



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

مدى توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بممارسة القيادة

التحويلية (دراسة ميدانية في مدارس مرحلة التعليم الأساسي في محافظة القنيطرة)

**Availability Of Communication Skills In Public Schools And Their
Relationship To Transformational Leadership (A field Study In
Basic Education Schools In Quneitra Governorate)**

دراسة أُعدت لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في تأهيل وإعداد القادة
الإداريين

إعداد الطالبة :

سوزان العقلة

إشراف الدكتورة:

مزنه المارديني

العام الدراسي : ٢٠٢٠/٢٠٢١

شكر وتقدير

في البداية فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله ،فله الحمد والشكر أولاً وآخراً.

ثم أشكر أصحاب الفضل الذين مدوا يد المساعدة والتشجيع خلال فترة دراستي في المعهد العالي للتنمية الإدارية

وفي مقدمتهم أخص بالشكر إلى أستاذتي المشرفة **الدكتورة : مزنة الما رديني** التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، ولم تدخر جهداً في مساعدتي ،ورغبتني وقوت من عزيمتي على استكمال البحث ، ولها مني كامل الاحترام والتقدير .

كما أشكر القائمين على إدارة المعهد العالي للتنمية الإدارية ،وعلى رأسهم

العميد الدكتور : سامر مصطفى، ووفقه الله لكل خير لما يبذله من اهتمام بطلاب المعهد العالي للتنمية الإدارية .

الإهداء

إلى من بَلَغَ الرسالة وأدَّى الأمانة ونصح الأمة ...

إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..ومعلم المعلمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من رَوَّوا تراب الوطن بدمائهم لتكون نور يضيء دروب الأجيال القادمة

شهادتنا الأبرار

إلى من أحمل اسمك بكل فخر ...إلى من افتقدك منذ الصغرإلى من يرتعش قلبي لذكركإلى
من أودعتني الله

والدي المرحوم المحامي :حسن العقلة

إلى حكمتي.....وعلميأدبي ...حلmi ...طريقي المستقيم ...طريق الهدايةينبوع الصبر
والنفاؤل

والدتي الغالية

سندي وقوتي وملأذي بعد اللهسعادتي ...إلى من تحلو أيامي بوجودهم .

إخوتي وأخواتي

إلى عالم البسمة البريئة والضحكة الجميلة

براعم عائلتنا

إلى كل من ساندني ووساعدني وأخذ بيدي للوصولإلى أشخاص وهبتني الحياة إياهم وكانوا بحجم
الحياة ...وأضأوا ظلمتي .

أصدقاء ومحبين وجيران

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	أ
الإهداء	ب
الفهرس	ت
قائمة الجداول	ج
الملخص	ح
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
المقدمة	١
١ - الدراسات السابقة.	١-٦
٢ - مشكلة البحث	٦
٣ - أهمية البحث	٧
٤ - أهداف البحث	٧
٥ - فرضيات البحث	٨
٦ - متغيرات البحث	٨
٧ - منهج البحث	٨
٨ - مجتمع البحث	٩
٩ - عينة البحث	٩
١٠ - حدود البحث	٩
١١ - محددات البحث	٩

١٠-٩	١٢ المصطلحات والتعاريف الإجرائية
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
١٢	المبحث الأول: القيادة التحويلية
١٣-١٢	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وأهميتها
١٦-١٤	المطلب الثاني: أبعاد وأهداف القيادة التحويلية
١٦	المطلب الثالث: خصائص القائد التحويلي
١٧	المبحث الثاني: مهارات التواصل
١٧	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
١٨	المطلب الثاني: أهمية عملية الاتصال
١٩-١٨	المطلب الثالث: مكونات عملية الاتصال
٢٢	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية ومهارات التواصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٢٣	المبحث الأول: الدراسة الإحصائية الوصفية
٣٢	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية التحليلية
٣٨	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات
٤٣-٤٠	المراجع
٤٦-٤٣	الملاحق
٤٧	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
٢٣	جدول رقم (١) معامل بيرسون
٢٤	جدول رقم (٢) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
٢٤	جدول رقم (٣) خصائص أفراد عينة الدراسة
٢٦	جدول رقم (٤) توزيع الفئات
٢٦	جدول رقم (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور القيادة التحويلية
٢٨	جدول رقم (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم محور مهارات التواصل
٣٠	جدول رقم (٧) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (مهارات التواصل) والمتغير التابع (القيادة التحويلية)
٣٠	جدول رقم (٨) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (مهارات التواصل في ممارسة القيادة التحويلية)
٣١	جدول رقم (٩) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (مهارات التواصل) والمتغير التابع (القيادة التحويلية)
٣٢	جدول رقم (١٠) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للجنس
٣٣	جدول رقم (١١) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية
٣٤	جدول رقم (١٢) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي
٣٤	جدول رقم (١٣) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية مرحلة التعليم الأساسي في مديرية تربية القنيطرة في الجمهورية العربية السورية، وعلاقتها بمدى ممارسة القيادة التحويلية.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي على مجتمع الدراسة المكون من مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي في مديرية تربية القنيطرة، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من ١٠٠/ مدير ومديرة، تكونت الاستبانة من ٣٩/ فقرة وقد جمعت الباحثة ٥٠/ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، تم إدخالها إلى الحاسب وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS-١٩)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجد علاقة بين مدى توافر مهارات التواصل ودرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية محل البحث، كما تبين أنه يوجد فروق في تقييم مديري المدارس الحكومية محل البحث لمحور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس ، بينما لا يوجد فروق في تقييم محور مهارات التواصل تبعاً للجنس ، كما لا يوجد فروق في تقييم محوري (القيادة التحويلية - مهارات التواصل) لمديري المدارس الحكومية محل البحث تبعاً للفئة العمرية وتبعاً للمؤهل العلمي ، بينما يوجد فروق في تقييم محوري (القيادة التحويلية - مهارات التواصل) لمديري المدارس الحكومية محل البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

وفي ضوء النتائج تم اقتراح العديد من التوصيات أهمها : عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية في مهارات التواصل وتدريبهم على المهارات الحديثة واختيار أفضل الطرق والوسائل لإيصال المعلومة، والعمل على تدريب مديرو المدارس على كيفية توظيف الصوت واللغة السليمة والربط بين المعاني والمواقف.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية - مهارات التواصل

الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

المقدمة :

يشهد العصر الحالي الكثير من التطورات في جميع مجالات العلوم والتكنولوجيا والاتصال، التي جعلت المؤسسات تواجه الكثير من الصعوبات والتحديات لمواكبة هذا التطور، وبالتالي فرضت على إدارة المؤسسات البحث عن الحلول لمواجهة هذه المشكلات وتذليل الصعوبات تعتبر عملية الاتصال والتواصل من أهم العمليات في المؤسسات والمنظمات لما تحدثه من تفاعل بين الرئيس والمروّوس، ومن خلالها يحكم على العملية الإدارية بالنجاح أو الفشل خاصة في المؤسسات التربوية (المدارس) التي تتطلب تفاعل إيجابي وبناء بين الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور. كما وتعد القيادة الإدارية المنبع الأساسي وجوهر نجاح العملية الإدارية، ومع تطور العملية التربوية في جميع الدول عامة والجمهورية العربية السورية خاصة، أصبحت الحاجة ملحة على قيادة تربوية فعالة تشارك في التطوير والتغيير والتجديد، ومع ذلك التطور واجهت المدارس الكثير من المشكلات الإدارية إضافة للاتصال التي فرضت على مدير المدرسة والمعنيين بالأمر التربوية والتعليمية بأن يكون مدير المدرسة قائد تربوي يجد الحلول، ويتسم بصفات مميزة كالتشاركية والتطوير، والقابلية للتغيير ،

موضوع القيادة من الموضوعات القديمة التي حازت على اهتمام المفكرين والباحثين، ورغم الاتفاق على أنماط القيادة إلا أن ما كان صالحاً في القديم ليس بالضرورة أن يكون صالحاً في يومنا هذا، تأتي هذه الدراسة بمحاولة البحث والاستقصاء عن العلاقة بين مدى توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بممارسة للقيادة التحويلية لنجاح العملية الإدارية والتربوية وحل مشكلات التطور السريعة.

1-1-الدراسات السابقة: previous studies

1-1-1-الدراسات العربية:

1-1-1-1دراسة (بامر حول ؛باجبير؛الحمدي ،2020)بعنوان : درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم

الاساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم¹

¹ بامر حول ،عمر ؛.وباجبير ، عبد القادر؛.والحمدي، عبد الرحيم (2020):درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم ،العدد التاسع،مجلة المهرة للعلوم الإنسانية،جامعة عدن وسيؤون .

هدفت إلى :التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الاساسي للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على عينة (57)مديرا ومديرة ، اختيروا بالطريقة العشوائية في مختلف مدارس بمديرتي تريم وسيئون في محافظة حضر موت الوادي (الجمهورية اليمنية) ،وكانت أداة الدراسة :الاستبانة ،وكانت أهم النتائج :-المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس مرحلة التعليم الاساسي لأبعاد القيادة التحويلية (4.2328)وهي درجة كبيرة ،حيث جاءت في المرحلة الاولى بعد التأثير المثالي ثم تلاه الدافعية الإلهامية ،ورعاية الأفراد -2-ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة.($a \leq 0.05$)في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح سنوات الخبرة (6-10)سنوات 3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع -التخصص-المؤهل العلمي ،حيث أوصت الدراسة تصميم دورات تدريبية وتأهيلية لتنمية قدرات ومهارات مديري المدارس في مرحلة التعليم الاساسي في الأساليب الإدارية الحديثة.

1-1-1-2:دراسة (الوحش ، 2021) بعنوان :درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظرهم² :

هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ،وبيان إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز للمعلمين ،واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ،وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وطبقت على عينة (240) معلم ومعلمة -ذكور 98- إناث 142،من مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية من لواء دير علا في عام 2020-2021،وكانت أهم النتائج :درجة ممارسة مديري المدارس في لواء دير علا للقيادة التحويلية متوسطة، ودافعية الانجاز لدى المعلمين كانت بدرجة كبيرة ،وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز .

1-1-1-3:دراسة(عميرة ؛عاشور ،2019) بعنوان :درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين³

² الوحش ، سامي (2021).درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظرهم ،مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ،عمان ، الاردن .

