" ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن " (دراسة ميدانية)

د/ عزيزة عبد الله طيب أ/ وفاء مشعان عواد الشمري

• **المستخلص** :

أهداف البحث: التعرف على درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمات المرحلة المتوسطة. الكشف عن وجود اختلاف في درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر معلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تبعاً لمتغير (التخصص). منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي و المنهج الوصفي المقارن ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة قامت بتصميمها الباحثة وتضمنت أربعة محاور لمهارات الاتصال الفعال : (مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الانصات ، مهارة التفكير)، والتي تمارسها المشرفة التربوية، وقد تم تطبيقها على مجتمع البحث والذي تكون من معلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن وعددهن (١٠٢٨) معلمة ومشرفاتهن التربويات والبالغ عددهن (٧٩) مشرفة تربوية. نتائج البحث: أن ممارسة المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن لمهارات الاتصال الفعال جاءت بدرجة (عالية جدا) من وجهة نظر المعلمات. أن ممارسة المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن لمهارة التحدث جاءت بدرجة (عالية جدا) من وجهة نظر المعلمات. أن ممارسة المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن لمهارة الكتابة جاءت بدرجة (عالية جدا) من وجهة نظر المعلمات. أن ممارسة المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن لمهارة الانصات جاءت بدرجة (عالية جدا) من وجهة نظر المعلمات. أن ممارسة المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن لمهارة التفكير جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات حول ممارسات المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال ككل وبأبعادها الأربعة: (مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الانصات ، مهارة التفكير) تعزى إلى لاختلاف التخصص. التوصيات: أن تتبنى وزارة التعليم أو إدارات الإشراف التربوي عقد برامج تدريبية خاصة بمهارات الاتصال الفعال، والعمل على حث المشرفات التربويات بالالتحاق بمثل هذه البرامج، ومتابعة أثر هذه البرامج في ممارسات المشرفات التربويات في الميدان. توجيه طالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية لإجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول ممارسة المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال في التعليم العام في المملكة العربية السعودية. عقد دورات تدريبية مكثفة للمشرفات التربويات في الكفايات الإشرافية الضرورية لهن. تزويد المشرفات التربويات بمصادر المعرفة المتخصصة. زيادة أعداد المشرفات التربويات وتخفيف أعبائهن الإدارية والفنية.

الكلمات المفتاحية : مهارات الإتصال الفعال ـ المشرفات التربويات

The Practice of Effective Communication Skills with the Educational Supervisors at Intermediate school in Hafr Al Batin

Dr. Aziza Abdullah Tayeb *Wafa Mashaan Awad Al Shammari*

Abstract

Research Aims :Identify the degree of effective communication skills of Educational supervisors from the perspective of middle school teachers . Detect a difference in the degree of effective communication skills of Educational supervisors from the viewpoint of middle school teachers

depending on the variable (specialization.(Research Approach: the Researcher has used the descriptive survey and the descriptive comparative study. And A questionnaire included four axes of effective communication skills, namely, (speaking skill, the skill of writing, the skill of listening, thinking), and exercised by the educational supervisor, it has been applied to the community research, which consisted of middle school teachers and the province of Hafr al-Batin their number (1028), (79) educational supervisor. Research results :the degree of practice the effective communication skills are (very high) from the viewpoint of the teachers-the degree of practice (speak – Writing – listening) skills are (very high) but Thinking skills are (high .(There were no significant statistical differences in teachers responses about the educational supervisors practices for effective communication skills as a whole and the four dimensions: (speaking skill, writing skill, the skill of listening, thinking) are attributable to the different specializationSuggestions: Helping students of higher studies (in educational administration departments) to make more researches and specific studies about educational supervisors practice of teamwork skills in public education in the Kingdom of Saudi Arabia .Adopting a training programme on the level of Ministry of Education to train educational supervisors on how to use the necessary skills in all types of teamwork and to take care of this programme as an important element of general quality .Applying the current research tool on primary and secondary schools' teachers in other governorate and areas of Kingdom of Saudi Arabia. Recommendations Adopt the Ministry of Education or educational supervision departments held special training programs of effective communication skills, and work on Educational urged supervisors to attend such programs, and follow-up the impact of these programs in the supervisors Educational practices in the field. Guiding graduate students in educational administration departments in Saudi universities to conduct more research and qualitative studies on the practice of educational supervisors to effective communication skills in public education in Saudi Arabia. Conclusion of intensive training sessions for educational supervisors in supervisory skills necessary for them.

Key words: effective communication skills- supervisory skills

- **المقدمة** :

تشهد المملكة العربية السعودية ـ في الآونة الأخيرة ـ نهضةً علميةً واسعةً في شتى ميادين الحياة، الأمر الذي دعاها لمواكبة الدول المتقدمة، والذي بدوره أدّى باهتمامها بالمؤسسات الحكومية الداعمة للتطور والرقي ومنها وزارة التربية والتعليم المسؤولة تمامًا عن تربية وتعليم وتنمية عقول أبنائها، ومما يدل على ذلك دعم المملكة لهذه الوزارة الهامة وتخصيص النصيب الأكبر من الميزانية العامة عليها؛ ولكي يتم تقديم كل ما من شأنه تطوير التعليم والارتقاء به، فأوجدت ـ الوزارة ـ العديد من المشاريع التي تدعم هذه المهام فكان مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم (تطوير) من أهم هذه المشاريع، وكذلك مشروع المناهج المطورة للرياضيات والعلوم الطبيعية، والمشروع الشامل للمناهج،

وغيرها من المشاريع التطويرية الأخرى، بالإضافة إلى اهتمامها بالكفاءات البشرية، والتي لابد أن تتميز بالعديد من المهارات القيادية، ومن أهم هذه المهارات هي مهارات الاتصال بجوانبها المختلفة، حيث أن المشرفة التربوية ـ في الميدان التربوي ـ كلما كانت متسمة بمهارات الاتصال كلما كان ذلك معينًا لها على القيام بعملها بالشكل المطلوب الذي تؤثر به على أفراد جماعتها التي تعمل معها، ويؤكد الصيرفي (٢٠٠٨م، ص٣٣٦) على أنه: كلما زادت مهارات قائد الجماعة فيما يتصل بعمله، كلما كان أقدر على القيام بمسئولياته المهنية نحو الجماعات التي يعمل معها، خاصة وأن مهارة الاتصال الفعال تلعب دورا كبيرا في عملية تعديل السلوك الإنساني التعليمي، وعلى الرغم من أنها سمة تميز قادة التعليم إلا أن المراقب لعملية الاتصال الإشرافي بين المشرفين والمعلمين يلاحظ أنها تفتقد للكثير من الفاعلية التي تعوق تحقيق الاهداف المنشودة كما ذكر المغيدي (١٤٢١هـ، ص٢٢).

ولطبيعة الأدوار المكلفة بها المشرفة التربوية والتي جلها تشتمل على الكثير من مهارات الاتصال، وحيث أنه من المتفق عليه لدى جميع الدول والجماعات فيما يخص صفات القائد وأنه لابد من توافر بعض مهارات الاتصال التي يتعامل بها مع أفراد جماعته فقد أكد ذلك العثيمين (١٩٨٨م، ص٧) إلى أنه قد ذهب بعض المختصين في مجال الإدارة والتربية إلى اعتبار الاتصال الشريان الذي ترتكز عليه جميع عناصر العملية الإدارية التربوية ، والتي تعتمد في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على نظام اتصال سليم وفعال، من هذا المنطلق جاء هذا البحث لمعرفة "واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفرالباطن من وجهة نظر المعلمات".

- **مشكلة البحث وتساؤلاته** :

مما تقدم تظهر الحاجة الملحة لمهارات أساسية تمارسها المشرفة في أثناء اتصالها مع المعلمات لتواكب هذا التطور والتقدم وللإسهام بدفع المعلمات إلى الإبداع وحل مشاكلهن التي قد تؤثر بشكل أو بآخر في العملية التعليمية، وقد لاحظت الباحثة من خلال الخبرة العملية كمشرفة رياضيات سابقا وكمشرفة تدريب حاليًا أن علاقات المعلمات بمشرفاتهن تختلف من مشرفة لأخرى نظرًا لاختلاف مهارات الاتصال وأساليب ممارستها من مشرفة لأخرى وهذا بالتأكيد له تأثير كبير على أداء المعلمات، حيث أن إغفال مهارات الاتصال الفعال يؤثر على جودة العملية التعليمية وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية طبقت على عينة من المعلمات بلغت (٣٩) معلمة موزعة في (١٥) مدرسة من مدارس محافظة حفر الباطن، هدفت إلى تلمس واقع ممارسة المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال وللتعرف على الحاجة لإجراء البحث وأهميته، وقد أكدت الدراسة أن ممارسة المشرفات التربويات

لمهارات الاتصال الفعال يعتريها بعض جوانب القصور . كما أوصت دراسة العوض (١٩٩٦) زيادة العناية بممارسات الإشراف واقترحت الدراسة مزيداً من الدراسات حول كفايات الإشراف اللازمة للمشرفة و دراسة دنيز (Deniz,2012) التي اشارت الى ضرورة تدريب المشرفين على مهارات الإتصال وذلك بالتعاون مع الجامعات. ومما تقدم يسعى البحث الحالي للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: **ما واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفرالباطن؟** ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفرالباطن من وجهة نظر معلمات المرحلة المتوسطة؟
- هل يوجد اختلاف في تقدير معلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفرالباطن حول ممارسة المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير (التخصص)؟

- **أهداف البحث** :

هدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- تعرف درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمات المرحلة المتوسطة.
- الكشف عن وجود اختلاف في درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر معلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تبعاً لمتغير (التخصص).

