

واقع الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم  
عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة

**The Reality of the Effective Communication among  
Private Schools' Principals in the Light of Distance  
Learning from Teachers' point of view  
in the University District**

إعداد

نهى عبد الهادي سعيد دراس

إشراف الدكتور

كاظم عادل الغول

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

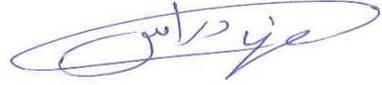
حزيران، 2021

## تفويض

أنا نهى عبد الهادي سعيد دراس، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخة من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نهى عبد الهادي سعيد دراس.

التاريخ: 2021 / 06 / 19.

التوقيع: 

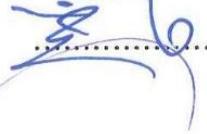
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة.

للباحثة: نهى عبد الهادي سعيد دراس.

وأجيزت بتاريخ: 16 / 06 / 2021.

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. ليلى محمد أبو العلا	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	مشرقًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. خولة حسين عليوة	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. خليفة مصطفى أبو عاشور	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

لا يمتطي المجد من لم يركب الخطر

ولا ينال الغلا من قدم الحذر

ومن أراد العلم عفوًا بلا تعب

قضى ولم يقض من إدراكها وطرا

الشكر والحمد لله - جل في علاه - والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وآله وصحبه

أجمعين ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد،،،،

فإني أشكر الله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد العون، خلال هذه الفترة وفي مقدمتهم أستاذي الدكتور الفاضل كاظم عادل الغول الذي لم يأل جهداً في مساعدتي، وتقديم التوجيهات والنصح والإرشاد، مما قوى من عزيمتي، فأنا أدين له بما أمدني من علم وتواضع، فله مني كل التقدير والإمتنان وأدعو الله ان يبارك في علمه وعمره.

كما وأتقدّم بالشكر الموصول للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تكريمهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

وأتقدّم بجزيل الشكر إلى رئيس الجامعة، وأساتذتي الكرام في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط الغراء على جهدهم الكبير أثناء مسيرتي العلمية والبحثية بالجامعة.

وإلى كل من ساعدني ونصحتني ووجهني ...

## الإهداء

إلى والدتي التي فارقتني بجسدها ولكن روحها ما زالت معي

إلى والدي ذو الروح الطيبة الذي دعمني لإكمال هذا البحث

إلى أخواتي وإخوتي الإحباء الذين لكل واحد منهم في قلبي محل وله قدر

إلى وطني العربي الكبير الذي أنتمي له وبه أفخر

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ب.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الملحقات
ي.....	الملخص باللغة العربية
ك.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة

1.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	هدف الدراسة وأسئلتها
5.....	أسئلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	تعريف المصطلحات
7.....	حدود الدراسة
8.....	محددات الدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

9.....	أولاً: الإطار النظري
21.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
28.....	ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

30.....	منهج الدراسة
30.....	مجتمع الدراسة
31.....	عينة الدراسة

32	أداة الدراسة.....
33	صدق الأداة.....
37	ثبات الأداة.....
38	المعالجة الإحصائية.....
39	إجراءات الدراسة.....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

41	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.....
48	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

56	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
61	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
63	التوصيات والمقترحات.....

#### قائمة المراجع

65	المراجع باللغة العربية.....
71	المراجع باللغة الأجنبية.....
74	الملحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والتخصص وسنوات الخبرة	31
2-3	أبعاد وتشكيلة أسئلة الإستبانة	33
3-3	معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع أبعادها	34
4-3	مصنوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة مهارات الاتصال الفعال	37
5-3	معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة	38
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد الاستبانة وللاستبانة الكلية مرتبة تنازلياً	41
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتب لفقرات البعد الأول أ- مهارة المحادثة الصوتية ( المسجلة ) عبر الوسائط الإلكترونية مرتبة تنازلياً	43
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتب لفقرات البعد الأول ب - مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية مرتبة تنازلياً	44
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات البعد الرابع مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) المسجلة والمباشرة عبر وسائط الاتصال الإلكترونية مرتبة تنازلياً	45
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات البعد الثالث مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية مرتبة تنازلياً	46
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات البعد الثاني مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية مرتبة تنازلياً	47
12-4	نتائج اختبار t- test لدرجة توافر مهارة الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة تبعاً لمتغير الجنس	12
13-4	نتائج اختبار t- test لدرجة توافر مهارة الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة تبعاً لمتغير التخصص	50
14-4	نتائج اختبار t- test لدرجة توافر مهارة الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	51
15-4	ANOVA	53
16-4	المقارنات الثنائية	54

