

أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية

التربية – الزاوية

زينب مصطفى بيري

قسم التربية وعلم النفس – كلية التربية – جامعة الزاوية

z.beeri@zu.edu.ly

<https://orcid.org/0009-0004-0145-8918>

The Impact of Blended Learning on Developing Administrative Communication Skills among Educational Administration Students at the Faculty of Education – Zawiya

Zainab Mustafa Beeri

Department of Education and Psychology – Faculty of Education – University Of Zawiya

تاريخ الاستلام: 2026/6/29 تاريخ المراجعة 2026/7/20 تاريخ القبول: 2026/7/28- تاريخ النشر: 2026/8/22

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية – الزاوية، واعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي باستخدام تصميم المجموعة الواحدة ذات القياسين القبلي والبعدي، وطبقت بأسلوب الحصر الشامل على جميع طالبات الفصلين السابع والثامن، والبالغ عددهن (71) طالبة، واستخدمت الدراسة مقياساً لمهارات الاتصال الإداري مكوناً من (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: الاتصال اللفظي، وغير اللفظي، والكتابي، والإلكتروني، إضافة إلى (8) عبارات للتحقق من تطبيق التعلم المدمج، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التعلم المدمج جاء مرتفعاً بمتوسط (4.09 من 5)، كما ارتفع المتوسط الكلي لمهارات الاتصال الإداري من (3.01) قبلًا إلى (3.34) بعديًا، بفروق دالة إحصائية ($t=7.053$ ، $p<0.001$)، وبحجم أثر كبير بلغ (0.837)، كما ظهرت فروق دالة في جميع الأبعاد، وسجل الاتصال الإداري الإلكتروني أكبر حجم أثر بلغ (0.888)، وتخلصت الدراسة إلى فاعلية التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري، وتوصي بالتوسع في توظيفه في مقررات الإدارة التعليمية مع تعزيز الأنشطة التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: التعلم المدمج؛ مهارات الاتصال الإداري؛ الإدارة التعليمية؛ التعليم الجامعي؛ كلية التربية – الزاوية.

Abstract

This study aimed to investigate the effect of blended learning on developing administrative communication skills among female Educational Administration students at the Faculty of Education, Al-Zawiya. A quasi-experimental one-group pretest–posttest design was employed, using a comprehensive census of all 71 seventh- and eighth-semester students. The study used a 24-item Administrative Communication Skills Scale covering four dimensions: verbal, nonverbal, written, and electronic communication, in addition to eight items used to verify the implementation of blended learning. The results showed a high level of blended learning implementation ($M = 4.09/5$). The overall mean of administrative communication skills increased from 3.01 at pretest to 3.34 at posttest, with a statistically significant difference ($t = 7.053$, $p < .001$) and a large effect size (Cohen's $d_z = 0.837$). Significant improvements were found across all four dimensions, with electronic administrative communication showing the largest effect size (0.888). The study concludes that blended learning is effective in developing administrative communication skills and recommends expanding its use in Educational Administration courses while strengthening practical activities.

Keywords: Blended Learning; Administrative Communication Skills; Educational Administration; Higher Education; Faculty of Education, Al-Zawiya.

مقدمة الدراسة

يشهد التعليم الجامعي في العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات المتلاحقة في تقنيات المعلومات والاتصال، وما صاحبها من تغير في طبيعة المعرفة وأساليب إنتاجها وتداولها؛ الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في طرائق التدريس التقليدية، والاتجاه نحو تبني أنماط تعليمية أكثر مرونة وقدرة على الجمع بين التفاعل الإنساني المباشر والإمكانيات التي توفرها البيئات الرقمية، ولم يعد توظيف التكنولوجيا في التعليم الجامعي غاية في ذاته، بل أصبح مدخلاً لتطوير الممارسات التعليمية، وزيادة فاعلية التعلم، وتنمية مجموعة من المهارات التي يحتاج إليها الطالب في حياته الأكاديمية والمهنية، وفي هذا الإطار برز **التعلم المدمج** بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة التي تجمع بصورة منظمة بين التعليم المباشر وجهًا لوجه والتعلم المدعوم بالتكنولوجيا والأنشطة الإلكترونية، بما يسمح بتوظيف مزايا كل منهما في بيئة تعليمية واحدة متكاملة (Anthony et al., 2022)، وقد بينت المراجعات العلمية أن تطبيق التعلم المدمج في مؤسسات التعليم العالي يرتبط بزيادة مشاركة الطلبة وتفاعلهم، وتحسين خبراتهم التعليمية، وتوفير فرص أكبر للتواصل والتعاون والتغذية الراجعة.

ويتميز التعلم المدمج بقدرته على نقل المتعلم من موقع المتلقي للمعلومات إلى موقع المشارك في بنائها وتوظيفها؛ إذ يتيح له التواصل المباشر مع عضو هيئة التدريس وزملائه داخل القاعة، وفي الوقت نفسه يوفر فرصًا إضافية للمناقشة وتبادل الآراء وتنفيذ الأنشطة والتكليفات عبر المنصات والوسائط الإلكترونية، ومن ثم، فإن قيمته التربوية لا تقتصر على تحسين التحصيل المعرفي، بل تمتد إلى دعم جوانب أخرى في شخصية المتعلم ومهاراته؛ إذ أظهرت مراجعة منهجية حديثة أن تدخلات التعلم المدمج في التعليم العالي حققت آثارًا إيجابية تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة في مشاركة الطلبة وفي نواتج التعلم، بما يشمل الجوانب الأكاديمية والسلوكية والمعرفية والوجدانية (De Bruijn-Smolters & Prinsen, 2024).

وتكتسب هذه الخصائص أهمية خاصة في البرامج الجامعية التي تستهدف إعداد الطلبة لأداء أدوار مهنية وإدارية مستقبلية؛ ذلك أن الإعداد الجامعي الفاعل لا ينبغي أن يقتصر على إكساب الطالب المعرفة النظرية المتعلقة بمجال تخصصه، وإنما يجب أن يمتد إلى تنمية المهارات التطبيقية التي تساعد على التعامل مع المواقف المهنية المختلفة، ومن بين أكثر هذه المهارات أهمية **مهارات الاتصال**؛ لما لها من دور في نقل المعلومات والأفكار، وتبادل التعليمات، وبناء العلاقات المهنية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية.

ويكتسب الاتصال الإداري أهمية أكبر بالنسبة إلى طالبات الإدارة التعليمية؛ لارتباطه المباشر بطبيعة الأدوار والوظائف التي يؤهلن التخصص للقيام بها مستقبلاً، فالعمل في مجال الإدارة التعليمية يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة على نقل المعلومات والتعليمات بوضوح، وإدارة الحوار والمناقشات، وصياغة المراسلات والتقارير، والتواصل مع العاملين والجهات المختلفة، واستخدام وسائل الاتصال الحديثة، وفهم الرسائل والاستجابة لها بصورة مناسبة، وقد أكدت الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية أن مهارات الاتصال تمثل أحد المكونات المهمة للممارسة الإدارية، وأن مستوى امتلاك القيادات التعليمية لهذه المهارات يرتبط بقدرتها على التعامل مع العاملين والمواقف والمشكلات الإدارية المختلفة (يوسف، زهرة، وصبيرة، 2016).

ومن هذا المنطلق، فإن إعداد طالبات الإدارة التعليمية ينبغي أن يتجاوز تقديم المعارف المتعلقة بنظريات الإدارة ووظائفها وأساليبها إلى توفير خبرات تعليمية تمكنهن من ممارسة **الاتصال الإداري فعليًا**، سواء في صوره اللفظية، أو غير اللفظية، أو الكتابية، أو الإلكترونية، ويبدو التعلم المدمج ملائمًا لتحقيق ذلك؛ لما يوفره من مواقف متعددة للتفاعل، والعرض، والمناقشة، والعمل التعاوني، وإعداد التكليفات الكتابية والإلكترونية، وتبادل الآراء والتغذية الراجعة، بما يتيح للمتعلّم فرصًا متكررة لممارسة مهارات الاتصال بدلًا من الاكتفاء على التعرف النظري إليها.

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى إمكان توظيف التعلم المدمج في تعليم طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية؛ ليس بوصفه مجرد بديل تقني للطريقة التقليدية، وإنما بوصفه بيئة تعليمية يمكن أن توفر فرصًا متنوعة للممارسة والتفاعل والتواصل، وتسهم في الربط بين المعرفة الإدارية النظرية والتطبيق العملي لمهارات الاتصال، ومن هنا تأتي الدراسة الحالية للكشف عن أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.

مشكلة الدراسة

تعد مهارات الاتصال الإداري من المهارات الأساسية التي يتطلبها العمل في المؤسسات التعليمية؛ إذ تعتمد ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة واتخاذ للقرارات بدرجة كبيرة على قدرة القائم بالعمل الإداري على نقل المعلومات والأفكار والتعليمات بوضوح، واختيار وسيلة الاتصال الملائمة، والتفاعل مع الآخرين، وإدارة المواقف الاتصالية المختلفة بكفاءة، ومن ثم، فإن إعداد طالبات الإدارة التعليمية للعمل في المجال التربوي والإداري يقتضي الاهتمام بتنمية هذه المهارات إلى جانب المعارف والمفاهيم والنظريات الإدارية.

غير أن الاعتماد بصورة كبيرة على الأساليب التدريسية التي تركز على تقديم المحتوى النظري قد لا يوفر وحده فرصًا كافية أمام الطالبات للممارسة الفعلية لمواقف الاتصال الإداري؛ فإتقان مهارة الاتصال لا يتحقق بمجرد معرفة مفهوم الاتصال وعناصره وأنواعه، وإنما يحتاج إلى ممارسة مستمرة لمواقف تتطلب الحديث والحوار، والعرض، وصياغة الرسائل والتقارير، وتبادل المعلومات، والتواصل الإلكتروني، وتقديم التغذية الراجعة وتلقيها، وهو ما يفرض البحث عن استراتيجيات تعليمية تجعل الطالبة أكثر مشاركة وفاعلية في عملية التعلم.

وقد أظهرت الأدبيات والدراسات السابقة أن التعلم المدمج يوفر بيئة تفاعلية تجمع بين المواقف الصفية المباشرة والأدوات الرقمية، وتتيح فرصًا متنوعة للمشاركة والتواصل والعمل التعاوني، كما توصلت دراسة أحمد (2024) إلى فاعليته في تنمية مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي والكتابي والإلكتروني لدى طلاب كلية التربية، وأظهرت دراسة Hasanah and Malik (2020) وجود تحسن دال في مهارات الاتصال لدى طلاب الجامعة عند استخدام التعلم المدمج، في حين أثبتت دراسة شمة (2015) فاعلية برنامج للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال لدى طلاب جامعيين من شعبة العلوم الإدارية. وفي المقابل، يتضح من مراجعة هذه الدراسات أن جانبًا مهمًا منها تناول مهارات الاتصال بصفة عامة، أو الاتصال التعليمي، أو طبق التعلم المدمج في تخصصات جامعية مختلفة؛ بينما تبرز الحاجة إلى اختبار هذا المدخل في مجال أكثر تخصصًا يمثل في مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية، وهي مهارات ترتبط بصورة مباشرة بالأدوار المهنية التي يمكن أن تضطلع بها الطالبات بعد التخرج.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التعرف على مدى فاعلية توظيف التعلم المدمج بوصفه مدخلًا تعليميًا يجمع بين التفاعل المباشر والتفاعل الإلكتروني في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية، والكشف عما إذا كان التعلم من خلال بيئة مدمجة يمكن أن يحدث تحسنًا في مستوى أدائهن لمهارات الاتصال الإداري مقارنة بالمستوى السابق لتطبيقه.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية؟

تساؤلات الدراسة

يتفرع عن التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الآتية:

1. ما أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري اللفظي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية؟
2. ما أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية؟

3. ما أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الكتابي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية؟
4. ما أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري اللفظي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الكتابي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.

أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة الحالية في جانبين رئيسين، هما:

- 1- الأهمية العلمية:** تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها موضوع التعلم المدمج بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي، وربطه بتنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية، وهي مهارات ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة الإعداد المهني والإداري للطلّابات، كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بتوظيف أساليب التعليم الحديثة في تنمية المهارات التطبيقية، ولا سيما في البيئة الجامعية الليبية، فضلاً عن تقديم إطار يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تتناول العلاقة بين استراتيجيات التعلم الحديثة وتنمية المهارات الإدارية لدى طلبة مؤسسات التعليم العالي.
- 2- الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير أساليب تدريس مقررات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية، من خلال توظيف التعلم المدمج بما يوفره من تفاعل مباشر وإلكتروني وأنشطة تطبيقية متنوعة، كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام بالممارسات التعليمية التي تنمي مهارات الاتصال الإداري لدى الطالبات، وتساعد في إعدادهن بصورة أكثر ارتباطاً بمتطلبات العمل الإداري والتربوي مستقبلاً، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من البرنامج أو المعالجة التعليمية المستخدمة في الدراسة عند تطوير برامج إعداد طالبات الإدارة التعليمية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف إلى أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.
2. الكشف عن أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري اللفظي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.
3. بيان أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.

أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية

4. التعرف إلى أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الكتابي لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.
5. الكشف عن أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري بأبعادها المتمثلة في الاتصال الإداري اللفظي، والاتصال الإداري غير اللفظي، والاتصال الإداري الكتابي، والاتصال الإداري الإلكتروني.
- الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على كلية التربية - الزاوية بجامعة الزاوية.
- الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية ممن تنطبق عليهن شروط التطبيق الميداني للدراسة.
- الحدود الزمانية:** تتحدد بالمدة الزمنية التي يتم خلالها تطبيق المعالجة التعليمية القائمة على التعلم المدمج وإجراء القياسين المرتبطين بالدراسة.

متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل ومتغير تابع، وذلك على النحو الآتي:

- المتغير المستقل:** التعلم المدمج، ويقصد به في الدراسة الحالية توظيف مزيج من التعليم الوجاهي المباشر داخل القاعة الدراسية والتعلم الإلكتروني من خلال الوسائط والمنصات الرقمية والأنشطة التفاعلية، بصورة مخططة ومتكاملة تهدف إلى إكساب الطالبات المعارف والخبرات والممارسات المرتبطة بمهارات الاتصال الإداري.
- المتغير التابع:** مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية، وتتمثل في أربعة أبعاد رئيسة هي: مهارات الاتصال الإداري اللفظي، ومهارات الاتصال الإداري غير اللفظي، ومهارات الاتصال الإداري الكتابي، ومهارات الاتصال الإداري الإلكتروني.