- **أهمية البحث** :

يكتسب هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- إعطاء صورة واضحة لأهم ممارسات مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات.
- توجيه أنظار المسئولات عن الإشراف التربوي إلى أهمية ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات وأثرها في أدائهن ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية له.
- قد تسهم نتائج هذا البحث في إيجاد البيئة التربوية الجيدة التي تنعكس إيجاباً على مستوى اداء المعلمات والمشرفات.

- **حدود البحث** :

تحددت حدود البحث الحالي في الأبعاد التالية:

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث على مهارات الاتصال الفعال (مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الانصات، مهارة التفكير) لدى المشرفات التربويات.
- الحد البشري: مشرفات المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ.

- **منهجية البحث** :

- **منهج البحث** :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته ودراسة الظاهرة كما توجد بالواقع وجمع البيانات والمعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها فالمنهج الوصفي المسحي" يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا عن طريق جمع المعلومات والبيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة " (عبيدات وأخرون،٢٠٠٥م،١٩٢) وتم إستخدامه لتعرف واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر المعلمات .

كما تم استخدام المنهج الوصفي المقارن "وهو ذلك النوع من البحوث الذي يطبق لتحديد الأسباب المحتملة التي كان لها التأثير على السلوك المدروس من خلال مقارنة من يسلك ذلك السلوك أو يتصف به" (عبدالله وأخرون،٢٠٠٧م،٢١٣). وذلك لإبراز الفروق بين وجهات نظر المعلمات لواقع ممارسة المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال باختلاف التخصص.

- **مجتمع البحث**:

تكوَن مجتمع البحث من جميع المشرفات التربويات لمعلمات التعليم العام في المدارس المتوسطة الحكومية (بنات) في محافظة حفر الباطن للعام الدراسي ١٤٣٥ - ١٤٣٦هـ وعددهن (٧٩) مشرفة تربوية و من جميع معلمات التعليم العام في المدارس المتوسطة الحكومية (بنات) في محافظة حفرالباطن وعددهن (١٠٨٢) معلمة(وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية،١٤٣٦هـ)

أما عينة البحث تم إختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة لـ(٥٠٪) من المشرفات التربويات وعددهن (٤٠) مشرفة تربوية ،و(٣٥٠) معلمة .

- **أداة البحث** :

تم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات في ضوء الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث وذلك بهدف التعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال في محافظة حفر الباطن.

- **مصطلحات البحث** :

وفقا لما ورد في الاطار النظري وضعت التعريفات الإجرائية التالية:

- **الاتصال الفعال**:

بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار بين القائد (المشرفة التربوية) وأعضاء الفريق (المعلمات) بشكل يحقق أقصى درجات التواصل باستثماره كافةٍ إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الموقف زمانا ومكانا .

- **مهارات الاتصال الفعال**:

مجموعة السلوكيات التي يقوم بها القائد (المشرفة التربوية) أثناء تفاعله مع أعضاء الفريق (المعلمات) عند ارساله الرسائل اللفظية والغير لفظية ، بهدف التأثير واحداث تغيير فيهم للأفضل."

- **الدراسات السابقة** :

وفقا لمتغيرات البحث تم عرض الدراسات السابقه على النحو التالي:

- **الدراسات العربية** :

هدفت دراسة العوض(١٩٩٦) إلى تعرف الكفايات الإشرافية اللازمة لمشرفة الكلية على التربية العملية في تعليم اللغة العربية ، وتصنيفها إلى الجوانب الآتية : (التخصصية ، والتربوية ، والثقافية والشخصية.)،واستخدم المنهج الوصفي لتحديد درجة أهمية الكفايات الإشرافية اللازمة لمشرفة الكلية على التربية العملية ، وتكوَّن المجتمع من جميع المشرفات الموكول إليهن الإشراف على التربية العملية في مجال تعليم اللغة العربية ، وقد أسفرت النتائج عن تحديد قائمة بالكفايات الإشرافية اللازمة للمشرفة في الجوانب الثلاثة :التخصصي ،والتربوي ،والثقافي والشخصي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل والجنس وجهة العمل. بينما هدفت دراسة الملا والاكرف (١٩٩٧)إلى تعرف واقع الاشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر ، وتحديد أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية الاشراف التربوي في المرحلة الابتدائية ، تكونت عينة الدراسة من (٢٣٩) معلمة ، و(٩١) مشرفة تربوية في مختلف التخصصات الاكاديمية بالمرحلة الابتدائية ، واتبع في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة مجالات هي : (دور المشرف التربوي فيما يتعلق بكل من :النمو المهني للمعلم ، والعلاقات الانسانية وحل المشكلات التي تواجه المعلم ، ومكونات المنهج "الاهداف ـ أساليب التدريس ـ الوسائل التعليمية ـ التقويم"). ومن أهم نتائج الدراسة : في مجال النمو المهني أشارت استجابة المعلمات إلى قلة اهتمام المشرفة التربوية بمساعدتهن فيما يتعلق بصياغة الاهداف وتحليل محتوى المادة الدراسية واعداد الاختبارات وعدم تشجيع الابتكار والابداع في مجال التدريس والقصور في رعاية المعلمات المبتدئات.أما دراسة الزايدي(٢٠٠٠)هدفت إلى الوقوف على الكفايات الادائية الاساسية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام ، والتعرف على درجة أهميتها ودرجة استخدامها لدى المشرفين التربويين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة وعددهم(٤٢٦) مشرفا تربويا وتكونت عينة الدراسة من جميع افراد مجتمع الدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتألفت من (٤٩) كفاية في مجالات الدراسة. وتوصلت الى أن مجال القيادة أكثر المجالات أهمية ، بينما التخطيط أقلها أهمية ، كما أعتبر مجال الاتصال أكثر المجالات استخداما بينما مجال المناهج أقلها استخداما ، وحصول (٤٢) كفاية على درجة أهمية عالية جدا، وحصول الكفايات على درجة استخدام عالية. وهدفت دراسة المقيد (١٤٢٧هـ) إلى معرفة

واقع الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، وذلك من خلال دراسة المحاور التالية : (التركيز على المستفيدين، التركيز على جودة اداء المعلمين، الاهتمام بالعمل الجماعي ، القيادة التربوية الفعالة ، التحسين المستمر والتميز) ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة لاستطلاع مجتمع الدراسة ، والمكون من المشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مبدأ التحسين المستمر والتميز احتل المرتبة الأولى، بينما أحتل مبدأ التركيز على جودة اداء المعلمين المرتبة الخامسة في تقديرات أفراد العينة ، وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسط تقديرات كل من المشرفين والمديرين في مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين لصالح المشرفين في مجالات ثلاث فقط هي :التركيز على المستفيدين، والتركيز على جودة اداء المعلمين، والاهتمام بالعمل الجماعي.ودراسة علاونة ، أبو سمرة و عبيد الله (٢٠٠٧م) : هدفت الدراسة إلى تعرف مدى امتلاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الاشراف التربوي ودور بعض المتغيرات مثل المنطقة الجغرافية والجنس والتخصص والخبرة والمؤهل العلمي على مدى امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات . وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية والبالغ عددهم ٩٤١٩ معلم ومعلمة وأما العينة فكانت عشوائية وتكونت من ٦٦٠ معلم ومعلمة من المرحلة الثانوية ، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة مكونة من ثلاث مجالات هي (مجال المهارات التصورية، المهارات الفنية، المهارات الانسانية) وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الاشراف التربوي تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والتخصص والمؤهل العلمي في حين لم تظهر نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الاشراف التربوي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.كما هدفت دراسة الزهراني (١٤٢٨هـ) إلى الكشف عن مدى توفر مهارات بناء فريق العمل في البرامج التدريبية المنفذة في مراكز التدريب التربوي بمدينة الطائف، والتعرف على مهارات بناء فرق العمل التي يمارسها المديرون والمديرات من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمهارات التي يمارسها المديرون والمديرات والخاصة بالتعامل مع فرق العمل التي تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي والخبرة والجنس وعدد الدورات التدريبية، والمرحلة الدراسية ونوع التعليم. أما أبعاد الدراسة فكانت تتمركز حول محور مهارات بناء فرق العمل وهي كالتالي (الاتصال الفعال، والاستماع الإيجابي، وإدارة الخلاف، والتغذية الراجعة)، وكانت أبرز النتائج كالتالي: تتوفر مهارات بناء فرق العمل في البرامج التدريبية بصورة متوسطة من وجهة نظر المديرين، أما المديرات فيرونها متوفرة بدرجة عالية. تمارس المديرات مهارات بناء فرق العمل بدرجة عالية، أما المديرين فيمارسونها بدرجة متوسطة. يرى المعلمون

