

اسم المقال: الاتصال التنظيمي المدرسي وعلاقته بضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قيادي مدارس التعليم العام في الكويت: دراسة
مزرجية

اسم الكاتب: أمل عبدالوهاب الصالح

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/9222>

تاريخ الاسترداد: 2026/04/11 02:06 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

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



جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعالم
الإنسانية
والاجتماعية



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

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

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

أمل عبدالوهاب الصالح⁽¹⁾

تاريخ القبول: 2020-12-23

تاريخ الاستلام: 2020-10-15

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، ووجدت علاقة سالبة متوسطة دالة إحصائياً 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 الإدارة في العمل.

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

(1) كلية التربية - جامعة الكويت (مدينة الكويت - الكويت)

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، فُعرّف 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 فتتظر لكونه مجموعة من الأنشطة التي تؤسس عمل المنظمة وهويتها، فهو نتيجةً للتفاعل الإنساني بين العاملين، ومحورٌ لتحقيق أهدافها (Mumby & Kuhn, 2019). ويعد ذلك من أسس عمل المدارس كمنظمات، حيث أنه جهود مدير المدرسة الساعية لإمداد جميع المستويات الوظيفية بالبيانات والمعلومات والقرارات تماشياً مع الهيكل التنظيمي (حمدونة، 2014).

وتتجلى أهمية موضوع الاتصال التنظيمي بالتغيرات التي تواجه المنظمات خصوصاً على مستوى الهياكل التنظيمية، فأوضح بيكر (Baker, 2007) أهمية الاتصال التنظيمي بسبب اتساع نطاق الهيكل التنظيمي وتعقد أقسامه، مما يستدعي تنسيقاً وتفاعلاً 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 مُهمّاً 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 (أبوحميده، 2015)، والانضباط المدرسي (السلامة، 2018)، والتغير التنظيمي المدرسي (العنزي، 2019)، وبجوانب أخرى مختصة بالعاملين كتحسين الأداء الوظيفي (بوخاري، 2011)، والتقليل من ضغوط العمل (Beusaert, 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 ششاد (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 ويصنع 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 هلينغر (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 الشدائد 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 والعتاء 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 طبيعة خاصة، لارتباطها بحجم المسؤوليات الجسيمة على عاتقهم، ومنها الإشراف والتواصل مع العديد من الرؤساء والعمال، 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 أثر لا يستهان به على العديد من الجوانب الخاصة بالعمل، كالولاء التنظيمي (غضبية، 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 (الحجيا، 2012).

وقد أوصت العديد من الدراسات بأهمية تدريب مدراء المدارس للتعامل مع الضغوط في العمل (Wells, 2013; Klocko & Wells, 2015; Kaufman, 2019) 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 وتغييراته (Tang & Gao, 2012). والدراسات المتعلقة بظغوط 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 كالتالي: 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) مديراً 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، ووجدت علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائية 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 استبانتيين 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 (2019) (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 (2017) (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 بضغط العمل الإدارية في المدارس:

كما ركز عدد من الدراسات على موضوع ضغوط العمل الإدارية في المدارس، فأجرت هيئة 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) مديراً 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 أسلوب 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 خاصة 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، واتبعت 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 التفويض في الإشراف، والتعامل مع أولياء الأمور، إلا أن العمل مع المعلمين لا يعد من مصادر الضغوط لدى العينة، وذلك لتفهمهم لوجهات مسؤوليتهم 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، وانخفاض 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 المشكّلة لبيئة العمل المدرسي (بوخاري، 2011، السلامة، 2018)، وبرز كذلك الاهتمام بموضوع ضغوط العمل الإدارية التي يتعرض لها قياديي المدارس نظراً لحجم المسؤوليات الوظيفية المرتبطة بأدوارهم القيادية (هيبية 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 توفير وقت لتفاعل العاملين والإداريين والزلاء 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 الزلاء).

ضغوط العمل الإدارية: التكاليف المرتبطة بالواجبات الوظيفية الخاصة بالمنظمة وهيكلها الوظيفي والتي تؤدي إلى الإجهاد العقلي والنفسي والجسدي (Lundqvist et al., 2019) وتعرفها الباحثة إجرائياً 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 إجرائياً 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 الاتصال التنظيمي، وضغوط العمل الإدارية، والعلاقة بينهما.