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
74	الاستبانة بصورتها الأولى	1
81	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
82	الاستبانة بصورتها النهائية	3
87	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم	4
89	كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم الى مديري المدارس	5

## واقع الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة

إعداد:

نهى عبد الهادي درّاس

إشراف:

الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعّال في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (371) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطوير إستبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعّال في ضوء التعلّم عن بُعد، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومن أبرز نتائج الدراسة، الآتي: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعّال في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الفعّال تُعزى لمتغير الجنس ولصالح فئة الإناث، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الفعّال تُعزى لمتغير التخصص ولصالح فئة التخصص العلمي، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الفعّال تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة أقل من خمس سنوات.

الكلمات المفتاحية: مهارات الاتصال الفعّال، التعلّم عن بُعد، مديري المدارس الخاصة، لواء الجامعة، الوسائط الإلكترونية.

**The Reality Effective Communication among Private Schools'  
Principals in Light of Distance Learning from Teachers'  
point of View in the University District**

**Prepared by:**

**Nuha Abdel Hadi Darras**

**Supervised by:**

**Dr. kazim Adil AL – Ghoul**

**Abstract**

The study aimed at findind out the degree to which private school principals practice effective communication skills in light of distance learning from teachers point of view in the University Distract, in the capital Amman Governorate in the Hashemite Kingdom of Jordan. A Simple random Sample consisted of (371) male and female teachers' were drawn from the population of the study. The descriptive – survey methodology was used, a questionnaire was developed to measure the degree of practicing effective communication skills in light of distance learning by private schools' principals - validity and reliability of the instrument were assued, the result of the study showed that the degree to which private schools' principals practice effective communication skills in light of distance learning from teachers' point of view was medium.

There were statistically significant differences at ( $\alpha = 0.05$ ) among the mean estimates of the sample subjects of the degree of practicing effective communication skills due to the gender variable, in favor of females. It was also found that there were statistically significant differences at ( $\alpha = 0.05$ ) among the mean estimates of the sample subjects of degree of practicing effective communication skills attributed to Specialization in favor of scientific spcialization. As well as, there were statistically significant difference at ( $\alpha = 0.05$ ) among the mean estimates of the sample subjects of the degree of practicing effective communication skills due to the years of (teaching) experience variable, in favor of less than five years.

**Keywords: Effective Communication Skills, Distance Learning, Private Schools' Principals, University Distract, Electronic Media.**

## الفصل الأول خلفية الدراسة

### المقدمة

أدى التحول المفاجئ لتطبيق التعلم عن بُعد في ظلّ جائحة كورونا (Covid-19) إلى تغييرات وتحديات عديدة، فرضت نفسها على المنظومة التعليمية بما فيها مدخلاتها ومخرجاتها، وتأثرت عملية الاتصال بين الأفراد في الميدان التربوي بسبب هذا التحول المفاجئ، حيث أدى ذلك إلى قطع الاتصال المباشر (الوجاهي) بين معظم أطراف العملية التعليمية كأمر احترازي لتحقيق التباعد الجسدي، منعاً لانتشار فيروس كورونا (Covid 19)، وأصبح الاتصال غير المباشر (الإفتراضي) من خلال وسائل الاتصال التكنولوجية، ومما لا شك فيه أن الرسائل والمعلومات والاتصال غير المباشر مختلف تماماً عن الاتصال المباشر، الأمر الذي أجبر الجميع على استخدام وسائل اتصال بديلة، كوسائل الاتصال التكنولوجية للمحافظة على ديمومة الاتصال بحيث لا تتعطل العملية التعليمية التعلّمية إذ يتطلب الأمر أن تُثقل الملاحظات والمشاركات بشكل مختصر وواضح ومفهوم ومُنظّم.