وبذلك تقوم الدراسة على قياس مقدار التغير الذي يحدث في مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى الطالبات نتيجة التعرض للمعالجة التعليمية القائمة على التعلم المدمج، بما يسمح بالكشف عن أثر المتغير المستقل في المتغير التابع وأبعاده المختلفة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

- 1- دراسة عبد العليم (2023)، بعنوان: فاعلية برنامج قائم على التعلم المدمج في تنمية مهارات إدارة الأعمال واتخاذ القرار لدى طالبات الكلية الجامعية بصامطة، هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج قائم على التعلم المدمج في تنمية مهارات إدارة الأعمال ومهارات اتخاذ القرار لدى طالبات الكلية الجامعية بصامطة بجامعة جازان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في بناء الإطار النظري والبرنامج، والمنهج شبه التجريبي باستخدام تصميم المجموعة الواحدة ذات القياسين القبلي والبعدي، وتكونت العينة من (60) طالبة، وتمثلت أدوات الدراسة في اختبار لمهارات إدارة الأعمال، واختبار لمهارات اتخاذ القرار، إلى جانب البرنامج القائم على التعلم المدمج، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطالبات في التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار مهارات إدارة الأعمال لصالح التطبيق البعدي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطالبات في التطبيقين القبلي والبعدي لاختبار مهارات اتخاذ القرار لصالح التطبيق البعدي.
- ثبوت فاعلية البرنامج القائم على التعلم المدمج في تنمية مهارات إدارة الأعمال واتخاذ القرار لدى الطالبات.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات إدارة الأعمال ومهارات اتخاذ القرار في القياس البعدي.

2- دراسة أحمد (2024)، بعنوان: برنامج مقترح قائم على التعليم المدمج لتنمية مهارات الاتصال التعليمي والأداء

التدريسي للطالب المعلم بكلية التربية النوعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج قائم على التعليم المدمج في تنمية مهارات الاتصال التعليمي ومستوى الأداء التدريسي لدى الطلاب المعلمين بشعبة إعداد معلم الحاسب الآلي بكلية التربية النوعية بجامعة المنصورة، واتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي بتصميم مجموعتين؛ إحداهما تجريبية بلغت (120) طالبًا، والأخرى ضابطة بلغت (90) طالبًا، وطُبقت أدوات الدراسة قبلًا وبعديًا، وتمثلت الأدوات في بطاقة ملاحظة لمهارات الاتصال التعليمي، وبطاقة لملاحظة مؤشرات الأداء التدريسي، إلى جانب البرنامج الإلكتروني المقترح، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- فاعلية البرنامج القائم على التعليم المدمج في تنمية مهارات الاتصال التعليمي لدى الطلاب المعلمين.
- تحسن مهارات الاتصال اللفظي، وغير اللفظي، والكتابي، والإلكتروني لدى أفراد المجموعة التجريبية.
- وجود أثر إيجابي للبرنامج في مؤشرات الأداء التدريسي المتعلقة بالتخطيط والتفويض والتقييم وإدارة الصف.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين مهارات الاتصال التعليمي ومستوى الأداء التدريسي لدى الطلاب المعلمين.

3- دراسة الغنيم (2016)، بعنوان: فاعلية استخدام التعليم المدمج في مقرر تقنيات التعليم على التحصيل وتنمية

مهارات التواصل الإلكتروني لطلاب كلية التربية، هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية استخدام التعليم المدمج في مقرر تقنيات التعليم في تنمية التحصيل ومهارات التواصل الإلكتروني لدى طلاب كلية التربية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج شبه التجريبي القائم على تصميم المجموعة الواحدة ذات التطبيقين القبلي والبعدي، وتكونت عينة الدراسة من (40) طالبًا من طلاب قسم التربية البدنية في المستوى الخامس، وتمثلت أدوات الدراسة في اختبار تحصيلي، ومقياس لمهارات التواصل الإلكتروني اشتمل على مهارات تصفح الإنترنت، والبحث عن المعلومات، واستخدام السبورة الذكية، والبريد الإلكتروني، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطلاب في القياسين القبلي والبعدي لمهارات التواصل الإلكتروني لصالح القياس البعدي.
- ارتفاع حجم تأثير التعليم المدمج في تنمية مهارات التواصل الإلكتروني لدى أفراد العينة.
- وجود فروق دالة إحصائية في التحصيل المعرفي لصالح التطبيق البعدي بعد التدريس باستخدام التعليم المدمج.

4- دراسة شمة (2015)، بعنوان: برنامج للتعليم المدمج وفق نموذج ريجلوث للتوسعي لتنمية مهارات الاتصال

والتحصيل المعرفي لدى طلاب الجامعة، هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج للتعليم المدمج وفق نموذج ريجلوث للتوسعي، والكشف عن فاعليته في تنمية مهارات الاتصال والتحصيل المعرفي لدى طلاب الجامعة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في بناء البرنامج وتحديد أسسه، إلى جانب المنهج شبه التجريبي في تقويم فاعليته، وتمثلت أدوات الدراسة في اختبار للتحصيل المعرفي، ومقياس لمهارات الاتصال، والبرنامج التعليمي القائم على التعلم المدمج، وأظهرت النتائج فاعلية البرنامج في تنمية مهارات الاتصال لدى الطلاب، إلى جانب إسهامه في تحسين التحصيل المعرفي، بما يؤكد أن المزج المنظم بين المواقف الصفية والأدوات الإلكترونية يهيئ فرصًا أوسع للتفاعل والممارسة والتواصل بين المتعلمين.

5- دراسة صومان (2010)، بعنوان: أثر استراتيجية التعلم المتمازج في تنمية مهارات الاتصال اللغوي لدى طلبة

جامعة الإسراء الخاصة في الأردن، هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر استخدام استراتيجية التعلم المتمازج في تنمية مهارات

الاتصال اللغوي لدى طلبة الجامعة، وصمم الباحث برنامجًا تعليميًا قائمًا على أسس التعلم المتمازج، وتكونت العينة من (75) طالبًا وطالبة من المسجلين في مساق مهارات الاتصال، موزعين على مجموعتين تجريبية وضابطة، واستخدمت الدراسة البرمجية التعليمية والاختبار التحصيلي، واستعان بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المجموعتين التجريبية والضابطة في الاختبار البعدي لمهارات الاتصال اللغوي لصالح المجموعة التي درست بالتعلم المتمازج.
- عدم وجود فروق دالة في أثر الاستراتيجية تعزى إلى التخصص العلمي أو الإنساني.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى جنس الطالب، بما يشير إلى أن أثر التعلم المتمازج في تنمية مهارات الاتصال لم يكن مقصورًا على فئة دون أخرى.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Gross et al. 2025)، بعنوان Effectiveness of Blended Learning to Improve

Medical Students' Communication Skills: A Randomized, Controlled Trial، هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية مقرر قائم على التعلم المدمج في تحسين مهارات الاتصال لدى طلاب الطب مقارنة بالمحاضرات الواجهية وحدها، واعتمدت تصميمًا تجريبيًا عشوائيًا محكومًا، وبلغ عدد المشاركين في التحليل النهائي (164) طالبًا من طلاب السنة الثانية في كلية الطب بجامعة بازل، وتلقت المجموعة التجريبية وحدة تعلم إلكترونية تفاعلية قائمة على الفيديو إلى جانب المحاضرة المباشرة، بينما تلقت المجموعة الضابطة المحاضرة المباشرة والتقييم دون الوحدة الإلكترونية، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- تحقيق المجموعة التي درست بالتعلم المدمج درجات أعلى بصورة دالة إحصائية في المعرفة المتعلقة بتقنيات الاتصال مقارنة بالمجموعة الضابطة.
- ارتفاع مستوى رضا الطلاب في المجموعة التجريبية عن خبرة التعلم.
- إظهار التحليل النوعي لتحسينات في توظيف تقنيات الاتصال المتمركز حول المستفيد، بما يدعم فاعلية الدمج بين التعلم المباشر والوحدات الرقمية التفاعلية في تعليم مهارات الاتصال.

2- دراسة (Chung, Li, and Cheung 2022)، بعنوان Efficacy of a Blended Learning

Programme in Enhancing the Communication Skill Competence and Self-Efficacy of Nursing Students in Conducting Clinical Handovers: A Randomised Controlled Trial، هدفت

الدراسة إلى اختبار فاعلية برنامج للتعلم المدمج في رفع كفاءة مهارات الاتصال والكفاءة الذاتية لدى طلاب التمريض في تنفيذ عملية التسليم السريري، واستخدمت تصميمًا تجريبيًا عشوائيًا محكومًا، وتكونت العينة من (96) طالبًا وطالبة في السنة النهائية من برنامج البكالوريوس في التمريض، وزعوا على مجموعة تجريبية بلغت (50) ومجموعة ضابطة بلغت (46)، وتلقت المجموعة التجريبية تدريبًا وجهيًا إلى جانب وحدة إلكترونية، بينما تلقت المجموعة الضابطة التدريب الواجهي فقط خلال فترة الدراسة، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- تفوق المجموعة التجريبية بدرجة دالة إحصائية في كفاءة مهارات الاتصال مقارنة بالمجموعة الضابطة.
- تحسن الكفاءة الذاتية لدى المجموعتين، مع تسجيل المجموعة التجريبية متوسطات أعلى.
- تأكيد فاعلية الدمج بين التدريب الواجهي والوحدات الإلكترونية في تنمية مهارات اتصال تطبيقية مرتبطة بالممارسة المهنية.

3- دراسة (Hasanah and Malik 2020)، بعنوان **Blended Learning in Improving Students' Critical Thinking and Communication Skills at University**

التعلم المدمج في تحسين مهارات التفكير الناقد والاتصال لدى طلاب الجامعة، واستخدمت المنهج شبه التجريبي بتصميم مجموعتين غير متكافئتين؛ تجريبية وضابطة، وتكونت العينة من (92) طالباً في مقرر ريادة الأعمال بقسم تعليم الهندسة الإلكترونية، بواقع (47) طالباً في المجموعة التجريبية و(45) في المجموعة الضابطة، واستخدمت الدراسة اختباراً لقياس التفكير الناقد وأداة لملاحظة مهارات الاتصال، وحلت البيانات باستخدام اختبارات (ت)، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- فاعلية التعلم المدمج في تحسين مهارات التفكير الناقد لدى الطلاب.
- فاعلية التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال لدى طلاب المجموعة التجريبية.
- وجود فروق دالة بين المجموعتين في مهارات التفكير الناقد والاتصال لصالح المجموعة التي تعلمت باستخدام النموذج المدمج.

4- دراسة (Sriarunrasmee, Techataweewan, and Mebusaya 2015)، بعنوان **Blended Learning Supporting Self-Directed Learning and Communication Skills of Srinakharinwirot University's First Year Students**

في دعم التعلم الموجه ذاتياً وتنمية مهارات الاتصال لدى طلاب السنة الأولى بجامعة سريناخارينويروت في تايلاند، واستخدمت المنهج التجريبي، وتكونت العينة من (84) طالباً من كلية العلوم المسجلين في مقرر مهارات الثقافة المعلوماتية، ووزعوا إلى مجموعة تجريبية بلغت (41) طالباً ومجموعة ضابطة بلغت (43) طالباً، وتمثلت الأدوات في استبانة للتعلم الموجه ذاتياً واختبار لمهارات الاتصال اشتمل على مهارات الكتابة، والعرض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والعرض الشفهي، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- ارتفاع مستوى التعلم الموجه ذاتياً لدى المجموعة التي درست باستخدام التعلم المدمج مقارنة بالمجموعة التقليدية.
- ارتفاع درجات مهارات الاتصال لدى طلاب المجموعة التجريبية مقارنة بالمجموعة الضابطة.
- إسهام أدوات التعلم الإلكتروني وشبكات التواصل والتغذية الراجعة في توفير فرص إضافية لممارسة الاتصال والتفاعل خارج حدود اللقاء الصفّي المباشر.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع التعلم المدمج حظي باهتمام متزايد في البيئات الجامعية، وأن جانباً مهماً من هذا الاهتمام اتجه إلى اختبار قدرته على تنمية المهارات التطبيقية وليس التحصيل المعرفي فقط، فقد تناولت دراسات عربية وأجنبية أثر التعلم المدمج في مهارات الاتصال بمختلف صورها، مثل الاتصال التعليمي، والتواصل الإلكتروني، والاتصال اللغوي، والاتصال المهني، كما اتجهت دراسات أخرى إلى توظيفه في تنمية مهارات ذات طبيعة إدارية ومهنية، مثل إدارة الأعمال واتخاذ القرار، وتكاد النتائج العامة لهذه الدراسات تتفق على أن بناء خبرة تعليمية تجمع بصورة منظمة بين اللقاءات المباشرة والأنشطة الإلكترونية يتيح فرصاً أكبر للممارسة والتفاعل والتغذية الراجعة، وينعكس إيجاباً على أداء المتعلمين في المهارات المستهدفة.

أولاً- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تناول التعلم المدمج بوصفه المتغير المستقل، وفي تركيزها على تنمية مهارات لدى طلبة التعليم الجامعي، كما تتفق بصورة مباشرة مع دراسات أحمد (2024)، والغنيم (2016)، وشمة (2015)، وصومان (2010)، و Hasanah and Malik (2020)، و (Sriarunrasmee et al. 2015)، و (Chung et al. 2022)، و (Gross et al. 2025) في الاهتمام بمهارات

الاتصال بوصفها ناتجاً يمكن تطويره من خلال بيئة تعلم مدمجة، وتتقاطع كذلك مع دراسة عبد العليم (2023) في ارتباط المعالجة التعليمية بمهارات ذات طبيعة إدارية ومهنية، وفي تطبيقها على طالبات جامعات.

ثانياً- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية في طبيعة المهارة المستهدفة؛ إذ لا تتناول الاتصال التعليمي أو اللغوي أو الصحي أو الإلكتروني بمعنى العام، وإنما تركز بصورة محددة على مهارات الاتصال الإداري اللازمة لطالبات الإدارة التعليمية، بما تتضمنه من أبعاد لفظية وغير لفظية وكتابية وإلكترونية مرتبطة بالمواقف الإدارية، كما تختلف في البيئة التطبيقية؛ إذ تطبق على طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية في البيئة الجامعية الليبية، في حين أجريت الدراسات السابقة التي تم التحقق منها في بيئات عربية وأجنبية أخرى وتخصصات مثل إعداد المعلم، والتربية البدنية، وإدارة الأعمال، والهندسة، والتمريض والطب والعلوم.

ثالثاً- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأكيد ملاءمة المنهج شبه التجريبي لطبيعة دراسة أثر التعلم المدمج، وفي تحديد طبيعة المعالجة التعليمية القائمة على المزج بين التفاعل الواجهي والأنشطة الإلكترونية، وفي الاسترشاد بأبعاد مهارات الاتصال التي يمكن قياسها، ولا سيما الأبعاد اللفظية وغير اللفظية والكتابية والإلكترونية، كما أفادت منها في اختيار أساليب القياس القبلي والبعدي، وصياغة الفرضيات، وتحديد المتغيرات، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن مقدار التغير الناتج عن تطبيق المعالجة التعليمية.

الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وفرة نسبية في البحوث التي تناولت فاعلية التعلم المدمج في تنمية التحصيل أو المهارات التعليمية والتقنية، كما توجد مجموعة من الدراسات التي اختبرت أثره في تنمية مهارات الاتصال لدى طلبة الجامعات، إلا أن تلك الدراسات تناولت الاتصال في صور مثل الاتصال التعليمي، أو اللغوي، أو الإلكتروني، أو الاتصال المرتبط بالممارسات الصحية والمهنية، كما تناولت بعض البحوث التعلم المدمج في علاقته بمهارات إدارية مثل إدارة الأعمال واتخاذ القرار، ولكن دون أن تجعل مهارات الاتصال الإداري لدى طلبة تخصص الإدارة التعليمية محوراً مباشراً للمعالجة التجريبية.

وفي حدود الدراسات التي أمكن الاطلاع عليها والتحقق من بياناتها، لم يظهر بحث يجمع في إطار تجريبي واحد بين التعلم المدمج بوصفه متغيراً مستقلاً، ومهارات الاتصال الإداري بأبعادها اللفظية وغير اللفظية والكتابية والإلكترونية بوصفها متغيراً تابعاً، لدى طالبات تخصص الإدارة التعليمية في كلية تربية ليبية، ومن ثم، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في اختبار أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية، بما ينقل الاهتمام من دراسة مهارات الاتصال العامة أو التعليمية إلى مهارات اتصال ذات طبيعة إدارية مرتبطة مباشرة بالإعداد المهني للمستقبلي للطالبات، وفي بيئة جامعية ليبية لم تظهر ضمن الدراسات المباشرة التي تم التحقق منها في هذا المجال.

الإطار النظري

أولاً: التعلم المدمج

يُعد التعلم المدمج من الاتجاهات الحديثة التي ارتبطت بتطور بيئات التعليم الجامعي وتزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية في تقديم الخبرات التعليمية، وهو يقوم على الجمع المنظم بين التعليم الواجهي المباشر داخل القاعة الدراسية والتعلم الإلكتروني الذي يتم من خلال المنصات والوسائط الرقمية، بحيث لا يعمل أي منهما بصورة منفصلة عن الآخر، وإنما يتكاملان في إطار تعليمي واحد يهدف إلى تحقيق تعلم أكثر مرونة وتفاعلاً وارتباطاً بحاجات المتعلمين، ومن ثم، فإن جوهر التعلم المدمج لا يتمثل في مجرد إضافة نشاط إلكتروني إلى المحاضرة التقليدية، بل في إعادة تصميم الخبرة التعليمية بحيث تتوزع الأدوار والأنشطة بين البيئة الصفية والبيئة الرقمية وفق طبيعة الأهداف والمحتوى والمهارات المستهدفة (عيد وآخرون، 2024؛ العبيدي والشعلان، 2024).

ويشير التعلم المدمج في التعليم الجامعي إلى نمط تعليمي يتيح الجمع بين التفاعل الإنساني المباشر الذي يميز اللقاءات الصفية، وبين المرونة التي توفرها بيئات التعلم الإلكتروني من حيث الوصول إلى المحتوى، وتنفيذ الأنشطة، وإجراء المناقشات، وتبادل الملفات، والحصول على التغذية الراجعة، ويحقق هذا الدمج قيمة تعليمية عندما تكون العلاقة بين المكونين الواجهي والإلكتروني علاقة تكامل وظيفي؛ فيستخدم كل مكون في الموقف الذي يكون فيه أكثر قدرة على تحقيق الهدف، مع المحافظة على ترابط الخبرة التعليمية وتسلسلها (الجزار ومصطفى، 2024؛ هبال، 2024).

وتتبع أهمية التعلم المدمج من كونه يوفر بيئة تعلم أكثر مرونة من النمط التقليدي وحده، ويمنح المتعلم دوراً أكثر إيجابية في البحث والمناقشة والمشاركة وتنفيذ الأنشطة، كما يتيح للمتعلمين فرصاً إضافية للتواصل خارج زمن المحاضرة، والوصول إلى المصادر الرقمية، وإعادة دراسة المواد التعليمية وفق احتياجاتهم الفردية، وقد أظهرت دراسات حديثة أن توظيف التعلم المدمج في التعليم الجامعي يرتبط بارتفاع مستوى المشاركة والدافعية، وبإتاحة فرص أفضل للتفاعل والتدريب على المهارات، شريطة توافر البنية التقنية المناسبة وتهيئة أعضاء هيئة التدريس والطلاب لاستخدامه بصورة فاعلة (العبيدي والشعلان، 2024؛ عيد وآخرون، 2024).

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، يمكن تناول التعلم المدمج من خلال مجموعة من المرتكزات التي توضح كيفية توظيفه في تنمية مهارات الاتصال الإداري، وذلك على النحو الآتي:

1- التعليم الواجهي المباشر

يمثل التعليم الواجهي أحد المكونات الأساسية في التعلم المدمج، ويقصد به التفاعل المباشر بين عضو هيئة التدريس والطالبات داخل القاعة الدراسية في وقت ومكان محددين، وتكمن أهميته في أنه يوفر فرصاً للمناقشة الفورية، وطرح الأسئلة، وملاحظة الأداء، وتصحيح الأخطاء في اللحظة نفسها، فضلاً عن إتاحتها بيئة مناسبة لتنفيذ الأنشطة الجماعية والمواقف التطبيقية التي تتطلب تفاعلاً إنسانياً مباشراً، وفي مجال مهارات الاتصال الإداري، يتيح هذا المكون فرصاً لممارسة الحوار، والعرض الشفهي، وإدارة النقاش، والمحاكاة، وتمثيل الأدوار الإدارية، وملاحظة لغة الجسد وأساليب التعبير المختلفة (عبد الرحمن، 2024).

2- التعلم الإلكتروني والأنشطة الرقمية

يمثل التعلم الإلكتروني المكون الثاني في بنية التعلم المدمج، ويشمل استخدام المنصات التعليمية، والمواد الرقمية، ومقاطع الفيديو، والملفات الإلكترونية، والاختبارات والمهام الرقمية، والمنشورات، والبريد الإلكتروني، وأدوات الاجتماعات الافتراضية، وغيرها من الوسائل التي تتيح للمتعلم مواصلة التعلم خارج حدود القاعة الدراسية، وتكمن قيمة هذا المكون في إتاحة المحتوى بصورة مستمرة، وتوفير فرص للتعلم الذاتي، وإعادة دراسة المادة، وتنفيذ التكاليفات في أوقات أكثر مرونة، بما يراعي الفروق الفردية ويزيد من فرص المشاركة (هبال، 2024؛ عيد وآخرون، 2024).

3- التكامل بين النشاط الواجهي والإلكتروني

يقوم نجاح التعلم المدمج على وجود ترابط حقيقي بين ما يحدث داخل القاعة الدراسية وما ينفذ في البيئة الإلكترونية، بحيث تكون الأنشطة الرقمية امتداداً للخبرات الصفية، وتكون اللقاءات المباشرة فرصة لمناقشة ما تم تعلمه أو تنفيذه إلكترونياً، ويؤدي هذا التكامل إلى بناء خبرة تعليمية متصلة، ويمنع تحول التعلم المدمج إلى مجرد جمع شكلي بين طريقتين منفصلتين، ولذلك أكدت البحوث الحديثة ضرورة تخطيط الأدوار والأنشطة بصورة مسبقة، وتحديد ما يقدم وجهاً لوجه وما يقدم إلكترونياً وفق طبيعة الهدف والمهارة (عيد وآخرون، 2024؛ الجزار ومصطفى، 2024).

4- التفاعل والتغذية الراجعة

يمثل التفاعل عنصراً محورياً في التعلم المدمج؛ إذ يتيح للطالبات التواصل مع عضو هيئة التدريس ومع بعضهن بعضاً من خلال قنوات مباشرة وإلكترونية، ويزيد من فرص طرح الأسئلة، وتبادل وجهات النظر، ومناقشة الأداء، والعمل

التعاوني، كما تسمح البيئة المدمجة بتقديم التغذية الراجعة بصورة أكثر تنوعاً؛ فقد تكون شفوية أثناء النشاط الصفّي، أو كتابية من خلال المنصة، أو فردية أو جماعية، وهو ما يساعد المتعلم على التعرف إلى جوانب القوة والقصور في أدائه وإعادة تحسينه (عبد الرحمن، 4202).

وتزداد أهمية هذا المرتكز عند تنمية مهارات الاتصال الإداري؛ لأن الاتصال ذاته لا ينمو من خلال القراءة أو الاستماع فقط، وإنما من خلال الممارسة والاستجابة والتصحيح والتكرار، فكلما أتيحت للطالبة فرص أكثر للحديث والكتابة والتفاعل الرقمي وتلقي الملاحظات، كان من المتوقع أن تصبح أكثر قدرة على اختيار الأسلوب المناسب للموقف، وصياغة الرسالة بوضوح، وفهم استجابات الآخرين، وتعديل أدائها في ضوء التغذية الراجعة.

ثانياً: مهارات الاتصال الإداري

يعد الاتصال الإداري من العمليات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة؛ إذ لا يمكن تنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة واتخاذ القرار بصورة فاعلة دون وجود عملية اتصال تضمن انتقال المعلومات والتعليمات والآراء بين الأفراد والمستويات التنظيمية، ويشير الاتصال الإداري إلى عملية تبادل المعاني والمعلومات المرتبطة بالعمل بين أطراف العملية الإدارية باستخدام وسائل وأساليب مناسبة، بقصد تحقيق الفهم المشترك، وتنسيق الجهود، وتوجيه السلوك نحو الأهداف التنظيمية (عاشور وآخرون، 2023؛ غريبي وكحيل، 2025).

وتبرز أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية بصفة خاصة؛ لأن العمل التربوي يعتمد على شبكة واسعة من العلاقات والتفاعلات بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة والجهات الإدارية المختلفة، وكلما اتسم الاتصال بالوضوح والدقة والسرعة وملاءمة الوسيلة المستخدمة، ارتفعت قدرة المؤسسة على تنفيذ أعمالها وتقليل الأخطاء وسوء الفهم وتحسين التنسيق واتخاذ القرارات، وقد أكدت دراسات حديثة أن الاتصال الإداري الفاعل يسهم في إيجاد مناخ عمل إيجابي، وتعزيز التعاون، وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن ضعف الاتصال قد يؤدي إلى مشكلات تنظيمية وتأخر الإنجاز وتضارب المعلومات (قشقوش وسلامة وعودة، 2023؛ عاشور وآخرون، 2023).

وبناءً على طبيعة الدراسة الحالية وأداة القياس المستخدمة، تحدد مهارات الاتصال الإداري في أربعة أبعاد رئيسية،

هي:

1- مهارات الاتصال الإداري اللفظي

يقصد بالاتصال الإداري اللفظي استخدام اللغة المنطوقة في نقل الأفكار والمعلومات والتعليمات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل الإداري، ويتطلب هذا النوع من الاتصال قدرة الفرد على ترتيب أفكاره، واختيار ألفاظ واضحة، واستخدام المصطلحات المناسبة، والتحدث بدرجة من الثقة والاتزان تتناسب مع طبيعة الموقف، إلى جانب القدرة على الاستماع الفعال وفهم ما يطرحه الآخرون والرد عليه بصورة مناسبة، ولذلك فإن الاتصال اللفظي الفعال لا يقوم على التحدث وحده، بل على التبادل بين الإرسال والاستقبال بما يحقق الفهم المشترك.

2- مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي

يشمل الاتصال غير اللفظي مجموعة الإشارات المصاحبة للكلام أو المستقلة عنه، مثل تعبيرات الوجه، والتواصل البصري، ونبرة الصوت، وحركات اليدين، ووضعيات الجسم، والمسافة بين أطراف الاتصال، وتكتسب هذه المؤشرات أهمية لأنها قد تدعم مضمون الرسالة اللفظية أو تضعفه، كما تساعد الفرد على تفسير ردود أفعال الآخرين والتعرف إلى درجة تقبلهم أو ترددهم أو اهتمامهم بما يطرح أمامهم.

3- مهارات الاتصال الإداري الكتابي

يمثل الاتصال الكتابي أحد أكثر صور الاتصال الإداري استخداماً في المؤسسات؛ لأنه يرتبط بالمراسلات والتقارير والمذكرات ومحاضر الاجتماعات والقرارات والنماذج والتعميمات وغيرها من الوثائق التي تحفظ المعلومات وتنظم تداولها،

ويتطلب الاتصال الكتابي الفعال القدرة على صياغة الرسالة بصورة واضحة ومباشرة، وترتيب الأفكار، واستخدام لغة سليمة، وتحديد المعلومات الأساسية، واختيار درجة الرسمية المناسبة للجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة.

4- مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني

أصبح الاتصال الإلكتروني جزءاً أصيلاً من العمل الإداري في المؤسسات التعليمية في ظل التحول الرقمي، ويشمل استخدام البريد الإلكتروني، والمنصات المؤسسية، وتطبيقات الاجتماعات عن بعد، وأنظمة إدارة الملفات، والرسائل الرقمية، وغيرها من الوسائل التي تسمح بتبادل المعلومات بسرعة وتجاوز القيود المكانية والزمنية، ولا تقتصر المهارة هنا على القدرة التقنية على استخدام الأداة، بل تشمل أيضاً صياغة الرسالة بطريقة مهنية، واختيار القناة المناسبة، واحترام الخصوصية، وحماية البيانات، والالتزام بأداب التواصل الرقمي (الصعب، 2024؛ هبال، 2024).

ثالثاً: العلاقة بين التعلم المدمج وتنمية مهارات الاتصال الإداري

تقوم العلاقة النظرية بين التعلم المدمج ومهارات الاتصال الإداري على أن المهارات الاتصالية لا تُكتسب بصورة فعالة من خلال العرض النظري وحده، وإنما تحتاج إلى مواقف متعددة للممارسة والتفاعل والتغذية الراجعة، ويوفر التعلم المدمج هذه المواقف من خلال الجمع بين التفاعل المباشر داخل القاعة والتفاعل الإلكتروني خارجها، بما يسمح للطالبة بممارسة أكثر من صورة من صور الاتصال في إطار تعليمي واحد، فاللقاءات المباشرة تهيئ فرصاً للتحدث والاستماع والحوار وملاحظة لغة الجسد، بينما تتيح البيئة الرقمية فرصاً للكتابة المهنية، وتبادل الرسائل والملفات، والمشاركة في النقاشات والاجتماعات الإلكترونية.