³ عميرة ، رضا .عاشور ، محمد (2019).درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ،مجلة العلوم الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية ،عمان ، الاردن

هدفت إلى :التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في ديرة قصبة أريد ،وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين ،تم استخدام الاستبانة وطبقت على (253) معلم ومعلمة في المرحلة الاساسية و(193)من المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية قصبة إريد، واستخدام المنهج الوصفي المسحي ،وكانت النتائج :درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في قصبة أريد متوسطة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية.

1-1-1-4:دراسة (الريماوي ،2016) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة

التحويلية وعلاقتها بمستوى مهارات التواصل⁴

هدفت إلى : التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في عمان وعلاقتها بمستوى مهارات التواصل لدى المعلمين ،واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي ،مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية عمان -الأردن -العدد (1991)معلم ومعلمة من 49 مدرسة، وطبقت الاستبانة على 300 معلم ومعلمة ،وكانت أهم النتائج :1-درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بدرجة كبيرة ومستوى استخدام مهارات التواصل لدى المعلمين كبيرة من وجهة نظرهم -2--هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a \leq 0.05$). في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لمتغير الجنس لصالح الإناث -وفقاً لمتغير الخبرة أقل من 5سنوات و-كان استخدام مهارات التواصل لدى المعلمين كبيرة، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس ومستوى مهارات التواصل.

1-1-1-5:دراسة (المعاينة ،2019) بعنوان : درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات

التربوية في مديرية تربية قصبة الزرقاء⁵

هدفت إلى :التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين وأثر الجنس -المؤهل العلمي -الخبرة على درجة ممارسة القيادة التربوية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وكانت أداة الدراسة الاستبانة حيث طبقت على عينة 375 معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت أهم النتائج :درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في محافظة قصبة الزرقاء

⁴ الريماوي ، ضياء (2016).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى مهارات التواصل ،رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية الهاشمية ،الزرقاء ، الاردن .

⁵ المعاينة ، ختام(2019)درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية في مديرية تربية قصبة الزرقاء .

متوسطة في جميع المجالات على التوالي (جاذبية - اعتبارات فردية - الحفز الإلهامي - استثارة فكرية) - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ في استجابة عينة الدراسة وتعزى لمتغير الجنس - جاءت لصالح الذكور - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq a$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي - وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية - جاءت الفروق في مستوى الاستثارة الفكرية بين مستوى الخبرة القصيرة أقل من خمس سنوات والخبرة الطويلة 15 سنة - بينما على مجالي الاعتبارات الفردية فجاءت الفروق في مستوى الخبرة المتوسطة من (5-10) سنة جاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة - عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير التخصص وجاءت فاعلية القرارات التربوية بدرجة متوسطة - وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية وكانت العلاقة طردية إيجابية .

1-1-1-6: (دراسة الناقة؛ شيخ العبد، 2011): بعنوان مهارات التواصل الصفي ومستوى أدائها لدى معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الأساسية⁶

هدفت إلى: تحديد مهارات التواصل الصفي اللازم توافرها لدى معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الأساسية، بالإضافة إلى صياغة رؤية، وتقديم مقترحات لتنمية المهارات التواصل الصفي لدى المعلمين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة: بطاقة الملاحظة، طبقت على عينة من 110 معلم ومعلمة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي، وكانت أهم النتائج: مهارات التواصل في خمسة أبعاد تتكون من 64 مهارة - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المعلمين اللغة العربية ومعلمي العلوم في البعد الأول مهارة التواصل الشفوي المتعلق بخصائص المرحلة العمرية وذلك لصالح معلمي اللغة العربية - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء معلمي اللغة العربية والعلوم في باقي الأبعاد وعدم وجود فروق في الأداء تعزى لمتغير الخبرة لصالح الأكثر من 5 سنوات.

1-1-1-7: وأجرى (الخرزاعلة، 2009): دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات التواصل التربوي للطلبة المعلمين في كليتي التربية الزرقاء الخاصة وجامعة آل البيت⁷

⁶ الناقة، صلاح؛ شيخ العبد، إبراهيم (2011). مهارات التواصل الصفي ومستوى أدائها لدى معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الأساسية، الجامعة الإسلامية بغزة .

⁷ (الخرزاعلة، محمد سلمان) (2009). دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات التواصل التربوية للطلبة المعلمين في كليتي تربية الزرقاء الخاصة وآل البيت، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مجلد 19، العدد 1.

دراسة هدفت إلى التعرف على دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال التربوي للطلبة المعلمين في كليتي تربية جامعة الزرقاء الخاصة وآل البيت، وقد تكونت مجتمع الدراسة من جميع الطلبة المعلمين المسجلين في برنامج الفصل الثاني 2008-2009 والبالغ عددهم (412) (10 طلاب و 77 طالبة، من جامعة الزرقاء و 95 طالبا 230 طالبة من جامعة آل البيت) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالصورة المسحية، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة وتوصل الباحث أن الدور الحقيقي لمشرفي برامج التربية العملية في تحقيق مهارات الاتصال كان متوسطاً، كما توصل أن هناك اختلافاً في وجهات نظر الطلبة المعلمين وذلك تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في كلتا الجامعتين، وتبعاً لمتغير الجامعة، لصالح جامعة الزرقاء الخاصة بشكل عام.

1-1-2: الدراسات الاجنبية :

1-1-2-1: دراسة (TABUR,2002) بعنوان العلاقة بين ادراكات المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري

المدارس الابتدائية وبين إدارة الصراع والمناخ المدرسي .⁸

هدفت إلى: معرفة العلاقة بين إدراكات المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية وبين إدارة الصراع والمناخ المدرسي، لمدارس غرب فرجينيا، وقد طبقت على عينة عشوائية من (199) معلم ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس أسلوب إدارة الصراع في المدرسة - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس .

1-1-2-2: (دراسة LUCKS,2002) بعنوان القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في

نيويورك⁹

هدفت إلى : معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية الإنجاز للمعلمين في تلك المدارس، ولتحديد مدى قدرة القيادة التحويلية على إثارة الدافعية لدى المعلمين، أداة الدراسة: مكونة من القيادة الإدارية والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي للعاملين، وكانت النتائج: لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس مدينة نيويورك، تم رفض الفرضية الصفريّة

⁸ TABUR,B.S(2002),confict,management and interpersonal communication style of the principal,DAL-A,62/09,P.2946.

⁹ Lucks,howard jay.(2002)trans formational leader ship through amgers ,dissertation abstrack international,no(62)

في البحث القائلة كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية ازدادت دافعية المعلمين للعمل القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة وما يستخدمونه من أنماط القيادة ودافعية للعمل .

1-1-3 التعقيب على الدراسات السابقة :

1. ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين مدى توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس وممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس-الخبرة-المؤهل العلمي-العمر.
2. التنوع في الدراسات في البحث بالعلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية كدراسة (عمايرة ،عاشور -المعاينة) من جهة وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين كدراسة سامي الوحش.
3. الدراسات التي تناولت مهارات التواصل كانت متجهة نحو التخصص كاللغة العربية والعلوم.
4. كانت أداة الدراسة في اغلب الدراسات الاستبانة باستثناء دراسة قاست مهارات التواصل لدى المعلمين استخدم الباحث بطاقة الملاحظة (صلاح الناقة -ابراهيم شيخ العبد).
5. كما استفدت من الدراسات السابقة في تحديد عينة الدراسة وإغناء الاطار النظري.
6. اعتمدت الدراسات السابقة على مديري المدارس الحكومية في الحصول على النتائج .

1-1-4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- دراسة العلاقة بين مدى توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية وممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس -الخبرة -المؤهل العلمي -العمر
- قلة الدراسات التي تناولت مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية
- بيئة تطبيق الدراسة في القطاع التربوي وهو هادف للتعليم والتربية وليس إنتاجي أو ربحي.

1-2 مشكلة البحث :

شهدت وزارة التربية والتعليم تطوراً كبيراً ومتسارعاً في طريقة التعليم والمفاهيم التربوية التي تتطلب منها البحث عن قائد تربوي وإداري فعال في المدرسة قادراً على الإدارة الحديثة بعيداً عن الأنماط التقليدية المتبعة، ومتابعة مدى توافر مهارات التواصل لدى المعلمين ومنه يتحدد المشكلة الرئيسية وهي :

ما مدى توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي في تربية القنيطرة وعلاقتها بمستوى ممارسة القيادة التحويلية ؟

ومنه يتفرع ما يلي : - ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في تربية القنيطرة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم ؟

- ما هو مستوى توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الاساسي في مدارس تربية القنيطرة ؟

- هل يوجد أثر للمتغيرات (الجنس -المؤهل العلمي -الخبرة)على توفر سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية ؟

- هل يوجد أثر للمتغيرات (الجنس -المؤهل -الخبرة)على توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الاساسي ؟

- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي ومدى ممارستهم للقيادة التحويلية ؟

1-3- أهمية البحث :

تستمد الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله بالبحث في العلاقة بين مدى توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية .

1-3-1-الأهمية العلمية : - توفير معلومات عن القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة - الحداثة في مفاهيم الدراسة القيادة التحويلية ومهارات التواصل اللتان لهما دور كبير في كفاءة وفاعلية العمل الإداري - البحث في أهمية مهارات التواصل التي يجب أن تتوافر لدى مديري المدارس .

1-3-2-الأهمية العملية : -توجيه نظر المهتمين من أصحاب القرار في وزارة التربية ومديرياتها حول أهمية القيادة التحويلية للمدارس ،ولما لها دور في تطوير العملية التربوية- معرفة مديري المدارس بمهارات التواصل التي يجب أن تتوافر لديهم - تساعد المعنيين في وزارة التربية على القيام بالبرامج التدريبية اللازمة لمدير المدرسة لممارسة القيادة التحويلية ،ورفع مستوى مهارات التواصل لدى مديري المدارس .

1-4- أهداف البحث :يهدف البحث إلى :

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية بأبعادها مختلفة

- وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى توفر مهارات التواصل لديهم .
- التعرف على مستوى مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الاساسي
- التعرف على أثر المتغيرات (الجنس -المؤهل -الخبرة - العمر) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية
- التعرف على أثر المتغيرات (الجنس -المؤهل -الخبرة - العمر) على مستوى استخدام مهارات التواصل.

