مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: الاتصال التنظيمي المدرسي وعلاقته بضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي مدارس التعليم العام في الكويت: دراسة مزجية
اسم الكاتب: أمل عبدالوهاب الصالح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9222
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 18:23 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 19، العدد 3
محرم 1444هـ / سبتمبر 2022م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

سبتمبر 2022م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 19 العدد 3
https//:doi.org/10.36394/jhss/19/3/10

الاتصال التنظيمي المدرسي وعلاقته بضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي مدارس التعليم العام في الكويت: دراسة مزجية

أمل عبدالوهاب الصالح[1]

تاريخ الاستلام: 15-10-2020 **تاريخ القبول: 23-12-2020**

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الكشف عن مدى توافر أبعاد الاتصال التنظيمي لقياديي مدارس التعليم العام بدولة الكويت، ومستوى ضغوط العمل الإدارية ومدى ارتباطها بالاتصال التنظيمي من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق في أبعاد الاتصال التنظيمي وضغوط العمل الإدارية تبعاً لمتغير النوع، وتبنت الدراسة المنهج المزجي بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة (865) من قياديي المدارس في قطاع التعليم العام في الكويت، والقيام بمقابلات شخصية مع (10) منهم، وأوضحت النتائج في جانبها الكمي توافر أبعاد الاتصال التنظيمي بشكل متوسط وفق استجابة أفراد العينة، حيث جاء بُعد الاتصال بين الزملاء أولاً، ثم بُعد مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي ثانياً، وجاء بُعد توفر وقت الاتصال ثالثاً، وأخيراً بُعد الهيكل التنظيمي للاتصال، وكان مستوى ضغوط العمل الإدارية مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة، ووُجدت علاقة سالبة متوسطة دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل الإدارية وبين ثلاثة أبعاد للاتصال التنظيمي (توفر وقت الاتصال، والهيكل التنظيمي للاتصال، ومناخ الاتصال التنظيمي المدرسي)، ولم توجد فروق تبعاً لاستجابة العينة وفقاً لمتغير النوع، بينما أكدت المقابلات الشخصية فعالية الاتصال التنظيمي في جوانب الاتصال بين الزملاء وتوفر المناخ الإيجابي المدرسي ووجود الهيكل التنظيمي للاتصال، وبينت ضيق الوقت المخصص للاتصال التنظيمي على المستوى الفردي للبعض نظراً لضغوط الإدارية في العمل.

الكلمات الدالة: الاتصال التنظيمي، ضغوط العمل الإدارية، قياديو المدارس.

---

(1) كلية التربية - جامعة الكويت (مدينة الكويت - الكويت)
dr.alsaleh.amal@gmail.com

المقدمة:

الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم يُعد من الركائز الأساسية في القيادة المدرسية، وتحقيقه بشكل فعال مرهونٌ بالتنظيم المدرسي للعمليات الداخلية، وبناء العلاقات المهنية بين العاملين، كما أنه مرتبط بتوظيف الاتصال الجيد في بيئة العمل بين جميع أطراف العملية التعليمية من معلمين، وطلاب وأولياء أمور، وإداريين، مما يسهم في تكوين المناخ المدرسي الإيجابي، والذي يؤدي لاستيفاء المدرسة لواجباتها وتحقيقها لأهداف التعليم المرجوة (Ali & Demiray, 2019).

وقد تعددت مفاهيم الاتصال التنظيمي، فيُعرَّف على أنه عملية تبادل المعلومات المختلفة والتفاعل بين الأفراد من خلال شبكات الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة (Berger, 2008)، ويعتمد مفهوم الاتصال التنظيمي على رؤيتين، الأولى باعتباره عملية تتم داخل المنظمة من خلال تبادل المعلومات بين العاملين بحسب موقعهم في هيكلها التنظيمي، أما الرؤية الثانية فتنظر لكونه مجموعة من الأنشطة التي تؤسس عمل المنظمة وهويتها، فهو نتيجةٌ للتفاعل الإنساني بين العاملين، ومحورٌ لتحقيق أهدافها (Mumby & Kuhn, 2019). ويعد بذلك من أسس عمل المدارس كمنظمات، حيث أنه جهود مدير المدرسة الساعية لإمداد جميع المستويات الوظيفية بالبيانات والمعلومات والقرارات تماشياً مع الهيكلي التنظيمي (حمدونة، 2014).

وتتجلى أهمية موضوع الاتصال التنظيمي بالتغييرات التي تواجه المنظمات خصوصاً على مستوى الهياكل التنظيمية، فأوضح بيكر (Baker, 2007) أهمية الاتصال التنظيمي بسبب اتساع نطاق الهيكل التنظيمي وتعقد أقسامه، مما يستدعي تنسيقًا وتفاعلًا أكبر بين العاملين، كما تزداد الحاجة للاتصال التنظيمي استجابةً لسرعة وتيرة العمل وتوزيع العاملين، واتساع نطاق المعرفة والابتكار، وتوفر التقنية التكنولوجية وشبكات الاتصال. وحيث أن الاتصال التنظيمي يشمل الاتصالات والتفاعلات بين العاملين في المنظمة، فقد أشار بيرغر (Berger, 2008) أن الاتصال داخل المنظمة يوفر للعاملين معلومات مهمة حول وظائفهم وتنظيمهم وبيئتهم وعن بعضهم البعض، كما أنه يساعد في تحفيز وبناء مناخ من الثقة وخلق هوية مشتركة وتحفيز المشاركة، فهو وسيلة للأفراد للتعبير عن المشاعر، وتبادل الآمال والطموحات والاحتفال وتذكر الإنجازات، ويعد أساسياً للأفراد والجماعات لفهم طريقة العمل داخل المنظمة.

وفي ظل تزايد الاهتمام بالاتصال التنظيمي كجوهر للقيادة المدرسية، أصبح لزاماً على قياديي المدارس الاتصاف بمهاراتهم على جميع مستويات العمل المدرسي، باعتباره عاملاً مُهمًّا في بناء العلاقات بين العاملين، وتوفير الدعم لهم، من خلال تبني مهارات الاستماع والتعاطف، والتمكين، والمساندة (Berkovich & Eyal, 2018). كما برز في الدراسات التربوية دوره الفعال في الدعم الإيجابي للمناخ والبيئة المدرسية (أبوحميدة، 2015)، والانضباط المدرسي (السلامة، 2018)، والتغير التنظيمي المدرسي (العنزي، 2019)، وبجوانب أخرى مختصة بالعاملين كتحسين الأداء الوظيفي (بوخاري، 2011)، والتقليل من ضغوط العمل (Beausaert, Froehlich, Devos & Riley, 2016).

وتعددت الأدبيات التي تشرح أساليب الاتصال التنظيمي في بيئة المنظمة (إسماعيل، 2003؛ فتيحة، 2015 ;Baker, 2007) حيث إنه يختلف وفقاً لعدة جوانب، فيقسم بناءً على المستوى إلى الاتصال على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة، وعلى المستوى التنظيمي، وبين المنظمات، والاتصال الجماهيري، أما اتجاه الاتصال فمتعدد بحسب الهيكل التنظيمي فمنه العمودي والأفقي والقطري، كما يختلف الاتصال بحسب طبيعته ليشمل الاتصال بصفة رسمية أو غير رسمية، ويحدث داخل المنظمة أو خارجها. وقدم سشاد (Schad, 2017) إطاراً نظرياً لمقومات الاتصال التنظيمي المدرسي قائماً على أربعة أبعاد هي توافر الوقت للاتصال للتفاعل اليومي بين العاملين، ووجود هيكل تنظيمي فعال للاتصال يساعد في إيجاد مزيج من الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية ويصبغ المؤسسة التعليمية بالمهنية، وتوفر مناخ الاتصال المدرسي الإيجابي، وأخيراً الاتصال الفعال والمثمر بين الزملاء.

والاتصال التنظيمي المدرسي لا يمكن أن يكون بمعزل عن السياسات التعليمية الداعية لتغيير وتطوير الأدوار الوظيفية المنوطة بقياديي المدارس، فأشار هلينقر (Hallinger, 2003) لأهمية الانتقال بأدوارهم الوظيفية من هيمنة العمل الإداري إلى دور القيادة التعليمية، وما تحمله من تحديات بالغة التعقيد وتوقعات الوظيفية جديدة. لا سيما وأن مدراء المدارس يواجهون العديد من ضغوط العمل المتلازمة مع أدوارهم القيادية (Lundqvist, et al., 2019)، وتوضح ضغوط العمل بأنها التكاليف المنوطة بالواجبات الوظيفية، ويؤدي الشديد منها إلى الإجهاد الذهني والنفسي، والذي يُعد سبباً لتزايد الإجازات المرضية، ويؤثر في استبقاء العاملين في المهنة، وحبهم للعمل واستمتاعهم به (Lundqvist et al., 2019)، ولضغوط العمل جوانباً إيجابية، باعتبارها دافعاً للإنجاز والعطاء إن جاءت في المستوى المعتدل، أما وجود المستوى المرتفع من ضغوط العمل فقد يؤدي إلى الإجهاد والتوتر والإخفاق (سعيد، 2015؛ المطيري، 2013).

