

الإدارة الرشيقة وعلاقتها بمهارات الاتصال

لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى

م. د. بيداء مظفر دخيل

جامعة الموصل/ كلية التربية للعلوم الانسانية

ملخص البحث:

هدف البحث الى الإجابة عن الأسئلة التالية ١ - مستوى الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى ، ٢ - ما مستوى مهارات الاتصال لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى ٣ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة تبعاً لمتغير الجنس ومدة الخدمة ، والتخصص ، ٤ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير مهارات الاتصال تبعاً لمتغير (الجنس ، والخدمة والتخصص) وتكونت عينة البحث من (٣٠٠) مدرس ومدرسة ، ولتحقيق اهداف البحث تم بناء اداتين للبحث الأولى لقياس مستوى الإدارة الرشيقة وتكونت بصيغتها النهائية من (٢٧) فقرة خماسية (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، ابدا)، والثانية لقياس مستوى مهارات الاتصال التي تكونت بصيغتها النهائية من (٥٧) فقرة وبنفس البدائل السابقة، وتم التأكد من صدق الاداتين وثباتهما .

وبعد تطبيق اداتي البحث وجمع البيانات وتحليلها احصائيا أظهرت النتائج ان مستوى الإدارة الرشيقة لدى عينة البحث كان جيد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح (الاناث) ولمتغير مدة الخدمة، ولصالح (الفئة الأكثر من ٥ سنوات)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص ولصالح التخصص العلمي وأخيرا خرجت الباحثة بعدد من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

Abstract:

The aim of the research is to identify the level of lean management among middle school principals in the center of Nineveh Governorate. For the variable of gender, length of service, and specialization, and to know whether there are statistically significant differences for the variable of communication skills according to the variable (sex, service, and specialization). The research sample consisted of (300) teachers and schools. In its final form, it consisted of (27) five-point items (always, often, sometimes, rarely, never) distributed over () domains, and the second was to measure the level of communication skills, which consisted in its final form of (57) items with the same previous alternatives. The validity and reliability of the two tools was confirmed.

After applying the two research tools and collecting data and analyzing them statistically, the results showed that the level of agile management among the research sample was good, and there were statistically significant differences according to the gender variable, in favor of (nows) and for the variable of service period, and in favor of (the category of more than (5) years, and there were statistically significant differences according to For the variable of specialization and in favor of scientific specialization, finally the researcher came out with a number of conclusions, recommendations and proposals.

مشكلة البحث:

ان التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في جميع الميادين وبما فيه ،الميدان التربوي ، أدى الى خلق بيئة متغيرة لا تعرف الاستقرار، لذا كان لزاما ومن الضروري البحث عن أساليب ادارية حديثة تواكب هذه التغيرات السريعة ، وأسلوب الإدارة الرشيقة كان واحدا من هذه الأساليب التي تعمل على اختزال كثيرا من الوقت والجهد والأموال المهدورة ، لخلق تميز اكبر، لان كثير من مؤسساتنا التربوية تجهل هذا الأسلوب وتكون بعيدة كل البعد عنه من خلال الالتزام بالأساليب التقليدية والاتوقراطية (الروتين الإداري) التي تعمل على عرقلة سير العمل في المؤسسات التربوية، لذا باتت من الضروري ان تهتم بمكثدا أساليب تربوية تعمل على تطور المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها باقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال ، وتحقيق اتصال فعال باستخدام مهارات تربوية وقيادية تعمل على مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل في عالمنا ومواكبة هذه التطورات.

أهمية البحث:

العالم يشهد حاليا ظواهر عديدة أهمها ظاهرة العولمة التي تجعل كل من ينتمي الى المؤسسات التربوية اكثر تطلبا ، حيث ان يجب على هذه المؤسسات ان تتكيف بشكل مستمر وتبني النموذج الإداري التي يتيح لها تلبية هذه المتطلبات ، وهذا الامر يتطلب إعادة هيكلة القطاع التربوي في جميع اقسامه من اجل منح الامتيازات للمؤسسات التربوية ، الامر الذي يقودنا كقادة تربويين الى تطبيق مجموعة من التقنيات الإدارية الحديثة بما فيها الإدارة الرشيقة والتي يمكن اعتبارها ثقافة تنظيمية تركز على عنصرين أساسيين هما احترام الأشخاص والتحسين المستمر . (رزقي، ٢٠١٨ : ١).

ان الإدارة عملية متكاملة تهدف الى الخروج بالعمل الإداري بأفضل صورة متكاملة، وهو من الموضوعات المهمة التي تؤثر تأثيرا كبيرا على العمل الإداري في الوقت الحاضر أو باعتبارها محور رئيسي في المؤسسات

التربوية تهتم باستخدام الموارد البشرية والمادية وتوظيفها لتحسين العمل الإداري. (خاطر، ٢٠٢٢ :١٠٠).

والإدارة الرشيقة تعتبر من المفاهيم الإدارية والحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، والتي تلعب دور كبير في نجاح المؤسسات التربوية، حيث تم الإشارة إليها، بانها الإدارة التي تخلق السلوكيات وتقلل من مستويات الهدر، وبالتالي فهي طريقة منتظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين المدير والمدرسين، من خلال التعامل السهل والمرن، ولتحقيق مستويات عالية في الأداء خلال تدريب المدرسين وتطويرهم؛ (السيدة عبد الباري: ١١).

ان هذا الأسلوب الإداري الحديث تعتبر من الأساليب المهمة في الأنماط الإدارية المرنة وغير البيروقراطية، حيث ان يعمل على توجيه ومراقبة الاعمال الإدارية، ويساعد على تسهيل أي عمل اداري في جميع المراحل التي يقوم بها العاملين في الميدان الإداري، حيث انه يستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل المتغيرة التي تهدف الى تطوير العمل الإداري في وقت قياسي وزمني قصير، وهذا يحتاج الى دعم العمل في هذه البيئات من قبل جهات متخصصة في العمل الإداري وكذلك يحتاج الى العمل في هذا النوع من التنظيم الإداري الى مكان مناسب، واشخاص ذوي خبرة وكفاءة عالية، وهذا يتكون عن طريق الدورات التدريبية التي يمكن ادخال المتخصصين فيها يمتلكون نوع من التدريب على هذا النوع الحديث من الإدارة الا وهو الإدارة الرشيقة إضافة الى التأكد على عامل مهم وهو القدرة على التكيف والتنوع لكل التغيرات الطارئة التي تحدث في بيئات ادراية مختلفة، إضافة الى التأكيد على عنصر القبول لهذه النوع من الإدارة باعتبار بعض العاملين في الإدارة ليعرفون هذا البسط الحديث واهميته، والتأكد على مبدأ التعاون في أداء المهام (Elmilian, 1998:8).

