثناء تواصله مع الآخرين، ودرجة إتقانه لمهارات الاتصال وقدراته على الاتصال والتأثير في الآخرين، وإقناعه المستقبلين وأتباعهم لأسس ومعايير الرسالة حجماً ودقةً ولغةً وتصميماً ومضموناً، ومراعاته لخصائص المستقبل ليتمكن من فهمها واستخلاص أبعادها وتحليل محتواها كما حددها المرسل في ضوء محورين رئيسيين الأول يرتبط بخبرة وعلاقة المرسل بالمستقبل، أما الثاني فيركز على علاقة المتلقي بالرسالة ودرجة موضوعيته وشفافيته(عبد العال وسلامة، 2016).

والكفاءة التواصلية مفهوم له سمات وميزات تظهر من خلال دينامية الحوار وقدرة الإداري على تبادل المعنى مع الآخرين، وقدرته على إقامة العلاقات مع الآخرين، وتوظيف اللغة المنطوقة والمكتوبة، واختيار الألفاظ المناسبة ضمن السياق التواصلي، وتظهر كفاءة الإداري بين ما يعرف وما يفعل وفي ضوء ذلك يتحدد مستوى الاداء (طعيمة وكمال، 2004)

ويتوقف نجاح الإدارة على قدرة المدير على فهم خصائص العاملين معه، وقدرتهم على فهم خصائص مديريهم، ودرجة امتلاكهم لمهارات الاتصال والتواصل الفعال الذي يشكل جوهر الأنشطة المدرسية، وإلى تحقيق الأهداف برؤية واعية مستنيرة تسمح للمدير الوقوف على مشكلات المؤسسة وتشخيصها، ووضع خارطة طريق عبر منظومة إنسانية أخلاقية تساعد في التعرف على ظروف العمل والعاملين؛ مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات، والابتعاد عن الإشاعات في المؤسسات وتقديم عمل يخلو من التناقض ويحقق الانسجام (الدعس، 2009).

ولتحقيق بعد الكفاءة التواصلية لا بد من إدراك الإداري لمفردات اللغة، وتوظيف معانيها واستخدامها في مواقف الحياة المختلفة، وبدلالاتها العقلية والسلوكية لتحقيق التقارب الذهني والعاطفي، والقدرة على ضبط المستوى صعودا ونزولا؛ لجعل الرسالة أكثر وضوحا، والتحرك نحو المستقبل حتى يكون الاتصال انسيابيا يصف السلوك بشفافية وموضوعية بعيدا عن الاستنتاجات غير الصحيحة وغير الدقيقة (لايخ، 2012)

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات؛ فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة إلى اتصالات تنظيمية فعالة قادرة على تحقيق الأهداف وتحفيز الأفراد نحو الأداء الجيد إذ لا يوجد عمل يتم إلا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه، وفي مختلف نشاطات وفعاليات العملية الإدارية الرقابية والارشادية والتوجيهية ومتابعة الخطط والبرامج، ويشير حسين (2004) إلى أهمية الاتصال في مجال الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد والجماعة، وفي ضمان التفاعل والتبادل، وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي وتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ القرارات وفي التعبير عن المشاعر الوجدانية، عن السعادة والأحزان والمخاوف والثقة بالآخرين وفي إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك ومراجعة الأداء وتقويمه وفي مجال التدريب.

وأصبحت الدراسات التجريبية تتناول العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات، ودقتها وأثرها على المستوى التخطيطي والتنفيذي، وعلى وظائف الاتصال في مجال الرقابة والتغذية الراجعة وفي إثارة الانفعالات والعواطف، وإزالة الغموض بشأن الأعمال (القريوتي، 2009).

ويذكر العنزي(2010) عددا من المعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال فعال وهي أولا: المعوقات التنظيمية ذات الصلة بالبعد المكاني بين المرسل والمستقبل، وتعدد المسؤوليات الإدارية بين المرسل والمستقبل وطبيعة العمل وحجم الجماعة، ثانيا: المعوقات النفسية التي تتمثل في اختيارات المدير فيما يسمع وما يدرك في الوقت الذي لا يلتفت إلى معلومات أخرى ذات أهمية وكلها تتأثر بدوافع المرسل واعتقاداته وتحيزاته، وتبعا للحالة التي يستقبل بها الرسالة، وهذا يؤثر على تفسير الرسالة، ثالثا: المعوقات الفنية والمادية وترتبط بالوسيلة، والرسالة معا، رابعا: المعوقات البيئية التي تتأثر بتدفق المعلومات واستمرارها وعدم انقطاعها ليتسنى للمنظمة القيام بدورها بشكل حيوي.

وتتضمن منظومة قيم الاتصال لدى الإداريين مشاركة حقيقية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات، وفي المعلومات والتخطيط لعملية الاتصال في الاجتماعات واللقاءات والمكالمات والمذكرات المفتوحة وفي التوجيهات، وفي إعداد النشرات والمطبوعات، وفي الرسائل وفي التدريب وكتابة التقارير، وفي طلب التوضيحات والاستفسارات وما يجب اتخاذه من إجراءات لحل المشكلات، وفي تنسيق العمل فضلا عن تبادل وجهات النظر مع الآخرين، وتفعيل الاتصالات الأفقية والصاعدة والنازلة، وتوظيف الاتصالات غير الرسمية لتحقيق أهداف الاتصال الرسمي بصورة تكاملية مريحة توفر الدعم المعنوي والاجتماعي (الزبيدي، 2018).