ولغايات استدامة وتطوير النظام التعليمي والإداري بما يتلائم مع التقدم التقني والمعلوماتي في مجالي المعلومات والاتصالات، كان لا بُد من التوسع في استخدام شبكات الإنترنت والتواصل من خلالها، حيث جعل إدارات المؤسسات التعليمية تتحول من المستوى التقليدي إلى المستوى التقني العالمي. والتعرف إلى الخبرات الإدارية والمعلوماتية في هذا الجانب التقني الحديث، ساهم في زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية، وبما أن لمديري المدارس دور هام تجاه المعلمين والطلبة وذوي الطلبة كان لا بُد من تعزيز الاتصال بينهم جميعاً، حيث اعتُبر مديري المدارس قادة التغيير، الذين

يمتلكون القدرة على ذلك التغيير من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، بالرغم من حجم الأعباء الملقاة على عاتقهم للقيام بهذا الدور، في ضوء تلك التطورات والتحديات ووفقاً للمستوى المطلوب (السعود، 2015). ومما لا شك فيه أن الإدارة تلعب دوراً هاماً في إصلاح وتحسين العملية التعليمية، حيث تُعتبر الإدارة محطة إنطلاق القائد الفعّال المتميز، فهو الملقى على عاتقه تَبني إتجاهات حديثة هدفها تطوير إدارة المؤسسة التعليمية (Kandiko, 2019).

ويرى (Griffin & Moorhead, 2013) أن الاتصال الفعّال في العملية الإدارية والتعليمية يجب أن يسير في مساره الصحيح، وإلا تسبب ذلك في غياب التنسيق، وتحوّل الجميع للعمل بشكل فردي، وهذا تحدٍ من نوعٍ آخر، فغياب التنسيق حتماً سيخلف تحديات أعمق في الاتصال. ويؤكد كل من (Acikalin & Turan, 2015) على ضرورة سير الاتصال كحلقة دائرية بين أفراد المؤسسة التعليمية، على أن تُدار هذه الحلقة بحكمة وإتزان من قِبَل مديري المدارس، من أجل بناء جسور اتصال مع الجميع لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

ومن هنا فإن الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين يُعتبر بمثابة المفتاح الذي يساعدهم على إحداث التفاعل فيما بينهم (Gulbahar & Sivci, 2018). بل أن إيجاد الاتصال الفعّال يُساهم في نقل الرسائل بين المرسلين والمستقبلين بصورة واضحة ومفهومة، مع ضرورة استدامة تلك الرسائل والتي تعود بالنفع على كل من له علاقة بالعملية التعليمية، وهذا بدوره يحقق عملية تعليمية منظمة. (Gulbahar, 2020) ولإيجاد مناخ اتصال صحي وإيجابي في المدرسة، يجب أن يمتلك مدير المدرسة بالإضافة إلى مهارات الاتصال، أسلوب اتصال ملائم أيضاً للمؤسسة التعليمية فالالاتصال أحادي الاتجاه لا يُجدي نفعاً على الإطلاق، بل قد يكون عائقاً وسبباً في تعطل

العملية التعليمية، ذلك لأن المعلمون قد يلتبس عليهم الأمر في تفسير المعلومات الصادرة عن الإدارة، مما يؤدي إلى إرباك في العملية التعليمية (Oboegulem, 2011).

ولضمان عملية اتصال فعّالة، لا بُد من أن يمتلك مديري المدارس مهارات اتصال ويمارسونها بشكل فعّال، لتحقيق بيئة إيجابية في المؤسسات التعليمية، وحتى يتم ذلك لا بُد أيضاً من وجود تنسيق وتكّيف مع التغيير الناتج عن التحول للتعلّم عن بُعد؛ لأن توفير بيئة إيجابية يساهم في تنفيذ برامج التعليم بكفاءة أكبر، ويساعد في تصحيح عمليات التقييم، واستمرار عملية الاتصال يدل على استمرار العملية التعليمية. ومن هنا، وَجَبَ على مدير المدرسة التطوير في وسائل الاتصال الفعّال في الميدان التربوي، وتحديداً في ضوء التحول نحو التعلّم عن بُعد، وذلك من خلال التركيز على عدد من مهارات الاتصال المتواءمة مع الوسائط التكنولوجية المستخدمة خلال جائحة كورونا، وأبرز هذه المهارات التي ارتكزت عليها هذه الدراسة: مهارة المحادثة الصوتية المسجلة والمباشرة عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية.