الحدود المكانية: اقتصر 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 موزعة 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 الاستبانة بالفقرات المنشورة في دراسة سشاد (Schad, 2017) لحداتها وارتفاع صدقها وثباتها، وتناسبها مع موضوع الدراسة، وقد تم ترجمة الفقرات للغة العربية، وتطويرها وإضافة فقرتين لتناسب مع بيئة مدارس التعليم العام في دولة الكويت، ومن ثم عرضت 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، حفاظاً 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، عرضت 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) فقرة، 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 كرومباخ تعدّ معدلاً مقبولاً في البحوث التربوية.

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

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
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 قصديّة 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؟

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

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

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

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 الاتصال 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 متوسطاً بشكل عام من وجهة نظر العينة، وحصل بعد الاتصال بين الزملاء على أعلى متوسط حسابي وجاء في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية بعد مناخ الاتصال التنظيمي المدرسي، ثم بعد توفر وقت الاتصال في المرتبة الثالثة، وجاء بعد 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 معلمهم. ولمزيد من التفصيل في استجابات أفراد العينة، يعرض جدول (5) النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أبعاد الاتصال التنظيمي، ومن ثم نتائج المقابلات الشخصية لكل بُعد.

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

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

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

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

بالنسبة لبعد توفر وقت الاتصال فيبين جدول (5) حصوله على درجة كلية للمتوسط الحسابي بلغت (3.36)، وحصلت الفقرة (2) "الذي الوقت الكافي في العمل لمناقشة أمور الجدول الدراسي" على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (4) "الذي الوقت الكافي في العمل للتواصل مع معلمي القسم حول تطوير المدرسة" على أقل متوسط حسابي في هذا البعد، ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بأراء أفراد العينة بخصوص ضيق الوقت وعدم تناسبه مع كثرة المهام الإدارية، وهذه النتيجة جاءت متنسفةً 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 الصيفية 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 بقيادةي 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 مسؤولي المنطقة التعليمية عند الحاجة" على أقل متوسط حسابي لاستجابات عينة الدراسة قد يدل على انصاف الاتصال بالبيروقراطية والعمل الروتيني بين المناطق التعليمية والمدارس. أما بالنسبة لنتائج المقابلات الشخصية، فقد أجمع قياديو المدارس على توفر الهيكل التنظيمي للاتصال المدرسي بجانبه الرسمي وغير الرسمي، مما يؤكد 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، فنواصل عن طريق قناة في برنامج "التليجرام" 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 تسخر كافة إمكانياتها لتتواصل بالتنمية 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، خصوصاً 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 توفير 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 قبل 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 لقياديي 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 قياديي المدرسة.	3.96	00.1	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد	4.00	0.63	مرتفع

تبيين 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 مدرء المدارس مثل الشمري والحربي (2019)، وهيبه والحربي (2019)، وكوكو 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، وبالانتمية المهنية للمعلمين، والمعايير الإدارية الخاصة بمدرء 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 توجيه 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 "الذي موجهه فنية منقمة 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 لمدرء المدارس، وفي دراسة لندكفيست وآخرون (Lundqvist et)

2019, al.) 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 (2017, LeChasseur et al.) وجود علاقة بين ضغوط العمل ونواحي الاتصال المدرسي مما يؤدي لقبول السياسات أو إعاقته.