وأما ضغوط العمل التي يعاني منها قياديو المدارس فلها طبيعةً خاصةً، لارتباطها بحجم المسئوليات الجسيمة على عاتقهم، ومنها الإشراف والتواصل مع العديد من الرؤساء والعاملين، وتنفيذ السياسات التعليمية، وتوظيف أفضل التقنيات، وتطوير أدائهم الوظيفي والإداري (بطاح، 2006)، وأشار سعيد (2015) أن ضغوط العمل الخاصة بمدراء المدارس تتعلق بمسؤولياتهم الجسيمة تجاه مدارسهم ومجتمعهم، والصادرة من أسباب مختلفة ككثرة تواصلهم مع المعلمين وأولياء الأمور والطلبة، وعبء العمل، والتمسك بالفلسفة الأخلاقية والقيمية، وصراع الدور وغموضه. وأوضح الشمري والحربي (2019) وجود معوقات فنية، ومادية، وشخصية، وإدارية ترتبط بالإدارة المدرسية، وتسبب حاجزاً نحو إنجاز العمل، ومنها ما يتعلق بكثرة الأعباء على مدراء المدارس، وتعدد الجهات الرقابية وضعف التنسيق بينها، وبيّنت الدراسات عدم اقتصار ضغوط العمل الإدارية على مديري المدارس، بل أوضحت تعرض مديري المدارس المساعدين لها (Barnett, Shoho, & Oleszewski, 2012)، وأيضاً رؤساء الأقسام العلمية (Tahir et al., 2019) نظراً لارتباطها بأدوارهم الإدارية والإشرافية.

وتسبب الزيادة في ضغوط العمل ظهوراً لآثار الإرهاق النفسي والجسدي على مدراء المدارس فيكون من الصعب القيام بأدوارهم الوظيفية في ظروف العمل المجهدة (Wells, 2013)؛ ولذا فقد ركزت الدراسات على أن ضغوط العمل الخاصة بقياديي المدارس لها أثرٌ لا يستهان به على العديد من الجوانب الخاصة بالعمل، كالولاء التنظيمي(غضية، 2008)، والأداء في العمل (أبوغزالة، 2017)، ودافعية الإنجاز(سعيد، 2015). كما ترتبط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس (Darmody & Smyth, 2014)، وتؤثر بشكل سلبي على الإبداع الإداري لمدراء المدارس (الحجايا، 2012).

وقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية تدريب مدراء المدارس للتعامل مع الضغوط في العمل (Kaufman, 2019; Klocko & Wells, 2015; Wells, 2013) وذلك لأهمية امتلاكهم لمهارات التكيف معها (Kaufman, 2019; Klocko & Wells, 2015)، ومن أبرزها امتلاك القدرة على التيقظ الذهني بالتركيز على المواقف الحالية والمتجرد من الانفعال أو الاحتراق النفسي (Klocko & Wells, 2015)، كما يُعد الاتصال الفعال عاملاً مهماً في تقليص ضغوط العمل؛ إذ إنّ المهارات والقدرات الاجتماعية والذكاء الاجتماعي في بناء العلاقات مع العاملين يساعد على تقليل ضغوط العمل وتغيراته (Tang & Gao, 2012). والدراسات المتعلقة بضغوط العمل الإدارية على شاغلي الوظائف الإدارية في

مدارس التعليم العام في دولة الكويت تحديدا فتعد قليلةً، وتقتصر على مديري المدارس، فأوضح المطيري (2013) في دراسته ارتفاع مستوى الضغوط التي يواجهونها، مما استوجب الحاجة لمزيد من البحث عنها، وعلاقتها بالاتصال التنظيمي داخل المدرسة، وهو ما تهدف له الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة:

أولاً- دراسات خاصة بالاتصال التنظيمي في المدارس:

وتناولت الدراسات موضوع الاتصال التنظيمي في البيئة المدرسية، فهدفت دراسة علي وديمراي (Ali & Demiray, 2019) إلى التعرف على مهارات الاتصال لمديري المدارس وأثرها على المناخ المدرسي باستخدام المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة كأداة للبحث على عينة بلغت (378) من المعلمين ومدراء المدارس المساعدين، وأسفرت النتائج إلى توافر كفاءات الاتصال من وجهة نظر العينة، وجاءت بالترتيب كالآتي: التواصل العام، ثم بُعد كفاءة التواصل، ويليه بُعد التعاطف، ثم بُعد الانتماء والدعم، ثم بُعد المرونة السلوكية، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين معظم أبعاد كفاءة الاتصال لمديري المدارس وبين المناخ المدرسي.

وتعرّفت دراسة حمدونة (2014) على واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي وتبنت الاستبانة كأداة للبحث، وبلغت عينة الدراسة (245) مديرًا ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع توجهات أفراد العينة لواقع الاتصال التنظيمي لديهم، وجاء الاتصال النازل أولاً، والاتصال الصاعد ثانياً، تلاه الاتصال الأفقي، ثم الاتصال القطري، ووُجدت علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائيا بين درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لواقع الاتصال التنظيمي ودرجة تقديرهم لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم.

وكشفت دراسة دي نوبل (De Nobile, 2017) عن العلاقة بين جوانب الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العام، وتبنت المنهج الوصفي باستخدام استبانة كأداة للبحث، حيث بلغت عينة الدراسة (358) من العاملين في (35) مدرسة ابتدائية حكومية في أستراليا، وبينت النتائج أن توفر الاتصال الداعم من قبل مديري المدارس إلى

العاملين له علاقة بالرضا عن القيادة وظروف العمل، كما ارتبط التواصل الأفقي الداعم مع الزملاء بزيادة الرضا عن العمل والعلاقات معهم، وأوصت بالاتصال الفعال والحفاظ على المستويات المثلى من ضغوط العمل والالتزام في المدارس.

أما دراسة أبو حميدة (2015) فهدفت إلى تحديد مدى امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي، حيث تم تطبيق استبانتين على عينة بلغت (344) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال كانت متوسطة وفق آراء عينة الدراسة، حيث وجدت علاقة ارتباطية بينها وبين المناخ المدرسي.

وتناولت دراسة جان (Jahn, 2019) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين تصورات المعلمين لمناخ المدرسة التنظيمي ومستوى رضاهم عن الاتصال المدرسي، وتبنت الدراسة المنهج المسحي بتطبيق استبيانين حيث تم جمع البيانات من (47) معلماً في (11) مدرسة في المرحلة الابتدائية في ولاية أيوا الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة إلى رضا المعلمين عن الاتصال بشكله العام، وكانت أعلى استجابة للعينة لأنواع الاتصال الثلاثة وهي جودة وسائط الاتصال، والاتصال الأفقي وغير الرسمي، والتكامل التنظيمي للاتصال، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين السلوك الداعم لمدير المدرسة ورضا المعلم عن الاتصال.

وهدفت دراسة العنزي (2019) إلى التعرف على أنماط الاتصال السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالتغير التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (102) من رؤساء الأقسام في المدارس، وأظهرت النتائج حصول نمط الاتصال الكتابي على المرتبة الأولى يليه نمط الاتصال الشفوي، ثم نمط الاتصال التشاركي ثم نمط الاتصال السلطوي، وقد حصلت جميعها على درجات متوسطة، حيث وجدت علاقة طردية موجبه بين أنماط الاتصال ومتغير التغيير التنظيمي، ولم توجد فروق في استجابة العينة لأنماط الاتصال تعزى لمتغير النوع.

وأجرى سشاد (Schad, 2017) دراسة تستكشف الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وطبقت الاستبانة على (401) معلماً في المدارس الابتدائية والثانوية في السويد، وأوضحت النتائج رضا المعلمين عن مناخ الاتصال في مكان العمل، ووفرت هيكل التنظيمي للاتصال، والاتصال بين الزملاء، إلا أن النتائج بينت

ضيق الوقت للاتصال، وتنبؤ الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي لعينة الدراسة.

ثانياً- دراسات خاصة بضغوط العمل الإدارية في المدارس:

كما ركز عدد من الدراسات على موضوع ضغوط العمل الإدارية في المدارس، فأجرت هيبة والحربي (2019) دراسة ركزت على ضغوط العمل التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة وبيان أثر بعض المتغيرات لديهن، ووضع تصور مقترح لمواجهتها من وجهة نظرهن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة على عينة بلغت (46) مديرة، وكشفت النتائج إلى ارتفاع ضغوط العمل لدى العينة، حيث كانت مجالات الضغوط هي التطوير المهني، وعبء العمل، وغموض الدور، وصراع الدور وجاءت بمستوى مرتفع.

وأوضحت دراسة كلوكو و ويلز (Klocko & Wells, 2015) توجهات مديري المدارس نحو ضغوط العمل القيادية الشائعة واقتراح استراتيجيات للتكيف معها باستخدام المنهج المسحي خلال مرحلتين على عينة بلغت (708) مديراً في إحدى الولايات الأمريكية، أشارت النتائج إلى زيادة في حالة الإجهاد وضغوط العمل لدى العينة من مصادر مختلفة أهمها ضيق الوقت الإنجاز، وقلة الموارد، وضغط التواصل والأعمال الورقية. وأوصت الدراسة بتدريب المدراء للتكيف مع الضغوط واتباع استراتيجيات للتكيف معها تشمل اليقظة الذهنية.

وأجرى المطيري (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، واتبعت المنهج الوصفي عن طريق الاستبانة كأداة للبحث، وبلغت عينة الدراسة (100) مديرًا و(300) معلماً، وأظهرت النتائج أن مستوى ضغوط العمل جاء متوسطاً؛ إذ وُجدت علاقة طردية سالبة بين ضغوط العمل والإبداع الإداري، ولم توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في ضغوط العمل الإدارية.

في حين أجرى كوفمان (Kaufman, 2019) دراسة مسحية للتحقق من مستويات ضغوط العمل والتكيف لمديري المدارس الحكومية في أربع عشرة مقاطعة أمريكية من خلال تطبيق استبيانين على مرحلتين، وبلغت عينة الدراسة (76) مديراً ومديرة في المرحلة الأولى و(61) في المرحلة الثانية، وبينت النتائج عدم وجود ارتفاع في مستوى الإجهاد نتيجة لضغوط العمل وفقاً لاستجابات مديري المدارس؛ إذ بينوا اعتمادهم على آليات للتكيف معها تتبنى أسلوبي حل المشكلات، وتنمية القدرة على الضبط الانفعالي.