أن المديرين يمارسون مهارات بناء فرق العمل بدرجة متوسطة، بينما يرى المعلمات أن المديرات يمارسن تلك المهارات بدرجة عالية.وهدفت دراسة الجرجاوي والنخالة (٢٠٠٧) إلى تعرف واقع الاشراف التربوي في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وبيان أثر متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على واقع الاشراف التربوي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة ، (٩٠) مشرفا ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية ، واستخدمت استبانة تكونت من (٥٣) فقرة خماسية التدرج . واظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإشراف التربوي لم يرتق إلى الدرجة المطلوبة ، ورتبت مجالات الاستبانة الست حسب الأهمية من وجهة نظر المعلمين كما يلي : التكيف الوظيفي ، المنهاج ، العلاقات الانسانية ، طرائق وأساليب التدريس ، التقويم، حاجات التلاميذ ومن وجهة نظر المشرفين كالتالي : التقويم ، المنهاج ، التكيف الوظيفي ، حاجات التلاميذ ، طرائق واساليب التدريس، العلاقات الانسانية ، كما دلت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرفين التربويين ، و لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا ، البكالوريوس والماجستير ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من (٥ ـ ١٠) سنوات ، كما دلت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.كما هدفت دراسة البكري (١٤٢٩هـ) إلى تعرف ماهية الاتصال الاشرافي بين المشرفين التربويين والمعلمين ومكانته في المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على واقعه، وتشخيص المعوقات التي تضعف فاعلية الاتصال الإشرافي في مدارس التعليم الثانوي العام، والتعرف على ابرز السبل لتطويرها ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، وأستخدمت أستبانة تضمنت الاتصال التربوي، والاتصال الاشرافي، وكانت من أبرز النتائج أن الاتصال الشفهي يعد أهم أنواع الاتصال الاشرافي بين المشرفين التربويين والمعلمين متفوقا بفارق كبير عن الاتصال الكتابي ، كما اعتبرت الاعباء الادارية التي يكلف بها المشرف التربوي أهم معوق اداري لعملية الاتصال الاشرافي ويليه المعوقات النفسية والاجتماعية والتي تمثلت في ضعف مراعاة احد الطرفين للظروف النفسية والاجتماعية للطرف الاخر ، كما اظهرت النتائج أن أهم السبل الادارية لتطوير عملية الاتصال الاشرافي هو التأهيل المناسب للمشرف التربوي بإخضاعه لبرامج تدريبية تأهيلية بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالمعايير الاخلاقية العامة اثناء عملية الاتصال الاشرافي. و هدفت دراسة مرتجى (١٤٣٠هـ) إلى تعرف دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة وسبل تفعيله، والتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمهارات التي يمارسها المعلمون والخاصة بالتعامل مع مهارات القائد التي تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي والخبرة والجنس والمنطقة التعليمية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت الاستبانة التي تمركزت حول محور مهارات القائد وهي كالتالي (مهارة

الابداع، التطوير، التأثير في الآخرين)، وكانت أبرز النتائج كالتالي: احتلال البعد الثالث " دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التأثير في الآخرين" الترتيب الاول ،يليه التطوير فالإبداع.كما هدفت دراسة عيسان والعاني(٢٠٠٩) إلى الكشف عن واقع الممارسات للإشراف التربوي في سلطنة عمان من خلال الأدوار التي يقوم بها ومعيقات أدائها ومدى اختلاف واقع الممارسات من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف النوع ونوع الاشراف ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة في التدريس وفي الاشراف التربوي وإجراء بحوث في مجال الاشراف التربوي ، وقد تم اجراء الدراسة الميدانية على عينة من المشرفين التربويين بلغ عددهم (٧٠) مشرفا من المجتمع الكلي. ثم استخدام الاستبانة مكونه من خمسة محاور هي : (المبادئ الإشرافية ، وخصائص الاشراف التربوي واهتماماته والمشكلات التي تواجه الاشراف التربوي ومعيقات تطويره) ، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن أقل المتوسطات سجلت في محوري المشكلات التي تواجه الاشراف التربوي ومعيقات تطويره في حين أن أعلى المتوسطات سجلت لصالح محوري خصائص الاشراف التربوي ومبادئه ، و أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في محور مبادئ الاشراف التربوي لصالح المشرفين التربويين من ذوي المؤهل العلمي فئة (أعلى من البكالوريوس).

- **الدراسات الأجنبية** :

هدفت دراسة أوفاندو وهاكستين (Ovando&Huckestein,2003)إلى تحديد تصورات مديري المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرفي التعليم في المكتب المركزي للتعليم ، وتحديد الدور المركزي للمشرفين في مديريات التربية والتعليم ، وتألفت عينة الدراسة من (٥٩) مديرا. وتم تحليل البيانات باستخدام منهج تحليل المضمون ، وبينت النتائج وجود مستوى عال من الاتفاق بشأن أبعاد الممارسات الإشرافية ، من حيث كون المشرفين مخططي المناهج ، وميسرين ، ومطورين للموظفين ، وموفرين للموارد، وكشفت النتائج أيضا أن مساهمة المشرفين تساعد في نجاح الطالب ، من خلال المشاركة في مجموعة واسعة من الاجراءات الهادفة إلى مساعدة المدارس والمعلمين.كما دراسة روز (Rous ,2004) إلى بيان توقعات معلمي رياض الاطفال حول المشرفين الذين يزودونهم بخدمة الاشراف التربوي لبرامج رياض الاطفال والممارسات التي يستخدمها هؤلاء المشرفون للتأثير في ممارساتهم التعليمية. وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع معلمون رياض الاطفال في ولاية واحدة واستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق اغراض الدراسة ، وقد اكد المعلمون أن القادة التربويين يؤثرون على ممارساتهم التعليمية من خلال التواصل اللفظي وغير اللفظي.و دراسة دنيز(Deniz,2012)هدفت لمعرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين والعمل على تعديلها ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة وكانت العينة عشوائية من ٣٥٧ معلم تم إختيارهم من مجتمع مكون من ٣٩٠٦ معلم ، وقد اظهرت النتائج أن التواصل بين المشرفين التربويين والمعلمين ليس على مستوى توقعات المعلمين . وهدفت

دراسة ونزاري(wanzare,2013)إلى تحديد الصفات والمهارات المطلوب توفرها في المشرف التعليمي وخاصة في دول العالم الثالث، وكان منهج البحث مسحي نوعي وكمي ، استخدمت خلاله الاستبانة كأداة والمقابلة، وكانت العينة عشوائية من ١٣٦ معلم و٥٦ مدير مدرسة ، وقد اشارات النتائج إلى أن مهارة القيادة كانت اعلى مهارة وتلاها العلاقات العامة فالمهارات الإشرافية فالكفاءة في مواضيع التدريس.

- **الاستفادة من الدراسات السابقة** :

ساعدت الدراسات السابقة البحث الحالي في :

- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.
- اثراء الاطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة .
- بناء أداة البحث (الاستبانة) وتحديد مجالاتها وفقراتها .
- استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة مع البحث وعرض وتفسير النتائج.

- **الاتفاق والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة**:

اختلفت الدراسات السابقة وتنوعت تبعاً لموضوعاتها ومجتمعاتها وإن كان البحث الحالي يتفق مع جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق لها من حيث استخدامها للمنهج الوصفي كمنهج لمثل هذا النوع من الدراسات باستثناء دراسة ونزاري (wanzare,2013) والتي استخدم فيها الباحث المقابلة، وكذلك في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات في هذا النوع من الدراسات والتي تتبع المنهج الوصفي إلى أن البحث الحالي يختلف عن بعض الدراسات السابقة من حيث المجتمع الذي طبق عليه البحث حيث أنه طبق على معلمات مدارس التعليم العام للمرحلة المتوسطة بنات في محافظة حفر الباطن بالإضافة أنه يكشف واقع الاتصال الفعال ومهاراته في الإشراف التربوي.كما اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في وجود تباين في المتغيرات من دراسة لأخرى فمعظمها ركزت على متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة بينما أضيف إلى البعض منها متغيرات المنطقة التعليمية. إضافة إلى ذلك فصلة الدراسات السابقة جميعها بالبحث الحالي من العوامل التي زادته ثراءً، وأضفت إليه قوة حيث تطرقت الباحثة لتعرف درجة ممارسة المشرفة التربوية لمهارات الاتصال الفعال الأمر الذي اشترك فيه الدراسات السابقة.

- **خطوات البحث وإجراءاته** :

تمثلت خطوات البحث وإجراءاته في الإجابه عن تساؤلاته وجاءت في ثلاث أجزاء رئيسيه كالآتي:

- الجزء الأول : يتضمن الإطار النظري المرتبط بمتغيرات البحث .
- الجزء الثاني : يتضمن الدراسه الميدانيه (الإجراءات ـ النتائج وتفسيرها).
- الجزء الثالث: يتضمن التوصيات والمقترحات .

وفيما يلي عرض كل منهم تفصيليا.

- **الجزء الأول** : **الإطار النظري** :

تضمن الإطار النظري مبحثين، الأول وهو الإشراف التربوي، والثاني وهو الاتصال الفعال.

- **المبحث الأول**: **الإشراف التربوي** :

الإشراف التربوي له دورا مهماً في تطوير العملية التعليمية، وفي مساعدة المعلمين في تحسين أدائهم. ونظرا لتطور هذا الدور فإن المشرف التربوي الذي يقدم العون والمساعدة للمعلمين ، يحتاج هو نفسه إلى عملية تطوير في القدرات والكفايات والمهارات ، بحيث يصبح قادراً على الأدوار المتعددة التي يتطلبها عمله. (النصيرات، ٢٠١٢م، ص١٥٧). ومن هذا المنطلق فلا بد لتعرف ما هو الإشراف التربوي ومن هي المشرفة التربوية.

- **أولاً**: **مفهوم الاشراف التربوي** :

تعددت الاتجاهات حول مفهوم الإشراف التربوي لدى العديد من الباحثين والمفكرين، فقد عرفه القاسم (٢٠٠٨م) بأنه:"عملية تعاونية تشاركية متجددة قائمة على التواصل والتفاعل الإنساني بين المشرف التربوي والمعلم وهدفها الرئيس الرقي بنوعية التعليم والتعلم. وتعرفه الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي بأنه عملية تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره (في: وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧، ١٩). بينما عرفه الشقيرات (٢٠٠٤م) بأنه "مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف وخارجها". ومما تقدم يتضح أن الإشراف التربوي قائم على الاتصال والتفاعل الانساني بين المشرف التربوي والمعلم.

- **ثانيا**: **المشرفة التربوية** :

المشرف التربوي هو: أي شخص يتحمل مسؤولية متابعة وتطوير مستوى التعليم الذي يقدمه زملاء المهنة في موقف تعليمي .(والإس،١٩٩١، ١٠٧). وقد عرفه المناحي (٢٠١٠م) بأنه "الشخص المؤهل علما وخبرة وميولاً ويتولى مهمة الإشراف التربوي ومتابعة المعلمين في مدارسهم نفسيا وتربويا وعلميا للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المرجوة .