1-5- فرضيات البحث :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعود إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر - المؤهل العلمي -الخبرة)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي لمهارات التواصل تعود إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس -العمر -الجنس -المؤهل العلمي)

1-6- متغيرات البحث :

المتغير المستقل: مدى توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي

المتغير التابع: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية

1-7- منهج البحث :

استخدام المنهج الوصفي لحدائته وتطورو وملائمته في قياس مدى توافر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة استخدام القيادة التحويلية وفقا لمتغير الجنس -المؤهل العلمي -الخبرة - العمر .

باستخدام الاستبانة وتطبيقها على مديري المدارس الحكومية لمرحلة الاساسية من مدارس تربية القنيطرة من مجتمع الدراسة.

1-8- مجتمع البحث :

هم مديرو المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الاساسي في مديرية تربية القنيطرة والبالغ عددهم (224)، حسب إحصائية دائرة الشؤون الإدارية في مديرية تربية القنيطرة .

1-9- عينة البحث :

تم اختيار عينة قصدية من مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الاساسي في مديرية تربية القنيطرة، ومكونة من (100) مدير ومديرة وزعت عليهم أداة الدراسة الاستبانة حصلت منهم الباحثة على /50/ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

1-10- حدود البحث :

الحدود الزمانية :شهر تشرين الأول الفصل الدراسي الاول للعام 2021

الحدود المكانية :مدارس مرحلة التعليم الأساسي في تربية القنيطرة

الحدود البشرية :مديرو المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الاساسي.

1-11- محددات البحث :

- توزع مدارس تربية القنيطرة إدارياً في ثلاث محافظات ارض المحافظة -ريف دمشق-دمشق
- عدد المعلمين الذكور قليل لا يتناسب مع عدد المعلمات الإناث.
- قلة المعرفة بنمط القيادة التحويلية ومدى تمثيل العينة المختارة للمجتمع ولا يتم تعميم النتائج إلا على العينة التي طبقت عليها الاستبانة والمجتمعات المماثلة لها .

1-12- المصطلحات والتعاريف الاجرائية :

القيادة التحويلية كما عرفها (الهواري 2015)¹⁰: القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً و أبعد مما كان متوقفاً، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم و القناعات و التوجهات و الرؤى و الأهداف والتي تعتمد فيه على التعبير الحقيقي و الإبداع .

¹⁰ الهواري ، سيد (2015). الإدارة والتخطيط التربوي ، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ص 8

مهارات التواصل : كما عرفها (الحريري 2010)¹¹: بأنها العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين جميع فئات أفراد المجتمع وتبادل الأفكار والتجارب والخبرات والمعلومات فيما بينهم وهو عملية أساسية في الحياة.

التعاريف الإجرائية:

القيادة التحويلية: كل الأعمال التي يمارسها مدير المدرسة لإتمام المهام المطلوبة منه في المدرسة بكل مكوناتها وإمكانية الاستفادة من القدرات والإمكانيات، وتسخير القدرات والطاقات البشرية والتقنية والمادية بما يعود بالنفع على العملية التربوية وتحقيق الاهداف المنشودة فوق التوقعات .

مهارات التواصل : هي عملية تهدف إلى نقل المعلومات لفرد أو مجموعة أفراد بغية تحقيقي هدف معين ، ويجب أن توافر في المرسل مجموعة من مهارات (تحدث-قراءة-كتابة-استماع)

مدير المدرسة :هو الشخص الذي تم تكليفه بشكل رسمي من قبل وزارة التربية ومدير التربية في ادارة وتنظيم وتوجيه العملية التربوية والتعليمية في المدرسة والتواصل بشكل مباشر مع المعلمين بهدف الوصول إلى مخرج تعليمي مطلوب.

¹¹ الحريري ، رافدة (2010):فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية ، ط 1، عمان 'دار الفكر للنشر والتوزيع ،ص11

الفصل الثاني : الإطار النظري

Chapter Two : Theoretical Framework

المبحث الأول : القيادة التحويلية

-المطلب الأول :مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

-المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية وأهدافها

-المطلب الثالث :خصائص القائد التحويلي

المبحث الثاني : مهارات التواصل

- المطلب الأول :مفهوم الاتصال

-المطلب الثاني :أهمية عملية الاتصال

-المطلب الثالث :مكونات عملية الاتصال

المبحث الثالث :العلاقة بين القيادة التحويلية مهارات التواصل

المبحث الأول: القيادة التحويلية

تمهيد :

القيادة من الموضوعات المهمة والتي تنبّه أهميتها من التعاون بين الرئيس والمرؤوس ، فالقائد ميسر ومشرف ورفيق و منظم و موجه للأفراد في سلوكياتهم وتصرفاتهم وادائهم للعمل ، ومواقفهم تجاه أهداف المؤسسة التي يسعون لتحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العادات و التقاليد ، الهدف من ذلك الوصول بالفريق إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين (حسان و العجمي ، 2007).¹² في الوقت الحالي أصبح التغيير والتطور ومواكبته من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية ، وذلك لأن التغيير يحدث في كل لحظة من هذا الزمن ، بسرعة كبيرة وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على مواكبة التغيير وحل المشكلات ومواجهة التحديات والصعوبات .

2-1-1- مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها :

ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات للأفراد و المنظمات حيث تتشكل لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية . ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.¹³

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية ، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ومن أهمها :

القيادة التحويلية حسب (برنز 1987):هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع الآخرين بطريقة يمكن القادة والتابعين من رفعهم بعضهم بعضاً للمستويات الأعلى من الدوافع والأخلاق والسلوكيات.

¹² حسان ،حسن محمد ؛العجمي،محمد حسنين (2007):الإدارة التربوية،عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ص 25

¹³ الغامدي ،سعيد،(2001)،دور القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة أم القرى ،15

كما عرفها (عطا 2005)¹⁴: هي عملية يعم بها القائد والتابع جهود بعضهما للوصول إلى مستوى عال من الروح المعنوية والدافعية نحو العمل.

وعرفها (الحراشة 2009)¹⁵: أنها مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل .

2-1-2 - أهمية القيادة التحويلية :

تعد القيادة بمفهومها العام ضرورة لا بد منها في أي مجتمع أو منظمة ، وهي من أكثر أدوات توجيهه فعالية ، وتظهر جلياً أهميتها في نجاح المنظمات أو فشلها ، فالمنظمة الناجحة هي التي تتوفر لها قيادة سليمة¹⁶

تبرز أهمية القيادة بوصفها ظاهرة سيكولوجية ، أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوبة فيه، بينما أكد آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية ، أي القائد يهدف إلى التأثير في الأفراد والجماعات لتلبية الاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة، وتوجد القيادة حيث توجد الجماعة، إذ إن الوظيفة الأساسية لها العمل مع الجماعة لخدمة أهدافها بما يتوافق مع أهداف المنظمة ، وتحقيق رسالتها وأهدافها¹⁷

وتتنوع مصادر السلطة التي يمتلكها الإداري من أجل تسيير الأعمال ، ومنها السلطة الشرعية وهي أحد مصادر القائد، وتتضمن الحق الأخلاقي للقائد من أجل القيام بأنواع معينة من المهمات التي تعتمد رؤية النظام ، وتستند على القيم الثقافية والاجتماعية، والتي تحكم بنية المؤسسات، وتؤمن في أفراد الجماعة ، وتعمل الإدارة الناجحة على تحقيق رؤية النظام، وتوفير الفرص لتحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات.¹⁸

وتتجلى أهمية القيادة التحويلية بدورها الفاعل في توجيه الجهود والقوى التي تعمل لتحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن مسؤوليتها في توفير وتهيئة التسهيلات اللازمة للعملية الإدارية، إذ إن نجاح كل عمل بوجه عام يتوقف على القائمين به ، ومدى إخلاصهم وكفائتهم التي تعتمد على قدراتهم ومدى استيعابهم لمهاتهم ، ومما يتصفون به من صفات ومميزات ومعارف ومعلومات ومهارات ، يستند نجاح الإدارة بوجه عام إلى العاملين

¹⁴ بني عطا ، سالم محمود. (2005)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراف النفسي والعلاقات البيني شخصية عند المعلمين ، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن ، ص 9

¹⁵ حراشة، فواز ياسين ، (2009)، درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ، إربد ، مجلة علوم الإنسانية ، ص 42،

¹⁶ أبو النصر ، منحت محمد ، (2009)، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ، ط1، القاهرة ، مصر ، المجوعة العربية للتدريب والنشر ، ص 23

¹⁷ الأتربي ، هويدا ، (2011)، دور الجامعة في تحقيق الأمن الفكري لطلابها ، تصور مقترح ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، ص 157-224

¹⁸ علي، عزة ، (2017)، نموذج مستقبلي لمنهج التربية المدنية في المدرسة الثانوية ، القاهرة ، إيتراك للنشر والتوزيع ، ص 22

ولاسيما المدير، لكونه يشكل العنصر القيادي في العملية الإدارية ، ومسؤوليتهم لم تعد تقتصر على تسيير شؤون العمل روتينياً ، بل أصبح دورهم الإسهام في العملية الإدارية تخطيطاً ، وتنسيقاً ، وتوجيهاً ، ومراقبةً ، إذ يعمل الجميع بتعاون وانسجام وتكامل .¹⁹

وقد أشار جاد الرب:²⁰ أن هناك عدة مبررات ساهمت في ظهور القيادة التحويلية ، وأدت إلى تنامي استخدامها في العصر الحالي :

ظهرت القيادة التحويلية نتيجة التحديات التي واجهت القيادة عموماً ، ونتيجة للتغيرات التي حدثت في السوق والاقتصاد العالمي .

حركة التغير التي شهدتها القيادة التحويلية التي واجهت تلك التحديات، جعلتها أكثر ديناميكية وقدرة، فغيرت من أساليبها وأنماطها ونماذجها وهياكلها التنظيمية والأفراد والثقافة التنظيمية.

ويظهر مما سبق : أن من أخلاقيات القيادة التحويلية الاهتمام بالعاملين كشرط أساسي من شروط نجاح القائد التحويلي في قيادة التغيير في مؤسسته، كما تسعى القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية إلى تحقيق أهداف جوهرية، وتهتم ببناء علاقات إيجابية ، وتعمل على جذب المصادر البشرية والمادية ، وتجعل من حاجات المجتمع رسالة تسعى إلى تحقيقها ؛ لذلك فإن القيادة التحويلية من خلال الدافعية الملهمة، والرؤية والكاريزمية وتحفيز الفرد تجاه المؤسسة نالت شهرة واسعة ، وفي هذا الإطار يعمل القائد التحويلي في مساعدة الأفراد في المنظمة في التركيز على الأهداف العليا بعيدة المدى.