ويمكن القول إن مهارات الاتصال تعتمد كفاءة المدير القائم على الاتصال وقدراته، ومدى إدارته للعملية التفاعلية الاجتماعية مع الآخرين ودرجة إعداده للرسالة، وصياغتها، وخصائص المعلومات الواردة فيها، ودرجة الوضوح التي تسمح للمستقبل إدراك أبعادها وتحليلها، والوقوف على مضامينها وتفسيرها.

مشكلة الدراسة:

التواصل يشكل عنصراً هاماً في الإدارة المدرسية فجوهر العمل الإداري يقوم على هذا العنصر الهام، وهو الأساس الذي يحدد نجاح المدرسة أو فشلها لما له من أثر بالغ على تعديل الاتجاهات وتغييرها، وفي إطاره يتم نقل المعارف وصقلها

بقالب تأثيري وجداني إيجابي يقود إلى تحسين الأداء، ومواجهة التحديات والمستجدات التربوية، وإزاء هذا الواقع فلا بد للإداري من امتلاك مهارات الاتصال الفعال والأخذ بالأساليب الحديثة في عملية التطوير، وأصبح من الضروري أن يدرك مديرو المدارس ومديراتها المؤثرات والعوامل التي تساعد على توضيح الرسائل ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها، والمحافظة على انسياب التواصل بكل أشكاله وبصورة إيجابية، والابتعاد عن كل ما يمكن أن يشوش وضوح الرسالة مادياً أو نفسياً أو دلالياً باختلاف معنى الكلمة من شخص إلى آخر أو تكنولوجياً، وتشير الدراسات أن أكثر من 90 % من وقت المدير يقضيه في التواصل (أحمد، 2002).

وقد أدرك الباحث أهمية التواصل من خلال عمله لفترة طويلة معلماً ومديراً ومدرباً، ومشرفاً في وزارة التربية والتعليم، فالإدارة الرشيدة لا تستطيع أن تحقق أهدافها ورسالتها التربوية في إعداد الأجيال وتأهيلهم ما لم تعتمد التواصل الناجح مع جميع الأطراف، والتأثير في الآخرين عن طريق الإقناع، إذ تتوقف فاعلية الاتصال والتواصل على قدرة المدير على تهيئة مناخ نفسي دافئ يؤكد على التشاركية في عملية صنع القرارات الرشيدة وبناء حالة حوارية قادرة على طرح البدائل والحلول للمشكلات، وتسهم في رفع الكفاية الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للوقوف على درجة امتلاك مديري المدارس ومديراتها للكفاءة التواصلية، وبالتحديد تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة الطفيلة لمهارات الكفاءة التواصلية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين متوسطات تقدير أفراد العينة على مقياس الكفاءة التواصلية في مدارس محافظة الطفيلة تعزى لمتغير الجنس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) بين المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة تعزى لمتغير الجنس؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05)بين المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة تعزى لمتغير الخبرة؟

مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً(العسيري، 2012).

الكفاءة التواصلية: " معرفة الفرد وتمكنه من القواعد اللغوية والقواعد الاجتماعية والثقافية التي تجعل هذا الفرد قادرا على استعمال اللغة وتوظيفها في مواقع مواقف تواصلية حقيقية".(حبيبي، 1993،64)

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أثر موضوعها في الإدارة المدرسية؛ فالتواصل له أهمية بالغة في تحقيق المدرسة لأهدافها وغاياتها وتطوير مستوى أدائها والعاملين فيها، وللفعل التواصلي أهمية واضحة إذ يقضي مدير المدرسة معظم وقته في الاتصال والتواصل (أحمد، 2003) ويستند الاتصال إلى عدد من المهارات التي تشكل جوهر العملية الاتصالية ومحاورها الأساسية، التحدث والإصغاء، والقدرة على الإقناع، وفهم الذات وضبط النفس، وتتضمن نقل الحقائق وتلقيها،

وإدراك المشاعر والأحاسيس والاتجاهات والتأثير في الآخرين، ويتوقف على السلوك الاتصالي اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي لا تبنى إلا من خلال عملية التواصل الفعال، وفهم ظروف المواقف في المؤسسات والاتجاه الفكري السائد والمساهمة في التيسير العقلاني عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بصورة تدعم الاتفاق على المفاهيم وتضمن التوازن والاستقرار وحل المشكلات، وفي تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الكشف عن:

- درجة امتلاك المديرين لمهارات التواصل الفعال.
- عوامل جودة التواصل في الإدارة المدرسية.
- الكفاءة التواصلية في تجويد العمل المدرسي.
- استدامة فعالية النموذج التواصلي الإداري وكفاءته.
- تحليل آراء المعلمين وكيف ينظرون للعمل التواصلي.
- الكشف عن الاطر المنهجية والعملية التي تساعد الإداريين في مديريات التربية والتعليم في وضع برامجهم التدريبية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم تصور نظري حول موضوع الكفاءة التواصلية ومعاييرها وشروطها.
2. الوقوف على درجة امتلاك الإداريين لمهارات الكفاءة التواصلية من وجهة نظر المعلمين.
3. وضع أداة لقياس كفاءة النموذج التواصلي في الإدارة المدرسية.
4. الاطلاع على آراء المعلمين وتوجهاتهم نحو منظومة التواصل المدرسي.
5. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل والجنس.
6. تزويد الجهات القائمة على تدريب الإداريين بمعلومات ذات قيمة مضافة في مجال تطوير مهارات التواصل الإداري لمديري المدارس.