وللمشرفة بعض الصفات التربوية والتي تطغى على ميولها وسلوكها ومعاملتها مع معلماتها بعدة أشكال منها:أنها تمتلك الكفاءة الشخصية ، والتميز بالذكاء المرتفع والقدرة على التحليل والاستبصار ، اليقظة، الطلاقة اللغوية ، المرونة والاصالة ، القدرة على إصدار الاحكام ، والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول ، المثابرة ، المبادأة، الطموح ، القدرة ، كما أنها تتبع مبدأ المشورة والالتزام بالهدف الذي يرسمه المعلمات وبهذا تبتعد عن الرئاسة وتصبح

مستشارة للمعلمات يطلبون خبرتها ومشورتها. (آل درعان وأبو الحسن، ١٤٢٩هـ،٩٠). إضافة لما سبق فإنه يمكن تلخيص أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي في النقاط التالية: (النصيرات،٢٠١٢م،١٥٧)

- القدرة على التعامل مع المعلمين وحل مشكلاتهم.
- الحرية في اختيار ما يريدون عمله ضمن حدود الأهداف.
- الالتزام بالإجراءات الديمقراطية عند العمل مع الآخرين ونقصد بالديمقراطية هنا بناء علاقات ملؤها الاحترام للآخرين بغض النظر عن الاختلافات معه.
- التأمل في ممارساته الإشرافية بطرح تساؤلات على النفس والآخرين فيما يخص قناعاته بالتعليم.
- الرغبة والالتزام بالقدرة على منح الآخرين شعوراً بقيمتهم وأهميتهم ورفع معنوياتهم.
- الرغبة والقدرة على الاستماع للآخرين والاستفادة من خبراتهم في التخطيط وتحقيق الأهداف.
- القدرة والرغبة في بناء علاقات حميمة ومهنية مع كل الناس دون تمييز.

وترى الباحثة وفقا لما تقدم ضرورة توفر هذه الصفات في المشرفة التربوية ليسهل عليها إيصال رسالتها التربوية بكل يسر وسهولة اضافة الى ضرورة توفر مهارات اساسية فيها كونها قائدة في العملية التعليمية.

- **ثالثا : مهام وأدوار المشرفة التربوية:**

هناك العديد من المهام والوظائف التي يقوم بها المشرف لتحقيق الهدف الاساسي للعملية الإشرافية وهو تحسين عملية التعليم والتعلم كمساعدة المعلمين على النمو المهني وتقديم المعونة الفنية اللازمة سواء في الجانب المعرفي أو في الجانب السلوكي، عدا عن تقويم المناهج بمشاركة المعلمين والعمل على رفع كفاءة المعلمين الجدد والكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات إنسانية جيدة بينهم، فالمهام المكلفة بها المشرفة التربوية تتراوح بين مهام فنية واخرى إدارية وقيادية.(آل ناجي،١٤٣٤هـ،٣٧٤). والمتأمل لهذه المهام والأدوار الموكلة على المشرفة التربوية وقد أشار الدليل التنظيمي لمهام منسوبي التربية والتعليم والصادر عن وكالة التخطيط والتطوير (١٤٢٩هـ) و الغامدي (١٤٣١هـ) مهام وأدوار المشرفة في:

- مهام عامة وتشمل مهام تخطيط ومهام إدارية تطوير العملية التربوية وتهيئتها ومنها إعداد خطة إشرافيه شاملة للمدارس التي تقوم بزيارتها مع مراعاة ظروف المدرسة، وكذلك الاطلاع على التعليمات واللوائح الإدارية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي، والتي تهم المشرفة التربوية وتعينها في أداء عملها الميداني ودراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية، بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف لتطويرها وتحسينها، بالإضافة

إلى إعداد النشرات التربوية وتعميمها على المدارس، والتي تشتمل عادة على توجيهات محددة، وكذلك الإشراف على سير الدراسة في المدارس ومتابعة الدوام الرسمي للموظفات والطالبات، وإجراء البحوث والدراسات التربوية الموجهة نحو تحسين العمل التربوي وحث المعلمات عليها.

- مهام خاصة والتي تختص بالأمور الفنية تكون مباشرة بالطالبة، والمعلمة، والمنهج والتجهيزات المدرسية، والتدريب، والأنشطة المدرسية، والاختبارات، وهنا يبرز دور المشرفة التربوية في :
  - ✓ ما يتعلق بالطالبة: مثل زيارة الفصول الدراسية للوقوف على أوضاع الطالبات ووضع خطط علاجية مع إدارة المدرسة لمشكلاتهن وتقديم الثناء والتقدير، وكذلك التأكيد على مديرة المدرسة بتوجيه المعلمات على العناية بالفروق الفردية للطالبات ، ورعاية الموهوبات ، ورعاية المتأخرات ومساعدتهن ، ومنها أيضا متابعة إدارة المدرسة في وضع الأنظمة والتعليمات من بداية العام لضبط دوام الطالبات والتزامهن بالنظام. وهنا يظهر دور المشرفة التربوية بمساعدة الطالبة وتقديم كل ما من شأنه الارتقاء بالعملية التعليمية.
  - ✓ ما يخص المعلمة والذي يسهم في تطوير أدائها مهنياً مثل: عقد اجتماعات ومداولات إشرافيه مع مديرات المدارس وحثهن على الاطلاع على التعاميم والنشرات واللوائح التي تساعد المعلمة على أداء عملها مع الاستفادة من توجيهات وتوصيات مشرفات المواد، وأيضا تزويد مديرات المدارس بالمراجع الإدارية والتربوية لتطوير العمل وتحسينه.

كما حددت وظائف للإشراف التربوي ووردت في (وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ١٤١٩هـ) وهي كالتالي :

- وظائف إدارية كتحمل مسئولية القيادة في العمل التربوي .
- وظائف تنشيطية كحث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي و مساعدتهم على النمو الذاتي.
- وظائف تدريبية كالورش الدراسية والحلقات البحثية والنشرات .
- وظائف بحثية كالإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية والتفكير بها ومن ثم حلها .
- وظائف تقويمية كقياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومعرفة مراكز القوة والضعف في المعلم والعمل على تعزيزها وتحسينها.
- وظائف تحليليه كتحليل المناهج الدراسية والاختبارات .
- وظائف ابتكاريه كابتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية وتعميمها بعد تجريبها.

- **رابعا: كفايات المشرفة التربوية** :

تتكون وثيقة الكفايات الأساسية من عدة مجالات رئيسة ومنها (وزارة التربية للتعليم، ١٤٢٧هـ):

- المجال الأول : السمات الشخصية ويتضمن إجادة الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع ، والثقة بالنفس .
- المجال الثاني : تطوير المناهج الدراسية ويتضمن مشاركة المعلمين في النشاط المدرسي وفقا لميولهم وقدراتهم .
- المجال الثالث : تقديم الخدمات المطلوبة للعملية التعليمية ويتضمن الاستجابة للمعلمات بما يتناسب وحاجاتهن الخاصة وطبيعة أنماط شخصياتهن.
- المجال الرابع : تنمية المعلمات مهنياً أثناء الخدمة ويتضمن وضع خطة لتحسين سلوك المعلمة وتنميتها كفرد وتطوير قدراتها وإمكاناتها، بالإضافه إلى تنمية التفكير المستقل لدى المعلمات من خلال بناء قدراتهن على تحليل أعمالهن بأنفسهن وابتكار طرق تدريس جديدة، والتخطيط للمداولات الإشرافية الفردية مع المعلمة وكيفية تنفيذها من خلال استخدام مهارات اتصال مقننة.
- المجال الخامس : تنمية علاقات إنسانية بين العاملات ويتضمن:
  - ✓ العمل التعاوني الفعال مع المعلمات في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
  - ✓ حل المشكلات التي تواجه المعلمات ، إظهار المرونة وتقبل الأفكار الجديدة.
  - ✓ التواصل اللفظي والكتابي مع الآخرين والتعامل مع المواقف السلبية بفاعلية .
  - ✓ تمييز مدلولات السلوك غير اللفظي للآخرين في المواقف التعليمية المختلفة .
  - ✓ تهيئة أجواء تعليمية حرة لتسهيل عمل المعلمات وتقبلهن للتقويم البنّاء.
  - ✓ بناء علاقات طيبة مع المعلمات وفهم طبيعة السلوك الإنساني ودوافعهم ورغباتهم.
- المجال السادس: تقويم العملية التعليمية ويتضمن كتابة التقارير لنقل نتائج عملية التقويم للمعنيين بها.

وأضاف عطوي (٢٠٠١ م، ٢٤١) كفايات الاتصال والتفاعل مع المعلمين على أسس ديموقراطية ، إنسانية عادلة ، بعيدة عن التسلط ، قادرة على بناء علاقات جيدة معهم.

- **المبحث الثاني : مهارات الاتصال الفعال :**
- **أولاً: مفهوم الاتصال الفعال :**

يعرفه الطويل (٢٠٠٦م) بأنه "عملية تفاعلية، يثار المعنى فيها من خلال إرسال رسائل لفظية وغير لفظية"(ص٢٢٧). كما عرفه حريم (٢٠٠٤م) بأنه: "عملية نقل معلوماتٍ من شخص (مرسل) إلى آخر مستقبل وقد تكون هذه المعلومات آراءً، أو أفكارا، أو مقترحاتٍ، أو توجيهاتٍ، أو أوامر، أو غيرها"(ص٢٤٥).

وتعرفه الباحثة إجرائياً أنه: "بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار بين القائد (المشرفة التربوية) وأعضاء الفريق (المعلمات) بشكل يحقق أقصى درجات التواصل باستثماره كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الموقف زماناً ومكاناً"

- **ثانياً: مفهوم مهارات الاتصال الفعال** :

وتعرف مهارات الاتصال بأنها :" المهارات التي تتعلق بالعملية الاتصالية وبعناصر عملية الاتصال "(الجامعة السعودية الالكترونية ، ١٤٣٣هـ ، ص٥٥).كما تعرف بأنها :" مجموعة السلوكيات والمظاهر والقدرات التي تتعلق بالاتصال مع الاخرين، وتتيح الفرصة للفرد أن يتفاعل بكفاءة ويحدث تأثيراً في الاخرين".(الجامعة السعودية الالكترونية ، ١٤٣٣هـ ، ص٥٥)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يقوم بها القائد (المشرفة التربوية) أثناء تفاعله مع أعضاء الفريق (المعلمات) عند ارساله الرسائل اللفظية والغير لفظية ، بهدف التأثير واحداث تغيير فيهم للأفضل."