وفيما يخص مديري المدارس المساعدين، فقد بحثت دراسة بارنيت وآخرين (Barnett, et al., 2012) واقع العمل الوظيفي الخاص بهم، واتبعت المنهج النوعي عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع مساعدي مديري المدارس في ولاية تكساس الأمريكية، وبلغت العينة (103) مديراً مساعداً، وأشارت النتائج إلى وجود تحديات خاصه بضغوط العمل وإدارته المرتبط بمستوى من الإجهاد الذهني نتيجة للتعامل مع البالغين والتلاميذ، ومتابعة المستجدات الخاصة بالمناهج والقضايا التعليمية، واستكمال الأعمال الورقية، وحضور الاجتماعات، والسعي للالتزام بأوقات محددة لانجاز المهام، وكما تشمل كذلك الضغوط القادمة من المحافظة والولاية.

وركزت دراسة طاهر وآخرون (Tahir et al., 2019) على الكشف عن ضغوط العمل الإدارية التي يتعرض لها رؤساء الأقسام في ماليزيا، وانتهجت المنهج المزجي بتطبيق الاستبانة والمقابلات الشخصية على عينة الدراسة التي تشمل (120) من رؤساء الأقسام في (45) مدرسة حكومية ابتدائية، وبينت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل الإدارية المؤدية للإجهاد، ومن أهم مصادرها: تعامل العينة مع مشرفي المدارس المستخدمين لأسلوب التفتيش في الإشراف، والتعامل مع أولياء الأمور، إلا أن العمل مع المعلمين لا يعد من مصادر الضغوط لدى العينة، وذلك لتفهمهم لوجهات مرؤوسيهم والضغوط التي يواجهونها.

ثالثاً- دراسات بحثت العلاقة بين ضغوط العمل الإدارية والاتصال التنظيمي:

أما فيما يتعلق بالدراسات التي بينت وجود العلاقة بين ضغوط العمل وأثرها على الاتصال التنظيمي، فقد أجرى لندكفيست وآخرون (Lundqvist et al., 2019) دراسة للتحقق من مستوى الضغوط الوظيفية في القطاع التعليمي السويدي وكيفية الحد منه عن طريق تطوير الهيكل التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج النوعي بإجراء المقابلات الشخصية كأداة للبحث مع مديري ومعلمي أربع مدارس حكومية، وبينت النتائج ارتباط ارتفاع معدلات الضغوط في المدارس بعوامل هي: إعادة الهيكلة التنظيمية للمعلمين والإداريين، وضعف القيادة وعدم فاعليتها في تطوير العلاقات وفتح قنوات الاتصال مع المعلمين، وبانخفاض التكامل بين القطاعات وفرق العمل، وانخفاض قدرة العاملين على المشاركة في بيئة عملهم، وبقلة الدعم المالي.

وقام ليشاسور وآخرون (LeChasseur et al., 2017) بعمل دراسة للتحقق من كيفية تعامل بعض المديرين مع الضغوط الناتجة عن القرارات السياسية المتعلقة بتقييم كفاءة المعلمين، واستخدمت المنهج النوعي بإجراء المقابلات الشخصية ومجموعات نقاش على عينة بلغت (37) مديراً و(363) معلماً في (12) ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج اختلاف سلوك مديري المدارس اتجاه ضغوط القرارات السياسية، فيتم قبول السياسات الفعالة ودعمها من خلال وضع أهداف مدرسية ومتابعتها بأسلوب الاتصال المركزي، وتوسعة الاتصال بأولياء الأمور، واتباع منهج الشفافية مع العاملين، وتشجيع العمل الجماعي، أما حين يواجه مديرو المدارس ضغوط قرارات سياسية غير فعالة، فإنهم يعملون على تقليل الجهود للقيام بها وذلك بترجيح مصلحة المعلمين بالدرجة الأولى.

وركزت دراسة ديلما ودامسو (De Lima and Dâmaso, 2017) على استكشاف العلاقات التنظيمية في بعض مدارس الجمهورية البرتغالية المتأثرة بضغوط العمل والمنافسة بين المدارس، وانتهجت الدراسة المنهج النوعي بإجراء المقابلات الشخصية مع ستة من قادة المدارس، وأظهرت النتائج مستويات الاتصال التنظيمي لصنع القرار: أولها المستوى الرأسي من أعلى إلى أسفل ويتضمن المعايير المطلوبة من المحافظة لقطاع التدريب، ثانياً الاتصال من أسفل لأعلى داخل الهيكل المدرسي، فجرت المناقشات الجماعية لتنظيم البرامج للحصول على اعتماد المحافظة؛ وأخيراً الاتصال من الأعلى إلى الأسفل لاعتماد مقترحات المدارس أو رفضها.

مشكلة الدراسة:

ركزت الدراسات والأدبيات التربوية على أهمية الاتصال التنظيمي ودوره المؤثر في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة (أبو حميدة، 2015؛ الصرايرة، 2010)، وبينت دراسات أخرى أن طبيعة الاتصال التنظيمي يسهم في العديد من العوامل المشكِّلة لبيئة العمل المدرسي (بوخاري، 2011، السلامة، 2018)، وبرز كذلك الاهتمام بموضوع ضغوط العمل الإدارية التي يتعرض لها قياديي المدارس نظراً لحجم المسئوليات الوظيفية المرتبطة بأدوارهم القيادية (هيبة والحربي، 2019: Klocko & Wells, 2015)، وعلاقتها بأدائهم في العمل (أبو غزالة، 2017)، إلا أنه ومن الملاحظ قلة الدراسات التي تركز على العلاقة بين ضغوط العمل الناتجة عن الهيكل التنظيمي المركزي للتعليم وبين الاتصال التنظيمي داخل المدرسة كمنظمة ممتدة متصلة بالوزارة والمنطقة التعليمية إدارياً وتنظيمياً

وقانونياً، وعدم وجود دراسات سابقة في البيئة العربية بشكل عام وفي بيئة مدارس التعليم العام في دولة الكويت بشكل خاص، الأمر الذي يُعد فجوة في هذا الجانب البحثي. ورغبةً من الباحثة في إلقاء الضوء على واقع الاتصال التنظيمي المدرسي، تبلورت مشكلة الدراسة والتي تعد حاجة ملحة في فحص العلاقة بين قياديي المدرسة وفاعلية الاتصال التنظيمي بينهم من جهة، وبين ضغوط العمل من جهة أخرى.

أسئلة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة السابقة، صيغت الأسئلة على النحو الآتي:

1. ما درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء) من وجهة نظر قياديي المدارس في دولة الكويت؟
2. ما مستوى ضغوط العمل الإدارية لقياديي المدارس في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الإدارية وبين أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي لعينة الدراسة من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء) وضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي المدارس تبعاً لمتغير النوع؟

أهداف الدراسة:

التعرف على درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي(توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء) من وجهة نظر قياديي المدارس في التعليم العام بدولة الكويت.

1. التعرف على مستوى ضغوط العمل الإدارية وفق وجهات نظر قياديي المدارس في التعليم العام بدولة الكويت.

2. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الإدارية وبين أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي من وجهة نظر قياديي المدارس في التعليم العام بدولة الكويت.

3. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء) وضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي المدارس تبعاً لمتغير النوع

أهمية الدراسة:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر قياديي مدارس التعليم العام بدولة الكويت وتقديم مقترحات لتطويره بما يتناسب مع متطلبات الإصلاح التربوي الشامل.

2. زيادة الوعي بأبعاد الاتصال التنظيمي والتأكيد على أهميتها ودورها في إيجاد مناخ مدرسي إيجابي، وتطوير الإدارة والممارسات المدرسية.

3. التعرف على ضغوط العمل الإدارية وعلاقتها بأبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر قياديي المدارس.

4. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة قياديي المدارس نحو درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي وضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي تبعاً لمتغير النوع قد يساعد متخذي القرار من حيث تركيز الجهود الإدارية وتطوير هذين المجالين، اعتماداً على الحاجة التربوية والتي قد تبرز في مدارس الإناث أو مدارس الذكور، أو كليهما.

5. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية لأصحاب القرار التربوي وذلك بإعادة النظر في الاتصال التنظيمي، بما يساهم في تطويره على مستوى المدرسة والمنطقة التعليمية، وربطه بجوانب العملية التعليمية، بما يوائم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الاتصال التنظيمي: توافر هيكل تنظيمي مناسب للاتصال المدرسي يعمل على توفر وقت لتفاعل العاملين والإداريين والزملاء فيما بينهم، مما يؤدي لإيجاد مناخ محفز للاتصال المدرسي المحقق لأهداف التعليم (Schad, 2017)، وتعرف الباحثة الاتصال التنظيمي إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها عينة الدراسة في أبعاد الاتصال التنظيمي الأربعة وهي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء).

ضغوط العمل الإدارية: التكاليف المرتبطة بالواجبات الوظيفية الخاصة بالمنظمة وهيكلها الوظيفي والتي تؤدي إلى الإجهاد العقلي والنفسي والجسدي (Lundqvist et al., 2019) وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها الصعوبات الإدارية التي يواجهها الفرد في بيئة عمل وتسبب له ضغوطاً، وهي المرتبطة بالقرارات الصادرة من وزارة التربية أو المنطقة التعليمية والموجهة لقيادي المدارس لتنفيذها، ويؤدي ارتفاعها لحالة من التوتر والإجهاد الذهني والجسدي.

قياديو المدارس: هم الأشخاص الذين يقومون بتوجيه العاملين والتعاون معهم من أجل القيام بالمهام والمسئوليات المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية، سواء كانوا يملكون السلطة الرسمية عن طريق تعيينهم في مناصب إدارية، أو يملكون سلطة غير الرسمية عن طريق اختيارهم من قبل الجماعة، وهم يتصفون بصفات تمكنهم من أداء أدوارهم التربوية المنوطة بهم (عطوي، 2008)، وتعرفه الباحثة إجرائيا نسبة للأدوار والسلطة الرسمية، وبذلك فمصطلح قياديي المدارس يشمل مديري المدارس ومساعديهم ورؤساء الأقسام العلمية العاملين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على وجهات نظر قياديي المدارس (مديرو المدارس، ومديرو المدارس المساعدين، ورؤساء أقسام علمية) في مدارس التعليم العام في مدى توافر أبعاد لاتصال التنظيمي، وضغوط العمل الإدارية، والعلاقة بينهما.