2-1-3- أبعاد القيادة التحويلية :

1-التأثير المثالي :القدرة على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.²¹

وعُرف التأثير المثالي أنه يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للمنصب أو الدور الذي يشغلونه ولذلك ينظر العاملون إليهم أنهم مثال للقيم والأخلاق ،ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة والتقدير تجاههم.

¹⁹ عباس ، علي (2015)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 129(1)، ص 129-157

²⁰ جاد الرب ، سيد (2005)، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري ، السويس ، مصر ، ص 32

²¹ Barbuto, j., f burbach, m. (2002) the emotional intelligence of transformational leaders :A Field study of elected official, the journal of social psychology, 146(1):51-64

وكذلك فإن سلوك القائد وممارسته تتجسد في القائد على تحقيق المصالح العامة مما يجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه .²²

ويرى أبو النصر: التأثير المثالي يعني قدرة القائد التحويلي على بناء قاعدة للمهام المستقبلية تمكن التابعين من بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنجاز أكثر مما يعتقدون .²³

2- الاعتبارات الفردية : قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تهتم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.²⁴

3- التحفيز الإلهامي : اثبات العواطف والمشاعر لدى المرؤوسين للعمل من أجل تحقيق الهدف المطلوب، فالقيادة المحفزة التحويلية: قدرة القائد على تحويل المنظمة من حال لحال أفضل في مستوى الأداء ،ويتضمن الأساليب الملهمة كالاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات التقصير أو الفشل ، فالإلهام الذي يتبعه القائد يدفعه إلى حل المشكلات التي تواجههم

4- الاستثارة العقلية :تعني اثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات واستخدام التفكير المنطقي مثل الاقدام على أي تطبيق او تصرف فالقائد التحويلي يجب ان يعمل على إيجاد المبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشاكل العمل التقنية والانسانية وقيمهم الشخصية وأن يساعدهم على حلا المشكلات بطرق جديدة كالحوار وتقديم الادلة والبراهين الداعمة للحلول الابداعية .²⁵

2-1-4- أهداف القيادة التحويلية :

بين (الهواري 2015) أن هناك أهداف جوهرية للقيادة التحويلية تتلخص فيما يلي :

❖ مساعدة فرق العمل وتحقيق الثقافة المهنية والمعاونة من خلال وضع الأهداف التعاونية التي تسعى المنظمات لتحقيقها وتقليل عزلة العاملين ويفعل الاتصال والالتزام والقيم والمعتقدات ومعايير ثقافة المنظمة التشاركية مع الآخرين وتفويض السلطات والعمل على إحداث التحسين والتطوير

²² العنزي ،حمود عايد جمعان (2005)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،الجامعة الأردنية ،عمان ، الأردن ،ص20-23.

²³ أبو النصر ،مدحت محمد ،(2009)،قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ،ط1،القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،ص 128.

²⁴ Avolio,B,waldman,D,ammarino,F.(1991),LEADING IN THE 1990S THE FOUR, OF TRANS formational LEADERSHIP,journal of europen industrial training,(15),9-16

²⁵ الرفت ،احمد صادق محمد (2010).علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر ،غزة،فلسطين ..

- ❖ مساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم بطرق ابتكارية وذلك من خلال اتباع المنهج العلمي في حل المشكلة وتمهيدا لإيجاد الحلول المناسبة لتقليل هذه المشكلات
- ❖ تعزيز النمو المهني للعاملين من خلال التدريب وإشراكهم في المؤتمرات.

2-1-5- خصائص القائد التحويلي :

القائد التحويلي كي يتمكن من إنجاز فوق المتوقع في المؤسسة لابد من أن تحقيق التغير والتطوير في المؤسسة لذلك يجب أن يتصف بعد خصائص كما ذكرها (العمري 2008)²⁶

- ✓ أن يكون قادراً على إيجاد رؤية ورسالة للمنظمة والتمكن من إيصالها بوضوح للمرؤوس بحيث تحفزهم على الانجاز.
- ✓ قناعته بأن من مبررات وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بقة عالية ووعي كبير.
- ✓ للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويساعدهم على الحل
- ✓ القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- ✓ القدرة على تحقيق الأهداف مع تابعيه والانجاز فوق المتوقع.
- ✓ القائد التحويلي عنصر تغير ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

²⁶ العمري ، عبدالله (2004). تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر 0ص56

تمهيد :

يعتبر الاتصال من أهم عوامل النجاح في أي مؤسسة فهي تسهل عملية تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوس ، وتيسر للعاملين في التعبير عن احتياجاتهم وعن أنفسهم .

1-2-2: مفهوم الاتصال وأهميته

هناك الكثير من التعريفات والمفاهيم حول الاتصال

يرى (كيلي 1952): أن الاتصال هو العملية التي يستطيع بها الفرد أن يتعرف إلى حد ما يمكن أن يفكر فيه فرد آخر وما شعر به ، وما يعتقده ، وهو المفتاح لارتباط الافراد بعضهم ببعض .²⁷

والاتصال كما عرفه فضيل دليو نقلا عن (كارل سوفلاند) بأنه العملية التي ينقل بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبل .²⁸

وأشار عبدالله إلى الاتصال : بأنه العملية التي تتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع، بصرف النظر عن حجم هذا المجتمع وطبيعته وتكوينه، وتبادل المعلومات والآراء والأفكار ، والتحاور فيما بينهم.²⁹ وعرفها الهاجري : السرعة والدقة والجودة في نقل واستلام الأفكار والمعلومات والمشاعر للآخرين.³⁰

ويمكن القول أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تتميز بقدرتها على أداء وظائفها الإدارية والتقنية والفنية والعلمية والاجتماعية والإشرافية بكفاءة وفاعلية عالية ، ليتمكن من تحقيق أهدافها فوق المستوى المتوقع مع قيادة ناجحة ومتغيرة ومتجددة ،وبذلك تتمكن من تخريج أجيال صالحة متمكنة ومتقنة لوظائف المجتمع ،وتعد وظيفة الاتصال من وظائف الادارة التربوية بصفة عامة والمدرسية بصفة خاصة ، لأنها تعد من أهم عوامل النجاح لأي وظيفة إدارية فهي تحتوي معلومات على المدير إيصالها بشكل واضح وبطريقة مناسبة ومن ثم المرسل يفهمها بالشكل المطلوب ويؤدي ما عليه بفاعلية .

²⁷ المفيدي، الحسن محمد ،(1427)،الإشراف التربوي الفعال ن،مكتبة الرشد ،ط 1،ص245

²⁸ دليو ، فضيل (1998):"مقدمة في رسائل الاتصال"،الجزائر ، ديوان المطبوعات ،26

²⁹ عبدالله ، مجدي ،وأحمد ،محمد (1996):"علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق"،الأزرابية ،دار المعرفة الجامعية 0ص269

³⁰ الهاجري ،سالم (2007)،مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكويت ، الكويت ،ص15

2-2-2- أهمية الاتصال :

وقد أوضح بعض الباحثين أهمية الاتصال في المنظمات التعليمية :³¹

- 1-التعليم ،حيث يعمل الاتصال على نشر الإبداع مما يؤدي على توسيع آفاق الفرد المعرفية
- 2-التقارب الاجتماعي ،حيث يتيح الاتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأنباء الآخرين في محيطه الاجتماعي والإنساني
- 3-التنشئة الاجتماعية ،حيث يكتسب الفرد القيم وأنماط السلوكية المقبولة اجتماعيا
- 4-الحاجة لتوكيد الذات ويتم ذلك من خلال تأثر وتأثير الفرد بالآخرين
- 5-الحفز حيث يزيد الاتصال من المنافسة الهادفة
- 6-الترفيه ويعمل الاتصال على تخفيف المعاناة والتوتر الذي يجده الإنسان نتيجة ضغوطات الحياة .³²

2-2-3- مكونات عملية الاتصال :

المرسل - مضمون الرسالة - المستقبل - قناة الاتصال -

ولكن الاتصال الإشرافي ليس مجرد إرسال رسالة ولكنه يمر بعدة مراحل :³³

- ❖ المصدر(المشرف)
- ❖ التشفير :وضع الراسة في شكل مفهوم رسمي وقد يكون صورة شفوية أو رسالة مكتوبة أو رموز
- ❖ الرسالة: وهي المعلومات الفعلية التي يريد المرسل أن يرسلها وقد تكون على هيئة أسئلة أو جمل تقديرية
- ❖ القناة : هي الطريق الحقيقي التي يتم من خلالها نقل الرسالة
- ❖ فك التشفير : عندما يستلم المستقبل الرسالة يبدأ برحلة فك الرموز فيتم ترجمتها وإعطائها معنى
- ❖ المستقبل : وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين وجهت لهم الرسالة
- ❖ التشويش : هو نوع من التدخل يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل

³¹ السحيمات، ختام عبد الرحيم ن(2009)، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ،ط1، عمان ،الأردن ،ص 35

³² الكحلوي، مها عبيد سايمان ،(2014)واقع الرضا عن مهارات الاتصال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الكويت ،جامعة الكويت ،ص25

³³ المفيدي ،الحسن محمد ،(2007)،الإشراف التربوي الفعال ،مكتبة الرشد ،ط1،ص245.

❖ المعلومات المرشدة : وهو ما يدل أو يشير إلى وصول الرسالة من المصدر إلى المستقبل.³⁴

2-2-4 - : أنواع الاتصال المدرسي :

2-2-4-1 الاتصالات الرسمية : هي اتصالات تتم وفق اللوائح والقنوات التنظيمية للمدرسة التعليمية ويمكن

تقسيمها إلى ثلاثة أقسام :

-الاتصال الهابط : (من الأعلى إلى الأسفل) ويعني تدفق المعلومات والأوامر والمقترحات من الرؤساء إلى المرؤوسين ويكون المدير هنا بدور المرسل ولا يستقبل ،دون رغبة في أن يبادر المعلمون بالمشاركة دون أن يتوقع فهم ذلك ، بمعنى أن المدير أو المشرف هو محور الاتصال (حسان والعجمي ،2007،ص 248) وهذا النوع من الاتصال لا يخدم العملية التربوية في المدرسة لأنه يؤثر سلباً على الروح المعنوية للمعلمين ،لأن عدم مشاركتهم في وضع القرار ووضع الخطط تهميش لخبراتهم، وبذلك يؤثر سلباً على معنوياتهم ،وعدم تحقيق الرضا الموضوعي والمطلوب الناتج عن عدم تلبية احتياجاتهم .