ومواكبة التغيرات المفاجئة التي جعلت مديري المدارس يضطرون إلى استخدام أنماط اتصال فعّالة لمجاراة التطورات التقنية الهائلة، وجاء هذا التفاعل الإلزامي مع أدوات العصر التقني الرقمي في مقدمة هذه الأساليب التي تغيرت، حيث اضطر مديرو المدارس توظيف مهارات الاتصال الفعّال في أعمالهم الإدارية اليومية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع الاتصال الفعّال في ضوء تطبيق التعلّم عن بُعد لدى مديري المدارس.

## مشكلة الدراسة

في خضم التحولات العالمية لتطبيق التعلّم عن بُعد، الهادف إلى عدم هدر الوقت المخصص للتعليم، واستثمار وقت الطلبة، رافق هذه التحولات إجراءات سريعة لدخول الطلبة ومعلمو ومديرو المدارس هذه التجربة الجديدة، حيث كان لزامًا البحث عن صيغة تعليمية تعلّمية تتلاءم مع التغيرات المفاجئة، وتساهم في توظيف التقنيات، واعتُبر الأمر بمثابة تحدٍ للجميع بسبب هذه النقلة الإيجابية للتعليم بشكله الجديد (Daniella & Varela, 2020). وبناء على هذا التحول الإجباري للتعلّم بشكله الجديد، تطلب الأمر أن يستخدم مديرو المدارس وسائل الاتصال التكنولوجية المتعددة في أعمالهم اليومية، وإيلاء هذه المهارة جُلّ الاهتمام، خاصة أنهم الفئة المسيّرة للأعمال الإدارية (عودة وملكاوي، 2014).

ومن منطلق عمل الباحثة في الميدان التربوي، وتعايشها مع تجربة التعلّم عن بُعد، وبعد استطلاع آراء الزميلات والزملاء المعلمين استشعرت وجود بعض التحديات في طريقة الاتصال الفعّال وسرعته على كافة المستويات الإدارية، التي تسببت في بعض الأحيان بعرقلة العملية التعليمية خلال سير تجربة التعلّم عن بُعد، وهنا جاءت الحاجة للوقوف والبحث في واقع الاتصال الفعّال بالبيئة التعليمية التعلّمية ليتسنى تحليل وفهم واقعه، لا سيما وأن التعلّم عن بُعد أصبح واقعًا لا غنى عنه، ويعوّل عليه أن يعود بأقصى درجات النفع والفائدة على الطالب، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتجيب على السؤال الرئيس الآتي: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمهارات الاتصال الفعّال في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين؟".

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة، من خلال متابعة طبيعة هذا الاتصال الفعال في الأعمال الإدارية اليومية في البيئة التعليمية التعلمية في ضوء التعلم عن بُعد، وتحديدًا سعت هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس الآتي: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمهارات الاتصال الفعال في البيئة التعليمية التعلمية في ضوء التعلم عن بُعد.

### أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة تقديرات متوسطات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمهارات الاتصال الفعال تُعزى لكل من متغير الجنس، ومتغير التخصص، ومتغير سنوات الخبرة؟

### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على وصف وتتبع واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة أثناء تطبيق عملية التعلم عن بُعد، حيث يُراد من وصف هذا الواقع لفت الانتباه لأهمية التركيز على مهارات الاتصال الفعال الحديثة، وسُبل تعزيز أدواته لدى مديري المدارس الخاصة، إضافة إلى إثراء الأدب النظري في مجال الاتصال الفعال في الأزمات، لا سيما في ضوء تجربة التعلم عن بُعد في المؤسسات التعليمية المتزامن مع وجود جائحة كورونا.