الحدود المكانية: اقتصار تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية جميعها (الذكور والإناث) للمراحل التعليمية الثلاثة: الابتدائية والمتوسطة والثانوية في جميع المناطق التعليمية الست في وزارة التربية بدولة الكويت.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019/2020.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من قياديي مدارس التعليم العام متضمنة مديري مدارس، ومديري المدارس المساعدين، ورؤساء أقسام علمية موزعةٌ على المناطق التعليمية الست في وزارة التربية بدولة الكويت.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج المزجي (Mix method approach)، والمعتمد على جمع البيانات النوعية والكمية، وتنظيمها، وتحليلها للوصول إلى نتائج توظف لفهم مشكلة الدراسة، وذلك لتزايد الاهتمام بهذا المنهج للوصول لشمولية وعمق الفهم للموضوع، وتفسير النتائج بشكل أكثر وضوحاً (Creswell, 2009).

أدوات الدراسة:

أولاً- الاستبانة: بعد الاطلاع على أدبيات موضوع الدراسة اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة أولى للبحث، تشتمل على قسمين، الأول خاص بالاتصال التنظيمي؛ إذ تمت الاستعانة بالفقرات المنشورة في دراسة سشاد (Schad, 2017) لحداثتها وارتفاع صدقها وثباتها، وتناسبها مع موضوع الدراسة، وقد تم ترجمة الفقرات للغة العربية، وتطويرها وإضافة فقرتين لتتناسب مع بيئة مدارس التعليم العام في دولة الكويت، ومن ثم عُرضت على اثنين من المترجمين المتمكنين من اللغتين العربية والإنجليزية للتأكد من تكافؤ الترجمة بين الفقرات بنسختها الإنجليزية والنسخة العربية، ومن ثم إعادة ترجمتها إلى اللغة الإنجليزية، حفاظا على تكافؤ المعنى واتساق العبارات. أما القسم الثاني فيختص بضغوط العمل الإدارية، فقامت الباحثة بصياغة بعض الفقرات واستعارت بعضها من الأدبيات ذات الصلة (الشمري والحربي، 2019؛ المطيري، 2013) وذلك لتقاربها مع بيئة العمل في مدارس التعليم العام في دولة الكويت. وللتحقق من صدق المحتوى، عُرضت النسخة الأولية من الاستبانة على أربعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، للتأكد من صياغة الفقرات وتناسقها مع الأبعاد الخاصة بها، وتعديل العبارات تبعاً لملاحظاتهم.

وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (36) فقرةً، ست وعشرون منها موزعة على أربعة أبعاد خاصة بالاتصال التنظيمي وهي: (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء). كما اشتملت الأداة

على عشر فقرات لبُعد ضغوط العمل الإدارية، واعتمدت مقياس ليكرت الخماسي 5-point Likert scale لكلا القسمين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وللتحقق من ثباتها تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس ألفا كرومباخ، على عينة استطلاعية بلغت (93) قيادياً (51 رئيس قسم علمي، 22 مديراً مساعداً، 20 مدير مدرسة) في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، حيث كان للأداة معدل ثبات عالٍ لجميع أبعادها، كما هو موضح في جدول (1)، وهذه القيم لمعامل ألفا كرونباخ تعد معدلاً مقبولاً في البحوث التربوية.

جدول (1): قيمة معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات أداة الدراسة وأبعادها

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القسم الأول: استبانة الاتصال التنظيمي.	26	0.99
البُعد الأول: وقت الاتصال.	6	0.89
البُعد الثاني: الهيكل التنظيمي للاتصال	6	0.77
البُعد الثالث: مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي	7	0.89
البُعد الرابع: الاتصال بين الزملاء	7	0.87
القسم الثاني: ضغوط العمل الإدارية.	10	0.83

ثانياً- المقابلات الشخصية: تم استخدام المقابلات الشخصية شبه المفتوحة semi-structured interview مع عينة قصدية من المشاركين، ولقد تم اختيار المشاركين بناءً على استعدادهم الشخصي للمشاركة والإجابة عن أسئلة الدراسة، واستمرت المقابلات بين (20 - 40) دقيقة، تباينت بحسب وقت أفراد العينة، كما تم تدوين استجاباتهم وعرضها عليهم، وركزت أسئلة المقابلة على آراء العينة وتوضيحها بما يتناسب مع أهداف الدراسة وهي: ما مدى توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي من حيث توفر وقت الاتصال، وجود الهيكل التنظيمي للاتصال، ومناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، والاتصال بين الزملاء) من وجهة نظرك؟ هل تواجه ضغوطاً إدارية في عملك؟ هل ضغوط العمل تؤثر على الاتصال التنظيمي المدرسي في رأيك؟

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قياديي المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في محافظاتها التعليمية الست، ويبلغ عددهم (12265) قيادياً، حسب إحصائية وزارة التربية بدولة الكويت (وزارة التربية، 2018)، أما عينة الدراسة فبلغت (865) من قياديي مدارس التعليم العام بدولة الكويت، تم اختيارها بطريقة عشوائية، ويوضح جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية، كما تم جمع البيانات النوعية من عينة مكونة من ثلاثة مديري مدارس، وثلاث من مديري المدارس المساعدين، وستة من رؤساء الأقسام، ذلك في مدرستين للمرحلة الثانوية، ومدرستين للمرحلة المتوسطة، وتم حجب هوية أفراد العينة للحفاظ على سرية بياناتهم تماشياً مع الحقوق الأخلاقية الخاصة بالمشاركين في الدراسة.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة المستجيبين للاستبانة

النوع		المسمى الوظيفي				المنطقة التعليمية						الخبرة الوظيفية		
أنثى	ذكر	رئيس قسم	مدير مساعد	مديرة مدرسة	الأحمدي	مبارك الكبير	الجهراء	الفروانية	حولي	العاصمة	5 - 10	10 - 15	15 فأكثر
581	284	576	170	119	179	99	137	219	98	133	142	280	443

تحليل البيانات:

تم إدخال وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Science SPSS) وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الأداتين وأبعادهما، وللإجابة عن السؤال الأول والثاني، اعتمدت الباحثة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير وذلك بتقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات للتقدير، وفقاً لجدول (3).

أما الإجابة عن السؤال الثالث، فقد استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون Person correlation لبيان العلاقة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة لأبعاد الاتصال التنظيمي وضغوط العمل الإدارية، وذلك لاستخدامه في المتغيرات المتصلة (Magiya, 2019) ومنها مقياس ليكرت الخماسي، كما تم تحليل البيانات النوعية للمقابلات الشخصية ومن ثم التوصل من خلال تكرار الوحدات النصية والنسب المئوية لأبعاد الاتصال التنظيمي

المدرسي، وضغوط العمل الإدارية، وعلاقتهما بحيث يحتوي كل سؤال من أسئلة البحث على جانبين كمي ونوعي.

جدول (3): قيم الاستجابات وفقاً للمتوسط الحسابي ومستوى التقدير

القيمة	التقدير
أقل من أو يساوي (2.33)	مستوى منخفض
أكبر من (2.34) وأقل من (3.67)	مستوى متوسط
أكبر من أو يساوي (٣، ٦٨) مؤشرا مرتفعاً	مستوى مرتفع

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نص السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء) من وجهة نظر قياديي المدارس في دولة الكويت؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد لاتصال التنظيمي

رقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	توفر وقت الاتصال	3.36	0.88	متوسط
2	الهيكل التنظيمي للاتصال	3.31	0.89	متوسط
3	مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي	3.61	0.95	متوسط
4	الاتصال بين الزملاء	4.19	0.97	متوسط
	الدرجة الكلية	3.61	0.92	متوسط

يتبين من النتائج في جدول (4) أن مستوى الاتصال التنظيمي جاء متوسطا بشكل عام من وجهة نظر العينة، وحصل بُعد الاتصال بين الزملاء على أعلى متوسط حسابي وجاء في المرتبة الاولى، وجاء في المرتبة الثانية بُعد مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، ثم بُعد توفر وقت الاتصال في المرتبة الثالثة، وجاء بُعد الهيكل التنظيمي للاتصال في المرتبة

الأخيرة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة العنزي (2019) التي بينت أن جميع أنماط الاتصال جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كما اتفقت مع دراسة أبو حميدة (2015) التي أظهرت أن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الاتصال كانت متوسطة برأي معلميهم. ولمزيد من التفصيل في استجابات أفراد العينة، يعرض جدول (5) النتائج الخاصة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد الاتصال التنظيمي، ومن ثم نتائج المقابلات الشخصية لكل بُعد.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد لاتصال التنظيمي

بعد		الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
توفر وقت الاتصال	1	لدي الوقت الكافي في العمل لمناقشة قضايا الطلبة مع معلمي (القسم أو المدرسة).	3.29	1.17	متوسط
	2	لدي الوقت الكافي في العمل لمناقشة أمور الجدول الدراسي.	3.47	1.10	متوسط
	3	لدي الوقت الكافي في العمل لمناقشة طرق التدريس مع المعلمين.	3.39	1.09	متوسط
	4	لدي الوقت الكافي في العمل للتواصل مع معلمي القسم حول تطوير المدرسة.	3.26	1.13	متوسط
	5	لدي الوقت الكافي للإشراف على المعلمين وزيارتهم الصفية.	3.32	1.08	متوسط
	6	لدي الوقت الكافي للتواصل مع قياديي المدرسة.	3.45	1.05	متوسط
		الدرجة الكلية للبعد	3.36	0.88	متوسط