والأساليب الرشيقة في الإدارة تعد أكثر شيوعاً لتعتبر المنهج العام للمؤسسات التربوية لتكون أكثر تأقلماً مع المستجدات الحديثة في بيئة العمل الإداري، الذي يهتم بدراسة مسار العملية الإدارية للتخلص من كل النشاطات التي تؤدي الى هدر الأموال والمستلزمات البشرية، حيث انها تعتبر فلسفة إدارية حديثة تقوم

على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد في العمل، بسبب كثرة المتغيرات في بيئة العمل. (عضو م، ٢٠٢٠، ٢:٢).

اتباع هذا الأسلوب يؤدي الى الحصول على مجموعة من الفوائد منها تسريع العمليات الإدارية وتيسر العمل فيها، استغلال القدرات البشرية والأموال على اتم وجه مع تقليل الهدر في المال والوقت والجهد. (روفيده، ٢٠١٨: ٧).

ان الهدف الرئيسي من الإدارة الرشيقة هو التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات مختلفة، إضافة الى التأكيد على الإدارة المشتركة والعمل الجماعي، والدوافع، والقيم، إضافة الى هذا التقليل من التكاليف الذي يؤدي بدوره الى التقليل من الهدر، والتأكيد على التنظيم الاتي الذي يعتبر أصعب أجزاء الإدارة الرشيقة، والذي يهتم بتحفيز جميع العاملين في الميدان الإداري (Jason, 2012:98).

تتميز الإدارة الرشيقة بأنها تعتمد على أربعة قيم أساسية والتي تعتبر بمثابة اركان هذه الإدارة، ومن خلالها تعمل على إنجاح هكذا أنواع من الإدارات وهي:

١- التركيز على الافراد او العلاقات بينهم أكثر من الأدوات والعمليات Indi viduals and

interaction over proceses and tools أي ان هذا المبدأ يهتم بالأفراد وإقامة العلاقات

والتفاعل بينهم، أكثر من الاهتمام بالأدوات والعمليات التي يتم استخدامها عند تأدية أي

مهمة تربوية، لان الأشخاص بما فيهم المدراء والمدرسين هم الذين يقومون بأداء هذه المهام.

٢- التركيز على النتائج مثل عمليات التوثيق الشامل working software over

comprchen documentation تهتم منهجية Agil بالبساطة والاختصار، فهي تحاول

اختصار الخطوات الطويلة الى بسيطة وسهلة، وأنها تتبعد عن التعقيد، وهي لا تهتم بتوثيق

تفاصيل العمل وطريقته، بعد التطور والتحسين، يتم التعرف على النتائج النهائية لأية مهمة

وتعد ذلك في نهاية الامر يتم توثيق الأشياء المهمة بشكل مبسط.

٣- اولويه التعامل مع الافراد على المفاوضات الثقافية، customer collaboration over contract negotiation ان الفلسفة الأساسية لمنهجية هذه المهمة هي إرضاء الفرد وتلبية احتياجاته والتأكيد على مبدأ التعاون لتحقيق أفضل الأهداف، والعلاقة هنا تؤكد على التعاون وليس التخاصم.

٤- الاستجابة للتعبير على حساب اتباع الخطة Responding to change over following a plan في هذه القيمة يتم التأكيد على المرونة في الخطط والقابلية على التعبير والتطوير، وفقا لأية مستجدات طارئة.

اما عن اهم المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة فيمكن ايجازها في ١٣ مبدأ:

- ١- الاولوية في إرضاء الافراد من خلال تقديم اعمال قيمة.
- ٢- التأكيد على التغيير حتى وان كان في وقت متأخر في أي عمل، من اجل احداث التنافس بين العاملين.
- ٣- التأكيد على مبدأ التعاون بين العاملين لإدارة اي مهمة تربوية.
- ٤- خلق بيئة إيجابية تساعد الافراد على التحمس لأداء مهامهم، وتقديم الدعم المناسب لهم، والتأكيد على الثقة المتبادلة فيما بينهم.
- ٥- التأكيد على مبدأ التواصل لإيصال المعلومات وتبادل الأفكار.
- ٦- الإدارة الرشيقة تحرص على الاستمرارية واستدامة التنمية.
- ٧- الاهتمام بالتنظيم الجيد الذي يعزز العمل المرن الرشيق.
- ٨- البساطة وعدم التعقيد في الأمور.
- ٩- العمل الجيد ينبثق من فرق العمل ذاتية التنظيم.
- ١٠- التأكيد على زيادة الفعالية من قبل الفريق وتعديل سلوكياته. Layton, 2020:25
- ١١- تقوم على فلسفة طويلة بدفع القبول بتكاليف على المدى القصير.

١٢- وضع نظام لیتسع المشکلات واسبابها لوضع الحلول المناسبة لها بما يتضمن التطور والتحسين الدائم لجميع العمليات.

١٣- تكوين اشخاص قياديين على دراية كافية لكل العمليات الموجودة داخل المؤسسة التربوية وان يكونوا قادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقهم الخاصة (مسلم، ٢٠١٧: ٧).

الطرق الخمسة للإدارة الرشيقة كما وضحتها بيركينشو ٢٠١٢

١- استخدام الرؤية المحيطة: - يجب على المؤسسات مراقبة الابتكارات، واستخدام التخطيط الذي يعتبر أداة مناسبة للمساعدة في تقييم التغيرات.

٢- نجاح قادة المؤسسات في التشجيع على النقاش مع الاستعداد لتحدي الاقتراحات والمعتقدات.

٣- التجربة: - بحيث تصبح المؤسسات قادرة على تجريب أنشطة جديدة، حتى لو تطلب إعادة توجيه الموارد البشرية والمادية.

٤- التأكيد على عملية اتخاذ القرار.

٥- التصرف بسرعة: - حيث ان الادخار والانتظار والقيام بالتحضيرات مهم جدا، لقيام المؤسسات التربوية بالتصرف بالسرعة ازاء أي مهمة من المهمات في حالة توفر الظروف

الملائمة. (Jurado,2014 :33).