ومن الناحية التطبيقية، يمكن أن يساهم التعلم المدمج في تنمية الاتصال الإداري اللفظي عندما تتضمن اللقاءات الصفية عروضاً ومناقشات وتمثيل أدوار لمواقف إدارية، ثم تمتد هذه الأنشطة إلى المنصة من خلال أسئلة أو مهام أو نقاشات مرتبطة بها، كما يمكن أن يدعم الاتصال غير اللفظي من خلال التدريب المباشر وتصوير بعض العروض أو مشاهدتها وتحليلها، بما يساعد الطالبة على إدراك أثر نبرة الصوت وتعبيرات الوجه والتواصل البصري وحركات الجسم في نجاح الرسالة. أما الاتصال الكتابي والإلكتروني، فيرتبط بصورة أكثر مباشرة بالمكون الرقمي للتعلم المدمج؛ إذ يمكن تكليف الطالبات بإعداد مذكرات وتقارير ورسائل بريد إلكتروني، أو المشاركة في منتدى أو اجتماع افتراضي، ثم تقديم تغذية راجعة على جودة الصياغة وتنظيم المعلومات والالتزام بقواعد التواصل المهني، وبهذا تتحول الأدوات الرقمية من مجرد وسيلة للوصول إلى المحتوى إلى بيئة تدريب تحاكي جزءاً من الممارسات الإدارية التي ستتعامل معها الطالبة مستقبلاً.

وتدعم هذا التصور نتائج دراسة عبد الرحمن (2024) التي أثبتت فاعلية برنامج قائم على التعليم المدمج في تنمية مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي والكتابي والإلكتروني لدى الطلاب المعلمين، وهو تقسيم يتقاطع بدرجة كبيرة مع الأبعاد التي تعتمدها الدراسة الحالية، وتدل هذه النتيجة على أن تعدد قنوات التعلم والتفاعل داخل البيئة المدمجة يمكن أن ينعكس على أكثر من صورة للاتصال، لا على جانب واحد فقط، خاصة عندما تصمم الأنشطة بطريقة تجعل المتعلم يمارس المهارة فعلياً ويتلقى تغذية راجعة حول أدائه.

كما أن نجاح التعلم المدمج في تنمية الاتصال الإداري يتوقف على جودة تصميم الخبرة التعليمية، وليس على مجرد استخدام التقنية؛ فكلما كانت الأنشطة مرتبطة بمواقف إدارية واقعية، وكلما تحقق التكامل بين المحاضرة والمنصة، وتعددت فرص التفاعل والتطبيق، زادت احتمالات انتقال أثر التعلم إلى الأداء الاتصالي الفعلي، ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تنطلق من افتراض أن توظيف التعلم المدمج بصورة مخططة لدى طالبات الإدارة التعليمية يمكن أن يوفر بيئة أكثر ثراءً للممارسة، ويساهم في تنمية مهارات الاتصال الإداري اللفظي وغير اللفظي والكتابي والإلكتروني بصورة متكاملة، وهو ما تسعى الإجراءات الميدانية للدراسة إلى التحقق منه.

الجانب العملي: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية التي استندت إليها الدراسة في التحقق من أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية، بدءاً من تحديد المنهج والتصميم الملائم لطبيعة الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وطريقة التعامل معه، ثم بيان أداة القياس ومحاورها وطريقة تصحيحها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد روعي في هذه الإجراءات تحقيق الاتساق بين عنوان الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها والمتغيرات التي تقيسها الأداة، بحيث تسمح المقارنة بين القياسين القبلي والبعدي بالكشف عن مقدار التغير الذي طرأ على مهارات الاتصال الإداري بعد تطبيق التعلم المدمج.

منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الدراسة على **المنهج شبه التجريبي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن أثر متغير مستقل، هو التعلم المدمج، في متغير تابع، هو مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية، واستخدم تصميم المجموعة الواحدة ذات القياسين القبلي والبعدي؛ إذ قيسَت مهارات الاتصال الإداري لدى الطالبات قبل تطبيق المعالجة التعليمية القائمة على التعلم المدمج، ثم أعيد قياس المهارات نفسها بعد انتهاء التطبيق، بما يسمح بمقارنة مستوى الأداء قبل المعالجة وبعدها وتحديد مقدار التحسن الذي يمكن أن يعزى إلى تطبيق التعلم المدمج.

كما استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي في بناء الإطار النظري، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتحديد أبعاد مهارات الاتصال الإداري وصياغة عبارات المقياس، في حين ظل المنهج شبه التجريبي هو المنهج الرئيس المستخدم في اختبار فرضيات الأثر، ويمكن تمثيل التصميم التجريبي للدراسة بالصورة الآتية: $O1 \rightarrow X \rightarrow O2$ حيث تشير **O1** إلى القياس القبلي لمهارات الاتصال الإداري، وتشير **X** إلى المعالجة التعليمية القائمة على التعلم المدمج، بينما تشير **O2** إلى القياس البعدي لمهارات الاتصال الإداري.

ويتميز هذا التصميم بملاءمته للظروف الفعلية للدراسة؛ إذ يتيح قياس التغير داخل المجموعة نفسها، ويقلل من أثر الاختلافات الفردية التي قد تظهر عند المقارنة بين مجموعات مستقلة، لأن كل طالبة تمثل مرجعاً لنفسها عند حساب الفرق بين القياس القبلي والقياس البعدي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات تخصص الإدارة التعليمية بالفصلين السابع والثامن بكلية التربية - الزاوية، والبالغ عددهن (71) طالبة، موزعات بواقع (36) طالبة في الفصل السابع و(35) طالبة في الفصل الثامن، وقد جاء اختيار هذين الفصلين لارتباطهما بمرحلة متقدمة من الإعداد الأكاديمي في تخصص الإدارة التعليمية، بما يجعل الطالبات أكثر قدرة على إدراك طبيعة المواقف الإدارية وممارسة المهارات الاتصالية المرتبطة بها.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الفصل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	الفصل الدراسي
50.7%	36	الفصل السابع
49.3%	35	الفصل الثامن
100%	71	المجموع

يتضح من الجدول أن توزيع الطالبات على الفصلين جاء متقارباً بدرجة كبيرة؛ إذ مثلت طالبات الفصل السابع نسبة (50.7%) من إجمالي المجتمع، في حين مثلت طالبات الفصل الثامن نسبة (49.3%)، وهو ما يعكس توازناً نسبياً في تمثيل المستويين الدراسيين داخل البيانات المستخدمة في الدراسة.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها

نظرًا لأن مجتمع الدراسة محدود الحجم، ويبلغ (71) طالبة فقط، ولإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها، اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل بدلًا من سحب عينة جزئية، وبذلك استهدفت جميع طالبات الفصيلين السابع والثامن بقسم الإدارة التعليمية، وقد بلغ عدد الحالات التي استكملت القياسين القبلي والبعدي بصورة صالحة للتحليل (71) حالة، وهو العدد نفسه الممثل لمجتمع الدراسة.

ويعد استخدام الحصر الشامل مناسبًا في هذه الحالة؛ لأنه يسمح بالاستفادة من جميع البيانات المتاحة، ويجنب الدراسة فقد جزء من المعلومات نتيجة اختيار عينة أصغر، كما يرفع من دقة وصف مجتمع الدراسة الفعلي داخل القسم في حدود الفصيلين محل التطبيق.

فحص البيانات قبل التحليل

جرى فحص ملف البيانات قبل البدء في التحليل الإحصائي للتأكد من سلامة التفرغ وإمكان الاعتماد عليه في الاختبارات اللاحقة، وأظهر الفحص وجود (71) رمزًا فريدًا للطالبات دون تكرار، وعدم وجود قيم مفقودة في عبارات القياس القبلي أو البعدي أو محور التحقق من التعلم المدمج، كما تبين أن جميع الاستجابات تقع داخل المدى المحدد لمقياس ليكرت الخماسي من (1) إلى (5)، وبذلك كانت جميع الحالات المدخلة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة قياس أعدت في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها والإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالتعلم المدمج ومهارات الاتصال، وتكونت الأداة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: محور التحقق من تطبيق التعلم المدمج، ويتكون من (8) عبارات تطبق بعد تنفيذ المعالجة التعليمية فقط، وتهدف إلى التعرف على مدى تحقق العناصر الأساسية للتعلم المدمج من وجهة نظر الطالبات، مثل التكامل بين اللقاءات الصفية والأنشطة الإلكترونية، وإتاحة المحتوى خارج وقت المحاضرة، وتعدد فرص المشاركة والمناقشة، وتقديم التغذية الراجعة، وارتباط الأنشطة بمواقف الاتصال الإداري، ولا تدخل درجات هذا المحور ضمن الدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري، وإنما يستخدم للتحقق من أن الخبرة التعليمية التي تعرضت لها الطالبات اتسمت بالفعل بخصائص التعلم المدمج.

القسم الثاني: مقياس مهارات الاتصال الإداري، ويتكون من (24) عبارة تطبق بالصيغة نفسها قبليًا وبعديًا، موزعة بالتساوي على أربعة محاور تمثل أبعاد المتغير التابع، بواقع ست عبارات لكل محور.

جدول (2): توزيع عبارات أداة الدراسة على المحاور

المحور	عدد العبارات	أرقام العبارات	مرحلة التطبيق
التحقق من تطبيق التعلم المدمج	8	1-8	بعدي فقط
مهارات الاتصال الإداري اللفظي	6	1-6	قبلي وبعدي
مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي	6	7-12	قبلي وبعدي
مهارات الاتصال الإداري الكتابي	6	13-18	قبلي وبعدي
مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني	6	19-24	قبلي وبعدي
إجمالي مقياس مهارات الاتصال الإداري	24	1-24	قبلي وبعدي

ويظهر هذا التوزيع ارتباط الأداة المباشرة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها؛ إذ يقيس كل محور أحد الأبعاد الأربعة الواردة في التساؤلات والفرضيات الفرعية، في حين تمثل الدرجة الكلية للمحاور الأربعة مستوى مهارات الاتصال الإداري بصفة عامة، وتستخدم في اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

تصحيح أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في تصحيح الاستجابات، بحيث أعطيت البدائل أوزاناً رقمية متدرجة من أعلى مستوى للموافقة إلى أدناه، كما يأتي:

جدول (3): أوزان بدائل الاستجابة

الوزن	بدائل الاستجابة
5	موافقة بشدة
4	موافقة
3	محايدة
2	غير موافقة
1	غير موافقة بشدة

وبناءً على ذلك، تتراوح درجة كل محور من محاور مهارات الاتصال الإداري بين (30-6) درجة، في حين تتراوح الدرجة الكلية للمقياس المكون من (24) عبارة بين (24-012) درجة، وكلما ارتفعت الدرجة دل ذلك على ارتفاع مستوى امتلاك الطالبة لمهارات الاتصال الإداري، أما محور التحقق من تطبيق التعلم المدمج فيتراوح بين (40-8) درجة.

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية، تم حساب طول الفئة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}) \div \text{عدد البدائل} = 5 \div (1 - 5) = 0.80$$

وعليه اعتمدت الدراسة المستويات الآتية في تفسير المتوسطات:

جدول (4): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
1.00-1.80	منخفض جداً
1.81-2.60	منخفض
2.61-3.40	متوسط
3.41-4.20	مرتفع
4.21-5.00	مرتفع جداً

صدق أداة الدراسة

تم التعامل مع صدق الأداة من خلال التحقق من اتساق بنائها مع الإطار النظري وتساؤلات الدراسة وأبعاد المتغير التابع، ثم فحص صدق الاتساق الداخلي إحصائياً باستخدام معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت نتائج التحليل أن معاملات ارتباط عبارات القياس القبلي بمحاورها تراوحت بين (0.636-0.828)، في حين تراوحت معاملات الارتباط في القياس البعدي بين (0.613-0.801)، وجميعها معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى أقل من (0.001)، وهو ما يدل على اتساق العبارات مع المحاور التي وضعت لقياسها.

كما تراوحت معاملات ارتباط عبارات محور التحقق من تطبيق التعلم المدمج بالدرجة الكلية للمحور بين (0.625-0.779)، وكانت جميعها دالة إحصائياً، بما يدعم صلاحية عبارات المحور في قياس البناء المستهدف.

ولمزيد من التحقق من البناء الداخلي للمقياس، حُسبت معاملات الارتباط بين درجات المحاور الأربعة والدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري، فكانت في القياس القبلي بين (0.832-0.922)، وفي القياس البعدي بين (0.843-0.876)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.001)، وتشير هذه القيم إلى وجود ترابط قوي بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس مع احتفاظ كل محور بوظيفته في قياس بُعد محدد من مهارات الاتصال الإداري.

جدول (5): ملخص معاملات صدق الاتساق الداخلي

جزء الأداة	مدى معاملات الارتباط	الدلالة
عبارات مهارات الاتصال الإداري - قبلي	0.636-0.828	دالة عند $p < 0.001$
عبارات مهارات الاتصال الإداري - بعدي	0.613-0.801	دالة عند $p < 0.001$
عبارات التحقق من التعلم المدمج	0.625-0.779	دالة عند $p < 0.001$
المحاور مع الدرجة الكلية - قبلي	0.832-0.922	دالة عند $p < 0.001$
المحاور مع الدرجة الكلية - بعدي	0.843-0.876	دالة عند $p < 0.001$

وتدل النتائج السابقة على أن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، وأن العبارات ترتبط بصورة واضحة بالأبعاد التي تنتمي إليها، بما يسمح باستخدامها في القياسين القبلي والبعدي وفي اختبار فرضيات الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات مقياس مهارات الاتصال الإداري، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور وبين عبارات المقياس ككل، كما حسب معامل الثبات لمحوّر التحقق من تطبيق التعلم المدمج، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (6): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الأداة

المحور	ألفا كرونباخ قبلي	ألفا كرونباخ بعدي
الاتصال الإداري اللفظي	0.793	0.787
الاتصال الإداري غير اللفظي	0.797	0.805
الاتصال الإداري الكتابي	0.859	0.856
الاتصال الإداري الإلكتروني	0.820	0.817
الدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري	0.934	0.932

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات الخاصة بمحاور مهارات الاتصال الإداري تراوحت بين (0.787-0.859)، وهي قيم تدل على مستوى جيد من الثبات، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل (0.934) في القياس القبلي و(0.932) في القياس البعدي، وهما قيمتان مرتفعتان تشيران إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي، أما محور التحقق من تطبيق التعلم المدمج فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ له (0.843)، وهو معامل ثبات جيد، وبذلك تتمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات تسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

إجراءات تطبيق الدراسة

تم تنفيذ إجراءات الدراسة وفق تسلسل يضمن إمكان المقارنة بين مستوى مهارات الاتصال الإداري قبل المعالجة التعليمية وبعدها، ففي المرحلة الأولى طبق مقياس مهارات الاتصال الإداري المكون من (24) عبارة على الطالبات قبل البدء

في تطبيق التعلم المدمج، وشكلت هذه الاستجابات **القياس القبلي**، وبعد ذلك تعرضت الطالبات للمعالجة التعليمية القائمة على الدمج بين اللقاءات الصفية المباشرة والأنشطة والوسائط الرقمية المرتبطة بمواقف ومهارات الاتصال الإداري.