الهيكل التنظيمي للاتصال	7	من السهل التواصل مع العاملين حينما أحتاج للتحدث معهم.	3.42	1.08	متوسط
	8	يوجد في المدرسة وسائل فعالة للتواصل الرسمي.	3.49	1.12	متوسط
	9	الهيكل التنظيمي الخاص بالاجتماعات داخل المدرسة مناسب لسير العملية التعليمية.	3.67	1.08	مرتفع
	10	يوجد في المدرسة اهتمام في إيجابية مناخ الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.	3.50	0.99	متوسط
	11	نحتاج إلى مزيد من الاجتماعات غير الرسمية في المدرسة.	3.17	1.15	متوسط
	12	من السهل التواصل مع مسئولي المنطقة التعليمية عند الحاجة.	2.61	1.15	منخفض
		الدرجة الكلية للبعد	3.31	0.89	متوسط
مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي	13	يحرص العاملون معي على طرح أفكارهم.	3.75	0.95	مرتفع
	14	يمتدح العاملون انجازات زملائهم في مجال العمل.	3.82	0.93	مرتفع
	15	التواصل مفتوح في مجال العمل ويتصف بالمصداقية.	3.53	1.01	متوسط
	16	أنا راض عن مناخ التواصل في العمل.	3.51	1.06	متوسط
	17	يقدم العاملين لبعضهم النقد بطريقة بناءة.	3.48	0.98	متوسط
	18	عادة ما يتم حل النزاعات والخلافات بطريقة تتصف بالشفافية.	3.43	1.07	متوسط
	19	التواصل مع أعضاء الإدارة المدرسية مثمر وفعال.	3.72	1.04	مرتفع
		الدرجة الكلية للبعد	3.61	0.95	متوسط

الاتصال بين الزملاء	20	أنا أعامل باحترام من قبل زملائي.	4.42	0.75	مرتفع
	21	أنا أعامل باحترام من قبل من يرأسني.	4.32	0.88	مرتفع
	22	أشعر أنني جزء من المجتمع المدرسي.	4.38	0.80	مرتفع
	23	أشعر بالارتياح للطريقة التي أُعامل بها في عملي في المدرسة.	4.19	0.94	مرتفع
	24	أشعر بالمهنية في مجال العمل.	4.18	0.87	مرتفع
	25	يستجيب الآخرين لأرائي المتعلقة بمجال عملي.	4.06	0.87	مرتفع
	26	أحصل على التشجيع الذي أحتاجه في عملي.	3.82	1.06	مرتفع
		الدرجة الكلية للبعد	4.19	0.97	متوسط

بالنسبة لبعد توفر وقت الاتصال فيُبين جدول (5) حصوله على درجة كلية للمتوسط الحسابي بلغت (3.36)، وحصلت الفقرة (2) "لدي الوقت الكافي في العمل لمناقشة أمور الجدول الدراسي" على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (4) "لدي الوقت الكافي في العمل للتواصل مع معلمي القسم حول تطوير المدرسة" على أقل متوسط حسابي في هذا البعد، ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بآراء أفراد العينة بخصوص ضيق الوقت وعدم تناسبه مع كثرة المهام الإدارية، وهذه النتيجة جاءت متسقةً مع نتائج دراسة سشاد(Schad, 2017) والتي بينت حاجة المعلمين لمزيد من الوقت في الاتصال التنظيمي، ويمكن تفسيرها هذه النتيجة اعتماداً على نتائج المقابلات الشخصية، حيث أوضح (70٪) من العينة المشاركين في المقابلة ضيق الوقت الخاص بالاتصال الفردي مع العاملين والإشراف عليهم لكثرة المهام الإدارية الإلزامية، فذكر أحد رؤساء الأقسام "كثرة العمل الإداري مثل الورش التدريبية، وتبادل الزيارات، وورش التوجيه الفني الخاصة بالمنهج الجديد، والأعمال الإدارية، وتوثيق ملفات القسم تؤدي جميعها لضيق وقت الاتصال للإشراف على معلمي القسم وزيارتهم الصفية وتوجيههم" ، وأوضح العديد من أفراد العينة أن أحد أهم أسباب ضيق وقت الاتصال هو انشغال المعلمين وازدحام الحصص الدراسية، خاصةً بسبب نقص المعلمين وكثافة المنهج المقرر والأعباء الإدارية الخاصة بقياديي المدارس، مما قد يسبب قلة وقت الاتصال مع العاملين، أما (30٪) من أفراد العينة المشاركين في المقابلة فقد أوضحوا أن وقت الاتصال يعد كافياً، ويختلف باختلاف عدد العاملين، وسلامة المبنى المدرسي، وكثافة جداول الحصص الدراسية الخاصة بالمعلمين، وبيّنوا أن تنظيم الوقت وحسن إدارته من العوامل المؤثرة في حسن استثماره بشكل فعال.

أما بُعد الهيكل التنظيمي للاتصال، فحصل على بدرجة كلية للمتوسط الحسابي بلغت (3.31)، حيث حصلت فقرة (9)" الهيكل التنظيمي الخاص بالاجتماعات داخل المدرسة مناسب لسير العملية التعليمية" على أعلى متوسط حسابي وفقاً لجدول (4)، أما بقية الفقرات فجاءت بمستوى متوسط، وهذا يدل على توفر الهيكل التنظيمي الضروري لعملية الاتصال التنظيمي، الأمر الذي أكدته دراسة كل من سشاد (Schad, 2017)، وديلما ودامسو (De Lima and Dâmaso, 2017)، وحمدونة (2014) التي أوضحت توفر الاتصال التنظيمي بعدة اتجاهات ومستويات في المدارس، وتكامل الاتصال التنظيمي كما ذكرت دراسة جان (Jahn, 2019)، إلا أن حصول فقرة (12) "من السهل التواصل مع مسئولي المنطقة التعليمية عند الحاجة "على أقل متوسط حسابي لاستجابات عينة الدراسة قد يدل على اتصاف الاتصال بالبيروقراطية والعمل الروتيني بين المناطق التعليمية والمدارس. أما بالنسبة لنتائج المقابلات الشخصية، فقد أجمع قياديو المدارس على توفر الهيكل التنظيمي للاتصال المدرسي بجانبيه الرسمي وغير الرسمي، مما يؤكده ارتفاع استجابات العينة على فقرة (9)، فقد ذكرت إحدى مديرات المدارس "العمل المدرسي هو عمل تشاركي يتم عن طريق تعاون فريق العمل وتواصلهم ضمن الاجتماعات الإدارية والفنية الأسبوعية، والنشرات الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى التواصل الشخصي والشفوي" ، وقالت رئيسة قسم "وسائل الاتصال التنظيمي متعددة ولا تقتصر على الاجتماعات الفنية والإدارية الأسبوعية فقط، فنتواصل عن طريق قناة في برنامج "التيليجرام" Telegram، وعن طريق التطبيقات الهاتفية، بالإضافة للنشرات، والتعاميم الإدارية" ، وأوضح مدير مساعد في المرحلة المتوسطة أهمية الاتصال التنظيمي لتنمية العاملين قائلاً: "المدارس المميزة في إدارتها تسخِّر كافة إمكاناتها لتهتم بالتواصل للتنمية المهنية للمعلمين وتساعد على تطوير مهاراتهم من خلال الورش التدريبية، واللقاءات الفنية" ، إلا أن (30٪) من العينة المشاركين في المقابلة فقد أوضحوا أن ازدحام الجدول المدرسي يسبب ضعف القدرة على الاجتماعات غير الرسمية، وأن الاجتماع يكون في وقت محدد فقط، خصوصا في الأقسام العلمية التي تتصف بعدد مرتفع من الحصص الدراسية.

أما بُعد مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي فحصل على درجة كلية للمتوسط الحسابي بلغت (3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (14)" يمتدح العاملون انجازات زملائهم في مجال العمل" كأعلى متوسط حسابي في البعد وفقاً لجدول (3)، بينما جاءت الفقرة (18) "عادة ما يتم حل النزاعات والخلافات بطريقة تتصف بالشفافية" كأقل متوسط حسابي، إلا أن

جميع فقرات البعد جاءت (متوسطة -مرتفعة)، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع نتائج دراسة علي وديمراي (Ali & Demiray, 2019) التي أشارت لكفاءة التواصل والدعم، ودراسة حمدونة (2014) التي بينت ارتفاع التوجهات نحو واقع الاتصال التنظيمي من قبل عينة الدراسة من مديري المدارس، وقد اتضح من خلال المقابلات الشخصية إجماع أفراد العينة وحرصهم كقياديين على توفر بيئة عمل إيجابية للعمل القائم على الاتصال التنظيمي الفعال، فقالت إحدى مديرات المدارس المتوسطة "مناخ المدرسة الإيجابي يتحقق من خلال دعم المعلمين وتشجيعهم، وتوفير الوقت لهم لاجتماعات الأقسام العلمية، وتبادل الزيارات المثمرة بينهم، وتفعيل مجالات المدارس الفاعلة خصوصاً عن طريق توفر مرافق جاذبة للمدرسة تتم فيها الأنشطة" . أما مديرة المدرسة في إحدى المدارس الثانوية فأوضحت تهيئة مناخ إيجابي للاتصال فقالت "أشجع المعلمين والقياديين على الإبداع، والتركيز على المتعلم كمحور للعملية التعليمية؛ فأستغل الموارد المتاحة في تهيئة هذا الجو التعاوني الودي القائم على الثقة، واستمع لما يواجهونه من عقبات" .