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات التي هدفت إلى الكشف عن واقع التواصل الإداري في المدارس وفيما يأتي عرض لبعض الدراسات:

وهدفت دراسة برانيا وسيليمي ودايموس وكوندیا (Brinia , Selimi, Dimos, and Kondea, 2022) البحث في مستوى رضا المعلمين عن التواصل داخل بيئة عملهم، وشعورهم بفاعليته في المؤسسة التعليمية نفسها، والعلاقة بين هذه العوامل وتم استخدام اسلوب البحث الكمي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة 296 معلما تتراوح أعمارهم بين 25–64 سنة، واظهرت النتائج وجود مستويات عالية من الرضا عن التواصل بين ادارة المدرسة والمعلمين، ووجود ضعف في التواصل بين اولياء الامور والمجتمع المحلي مع ادارة المدرسة، وتبين ايضا ان نظام الاتصال الفعال داخل المؤسسة التعليمية هو الدافع من أجل الأداء الفعال.

أجرى بروال (2018) دراسة بعنوان الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة استيفاء الإدارة المدرسية لشروط الكفاءة التواصلية على مستوى المرسل–

الرسالة والمتلقي، وقد تكونت عينة الدراسة من 81 أستاذا استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة إلى امتلاك الإدارة المدرسية للكفاءة التواصلية كان متوسطا.

اجرت ابو ندى، (2018) دراسة هدفت الى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات التواصل وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية، وتكونت عينة الدراسة من 335 معلماً ومعلمة من جميع محافظات غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانتين لقياس درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التواصل والثانية لقياس مستوى تفعيل المشاركة المجتمعية وتوصلت الدراسة الى ان نسبة امتلاك مديري المدارس لمهارات التواصل بلغت 81% والى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات التواصل وبين متوسطات درجة تقديرهم لمستوى تفعيل المشاركة المجتمعية.

وأجرى التاي (AL-Tai, 2017) دراسة تناولت موضوع الكفاءة التواصلية والأسلوب المعرفي (اللفظي– التصوري) والعلاقة بينهما، والتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاية التواصلية والأسلوب المعرفي تعود لمتغيرات الصف والتخصص، والجنس وشملت عينة الدراسة (400) طالبا وطالبة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الكفاية التواصلية والأسلوب المعرفي، ووجود فروق في الكفاية التواصلية وفقا لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وأخرى لمتغير التخصص ولصالح التخصصات الإنسانية، ولم تشر النتائج إلى وجود فروق في الكفاية التواصلية تبعا لمتغير الصف.

كما أجرت عبد العال، وسلامة، (2016) دراسة بعنوان درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة إربد، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري، وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري، وتكونت عينة الدراسة من 211 مديراً ومديرة ولتنفيذ إجراءات الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من 45 فقرة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري جاءت متوسطة وأن مستوى فعالية الأداء الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس+ دبلوم+ ماجستير) ولمتغير الخبرة الإدارية لذوي الخبرة الإدارية أكثر من 10 سنوات.

كما أجرت حمدون، (2014) دراسة بعنوان واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين وعلاقتها بالإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (245) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي لديهم كان كبيراً وجاء الاتصال النازل من المستويات الوظيفية العليا الى الادنى في المرتبة الأولى، وأظهرت النتائج عدم فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي ودرجة تقديرهم لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم.

كما أجرى كلاسمان (Classman, 2002) دراسة بعنوان المناخ المدرسي ونمط اتصال مديري المدارس وفقاً للجنس ومستوى الدراسة في بورتلاند في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين نمط الاتصال لدى المديرين ذكوراً وإناثاً وبين المناخ المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية تكونت عينة الدراسة من 1500 معلم ومعلمة،

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديري المدارس، وأظهرت النتائج وجود أثر لنمطي الاتصال المفتوح وذي الاتجاهين في المدارس الأساسية، وبينت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين النمط الاتصالي أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة وبين جنس المدير.

أجرى روبرت (Robert, 2001) دراسة بعنوان العلاقة بين النمط الاتصالي لمديري المدارس العامة في غرب فرجينيا والمناخ المدرسي للطلاب، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك بمستوى المدرسة وجنس المدير وحجم المدرسة والمركز الاجتماعي والاقتصادي لمدير المدرسة، وشملت عينة الدراسة (350) مدرسة تم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى الأجواء الدافئة الودية المشحونة بالصداقة والذكاء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وتحصيل الطلبة.