- **ثالثا: أنواع مهارات الاتصال الفعال** :

- مهارة التحدث : يعد أحد وجهي الاتصال اللفظي وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة ، تنقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا للآخرين. (حجاب،٢٠١٢،٨٣)
- مهارة الكتابة : تحويل الرموز الصوتية ـ أي اللغة ـ من الرموز السمعية الى البصرية يمكن تسجيلها . (حجاب،٢٠١٢، ٢٣٣)
- مهارة الانصات (الاستماع الفعال) : يقصد به "السكوت والاستماع للحديث ، وهو حُسن الاستماع للحديث من خلال السكوت والاستماع بتفرغ " . (العوفي،١٤٣٣، ٣٣٦) والانصات هو :"هو الاستماع للرسائل اللفظية والتنبيه إلى التعبيرات اللغوية والحركات الجسدية مع إدراك المعاني والخلوص إلى مراد المتحدث والاستجابة الملائمة لرسالته"(حجاب،٢٠١٢، ٢٠)

- **رابعا: اساليب الاتصال الفعال** :

يمكن أن تنقسم إلى (عطوي،١٤٣٤هـ،١٥٧):

- الاتصال اللفظي عن طريق المحادثة أو الكتابة ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمقابلات والمذكرات والتعليمات المكتوبة والشفوية والشكاوي.
- الاتصال غير اللفظي يتم عن طريق الحركات التعبيرية والاشارات والايحاءات مثل الابتسام والتجهم .

- **خامسا: مشكلات ومعوقات الاتصال الفعال** :

يمكن تحديد أهم المعوقات في العملية الاتصالية في ثلاث نقاط رئيسية هي (الجامعة السعودية الالكترونية،٢٠١٢م،٥٠):

- معوقات شخصية : تتعلق بالمرسل أو المستقبل أو بكليهما.
- معوقات مادية: تتعلق بالوسيلة أو الرسالة أو البيئة.

- معوقات معنوية : تتعلق بالأهداف أو بالكيفية أو بالتوقيت

- **سادسا:عوامل زيادة أو نقصان درجة التكامل في مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات** :

ترجع عوامل الزيادة والنقصان إلى أهمية الاتصال الفعال بالنسبة للقائد والمنظمة ، والتي تنبع من نواحي عدة أهمها ما يلي (السكارنة،٢٠٠٩ ،٤٢١):

- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، إلا أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (٨٥٪) منه على البراعة الاتصالية و(١٥٪) فقط تعتمد على المهارات العملية.
- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية ، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين ٧٥ ــ ٩٥٪ من وقت الموظفين ، هذا فضلاً عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.
- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

- **الجزء الثاني: الدراسه الميدانيه** :
- **أولا:إجراءات الدراسة الميدانيه** :

- **إعداد أداة البحث (الإستبانه):**

وفقا للإطارالنظري وللتعريف الإجرائي لمصطلحات البحث، تم بناء أداة البحث(الاستبانة) بهدف تعرف واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، وذلك وفقا للخطوات التالية:

- **إعداد الاستبانة:**

- تم تحديد الهدف من الاستبانة والمتمثل في التعرف على واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.
- تم تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة، وفقاً للتعريف الإجرائي لمهارات الاتصال الفعال وهي أربع مهارات (التحدث، والكتابة، والانصات، والتفكير).
- تم تحديد العبارات المرتبطة بكل محور.
- احتوت الاستبانة على جزأين رئيسين هما :
  - ✓ الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث و التخصص .
  - ✓ الثاني: محاور الاستبانة وفقراتها الخاصة بقياس مدى ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات للمرحلة المتوسطة بحفر الباطن وتتكون من (٥٠) عبارة مقسمة إلى أربعة محاور هي:

-المحور الأول: مهارة التحدث مع المعلمات ، ويتكون من (١٦) عبارة، ذات الأرقام المسلسلة (من ١ إلى ١٦).

-المحور الثاني: مهارة الكتابة مع المعلمات ، ويتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة (من ١٧ إلى ٢٤).
-المحور الثالث: مهارة الانصات مع المعلمات ، ويتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة (من ٢٥ إلى ٣٢).
-المحور الرابع: مهارة التفكير مع المعلمات ، ويتكون من (١٨) عبارة، ذات الأرقام المسلسلة (من ٣٣ إلى ٥٠).

وقد تم تحديد استجابات أفراد عينة البحث على العبارات وفقاً لقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١ ـ ٥)؛ بحيث تمثل الدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً ، والدرجة (٤) للاستجابة عالية ، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة ، والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة ، والدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً.

- **تقنين الاستبانة** :
- **قياس الصدق**:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة فقد تم استخدام الطرق التالية:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على ١٤ محكم من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، كما يبين ملحق (١). وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وفي ضوء توجيهات السادة المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠٪) من المحكمين.
- صدق البناء (الاتساق الداخلي) تم تطبيق الاستبيانة على عينة استطلاعية من مجتمع البحث و خارج عينة البحث تكونت من (٣٠) معلمة ، وتم حساب الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معامل ارتباط الفقرة بالمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح الجدول رقم (١) النتائج كالتالي .

يتضح من الجدول(١) أنّ قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه وكذلك بين الفقرات والمجموع الكلي للاستبانة جميعها عالية و دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة.

كما يوضح جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين المحاور ، وبين المحاور والدرجة الكلية .

جدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية

المحور الأول مهارة (التحدث) مع المعلمات			المحور الثاني مهارة (الكتابة) مع المعلمات			المحور الثالث مهارة (الانصات) مع المعلمات			المحور الرابع مهارة (التفكير) مع المعلمات		
رقم	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة
١	❖❖٠.٨٧١	❖❖٠.٨٥١	١٧	❖❖٠.٧٨٩	❖❖٠.٧٣١	٢٥	❖❖٠.٨٧٣	❖❖٠.٨١٦	٣٣	❖❖٠.٥٥٣	❖❖٠.٥٤٣
٢	❖❖٠.٦٥٠	❖❖٠.٦١١	١٨	❖❖٠.٧٤٢	❖❖٠.٧٠٦	٢٦	❖❖٠.٨٧١	❖❖٠.٨٥٠	٣٤	❖❖٠.٧٠٨	❖❖٠.٧٢٩
٣	❖❖٠.٨٢٨	❖❖٠.٨٠٦	١٩	❖❖٠.٨٠٥	❖❖٠.٧٥٦	٢٧	❖❖٠.٩٠٧	❖❖٠.٨٤٥	٣٥	❖❖٠.٥٧٢	❖❖٠.٥٣٤
٤	❖❖٠.٨٣٦	❖❖٠.٨٢١	٢٠	❖❖٠.٨٤٥	❖❖٠.٧٥١	٢٨	❖❖٠.٨٧١	❖❖٠.٨٩١	٣٦	❖❖٠.٦٩٤	❖❖٠.٧٠٥
٥	❖❖٠.٧٣٠	❖❖٠.٦١٩	٢١	❖❖٠.٨٧٩	❖❖٠.٧٥٢	٢٩	❖❖٠.٩٠٢	❖❖٠.٨٥٧	٣٧	❖❖٠.٨٣٠	❖❖٠.٧٨٨
٦	❖❖٠.٧٤٧	❖❖٠.٦٧٢	٢٢	❖❖٠.٨١٩	❖❖٠.٧٠٩	٣٠	❖❖٠.٨٢٥	❖❖٠.٧٥٥	٣٨	❖❖٠.٨٧٨	❖❖٠.٨٧٢
٧	❖❖٠.٦١٦	❖❖٠.٥٦٩	٢٣	❖❖٠.٨٢٨	❖❖٠.٧٨٧	٣١	❖❖٠.٩٣١	❖❖٠.٨٨٣	٣٩	❖❖٠.٧٦٤	❖❖٠.٧٨٨
٨	❖❖٠.٧٦٧	❖❖٠.٧٥٦	٢٤	❖❖٠.٨١٧	❖❖٠.٨٠٤	٣٢	❖❖٠.٨١٨	❖❖٠.٧٦٣	٤٠	❖❖٠.٨٦٩	❖❖٠.٨٢٦
٩	❖❖٠.٦٩٦	❖❖٠.٦٩٠							٤١	❖❖٠.٨٣١	❖❖٠.٧٩١
١٠	❖❖٠.٥٩٣	❖❖٠.٤٧٧							٤٢	❖❖٠.٨٨٠	❖❖٠.٨٠٦
١١	❖❖٠.٦٠٦	❖❖٠.٥١٠							٤٣	❖❖٠.٨٢٣	❖❖٠.٦٩٧
١٢	❖❖٠.٧٥٧	❖❖٠.٦٩٩							٤٤	❖❖٠.٨٢٦	❖❖٠.٦٧٢
١٣	❖❖٠.٦٦٠	❖❖٠.٦٢١							٤٥	❖❖٠.٨٣٦	❖❖٠.٧٥٠
١٤	❖❖٠.٧٤٦	❖❖٠.٧٢٣							٤٦	❖❖٠.٩٠٦	❖❖٠.٨٠٦
١٥	❖❖٠.٧٤٧	❖❖٠.٧٤٧							٤٧	❖❖٠.٩٠٧	❖❖٠.٨٥١
١٦	❖❖٠.٧٣٤	❖❖٠.٧٢٦							٤٨	❖❖٠.٩٣٢	❖❖٠.٨٧٨
									٤٩	❖❖٠.٩١٥	❖❖٠.٨٣٣
									٥٠	❖❖٠.٩٣٦	❖❖٠.٨٧٣