وبناءً على جدول (5)، حصلت فقرات بُعد الاتصال بين الزملاء على استجابات مرتفعة بشكل عام، فحصل البعد على درجة كلية للمتوسط الحسابي بلغت (4.19)، حيث حصلت الفقرة رقم (20) "أنا أعامل باحترام من قبل زملائي" على أعلى متوسط حسابي لاستجابة أفراد العينة، بينما حصلت فقرة (26) "أحصل على التشجيع الذي أحتاجه في عملي." على أقل متوسط حسابي في البعد، ويمكن تفسير النتيجة بوجود اتصال إيجابي بين الزملاء بشكل خاص، الأمر الذي يتفق مع دراسة كل من دي نوبل (De Nobile, 2017) ودراسة جاهن (Jahn, 2019)، وحمدونة (2014) حيث وضحت نتائجها استجابات إيجابية مرتفعة فيما يخص الاتصال الأفقي بين الزملاء، وقد يعود السبب وراء هذه النتيجة لدعم قياديي المدارس وتشجيعهم للاتصال الأفقي التعاوني، وذكرت دراسة علي وديمراي (Ali & Demiray, 2019) ووجود مهارات التعاطف والانتماء والدعم من قيل القياديين. أما من خلال المقابلات الشخصية فأوضح (90٪) من المشاركين توفر التعاون وروح فريق العمل الواحد، بينما بيّن (10٪) أن بيئة العمل المدرسي لا تخلو من بعض النزاعات التي يمكن حلها بالتعاون، فذكرت إحدى رئيسات الأقسام "يوجد تعاون بين المعلمات في تقديرهن لظروف زميلاتهن عند وضع جدول الحصص، والقيام بالوظائف الإشرافية، والتعاون في مجال المادة الدراسية من تبادل الخبرات والوسائل التعليمية" ، كما وضح مدير المدرسة بقوله "هناك تعاون بين فريق العمل من أجل مصلحة الطالب، ونجاح مدير

المدرسة يكون بإزالة أي اختلاف من الممكن حدوثه بين العاملين، وتقريب وجهات النظر وتنمية العلاقات الودية بينهم، وتوضيح اللوائح الإدارية، والتوصيف الوظيفي لهم" .

نص السؤال الثاني: ما مستوى ضغوط العمل الإدارية لقيادي المدارس في دولة الكويت من وجهة نظرهم ؟

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات ضغوط العمل الإدارية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بعد ضغوط العمل الإدارية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	كثرة التعليمات والقرارات الوزارية تؤثر على عملي.	4.23	86.0	مرتفع
2	قرارات التوجيه الفني تؤثر على أدائي في المدرسة.	3.96	97.0	مرتفع
3	إلزام المعلمين بكثرة حضور الدروس الريادية داخل وخارج المدرسة هو أحد ضغوطات العمل.	3.53	19.1	متوسط
4	تكثر المسابقات الوزارية وتسبب ضغوط في العمل.	3.83	10.1	مرتفع
5	كثرة مسابقات التوجيه الفني يربك العمل.	3.78	13.1	مرتفع
6	ضعف التنسيق بين الإدارات يسبب زيادة في القرارات الملزمة للمدرسة.	4.21	81.0	مرتفع
7	القرارات المفاجئة من المنطقة التعليمية هي أحد ضغوط العمل.	4.45	76.0	مرتفع
8	تتضارب التعاميم الموجهة للمدارس من قبل التوجيه الخاص بكل مادة تعليمية في المنطقة التعليمية.	3.93	98.0	مرتفع
9	التغيرات الإدارية الكثيرة من قبل الوزارة والمنطقة التعليمية تسبب إرباكاً لقياديي المدارس.	4.11	91.0	مرتفع
20	تعدد الجهات الرقابية على أعمال المدرسة يسبب ضغوط في العمل على قيادي المدرسة.	3.96	00.1	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد	4.00	0.63	مرتفع

تبين النتائج التي وردت في جدول (6)، أن مستوى ضغوط العمل الإدارية للمعلمين جاء مرتفعاً بشكل عام، فحصل البعد على درجة كلية للمتوسط الحسابي بلغت (4.19) وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، وحصلت فقرة رقم (7) "القرارات المفاجئة من المنطقة التعليمية هي أحد ضغوط العمل" على أعلى متوسط حسابي، ثم جاءت فقرة رقم (5) "كثرة التعليمات والقرارات الوزارية تؤثر على عملي" ثانياً بمتوسط حسابي، في حين حصلت فقرة (3) "إلزام المعلمين بكثرة حضور الدروس الريادية داخل وخارج المدرسة هو أحد ضغوطات العمل" على أقل استجابة، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي وضّحت الضغوط الإدارية التي يعاني منها مدراء المدارس مثل الشمري والحربي (2019)، وهيبة والحربي (2019)، وكلوكو وويلز (Klocko & Wells, 2015)، كما اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة بارنيت وآخرين (Barnett et al., 2012) والتي بينت ضغوط العمل الإدارية التي يعاني منها مديرو المدارس المساعدين، ودراسة طاهر وآخرون (Tahir et al., 2019) التي بينت ضغوط العمل الخاصة برؤساء الأقسام العلمية، إلا أن نتائج الدراسة الحالية قد اختلفت مع دراسة كوفمان (Kaufman, 2019) التي بينت انخفاض مستوى التوتر والإجهاد لدى مديري المدارس بسبب اتباعهم لآليات للتكيف مع ضغوط العمل تعتمد على طرق حل المشكلات، والضبط الانفعالي.

ويمكن تفسير توجهات عينة الدراسة نحو ارتفاع ضغوط العمل الإدارية بسبب واقع العمل الإداري وتأثره بشكل مباشر بالقرارات المركزية لوزارة التربية والمنطقة التعليمية، وارتباطها بالسياسات الموجهة نحو تطوير التعليم، وما يصاحبه من تغييرات متواصلة في القرارات، بالإضافة للتغيير في خطط المناهج الدراسية، وبالتنمية المهنية للمعلمين، والمعايير الإدارية الخاصة بمدراء وقياديي المدارس، الأمر الذي تم تأكيده من قبل أفراد العينة في المقابلات الشخصية، فقد أكد (80٪) منهم ارتفاع ضغوط العمل الإدارية، فأوضحت مديرة المدرسة المتوسطة "لا تتناسب متطلبات الإدارة المدرسية مع التوجيه الفني بسبب كثرة متطلبات التوجيه وورش العمل والدورات المفاجئة التي تسبب إرباك للجدول المدرسي" ، أما إحدى رئيسات الأقسام فقالت: "نعم، هناك ضغوطات مرتبطة بتغيير المناهج، وإضافة جزء مستحدث يضم تدريب الطلبة على اختبارات تيمز العالمية للرياضيات والعلوم، والمسابقات الفنية، وورش العمل، مما يؤدي لازدحام جدول رؤساء الأقسام بمتطلبات إدارية عدة تمثل ضغوطاً في العمل الإداري" ، وبالعكس من ذلك،

فقد وضح بين (20٪) من أفراد العينة ضغوط إدارية قليلة أو متوسطة، فقالت إحدى رئيسات الأقسام "لدي موجهه فنية متفهمة وتضع حاجات التلاميذ أولاً، مما ساعدني على تخفيف ضغوط العمل" ، وقد أجمع أفراد العينة على أن سبب قدرتهم على إدارة ضغوط العمل بشكل عام عائد إلى مدى تفهم المسؤول المباشر، وتنظيم الوقت وترتيب أولويات وتوزيع العمل، وقد اتفقت نتائج الجانب النوعي للدراسة الحالية مع نتائج دراسة كوفمان (Kaufman, 2019) التي بينت اتباع آليات للتعامل مع الضغوط الإدارية تشمل تنظيم العمل، وأسلوب حل المشكلات، وإدارة الوقت والعمل بإيجابية.

نص السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الإدارية وبين أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي لعينة الدراسة من وجهة نظرهم؟

يوضح جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة على أبعاد الاتصال التنظيمي لعينة الدراسة وضغوط العمل الإدارية.

جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون بين لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الاتصال التنظيمي وضغوط العمل الإدارية

رقم	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون (r)	قيمة sig	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
1	توفر وقت الاتصال.	-0.40	0.0	دالة	سلبية متوسطة
2	الهيكل التنظيمي للاتصال	-0.32	0.0	دالة	سلبية متوسطة
3	مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي	-0.30	0.0	دالة	سلبية متوسطة
4	الاتصال بين الزملاء	-0.12	0.06	غير دالة	غير دالة

بينت نتائج جدول (7) وجود علاقة إحصائية سالبة متوسطة بين ضغوط العمل الإدارية وبين أبعاد الاتصال التنظيمي وفق استجابات عينة الدراسة، فضغوط العمل الإدارية ترتبط سلباً بالاتصال التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي)، وقد أيدت هذه النتيجة العديد من الدراسات السابقة، فبين أبوغزالة (2017) وجود علاقة بين ضغوط العمل وبين أداء مديري المدارس، وأشار المطيري (2013) في دراسته إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والإبداع الإداري لمدراء المدارس، وفي دراسة لندكفيست وآخرون (Lundqvist et

al., 2019) بينت النتائج ارتباط ارتفاع معدلات الضغوط في المدارس بعوامل إدارية منها ما يتعلق بتكامل الاتصال بين فرق العمل، وفتح قنوات الاتصال مع المعلمين، وكشفت دراسة ليشاسور وآخرين (LeChasseur et al., 2017) وجود علاقة بين ضغوط العمل ونواحي الاتصال المدرسي مما يؤدي لقبول السياسات أو إعاقتها.