-الاتصال الصاعد: هو اتصال صاعد يتضمن عدة إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم ومن مزايا هذا الاتصال الصاعد إشباع الحاجات الإنسانية من معلمين للاتصال بالمستويات الإدارية العليا، الأمر الذي يشعرهم بالرضا عن عملهم والإحساس بديمقراطية الإدارة المدرسية .

وقد ذكر المفيدي (2006)³⁵ أن هذا النوع من الاتصال يجب أن يشجع المشرف التربوي (مدير المدرسة) عليه، وإذا شعر المعلم أن أفكاره واتجاهاته يحتاج إليها المشرف فسوف ينتج عنه جواً إيجابياً، وهذا النمط من الاتصال يعتمد أساساً على المعلمين، ويبدأ فهم مرتداً إلى المشرف ومنه يتعرف المشرف على صدى ما يقول أو حاول نقله أو ما يعاني منه المعلم ،وهذا النمط يعطي تغذية راجعة للمشرفين في تحسين العملية التربوية وزيادة الفاعلية بينهم وعدد قنوات هذا الاتصال قليلة نسبياً.

-الاتصال متعدد الجهات: وهذا النمط الاتصالي أكثر فاعلية من النمطين السابقين وهو الاتصال المتعدد الاتجاه وهو من المشرف إلى المعلم، ومن المعلم إلى المشرف، ومن الطالب إلى المعلم، ومن المعلم إلى الطالب، ومن المشرف إلى الطالب، وهو يتيح لكل معلم أن يستفيد من الآخر ، فالكل يعلم مفاهيمه واتجاهاته، فعدد قنوات الاتصال هنا كثيرة وكبيرة جداً، والمشرف هنا هو ليس المصدر الوحيد للمعلومة، وهذا يؤدي إلى

³⁴ المفيدي ،الحسن محمد(2006):الإشراف التربوي الفعال ، مكتبة الرشد ، ط1،ص255

مجال كبير للفهم وتبادل المعلومات وتقييم الاحتياجات وإنجاح العملية التربوية ،ونمو هذا الاتصال في ضوء النمط الديمقراطي لمدير المدرسة والمشرف التربوي.

2-4-2-2 - الاتصالات غير الرسمية: يسمى بهذا الاسم لأنها تخرج خارج المسارات الرسمية ،وأهمها الاتصالات الرسمية التي تتفق مع أهداف الاتصالات غير الرسمية وهو ما ينبغي التشجيع عليه وتيسر السبل العامة .

- أنواع الاتصال من حيث اللغة :

- الاتصال اللفظي :يدخل فيه اللفظ كوسيلة نقل رسالة المصدر ويكون هذا اللفظ منطوقاً فيدركه المستقبل بحاسة السمع، والاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية .
- الاتصال غير اللفظي: يعتمد على لغة الجسد التي ينقل الرسالة .

2-2-5: مهارات الاتصال الفعال :

عملية الاتصال مهمة لنجاح العملية القيادية والإدارية فهي مفتاح لكل عملية وكل خطوة تربوية وفنية وتعليمية

فيما يلي بعض مهارات الاتصال الفعال كما أوردتها عطوي 2004³⁶:

- المهارات التعبيرية :هي المتعلقة بتعبير الوجه أثناء نقل المعلومات ،والأفكار إلى الآخرين ،وهي مهارات تساعد على إيصال المعلومات التي لا تستطيع إيصالها بالكلام فحسب
- مهارات الإنصات والاستماع: تتضمن حسن الاستماع لكلام الطرف الآخر، دون مقاطعته حتى يتمكن من إيصال المعلومة وتجنب حصول اللبس في الفهم بسبب مقاطعة حديثه.
- وفيما يلي بعض النصائح من أجل التواصل الفعال مع الآخرين :
- تكوين انطباع جيد عن الطرف الآخر فهو أساس التواصل الفعال.
- التعبير عن الأفكار بشكل دقيق ، والاستشهاد بالأدلة والبراهين.
- استخدام لغة الجسد بشكل جيد ، وتجنب سرعة الانفعال ،ضبط النفس والتحكم بها .

³⁶ عطوي ،جودت ،(2004)،الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ،الاسكندرية ،دار الجامعة الجديدة ،ص 55

2-2-6: وسائل الاتصال في الإدارة المدرسية :

تتعدد وسائل الاتصال في المدرسة ولكن الدور المهم للإدارة اختيار الوسيلة المناسبة حتى تكون عملية الاتصال فعالة، وسائل الاتصال كما أوردها العنابي والعياصرة (2016)³⁷:

1- المجالس التعليمية: لها دور مهم في العملية الإدارية حيث تبرز صحتها كوسيلة اتصال في عملية التنسيق بين الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاورة في عملية اتخاذ القرار التربوي ، ويمكن أن تكون استشارية أو تنفيذية أو نوعية ، بحيث تكون لكل من هذه المجالس وظيفة معينة.

2- اللجان التربوية: مجموعة من الأفراد المختصين نتكف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمهمة محددة ، وتتحمل مسؤولية ما أوكل إليها القيام به ، وهي تمارس نشاطها وأعمالها وقد تكون استشارية أو تنفيذية أو مؤقتة أو دائمة لموضوع محدد أو مشكلة معينة .

3- وسائل الاتصال المكتوبة: كالتقارير والرسائل والقرارات ، لكل وسيلة من هذه الوسائل وظيفة تختلف عن الأخرى ، كما أنها تمتاز بأنها تتيح للمرسل والمستقبل دراسة مضمون الاتصال بهدوء ووقت كافي وكذلك هي وثائق يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة .

4- المقابلات: عادة تكون وجها لوجه وهي من أوضح الوسائل ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى تمتاز بجانب الأخذ والرد لذلك تعقد مع الرؤساء والمدراء والاباء والتلاميذ ، حيث تتم مناقشة المواضيع والأمور الغامضة.

5- الاجتماعات: تؤدي دورا مهما في الإدارة التربوية فهي أساسية وضرورية للإشراف الإداري ، حيث يهدف إلى بحث المشكلات التي تواجه المدرسة ومناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة.³⁸

6-2-2-7: معوقات الاتصال بين مدير المدرسة والمعلم:

نفور القائد وعدم مراعاة شعور المعلمين ، مما يؤدي لعدم تقبلهم للمعلومات الواردة الخوف وعم الأمان من جانب المعلم ، وشعورهم أن القائد يتصيد الأخطاء لذاتها انعدام أو ضعف العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه .(حسان والعجمي ،2006،ص 278).

³⁷ العنابي ،ختم ؛العياصرة ،علي (2016)، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ،ط1، عمان،الأردن،ص45

³⁸ مطاوع ،ابراهيم عصمت (2003):الإدارة التربوية في الوطن العربي ، القاهرة كدار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،ص25

-2-3 المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة التحويلية ومهارات التواصل :

اشتهر العظماء عبر التاريخ بمهاراتهم في التفاعل والانفتاح وسلاسة التعامل في المجالات المهنية والإدارية، فالقائد الناجح هو الشخص الذي يتطلع نحو تفاعل وقيادة الفريق قيادة ناجحة ،ومهارة التواصل الفعال هي الطريقة الوحيدة ،لبقاء الفريق منظماً ومنسقاً وموجهاً، ولتفهم ما تنطوي عليه مهارات التواصل القيادي فهماً صحيحاً، يجب التمييز بين التواصل العادي ونظرة القيادة ، ويعد الحفاظ على الروح الجماعية من أبرز الصعوبات التي تواجه القائد ، لذلك توافر مهارات التواصل لدى القائد هو جسر العبور للنجاح بمهمته .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

لمحة عن مجتمع البحث: مديرية تربية القنيطرة تقع في محافظة القنيطرة وهو الجزء المحرر من الجولان السوري المحتل، ولها عدة مجتمعات تربوية، تقع مدارسها على أرض ثلاث محافظات دمشق-ريف دمشق - أرض المحافظة وهو توزع كبير ،عدد العاملين 150 عامل إداري في الإدارة الفرعية و224 مدرسة تعليم أساسي، ويضم التعليم الأساسي المرحلة الابتدائية والإعدادية، ويتبع لها عدة دوائر 0 تعليم أساسي -تعليم ثانوي - تخطيط توجيه -مناهج إعداد وتدريب -مسارح مدرسية -طلّاع -الامتحانات جاهزية ودفاع مدنيوغيرها من الدوائر، ويتم تعيين مديري المدارس بشكل عام بترشيح من الفرقة الحزبية ثم تقام الدراسة عن المرشحين من حيث المؤهل العلمي -الخبرة -العمر.

المبحث الأول: الدراسة الإحصائية الوصفية:

3-1-1 الإجراءات المنهجية:

- **أداة الدراسة:** تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، من أجل تحديد أبعادها وفقراتها، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ومن ثم عرضها على الدكتورة المشرفة لتقديم النصائح والتعديلات التي تراها ضرورية لصحة الاستبانة، وفي ضوء ما أشارت إليه الدكتورة المشرفة تم تعديل بعض الفقرات من حذف وإضافة حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وتم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة كالآتي:

- **الجزء الأول:** اشتمل على بيانات شخصية لمديري مدارس التعليم الأساسي في المدارس الحكومية في مديرية تربية القنيطرة مكان البحث ، من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

▪ **الجزء الثاني :** اشتمل على عشرون عبارة لقياس محور القيادة التحويلية ،حيث تم استخدام خمس عبارات لقياس كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاعتبارات الفردية - الاستثارة الفكرية).

▪ **الجزء الثالث:** اشتمل على تسع عشرة عبارة لقياس مدى توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية، حيث تم استخدام خمس عبارات لقياس كل من مهارة (التحدث - القراءة - الكتابة) وأربع عبارات لقياس مهارة الاستماع.

2-1-3 أدوات التحليل الإحصائية:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون.
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى تشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والابعاد باستعمال t-test.
6. اختبار الانحدار الخطي لدراسة العلاقة بين توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية والقيادة التحويلية.
7. اختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للسمات الشخصية والوظيفية لمديري المدارس الحكومية.