❖❖ دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بين المحاور ببعضها والدرجة الكلية

المحاور	مهارة (التحدث)	مهارة (الكتابة)	مهارة (الانصات)	مهارة (التفكير)	الأداة ككل
مهارة (التحدث)	١.٠٠٠				
مهارة (الكتابة)	٠.٨٤٧	١.٠٠٠			
مهارة (الانصات)	٠.٨٧١	٠.٩٤٢	١.٠٠٠		
مهارة (التفكير)	٠.٨١١	٠.٧٧٥	٠.٨٤٢	١.٠٠٠	
المجموع الكلي (الأداة ككل)	٠.٩٤٢	٠.٩١٩	٠.٩٥٣	٠.٩٣٨	١.٠٠٠

❖❖ دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول رقم (٢) أنّ قيم معاملات الارتباط للمحاور بالمجموع الكلي للاستبانة جاءت بقيم عالية و جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١). مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

- **ثبات أداة البحث**:

للتأكد من ثبات أداة البحث (الاستبانة)، فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث، تكونت من (٣٠) معلمة ، ومن ثم تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach,s

Alpha، ويوضح جدول رقم (٣) معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة، والثبات الكلي للاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (٣) معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة، والثبات الكلي للاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
١	الأول: مهارة (التحدث)	١٦	٠.٩٣٧
٢	الثاني: مهارة (الكتابة)	٨	٠.٩٢٧
٣	الثالث: مهارة (الانصات)	٨	٠.٩٥٢
٤	الرابع: مهارة (التفكير)	١٨	٠.٩٧٠
المجموع الكلي (الأداة ككل)		٥٠	٠.٩٨٣

يبين جدول رقم (٣) أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت قيم عالية حيث تراوحت قيم معامل الثبات للمحاور بين (٠.٩٢٧ـ ٠.٩٧٠) كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٨٣)، مما يؤكد توفر درجة عالية من الثبات للاستبانة ، حيث تشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها ، وقد أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم ٣).

- **إجراءات تطبيق أداة البحث**:

تم إجراء التطبيق على أفراد عينة البحث على النحو التالي:

- اختيار عينة البحث.
- توزيع أداة البحث على عينة البحث بطريقة (شخصية)، حيث تم توزيع (٣٩٠) استبانة ، وزعت منها (٤٠) استبانة على المشرفات التربويات لمعلمات التعليم العام في المدارس المتوسطة الحكومية بمحافظة حفر الباطن و(٣٥٠) استبانة على أفراد عينة البحث من المعلمات، وتم استرداد استبانات المشرفات كاملة و(٣٤١) استبانه للمعلمات. ويوضح حدول رقم (٤) خصائص عينة البحث:

جدول رقم (٤) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً للبيانات الأساسية

البيانات الأساسية		المشرفات التربويات (ن = ٤٠)		المعلمات (ن = ٣٤١)		الإجمالي (مشرفات ومعلمات) (ن = ٣٨١)	
		التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
التخصص	علمي	١٨	٤٥٪	١٥٨	٤٦.٣٪	١٧٦	٤٦.٢٪
	أدبي	٢٢	٥٥٪	١٨٣	٥٣.٧٪	٢٠٥	٥٣.٨٪
الإجمالي		٤٠	١٠٠٪	٣٤١	١٠٠٪	٣٨١	١٠٠٪

- تم تجميع البيانات وإجراء الأساليب الإحصائية المناسبة.

- **ثانيا :عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها** :

السؤال الأول: **" ما واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمات المرحلة المتوسطة ؟".**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال (مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الانصات، مهارة التفكير)، ويوضح جدول رقم (٥) النتائج كالتالي :

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال لدى المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر معلمات المرحلة المتوسطة مرتبة تنازليا

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الممارسة	الرتبة
١	مهارة التحدث	٤.٣٠	٠.٧٠٤	عالية جداً	١
٢	مهارة الكتابة	٤.٣٠	٠.٧٢٩	عالية جداً	٢
٣	مهارة الانصات	٤.٢٢	٠.٧٦٢	عالية جداً	٣
٤	مهارة التفكير	٤.١٥	٠.٨٧٩	عالية	٤
ممارسة مهارات الاتصال الفعال بشكل عام		٤.٢٣	٠.٧٤١	عالية جداً	-

يتبين من الجدول (٥) أن ممارسة مهارات الاتصال الفعال جاءت بدرجة ممارسة (عالية جدا) من وجهة نظر المعلمات .ويمكن تفسّير هذا بأن المشرفات التربويات قد يكون الخبره ساعدتهم على ذلك، وكانت أبرز المهارات تتمثل في (مهارة التحدث) التي جاءت في الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي ، يليها في الترتيب الثاني (مهارة الكتابة) ، ثم جاءت (مهارة الانصات) ، أما في الترتيب الرابع والأخير جاءت (مهارة التفكير) درجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع ذلك لكون هذه المهارات ترتبط بعمل ذهني وخبرات متراكمة. وتتفق هذه نتائج مع دراسة البكري (١٤٢٩هـ) والتي أكدت على توفر مهارات الاتصال الفعال بين المشرفين التربويين والمعلمين وتفوق الاتصال الشفهي بينهم على الاتصال الكتابي بفارق كبير، كما اتفقت مع دراسة Ovando & Huckestein (2003) والتي أكدت على وجود مستوى عال من الاتفاق بشأن أبعاد الممارسات الإشرافية من حيث كون المشرفين مطورين للموظفين وموفرين للموارد بنفس الدرجة، بينما اختلفت مع كل من دراسة الجرجاوي والنخالة (٢٠٠٧)، ودراسة مرتجي (١٤٣٠هـ)، ودراسة Deniz(2012)؛ حيث أن هذه الدراسات أكدت على وجود مهارات اتصال عالية بين المشرفات التربويات ومدى التأثير بالآخرين.

- **النتائج التفصيلية لكل محور** :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول واقع ممارسة مهارات الاتصال الفعال بكل محور، وكانت النتائج كالتالي:

- **المحور الأول: واقع ممارسة(مهارة التحدث)** :

يتبين من الجدول(٦) أن (مهارة التحدث) جاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً) وتراوحت قيم المتوسطات للمهارات المحددة بهذا المحور بين (٤.٤٥ ـ ٤.١١) بدرجات ممارسة (عالية جدا، وعالية).

وجاءت المهارة رقم (٢) والتي تنص على (تتحدث بكل ثقة) في الترتيب الأول من مهارات التحدث ، يليها المهارة رقم (١٥) والتي تنص على (تستخدم المصطلحات السهلة أثناء الحوار) .وقد يرجع ذلك الى امتلاك المشرفة التربوية للكفايات الاساسية والتي تمثل الثقة بالنفس مما أنعكس ايجابياً على حديثها ، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة عيسان والعاني(٢٠٠٩) و دراسة مرتجي

(١٤٣٠هـ) . وجاء في الترتيبين الأخيرين المهارة رقم (٧) والتي تنص على (تستخدم لغة الجسد أثناء الحوار)، والمهارة رقم (١٠) والتي تنص على (تنوع في طبقات صوتها) ، وهي مع أنها جاءت بترتيب متأخر إلا أنها تعتبر عالية وذلك لكون لغة الجسد وتنويع طبقات الصوت أثناء الحوار تمتاز به المشرفات التربويات وذلك نتيجة الممارسة مع العديد من المعلمات والمديرات، ويتفق هذا مع أكدته دراسة Deniz(٢٠١٢) ودراسة البكري(١٤٢٩هـ) .

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول واقع ممارسة (مهارة التحدث)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب العبارة
١	تستخدم العبارات اللبقة ،المشجعة عند حديثها.	٤.٣٥	٠.٨٢٢	عالية جداً	٥
٢	تتحدث بكل ثقة.	٤.٤٥	٠.٧١٢	عالية جداً	١
٣	تختار الوقت المناسب للحديث.	٤.٣٠	٠.٨٧٧	عالية جداً	٧
٤	تعرض أفكارها الرئيسة بشكل موجز مراعية الهدف من موضوع الحديث معي.	٤.٢٩	٠.٨٤١	عالية جداً	٨
٥	تختار المكان المناسب للحديث.	٤.٣١	٠.٩٠٩	عالية جداً	٦
٦	تتجنب رفع الصوت أثناء الحوار.	٤.٣٩	٠.٩٢٩	عالية جداً	٣
٧	تستخدم لغة الجسد أثناء الحوار.	٤.٢٢	٠.٩٥٢	عالية جداً	١٥
٨	تشجعني على الحديث عن طريق الابتسامة في وجهي.	٤.٣٧	٠.٨٦٠	عالية جداً	٤
٩	تتجنب التحدث عن أخطائي أمام الأخرين.	٤.٢٧	٠.٩٨١	عالية جداً	١١
١٠	تنوع في طبقات صوتها.	٤.١١	٠.٩٥٥	عالية	١٦
١١	توظف حركات اليدين لتوصيل المعنى المقصود.	٤.٢٣	٠.٩٢٧	عالية جداً	١٤
١٢	تستخدم ملامح الوجه لتعميق المعنى المنطوق.	٤.٢٣	٠.٩٠٧	عالية جداً	١٣
١٣	تنوع في استخدام الاساليب اللغوية المعبرة.	٤.٢٥	٠.٨٦١	عالية جداً	١٢
١٤	تحرص على التسلسل المنطقي في عرض الأفكار أثناء الحوار.	٤.٢٨	٠.٨٠٦	عالية جداً	٩
١٥	تستخدم المصطلحات السهلة أثناء الحوار.	٤.٤٣	٠.٧٤٢	عالية جداً	٢
١٦	تناقش المواضيع المختلفة بموضوعية ،مسترشدة بأدلة وبراهين.	٤.٢٧	٠.٨٩٧	عالية جداً	١٠
المجموع الكلي للمحور الأول : مهارة التحدث		٤.٣٠	٠.٧٠٤	عالية جداً	