كما أجرى بلاك (Black,1996) دراسة بعنوان التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على تكنولوجيا الاتصال وكفاءته وفاعليته، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على تكنولوجيا الاتصال كأسلوب للعمل، التحصيل الأكاديمي، واللهجة المناسبة، وتكونت عينة الدراسة من (419) مديراً وتوصلت الدراسة إلى أن الاختلافات في الشخصية والخبرة لدى العاملين تؤثر في نظرتهم تجاه كفاءة الاتصال، فالمستقرون أصحاب الخبرات نظرتهم إيجابية نحو الاتصال، وذوو التأهيل المرتفع نظرتهم إلى الاتصال إيجابية، وذوو التحصيل المرتفع كانت نظرتهم إلى الاتصال إيجابية وكفاءة الاتصال لديهم أفضل.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة، وهو يعتمد على دراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة للعام الدراسي 2021/2020، والبالغ عددهم 1652 معلما وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم 2021/2020.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وفق الجنس من مجتمع الدراسة بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 17% حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (294) معلما ومعلمة والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة وفق الجنس والمؤهل والخبرة.

جدول (1). توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية

المتغير		العدد	التكرار	النسب
الجنس	ذكور	105	36	%33.7
	إناث	189	64	%64.3
	المجموع	294	100	%100

المؤهل	بكالوريوس	162	55	%55
	دراسات عليا	132	45	%45
	المجموع	294	100	%100
الخبرة	أقل من 10 سنوات	150	51	%51
	10 سنوات فأكثر	144	49	%49
	المجموع	294	100	%100

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للتعرف إلى درجة استخدام مديري ومديرات مدارس محافظة الطفيلة لأبعاد الكفاءة التواصلية، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة مثل دراسة(بروال، 2018) ودراسة(أبي مولود، 2010) ودراسة(حمدون، 2014) وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (41) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي: الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية (9) فقرات، والكفاءة التواصلية الفنية والمادية (15) فقرة، والكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية (9) فقرات، والكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية (8) فقرات، تم تدريج فقرات الأداة وفق مقياس ليكرت (Likert) المكون من خمس درجات وهي: أوافق بشدة ولها (5) نقاط، أوافق ولها (4) نقاط،، محايد ولها (3) نقاط،، لا أوافق ولها (2) نقاط،، لا أوافق بشدة ولها (1) نقاط،.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكّمين ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والإدارة العامة، والقياس والتقويم في جامعتي الطفيلة التقنية ومؤتة وقد تراوحت خبراتهم ما بين 6–15 سنة، وذلك للتأكد من صياغة فقرات الأداة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه وملاءمتها لأهداف الدراسة وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث تم تعديل بعض الفقرات، ولم يتم حذف أي فقرة، وبقيت الأداة كما هي مكونة من (41) فقرة بصورتها النهائية موزعة على أربعة أبعاد.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة بطريقتي الاختبار– إعادة الاختبار (Test-Re-test) وطريقة الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغت (20) معلما ومعلمة، وتم إعادة تطبيقها على العينة الاستطلاعية نفسها بفاصل زمني مقداره (3 أسابيع)، والجدول (2) يوضح معامل الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.

جدول (2): قيم معاملات الثبات بطريقتي: الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الأداة	المجال	طريقة الاختبار– وإعادة الاختبار	طريقة الاتساق الداخلي
مجالات الكفاءة التواصلية	الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية	0.81	0.81
	الكفاءة التواصلية الفنية والمادية	0.86	0.88
	الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية	0.86	0.84
	الكفاءة التواصلية الإنسانية والقيمية	0.80	0.81
	الكلي	0.88	0.89

يبين الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات الكلي للأداة تبلغ (0.88) بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وبطريقة الاتساق الداخلي بلغت فيه قيمة كرونباخ ألفا (0.89) كما تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات الدراسة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (0.81–0.86) وبطريقة الاتساق الداخلي (0.81–0.88) وتعدّ هذه القيم معاملات ثبات عالية ومقبولة لأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة

أجريت الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

1. قام الباحث بتطوير أداة الدراسة والتي تكونت من أربعة معايير هي:

الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية، الكفاءة التواصلية الفنية والمادية، الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية، الكفاءة التواصلية الإنسانية والقيمية.

2. تم استخراج دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة.
3. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (294) معلما ومعلمة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وتم توضيح طريقة الإجابة بوضع إشارة (x) اعتمادا على درجة الموافقة على الفقرة.
4. تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS, V25).

المعالجة الإحصائية:

بعد البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للإجابة عن السؤال الأول، وتم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent sample T-test) للإجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع.

وقد تم اعتماد المعيار الآتي للحكم على درجة امتلاك مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لمهارات الكفاءة التواصلية:

1– المتوسط الحسابي الذي يقع ما بين (1– 2.33) يكون والذي يمثل درجة منخفضة.

2– المتوسط الحسابي الذي يقع ما بين (2.34– 3.67) يكون والذي يمثل درجة متوسطة.

3– المتوسط الحسابي الذي يقع ما بين (3.68– فأكثر) يكون والذي يمثل درجة مرتفعة.