كما وضحت هذه العلاقة واقعياً من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد العينة، فقد بين (70٪) منهم وجود علاقة بين ضغوط العمل الإدارية وتوفر وقت الاتصال، خاصةً فيما يتعلق بمهام الإشراف على المعلمين والقيام بالزيارات الصفية لهم، فقد أوضحت مديرة مدرسة في المرحلة المتوسطة: "ضغوطات التوجيه الفني تؤدي لضعف إشراف رئيسة القسم على المعلمات لانشغالها الدائم خارج المدرسة، خصوصاً في ظل تغيير المناهج والحاجة للتدريب على المنهج الكفايات الجديد" ، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للاتصال، فبين (80٪) من أفراد العينة التي تمت مقابلتهم أن هناك أمورًا تسبب إرباكاً للجدول المدرسي مثل الدورات المفاجئة، فقد أوضحت مديرة المدرسة المساعدة قائلةً "يجب تخصيص فترات مناسبة للدورات التدريبية عند انتهاء دوام الطالبات، وهذا يسبب ربكة للجدول المدرسي" ، كما أن نقل وندب المعلمات يؤثر على توزيع الحصص، كما بينت المقابلات الشخصية أن ضغوط العمل كذلك قد تؤثر على انعقاد الاجتماعات غير الرسمية، بسبب انشغال المعلمات ورؤساء الأقسام، في حين أوضح الجميع ثبات الاجتماعات الرسمية.

وبالرغم من ذلك، أشار (30٪) من أفراد العينة في المقابلات الشخصية أهمية الاستجابة بكفاءة لضغوط العمل وتهيئة المناخ الإيجابي المدرسي لتجاوزها، وبينت رئيسة القسم في المرحلة الثانوية أنها أوضحت للتوجيه الفني التخفيف من الأمور الإدارية التي يكلف بها المعلمات، وذلك رغبة منها بتوفير الوقت الخاص بالقسم للتركيز على التلميذ الذي يعد محوراً للعملية التعليمية، خاصة بهذه المرحلة التي تؤهله للتعليم الجامعي، كما بينت المديرة المساعدة في المدرسة المتوسطة قائلة: "تسعى الإدارة للتنسيق والتنظيم بين سير العمل المدرسي بفاعلية لتحقيق أهداف التعليم وبين ما يطلبه التوجيه الفني، ويسهل حل الصعوبات عند مناقشة جميع الأطراف وتعاونهم، والقدرة على إدارة ضغوط العمل تكون عن طريق تفعيل قيمة التعاون" .

نص السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ

الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء) وضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي المدارس تبعاً لمتغير النوع؟

لاختبار دلالة الفروق حول درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء) وضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي تبعاً لمتغير النوع، استخدم اختبار(ت) للعينات المستقلة Independent sample t-test، والجدول (8) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة.

جدول (8): قيمة اختبار ت لإجابات أفراد عينة الدراسة في درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي وضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي تبعاً لمتغير النوع

	الذكور		الإناث		درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
توفر وقت الاتصال.	3.58	0.82	3.34	0.92	857	2.84	0.15
الهيكل التنظيمي للاتصال	3.44	0.72	3.30	0.72	857	3.39	0.82
مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي	3.75	0.84	3.60	0.77	857	2.83	0.15
الاتصال بين الزملاء	4.27	0.72	4.18	0.68	857	2.83	0.25
ضغوط العمل الإدارية	3.94	0.58	4.00	0.62	857	2.28	0.38

*دالة عند مستوى 0.05

تبين النتائج التي وردت في الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي (توفر وقت الاتصال، الهيكل التنظيمي للاتصال، مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، الاتصال بين الزملاء) وضغوط العمل الإدارية تبعاً لمتغير النوع؛ والدراسات السابقة تؤكد هذه النتيجة؛ فبينت دراسة العنزي (2019) عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع في الاتصال الإداري، الأمر

الـذي اختلفـت معـه دراسـة السـلامة (2018) التـي وجـدت فـروق لصالـح الذكـور فـي مهـارات الاتصـال الفعـال. أمـا بالنسـبة لضغـوط العمـل الإداريـة فقـد أشـارت دراسـة كل مـن الحجايـا (2012)، وغضيـة (2008)، والمطيـري (2013) عـدم وجـود فـروق فـي اسـتجابة العينـة لهـا تعـزى لمتغيـر النـوع.

ويمكـن تفسـير هـذه النتيجـة فـي ظـل النظـام المركـزي لـوزارة التربيـة الـذي يـؤدي لمركزيـة القـرار التربـوي، والتوافـق فـي الهيـكل التنظيمـي المدرسـي، إضافـة للتوصيـف الوظيفـي للعامليـن فـي جميـع مـدارس التعليـم العـام، الأمـر الـذي قـد ينعكـس علـى طبيعـة عمليـة الاتصـال التنظيمـي المدرسـي، وهـو كذلـك قـد يـؤدي لتشـابه ضغـوط العمـل الإداريـة بحسـب الـدور الوظيفـي، فـي كل مـن مـدارس البنيـن ومـدارس البنـات علـى حـد سـواء، بغـض النظـر عـن متغيـر النـوع.

توصيات الدراسة:

إعـداد قياديـي المـدارس عـن طريـق توفيـر برامـج تدريبيـة خاصـة بطـرق واسـتراتيجيات التعامـل مـع الضغـوط الإداريـة، وتنظيـم العمـل المدرسـي، واتبـاع الاتصـال التنظيمـي الفعـال، وترجمتهـا لخطـوات عمليـة وإجرائيـة.

إعـادة النظـر فـي العلاقـة التنظيميـة التي تربـط المدرسـة والمنطقـة التعليميـة، ووزارة التربية كمنظمـة مركزيـة، والتأكيـد علـى دور كل منهـا، آخذيـن بعيـن الاعتبـار الأنشـطة والفعاليـات المدرسـية وكميتهـا ومـدى ارتباطهـا بأهـداف التعليـم.

الاسـتعانة بقنـوات الاتصـال الفاعلـة والمنصـات التعليميـة الحديثـة لبنـاء شـبكة مـن التواصـل بيـن أفـراد المجتمـع المدرسـي كقياديين ومعلميـن وأوليـاء أمـور اعتمـاداً علـى منظـور الاتصـال التنظيمـي، وإبـراز دورهـم فـي دفـع عجلـة التغييـر المدرسـي الإيجابـي المهتـم بالتلميـذ كمحـور للعمليـة التعليميـة.

إجـراء دراسـة تقييميـة لمصـادر ضغـوط العمـل الإداريـة، للتقليـل منهـا، خاصـة المتعلقـة بكثـرة المهـام الإداريـة والورقيـة، والاقتصـار علـى الضـروري منهـا، والاسـتعانة بالبرامـج الرقميـة لتنظيـم العمـل الإداري المدرسـي، والاسـتعانة بهيئـة إداريـة مسـاندة للتقليـل مـن الأعبـاء الإداريـة للقياديين والمعلميـن.

إعادة النظر في المعوقات الخاصة بوقت الاتصال التنظيمي المدرسي، وإتاحة الفرصة للاجتماعات ذات الطابع غير الرسمي، لأهميتها في توطيد علاقات العمل بين القياديين والعاملين، وبناء جسور التفاهم حول أهمية الأدوار الوظيفية لكل منهم.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً المراجع العربية:

إسماعيل، محمود حسن (2003). مبادى علم الاتصال ونظريات التأثير. الهرم: الدار العالمية.

بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.

الحجايا، سليمان (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، *13*(1)، 306–324.

حمدونة، رغدة (2014). واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر]. قاعدة بيانات شمعة.

أبو حميدة، فداء (2015). درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

بوخاري، محمد (2011). فاعلية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية [رسالة ماجستير، جامعة قصدي مرباح]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

سعيد، مخلوفي (2015). علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. *4*(14)، 199-236. https://doi.org/10.12816/0027773

السلامة، نجود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الانضباط المدرسي لدى طلبة محافظة المفرق [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

الشمري، عبد العزيز والحربي، عارف (2019). المعوقات الادارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. *11*، 232-193.

عطوي، جودت (2008). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العنزي، أحمد (2019). أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية، *20*(3)، 376–407.

أبوغزالة، رمزي (2017). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

غضية، ناهد (2008). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

فتيحة، قاسم (2015). التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الاتصال التنظيمي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، *23*(1)، 104-91.

المطيري، أحمد (2013). ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس في دولة الكويت [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]. قاعدة بيانات دار المنظومة.

هيبة، زكريا والحربي، رقية (2019). مستوى ضغوط العمل التي تواجهها مديرات المدارس المتوسطة الحكومية بالمدينة المنورة. العلوم التربوية، *1*(2)، 498–528.

وزارة التربية (201). المجموعة الإحصائية للتعليم . قطاع المنشآت التربوية والتخطيط -الكويت.

ثانياً المراجع الأجنبية:

Ali, Ö., & Demiray, G. (2019). Study of the relationship between school managers' communicative skills and schools' atmosphere. *Journal of Education and Learning*, *8*(2), 145. https://doi.org/10.5539/jel.v8n2p145

Baker, K. (2007). *Organizational communication*. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.448.8283&rep=rep1&type=pdf

Barnett, B., Shoho, A., & Oleszewski, A. (2012). The job realities of beginning and experienced assistant principals. *Leadership and Policy in Schools*, *11*(1), 92–128. https://doi.org/10.1080/15700763.2011.611924

Beausaert, S., Froehlich, D., Devos, C. & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, *58*(4), 347–365. https://doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810

Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*. http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/

Berkovich, I., & Eyal, O. (2018). The effects of principals' communication practices on teachers' emotional distress. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(4), 642-658. https://doi.org/10.1177/1741143217694894

Creswell, J. (2009). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3rd ed.). Sage Publications

Darmody, M., & Smyth, E. (2014). Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. *International Journal of Educational Management*, *30*(1), 115–128. https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2014-0162

De Lima, J., & Dâmaso, M. (2019). Inter-organizational relations among schools: Collaboration rather than competition. *Educational Management Administration & Leadership*, *47*(2), 259-274. https://doi.org/10.1177/1741143217739356

De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology, 37*(3), 380–398. https://doi.org/10.1080/01443410.2016.1165797

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3), 329–352. https://doi.org/10.1080/0305764032000122005

Jahn, J. (2019). *Teachers' perceptions of organizational school climate and communication satisfaction* [Doctoral dissertation, College of Saint Mary]. UMI No. 13865428)

Kaufman, J. (2019). Stress and coping among public school principals in a Midwest metropolitan sample. *SAGE Open*, *9*(1).1-6 https://doi.org/10.1177/2158244019829549

Klocko, B., & Wells, C. (2015). Workload Pressures of Principals: A Focus on Renewal, Support, and Mindfulness. *NASSP Bulletin*, *99*(4), 332–355. https://doi.org/10.1177/0192636515619727

LeChasseur, K., Donaldson, M., Fernandez, E., & Femc-Bagwell, M. (2017). Brokering, buffering, and the rationalities of principal work. *Journal of Educational Administration, 56*(3), 262–276. https://doi.org/10.1108/JEA-10-2016-0129

Lundqvist, E., Fatos Elshani, K., & Cheng, J. (2019). *Occupational burnout-an organizational challenge & managerial responsibility: A qualitative study on leadership and managerial factors' impact on burnout. Case study conducted on four compulsory schools in Sweden.*

https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1322450/FULLTEXT01.pdf

Magiya, J. (2019). Pearson coefficient of correlation explained. Retrieved from https://towardsdatascience.com/pearson-coefficient-of-correlation-explained-369991d93404

Mumby, D., & Kuhn, T. (2019). *Organizational communication: A Critical Introduction.* Sage Publications.