وبعد انتهاء المعالجة التعليمية أعيد تطبيق العبارات الأربع والعشرين نفسها على الطالبات لتكوين **القياس البعدي**، كما طبق في هذه المرحلة محور التحقق من التعلم المدمج المكون من (8) عبارات، واستخدم لكل طالبة رمز تعريفي ثابت مكن من مطابقة استجاباتها القبلي باستجاباتها البعدي دون الحاجة إلى استخدام الاسم، وبذلك أصبحت البيانات في صورة أزواج مترابطة صالحة لاختبارات المقارنة للعينات المرتبطة.

الأساليب الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم ترميز استجابات الطالبات وفق أوزان مقياس ليكرت الخماسي وإدخالها في صورة رقمية، ثم جرى حساب درجات المحاور والدرجة الكلية لكل طالبة في القياسين القبلي والبعدي، إلى جانب حساب درجة محور التحقق من تطبيق التعلم المدمج، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة البيانات وتساؤلات الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

1. **التكرارات والنسب المئوية**؛ لوصف توزيع الطالبات حسب الفصل الدراسي وبيان خصائص مجتمع الدراسة.
2. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**؛ لوصف مستوى الاستجابات على كل محور في القياسين القبلي والبعدي، وبيان اتجاه التغير في مهارات الاتصال الإداري، وكذلك وصف مستوى تحقق التعلم المدمج.
3. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)**؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال قياس ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وارتباط المحاور بالدرجة الكلية للمقياس.
4. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**؛ للتحقق من ثبات محاور الأداة والمقياس ككل ومحور التحقق من تطبيق التعلم المدمج.
5. **اختبار (ت) للعينات المرتبطة (Paired-Samples t-test)**؛ بوصفه الاختبار الرئيس للتحقق من فرضيات الدراسة، وذلك لمقارنة متوسطات درجات الطالبات في القياسين القبلي والبعدي لكل محور من محاور مهارات الاتصال الإداري وللدرجة الكلية، لأن القياسين أجريا على الطالبات أنفسهن.
6. **حجم الأثر باستخدام معامل Cohen's dz**؛ للحكم على القوة العملية لأثر التعلم المدمج، وعدم الاكتفاء بالدلالة الإحصائية وحدها، وتم تفسير حجم الأثر بصورة عامة بحيث تشير القيمة القريبة من (0.20) إلى أثر صغير، والقيمة القريبة من (0.50) إلى أثر متوسط، والقيمة (0.80) فأكثر إلى أثر كبير.
7. **اختبار ويلكوكسون للرتب المرتبطة (Wilcoxon Signed-Rank Test)**؛ بوصفه اختباراً لامعلمياً داعماً للمقارنة بين القياسين القبلي والبعدي عند الحاجة، والتحقق من استقرار اتجاه النتائج في حال عدم ملائمة الافتراضات المعلمية لبعض المتغيرات.

واعتمدت الدراسة مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للحكم على معنوية الفروق، بحيث تعد النتيجة دالة إحصائياً عندما تكون قيمة الاحتمال $p < 0.05$ ، وقد مكنت هذه الأساليب من وصف البيانات والتحقق من جودة أداة القياس، ثم اختبار مقدار التحسن في كل بعد من أبعاد مهارات الاتصال الإداري وفي الدرجة الكلية بعد تطبيق التعلم المدمج.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وذلك في ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وقد بدأ التحليل بالتحقق من مدى تحقق عناصر التعلم المدمج أثناء التطبيق؛ للتأكد من أن الطالبات تعرضن لخبرة تعليمية تتوافر فيها الخصائص الأساسية للتعلم المدمج، ثم تنتقل الدراسة بعد ذلك إلى مقارنة مستوى مهارات

الاتصال الإداري في القياسين القبلي والبعدي، على مستوى كل بعد من الأبعاد الأربعة وعلى مستوى الدرجة الكلية للمقياس، وصولاً إلى اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية وتحديد حجم الأثر الناتج عن المعالجة التعليمية.

أولاً: التحقق من مستوى تطبيق التعلم المدمج

قبل الحكم على أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري، كان من الضروري التحقق من أن الخبرة التعليمية التي تعرضت لها الطالبات اتسمت بالفعل بخصائص التعلم المدمج من حيث الجمع بين اللقاءات الصفية والأنشطة الإلكترونية، والتكامل بينهما، وتوافر فرص التفاعل والمناقشة والتغذية الراجعة، وارتباط الأنشطة بالمحتوى وبمواقف الاتصال الإداري، ولهذا الغرض تم تحليل استجابات الطالبات على محور التحقق من تطبيق التعلم المدمج المكون من (8) عبارات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور التحقق من تطبيق التعلم المدمج

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
6	يجمع أسلوب التعلم المستخدم بين اللقاءات الصفية المباشرة والأنشطة التعليمية الإلكترونية بصورة متكاملة.	4.04	0.66	مرتفع
7	ترتبط الأنشطة الإلكترونية بالمحتوى الذي تتم دراسته داخل القاعة الدراسية.	4.00	0.59	مرتفع
1	تتيح البيئة الإلكترونية الوصول إلى المواد والأنشطة التعليمية خارج وقت المحاضرة.	4.18	0.62	مرتفع
2 مكرر	توفر أنشطة التعلم المدمج فرصاً مناسبة للمناقشة وتبادل الأفكار بين الطالبات.	4.14	0.62	مرتفع
8	يوجد تكامل واضح بين الأنشطة التي تنفذ داخل القاعة والأنشطة التي تنفذ إلكترونياً.	3.99	0.62	مرتفع
4	أُتقِي تغذية راجعة حول أدائي من خلال اللقاءات المباشرة والوسائل الإلكترونية.	4.13	0.58	مرتفع
2 مكرر	تتضمن أنشطة التعلم المدمج مواقف وتطبيقات مرتبطة بالاتصال الإداري.	4.14	0.57	مرتفع
5	يساعد تنوع الأنشطة الصفية والإلكترونية على زيادة مشاركتي الفاعلة في عملية التعلم.	4.10	0.66	مرتفع
—	المحور ككل	4.09	0.42	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التحقق من تطبيق التعلم المدمج تراوحت بين (3.99-4.18)، وجاءت جميعها ضمن مستوى التقدير المرتفع، كما بلغ المتوسط العام للمحور (4.09) بانحراف معياري قدره (0.42)، وهو ما يعادل وزناً نسبياً يقارب (81.8%) من الدرجة القصوى للمقياس، وتشير هذه النتيجة إلى أن الطالبات أدركن بدرجة مرتفعة تحقق الخصائص الأساسية للتعلم المدمج خلال التطبيق، الأمر الذي يدعم صلاحية الانتقال إلى قياس أثره في مهارات الاتصال الإداري.

وجاءت العبارة: "تتيح البيئة الإلكترونية الوصول إلى المواد والأنشطة التعليمية خارج وقت المحاضرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.62)، ويشير ذلك إلى أن المرونة الزمنية وإمكان الرجوع إلى المواد والأنشطة خارج زمن اللقاء المباشر كانا من أكثر خصائص البيئة المدمجة وضوحاً لدى الطالبات، ويعد ذلك من السمات الجوهرية للتعلم المدمج؛ إذ يوسع نطاق التعلم إلى ما بعد حدود القاعة الدراسية، ويمنح الطالبة فرصة أكبر لمراجعة المحتوى وتنفيذ الأنشطة وفق احتياجاتها.

وجاءت عبارة "توفر أنشطة التعلم المدمج فرصاً مناسبة للمناقشة وتبادل الأفكار بين الطالبات" وتتضمن أنشطة التعلم المدمج مواقف وتطبيقات مرتبطة بالاتصال الإداري في مرتبة متقدمة بمتوسط بلغ (4.14) لكل منهما، وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة بالنسبة إلى موضوع الدراسة؛ لأنها تشير إلى أن المعالجة لم تقتصر على المزج التقني بين التعلم

الوجاهي والإلكتروني، بل تضمنت مواقف تفاعلية وتطبيقات ذات صلة مباشرة بالمهارات التي تستهدف الدراسة تتميتها، وهو ما يوفر أساساً منطقياً لتفسير التحسن المتوقع في مهارات الاتصال الإداري بعد التطبيق.

كما سجلت عبارة تلقي التغذية الراجعة من خلال اللقاءات المباشرة والوسائل الإلكترونية متوسطاً بلغ (4.13)، وبلغ متوسط العبارة المتعلقة بزيادة المشاركة الفاعلة نتيجة تنوع الأنشطة (4.10)؛ مما يدل على أن البيئة المدمجة أتاحت للطالبات فرصاً واضحة للتفاعل والمشاركة والحصول على ملاحظات حول أدائهن، وهي عناصر تعد ضرورية في تنمية المهارات التي تعتمد على الممارسة والتصحيح المستمر، ومنها مهارات الاتصال.

وفي المقابل، جاءت عبارة "يوجد تكامل واضح بين الأنشطة التي تنفذ داخل القاعة والأنشطة التي تنفذ إلكترونياً" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.99)، إلا أن هذا المتوسط ظل ضمن المستوى المرتفع، ولا تعكس هذه المرتبة ضعفاً في التطبيق، وإنما تشير إلى أن التكامل بين شقي التعلم المدمج كان أقل نسبياً من بقية الجوانب من وجهة نظر الطالبات، وهو ما يمكن الاستفادة منه عند تطوير تطبيقات لاحقة للتعلم المدمج من خلال زيادة الربط المباشر بين الأنشطة المنفذة في القاعة والمهام والأنشطة الإلكترونية.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج هذا المحور أن التعلم المدمج قد تحقق أثناء التطبيق بدرجة مرتفعة، وأن الطالبات لم يتعرضن لمجرد استخدام منفصل لبعض الأدوات الإلكترونية، وإنما لخبرة تعليمية اتسمت بالتفاعل، والمرونة، والتكامل النسبي بين التعليم المباشر والإلكتروني، وتضمنت مواقف مرتبطة بالاتصال الإداري، ومن ثم، توفر هذه النتيجة مؤشراً داعماً قبل الانتقال إلى تحليل الفروق بين القياسين القبلي والبعدي في مهارات الاتصال الإداري.

ثانياً: نتائج مهارات الاتصال الإداري اللفظي في القياسين القبلي والبعدي

للكشف عن مقدار التغير الذي طرأ على مهارات الاتصال الإداري اللفظي بعد تطبيق التعلم المدمج، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور في القياسين القبلي والبعدي، إلى جانب مقدار التحسن في كل عبارة، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال الإداري اللفظي قبلياً وبعدياً

الترتيب حسب التحسن	العبارة	المتوسط القبلي	الانحراف القبلي	المتوسط البعدي	الانحراف البعدي	مقدار التحسن	التقدير البعدي
1	أستطيع عرض فكرة إدارية أمام الآخرين بصورة واضحة ومفهومة.	3.15	0.71	3.66	0.86	0.51	مرتفع
3	أستطيع تقديم التعليمات والتوجيهات الشفهية بصورة مرتبة ومتسلسلة.	3.03	0.79	3.38	0.82	0.35	متوسط
4	أستخدم المصطلحات والتعبيرات المناسبة عند الحديث في موقف إداري.	3.17	0.65	3.48	0.89	0.31	مرتفع
2	أستطيع المشاركة بفاعلية في المناقشات والحوار المتعلق بالقضايا الإدارية.	3.14	0.72	3.52	0.83	0.38	مرتفع
6	أستمع باهتمام إلى آراء الآخرين وأستطيع تلخيص الأفكار الأساسية التي يطرحونها.	3.08	0.77	3.13	0.86	0.04	متوسط
5	أستطيع التعبير عن وجهة نظري بثقة في المواقف والمناقشات الإدارية.	3.30	0.74	3.35	0.85	0.06	متوسط
—	المحور ككل	3.15	0.51	3.42	0.59	0.28	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمهارات الاتصال الإداري اللفظي ارتفع من (3.15) في القياس القبلي إلى (3.42) في القياس البعدي، بمقدار تحسن بلغ نحو (0.28) نقطة، وهو ما نقل التقدير العام للمحور من المستوى المتوسط إلى بداية المستوى المرتفع، ويشير ذلك إلى حدوث تحسن واضح في الأداء اللفظي للطالبات بعد تطبيق التعلم المدمج.

وقد جاءت العبارة المتعلقة بالقدرة على عرض فكرة إدارية أمام الآخرين بصورة واضحة ومفهومة في المرتبة الأولى من حيث مقدار التحسن؛ إذ ارتفع متوسطها من (3.15) إلى (3.66)، بفارق بلغ (0.51)، تلتها العبارة المتعلقة بالمشاركة بفاعلية في المناقشات والحوار الإداري بفارق بلغ (0.38)، ويعكس ذلك أن الأنشطة التي تضمنت العرض والمناقشة والتفاعل المباشر والإلكتروني كانت أكثر ارتباطاً بتنمية مهارات الإلقاء والمشاركة الحوارية.

في المقابل، كان التحسن محدوداً نسبياً في عبارتي الاستماع وتلخيص أفكار الآخرين، والتعبير عن وجهة النظر بثقة؛ إذ بلغ مقدار التحسن فيهما (0.04) و (0.06) على التوالي، وقد يرجع ذلك إلى أن هاتين المهارتين تحتاجان إلى ممارسات ممتدة ومتكررة لفترة أطول، ولا سيما أن الاستماع الفعال والثقة في التعبير يرتبطان بعوامل شخصية وموقفية إلى جانب أثر الخبرة التعليمية نفسها.