اما عن اهم أدوات الإدارة الرشيقة، فهناك مجموعة من الأدوات التي تحتاجها الإدارة الرشيقة

١- وقت الإنتاج: - الإدارة الرشيقة تؤكد على وقت الإنتاج والاهتمام بهذا الوقت بدون زيادة او نقصان لمعالجة الهدر وتلافي المشکلات

٢- النظام: - ويؤكد على مبدأ الجودة في جميع العمليات الإدارية، وتهتم هذه الأداة بالكشف عن العيوب والاختفاء التي تحدث اثناء العمليات الإدارية وكشفها مبكراً لوضع الحلول المناسبة

لها

ولتجديد العمل الإداري ينبغي الاهتمام بالتفتيش المباشر ومتابعة العمليات الإدارية، والتفتيش عن الضرر الذي يؤكد على كشف الأخطاء ومعرفة مصدر العيوب، ومعرفة المسؤول المباشر، والتوقف الضرر، أي إيقاف جميع العمليات الإدارية لحين معالجة المشكلات الإدارية

- ٣- السينات الخمسة التي تعمل على تجويد العمل الإداري، وتوفر بيئة إيجابية مناسبة وتمثل في.
- أ- الترتيب (seiri) أي الابتعاد عن كل ما هو غير مهم في مكان العمل.
- ب- الترتيب (seiketu) وتعني به توفير الأدوات الضرورية للعمل للحصول على بيئة جيدة.
- ج- التنسيق (seiso) وتعني به جعل مكان العمل أكثر تنظيماً للشعور بالارتياح من قبل القائمين بالعمل.

د- النظافة (seiketu) وتعني به القيام بالسلوكيات التي تحمي بيئة العمل وتجعلها أكثر ملائمة.

- و- التدريب (shitake) وتعني اكتساب الخبرات والمعارف التي تحتاجها بيئة العمل. (المطيري، ٢٠١٩: ٨٥)

ان اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسات التربوية، من الضروري له توفير مجموعة من الأساسيات التي تعمل على نجاح هذا الأسلوب، واهمها:-

- ١- توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية لإنجاح هذا الأسلوب الإداري الجديد والتخلي عن الأساليب الكلاسيكية من قبل الإدارة اضافة الى تغيير النظام الإداري من النظام البيروقراطي الى النظام الديمقراطي اللامركزي

٢- التعاون بين الإدارة والمدرسين والعاملين الاخرين وتوفير جميع الإمكانيات الضرورية لأحداث

التغيير، أي الاعتماد على مبدأ الاستشارة.

٣- الاهتمام بالتدريب لأحداث تغييرات سلوكية في الافراد مما يساعدهم على استخدام طرق وأساليب مختلفة لأداء العمل والتقليل من الهدر للموارد.

٤- التغير في نظام المؤسسة وهذا يكون من خلال التركيز على تغيير العقلية سواء كان بالنسبة للمدرسين والاداريين، (روفيده، ٢٠١٨: ٣٦).

ومن سمات الإدارة الرشيقة

١- الفهم الواضح لضمان كفاءة العاملين وارضائهم وخفض التكاليف، ويكون هذا من خلال الأهداف القصيرة الامل وطويلة الاجل للمؤسسة التربوية، وهذا يحتاج من المسؤولين والاداريين شرح اهداف المنظمة وتنسيق التعاون بين كل العاملين في المؤسسة.

٢- التواصل بين جميع العاملين في المؤسسة ضروري لضمان وجوده العمل ويكون هذا عن طريق المحادثات والمؤتمرات والمكالمات الهاتفية ورسائل البريد الالكتروني.

٣- التعليم المستمر ويكون هذا من خلال أحدث التقنيات والأساليب والأدوات. (برايس، ٢٠١٩: ٦).

من خلال ما تطرقنا اليه من مجموعة أمور عن الإدارة الرشيقة ينبغي ان نوضح ان من اهم دواعي الاهتمام في الإدارة الرشيقة هو ادراج مجموعة من الأساسيات المهمة التي ينبغي التأكد عليها من ضمنها عدم الاستقرار العالمي في جميع مجالات الحياة مع اختلاف الاحتياجات الفعلية للعاملين والمدرسين في المؤسسات التربوية إضافة الى التغيرات السريعة في العوامل الاجتماعية لها، والتغيرات في المسؤوليات والمهارات الوضعية والمسؤوليات البيئية ومحدودية الموارد إضافة الى التقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل في علمنا الان، كانت من اهم مبررات ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة للاستفادة من مبادئها والنهوض بمستوى الإداريين والتربويين في جميع المؤسسات التربوية (عبد الله، ٢٠٢٠: ٦٨٤).

ولتحقيق إدارة رشيقة ناجحة ينبغي علينا كتربيين ان نهتم بعنصر مهم الا هو التأكيد على الاتصال ومهاراته والذي يمكن اعتباره كمهارة اجتماعية تعمل على تبادل المعلومات والآراء والأفكار، لتحقيق الأهداف المرجوة في العلمية التربوية في جميع المؤسسات، فالوظيفة التفاعلية هي التي يهتم بالاتصال الفعال بين كل الموجودين في هذه المؤسسات، وتثبيت العلاقات فيما بينهم (عزوز، ٢٠١٦: ٣١).

والتي يهتم بتبادل الأفكار والمعلومات لإيجاد فهم مشترك ميزات وثقة متبادلة مما يؤدي الى تحقيق اهداف ذات أهمية كبيرة للعمل الإداري، منها توضيح الواجبات والسلطات، والمسؤوليات، والذي بدوره يؤدي الى تبادل المعلومات، ونقل الأفكار، حيث ان الاتصال يعتبر ضرورة أساسية لتوجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي لكل العاملين في المؤسسات التربوية، كما انه يؤدي الى التبادل المشترك، للأنشطة المختلفة، ووسيلة مهمة لتحفيز العاملين للقيام بأدوارهم المهنية، وان عملية الاتصال لا تتم الا اذ وقع بين شخصين او أكثر لتحقيق اهداف معينة وهو يشمل العناصر الاتية (المرسِل - المستقبل - الرسالة - الوسيلة)، اما عن اهم أنواع الاتصال، فتمكن إنجازها بـ

- الاتصال الداخلي والذي يتم داخل التنظيم بكل انواعه وهو يسير باتجاهين

الاتجاه الأول - الاتصال الرسمي ويتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة ويكون

- من الأعلى الى الأدنى بصيغة أوامر وتعليمات

- من الأدنى الى الأعلى بصورة طلبات او نقل معلومات

- اتصال يحدث بنفس المستوى وهي ما يسمى بالاتصال الافقي

الاتجاه الثاني الاتصال الخارجي: - ويقون هذا النوع من الاتصال ببناء الثقة بين العاملين والمؤسسة

والمحافظة عليها وله نوعان: -

الأول- الاتصال الشخصي والذي يتم بين افراد داخل المؤسسات التربوية مع افراد من خارجها بصورة شخصية

الثاني- الاتصال الجماهيري وهو الذي تقوم به المؤسسة مع جمهور كبير من الناس عبر وسائل الاعلام (جعرون، ٢٠١٧: ١٥).