3-1-3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

3-1-3-1 حساب الاتساق الداخلي : تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) معامل بيرسون

		مهارات التواصل
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	0.861**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	50

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (مهارات التواصل) والمتغير التابع (القيادة التحويلية)، كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

3-1-2 الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	الثبات
القيادة التحويلية	20	0.943
مهارات التواصل	19	0.938
الإجمالي	39	0.965

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

بناءً على الجدول رقم (2) (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3-1-4 توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	32%
	أنثى	34	68%
العمر	أقل من 30 سنة	12	24%
	من 30-40 سنة	20	40%
	من 41-50 سنة	14	28%
	أكثر من 50 سنة	4	8%
المؤهل العلمي	معاهد متوسطة	9	18%
	إجازة جامعية	26	52%

22%	11	ماجستير	
8%	4	دكتوراه	
22%	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20%	10	من 6-10 سنة	
18%	9	من 11 إلى 15 سنة	
40%	20	أكثر من 15 سنة	

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

يبين الجدول رقم (3) التوزيع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة:

من حيث الجنس عدد الذكور/16/ بنسبة /32% وعدد الإناث /34/ بنسبة /68%، ونلاحظ أن (قلة عدد المدراء الذكور بالنسبة للإناث نتيجة ظروف الهجرة والحرب التي فرضت على البلاد مما أدى إلى انخفاض نسبتهم في الوظائف العامة)

من حيث الفئة العمرية كان عدد من هم أقل من 30 سنة /12/ بنسبة /24%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 30-40 سنة /20/ بنسبة /40%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 41-50 سنة /14/ بنسبة /28%، وعدد الذين تجاوزوا الـ 50 /4/ بنسبة /8%، ونلاحظ أن (زيادة توزع الفئة العمرية بين 30-40 في عينة البحث وهي فئة شابة لديها الكثير من الأفكار التربوية الحديثة والرغبة في التعلم والتدريب والاستمرارية)

أما من حيث المؤهل العلمي بلغ عدد الحاصلين على شهادة معاهد متوسطة /9/ بنسبة /18%، وعدد الحائزين على إجازة جامعية /26/ بنسبة /52% وعدد الحائزين على شهادة ماجستير /11/ بنسبة /22%، وعدد الحائزين على شهادة دكتوراه /4/ بنسبة /8% ونلاحظ أن وزارة التربية تقوم على جذب أصحاب الشهادات الجامعية في الوظائف التربوية وتعزيزهم بمنحهم مناصب إدارية لما يحملوه من أفكار في التجديد والتطوير)

أما من حيث سنوات الخبرة بلغ عدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين أقل من 5 سنوات /11/ بنسبة /22%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-10 سنوات /10/ بنسبة /20%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 11-15 سنة /9/ بنسبة /18%، وعدد من تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة /20/ بنسبة /40%، (نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة قليلة)

3-1-6 تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

- استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة لفقرات المستخدمة في أداة الدراسة :

جدول رقم (4) توزيع الفئات

الفئة	طول الفئة	النتيجة
الأولى	1-1.8	غير موافق بشدة
الثانية	1.81-2.6	غير موافق
الثالثة	2.61-3.4	محايد
الرابعة	3.41-4.2	موافق
الخامسة	4.21-5	موافق بشدة

المصدر من إعداد الباحثة

- تم حساب متوسطات الإجابات على الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج spss ، لمعرفة مدى تقييم أفراد عينة الدراسة لعبارات محور القيادة التحويلية، وكذلك مدى توفر مهارات التواصل لدى مدراء المدارس الحكومية مكان البحث :
- أ- تقييم محور القيادة التحويلية :

جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات محور القيادة التحويلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يسعى المعلمون لتقليد سلوكك	3.200	0.968	محايد
اعترف بالأخطاء الي ارتكبتها دون تردد	3.800	0.782	موافق
أتميز بقوة الشخصية للباقة	3.960	0.698	موافق
اعالج المشاكل بحلول واقعية	3.860	0.880	موافق
أبدي المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	3.700	1.054	موافق
أعمل على تحفيز دافعية المعلمين	3.780	0.887	موافق
تشجيع المعلمين على تطوير ذاتهم	3.760	0.846	موافق
التشجيع على تحقيق أهداف العملية التربوية	3.940	0.818	موافق

9		أركز على العمل ضمن روح الفريق	3.840	1.017	موافق
10		أنفذ مبادئ الإدارة الحديثة	3.720	0.833	موافق
11	الاستشارة الفكرية	اقترح طرق جديدة لإنجاز المهام	3.880	0.872	موافق
12		أشجع المعلمين على طرح أفكار جديدة	3.900	0.994	موافق
13		أحرص على إيصال المعلومات للمعلمين	4.000	0.571	موافق
14		استنباط الحلول للمشكلات التي تحدث فجأة من المعلمين	3.860	0.833	موافق
15		اسير على تبادل وجهات النظر مع المعلمين	3.780	0.932	موافق
16	الاعتبارات القريبة	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين	3.660	0.745	موافق
17		لا أميز بين المعلمين	3.660	0.871	موافق
18		أبث الحماس في نفوس المعلمين	3.980	0.552	موافق
19		أعمل على دمج المعلمين الانطوائيين في العمل	3.540	0.994	موافق
20		احترام المعلمين كأشخاص وليس مكانتهم	4.020	0.891	موافق
		محور القيادة التحويلية	3.790	0.575	موافق

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

يُظهر الجدول رقم (5) آراء عينة مدرّاء المدارس الحكومية تجاه محور القيادة التحويلية حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة: بالنسبة للبعد الأول (التأثير المثالي) حيث جاءت أربع عبارات موافق ، وعبارة محايد وهي عبارة (يسعى المعلمون لتقليد سلوكك) وهذا مؤشر على أن القائد التحويلي لا يسعى لأن تكون سلوكياته تحت الملاحظة ونجاحه يقاس بمدى تقليد المعلمون لسلوكياته، أما موافقة أفراد العينة على عبارتي (أتميز بقوة الشخصية واللباقة) و(أعالج المشكلات بحلول واقعية) هذا مؤشر على اهتمام مديرو المدارس بقوة الشخصية واللباقة في الحديث مع المعلمين ضمن الجانب الأخلاقي ومعالجة المشاكل بطرق واقعية.

أما نتائج البعد الثاني (التحفيز الإلهامي) فقد جاءت النتائج بتقييم جيدة ، حيث كل العبارات حصلت على موافق ، وهذا مؤشر على اهتمام مديرو المدارس بالتشجيع والتحفيز والعمل ضمن الفريق بروح الجماعة ، وأهمية العمل الجماعي ولما له دور في تحقيق نتائج إيجابية على المعلمين في المدرسة والمجتمع.

أما في البعد الثالث (الاستشارة الفكرية) فقد جاءت النتائج بدرجة تقييم جيدة ، حيث حصلت جميع العبارات على درجة موافق، وهذا مؤشر هام على أهمية وحرص مديرو المدارس على إيصال المعلومات والمهارات التي

تتوفر لديهم، واختيار أفضل الوسائل والأساليب ، وعلى قدرتهم على استثارة الأفكار، واستنباط الحلول، وتحفيز التفكير العقلي للوصول إلى أهم النتائج في العملية التربوية والتعليمية.

وجاءت نتائج البعد الرابع وهو (الاعتبارات الفردية) بدرجة تقييم جيدة ، حيث حصلت جميع العبارات على درجة موافق، وهذا مؤشر على حرص مديرو المدارس على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ، وعدم التمييز بينهم ، والمعاملة الواحدة أي الوقوف على مسافة واحدة من الجميع ،والمساواة والعدالة بينهم .

ومع عرض تلك النتائج بالتفصيل كانت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية جيدة بمتوسط حسابي (3.79) وهذا مؤشر على اهتمامهم بنجاح العملية التعليمية من خلال التعاون والتحفيز والاستثارة الفكرية بعيداً عن الأساليب التقليدية التي تتمحور حول التسلط باتخاذ القرار .

ب- تقييم محور مهارات التواصل :

جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم محور مهارات التواصل

		عبارات محور مهارات التواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	مهارة التحدث	أتحدث بلغة واضحة وسليمة	3.980	0.684	موافق
		أناقش الآراء مع الآخرين	3.900	0.646	موافق
		أختار الوقت المناسب لطرح السؤال	3.900	0.677	موافق
		استخدم لغة الجسد بشكل جيد	3.720	0.990	موافق
		إدارة الحوار بشكل فعال	4.000	0.755	موافق
6	مهارة الكتابة	اختيار الجمل القصيرة والواضحة والبسيطة لإيصال المعلومات	4.000	0.808	موافق
		أدون الملاحظات بدقة	3.780	0.910	موافق
		أشجع الاتصال الكتابي المبدع	3.500	1.092	موافق
		أعرض الأفكار بشكل مرتب ومتسلسل	4.020	0.654	موافق
		اكتب التعليمات على لوحة ليتمكن الجميع من مشاهدتها	3.560	1.013	موافق
11	مهارة القراءة	استخدم الوسائل التعليمية لطرح الأفكار	3.540	1.053	موافق
		القدرة على فهم النص المعطى للقراءة	3.800	0.903	موافق
		أبدل في بعض الكلمات أثناء القراءة للوصول لفهم بشكل أسرع	3.820	0.774	موافق
		استخدم نبرة الصوت المناسبة	3.820	0.849	موافق
		لفظ الحروف من مخارجها بشكل صحيح وواضح	3.920	0.944	موافق

16	مهارة الاستماع	النظر للآخرين بتمعن أثناء الحديث	3.840	0.865	موافق
17		عدم مقاطعة المعلمين أثناء حديثهم	3.720	0.833	موافق
18		اتخاذ القرار بعد الإصغاء الجيد	3.740	0.964	موافق
19		أعطي وقت كافي لإبداء الرأي	3.800	0.903	موافق
		مهارات التواصل	3.804	0.597	موافق

spss-19 المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات

يُظهر الجدول رقم (6) آراء عينة مدراء المدارس الحكومية تجاه محور مهارات التواصل حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة:

بالنسبة لمهارة التحدث : جاءت جميع العبارات بنتيجة موافق ، وهذا مؤشر على قدرة المدير القائد على إدارة الحوار بشكل فعال بنسبة جيدة ، وتوافر مهارات اللغة والتحدث والمناقشة وهذا يعكس على نجاح العملية التربوية في المدرسة والمجتمع .