وبصفة عامة، تكشف النتائج الوصفية لمحور الاتصال الإداري اللفظي عن اتجاه إيجابي لصالح القياس البعدي، مع تفاوت في مقدار التحسن بين المهارات الفرعية، وهو ما يستلزم التحقق من دلالة هذا الفرق إحصائياً عند اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

ثالثاً: نتائج مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي في القياسين القبلي والبعدي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال الإداري غير اللفظي في القياسين القبلي والبعدي، بهدف التعرف على مقدار التغير في قدرة الطالبات على توظيف التواصل البصري، ونبرة الصوت، وتعبيرات الوجه، والإيماءات، وقراءة ردود أفعال الآخرين، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال الإداري غير اللفظي قبلياً وبعدياً

الترتيب حسب التحسن	العبارة	المتوسط القبلي	الانحراف القبلي	المتوسط البعدي	الانحراف البعدي	مقدار التحسن	التقدير البعدي
1	أحافظ على تواصل بصري مناسب مع الآخرين أثناء الحديث.	2.96	0.73	3.37	0.91	0.41	متوسط
4	أستخدم نبرة صوت تتناسب مع طبيعة الموقف الإداري.	2.89	0.77	3.18	0.83	0.30	متوسط
2	أراعي أن تكون تعبيرات وجهي متوافقة مع مضمون الرسالة التي أريد إيصالها.	3.03	0.83	3.37	0.95	0.34	متوسط
3	أستخدم حركات الجسم والإيماءات بصورة مناسبة أثناء العرض أو المناقشة.	2.97	0.68	3.30	0.90	0.32	متوسط
5	أستطيع فهم بعض ردود أفعال الآخرين من خلال تعبيرات الوجه ولغة الجسد.	3.21	0.74	3.34	0.89	0.13	متوسط
5	أستطيع التحكم في إشاراتي وتعبيراتي غير اللفظية أثناء المواقف الإدارية المختلفة.	2.97	0.68	3.10	0.85	0.13	متوسط
—	المحور ككل	3.01	0.52	3.28	0.63	0.27	متوسط

تشير النتائج إلى ارتفاع المتوسط العام لمحور الاتصال الإداري غير اللفظي من (3.01) في القياس القبلي إلى (3.28) في القياس البعدي، بمقدار تحسن بلغ (0.27) نقطة، وعلى الرغم من بقاء المتوسط العام ضمن المستوى المتوسط، فإن اتجاه جميع العبارات كان لصالح القياس البعدي، وهو ما يدل على حدوث تطور في استخدام الطالبات للمؤشرات غير اللفظية في المواقف الإدارية.

وجاء أكبر تحسن في مهارة المحافظة على التواصل البصري المناسب أثناء الحديث، حيث بلغ الفرق (0.41)، تلتها مواءمة تعبيرات الوجه مع مضمون الرسالة بفارق (0.34)، ثم استخدام حركات الجسم والإيماءات بصورة مناسبة بفارق (0.32)، وتشير هذه النتائج إلى أن الممارسات الصفية التي تعتمد على العرض والمناقشة والتفاعل المباشر قد أتاحت للطالبات فرصاً لملاحظة وتحسين بعض السلوكيات غير اللفظية المصاحبة للاتصال.

أما أقل مقدار للتحسن فقد ظهر في فهم ردود أفعال الآخرين من خلال لغة الجسد، وفي التحكم في الإشارات والتعابير غير اللفظية، حيث بلغ الفرق (0.13) في كل منهما، ويبدو أن هذه المهارات أكثر تعقيداً من مجرد استخدام إشارة أو حركة ظاهرة؛ لأنها تتطلب مستوى أعلى من الوعي بالموقف ومن القدرة على تفسير السلوك وضبطه بصورة تلقائية، وهو ما قد يحتاج إلى تدريب تطبيقي أكثر استمراراً.

رابعاً: نتائج مهارات الاتصال الإداري الكتابي في القياسين القبلي والبعدي

للتعرف على أثر التعلم المدمج في مهارات الاتصال الإداري الكتابي، تم تحليل استجابات الطالبات على العبارات المتعلقة بصياغة المراسلات والمذكرات والتقارير وتنظيم المعلومات واختيار الأسلوب الكتابي ومراجعة الرسالة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال الإداري الكتابي قبلياً وبعدياً

الترتيب حسب التحسن	العبارة	المتوسط القبلي	الانحراف القبلي	المتوسط البعدي	الانحراف البعدي	مقدار التحسن	التقدير البعدي
5	أستطيع صياغة المراسلات الإدارية بأسلوب واضح ومباشر.	3.06	0.74	3.25	0.92	0.20	متوسط
3	أستطيع كتابة مذكرة أو رسالة إدارية تتضمن المعلومات الأساسية دون إطالة غير ضرورية.	3.04	0.78	3.45	0.94	0.41	مرتفع
2	أستطيع تنظيم المعلومات والأفكار عند إعداد تقرير أو محضر إداري.	2.92	0.67	3.35	0.86	0.44	متوسط
4	أراعي سلامة اللغة والقواعد الإملائية عند إعداد المراسلات الإدارية.	2.97	0.72	3.35	0.91	0.38	متوسط
1	أستطيع اختيار الأسلوب الكتابي المناسب وفق طبيعة الجهة أو الشخص الموجهة إليه الرسالة.	2.99	0.73	3.46	0.88	0.48	مرتفع
6	أراجع المراسلات الإدارية قبل إرسالها للتأكد من وضوحها ودقتها واكتمال معلوماتها.	3.13	0.68	3.27	0.86	0.14	متوسط
—	المحور ككل	3.02	0.55	3.36	0.68	0.34	متوسط

يبين الجدول أن المتوسط العام لمهارات الاتصال الإداري الكتابي ارتفع من (3.02) قبلياً إلى (3.36) بعدياً، وبفارق بلغ (0.34) نقطة، ويعد هذا التحسن أكبر من التحسن المسجل في المحورين اللفظي وغير اللفظي، بما يعكس استفادة واضحة من الأنشطة التي أتاحت للطالبات ممارسة الكتابة الإدارية في البيئة الصفية والإلكترونية.

وكانت أعلى زيادة في القدرة على اختيار الأسلوب الكتابي المناسب وفق طبيعة الجهة أو الشخص الموجهة إليه الرسالة، إذ ارتفع المتوسط من (2.99) إلى (3.46)، بفارق بلغ (0.48)، وجاءت بعدها مهارة تنظيم المعلومات والأفكار عند إعداد تقرير أو محضر إداري بفارق (0.44)، ثم كتابة مذكرة أو رسالة إدارية تتضمن المعلومات الأساسية دون إطالة بفارق

(0.41)، وتظهر هذه النتائج أن الأنشطة التطبيقية أسهمت بصورة أكبر في الجوانب المرتبطة ببناء الرسالة وتنظيمها واختيار الصياغة المناسبة للموقف الإداري.

أما مهارة مراجعة المراسلات قبل إرسالها فقد سجلت أقل مقدار للتحسن بفارق (0.14)، وهو ما قد يشير إلى أن عادة المراجعة والتحقق النهائي من اكتمال الرسالة تحتاج إلى تعزيز أكبر في التطبيقات المستقبلية؛ لأنها ترتبط بسلوك مهني ينبغي ترسيخه من خلال الممارسة المتكررة والتغذية الراجعة المنظمة.

خامسًا: نتائج مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني في القياسين القبلي والبعدي

تم تحليل استجابات الطالبات على محور الاتصال الإداري الإلكتروني، الذي يقيس القدرة على استخدام البريد الإلكتروني، وصياغة الرسائل الإلكترونية، والمشاركة في الاجتماعات والمنصات الرقمية، وتبادل الملفات، والالتزام بآداب التواصل وحماية خصوصية المعلومات، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال الإداري الإلكتروني قبليًا وبعديًا

الترتيب حسب التحسن	العبارة	المتوسط القبلي	الانحراف القبلي	المتوسط البعدي	الانحراف البعدي	مقدار التحسن	التقدير البعدي
4	أستطيع استخدام البريد الإلكتروني في إرسال واستقبال المراسلات الإدارية بصورة صحيحة.	2.77	0.68	3.14	0.87	0.37	متوسط
3	أستطيع صياغة رسالة إدارية إلكترونية بأسلوب مهني واضح.	3.00	0.76	3.44	0.84	0.44	مرتفع
1	أستطيع المشاركة بفاعلية في الاجتماعات والمناقشات الإدارية التي تعقد عبر المنصات الإلكترونية.	2.80	0.84	3.35	0.96	0.55	متوسط
6	أستطيع تبادل الملفات والمعلومات الإدارية باستخدام الوسائل الرقمية المناسبة.	2.97	0.77	3.28	0.87	0.31	متوسط
5	ألتزم بآداب وقواعد التواصل المهني عند استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية.	2.90	0.70	3.25	0.86	0.35	متوسط
2	أراعي خصوصية المعلومات والبيانات عند التواصل الإداري من خلال الوسائل الإلكترونية.	2.85	0.75	3.30	0.82	0.45	متوسط
—	المحور ككل	2.88	0.55	3.29	0.63	0.41	متوسط

يتضح من الجدول أن محور الاتصال الإداري الإلكتروني سجل أكبر مقدار للتحسن بين المحاور الأربعة؛ إذ ارتفع متوسطه العام من (2.88) في القياس القبلي إلى (3.29) في القياس البعدي، بفارق بلغ (0.41) نقطة، ويبدو هذا الاتجاه منطقيًا في ضوء طبيعة المعالجة التعليمية نفسها؛ لأن التعلم المدمج يضع الطالبة في تفاعل مباشر ومتكرر مع الوسائل والمنصات الرقمية، وهو ما يتيح فرصًا عملية لتطوير مهارات الاتصال الإلكتروني بصورة أكبر من البيئة التقليدية وحدها. وجاءت مهارة المشاركة بفاعلية في الاجتماعات والمناقشات الإدارية التي تعقد عبر المنصات الإلكترونية في المرتبة الأولى من حيث مقدار التحسن بفارق بلغ (0.55)، تلتها مراعاة خصوصية المعلومات والبيانات في التواصل الإلكتروني بفارق

(0.45)، ثم صياغة الرسالة الإدارية الإلكترونية بأسلوب مهني واضح بفارق (0.44)، وتشير هذه النتائج إلى أن التعلم المدمج لم يسهم فقط في تنمية الاستخدام التقني للأدوات الرقمية، وإنما امتد أثره إلى بعض الجوانب المهنية والتنظيمية المصاحبة للاتصال الإلكتروني.

سادسًا: المقارنة العامة بين محاور مهارات الاتصال الإداري قبليًا وبعديًا

بعد عرض النتائج التفصيلية لكل محور، تم حساب المتوسطات العامة للمحاور الأربعة والدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري في القياسين القبلي والبعدي، وذلك بهدف تحديد اتجاه التحسن ومقارنة حجمه بين الأبعاد المختلفة.

جدول (12): المتوسطات العامة لمحاور مهارات الاتصال الإداري في القياسين القبلي والبعدي

المحور	المتوسط القبلي	الانحراف القبلي	المتوسط البعدي	الانحراف البعدي	متوسط التحسن	التقدير القبلي	التقدير البعدي
الاتصال الإداري اللفظي	3.15	0.51	3.42	0.59	0.28	متوسط	مرتفع
الاتصال الإداري غير اللفظي	3.01	0.52	3.28	0.63	0.27	متوسط	متوسط
الاتصال الإداري الكتابي	3.02	0.55	3.36	0.68	0.34	متوسط	متوسط
الاتصال الإداري الإلكتروني	2.88	0.55	3.29	0.63	0.41	متوسط	متوسط
الدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري	3.01	0.46	3.34	0.55	0.32	متوسط	متوسط

توضح النتائج أن المتوسطات البعدية جاءت أعلى من المتوسطات القبلية في جميع المحاور دون استثناء، وأن أكبر تحسن تحقق في الاتصال الإداري الإلكتروني بمتوسط فرق بلغ (0.41)، يليه الاتصال الإداري الكتابي بفرق (0.34)، ثم الاتصال الإداري اللفظي بفرق (0.28)، وأخيرًا الاتصال الإداري غير اللفظي بفرق (0.27)، كما ارتفع المتوسط الكلي لمهارات الاتصال الإداري من (3.01) إلى (3.34)، بمقدار تحسن بلغ نحو (0.32) نقطة على مقياس من خمس درجات. وعند النظر إلى الدرجات الكلية الخام، بلغ متوسط الزيادة في الدرجة الكلية للمقياس نحو (7.77) درجات من أصل (120)، كما أظهر الفحص الفردي أن (53) طالبة تحسنت درجتهن الكلية في القياس البعدي، مقابل (17) طالبة انخفضت درجتهن، في حين لم تسجل طالبة واحدة تغيرًا في الدرجة الكلية، ويعكس هذا التوزيع وجود اتجاه عام واضح للتحسن دون أن يكون التحسن مصطنعًا أو متماثلًا لدى جميع الطالبات، وهو ما يتفق مع طبيعة الفروق الفردية في الاستجابة للمعالجة التعليمية.

سابعًا: اختبار فرضيات الدراسة

للتحقق من دلالة الفروق بين القياسين القبلي والبعدي، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المرتبطة (Paired-Samples t-test)، كما تم حساب حجم الأثر باستخدام Cohen's dz لبيان القوة العملية للفروق، إلى جانب اختبار ويلكوكسون للترتيب المرتبطة بوصفه اختبارًا داعمًا، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (13): نتائج اختبار (ت) للعينات المرتبطة وحجم الأثر لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط القبلي	المتوسط البعدي	متوسط الفرق	t	df	مستوى الدلالة p	Cohen's dz	حجم الأثر	p ويلكوكسون
الاتصال الإداري اللفظي	3.146	3.420	0.275	4.642	70	<0.001	0.551	متوسط	<0.001
الاتصال الإداري غير اللفظي	3.005	3.275	0.270	4.224	70	<0.001	0.501	متوسط	<0.001
الاتصال الإداري الكتابي	3.016	3.357	0.340	5.486	70	<0.001	0.651	متوسط	<0.001

الاتصال الإداري الإلكتروني	2.883	3.293	0.411	7.480	70	<0.001	0.888	كبير	<0.001
الدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري	3.012	3.336	0.324	7.053	70	<0.001	0.837	كبير	<0.001

يبين الجدول أن جميع قيم اختبار (ت) الخاصة بالمحاور الأربعة والدرجة الكلية جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.001)، وكانت المتوسطات البعدية أعلى في جميع الحالات، مما يؤكد أن الفروق اتجهت لصالح القياس البعدي، كما جاءت نتائج اختبار ويلكوكسون متفقة مع نتائج اختبار (ت)، حيث كانت جميع قيم الدلالة أقل من (0.001)، وهو ما يعزز ثبات الاستنتاج الإحصائي وعدم ارتباطه باختبار واحد فقط.

اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية.

وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمهارات الاتصال الإداري ارتفع من (3.012) في القياس القبلي إلى (3.336) في القياس البعدي، وبلغت قيمة $t = 7.053$ بدرجات حرية (70)، عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، كما بلغ حجم الأثر $Cohen's dz = 0.837$ ، وهو حجم أثر كبير، وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية، ويستنتج وجود أثر موجب ودال إحصائيًا وذي أهمية عملية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى الطالبات.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري اللفظي، وقد بلغت قيمة $t = 4.642$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وبلغ حجم الأثر 0.551، وهو أثر متوسط، وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى، بما يدل على أن التعلم المدمج أسهم بصورة دالة في تحسين مهارات الاتصال الإداري اللفظي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي، وقد بلغت قيمة $t = 4.224$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وبلغ حجم الأثر 0.501، وهو أثر متوسط، وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، ويستنتج أن التعلم المدمج أسهم في تنمية المهارات غير اللفظية لدى الطالبات بدرجة ذات دلالة إحصائية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الكتابي، وأظهرت النتائج قيمة $t = 5.486$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، كما بلغ حجم الأثر 0.651، وهو أثر متوسط يميل إلى القوة، ومن ثم، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة، ويستنتج وجود أثر إيجابي للتعلم المدمج في تحسين مهارات الاتصال الإداري الكتابي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني، وقد سجل هذا المحور أقوى أثر بين الأبعاد الأربعة؛ إذ بلغت قيمة $t = 7.480$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وبلغ حجم الأثر 0.888، وهو حجم أثر كبير، وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، بما يؤكد أن التعلم المدمج كان أكثر تأثيرًا في تنمية المهارات المرتبطة بالاتصال الإداري الإلكتروني.