وليكون الاتصال فعال ومثمرا ويؤدي دوراً كبيراً في تطور المؤسسات التربوية، ينبغي ان تتوفر فيه مهارات كبير منها: -

١- مهارة التحدث: - والتي تشير الى قدرة المدير في توصيل المعلومات والأفكار الى النابعين بلغة سليمة ومفهومة.

٢- مهارة الكتابة: - وهي التي تساعد المدير على توصيل التعليمات والقرارات بطريقة واضحة مقروءة بواسطة الكتب الرسمية والتعليمات المكتوبة، والنشرات.

٣- مهارة الاتصالات: - التي تساعد المدير على فهم العاملين في مؤسسته بما يحملونه من اراء وأفكار ومقترحات، والاتصال الجيد لاستيعاب الأفكار الأساسية.

٤- مهارة القراءة والتفكير: - وهي التي تساعد المدير على فهم النصوص المكتوبة واستيعابها والرد عليها لتحقيق اتصال فعال. (ربابعة، ٢٠١٥: ٥)

ولتكون مهارة الاتصال مفعلة في العمل الإداري في جميع المؤسسات التربوي، ينبغي علينا ان نقوم بتوضيحه مجموعة من المعوقات التي تعيق وتعزل مهارات الاتصال بين جميع العاملين في المؤسسات التربوية ومن هذه المعوقات.

١- المعوقات النفسية، حيث ان تجاوز هذا النوع من المعوقات يؤدي دوراً كبيراً في إنجاح عمليات الاتصال، لذا يجب الانتباه الى دور الفروق الفردية والعوامل النفسية ومدى استعدادهم ونقلهم

- لتصل أي رسالة في الميدان التربوي، لان الافراد يختلفون في قابليتهم وامكانياتهم، فالذكاء والخبرة التراكمية والثقافية العامة لها دور كبير في توجيه مهارات الاتصال الوجهة الإيجابية.
- ٢- المعوقات التنظيمية: - والتي تشكل عائق امام عملية الاتصال منها: -
- التخصصات الكثيرة في المؤسسة في حالة عدم اتفاقهم ووجود اختلاف كبير فيهم يشكل عائقاً أيضاً.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة
- وجود مجموعة من المعوقات والحوجز التي تعيق عمل المنظمة
- الاعتماد الزائد على اللجان مما يؤثر سلباً على كفاءة الاتصال.
- عدم امتلاك المستويات الإدارية الكفاءة اللازمة التي تساعد على عملية الاتصال
- ٣- المعوقات الاجتماعية والتي تمثل بالاختلافات والتباينات الموجودة في المؤسسات التربوية من ناحية تباين اللغات، والثقافات المختلفة، إضافة الى اختلاف العادات والتقاليد الموجودة في المجتمع الواحد.
- ٤- المعوقات الفنية: - والتي تتعلق بالجانب التقني لأجهزة الاتصال الذي يؤدي الى ضعف او انقطاع الاتصال بين الرئيس والمرؤوس مثل الشبكات والكوابل إضافة الى، محدودية استعمال وسائل اتصال حديثة مع ضعف تدريب العاملين عليها.
- المعوقات البيئية: - فقد تكون سيئة الترتيب والتهوية والاضاءة او قد تكون باردة او حارة، مما يشكل عائقاً لعملية الاتصال (محموي، ٢٠١٥: ٧٤).

اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة ومهارات الاتصال لدى مديري المدارس المتوسطة: من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ما مستوى الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس المتوسطة
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، في متوسط الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس المتوسطة تبعاً لمتغير، الجنس، مدة الخدمة، التخصص؟
- ٣- ما مستوى مهارات الاتصال لدى مديري المدارس المتوسطة؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسط مهارات الاتصال تبعاً لمتغير، الجنس، مدة الخدمة، التخصص؟
- ٥- هل هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة ومهارات الاتصال.

حدود البحث:

- ١- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مدرسين المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى.
- ٢- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى.
- ٣- الحدود الزمانية: العام الدراسي (٢٠٢٢_٢٠٢٣).
- ٤- الحدود الموضوعية: (الإدارة الرشيقة، مهارات الاتصال)

تحديد المصطلحات:

أولاً: الإدارة الرشيقة

عرفها كل من

١- رزقي، ٢٠١٨

هي نظام لتنظيم العمل، وفق لما تحدده المؤسسة، وهي تهدف الى التخلص من النفائات التي تقلل من كفاءة وأداء المؤسسة. (رزقي، ٢٠١٨ : ٨).

٢- المطيري، ٢٠١٩

هي مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي يجب القيام بها وفق إجراءات محددة وتتابع زمني محدد. (المطيري، ٢٠١٩ : ٨٧).

٣- عبد الله ٢٠٢٠

هي فلسفة إدارية حديثة تقوم على رفض كل الأفكار التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي تعتمد على أصحاب الخبرة فقط، (عبد الله، ٢٠٢٠ : ٦٥٦).

وعرفتها الباحثة اجرائيا: -

(هي نظام اداري حديث يعتمد على الكفاءة والخبرة في العمل، وتهتم بالتوقيت المناسب لتنفيذ الاعمال الإدارية).

ثانيا: مهارات الاتصال:

١- عرفه حمودات ٢٠٠٦

هي وظيفة تتصل بطبيعة العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، ويؤكد على تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر ويعتمد على مهارات عديدة منها التحدث والكتابة.

(جمودات، ٢٠٠٦: ١٩).

٢- عرفه محجوي ٢٠١٥

عملية ديناميكية من خلاله يؤثر شخص بشكل مقصود او غير مقصود في ذهن شخص اخر من خلال وسائل وأدوات تستخدم بشكل رمزي. (محجوي ، ٢٠١٥ : ٢١) .

٣- عرفه، عزوز ٢٠١٦

هي الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والآراء والمفاهيم بين الناس داخل نسيج اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم وطبيعة العلاقات، كما انه يتضمن أنشطة مختلفة منها أنشطة ذهنية وأنشطة سيكولوجية وأنشطة ثقافية. (عزوز، ٢٠١٦ : ٢٢٦).

وعرفته الباحثة اجرائيا:

هي العملية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة مقصودة وغير مقصودة، من خلال نظام مشترك من الرموز.