أما مهارة الكتابة: جاءت بخمس عبارات موافق ويعد تقييم جيد، وهذا مؤشر على أهمية مهارة الكتابة في التعاون الناجح بين المدير والمعلمين .

أما مهارة القراءة: جاءت العبارات بنتيجة موافق، وهو تقييم جيد وهذا مؤشر على توفر مهارة القراءة لدى مديري المدارس الحكومية بنسبة جيدة من حيث نبرة الصوت الواضحة والثروة اللغوية والفهم اللغوي ، حرصاً منهم على نجاح العملية التعليمية والتربوية .

أما مهارة الاستماع : جاءت العبارات الخمس بدرجة موافق وتقييم جيد، وهذا مؤشر جيد أن المدير القائد يتمتع بمهارة الاستماع ، وبذلك يتخذ القرارات بعد الإصغاء الجيد والاستماع ، حتى لا يكون متخذ القرارات بحكم مسبق .

ويعد تحليل مهارات التواصل بالتفصيل كانت المتوسط الحسابي (3.80) وهذا مؤشر على توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية وبالتالي يتناسب طردياً مع قدرة المدير على القيادة التحويلية الناجحة .

المبحث الثاني : الدراسة الإحصائية التحليلية:

1-2-3 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مدى توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية"

لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة بين توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية" ،تم حساب الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (مهارات التواصل) والمتغير التابع (القيادة التحويلية).

جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (مهارات التواصل) والمتغير التابع (القيادة التحويلية)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861a	.742	.737	.29533
a. Predictors: (Constant), مهارات التواصل				

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 86.1% وأن معامل التفسير هو 0.742 أي أن مهارات التواصل يفسر 74.2% من التغيرات الحاصلة في القيادة التحويلية.

جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (مهارات التواصل في ممارسة القيادة التحويلية)

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.050	1	12.050	138.162	.000a

	Residual	4.187	48	.087		
	Total	16.237	49			
a. Predictors: (Constant), مهارات التواصل						
b. Dependent Variable: القيادة التحويلية						

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

يُظهر الجدول رقم (8) أن قيمة $f=138.162$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (مهارات التواصل) والمتغير التابع (القيادة التحويلية)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.633	.272		2.328	.024
	مهارات التواصل	.829	.071	.861	11.754	.000
a. Dependent Variable: القيادة التحويلية						

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

يشير الجدول رقم (9) إلى أن مهارات التواصل تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=11.754$ والميل الذي يعبر عن تأثير مهارات التواصل هو 82.9 في ممارسة القيادة التحويلية.

وبالتالي نجد أن: "يوجد علاقة بين مهارات التواصل لدى مديري المدارس ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية "

وذلك وفق المعادلة التالية : $y = 0.633 + 82.9x_1$

حيث y : مهارات التواصل X : القيادة التحويلية

أي أن تغيراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر مهارات التواصل سيسبب تغيراً بمقدار (82.9) بالمتوسط في مؤشر ممارسة القيادة التحويلية لأفراد عينة البحث.

الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعود إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة)".

الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام مديري المدارس الحكومية لمهارات التواصل تعود إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة)".

1. من حيث الجنس: قامت الباحثة اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للنوع وفق ما يلي:

جدول رقم (10) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	f	Sig
القيادة التحويلية	ذكر	16	3.8906	.59280	.828	.997	.000
	أنثى	34	3.7456	.57040	.817		
مهارات التواصل	ذكر	16	3.7895	.75541	-.152	.189	1.772
	أنثى	34	3.8173	.52074	-.133		

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحور القيادة التحويلية $\text{sig} < 0.05$ وبالتالي يوجد فروق في تقييم مدراء المدارس الحكومية لهذا المحور تبعاً للجنس ، بينما قيمة الدالة الإحصائية لمحور مهارات التواصل $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم هذا المحور تبعاً للجنس.

2- من حيث الفئة العمرية :قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للفئة العمرية كما يلي :

جدول رقم (11) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية

Sig	F	Mean square	Df	Sum of squares		
.163	1.786	.565	3	1.694	Btween GROUBS	القيادة التحويلية
		.316	46	14.543	WITHIN GROUPS	
			49	16.237	TOTAL	
.122	2.038	.685	3	2.055	Btween GROUBS	مهارات التواصل
		.336	46	15.461	WITHIN GROUPS	
			49	17.517	TOTAL	

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (القيادة التحويلية - مهارات التواصل) لمدراء المدارس الحكومية مكان البحث تبعاً للفئة العمرية.

3- من حيث المؤهل العلمي : قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للمؤهل العلمي كما يلي :

جدول رقم (12) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي

Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.342	.375	.375	3	1.126	Btween GROUBS	القيادة التحويلية
	.328	.328	46	15.111	WITHIN GROUPS	
			49	16.237	TOTAL	
.520	.277	.277	3	.832	Btween GROUBS	مهارات التواصل
		.363	46	16.684	WITHIN GROUPS	
			49	17.517	TOTAL	

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

يبين الجدول رقم (12) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (القيادة

التحويلية - مهارات التواصل) لمدراء المدارس الحكومية مكان البحث تبعاً للمؤهل العلمي.

4- من حيث سنوات الخبرة : قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً

لسنوات الخبرة كما يلي :

جدول رقم (13) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة

Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
.001	7.077	1.709	3	5.127	Btween GROUBS	القيادة التحويلية
		.242	46	11.110	WITHIN GROUPS	
			49	16.237	TOTAL	

0.001	6.320	1.704	3	5.113	Between GROUPS	مهارات التواصل
		.270	46	12.404	WITHIN GROUPS	
			49	17.517	TOTAL	

المصدر من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss-19

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} < 0.05$ وبالتالي يوجد فروق في تقييم (القيادة التحويلية

- مهارات التواصل) لمدراء المدارس الحكومية مكان البحث تبعاً لسنوات الخبرة.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات:

3-3-1 النتائج: لقد توصلت الباحثة من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات إلى النتائج التالية:

- فيما يخص نتائج تحليل الاستبيان:

3-3-1-1 فيما يخص الخصائص الديموغرافية لعينة أفراد البحث: تبين أن نسبة الإناث في عينة الدراسة كانت أكثر من نسبة الذكور ، كما أن الفئة العمرية الأكثر تتراوح بين (40-30) بنسبة 40%، كما أن حملة الإجازة الجامعية هم الأعلى نسبة بين أفراد العينة وتصل نسبتهم إلى 52% الدراسة ، وكما تبين انخفاض عدد سنوات الخبرة أقل من 15 سنة مقارنة مع ممن تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، ويتفق هذا مع دراسة (الوحش، 2012) من حيث أكثرية عدد الإناث في عينة الدراسة .

3-3-1-2 فيما يخص آراء أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الأساسي في المدارس الحكومية في مديرية تربية القنيطرة تجاه محور القيادة التحويلية تبين أن المتوسط العام للممارسة القيادة التحويلية قد بلغ (3.79) وهذا يعني أن ممارسة القيادة التحويلية لمديري التعليم الأساسي في مديرية تربية القنيطرة قد جاءت مرتفعة، وتدل النتائج أن مديري المدارس تركز توجهاتهم وممارستهم نحو القيادة التحويلية، إذ أن القادة يهتمون بتنمية الاتجاهات والقيم لدى المعلمين، ويراعون فروقاتهم الفردية ،ولديهم خصائص محببة لدى المعلمين ونموذجاً يحتذى به، ومتابعة أساليب الإدارة الحديثة، وتشجيع المعلمين على الإنجاز والتطوير، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات يساعد مديرو المدارس على النجاح في عملهم، وتختلف النتيجة هنا عن دراسة (المعاينة، 2019) و(عمايرة؛ عاشور، 2019) من حيث درجة ممارسة القادة التحويلية .

3-3-1-3 فيما يخص آراء عينة الدراسة تجاه محور مهارات التواصل فقد جاءت بدرجة تقييم جيدة حيث حصلت جميع العبارات على نتيجة موافق: حيث يلاحظ أن مديري المدارس الحكومية في مرحلة التعليم الأساسي_تتوافر لديهم مهارات التواصل من(التحدث - استماع - قراءة - كتابة) بنسبة جيدة وهذا يدل أنهم بحاجة لدورات تدريبية حول مهارات التواصل حتى ترتفع مهاراتهم إلى مستوى ممتاز .

3-3-1-4 نتائج اختبار الفرضيات:

- نتائج اختبار الفرضية الأولى: من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار الفرضية والتوصل إلى أنه يوجد علاقة بين توفر مهارات التواصل لدى مدراء المدارس الحكومية ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية.

- نتائج اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة: من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار الفرضيتين والتوصل إلى أنه:

- يوجد فروق في تقييم مدراء المدارس الحكومية مكان البحث لمحور القيادة التحويلية تبعاً للجنس ، بينما لا يوجد فروق في تقييم محور مهارات التواصل تبعاً للجنس.
- لا يوجد فروق في تقييم محوري (القيادة التحويلية - مهارات التواصل) لمدراء المدارس الحكومية (أفراد عينة الدراسة) تبعاً للفئة العمرية و تبعاً للمؤهل العلمي.
- يوجد فروق في تقييم محوري (القيادة التحويلية - مهارات التواصل) لمدراء المدارس الحكومية مكان البحث تبعاً لسنوات الخبرة.