كما يؤمل من هذه الدراسة أن تحدد لمديري المدارس أبرز مهارات الاتصال الأكثر فعالية في ضوء التعلّم عن بُعد، وتحديد جوانب القوة لدى مديري المدارس في استخدامهم لمهارات الاتصال الفعّال لتعزيزها، وتحديد جوانب الضعف لتجاوزها، والخروج بتوصيات قد تساهم في زيادة فعالية مهارات الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة، ومساعدة أصحاب القرار في المؤسسات التعليمية بتحديد الوسائل التقنية اللازمة لضمان اتصال ناجح، سريع وفعّال لدى مديري المدارس في البيئة التعليمية التعلّمية.

### تعريف المصطلحات

**الاتصال الفعّال:** "انتقال الأفكار والرسائل والمعتقدات بين أفراد المجتمع الإنساني، ضمن طرق اجتماعية متنوعة، بهدف إحداث صلة وتفاعل بين أفراد المجتمع، عبر رموز معينة لإحداث تأثيرات لازمة في الأفكار والمعتقدات والعلاقات" (العيساوي، 2014:19).

كما يُعرّفه (Hovland) والمشار إليه في عطوي (2018) بتبادل الأفكار والمشاعر بين الأفراد والجماعات عبر وسائط لفظية وغير لفظية، بهدف المشاركة وإثراء المعرفة والخبرات، وحتى يكون تواصلًا فعّالًا لأبَد من استقبال المعلومات واحتوائها وتشاركتها وتبادلها بين الأطراف ذات العلاقة بأسلوب سهل وواضح.

ويعرف الاتصال الفعّال إجرائيًا بأنه متوسط درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أربعة مهارات، وهي: مهارة المحادثة الصوتية المسجلة والمباشرة عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية في أداة الدراسة، التي صُممت لقياس درجة الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين.

**التعلّم عن بُعد:** عرّفه الفرجاتي والمشار إليه في الرشيدى (2016) بأنه نظام يعمل على إيصال المعارف والعلوم للطلبة بالرغم من المسافات الجغرافية المتباعدة التي تقف حائل بين الطالب والمؤسسة التعليمية. ويُعرف بأنه "عملية نقل المعرفة إلى المتعلّم في موقع إقامته بدلاً من إنتقال المتعلّم إلى المؤسسة التعليمية، وهو مبني على أساس إيصال المعرفة عبر وسائط تقنية تستخدم التكنولوجيا لملئ الفجوة بين المعلّم والمتعلّم بما يُحاكي الاتصال وجهاً لوجه" (الهمامي، 2020:15).

ويُعرف التعلّم عن بُعد إجرائياً بأنه استخدام الأدوات والوسائل والوسائط الرقمية (التكنولوجية) كحلقة وصل بين المعلّم والطالب لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية بوجود التباعد المكاني بينهما.

**مدير المدرسة:** "هو الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة وشؤونها الإدارية والفنية والإنسانية والإجتماعية، ويمتلك القدرة على تنسيق جهود العاملين في تلك المدرسة لغايات تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية" (السكني، 2016:17).

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على واقع الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس

الخاصة في ضوء تطبيق التعلّم عن بُعد.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الخاصة.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة

العاصمة عمّان في المملكة الاردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني، من العام الدراسي 2021/2020.

### محددات الدراسة

يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سُحبت منه العينة الممثلة، والمجتمعات المماثلة من المدارس الخاصة في المملكة الاردنية الهاشمية، ودقة إستجابة أفراد العينة. وتمثل جائحة كورونا التحدي الأبرز الذي حال دون متابعة الباحثة لما خططت له من مقابلات وأسئلة مفتوحة لدراسة معيقات الاتصال الفعّال.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري، والذي يشتمل على موضوع الاتصال الفعّال، ويشمل مفهوم الاتصال، وأهمية الاتصال الفعّال وعناصره، ومهارات الاتصال الفعّال، وأهداف ووظائف الاتصال الفعّال، ووسائل الاتصال الفعّال، والتطبيقات الحديثة لعلم الاتصال الفعّال، و خصائص الاتصال الإلكتروني. كما ويشمل موضوع التعلّم عن بُعد، مفهوم التعلّم عن بُعد، ومتطلبات وتحديات التعلّم عن بُعد. كما ويستعرض الدراسات السابقة والتي تشمل دراسات عربية وأجنبية ذات علاقة بموضوع الدراسة، موثقة من الأقدم إلى الأحدث، ثم عرض موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