دراسات سابقة:

أولا الدراسات التي تتعلق بموضوع الإدارة الرشيقة

١ _ دراسة رزقي، ٢٠١٨

"إثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستثنائية العمومية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توافر الإدارة الرشيقة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة على أدائها ، ولتحقيق ذلك تم صياغة فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين ،

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسة ، والبالغ عددهم (٤٦٥) جزءاً تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغ حجمها (٥٠) فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عقد زيارة ميدانية ، تم استرجاعها ، واعتمد في تحليل البيانات احصائيا على عدة أساليب من بينها مقاييس بين الإحصاء الوصفي ، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد ، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها دراسة رزقي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على أداء المؤسسة، بينما وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتحسن المستمر واحترام الأشخاص ، اما ابرز توصيات الدراسة ، ترسيخ ثقافة التحسن المستمر ، واقامة دورات تدريبية للقضاء على مختلف أنواع التبذير لمختلف الموارد ، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر بشكل تدريجي ومستمر لكل أعضاء المؤسسة (رزقي ، ز ، ٢٠١٨).

٢ _ دراسة، المطيري ٢٠١٩

"دور الإدارة الرشيقة في جودة الأداء الإداري جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم."

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق اهداف البحث ، من خلال اعداد استبانة تتكون من (٢٥) فقرة تم توزيعها على (٥) مجالات لمعرفة تأثير الإدارة الرشيقة على جودة المستويات الأداء الإداري ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث تكونت من (١٣٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، كما تم تحليل النتائج وكانت كالآتي:- ان مستوى الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت جاء متوسطاً ، وان مجال (حل المشكلات) كان بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة ، بينما كان مجال (القابلية للتغير) يحتل المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة ، كما خلصت النتائج الى عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري والخبرة العلمية الرتبة الاكاديمية . (المطيري، ٢٠١٩ : ٨٤).

٣- دراسة، عبد الله ٢٠٢٠

"درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الوادي الجديد".

استهدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد ، بالإضافة الى التعرف على مستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية ، وتحديد العلاقة بينهما ، ومعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الاتية (الجنس ، الدرجة العلمية ، نوع الكلية) واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكان من بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة :-

- ان مستوى الإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة للقيادات الجامعية.
- ان مستوى فاعلية الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة للقيادات الجامعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تبعا لمتغير الدرجة العلمية ونوع الكلية والجنس وكان من اهم التوصيات التي اشارت اليها الدراسة اهتمام متخذني القرار بالجامعات بتطوير اساليب الإدارة الرشيقة من حيث تقليل هدر الموارد المادية والبشرية، وتقليل التكاليف. (عبد الله، ٢٢٠ : ٦٣٦).

ثانيا: الدراسات التي تتعلق بمهارات الاتصال

١- دراسة، حمودات ٢٠٠٦

"الخصائص الإبداعية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأولمبية المركزية"

كان من بين اهداف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الخصائص الإبداعية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأولمبية المركزية ، كما انها هدفت الى التعرف على مستوى مهارات الاتصال لدى رؤساء

الاتحادات الرياضية الأولمبية المركزية ذات دلالة إحصائية في مهارات الاتصال والخصائص الإبداعية وقد تم استخدام الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات وفقا للدراسات الارتباطية ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) اتحادا رياضيا اولمبيا مركزيا ضم (١٧٢) عضو من أعضاء الهيئة الإدارية ، حيث تم بناء مقياسين الأول للخصائص الإبداعية والثاني لمهارات الاتصال والذي تتضمن (٤) ابعاد وهي مهارة الاصغاء ، ومهارة القراءة السريعة ، ومهارة الكتابة ، ومهارة الكلام ، وقد تم معالجة البيانات باستخدام النسب المئوية واختيار T معامل الارتباط بيرسون وكان من بين اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة معنوية بين الخصائص الإبداعية ومهارات الاتصال لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأولمبية .

(حمودات،٢٠٠٦: ه).

٢_ دراسة محجوي، ٢٠١٥

"دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري"

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى عملية الاتصال وتأثيره على جوانب التنظيم الإداري ، اضافتا الى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية بالإدارة ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، والاستبيان المغلق ، وقد بلغت عينة الدراسة من (١٣٩) موظفا في المديرية ، وكان من بين نتائج الدراسة ، ان افراد العينة يميلون لاستخدام التكنولوجيا ويساعد لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات ، كما انها أكدت على وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصال على رفع الروح المعنوية للعاملين ، ويعمل على تعزيز التعاون من خلال تسهيل ونقل الخبرات والاستشارات في المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل . (محجوي،٢٠١٥، أ).

إجراءات البحث:

اعتمدت الباحثة خطوات البحث الوصفي من خلال تحديد مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة، إضافة الى اعداد ادواته وتطبيقها واعتماد الوسائل الإحصائية المناسبة وكما موضح ادناه: -

أولاً: تحديد مجتمع البحث:

تحدد مجتمع البحث بكافة مدرسي المدارس المتوسطة في مديرية تربية نينوى، والبالغ عددهم (٢٦١٢) مدرس ومدرسة حيث بلغ عدد الذكور (١٣١٣) مدرساً بينما بلغ عدد الاناث (١٢٩٩) مدرسة.

ثانياً: اختيار عينة البحث:

بعد تحديد مجتمع البحث تم اختيار عينة البحث باستخدام الطريقة العشوائية، والتي تكونت من (٣٠٠) مدرس ومدرسة، بواقع (١٠٥) مدرس و (١٩٥) مدرسة والجدول (١) يوضح ذلك

يوضح العينة النهائية للبحث من المدرسين والمدرسات حسب متغير الجنس جدول (١)

المجموع	العدد	الجنس / المدرسين
٣٠٠	١٠٥	ذكور
	١٩٥	اناث

ثالثاً: أدوات البحث:

ولتحقيق اهداف البحث تطلب بناء اداتان، يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات من افراد العينة، وقد تم اعتماد الاستبانة كأفضل أداة لجمع البيانات، حيث تم بناء الاداتين وكما يلي:

١ _ أداة الإدارة الرشيقة: حيث تم بناء الأداة، بعد الاطلاع على الادبيات الخاصة بموضوع البحث، والتي تضمنت (٢٧) فقرة لقياس مستوى الإدارة الرشيقة، وكان لكل فقرة بخمس بدائل هي (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، ابدا)، وقد تم التحقق من صدق الأداة بالاعتماد على الصدق الظاهري وذلك من خلال عرض الأداة على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية والإدارة التربوية ، واعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (٨٥ %) وأكثر معيارا لقبول الفقرة او رفضها ، وحصلت الفقرات جميعها على هذه النسبة ، وبذلك تم التحقق من صدق الأداة اما عن الثبات فقد اعتمدت الباحثة على طريقة الاختبار إعادة الاختبار Test- Retest، اذ تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية وبفارق زمني قدره (١٥) يوما ، وتم معالجة البيانات احصائيا للحصول على الثبات وكان مقداره (٨٥ ، ٠) ، وكون هذه النسبة تعطي مؤشرا لثبات جيد ، وبذلك أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق .

٢ _ أداة مهارات الاتصال : من خلال اطلاع الباحثة على الادبيات السابقة الخاصة بمهارات الاتصال، قامت الباحثة ببناء استبانة تضمنت (٥٧) فقرة لقياس مهارات الاتصال ، واتبعت كل فقرة بخمسة بدائل أيضا (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، ابدا) ، وتحققت الباحثة من صدق الأداة وذلك بالاعتماد على الصدق الظاهري من خلال عرضها على عينة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية ، وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق (٥٨ %)، معيارا لقبول الفقرة او رفضها وان جميع الفقرات حصلت على هذه النسبة ، تم بعد ذلك التحقق من الصدق (الروسان ، ١٩٩٢ : ٨١) ، اما الثبات فقد اعتمدت الباحثة على طريقة الاختبار _ إعادة الاختبار Test- Retest، اذ تم تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية مرتين وبفارق زمني قدره (١٥) يوما ، وتم معالجة البيانات للحصول على ثبات الأداة وبلغت قيمة الثبات (٠,٨٣) وهي قيمة مناسبة وتعطي مؤشر لثبات جيد (ملحم، ٢٠٠٢ : ٢٥٢) ، لذلك أصبحت الأداة بصيغتها النهائية جاهزة للتطبيق على افراد العينة وللحصول على البيانات بصورتها الكمية تم تصحيح اداتا البحث بعد إعطاء الدرجات لبدائل الخمس (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) علما ان

بدائلها هي (دائما ، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، ابدا) ، اما فيما يخص تمييز الفقرات لكلا الاداتين ، فقد تم اختيار عينة التمييز والتي كانت غير العينة النهائية ، حيث تم تقسيمها الى مجموعتين اذ ضمت المجموعة العليا (٦٨) فردا ، كما ضمنت المجموعة الدنيا (٦٨) فردا ، تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ، وقد تجاوزت جميع القيم التائية المحسوبة للفقرات الخاصة بالأداتين ، القيمة التائية الجدولية والبالغ قيمتها (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٢٤٨) .

رابعا: تطبيق اداتا البحث: بعد تحديد عينة البحث والتحقق من الخصائص السيكو مترية لفقرات الاداتين، تم تطبيقها على عينة البحث الأساسية للعام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) مع مراعاة تقدم التعليمات، وكذلك التركيز على أهمية الإجابة وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة

نتائج البحث ومناقشتها:

١- النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول والذي يتضمن على (ما مستوى الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس المتوسطة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة على بيانات الإدارة الرشيقة والمتمثلة بكافة افراد عينة البحث وادرجت النتائج في الجدول (٢)

جدول (٢) الاختبار التائي لمستوى الإدارة الرشيقة

العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
٣٠٠	١٠٩,٣٧٣	٨١	١٣,٠٠٢	٣٧,٧٩٧	١,٩٦	٠,٠٥

يتضح من الجدول (٢) ان القيمة التائية المحسوبة بلغت قيمتها (٣٧,٧٩٧) وهي اعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية(٢٩٩) وان المتوسط الحسابي المتحقق لمستوى الإدارة الرشيقة اكبر من المتوسط الفرضي، مما يدل على امتلاك مديري المدارس المتوسطة مستوى مناسب وجيد من الإدارة الرشيقة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى الخبرة التي يمتلكها مديري المدارس المتوسطة فضلا عن البنى المعرفية التي تكونت لديهم بفضل خبراتهم في الميدان الإداري.

٢- النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني والذي ينص على (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في مستوى الإدارة الرشيقة) تبعا لمتغير (الجنس، مدة الخدمة، التخصص) وللإجابة على هذا السؤال، تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وأدرجت النتائج في الجدول (٣)

جدول (٣) يبين نتائج الاختبار التائي لمستوى الإدارة الرشيقة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	٩٨	١٠٤,٦٧٣	١٥,٩٠١	٢٩٩	٤,٩٩	١,٩٦	٠,٠٥
اناث	٢٠٢	١١١,٦٥٣	١٠,٦٥١				

الذي يوضح ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة قيمتها (٤,٩٩) اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة قيمتها (١,٩٦) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الإدارة الرشيقة تبعا لمتغير

الجنس ولصالح الاناث ذوي المتوسط الحسابي الأعلى وترى الباحثة ان السبب الرئيسي وراء ذلك يكمن في التأثير الإيجابي لهذا النوع من الادارات والتي لعبت دورا كبيراً من حيث اهتمامهن بالإدارة الحديثة الا وهي الإدارة الرشيقة والابتعاد عن الإدارة الكلاسيكية التي تجعل العمل أكثر رتابة ومللا للعاملين في الميدان الإداري.

اما فيما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فقد تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين أيضا ودرجت البيانات في الجدول (٤)

جدول (٤) يوضح نتائج المتوسط الحسابي المنتحقق والانحراف المعياري تبعا لمتغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
اقل من ٥ سنوات	٨٩	١١٢,٠٤٤	١٣,٧٨٨	٢,٣٢٨	١,٩٦	٠,٠٥
٥ سنوات فأكثر	٢١١	١٠٨,٢٤٦	١٢,٥١٩			

ويتضح من الجدول السابق ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة قيمتها (٢,٣٢٨) أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٦) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير مدة الخدمة ولصالح الفئة اقل من ٥ سنوات.

وهذا يعني امتلاكهم انطباع جيد عن خبرة مديريهم في مجال الإدارة الرشيقة نتيجة لاطلاعهم على المستحدثات التربوية واستخدامها في العمل في الميدان الإداري مما جعلهم يتمكنون من هذا الحكم عن

مدراءهم فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة، كون الخبرات تتكون لدى المدراء وتساعدهم على وضع استراتيجيات متعددة تمكنهم على العمل بمرونة من هذا الميدان وضمن الإدارة الحديثة.

اما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين أيضا والجدول (٥) يوضح ذلك

جدول (٥) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة	القيمة التائية	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
علمي	١٦٥	١١٠,٣٣٩	١١,٨٨٩	١,٤٢٥	١,٩٦	٠,٠٥	
انساني	١٣٥	١٠٨,١٩٢	١٤,٢٠٠				

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول (٥) ان القيمة التائية المحسوبة والتي تبلغ قيمتها (١,٤٢٥) القيمة التائية الجدولية والتي تبلغ قيمتها (١,٩٦) مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير التخصص وهذا يعني ان هذه الفئتين يمتلكون رؤيا وافق واسع ساعدتهم في ان يتميزون في العمل الإداري، وانه لم يكن لمتغير التخصص تأثير على الإدارة الرشيقة.