عرض النتائج ومناقشتها:

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على:" ما درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة الطفيلة لمهارات الكفاءة التواصلية من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للكفاءة التواصلية ككل ولكل معيار كما يظهر في الجدول (3) ادناه.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الكفاءة التواصلية

رقم المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية	3.68	0.76	الأول	مرتفعة
1	الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية	3.62	0.72	الثاني	متوسطة

2	الكفاءة التواصلية الفنية المادية	3.59	0.72	الثالث	متوسطة
4	الكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية	3.48	0.92	الرابع	متوسطة
–	الكفاءة التواصلية ككل	3.59	0.78	–	متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة الكفاءة التواصلية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.78)، كما أظهرت النتائج أن معيار الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68) بانحراف معياري (0.76)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأهمية إقامة العلاقات المتوازنة بين المعلمين والمديرين؛ لما لها من آثار إيجابية على تحسين الأداء وتهيئة مناخ إيجابي في العمل، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة روبرت (Robert, 2001) التي ربطت بين المناخ الدافئ في العمل وشعور المعلمين بالصداقة ودراسة كلاسمان (Classman,2000) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال، في حين جاء بع د الكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية بدرجة متوسطة في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.48) بانحراف معياري (0.92)، لشعور المعلمين أن المديرين لا يستجيبون لمطالبهم الإنسانية في كل الأوقات ويميلون إلى الاهتمام بالعمل على حساب البعد الإنساني، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض الإدارات المدرسية قد لا تمتلك مفهوم التكاملية المعرفية والوجدانية في التواصل والفاعلية والمناسبة لتحقيق الأهداف في ظل معطيات السياق الاتصالي والمناخ الحواري، وفيما يأتي عرض تفصيلي لفقرات كل مجال من مجالات الكفاءة التواصلية.

أولا: الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية كما يظهر في الجدول (4) ادناه.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	ينتقي تعبيرات تناسب الموضوع أثناء تحدثه مع المعلمين	3.91	1.04	1	مرتفعة
3	يوظف مهاراته اللغوية في التواصل	3.81	0.95	2	مرتفعة
2	يقدم تصورات واضحة ودقيقة عن العمل	3.71	1.02	3	مرتفعة
4	يخطط لتقديم رسائل واضحة ودقيقة للآخرين	3.61	0.96	4	متوسطة
7	يحدد الأعمال من خلال توصيف دقيق للوظائف	3.55	1.01	5	متوسطة
6	يهيئ مناخا إيجابيا يشجع على التواصل في المدرسة	3.52	1.17	6	متوسطة
9	يتقن مهارات حسن المنطق في حل المشكلات	3.51	1.17	7	متوسطة
8	يوظف مفردات اللغة لتحقيق أهدافه في العمل	3.51	0.96	7	متوسطة
5	يحقق أهدافه من خلال كفاءته التواصلية	3.42	1.27	9	متوسطة

يبين الجدول (4) أن الفقرة الأولى التي تنص على: " ينتقي تعبيرات تناسب الموضوع أثناء تحدثه مع المعلمين" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى اختيار مديري المدارس للعبارات ذات التأثير المقنع لتسهيل مهماتهم الفنية والإدارية بنجاح، في حين حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الأخيرة والتي تنص على:" يحقق أهدافه من خلال كفاءته التواصلية"، بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري

(1.27) وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى خصائص المديرين الشخصية والنفسية وطبيعة السياق لطرفي الاتصال ومدى امتلاكهم لمهارات الكفاءة التواصلية وبعض المعوقات المتعلقة بالعوامل الثقافية والمؤسسية والفنية وقدرة المديرين على تحليل الرسائل وإبرازها في نسق إجرائي قابل للتطبيق، والى الاختلاف في الخبرات والتصورات الذهنية بين المديرين والمعلمين في مجال إدراك محتوى الرسالة وفي تفسيرها وتحليلها؛ مما قد يؤثر سلبا على الكفاءة الاتصالية في كثير من المواقف ويؤدي بالنهاية إلى سوء فهم لمقصود الرسالة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (لايخ، 2012) التي توصلت إلى وجود بعض المعوقات في عملية الاتصال مثل قلة توفر الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال في بيئة العمل.

ثانيا: الكفاءة النفسية والمادية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الكفاءة التواصلية الفنية والمادية كما يظهر في الجدول (5) يبين ادناه.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الكفاءة التواصلية الفنية والمادية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
10	يتقن مهارات الاتصال	3.86	1.03	10	مرتفعة
13	يختار أساليب واستراتيجيات مناسبة للبدء بالحديث	3.74	1.03	11	مرتفعة
16	لديه القدرة على تحليل أشكال الحديث والتخاطب من خلال فهم بنية الكلام	3.69	1.06	12	مرتفعة
12	يوظف قدرته التواصلية في تحديد المسؤوليات والمهام والواجبات لدى العاملين في المدرسة	3.67	1.03	13	مرتفعة
18	يجتهد على فهم المتلقي لرسائله الاتصالية كما قصدها	3.67	0.97	14	مرتفعة
23	يستعمل نبرات الصوت الواثقة الواضحة	3.64	1.11	15	متوسطة
11	يتفاعل بمهنية مع المستجدات والمتغيرات	3.63	0.97	16	متوسطة
17	يدرك العلاقة بين عناصر الحديث ودلالاته	3.56	0.97	17	متوسطة
21	يستخدم أنواع الاتصال بكفاءة	3.53	1.09	18	متوسطة
22	يستخدم وسائط تواصل تناسب أهدافه	3.53	1.11	19	متوسطة
24	يمتلك قدرة تواصلية تدعم العمل الجماعي وروح الفريق	3.51	1.17	20	متوسطة
20	يمارس نمطا قياديا تشاركيا يقوم على مبدأ المشاركة الجماعية مع مراعاة الفروق الفردية	3.49	1.23	21	متوسطة
15	لديه القدرة على تحويل مسار الحديث لإتمام عملية الاتصال	3.48	1.11	22	متوسطة
19	يسعى لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب	3.47	1.09	23	متوسطة
14	يحافظ على انتباه الآخرين لفترة أطول	3.42	1.00	24	متوسطة