Schad, E. (2017). No time to talk! Teachers' perceptions of organizational communication: Context and climate. *Educational Management Administration & Leadership, 47*(3), 421–442. https://doi.org/10.1177/1741143217739358

Tahir, L., Musah, M., Panatik, S., Ali, M., & Said, M. (2019). Primary school leadership in Malaysia: The experience of stress among deputy heads. *Educational Management Administration and Leadership, 47(*5), 785–814. https://doi.org/10.1177/1741143217751074

Tang, C., & Gao, Y. (2012). "Intra-department Communication and Employees' React ion to Organizational Change: The Moderating Effect of Emotional Intelligence*". Journal of Chinese Human Resource Management*, *3*(2), 100-117. https://doi.org/10.1108/20408001211279210

Wells, C. (2013). Principals responding to constant pressure: finding a source of stress management. *NASSP Bulletin*, *97*(4), 335–349. https://doi.org/10.1177/0192636

الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية: Romanization Arabic References:

ʾismāʻyl maḥmūda ḥusni 2003). mubādā ʻilma alittiṣāli wanaẓariyyāti al-taʾthīri alharamu al-dāru alʻālamiyyatu

biṭāḥun ʾaḥamida 2006). qaḍāyā muʻāṣaratin fī alʾidārati al-tarbawiyati ʻammānu dāru al-shurūqi

al-ḥjāyā salīmāni 2012). ḍughūṭa alʻamali waʻalāʾāaqatihā bi-al-sulūki alʾibdāʻiyyi ladā mudīriyyu almudārisi al-thānawiyyati alḥukūmiyyati fī ʾiqlīmi janūbi alʾurduni majallatu alʻulūmi al-tarbawiyati wa-al-nafsiyyati 13(1)، 306 – 324.

ḥamdūnatun raghadata 2014). wāqiʻa alittiṣāli al-tanẓīmiyyi ladā mudīriyyu mudārisu alghawthi bimuḥāfaẓāti ghazzatin waʻalāʾāaqatihi bi-alʾibdāʻi alʾidāriyyi risālata mājistīrin jāmiʻata alʾazhari qāʻidata bayānāti shamʻatin

ʾabū ḥamīdatin fadāʾa 2015). darajata imtilāaki mudīriyyi almudārisi alʾasāsiyyati alkhāṣṣata fī muḥāfaẓati alʻāṣimati ʻammāna limahārāti alittiṣāli waʻalāʾāaqatihā bimustawā almunākhi al-tanẓīmiyyi fī mudārisihim min wajhati naẓari almuʻallimīna risālata mājistīrin jāmiʻata al-sharqi alʾwsaṭi qāʻidata bayānāti dāri almanẓūmati

bwkhāry muḥammada 2011). fāʻiliyyata alittiṣāli al-tanẓīmiyyi wadawrihi fī taḥsīni alʾadāʾi alwaẓīfiyyi lil-ʾustādhi fī almadrasati aljazāʾiriyyati dirāsatu maydāniyyatu bimutawassiṭāti dāʾirati ghrdāyah risālata mājistīrin jāmiʻata qaṣdī mrbāḥ qāʻidata bayānāti dāri almanẓūmati

saʻīdun makhlūfiyya 2015). ʻalāʾāaqata ḍughūṭi alʻamali bi-al-dāfiʻiyyati lil-ʾinjāzi wāstrātyjyāt mūājahatahā ladā mudīriyyu al-taʻlīmi almutawassiṭi bimadīnati bātnah bi-al-jzāʾz majallatu jāmiʻati alqudsi almaftūḥati lil-ʾbḥāthi wa-al-dirāsāti al-tarbawiyati wa-al-nafsiyyati 4(14)، 199- 236.

al-salāamatu najūdu 2018). darajata mumārasati mudīriyyi almudārisi limahārāti alittiṣāli alfa"āli waʻalāʾāaqatihā bimustawā alinḍibāṭi almadrasiyyi ladā ṭalabatin muḥāfiẓatin almufarriqa risālata mājistīrin jāmiʻata ʾāla albaytu qāʻidata bayānāti dāri almanẓūmati

al-shamriyyu ʻabda alʻazīzi wa-al-ḥarbiyyi ʻārifa 2019). almuʻawwiqāti al-adāryah allatī tawājuhi mudīriyyi almudārisi alibtidāʾiyyati bimadīnati ḥāʾili wasabali al-taghallubi ʻalayhā min wajhati naẓarihim almajallatu alʻarabiyyatu lil-ʻulūmi al-tarbawiyati wa-al-nafsiyyati 11، 193- 232.

ʻaṭṭuī jawwadat 2008). alʾidārata almadrasiyyata alḥadythata mafāhīmahā al-naẓariyyata wataṭbīqātihā alʻamaliyyati dāru al-thaqāfati lil-nashri wa-al-tawzīʻi

alʻanaziyyu ʾaḥamida 2019). ʾanimāṭa alittiṣāli alʾidāriyyi al-sāʾidati ladā mudīriyyu mudārisu almarḥalati almutawassiṭati waʻilāafatihā bi-al-taghyīri al-tanẓīmiyyi bidawlati alkūʾayti majallatu alʻulūmi al-tarbawiyati wa-al-nafsiyyati 20(3)، 376 – 407.

’bwghzālah ramzay 2017). ḍughūṭa al‘amali ladā mudīriyyu almudārisi al-thānawiyyati alḥukūmiyyati wa‘alā’āaqatihā b’dā’ihm alwaẓīfiyya min wajhati naẓari al‘āmilīna fī muḥāfaẓati al‘āṣimati ‘ammāna risālata mājistīrin jāmi‘ata al-sharqi al’wsaṭi qā‘idata bayānāti dāri almanẓūmati

ghaḍḍiyyatun nāhida 2008). ’athir ḍughūṭa al‘amali ‘alā alwalā’i al-tanẓīmiyyi ladā mudīriyyin wamudīrāti almudārisi alḥukūmiyyati fī muḥāfaẓāti janūbi al’urduni risālata mājistīrin jāmi‘ata mu’tatu qā‘idata bayānāti dāri almanẓūmati

ftyḥah qāsima 2015). al-tafā‘ula alijtimā‘iyya bi-al-mu’assasāti alittiṣālu al-tanẓīmiyyu majallatu alḥuqwqi wa-al-‘ulūmi al’insāniyyati 23(1)، 91- 104.

almaṭīriyyu ’aḥamida 2013). ḍughūṭa al‘amali wa‘alā’āaqatihā bi-al-’ibdā‘i ladā mudīriyyu almudārisi fī dawlati alkū’ayti risālata mājistīrin jāmi‘ata ‘ammāni al‘arabiyyati qā‘idata bayānāti dāri almanẓūmati

haybatun zakariyyā wa-al-ḥarbiyya ruqiyyata 2019). mustawā ḍughūṭi al‘amali allatī tūājihuhā mudīrātu almudārisi almutawassiṭati alḥukūmiyyati bi-al-madīnati almunawwarati al‘ulūmu al-tarbawiyatu 1(2)، 498 – 528.

wizāratu al-tarbiyati 201). almajmū‘ata al’iḥṣā’iyyata lil-ta‘līmi qiṭā‘u almunsha’āti al-tarbawiyati wa-al-takhṭīṭi- alkū’ayta

School organizational communication and its relation to administrative work pressures from public school leaders' perspectives in Kuwait: A mixed method study

Amal Abdulwahab Alsaleh[1]

Abstract:

The study aimed to identify public school leaders' perspectives toward organizational communication, administrative work pressures, and the relationship between them in Kuwaiti schools. It also aimed to investigate statistical differences in organizational communication and administrative work pressure based on gender. The study adopted the mixed method approach by conducting a questionnaire on a sample consisting of (865) school leaders and conducting personal interviews with (10) of them. The results showed average levels in leaders' perspectives toward organizational communication dimensions, which ranked decreasing in the following order, collegial communication, school communication climate, communication time, and communication structure in order. Additionally, a high level of administrative work pressures was reported. A negative statistical relationship was found between the level of administrative work pressures and three dimensions of organizational communication (communication time, organizational communication structure, and school organizational communication climate), according to schools' leaders. No statistical differences were found in sample perspective to all dimensions based on gender. In the personal interviews, positive perspectives regarding school organizational communication were reported related to communication structure and collegial communication. Some leaders reported shortage of communication time because of administrative work pressures.

Keywords: organizational communication, Administrative work pressures, school leaders.

(1) College of Education - Kuwait University (Kuwait City - Kuwait)
dr.alsaleh.amal@gmail.com