### أولاً: الإطار النظري

#### مفهوم الاتصال

يعرّف خليفات (2013:61) الاتصال بأنه " نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد على شكل عبارات شفوية أو كتابية وقد تكون مصاحبة لتعبيرات الوجه ولغة الجسد، عبر وسيلة بهدف التأثير والإقناع". وعرفه الخالدي (2017:12) بأنه "تبادل المعلومات واستمرارها على نحو ما، مع القبول بين الطرفين، أو جميع أطراف العلاقة". ويشير كل من (Burton & Dimbleby, 2007 :10) إلى أن الاتصال هو "عملية تبادل الآراء والأفكار والقناعات عبر وسائط لفظية وغير لفظية، وهذا الأمر يتطلب الاتصال ذهاباً وإياباً بهدف المشاركة ". وتعرّفه عازه (2007:5) بأنه "عملية تتم بين طرفين مرسل ومستقبل، عبر وسائط متعددة، ويتم خلالها نقل المعلومات والأفكار والإتجاهات والآراء".

ويعرف سعدات (2016) الاتصال الفعّال بأنه عملية نقل المعلومات والأفكار والخبرات والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بهدف التأثير، وهو أحد أنماط الاتصال بحيث يجعل الارتباط الحقيقي الحسي بين شيئين ماديين ملموسين، كاستخدام الوسائل التقنية عن طريق إشارات محددة أو رموز أو تعابير. كما ويعرف بالعمل الذي يحقق أعلى درجات الاتصال الفعّال، من خلال جميع إمكانيات اللقاء باستعمال الطرق والوسائط التي تتماشى مع البعد الزمني والمكاني، ويجري بين عناصر المجتمع في المؤسسة، ويؤثر في بيئة العمل إما سلباً أو إيجاباً (موسى، 2016).

### أهمية الاتصال الفعّال وعناصره

يُعتبر الاتصال الفعّال جوهر العملية الإدارية بمختلف وظائفها، إذ يعتمد عليه نجاح المؤسسة التربوية، فهو يُساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة، وكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة كلما كان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمؤسسة، وينتج عن ذلك زيادة الرضا الوظيفي، حيث يُعدّ الاتصال الفعّال حاجة نفسية واجتماعية أساسية، لا غنى عنها وتستمر باستمرار الحياة (عطوي، 2018).

ويضيف الحريري (2007) أن للاتصال الفعّال أهمية كبيرة في تناول المشكلات التي تنشأ أثناء العملية التعليمية ودراستها، ووضع حلول لتلك المشكلات. أما الدليمي (2011) فأشار أن من خلال عملية الاتصال الفعّال يمكن تدريب وتطوير مهارات الأفراد، وتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تتواءم مع مستحدثات العملية التعليمية التعلمية. وفيما يتعلق بالإدارة والقيادة فإن عملية الاتصال الفعّال تساعد في إدارة وتنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة، وقيادة الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم، لضمان نجاح العملية التعليمية (سالم، 2010). ويصف (Tayler, 2014)

أهمية الاتصال الفعّال بكونه عملية حيوية نشطة في المؤسسات التعليمية، حيث يعد التفاعل الناجم عن عملية الاتصال الفعّال سبب رئيس في نجاح وبقاء واستمرارية تلك المؤسسات.

تعتبر عملية الاتصال الفعّال عملية مستمرة، متصلة الحلقات، متداخلة العناصر، لا يمكن فهم عنصر بمعزل عن بقية العناصر، وبدون هذه العناصر مجتمعة لن تكون هناك عملية اتصال فعّال (الكحلاوي، 2014).

وتتجسد عناصر الاتصال الفعّال كما يأتي:

**المرسل:** وهو الشخص المعني بصياغة الرسالة، وتقع عليه مسؤولية ترميز الرسالة، أي وصفها بشكلها الملائم للفهم من قبل المستقبل، وهو المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة (ديري، 2011).