يبين الجدول (5) أن الفقرة العاشرة التي تنص على: " يتقن مهارات الاتصال"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86) بانحراف معياري(1.03) وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى جوهر عمل مدير المدرسة الذي يقضي معظم وقته إما مرسلا أو مستقبلا من داخل المدرسة أو من خارجها، بالإضافة إلى دوره البارز في التنمية المهنية للمعلمين وتوجيه الطلبة وإرشادهم وهو الناطق باسم المدرسة والمحفز لجميع أعضائها، كما جاءت الفقرة الرابعة عشرة التي تنص على: " يحافظ على انتباه الآخرين لفترة أطول"، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري

(1.00) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى رتابة الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وتوجيهاته التي تحمل الصيغ الإدارية نفسها، والبرمجة اليومية لأعمال المدير وانهماكه في تفاصيل العمل اليومي والمستجدات الطارئة في العمل، وممارسة المنحى التقليدي في الأعمال الإدارية اليومية التي لا تضيف بعدا جديدا مشوقا.

ثالثا: الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية كما يظهر في الجدول (6) أدناه.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
25	لديه القدرة على تبادل المعلومات مع الآخرين	3.91	0.98	25	مرتفعة
28	يؤثر نفسيا على اتجاهات العاملين في المدرسة	3.90	1.11	26	مرتفعة
26	لديه القدرة على مشاركة الآخرين	3.82	1.06	27	مرتفعة
32	يتحدث بلغة تصويرية مثل " شايف، واضح، ألاحظ)	3.79	1.06	28	مرتفعة
27	يوظف مهاراته الاتصالية في حل المشكلات	3.58	1.04	29	متوسطة
33	يأخذ قراراته بناء على أحاسيس العاملين في المدرسة وألفاظهم	3.57	1.08	30	متوسطة
29	يمتلك مهارات الإقناع والتأثير في الآخرين	3.56	1.12	31	متوسطة
31	يتحدث مع العاملين ببطء واتزان	3.51	1.20	32	متوسطة
30	يوفر بيئة نفسية مريحة أثناء التحدث مع الآخرين	3.49	1.02	33	متوسطة

يظهر الجدول (6) أن الفقرة الخامسة والعشرين التي تنص على:" لديه القدرة على تبادل المعلومات مع الاخرين"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.91 بانحراف معياري 0.98 وبدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين لطبيعة العلاقات الاجتماعية في المدرسة التي تفرض على المدير مع المعلمين بشكل يومي ومستمر لتنفيذ مهمات العمل اليومي ولمساعدة الطلبة على الاندماج في الحياة المدرسية بشكل أفضل، وهذا الأمر يتطلب تنسيقا وتنظيما وتواصلا مع جميع الأطراف، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(أبي مولود، 2010) التي توصلت إلى أن 97% من أفراد عينة الدراسة من المعلمين يمتلكون مهارات الكفاية التواصلية النفسية والاجتماعية، في حين حصلت الفقرة الثلاثون التي تنص:" يوفر بيئة نفسية مريحة أثناء التحدث مع الآخرين "على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.49 بانحراف معياري 1.02 وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لضغوط العمل الميداني وطبيعة المشكلات التي تواجه مديري المدارس ومديراتها الاجتماعية والأكاديمية والتقنية والسلوكية والمستجدات المتلاحقة في بيئة العمل المدرسي، وعدم تضمين البرامج التدريبية للمديرين على وظائف التواصل المعرفية والوجدانية التي تربط بين نقل الرموز والتأثير الوجداني الشعوري الذي يقوم على العلاقات الإنسانية في العمل.

رابعا: الكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية والجدول (7) يبين النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية

رقم	نص الفقرة	الوسط	الانحراف	ترتيب	الدرجة

الفقرة		الحسابي	المعياري	الفقرة	
34	يتفاعل مع مشاعر العاملين في المدرسة بسهولة ويسر	3.73	1.24	34	مرتفعة
40	يستمع للطرف الآخر ثم يبدي وجهة نظره	3.58	1.20	35	متوسطة
38	يعمل على تغيير سلوكيات العاملين في المدرسة بما ينسجم مع مقاصد رسائله	3.53	1.08	36	متوسطة
35	يقدم سياقات تواصلية تحد من ضياع القيم وضعف الانتماء	3.46	1.15	37	متوسطة
37	يحدث تغييرا في جمهور المتلقين ليضمن استجاباتهم الواعية والفاعلة	3.45	1.10	38	متوسطة
36	يقدم رؤيته مغلفه بسياق تواصلي إنساني	3.44	1.13	39	متوسطة
39	يتبنى ثقافة الانفتاح في تواصله مع العاملين	3.43	1.23	40	متوسطة
41	يصغي للمتحدث ولو طال الحديث	3.19	1.34	41	متوسطة

يبين الجدول (7) أن الفقرة الرابعة والثلاثين التي تنص على: " يتفاعل مع مشاعر العاملين في المدرسة بسهولة ويسر"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي" 3,73" بانحراف معياري 1.24 وبدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين لانعكاس أثر العلاقات الإنسانية بكل صورها على طبيعة العمل والإنجاز وزيادة الدافعية والحماس، وأثر ذلك على التنمية المهنية للمعلمين، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (كلاسمان، 2000) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديري المدارس، كما حصلت الفقرة الحادية والأربعون التي تنص على: "يصغي للمتحدث ولو طال الحديث"، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي "3,19" بانحراف معياري "1.34" وبدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى طبيعة المهام التي يقوم بها مديرو المدارس الفنية والإدارية وبرمجة الاجتماعات واللقاءات وطبيعة اتصالاتهم الأفقية والرأسية والرسمية وغير الرسمية، ودرجة امتلاكهم لثقافة الاتصال بالتزامن مع مهارات الاتصال الإنساني الذي يتطلب إتقان مهارة الإصغاء.