جدول (14): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	الفرضية
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية.
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري اللفظي.
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي.
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الكتابي.
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني.

يتضح من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسة وجميع الفرضيات الفرعية، بما يدل على أن تطبيق التعلم المدمج ارتبط بتحسين دال إحصائيًا في مهارات الاتصال الإداري بأبعادها الأربعة، كما تبين أن قوة الأثر لم تكن متماثلة؛ إذ جاء الأثر كبيرًا في الاتصال الإداري الإلكتروني وفي الدرجة الكلية للمقياس، بينما جاء متوسطًا في الاتصال اللفظي وغير اللفظي والكتابي، ويعكس ذلك أن طبيعة البيئة المدمجة كانت أكثر اتصالًا بالممارسات الرقمية والإلكترونية، مع استمرار أثرها الإيجابي في بقية صور الاتصال الإداري.

مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تفسير طبيعة التغير الذي طرأ على مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بعد تطبيق التعلم المدمج، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه البحوث السابقة.

أولاً: مناقشة النتيجة المتعلقة بمستوى تطبيق التعلم المدمج

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التعلم المدمج من وجهة نظر الطالبات جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام لمحور التحقق من التطبيق (4.09 من 5)، بما يعادل وزنًا نسبيًا يقارب (81.8%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن البيئة التعليمية التي تعرضت لها الطالبات تضمنت بصورة واضحة العناصر الأساسية للتعلم المدمج، مثل الجمع بين اللقاءات الصفية والأنشطة الإلكترونية، وإتاحة المحتوى خارج وقت المحاضرة، وتوفير فرص للمناقشة والتفاعل والتغذية الراجعة، إلى جانب ارتباط الأنشطة بمواقف وتطبيقات ذات صلة بالاتصال الإداري.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة التعلم المدمج أتاحت للطالبات أكثر من قناة للوصول إلى المحتوى والتفاعل معه؛ فلم تعد عملية التعلم مقصورة على زمن المحاضرة أو مكانها، بل امتدت إلى البيئة الإلكترونية التي سمحت بمراجعة المواد وتنفيذ الأنشطة والمشاركة في المناقشات خارج القاعة الدراسية، كما أن ارتفاع متوسط العبارة المتعلقة بإتاحة المواد والأنشطة خارج وقت المحاضرة يعكس استفادة الطالبات من عنصر المرونة الذي يعد من الخصائص الرئيسة للتعلم المدمج. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة عبد الرحمن (2024) من أن البيئة المدمجة توفر فرصًا متنوعة للتفاعل والممارسة والتغذية الراجعة، كما تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة Hasanah and Malik (2020) من أن الدمج بين التعلم المباشر والأنشطة الرقمية يرفع مستوى المشاركة ويهيئ بيئة أكثر فاعلية لتنمية المهارات، كما تتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة Sriarunrasmee et al (2015) التي أكدت أن التعلم المدمج يدعم التفاعل ويتيح للمتعلمين فرصًا إضافية للممارسة خارج وقت اللقاء الصفّي.

ثانيًا: مناقشة النتيجة المتعلقة بمهارات الاتصال الإداري اللفظي

أظهرت النتائج وجود تحسن دال إحصائيًا في مهارات الاتصال الإداري اللفظي بعد تطبيق التعلم المدمج، حيث ارتفع المتوسط العام من (3.15) في القياس القبلي إلى (3.42) في القياس البعدي، وبلغت قيمة $t = 4.642$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، كما بلغ حجم الأثر (0.551)، وهو أثر متوسط.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التعلم المدمج أسهم في تعزيز قدرة الطالبات على التعبير الشفهي، وعرض الأفكار الإدارية، والمشاركة في الحوار والمناقشة، واستخدام المصطلحات المناسبة في المواقف الإدارية، ويمكن تفسير ذلك بأن التعلم المدمج لم يعتمد على تقديم المحتوى بصورة أحادية، بل وفر مواقف تفاعلية متعددة، سواء داخل القاعة الدراسية أو من خلال الأنشطة الإلكترونية، وهو ما أتاح للطالبات فرصًا أكبر للمشاركة والتعبير وتبادل الآراء مقارنة بالتعلم القائم على التلقي فقط. وقد كان أكبر تحسن داخل هذا المحور في مهارة عرض الفكرة الإدارية بصورة واضحة ومفهومة، وهو ما يمكن ربطه بالأنشطة التي تتطلب العرض والمناقشة وتقديم الأفكار أمام الآخرين، وفي المقابل، جاء التحسن محدودًا نسبيًا في مهارة الاستماع وتلخيص أفكار الآخرين وفي التعبير عن وجهة النظر بثقة، وهو ما يشير إلى أن بعض المهارات اللفظية تحتاج إلى فترات تدريب أطول وتكرار أكبر للمواقف التطبيقية حتى تصبح أكثر رسوخًا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن (2024) التي أثبتت فاعلية التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال اللفظي لدى الطلاب المعلمين، كما تتفق مع دراسة شمة (2015) التي توصلت إلى تحسن مهارات الاتصال لدى طلاب الجامعة بعد تطبيق برنامج قائم على التعلم المدمج، كذلك تتسجم مع نتائج دراسة Hasanah and Malik (2020) التي أظهرت تفوق الطلاب الذين تعلموا من خلال نموذج مدمج في مهارات الاتصال مقارنة بالطريقة التقليدية.

ثالثًا: مناقشة النتيجة المتعلقة بمهارات الاتصال الإداري غير اللفظي

بينت النتائج وجود فرق دال إحصائيًا بين القياسين القبلي والبعدي في مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي لصالح القياس البعدي، حيث ارتفع المتوسط من (3.01) إلى (3.28)، وبلغت قيمة $t = 4.224$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، في حين بلغ حجم الأثر (0.501)، وهو أثر متوسط.

وتدل هذه النتيجة على أن التعلم المدمج أسهم في تحسين بعض السلوكيات غير اللفظية لدى الطالبات، ولا سيما التواصل البصري، ومواءمة تعبيرات الوجه مع مضمون الرسالة، واستخدام حركات الجسم والإيماءات بصورة أكثر ملاءمة للموقف، ويمكن تفسير ذلك بأن الأنشطة الصفية التي تعتمد على العرض والحوار وتمثيل الأدوار تمنح الطالبة فرصة لملاحظة أدائها وأداء زميلاتها، كما أن التغذية الراجعة المباشرة تساعد على تعديل بعض السلوكيات المصاحبة للحديث.

ومع ذلك، بقي المتوسط البعدي للمحور ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يشير إلى أن المهارات غير اللفظية تحتاج إلى تدريب أكثر كثافة واستمرارية؛ لأنها ترتبط بدرجة كبيرة بالوعي الذاتي، والقدرة على ضبط السلوك، وقراءة استجابات الآخرين وتفسيرها، ويبدو أن هذه المهارات أقل تأثرًا بالأنشطة الإلكترونية وحدها مقارنة بالمهارات الكتابية أو الإلكترونية، لأنها تتطلب مواقف تواصل مباشر وملاحظة مستمرة للأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الرحمن (2024) من فاعلية التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال غير اللفظي، كما تدعمها بصورة غير مباشرة نتائج الدراسات التي أكدت أن التعلم المدمج يزيد فرص التفاعل والممارسة، وهو ما يساعد على تطوير الجوانب السلوكية المصاحبة للاتصال.

رابعًا: مناقشة النتيجة المتعلقة بمهارات الاتصال الإداري الكتابي

أوضحت النتائج وجود تحسن دال إحصائيًا في مهارات الاتصال الإداري الكتابي؛ إذ ارتفع المتوسط العام للمحور من (3.02) في القياس القبلي إلى (3.36) في القياس البعدي، وبلغت قيمة $t = 5.486$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وبلغ حجم الأثر (0.651)، وهو أثر متوسط يميل إلى القوة.

ويشير ذلك إلى أن التعلم المدمج وفر للطالبات فرصًا مناسبة لممارسة الكتابة الإدارية في صورة مهام ومراسلات وتقارير وأنشطة رقمية، الأمر الذي ساعدهن على تحسين القدرة على تنظيم المعلومات، واختيار الأسلوب المناسب للجهة الموجهة إليها الرسالة، وصياغة المذكرات والمراسلات بصورة أكثر وضوحًا، وتدعم هذه النتيجة الفكرة القائلة بأن المهارة

الكتابية تستفيد بصورة واضحة من البيئة المدمجة؛ لأن هذه البيئة تسمح للطالبة بالكتابة والمراجعة والتعديل والحصول على التغذية الراجعة قبل اعتماد المنتج النهائي.

كما تبين أن أكبر تحسن تحقق في اختيار الأسلوب الكتابي المناسب وفق طبيعة الجهة أو الشخص الموجهة إليه الرسالة، ثم تنظيم المعلومات والأفكار عند إعداد تقرير أو محضر إداري، ويعكس ذلك ارتباط الأنشطة التطبيقية بطبيعة المهام الإدارية الواقعية، وليس بمجرد التدريب على الكتابة العامة، وفي المقابل، جاءت مهارة مراجعة المراسلات قبل إرسالها بأقل مقدار من التحسن، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز عادة المراجعة والتدقيق بوصفها جزءاً أساسياً من جودة الاتصال الكتابي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن (2024) التي أثبتت فاعلية التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الكتابي، كما تتقاطع مع دراسة الغنيم (2016) التي أظهرت فاعلية التعليم المدمج في تنمية مهارات التواصل الإلكتروني وما يرتبط بها من كتابة وتبادل للمعلومات، كما تدعمها دراسة Sriarunrasmee et al (2015) التي أظهرت تحسن مهارات الكتابة والعرض لدى الطلاب في بيئة تعلم مدمج.

خامساً: مناقشة النتيجة المتعلقة بمهارات الاتصال الإداري الإلكتروني

أظهرت النتائج أن الاتصال الإداري الإلكتروني كان أكثر المحاور استفادة من تطبيق التعلم المدمج؛ إذ ارتفع متوسطه من (2.88) قبلًا إلى (3.29) بعدًا، وبلغت قيمة $t = 7.480$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، كما بلغ حجم الأثر (0.888)، وهو حجم أثر كبير، وكان الأعلى بين المحاور الأربعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة التعلم المدمج نفسه؛ إذ يضع الطالبة بصورة متكررة في مواقف تتطلب استخدام المنصات الرقمية، وتبادل الملفات، والتواصل الإلكتروني، والتفاعل مع الأنشطة خارج وقت المحاضرة، وهو ما يجعل هذا النوع من المهارات أكثر اتصالاً بالمعالجة التعليمية مقارنة ببقية الأبعاد، فالتعلم المدمج لا يقدم التكنولوجيا كموضوع نظري، وإنما يجعلها جزءاً من عملية التعلم اليومية، وهو ما يساعد على تحويل الاستخدام الرقمي من معرفة عامة إلى ممارسة فعلية.

وقد كان أكبر تحسن في مهارة المشاركة في الاجتماعات والمناقشات التي تعقد عبر المنصات الإلكترونية، تلتها مراعاة خصوصية المعلومات والبيانات، ثم صياغة الرسالة الإدارية الإلكترونية بأسلوب مهني واضح، وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر التعلم المدمج لم يقتصر على الجانب التقني، بل امتد إلى الجوانب المهنية والأخلاقية المرتبطة بالاستخدام الإداري للأدوات الرقمية.

وتتفق هذه النتيجة بصورة واضحة مع دراسة الغنيم (2016) التي توصلت إلى فاعلية التعليم المدمج في تنمية مهارات التواصل الإلكتروني، كما تتفق مع دراسة عبد الرحمن (2024) التي بينت تحسن مهارات الاتصال الإلكتروني لدى المجموعة التي درست من خلال برنامج قائم على التعليم المدمج، كذلك تتسق مع دراسة Sriarunrasmee et al (2015) التي أكدت دور الأدوات الرقمية في زيادة فرص التفاعل والتواصل خارج اللقاء الصفّي.

سادساً: مناقشة النتيجة المتعلقة بالدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري

أظهرت النتائج ارتفاع المتوسط الكلي لمهارات الاتصال الإداري من (3.01) في القياس القبلي إلى (3.34) في القياس البعدي، وبلغت قيمة $t = 7.053$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، كما بلغ حجم الأثر (0.837)، وهو حجم أثر كبير، ويعني ذلك أن التحسن لم يكن مقصوراً على بعد واحد، بل شمل البناء العام لمهارات الاتصال الإداري لدى الطالبات. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التعلم المدمج وفر بيئة متعددة القنوات تجمع بين الحديث والاستماع والعرض والكتابة والتواصل الرقمي، وهو ما يتناسب مع الطبيعة المركبة للاتصال الإداري، فالطالبة لم تمارس مهارة واحدة في عزلة، وإنما انتقلت بين مواقف لفظية وكتابية وإلكترونية وتفاعلية، الأمر الذي أتاح قدرًا من التكامل بين الأبعاد المختلفة للمهارة.

كما أن ارتفاع عدد الطالبات اللاتي تحسنت درجاتهن الكلية إلى (53) طالبة من أصل (71) يعكس اتجاهًا عامًا لصالح التحسن، مع وجود فروق فردية طبيعية في درجة الاستفادة من المعالجة، ويشير ذلك إلى أن التعلم المدمج كان ذا أثر عملي ملموس لدى غالبية الطالبات، وإن لم يؤد إلى المستوى نفسه من التحسن لدى جميع الأفراد. وتتفق النتيجة الكلية مع الاتجاه العام الذي أظهرته الدراسات السابقة؛ فقد أكدت دراسة شمة (2015) فاعلية التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال لدى طلاب الجامعة، وأظهرت دراسة Hasanah and Malik (2020) تحسنًا في مهارات الاتصال لدى الطلاب في البيئة المدمجة، كما توصلت دراسة Chung et al (2022) إلى تفوق المجموعة التي درست من خلال برنامج مدمج في كفاءة مهارات الاتصال، وأثبتت دراسة Gross et al (2025) فاعلية التعلم المدمج في تطوير جوانب من مهارات الاتصال لدى طلاب الجامعة في مجال مهني تطبيقي.