**الرسالة:** تعد الرسالة جوهر عملية الاتصال الفعّال، وتتمثل في المعاني والكلمات التي يُرسلها المصدر إلى المستقبل، وقد تكون حديثاً، أو رسومات، أو صوراً، أو إشارات، وينبغي أن تكون واضحة ومفهومة ومباشرة (سحيمات، 2009). وتعتبر الرسالة هي الجوهر الذي يمكن صياغته لغوياً أو ترجمته على شكل سلوك، أو هي المعلومات والآراء المستهدف نقلها (الهندي، 2009).

**قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات من المرسل للمستقبل، وهي متنوعة، فهناك وسائل اتصال منطوقة كالمقابلات والاجتماعات والمكالمات الصوتية، ومكالمات الصوت والصورة (الفيديو)، وهناك اتصال مكتوبة كالنشرات والتقارير (مسلم وحسن، 2015).

**المستقبل:** هو الفرد أو الجماعة التي يُوجه إليها المرسل رسالته (عطية، 2009). ويظهر أثر الرسالة على المستقبل مباشرة، ويعتمد نجاح الرسالة في الوصول إلى المستقبل بناءً على ردة فعله وما يقوم به من سلوك مُستجد (سلامة، 2002).

**التغذية الراجعة:** هي الأثر الذي يتركه ردّ فعل مستقبل الرسالة على المرسل، كردّة فعل المعلمين على مديريهم في المؤسسات التعليمية، حيث تعتبر التغذية الراجعة عملية تقييم تبيّن مدى تأثير المستقبل بالرسالة، ومدى تأثير هذه الرسالة عليه، ومن خلالها يمكن التنبؤ بمعرفة مدى استطاعة المرسل على إيجاد جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل، وتعتبر أداة قياس مستمرة تقييم كل عنصر من عناصر عملية الاتصال، ومن أشكالها ظهور علامات الإنفعال، أو التقبل، أو المشاعر الأخرى (المشاقبة، 2011).

ويصنّف كارل روجرز التغذية الراجعة التي تظهر من المرسل إليه، كما جاءت في (Bnnis, 2002) كما يلي: تغذية راجعة تقييمية، وتقوم بإصدار أحكام على قيمة ومدى جودة مضمون الرسالة. وتغذية راجعة داعمة، وتكون بمحاولة مساعدة ودعم المرسل للرد على رسالته. وتغذية راجعة سابرة، وهي محاولة التوصل لمعلومات إضافية بغرض التوضيح. وتغذية راجعة تفسيرية، وتتمثل في محاولة تحليل جوهر الرسالة. وتغذية راجعة متفهمة، وتتمثل في محاولة التعمق بمضمون الرسالة.

**التشويش:** وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من قيمة وفعالية عملية الاتصال، وقد يؤثر على جميع مراحل عملية الاتصال، وقد يكون التشويش معنويًا، إذا ارتبط بجوانب إدراكية واجتماعية للعنصر البشري في عملية الاتصال الفعّال، أو قد تكون مادية مرتبطة بوسائل الاتصال وتقنياته (سحيمات، 2009). قد يصيغ المرسل رسالته بشكل غامض، وقد يفهم المستقبل الرسالة

بشكل مغاير لإسباب كثيرة، وقد يكون مصدر التشويش بيئي كسوء الأحوال الجوية، أو وجود أصوات مزعجة، أو تعطل في وسائل نقل الرسالة، أو عوامل تتعلق بالإدارة، مثل: أنظمة الرقابة التي تؤثر في مدى فاعلية الاتصال (الخلوف، 1999).

ويمكن تحقيق فعالية الاتصال إذا ما توافرت فيه عدد من المقومات التالية ومنها: فكرة واضحة ومعلومة ودقيقة في ذهن المرسل، وقدرة المرسل على تمرير هذه الفكرة والمعلومة بأسلوب سلس، ومن ثم إستعداد المستقبل وقدرته على إستقبال تلك الفكرة، وأخيراً قدرة المستقبل على فهم الفكرة، وإمكانية المستقبل على تنفيذ ما جاء في الرسالة، وتأثره بها وتفاعله معها، كما وتعتمد فعالية الاتصال على أمور هامة لتحقيق غاياته، ومن هذه الأمور: التفاعل بين أطراف عملية الاتصال، ونوعية المعلومات، وطبيعة المراسلات، بالإضافة إلى الكلمات والرموز والإيماءات التي تصاحب هذه العملية (زويل، 2010).