السؤال الثاني: للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة تعزى لمتغير الجنس؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة التواصلية ومعاييرها واختبار ت ومستوى الدلالة تبعا لجنس المعلم والجدول (8) يبين النتائج

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت ومستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية وفق متغير الجنس

أبعاد التواصل	ذكور		إناث		اختبار ت	مستوى الدلالة
	متوسط	الانحراف معياري	متوسط	الانحراف معياري		
الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية	3.78	0.73	3.51	0.71	2.86	*0.005
الكفاءة التواصلية الفنية والمادية	3.45	0.74	3.56	072	0.997	0.320
الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية	3.70	0.75	3.68	0.78	0.193	0.847
الكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية	3.55	0.91	3.43	0.92	1.028	0.305
الكفاءة التواصلية ككل	367	0.71	3.55	0.69	1.326	0.186

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لبعد الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية حيث بلغت قيمة ت (2.86) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) لصالح المعلمين الذكور حيث بلغ متوسطهم الحسابي 3.78 في حين بلغ متوسط الإناث 3.58 وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين تتاح لهم فرص

التواصل المتكرر مع مديريهم الذين يمنحونهم فرصة استنتاج الرموز والمعاني المختلفة خلال لقاءاتهم المتكررة الرسمية وغير الرسمية؛ مما يتيح لهم الوقوف على مدى مناسبتها وفعاليتها في الوقت نفسه، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كلاسمان (2000) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين النمط الاتصالي أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة وبين الجنس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للكفاءة التواصلية كذلك(معايير الكفاءة التواصلية الفنية والمادية، والكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية، والكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية) تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (ت= 1.326، 0.997، 0.193، 1.023) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05).

السؤال الثالث: للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة التواصلية ومعاييرها واختبار ت ومستوى الدلالة تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجدول (9) يبين النتائج

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت ومستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية وفق متغير المؤهل العلمي

البعد	أبعاد التواصل	بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة ت	مستوى الدلالة
		متوسط	انحراف	متوسط	انحراف		
الأول	الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية	3.70	0.68	3.5	0.76	2.17	0.030
الثاني	الكفاءة التواصلية الفنية والمادية	3.70	0.68	3.45	0.75	3.007	0.003
الثالث	الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية	3.77	0.70	3.58	0.82	2.038	0.042
الرابع	الكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية	3.60	0.89	3.32	0.94	2.669	0.008
الكلي		3.70	0.65	3.47	0.74	2.798	0.005

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للكفاءة التواصلية ومعاييرها(الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية، الكفاءة التواصلية الفنية والمادية، والكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية، والكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية)، حيث بلغت قيم (ت=2.789، 2.17،3.007، 2.038، 2.669) على الترتيب وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05)، وكانت جميع الفروق لصالح المعلمين من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس، وقد يعزى ذلك إلى أن حملة البكالوريوس تتاح لهم فرص التواصل مع المديرين تحت مظلة النمو المهني والوظيفي ومتابعة المستجدات في العمل، وحل المشكلات الإدارية والسلوكية التي تواجه المعلمين المستجدين، ودرجة امتلاكهم لثقافة الاتصال بالتزامن مع مهارات الاتصال الإنساني الذي يتطلب إتقان مهارة الإصغاء.

السؤال الرابع: للإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة تعزى لمتغير الخبرة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة التواصلية ومعاييرها واختبار ت ومستوى الدلالة تبعا لمتغير الخبرة كما يظهر في الجدول (10) ادناه.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت ومستوى دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للكفاءة التواصلية وفق متغير الخبرة

البعد	أبعاد التواصل	اقل من 10 سنوات		10 سنوات فأكثر		قيمة ت	مستوى الدلالة
		متوسط	انحراف	متوسط	انحراف		
الأول	الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية	3.74	0.65	3.49	0.78	2.947	0.003
الثاني	الكفاءة التواصلية الفنية والمادية	3.60	0.71	3.58	0.74	0.326	0.744
الثالث	الكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية	3.72	0.73	3.64	0.80	0.880	0.379
الرابع	الكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية	3.49	0.95	3.47	0.90	0.175	0.861
الكلي		3.64	0.68	3.55	0.73	1.037	0.301