سابعًا: مناقشة الفرضية الرئيسية

أكدت النتائج قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طالبات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية، وتدل هذه النتيجة على أن التعلم المدمج يمثل مدخلًا مناسبًا لتطوير المهارات التطبيقية المرتبطة بالإعداد الإداري، وليس مجرد وسيلة لتتويع عرض المحتوى النظري. ويرتبط ذلك بطبيعة التعلم المدمج التي تقوم على الممارسة والتفاعل وتعدد مصادر التعلم وقنوات الاتصال، بما يجعل الطالبة أكثر مشاركة في عملية التعلم ويمنحها فرصًا متنوعة لتوظيف المهارات المستهدفة، فكلما ارتبطت الأنشطة بمواقف إدارية حقيقية أو شبه حقيقية، وتنوعت بين العرض والمناقشة والكتابة والتواصل الإلكتروني، زادت فرص انتقال التعلم من المستوى المعرفي إلى المستوى المهاري.

ثامنًا: مناقشة الفرضيات الفرعية

أظهرت النتائج قبول الفرضيات الفرعية الأربع، بما يعني وجود أثر دال إحصائيًا للتعلم المدمج في كل من الاتصال الإداري اللفظي، وغير اللفظي، والكتابي، والإلكتروني، إلا أن قوة الأثر تفاوتت بين هذه الأبعاد؛ فقد جاء الأثر كبيرًا في الاتصال الإلكتروني، ومتوسطًا في الاتصال الكتابي واللفظي وغير اللفظي. ويكشف هذا التفاوت أن طبيعة النشاط التعليمي تؤثر في درجة نمو المهارة؛ فالمهارات الإلكترونية استفادت بصورة أكبر لأنها كانت جزءًا مباشرًا ومستمرًا من بيئة التعلم، في حين احتاجت المهارات غير اللفظية وبعض جوانب الاتصال الشفهي إلى مواقف أكثر كثافة واستمرارية حتى تتحقق فيها مستويات أعلى من التحسن، ومن ثم، فإن نتائج الدراسة لا تشير فقط إلى فاعلية التعلم المدمج بصفة عامة، بل تقدم مؤشرًا عمليًا على ضرورة توزيع الأنشطة بصورة متوازنة بما يضمن تدريب الطالبات على جميع صور الاتصال الإداري.

النتائج العامة للدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى النتائج العامة الآتية:

1. تحقق تطبيق التعلم المدمج لدى طالبات الإدارة التعليمية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور التحقق من التطبيق (4.09 من 5) وبوزن نسبي يقارب (81.8%).
2. ارتفع مستوى مهارات الاتصال الإداري اللفظي من متوسط قبلي بلغ (3.15) إلى متوسط بعدي بلغ (3.42)، وكان الفرق دالًا إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.001)، بحجم أثر متوسط بلغ (0.551).
3. ارتفع مستوى مهارات الاتصال الإداري غير اللفظي من (3.01) إلى (3.28)، وكان الفرق دالًا إحصائيًا، بحجم أثر متوسط بلغ (0.501).
4. ارتفع مستوى مهارات الاتصال الإداري الكتابي من (3.02) إلى (3.36)، وكان الفرق دالًا إحصائيًا، بحجم أثر بلغ (0.651)، وهو أثر متوسط يميل إلى القوة.

5. ارتفع مستوى مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني من (2.88) إلى (3.29)، وحقق هذا المحور أكبر مقدار للتحسن وأكبر حجم أثر بين الأبعاد الأربعة، حيث بلغ (0.888)، وهو أثر كبير.
6. ارتفع المتوسط الكلي لمهارات الاتصال الإداري من (3.01) في القياس القبلي إلى (3.34) في القياس البعدي، وبلغت قيمة $t = 7.053$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مع حجم أثر كبير بلغ (0.837).
7. أظهرت النتائج أن (53) طالبة من أصل (71) تحسنت درجاتهن الكلية في القياس البعدي، بما يعكس اتجاهًا عامًا واضحًا لصالح الاستفادة من التعلم المدمج.
8. تم قبول الفرضية الرئيسة وجميع الفرضيات الفرعية، بما يؤكد وجود أثر دال إحصائيًا للتعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري بأبعادها اللفظية وغير اللفظية والكتابية والإلكترونية.
9. اختلفت قوة أثر التعلم المدمج باختلاف نوع المهارة؛ إذ كان تأثيره أقوى في المهارات الإلكترونية، ثم الكتابية، ثم اللفظية، ثم غير اللفظية.
10. تشير النتائج إلى أن فاعلية التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري ترتبط بتوفير مواقف تعليمية متعددة تجمع بين التفاعل المباشر والتطبيقات الرقمية والتغذية الراجعة والممارسة العملية.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. التوسع في توظيف التعلم المدمج في مقررات الإدارة التعليمية بكلية التربية - الزاوية، ولا سيما المقررات التي تستهدف تنمية مهارات تطبيقية ومهنية لدى الطالبات، مع المحافظة على التكامل بين الأنشطة الصفية والإلكترونية.
 2. تضمين مهارات الاتصال الإداري بصورة تطبيقية في مقررات التخصص، بحيث لا تقتصر دراستها على الجانب النظري، وإنما تتضمن مواقف محاكاة، وعروضًا شفوية، ومراسلات وتقارير إدارية، واجتماعات ومناقشات إلكترونية.
 3. زيادة الاهتمام بالمهارات غير اللفظية ومهارات الاستماع الفعال في تطبيقات التعلم المدمج، من خلال تمثيل الأدوار، والتدريب على لغة الجسد، وتحليل مواقف مصورة، وتقديم تغذية راجعة فردية؛ نظرًا لأن هذه المهارات حققت مستوى تحسن أقل نسبيًا من المهارات الإلكترونية والكتابية.
 4. تعزيز التدريب على الاتصال الإداري الإلكتروني من خلال استخدام البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية والاجتماعات الافتراضية وتبادل الملفات، مع التأكيد على آداب التواصل المهني وخصوصية المعلومات وأمن البيانات.
 5. تنمية مهارات الكتابة الإدارية لدى الطالبات من خلال تكليفهن بإعداد المذكرات والتقارير ومحاضرات الاجتماعات والمراسلات الرسمية، مع الاهتمام بمرحلة المراجعة والتدقيق قبل الإرسال.
 6. توفير تدريب ودعم مستمر لأعضاء هيئة التدريس في مجال تصميم أنشطة التعلم المدمج وإدارة التفاعل الإلكتروني وتقديم التغذية الراجعة بما يحقق التكامل الحقيقي بين المكونين الوجيه والرقمي.
 7. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير برامج إعداد طالبات الإدارة التعليمية بما يربط بصورة أوضح بين الجانب الأكاديمي ومتطلبات الأداء الإداري الفعلي في المؤسسات التعليمية.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة، يمكن اقتراح الموضوعات الآتية للبحث مستقبلاً:
1. دراسة أثر التعلم المدمج في تنمية مهارات القيادة واتخاذ القرار لدى طلبة الإدارة التعليمية.
 2. إجراء دراسة تجريبية تستخدم مجموعتين تجريبية وضابطة للتحقق بدرجة أكبر من الأثر السببي للتعلم المدمج في مهارات الاتصال الإداري.

3. دراسة فاعلية التعلم المدمج في تنمية مهارات الاتصال الإداري لدى طلبة الإدارة التعليمية في كليات أو جامعات ليبية أخرى للمقارنة بين البيئات الجامعية المختلفة.
4. دراسة العلاقة بين الكفاءة الرقمية ومهارات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى طلبة تخصصات الإدارة والتربية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الألفي، رجا علي محمد. (2024)، معوقات الاتصال الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومتطلبات مواجهتها، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (125)، الجزء (3)، 607-630. DOI: 10.21608/maed.2024.381041.
2. الجزار، هالة حسن بن سعد علي، ومصطفى، منال رفعت. (2024)، دور التعلم المدمج في دعم منظومة التعليم الجامعي لمواجهة آثار جائحة كورونا: دراسة ميدانية، تكنولوجيا التربية: دراسات وبحوث، 15(3)، 263-332. DOI: 10.21608/tessj.2024.415492.
3. الحضري، سارة حمدي أحمد، والخميسي، السيد سلامة إبراهيم، وعاشور، نيللي السيد الرفاعي. (2023)، متطلبات تحقيق الاتصال الإداري الفعال في نشر ثقافة التطوع في المدارس المصرية اليابانية بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية - جامعة دمياط، 38(85)، الجزء الرابع، 338-384. DOI: 10.21608/jsdu.2023.302504.
4. الخفاجي، ريم السعيد إبراهيم. (2024)، فاعلية التعلم المدمج في تدريس العلوم لتنمية بعض مهارات الثقافة الرقمية لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 35(139.3)، 318-353. DOI: 10.21608/jfeb.2024.272634.1852.
5. الصعب، منال محمد سعد. (2024)، تصور مقترح لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تفعيل الاتصال الإداري بجامعة شقراء، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 11(3)، 225-246. DOI: 10.55534/1320-011-003-010.
6. صالح، مروة مراد. (2024)، برنامج قائم على التعلم المدمج لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين باللغة الإنجليزية لدى طلاب الدبلوم العام، دراسات تربوية واجتماعية، 30(6.2)، 107-154. DOI: 10.21608/jsu.2024.379953.
7. صومان، أحمد إبراهيم رشيد. (2010)، أثر استراتيجية التعلم المتميز في تنمية مهارات الاتصال اللغوي لدى طلبة جامعة الإسراء الخاصة في الأردن، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (56)، 331-363.
8. شرف، إيمان عبدالله محمد. (2024)، استخدام التعلم المدمج لتنمية بعض مهارات التفكير الاستراتيجي لدى طالبات قسم تربية الطفل بجامعة السويس، مجلة التربية وثقافة الطفل، 32(3)، 217-268. DOI: 10.21608/jkfb.2024.418037.
9. شمة، محمد عبدالرازق عوض. (2015)، برنامج للتعلم المدمج وفق نموذج ريجلوث التوسعي لتنمية مهارات الاتصال والتحصيل المعرفي لدى طلاب الجامعة، دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد (207)، 105-159. DOI: 10.21608/MJAT.2015.103463.
10. عبد الرحمن، أشجان رضا أحمد أحمد. (2024)، برنامج مقترح قائم على التعليم المدمج لتنمية مهارات الاتصال التعليمي والأداء التدريسي للطلاب المعلم بكلية التربية النوعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة البحث العلمي في التربية، 25(2)، 100-144.
11. العبيدي، هاجر محمد، والشعلان، طارق محمد. (2024)، درجة تطبيق التعلم المدمج لدى طالبات قسم الحاسب الآلي بجامعة الملك خالد من وجهة نظرهن وعلاقته بالدافعية للتعلم، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 11(4)، 192-213. DOI: 10.55534/1320-011-004-009.
12. عيد، خالد حسين، وأحمد، سهام يس، وعلي، سلوى حلمي. (2024)، آليات تفعيل التعليم المدمج في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، 21(123)، 529-557. DOI: 10.21608/jfe.2024.285051.1917.

13. الغنيم، حمد بن صالح بن عبدالعزيز . (2016)، فاعلية استخدام التعليم المدمج في مقرر تقنيات التعليم على التحصيل وتنمية مهارات التواصل الإلكتروني لطلاب كلية التربية، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 32(4)، 246-292، DOI: 10.21608/MFES.2016.106638.
14. غريبي، أسامة، وكحيل، حنان. (2024)، واقع الاتصال الإداري والتربوي في كلية التربية البدنية جامعة الجفارة، مجلة العلوم الرياضية والدراسات المرتبطة، 22(1)، 329-341.
15. قشقوش، محمد عبد الكريم، وسلامة، كايد محمد، وعودة، أحمد سليمان. (2023)، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الإداري الفعال وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم، المجلة التربوية الأردنية، 8(2)، الملحق الثاني، 123-146.
16. الكاف، علي محمد، وباسالم، هدى أبو بكر أحمد، وقمزاوي، صالح كرامة. (2020)، متطلبات التعلم المدمج أو المزيج (Blended Learning) في كليات جامعة حضرموت (HU) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(28)، 271-293.
17. الكفيفاني، ثائر راشد محمد. (2024)، مهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، مجلة الجامعة العراقية، العدد (68)، الجزء الأول، 195-215.
18. النجدي، إبراهيم بن خالد. (2024)، مستوى تفاعل طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة مع خدمات الاتصال الإداري الرقمي بالجامعة، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(109)، 64-91، DOI: 10.35781/1637-000-109-003.
19. هبال، نوري عبدالله. (2024)، التعليم الإلكتروني وأهميته في تعزيز التعليم الجامعي، مجلة الأصالة، 4(9)، 352-373.
20. يوسف، آصف حيدر، وزهرة، نورا فواز، وصبيبة، فؤاد حسن. (2016)، مهارات الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 38(3)، 59-85.

ثانياً: المراجع الأجنبية

21. Abdel-Aleem, N. N. M. F. (2023), The effectiveness of a program based on blended learning in developing business management and decision-making skills among female students of Samtah University College, Journal of Statistics Applications & Probability, 12(3), 1321-1344, DOI: 10.18576/jsap/120336.
22. Anthony, B., Kamaludin, A., Romli, A., Raffei, A. F. M., Phon, D. N. A. L. E., Abdullah, A., & Ming, G. L. (2022), Blended learning adoption and implementation in higher education: A theoretical and systematic review, Technology, Knowledge and Learning, 27(2), 531-578, DOI: 10.1007/s10758-020-09477-z.
23. ALNNALE, T. (2026). Teaching Methods and Methods and Their Impact on the Performance of Faculty Members Field Study. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2), 53-79.
24. Chung, J. Y. S., Li, W. H. C., Cheung, A. T., Ho, L. L. K., & Chung, J. O. K. (2022), Efficacy of a blended learning programme in enhancing the communication skill competence and self-efficacy of nursing students in conducting clinical handovers: A randomised controlled trial, BMC Medical Education, 22(1), Article 275, DOI: 10.1186/s12909-022-03361-3.
25. De Bruijn-Smolters, M., & Prinsen, F. R. (2024), Effective student engagement with blended learning: A systematic review, Heliyon, 10(23), e39439, DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e39439.
26. Gross, S., Wunderlich, K., Arpagaus, A., Becker, C., Gössi, F., Bissmann, B., Zumbunn, S. K., Wilde, M., & Hunziker, S. (2025), Effectiveness of blended learning to improve medical students' communication skills: A randomized, controlled trial, BMC Medical Education, 25, Article 383, DOI: 10.1186/s12909-025-06938-w.

27. Hasanah, H., & Malik, M. N. (2020), Blended learning in improving students' critical thinking and communication skills at university, *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(5), 1295–1306, DOI: 10.18844/cjes.v15i5.5168.
28. Sriarunrasmee, J., Techataweewan, W., & Mebusaya, R. P. (2015), Blended learning supporting self-directed learning and communication skills of Srinakharinwirot University's first year students, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 197, 1564–1569, DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.07.111.