- **المحور الثاني: واقع ممارسة (مهارة الكتابة):**

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول واقع ممارسة (مهارة الكتابة)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب العبارة
١٧	تختصر أفكارها بكلمات مباشرة تحمل معاني بسيطة.	٤.٢٦	٠.٨٢٣	عالية جداً	٧
١٨	تراعي الكتابة بصورة صحيحة خالية من الأخطاء اللغوية.	٤.٣٥	٠.٧٦٥	عالية جداً	٣
١٩	تراعي الكتابة بصورة صحيحة خالية من الأخطاء الإملائية.	٤.٣٩	٠.٧٦٥	عالية جداً	١
٢٠	توفر جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع.	٤.٢١	٠.٩٣٧	عالية جداً	٨
٢١	تراعي التسلسل المنطقي والمنظم في الكتابة.	٤.٢٩	٠.٨٢٩	عالية جداً	٤
٢٢	تستخدم الاسلوب الودي في الكتابة.	٤.٢٧	٠.٩٠٣	عالية جداً	٥
٢٣	تستخدم أسلوب التشجيع والعبارات المحفزة.	٤.٢٦	٠.٩٨٧	عالية جداً	٦
٢٤	تراعي الدقة والوضوح في العبارات المكتوبة.	٤.٣٧	٠.٧٧٧	عالية جداً	٢
المجموع الكلي للمحور الثاني : مهارة الكتابة		٤.٣٠	٠.٧٢٩	عالية جداً	

يتبين من الجدول(٧) أن مهارة الكتابة جاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية بهذا المحور بين (٤.٣٩ ـ ٤.٢١) وجميعها بدرجات ممارسة (عالية جداً).

وجاءت نتيجة هذه الممارسات لهذا المحور بدرجة ممارسة عالية جداً ، وقد يرجع ذلك إلى أن التواصل الكتابي مع الآخرين بفاعلية والمتضمن وضوح العبارات وخلوها من الاخطاء الاملائية واللغوية هو أحد الكفايات الاساسية الواجب توفرها في المشرفة التربوية حتى تتمكن من اداء عملها على أكمل وجه، وهذا ما أكدته دراسة العوض(١٩٩٦) و دراسة عيسان والعاني(٢٠٠٩) .

- **المحور الثالث**: **واقع ممارسة (مهارة الانصات)** :

ويوضح الجدول رقم (١٠) النتائج كالتالي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات لواقع ممارسة (مهارة الانصات)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب العبارة
٢٥	تمتلك القدرة على تحليل العبارات والكلمات والذي يساعدها للوصول إلى الاستنتاج .	٤.٢٤	٠.٨٢٧	عالية جداً	٤
٢٦	تبتعد عن التعليق على العبارات أثناء الحوار.	٤.١٦	٠.٩٢٢	عالية	٧
٢٧	تنصرف عن كل المشتتات للذهن أثناء الحديث مع الآخرين.	٤.٣١	٠.٨١٠	عالية جداً	٢
٢٨	تتقبل النقد بروح طيبة.	٤.١٩	٠.٩٩٤	عالية	٦
٢٩	تهتم بموضوع الحوار بعيدا عن شكله.	٤.٢٦	٠.٨٥٨	عالية جداً	٣
٣٠	تشعر المحاور بضرورة إنهاء الحوار إذا شعرت أن الحوار تحول إلى جدال.	٤.١٩	٠.٩٢٩	عالية	٥
٣١	الاتصال البصري مع المحاور وعدم الانشغال عنه.	٤.٣٦	٠.٨٥٩	عالية جداً	١
٣٢	تدون بعض الملاحظات أثناء استماعها للحديث.	٤.٠٤	١.١١٥	عالية	٨
المجموع الكلي للمحور الثالث : مهارة الانصات		٤.٢٢	٠.٧٦٢	عالية جداً	

يتبين من الجدول (٨) أن مهارة الانصات جاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للمهارات بين (٤.٣٦ ـ ٤.٠٤) بدرجات ممارسة (عالية جداً، وعالية).

وجاءت المهارة رقم (٣١) والتي تنص على (الاتصال البصري مع المحاور وعدم الانشغال عنه) في الترتيب الأول يليها في الترتيب الثاني المهارة رقم (٢٧) والتي تنص على (تنصرف عن كل المشتتات للذهن أثناء الحديث مع الآخرين)، وقد يرجع ذلك إلى امتلاكها للعلاقات الانسانية والتي تشكل مهارات الاتصال احد اوجهه والذي ينبع من تأثير الاسلام على الفرد حيث يحثنا ديننا على احترام الاخرين وعدم الانصراف عنهم اثناء حديثهم ، ويتفق هذا مع دراسة العوض(١٩٩٦) و دراسة Rous(2004) و دراسة الزايدي (٢٠٠٠) . وجاء في الترتيبين الأخيرين المهارة رقم (٢٦) والتي تنص على (تبتعد عن التعليق على العبارات أثناء الحوار) والمهارة رقم (٣٢) والتي تنص على (تدون بعض

الملاحظات أثناء استماعها للحديث). وقد يرجع ذلك إلى كثرة الاعباء التي اثقلت كاهل المشرفة التربوية وذلك نظرا لضيق وقت المشرفة التربوية ، ويتفق هذا مع دراسة عيسان والعاني(٢٠٠٩) ودراسة البكري (١٤٢٩).

- **المحور الرابع**: **واقع ممارسة (مهارة التفكير)** :

ويوضح جدول رقم (٩) النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات حول واقع ممارسة (مهارة التفكير)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب العبارة
٣٣	تضع عدة بدائل وخيارات.	٤.١٤	٠.٩٠١	عالية	١٠
٣٤	تستثير التفكير حول المشكلات والمواقف التربوية والتعليمية.	٤.١٨	٠.٩٣٨	عالية	٦
٣٥	تعقد جلسات للعصف الذهني لحل مشكلة و للتعامل مع موقف ما في العمل .	٤.٠٤	١.٠٥٠	عالية	١٨
٣٦	تسمح باستعراض الافكار والرؤى العلمية والتعليمية بحرية.	٤.٢١	٠.٩٥٨	عالية جداً	٣
٣٧	تولد أفكار لحلول جديدة.	٤.١٨	٠.٩٢٦	عالية	٥
٣٨	تشاركني التفكير في المشكلة .	٤.١٩	٠.٩٩٤	عالية	٤
٣٩	تعرض تجاربها المفيدة للمساعدة على التفكير في إيجاد حل لمختلف المشكلات.	٤.٢٤	٠.٩٨٠	عالية جداً	١
٤٠	تضع خطة للوصول إلى هدف محدد.	٤.١٨	٠.٩٧٥	عالية	٩
٤١	تقدم معلومات تساعد على حل المشكلة.	٤.٢٢	٠.٩٦٤	عالية جداً	٢
٤٢	تربط بين العلاقات المختلفة في المشكلة لمساعدتها في التفكير بصورة تحليلية.	٤.١٨	٠.٩٥١	عالية	٧
٤٣	تساعد على وضع خطط وقائية للمشكلات التي تتنبأ بوقوعها مستقبلا.	٤.١٤	٠.٩٩٢	عالية	١١
٤٤	تضع فرضيات معينة للوصول إلى نتيجة.	٤.١٠	٠.٩٩٥	عالية	١٣
٤٥	تضع ترتيب للأولويات بحسب أهميتها.	٤.١٨	٠.٩٥٥	عالية	٨
٤٦	تساعد في إيجاد حلول للمشكلات التي أتعرض لها.	٤.١٣	١.٠٤٩	عالية	١٢
٤٧	تُقيّم الخطط التي وضعتها كحلول للمشكلات.	٤.٠٩	١.٠٧١	عالية	١٥
٤٨	تُقيّم الحلول التي وضعتها للمشكلة	٤.١٠	١.٠٦٥	عالية	١٤
٤٩	تساعد في اتخاذ قرار للمشكلة المطروحة	٤.٠٥	١.٠٩٣	عالية	١٧
٥٠	تساعد في اتخاذ قرار حول الخطة المقترحة لحل المشكلة	٤.٠٦	١.٠٩١	عالية	١٦
المجموع الكلي للمحور الرابع : مهارة التفكير		٤.١٥	٠.٨٧٩	عالية	

ويتبين من الجدول (٩) أن مهارة التفكير جاءت بدرجة ممارسة (عالية) ، وتراوحت قيم المتوسطات للمهارات المحددة بهذا المحور بين (٤.٢٤ ـ ٤.٠٤) بدرجات ممارسة (عالية جدا، وعالية).

وجاءت المهارة رقم (٣٩) والتي تنص على (تعرض تجاربها المفيدة للمساعدة على التفكير في إيجاد حل لمختلف المشكلات) في الترتيب الأول ، يليها في الترتيب الثاني المهارة رقم (٤١) والتي تنص على (تقدم معلومات تساعد على حل المشكلة). وقد يرجع ذلك لاهتمام التعليم في الفترة الاخيرة بالعمل الجماعي وجودة الممارسات التعليمية والتي ترجع للتطوير الكبير الذي شهده التعليم

في المملكة ممثلا بمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم ،ويتفق هذا مع دراسة المقيد(١٤٢٧هـ). وجاء في الترتيبين الأخيرين المهارة رقم (٤٩) والتي تنص على (تساعد في اتخاذ قرار للمشكلة المطروحة) والمهارة رقم (٣٥) والتي تنص على (تعقد جلسات للعصف الذهني لحل مشكلة و للتعامل مع موقف ما في العمل)، وقد يرجع ذلك الى ما أشارت اليه دراسة الزايدي (٢٠٠٠) والمتضمنة ممارساتٍ المشرفين ، حيث اشارت الى أن مجال المناهج وكفاياته هو الاقل استخداما من بين جميع الممارسات الإشرافية ، كما أن الاسباب التي ذكرت سابقا من ناحية كثرة اعباء المشرفات التربويات والتي اشارت اليها دراسة عيسان والعاني (٢٠٠٩) وكذلك دراسة البكري (١٤٢٩)، وقلة البرامج التدريبية التي تخضع لها المشرفات التربويات والذي اشارت اليه دراسة (2012) Deniz ودراسة البكري (١٤٢٩هـ) وأيضا دراسة الزايدي (٢٠٠٠) والتي اشارت الى قلة اهتمام المشرفة التربوية بالتخطيط ككفاية اساسية تحتاج لها .