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لبعد الكفاءة التواصلية اللغوية والمعرفية حيث بلغت قيمة ت (2.94) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) ولصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات، وقد يعزى ذلك إلى النشاط الإيجابي الذي يمارسه المديرون مع المعلمين حديثي الخبرة في مجال التدريب والتوجيه، والتنظيم، والمتابعة، والعمل على تطوير مهاراتهم الأكاديمية والفنية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للكفاءة التواصلية كذلك المعايير (الكفاءة التواصلية الفنية والمادية، والكفاءة التواصلية النفسية والاجتماعية، والكفاءة التواصلية الإنسانية القيمية) تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة (ت= 1.037، 0.326، 0.880، 0.175) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث:

- تصميم برامج تدريبية خاصة لمديري ومديرات المدارس في مجالات الكفاءة التواصلية.
- عقد دورات تدريبية في مجال الكفاءة التواصلية: اللغوية، والمعرفية، والمادية، والقيمية.
- توفير برمجيات خاصة في أبعاد الكفاءة التواصلية؛ لنشرها بين المديرين من خلال التعلم الذاتي.
- مواكبة المستجدات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتنمية مهارات العاملين في الكفاءة التواصلية.
- تدريب المديرين على ممارسة النمط القيادي الديموقراطي الذي يعزز التشاركية في عملية صنع القرار ويهتم بالبعد الإنساني.
- تشجيع التواصل الفعال في جميع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية لتسهيل تمرير المعلومات.
- إجراء مزيد من الدراسات في موضوع الكفاءة التواصلية وعلاقتها بفاعلية الإدارة وبعض المتغيرات الأخرى كالإبداع الإداري، والجودة، وفي بيئات مختلفة وعلى عينات تربوية من مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين.

قائمة المراجع

أبو سمرة، محمد (2008) *الاتصال الإداري والإعلامي*، عمان دار أسامة للنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد إبراهيم (2002). *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*، الإسكندرية: دار الهنا للطباعة

ابو ندى، لمياء رمضان (2018) *مهارات التواصل لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية*، رسالة ماجستير غي منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

بروال، مختار (2015). الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية في ضوء آراء أساتذة التعليم الثانوي مقاربة تحليلية في ضوء نظرية الاتصال، *مجلة العلوم النفسية والتربوية* (1) سبتمبر (109–138)

بوحينه، عبد القادر قوى (2000) *الاتصالات الإدارية في الجهاز الحكومي الجزائري*. رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية.

حبيبي، ميلود (1993). *الاتصال التربوي وتدريس الأدب*، بيروت، لبنان: المركز الثقافي العربي.

حسين، حريم، (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

حمدون، رغدة (2014). *واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث محافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري* جامعة الأزهر (غزة) فلسطين، رسالة ماجستير.

الدعس، زياد أحمد خليل (2009) *معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

الزبيدي، وفاء محمد (2018) *أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة*، مجلة البحث العلمي في التربية، (19).

صلاح الدين، سلوق، (2016) *أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية*، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

طعيمة، أحمد (2004) *المهارات اللغوية*، ط1، دار الفكر العربي عمان: 137

طعيمة، رشيدي أحمد، وكمال محمود (2004). مفهوم اللغة ووظائفهاwww.iugaza.edu/attack.

عبد العال، مريم عبد الرحمن، سلامة، كايد محمد، (2016). درجة ممارسة النظام التمثيلي في الاتصال الإداري وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظ إربد، جامعة اليرموك عمادة البحث العلمي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*.12(3):397-414.

عتوتة، صالح (2006). الحاجات الإرشادية للطالب الجامعي في ضوء معايير الجودة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة: الجزائر

العسيري، يحي سعيد (2012) دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في تنمية ثقافة المواطنة داخل المجتمع المدرسي، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 1(7): 318-398.

العنزي، محمد عبد الله (2010) أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.

القريوتي، محمد قاسم (2009). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

كارينغي، دايل (2000). *اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل*. الرياض: مكتبة جرير.

محمد، أميرة علي (2008). *مهارات الإدارة التربوية والمدرسية*، الدار العالمية.

مرابط، أحلام، مالكي، حنان (2013). الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 5 (10): 135-142.

نزال، كفاية محمود (2021) معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية بمديرية قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*. 1 (2) 136-170.

نهر، هادي (2003). *الكفايات التواصلية والاتصالية دراسات في اللغة والإعلام*. عمان: دار الفكر.

المراجع الأجنبية

AL-Tai, B (2017). Communication Efficiency and its Relation to the Cognitive-Humanit Approach of University, student. (M. A) Qadisiyah University, Faculty of Education.

Black. Octavius (1996). Addressing the issue of good communication people – management.pp.25-44.

Brinia,V. Selimi,P. Dimos, A. and Kondea, A. (2022). The Impact of Communication on the Effectiveness of Educational Organizations. Education Sciences. 12(170). 1-16.

Chandan, S. (2005). Organizational behavior, 3-Ed., New Delhi, Vikus Publishing House

Classman, E. (2002). "The study of school climate principals' communication style, principals, sex and school level" Dissertation Abstracts International- A 61/ 02. p. 443

David, I. & Huczynski, A. (2004). Organizational behavior: An Introductory Text, 5th Ed., London: Prentice Hall.

Robert, L. (2001). "The relationship of the communication style of public-school principals in west Virginia and their school climates to student achievement". Dissertation Abstracts International- A 61/12. p 4634.

Singha, A. &Abrahams. A. (2008) Neuro linguistic Programming: A key to business excellence. School of management Sciences. Varanasi, India, 19, 139-147