٣- النتائج التي تتعلق بالسؤال الثالث

ما مستوى مهارات الاتصال لمديري المدارس المتوسطة؟ وقد تم تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة للإجابة على السؤال السابق، وقد أدرجت النتائج في الجدول (٦).

جدول (٦) الاختبار التائي لمستوى مهارات الاتصال

العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
٣٠٠	٢٢٦,١٥٦	١٧١	٢٧,١٧٨	٣٥,١٥١	١,٩٦	٠,٠٥

يتضح من الجدول ان القيمة التائية المحسوبة قيمتها (٣٥,١٥١) أكبر القيمة التائية الجدولية التي تبلغ قيمتها (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٩٩)، وان المتوسط الحسابي المتحقق لمستوى مهارات الاتصال / أكبر من المتوسط الفرضي البالغ ١٧١.

مما يدل على ان مديري المدارس المتوسطة يمتلكون مستوى جيد من مهارات الاتصال من خلال تفاعلهم الإيجابي مع فئات متعددة في الميدان الإداري واتباعهم أساليب واليات متنوعة تعزز اتصا لهم وتأكيدهم على مهارات الاتصال في العامل مع الآخرين.

٤- النتائج التي تتعلق بالسؤال الرابع

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسط مهارات الاتصال تبعا لمتغيرات (الخدمة، الجنس، والتخصص) وللإجابة على هذا السؤال تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وادرجت البيانات في الجدول (٧)

جدول (٧) يوضح نتائج الاختبار التائي لمهارات الاتصال حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	١٠٥	٢١٧,٨١٩	٢٩,٥٩٨	٣,٩٩٥	١,٩٦	٠,٠٥
اناث	١٩٥	٢٣٠,٦٤٦	٢٤,٧١٦			

ويتضح البيانات في الجدول أعلاه ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة قيمتها (٣,٩٩٥) أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) وهذا يعني يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير مهارات الاتصال تبعاً لمتغير الجنس (ذكور- أناث) ولصالح فئة الاناث، وهذا يعني ان فئة الاناث أكثر استخداماً لمهارات الاتصال في التعامل مع كل من ينتسب الى الميدان الإداري من خلال تفاعلهم مع الاخرين واحتكاكهم بهم.

اما فيما يخص متغير مدة الخدمة لمهارات الاتصال هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير مدة الخدمة، فقد تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين والجدول (٨) يوضح ذلك

جدول (٨) يوضح نتائج الاختبار التائي لمهارات الاتصال تبعا لمتغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
اقل من ٥ سنوات	٨٧	٢٩٩,٧٨١	٣,٠٢٢	١,٤٧٩	١,٩٦	٠,٠٥
٥ سنوات فأكثر	٢١٣	٢٢٤,٦٧٦	١,٨٢٨			

وتبين من الجدول (٨) ان القيمة التائية المحسوبة والبالغة قيمتها (١,٤٧٩) أصغر من القيمة التائية الجدولية والبالغة قيمتها (١,٩٦) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخدمة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى الخدمة، وان هذا المتغير لم يكن له تأثير على مهارات الاتصال التي تمتلكها كلا الفئتين.

اما بالنسبة لمتغير التخصص للإجابة عن السؤال هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمهارات الاتصال تبعا لمتغير التخصص (علمي - إنساني) تم معالجة البيانات احصائيا باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين

جدول (٩) يبين ذلك

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
علمي	١٦٧	٢٢٧,١٩٧	٢٧,٦٩٩	٠,٧٤٣	١,٩٦	٠,٠٥
انسائي	١٣٣	٢٢٤,٨٤٩	٢٦,٥٥٥			

ويتضح من الجدول (٩) ان القيمة التائية المحسوبة بلغت قيمتها (٠,٧٤٣) اصغر من القيمة التائية الجدولية تبلغ قيمتها (١,٩٦) وهذا يعني لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير التخصص (علمي- انساني)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة، ان كلا الاختصاصات يستخدمون مهارات الاتصال في التعامل مع الاخرين بصورة متقاربة ومتساوية.

٥- النتائج التي تتعلق بالهدف الخامس

هل هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين الإدارة الرشيقة ومهارات الاتصال

للإجابة على هذا السؤال تم تفريغ البيانات ومعالجتها احصائيا باستخدام معامل ارتباط بيرسون (الإدارة الرشيقة ومهارات الاتصال) ودرجت النتائج في الجدول (١٠)

جدول (١٠) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون للإدارة الرشيقة ومهارات الاتصال

معامل الارتباط	
١	الإدارة الرشيقة
٠,٩٨٩	مهارات الاتصال

يتضح من الجدول السابق قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين المذكورين تدل على وجود علاقة ارتباط عالية بين متغيرات البحث، وهو ارتباط موجب عالي .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة كلما كان استخدام الإدارة الرشيقة في المدرسة كنمط من أنماط الإدارة انعكس هذا بالإيجاب على استخدام مهارات الاتصال بصورة جيدة في ميدان العمل الإداري في المدارس المتوسطة وهذا بدوره ينعكس على أداء المدرسين وهذا يساعدهم على التغلب على الصعوبات التي تواجههم في عملهم

الاستنتاجات

- ١- ان مديري المدارس المتوسطة يمتلكون مستوى جيد من الإدارة الرشيقة ومهارات الاتصال.
- ٢- وجود فروق دالة إحصائية في الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الاناث.
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير مدة الخدمة (أقل من ٥ سنوات- ٥ سنوات فأكثر) ولصالح الفئة الأولى.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص (علمي- انساني).
- ٥- ان مديري المدارس المتوسطة يمتلكون مستوى جيد من مهارات الاتصال.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور- اناث) ولصالح فئة الاناث.
- ٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير مدة الخدمة (اقل من خمس سنوات -٥ سنوات او أكثر).
- ٨- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير التخصص (علمي- انساني).