إجابة السؤال الثاني: **" هل يوجد اختلاف في تقدير معلمات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن حول ممارسة المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير (التخصص)؟"**. للإجابة على هذا السؤال ، تم التحقق من صحة الفرض التالي: **لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (a ≥ 0.05) لمتوسطات تقدير المشرفات التربويات حول ممارستهن لمهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير (التخصص).** وتم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ، ويوضح جدول رقم (١٠) النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات وفقا لاختلاف (التخصص)

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	ت	مستوى الدلالة
المحور الأول: مهارة (التحدث)	علمي	١٨	٤.٥٣	٠.٤٢٥	٠.٣٠٠	٠.٧٦٦ غير دال
	أدبي	٢٢	٤.٤٨	٠.٥٠٥		
المحور الثاني: مهارة (الكتابة)	علمي	١٨	٤.٤٩	٠.٤٣٢	-٠.٦٥٢	٠.٥١٩ غير دال
	أدبي	٢٢	٤.٥٩	٠.٤٥٥		
المحور الثالث: مهارة (الانصات)	علمي	١٨	٤.٣٥	٠.٤٩٧	٠.٤٤٢	٠.٦٦١ غير دال
	أدبي	٢٢	٤.٢٧	٠.٦٢٥		
المحور الرابع: مهارة (التفكير)	علمي	١٨	٤.٢٦	٠.٥١٢	-٠.٦٠٧	٠.٥٤٧ غير دال
	أدبي	٢٢	٤.٣٦	٠.٥٤٠		
المجموع الكلي (مهارات الاتصال الفعال)	علمي	١٨	٤.٤٠	٠.٣٩٥	-٠.١٦٨	٠.٨٦٧ غير دال
	أدبي	٢٢	٤.٤٢	٠.٤٩٥		

يتبين من الجدول (١٠) أن الفروق غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05≥a) لمتوسطات تقدير المشرفات التربويات حول ممارستهن لمهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير (التخصص لمهارات الاتصال الفعال و لكل من مهارات (التحدث، الكتابة، الانصات، التفكير)، وهذا يختلف مع نتائج دراسة علاونة ، أبوسمرة وعبيدالله (٢٠٠٧) .

- **خلاصة نتائج البحث** :

وفي ضوء أهداف البحث وتساؤلاته يمكن إيجاز النتائج في التالي:

- ممارسة المشرفات التربويات بمحافظة حفر الباطن لمهارات الاتصال الفعال جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمات.
- أبرز مهارات الاتصال الفعال التي تمارسها المشرفات التربويات تتمثل في (مهارة التحدث) ، يليها (مهارة الكتابة)، ثم (مهارة الانصات) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً) وفي الترتيب الرابع والأخير تأتي (مهارة التفكير) بدرجة ممارسة (عالية).
- أبرز ممارسات المشرفة التربوية لمهارات الاتصال الفعال تتمثل في:
  - ✓ تتحد ث بكل ثقة.
  - ✓ تستخدم المصطلحات السهلة أثناء الحوار
  - ✓ تراعي الكتابة بصورة صحيحة خالية من الأخطاء الإملائية.
  - ✓ تراعي الدقة والوضوح في العبارات المكتوبة.
  - ✓ الاتصال البصري مع المحاور وعدم الانشغال عنه.
  - ✓ تنصرف عن كل المشتتات للذهن أثناء الحديث مع الآخرين.
  - ✓ تعرض تجاربها المفيدة للمساعدة على التفكير في إيجاد حل لمختلف المشكلات.
  - ✓ تقدم معلومات تساعد على حل المشكلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq ٠.٠٥$) في متوسطات استجابات المعلمات حول تقديرهن لممارسة المشرفة التربوية لمهارات الاتصال الفعال ككل ولكل مهارة على حدة تعزي إلى التخصص.

- **توصيات البحث** :

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث تورد الباحثة عدداً من التوصيات لرسم الخطط الخاصة بتطوير الإشراف التربوي وممارسات مشرفاته، ومنها:

- أن تتبنى وزارة التعليم أو إدارات الإشراف التربوي عقد برامج تدريبية خاصة بمهارات الاتصال الفعال، والعمل على حث المشرفات التربويات بالالتحاق بمثل هذه البرامج، ومتابعة أثر هذه البرامج في ممارسات المشرفات التربويات في الميدان.
- إنشاء نادي (علمي، أدبي، وثقافي) لإدارات التربية والتعليم، تمارس فيها المشرفات التربويات والمعلمات على حد سواء الأنشطة خارج أوقات العمل مما يخلق جواً من الألفة بين المشرفات التربويات وبين المعلمات.
- رصد ميزانيات خاصة بإدارات الإشراف التربوي، من شأنها تعمل على استقطاب الكفاءات الخارجية ذات الخبرة العالية في مجال مهارات الاتصال الفعال، للاستفادة منها في تدريب ونقل الخبرات للمشرفات التربويات.

- عقد دورات تدريبية وورش عمل مكثفة للمشرفات التربويات في الكفايات الإشرافية الضرورية لهن وتوظيفها في العملية الإشرافية.
- توفير موظفات إداريات لإدارات الإشراف التربوي يتم توزيعهن على الأقسام، ليقمن بالأعمال الإدارية الخاصة بهذه الأقسام ولاستفادة المشرفة التربوية من الأوقات بما يخدم العمل الميداني.
- تزويد المشرفات التربويات بمصادر المعرفة المتخصصة.
- زيادة أعداد المشرفات التربويات وتخفيف أعبائهن الإدارية والفنية.
- تبني برنامج تدريبي على مستوى وزارة التعليم لتدريب المشرفات التربويات على كيفية استخدام المهارات اللازمة للاتصال الفعال بشتى أنواعها والاهتمام بها كعنصر من أهم عناصر الجودة الشاملة.

- **الدراسات المستقبلية المقترحة** :

- تطبيق أداة البحث الحالية واجراء بحوث ودراسات حول ممارسة المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال على معلمات التعليم العام في المرحلتين الثانوية والابتدائية في محافظات ومناطق أخرى من مناطق المملكة العربية السعودية.
- توجيه طالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية لإجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول ممارسة المشرفات التربويات لمهارات الاتصال الفعال في التعليم العام في المملكة العربية السعودية

- **المراجع** :

- بركينبيل، ميخائيل (٢٠١٣). تدريب المدرب، ترجمة حسام الشيمي، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- البكري، فائز. (١٤٢٩هـ). تطوير عملية الاتصال الإشرافي بين المشرفين التربويين والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمنطقة عسير، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها.
- الجهني، احمد (١٤٣٤هـ).القيادة والادارة المدرسية في القرن٢١. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- الحمداني، موفق وآخرون (٢٠٠٦م). مناهج البحث العلمي.عمّان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- الشقيرات، محمود. (٢٠٠٤م). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- سلمه، منصور؛ والزغيبي، محمد؛ والعبدالكريم، راشد؛ والقاسم، وجيه. (٢٠٠٨م). اتجاهات ومفاهيم وتطبيقات حديثة في التربية.الرياض: الخالد مطابع للأوفست.
- عبدالسميع، مصطفى وآخرون (٢٠٠٣).الاتصال والوسائل التعليمية. ط٢، القاهرة: مركز الكتاب الدولي.
- العبدالكريم، راشد. (٢٠٠٥م). الإشراف التربوي المتنوع. الرياض: سفير.

- العساف، محمد صالح. (١٤٣١هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان.
- عمادة الدراسات العليا (٢٠٠٩م). دليل كتابة الرسائل العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
- العوضي، عبداللطيف (١٤٣٣هـ). المهارات الاساسية في الاتصال والتواصل. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الكايد، ركان (٢٠١٢م). الادارة المدرسية والذكاء الاجتماعي. دمشق، سوريا: مركز التفكير الحر.
- الغامدي، محمد. (١٤٣١هـ). أهمية ومعوقات الإشراف التربوي الإلكتروني باستخدام نظم التعليم الإلكتروني لدى المشرفين التربويين والمعلمين ف تحقيق بعض المهام الإشرافية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- كفافي، علاء الدين وآخرون (٢٠٠٨). مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم. ط٢، عمّان: دار الفكر للنشر.
- مجمع اللغة العربية. (١٤٢٥هـ). المعجم الوسيط.(الطبعة الرابعة).مصر.مكتبة الشروق الدولية.
- نصرالله، أحمد (٢٠٠١). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني.عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النصيرات، صالح (٢٠١٢). دليل المشرف والمدرب.عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- وزارة المعارف (١٤١٦هـ).سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤م).احصائية شؤون المعلمات لشاغلات الوظائف التعليمية فئة المعلمات. ادارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن، حفر الباطن.
- Lorraine, M.(2005). Survey of Work Teams in California Secondary Schools. Educational Administration Quarterly.vol. 51, No.1.
- Smialek, M. (2002) , "Inside Teams in Education ", International Journal of Educational Management, vol.15, No.2.
- Wallance, M.,(2001). "Sharing Leadership of Schools through Team Work: A Justifiable Risk?" Educational Management and Admenstration, vol. 29, No.2.
- Wanzare. (2013) ." Skills and attributes of instruction al supervisors:Experience from kenya". kenya: Maseno university.

****