2-3-3 التوصيات :

من خلال النظر في الدراسة الميدانية والنتائج التي توصلت إليها، هناك عدد من المقترحات من وجهة نظر الباحثة:

- ✓ عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الحكومية في مهارات التواصل وتدريبهم على المهارات الحديثة واختيار أفضل الطرق والوسائل لإيصال المعلومة
- ✓ تدريب مديرو المدارس على كيفية توظيف الصوت واللغة السليمة والربط بين المعاني والمواقف
- ✓ الاستمرار في تشجيع مديرو المدارس على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة كأسلوب إدارة حديث.
- ✓ نشر ثقافة ممارسة القيادة التحويلية من قبل أصحاب القرار في وزارة التربية .
- ✓ إعطاء مديرو المدارس صلاحيات إدارية للتمكن من الممارسة الجيدة والصحيحة للقيادة.
- ✓ إجراء دراسات مشابهة لقياس مدى تأثير توفر مهارات التواصل على ممارسة القيادة التحويلية على مديرو مدارس التعليم الثانوي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو النصر ،مدحت محمد (2009):قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ،ط1،القاهرة ،مصر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر
2. الهواري ، سيد (2015).الادارة والتخطيط التربوي ، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع .
3. جاد الرب ، سيد (2005)،السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ،مطبعة العشري ،السويس ، مصر
4. حسان ،حسن محمد ؛العجمي، محمد حسنين (2007):الإدارة التربوية، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع
5. دليو ، فضيل (1998):"مقدمة في رسائل الاتصال"،الجزائر ، ديوان المطبوعات.
6. الحريري ، رافدة (2010):فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية ، ط 1،عمان 'دار الفكر للنشر والتوزيع
7. السحيمات ،ختام عبد الرحيم (2009)،مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، ط 1،عمان ،المكتبة الوطنية.
8. عبدالله ، مجدي ؛وأحمد ،محمد (1996):علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ،الأزرطية ، دار المعرفة الجامعية.
9. عطوي، جودت (2004) لإدارة المدرسية ومتطلبات العصر ، الاسكندرية ،دار الجامعة الجديدة
10. علي، عزة ،(2017)،نموذج مستقبلي لمنهج التربية المدنية في المدرسة الثانوية ، القاهرة ،إيتراك للنشر والتوزيع.
11. مطاوع ،ابراهيم عصمت (2003):الإدارة التربوية في الوطن العربي ، القاهرة كدار الفكر .
12. المفيدي، الحسن محمد ،(2006)،الإشراف التربوي الفعال ن، مكتبة الرشد ، ط 1.

المجلات والدوريات العلمية

1. الأتري ،هويدا ،(2011)،دور الجامعة في تحقيق الأمن الفكري لطلابها ،تصور مقترح ،مجلة مستقبل التربية العربية ،المركز العربي للتعليم والتنمية ،70(18).

2. حراحشة، فواز ياسين ،(2009)،درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ،إريد ،مجلة علوم الإنسانية .
3. الخزاعلة ، محمد سلمان (2019).دور مشرفي التربية العملية في تحقيق مهارات التواصل التربوية للطلبة المعلمين في كليتي تربية الزرقاء الخاصة وآل البيت ،مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية ،مجلد 19،العدد 1
4. عباس ، علي (2015)،تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20(1)،
5. عمايرة ، رضا .عاشور ، محمد (2019).درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إريد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ،مجلة العلوم الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية ،عمان ، الاردن.
6. الوحش ، سامي (2021).درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظرهم ،مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ،عمان ، الاردن .

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه :

1. بني عطا ،سالم محمود،(2005)،درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراف النفسي والعلاقات البيني شخصية عند المعلمين ،(رسالة دكتوراه غير منشورة)،جامعة عمان العربية ،عمان ،الأردن
2. الرقب ،احمد صادق محمد (2010).علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر ،غزة، فلسطين ..
3. الريماوي ، ضياء (2016).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى مهارات التواصل ،رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية الهاشمية ،الزرقاء ، الاردن
4. العمري ، عبدالله (2004).تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة القاهرة ،القاهرة ،مصر .
5. العنزي ،حمود عايد جمعان (2005)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،الجامعة الأردنية ،عمان ، الأردن.
6. الغامدي ،سعيد ، (2001)،دور القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة أم القرى.

7. الكحلوي ،مها عبيد سليمان (2014):واقع الرضا عن مهارات الاتصال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت ،رسالة ماجستير غير منشورة ن الكويت ،جامعة الكويت
8. المعاينة ، ختام (2018).درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية في مديرية تربية قسبة الزرقاء ،
9. الناقة ،صلاح ؛.شيخ العبد ، ابراهيم (2011).مهارات التواصل الصفي ومستوى ادائها لدى معلمي اللغة العربية والعلوم بالمرحلة الاساسية ،الجامعة الاسلامية بغزة.
10. الهاجري ،سالم (2007)،مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكويت ، الكويت .

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Avolio,B,waldman,D,ammarino,F.(1991),LEADING IN THE 1990STHE FOUR, OF TRANS formational,LEADERship,journal of europen industrial training.
2. Barbuto,j,.f burbach,m.(2002)the emotional intellingence of transformational leaders :A Field study of elected official,the journa;l of social psychology,146(1).
3. Lucks,howard jay.(2002)trans formational leader ship through amgers , dissertation abstrack international,no(62
4. TABUR,B.S(2002) ,confict ,management and interpersonal communication style of the principal,DAL-A,62/09,

الملاحق

الملحق رقم (1) أداة الدراسة: الاستبانة



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية

المعهد العالي للتنمية الإدارية

ماجستير التأهيل والتخصص في تأهيل وإعداد القادة الإداريين

سيدي، سيدتي: تحية طيبة وبعد،

نسعى من خلال البحث العلمي إلى إيجاد حلول لمشاكل في الواقع العملي، فلا قيمة للبحث العلمي إن كان في معزل عن الحياة الاقتصادية الفعلية، وفي هذا الإطار أنا بصدد التحضير لمشروع تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تأهيل وإعداد القادة الإداريين بعنوان: "مدى توفر مهارات التواصل لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بممارسة القيادة التحويلية(دراسة ميدانية في مدارس مرحلة التعليم الأساسي في محافظة القنيطرة)

لذلك سوف أقدم لكم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة وأرجو أن تتعاونوا معي وأن تكون إجاباتكم صادقة وموضوعية، حتى تكون النتائج التي سنحصل عليها موضوعية ويمكن أن تؤخذ كأساس لاتخاذ القرارات.

وأود أن أحيط سيادتكم المحترمة علماً أن كل ما تدلون به من بيانات سيكون موضع السر، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وأشكركم على حسن تعاونكم ولكم فائق الاحترام والتقدير.

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (x)

القسم الأول: معلومات عامة					
-الجنس :					
ذكر		أنثى			
العمر :					
أقل من 30 سنة	من 30 أقل من 40 سنة	من 40 أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر		
المؤهل العلمي :					
معهد	إجازة جامعية	ماجستير	دكتوراه		
الخبرة العملية :					
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنة	15 سنة فأكثر		
القسم الثاني : القيادة التحويلية:					
1	التأثير المثالي	يسعى المعلمون لتقليد سلوكك			موافق بشدة
2		اعترف بالأخطاء الي ارتكبتها دون تردد			موافق
3		أتميز بقوة الشخصية للباقة			موافق
4		اعالج المشاكل بحلول واقعية			موافق
5		أبدي المصلحة العامة على المصلحة الشخصية			موافق
6	التحفيز الإلهامي	أعمل على تحفيز دافعية المعلمين			موافق
7		تشجيع المعلمين على تطوير ذاتهم			موافق
8		التشجيع على تحقيق أهداف العملية التربوية			موافق
9		أركز على العمل ضمن روح الفريق			موافق
10		أنفذ مبادئ الإدارة الحديثة			موافق
11	الاستشارة الفكرية	اقترح طرق جديدة لإنجاز المهام			موافق
12		أشجع المعلمين على طرح أفكار جديدة			موافق
13		أحرص على إيصال المعلومات للمعلمين			موافق
14		استتباط الحلول للمشكلات التي تحدث فجأة من المعلمين			موافق
15		اسير على تبادل وجهات النظر مع المعلمين			موافق
16	الاعتبارات الفردية	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين			موافق
17		لا أميز بين المعلمين			موافق

					أبث الحماس في نفوس المعلمين		18
					أعمل على دمج المعلمين الانطوائيين في العمل		19
					احترام المعلمين كأشخاص وليس مكانتهم		20
القسم الثالث : مهارات التواصل							
					أتحدث بلغة واضحة وسليمة	مهارة التحدث	21
					أناقش الآراء مع الآخرين		22
					أختار الوقت المناسب لطرح السؤال		23
					استخدم لغة الجسد بشكل جيد		24
					إدارة الحوار بشكل فعال		25
					اختيار الجمل القصيرة والواضحة والبسيطة لإيصال المعلومات	مهارة الكتابة	26
					أدون الملاحظات بدقة		27
					أشجع الاتصال الكتابي المبدع		28
					أعرض الأفكار بشكل مرتب ومتسلسل		29
					اكتب التعليمات على لوحة ليتمكن الجميع من مشاهدتها		30
					استخدم الوسائل التعليمية لطرح الأفكار	مهارة القراءة	31
					القدرة على فهم النص المعطى للقراءة		32
					أبدل في بعض الكلمات أثناء القراءة للوصول لفهم بشكل أسرع		33
					استخدم نبرة الصوت المناسبة		34
					لفظ الحروف من مخارجها بشكل صحيح وواضح		35
					النظر للآخرين بتمعن أثناء الحديث	مهارة الاستماع	36
					عدم مقاطعة المعلمين أثناء حديثهم		37
					اتخاذ القرار بعد الاصغاء الجيد		38
					أعطي وقت كافي لإبداء الرأي		39

ABSTRACT:

This study aimed to identify the communication skills of public school principals, basic education in the Quneitra Education Directorate in the Syrian Arab Republic, and their relationship to the extent of transformational leadership practice.

The researcher followed the descriptive approach and the analytical method on the study population consisting of public schools in the basic education stage in the Quneitra Education Directorate, and a random sample was selected consisting of / 100 / principals and principals, the questionnaire consisted of / 39 / paragraphs, and the researcher collected / 50 / valid questionnaire For statistical analysis, it was entered into the computer using the (SPSS-19) program, and the study concluded that:

There is a relationship between the availability of communication skills and the degree of transformational leadership practice among government school principals (members of the research sample), and it was found that there are differences in the evaluation of government school principals (sample members) for the axis of transformational leadership according to the gender variable, while there are no differences in the evaluation of the skills axis. Communication according to gender, and there are no differences in a pivotal assessment (transformational leadership – communication skills) for public school principals (sample members) according to the age group and according to educational qualification, while there are differences in a pivotal assessment (transformational leadership – communication skills) for public school principals (individuals). sample) according to the variable years of experience

In light of the results, several recommendations were proposed, the most important of which are: holding training courses for public school principals in communication skills, training them on modern skills, choosing the best ways and means of communicating information, and working on training school principals on how to employ sound and sound language and link between meanings and situations.

Keywords: transformational leadership, communication skills