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 أموراً 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 تؤهل 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 اختبارات لإجابات أفراد عينة الدراسة في درجة توافر أبعاد الاتصال التنظيمي المدرسي وضغوط العمل الإدارية من وجهة نظر قياديي تبعاً لمتغير النوع

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

*دالة عند مستوى 0.05

تبيين النتائج التي وردت في الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية 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 العنزى (2019) عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع في الاتصال الإداري، الأمر

الذي اختلفت معه دراسة السلامة (2018) التي وجدت فروق لصالح الذكور في مهارات الاتصال الفعال. أما بالنسبة لضغوط العمل الإدارية فقد أشارت دراسة كل من الحجايا (2012)، وغضية (2008)، والمطيري (2013) عدم وجود فروق في استجابة العينة لها تعزى لمتغير النوع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ظل النظام المركزي لوزارة التربية الذي يؤدي لمركزية القرار التربوي، والتوافق في الهيكل التنظيمي المدرسي، إضافة للتوصيف الوظيفي للعاملين في جميع مدارس التعليم العام، الأمر الذي قد ينعكس على طبيعة عملية الاتصال التنظيمي المدرسي، وهو كذلك قد يؤدي لتشابه ضغوط العمل الإدارية بحسب الدور الوظيفي، في كل من مدارس البنين ومدارس البنات على حد سواء، بغض النظر عن متغير النوع.

توصيات الدراسة:

إعداد قيادي المدارس عن طريق توفير برامج تدريبية خاصة بطرق واستراتيجيات التعامل مع الضغوط الإدارية، وتنظيم العمل المدرسي، واتباع الاتصال التنظيمي الفعال، وترجمتها لخطوات عملية وإجرائية.

إعادة النظر في العلاقة التنظيمية التي تربط المدرسة والمنطقة التعليمية، ووزارة التربية كمنظمة مركزية، والتأكيد على دور كل منها، آخذين بعين الاعتبار الأنشطة والفعاليات المدرسية وكميتها ومدى ارتباطها بأهداف التعليم.

الاستعانة بفتوات الاتصال الفاعلة والمنصات التعليمية الحديثة لبناء شبكة من التواصل بين أفراد المجتمع المدرسي كقياديين ومعلمين وأولياء أمور اعتماداً على منظور الاتصال التنظيمي، وإبراز دورهم في دفع عجلة التغيير المدرسي الإيجابي المهتم بالتلميذ كمحور للعملية التعليمية.

إجراء دراسة تقييمية لمصادر ضغوط العمل الإدارية، للتقليل منها، خاصة المتعلقة بكثرة المهام الإدارية والورقية، والاقتصار على الضروري منها، والاستعانة بالبرامج الرقمية لتنظيم العمل الإداري المدرسي، والاستعانة بهيئة إدارية مساندة للتقليل من الأعباء الإدارية للقياديين والمعلمين.

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). مبادئ 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، رعدة (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 قسدي مبراح]. 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)، 236-199. <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 والحري، 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.
العزي، 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، 91-104، (1)23.
- المطيري، أحمد (2013). ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع لدى مديري المدارس في دولة الكويت [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]. قاعدة بيانات دار المنظومة.
- هيبة، زكريا والحري، 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>
- Beusaert, 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' Reaction 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:

- 'ismā'yl maḥmūda ḥusni 2003). mubādā 'ilma alittiṣāli wanaẓariyyāti al-ta'thīri alharamu al-dāru al'ālamīyyatu
- bitāḥun 'aḥamida 2006). qaḍāyā mu'āṣaratin fī al'idārati al-tarbawīyati 'ammānu dāru al-shurūqi
- al-hjāyā salīmāni 2012). ḍughūṭa al'amali wa'alā'āqatihā bi-al-sulūki al'ibdā'iyyi ladā mudīriyyu almodārīsi al-thānawīyyati alḥukūmiyyati fī 'iqlīmi janūbi al'urduni majallatu al'ulūmi al-tarbawīyati wa-al-nafsiyyati 13(1), 306 – 324.
- ḥamdūnatun raghadata 2014). wāqī'a alittiṣāli al-tanzīmiyyi ladā mudīriyyu mudārīsu alghawthi bimuhāfazāti ghazzatin wa'alā'āqatihī bi-al-'ibdā'i al'idāriyyi risālata mājistīrin jāmi'ata al'azhari qā'idata bayānāti sham'atin
- 'abū ḥamīdatin fadā'a 2015). darajata imtilāaki mudīriyyi almodārīsi al'asāsiyyati alkhāṣṣata fī muḥāfazāti al'āṣimati 'ammāna limahārāti alittiṣāli wa'alā'āqatihā bimustawā almunākhi al-tanzīmiyyi fī mudārīsihim min wajhati nazari almu'allimīna risālata mājistīrin jāmi'ata al-sharqi al'wsaṭi qā'idata bayānāti dāri almanzūmati
- bwkhāry muḥammada 2011). fā'iliyyata alittiṣāli al-tanzīmiyyi wadawrihi fī taḥsīni al'adā'i alwazīfiyyi lil-'ustādhi fī almadrasati aljazā'iriyyati dirāsatu maydāniyyatu bimutawassīṭati dā'irati ghrdāyah risālata mājistīrin jāmi'ata qaṣḍī mrbāḥ qā'idata bayānāti dāri almanzūmati
- sa'īdun makhluḥfiyya 2015). 'alā'āqata ḍughūṭi al'amali bi-al-dāfi'iyyati lil-'injāzi wāstrātyyyāt mūājahatahā ladā mudīriyyu al-ta'limi almutawassīṭi bimadīnati bātnah bi-al-jzā'z majallatu jāmi'ati alqudsi almaftūḥati lil-'bhāthi wa-al-dirāsati al-tarbawīyati wa-al-nafsiyyati 4(14), 199- 236.
- al-salāamatu najūdu 2018). darajata mumārasati mudīriyyi almodārīsi limahārāti alittiṣāli alfa"ālī wa'alā'āqatihā bimustawā alinḍibāṭi almadrasīyyi ladā ṭalabatin muḥāfizatin almufarriqa risālata mājistīrin jāmi'ata 'āla albaytu qā'idata bayānāti dāri almanzūmati
- al-shamriyyu 'abda al'azīzi wa-al-ḥarbiyyi 'ārifa 2019). almu'awwiqāti al-adāryah allatī tawājuhi mudīriyyi almodārīsi alibtidā'iyyati bimadīnati ḥā'ili wasabali al-taghallubi 'alayhā min wajhati nazarihim almajallatu al'arabiyyatu lil-'ulūmi al-tarbawīyati wa-al-nafsiyyati 11, 193- 232.
- 'aṭṭuī jawwadat 2008). al'idārata almadrasīyyata alḥadythata mafāḥimāhā al-nazariyyata wataḥbiqātihā al'amaliyyati dāru al-thaqāfati lil-nashri wa-al-tawzī'i
- al'anaziyyu 'aḥamida 2019). 'animāṭa alittiṣāli al'idāriyyi al-sā'idati ladā mudīriyyu mudārīsu almarḥalati almutawassīṭati wa'ilāafatihā bi-al-taghyīri al-tanzīmiyyi bidawlati alkū'ayti majallatu al'ulūmi al-tarbawīyati wa-al-nafsiyyati 20(3), 376 – 407.

'bwghzālah ramzay 2017). ḍughūṭa al'amali ladā mudīriyyu al mudārīsi al-thānawīyyati alḥukūmiyyati wa'alā'āqatīhā b'dā'ihm alwaḥīfiyya min wajhati nazari al'āmilīna fī muḥāfazāti al'aṣimati 'ammāna risālata mājistīrin jāmi'ata al-sharqi al'wsaṭi qā'idata bayānāti dāri almanzūmati

ghaḍḍīyatun nāhida 2008). 'athir ḍughūṭa al'amali 'alā alwalā'i al-tanzīmiyyi ladā mudīriyyin wamudīrāti al mudārīsi alḥukūmiyyati fī muḥāfazāti janūbi al'urduni risālata mājistīrin jāmi'ata mu'tatu qā'idata bayānāti dāri almanzūmati

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

almaṭīriyyu 'aḥamida 2013). ḍughūṭa al'amali wa'alā'āqatīhā bi-al-'ibdā'i ladā mudīriyyu al mudārīsi fī dawlati alkū'ayti risālata mājistīrin jāmi'ata 'ammāni al'arabiyyati qā'idata bayānāti dāri almanzūmati

haybatun zakariyyā wa-al-ḥarbiyya ruqīyyata 2019). mustawā ḍughūṭi al'amali allatī tūājīhuhā mudīrātu al mudārīsi almutawassīṭati 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 qīṭā'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