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة صاغت الباحثة عدد من التوصيات وكالاتي

- ١- اعتماد استراتيجيات متنوعة لاستخدام أنماط إدارية حديثة والابتعاد عن الأنماط الإدارية الكلاسيكية والتقليدية بما فيها الإدارة الرشيقة والتأكد على ضرورة استخدامها في الميدان الإداري في المؤسسات التربوية كافة.
- ٢- إقامة دورات تدريبية لتنمية مهارات الاتصال لدى مدراء المراحل الأخرى في الميدان التربوية، بما فيها مدراء المدارس الابتدائية والمدارس الإعدادية
- ٣- إقامة ورش ودورات توضح الخطوات والاستراتيجيات الصحيحة لاستخدام الإدارة الرشيقة ومهارات الاتصال

المقترحات

استكمالاً لمتطلبات البحث الحالي تقترح الباحثة اجراء الدراسات المستقبلية الاتية

- ١- مستوى الإدارة الرشيقة وعلاقتها بمتغيرات أخرى
- ٢- مستوى مهارات الاتصال وعلاقتها بالحرية الاكاديمية
- ٣- تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال

المراجع العربية:

١. الروسان، سليم واخرون، ١٩٩٢، مبادئ القياس والتقويم وتطبيقاته التربوية والإنسانية
٢. السيد عبد الباري، أشرف، ٢٠٢٠ القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة مجلد ٤٥، عدد ١
٣. المطيري، مطيرة ضيف الله، ٢٠١٩. دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الإداري في جامعة الكويت من وجهة أعضاء هيئة أعضاء التدريس أنفسهم، مجلة جامع القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد ١١، العدد ٢٩
٤. برايس، مارك. والتر موريس، واخرون، ٢٠١٩، القيادة الرشيقة دليل المؤسسات الذكية لتحقيق الأهداف بمرونة وسرعة ورشاقة، مجلد الإدارة الحكومية العدد، ٣٣ www.edaua.com
٥. جعرون، امنية، ٢٠١٧، إثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بو رحلة). رسالة ماجستير
٦. حمودات، ثابت احسان احمد. ٢٠٠٦، الخصائص الإبداعية وعلاقتها بمهارات الاتصال لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأولمبية المركزية. رسالة ماجستير.
٧. خاطر، السيد محمد وحسين حسن الرشيدى واخرون، ٢٠٢٢ أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تطوير الأداء المؤسسي، دراسة مقارنة بين شركائه توزيع الكهرباء، المجلة العربية لنشر العلمي، العدد ٤١
٨. رابعة، إبراهيم، علي، ٢٠١٥، مهارات الاتصال، دار الالوعة للنشر.
٩. رزقي، رزق. ٢٠١٨، إثر الإدارة الرشيقة على إدارة المؤسسات الاستثنائية العمومية، دراسة حالة المؤسسات الاستثنائية المتخصصة في التوليد وامراض النساء وطب الأطفال. سكرة، رسالة ماجستير بتخصص الإدارة الاستراتيجية.

١٠. روفيدة، ستي، ٢٠١٨، تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة مديري التجارة لولاية عين الدخلى)، رسالة ماجستير.
١١. عبد الله، أسماء أبو بكر، ٢٠٢٠، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوصفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، ٨.
١٢. عزوز، احمد ٢٠١٦، الاتصال ومهاراته ، ط ١ مدخل الى تقنيات من التبليغ والحوار والكتابة.
١٣. عضوم، حسام صبحي، ٢٠٢٠، إثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات غير الحكومية، دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا. رسالة ماجستير.
١٤. محجوي، مصطفى، ٢٠١٥، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري (دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه).
١٥. مسلم، عبد القادر احمد، شذا سليم أبو سليم، ٢٠١٧، الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة.
١٦. ملحم، سامي محمد (٢٠٠٢)، القياس والتقويم النفسي في التربية وعلم النفس ط دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى.

Arabic and English references

1. Abdullah, Asmaa Abu Bakr, 2020, the degree of university leaders' practice of the dimensions of agile management and its relationship to the effectiveness of descriptive performance from the point of view of faculty members at New Valley University, Educational Journal, 8.
2. Adzoum, Hossam Sobhi, 2020, The impact of lean management in achieving administrative creativity in non-governmental organizations, a field study on the International Children's Villages organization in Syria. Master Thesis.
3. Al-Mutairi, Mutaira Dhaif Allah, 2019. The role of agile management in the quality of administrative outputs at Kuwait University from the point of view of the faculty members themselves, Al-Quds University Open Journal for Educational and Psychological Research and Studies, Volume 11, Issue 29
4. Al-Rosan, Salim et al., 1992, Principles of measurement and evaluation and its educational and humanitarian applications
5. Al-Sayyid Abdel-Bari, Ashraf, 2020 Agile leadership and its role in achieving strategic leadership by application to EgyptAir, Arab Journal of Management, Volume 45, Issue 1
6. Azouz, Ahmed 2016, Communication and its Skills, 1st edition, An Introduction to Techniques of Reporting, Dialogue, and Writing.
7. Elmiliani, M. (1988). "Lean Behavior, Management Decision", 36(9). Encyclopedia Americana, on <https://ar. Wikipedia. Org/wiki/>.
8. Hamoodat, Thabet Ihsan Ahmed. 2006, Creative characteristics and their relationship to communication skills among heads of central Olympic sports federations. Master Thesis.
9. Jaroun, Omnia, 2017, The impact of communication skills on the effectiveness of public relations (a case study of the Algeria Telecom Corporation, Bou Rila). Master Thesis
10. Jason Tisbury, your 60-minute lean management Lan management business-Tpm, lulu. Com, 2012.

11. Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2014), lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, journal cleaner pro., Vol. (85), No. (2).
12. Khater, Al-Sayyid Muhammad, Hussein Hassan Al-Rashidi and others, 2022 The impact of applying lean management on developing institutional performance, a comparative study between its electricity distribution partners, Arab Journal for Scientific Publishing, No. 41
13. Layton, mark, stevenad dean. Kynaston (2020), “agile project management for dummies” John witey som.
14. Mahjoubi, Mustafa, 2015., The role of information and communication technology in developing human relations within the administrative organization (field study at the headquarters of the state of Ouargla, doctoral thesis).
15. Melhem, Sami Muhammad (2002), Psychological Measurement and Evaluation in Education and Psychology, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan, Kingdom of Saudi Arabia, Umm Al-Qura University.
16. Muslim, Abdel Qader Ahmed, Shatha Salim Abu Salim, 2017, Agile management and its role in achieving creativity among employees of a mobile company in Gaza Governorate, a case study.
17. Price, Mark. Walter Morris, et al., 2019, Agile Leadership, a guide for smart organizations to achieve goals with flexibility, speed, and agility, Government Administration Volume, Issue 33, www.edaqa.com
18. Rababaa, Ibrahim, Ali, 2015, Communication Skills, Al-Wa'a Publishing House.
19. Rizqi, Rizq. 2018, The impact of lean management on the management of public institutions, a case study of hospital institutions specialized in obstetrics, gynecology, and pediatrics. Sokra, Master's thesis in strategic management.
20. Roufaida, Siti, 2018, The impact of agile management in achieving institutional excellence (a case study of trade managers in the state of Ain Dakhli), Master's thesis.