### مهارات الاتصال الفعّال

تعتبر المهارة هي جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير في العمل، مع بذل مقدار بسيط في الجهد (جلوب:2010:21) ويشير (Jeffrey, 2016) إلى أن مهارات الاتصال الفعّال هي قدرة الشخص على توليد الأفكار والآراء، ونقلها عبر قنوات متعددة بهدف التأثير على الآخرين. كما وتعرف الهاجري (2007) مهارات الاتصال بالسرعة والدقة والجودة في نقل الأفكار والمعلومات والآراء.

ومن أبرز مهارات الاتصال الفعّال، ما يأتي:

أولاً: **المهارات اللفظية**، ويرى البخاري (2007) أنه يمكن تقسيم مهارات الاتصال اللفظي لقسمين، أولهما: مرتبط بعملية الإرسال وتشمل المحادثة القراءة، والكتابة، وثانيهما: مرتبط بعملية الاستقبال،

وتشمل الإصغاء، والقراءة. أما مهارة المحادثة والتي يُقصد بها قدرة الفرد على التعبير اللفظي عن الأفكار والمعلومات بكلمات وعبارات، فهي عملية إنتاج الأصوات، وتصاحبها النبرات التي تتلائم مع الموقف الاتصالي، وتُسهم مهارة المحادثة في عملية التفاعل، ويمكن من خلالها أن يفهم المستقبل رسالة المرسل (عليوات، 2017). وينصح عامر والمصري (2013) المرسل عند إجراء المحادثة بعدم المبالغة والإطالة في الحديث، وأن يسعى بأن يكون حديث مؤثر ومقنع، وذلك من خلال توظيف الخبرات، وخلق جو من التجديد، واستخدام الاتصالات المرئية، وحث المستمعين على المشاركة، كي تكون عملية الاتصال بالمحادثة مقنعة بالدرجة المطلوبة.

بينما تعد مهارة القراءة عملية تحويل الرموز الكتابية إلى ألفاظ مفهومة، وقد تكون قراءة جهرية أو صامتة، والغرض من مهارة القراءة الوصول للمعنى الحقيقي للمحتوى (More, 2009).

في حين تساعد مهارة الكتابة في إيصال محتوى الرسالة على شكل عبارات وأفكار مكتوبة، وهذا الأمر يتطلب أن يكون المرسل بارع في صياغة الجمل، من حيث التماسك اللغوي والترابط بُغية إيصال المعنى بشكل واضح (طعيمة، 2006). ومن أبرز صور لاتصال الكتابي التقارير الإدارية والتي تشمل تقارير دورية نمطية مثل: الرقابة، وتقييم الأداء، والأيزو، والتقارير الاستثنائية، وتقارير اللجان والدراسات والأبحاث المتعلقة بإحداث التغيير والتطوير الإداري والمؤسسي (سعدت، 2016). وتعتبر مهارة الإصغاء الوجه الآخر لمهارة الحديث، وكلاهما يحددان معاً طرفي عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، ويرتبط الكلام بما يسمعه الفرد، حيث تعتبر هذه المهارة هي وسيلة الحصول على المعلومات الخارجية (Readence, 2013). والإصغاء الفعال هو قدرة الفرد على إستقبال الرسائل اللفظية، وهو بحد ذاته فن ذهني لغوي أساس لكثير من العمليات العقلية (Smith, 2010). وتتطلب مهارة الإصغاء الاهتمام باحترام الرأي الآخر، والحصول على

معلومات دقيقة عن الموقف، وفهم أبعاد الموضوع، وتفهم الآخرين، والتعرف على جوانب الخلل في التفاعل والتواصل مع الآخرين (مشهور، 2010).

### ثانيًا: المهارات غير اللفظية

ويقصد بها استخدام لغة الجسد كالإيماءات، وحركات الرأس، واليدين، وتعبير الوجه أثناء الحديث، مما يزيد فعالية الموقف الاتصالي (حمد، 2014). ويكمن سرّ الاتصال الفعّال، في إدراك أن كيفية قول أمر ما أهم من القول بحد ذاته، لذا ينبغي أن يستثمر المرسل التعبيرات غير اللفظية بصورة مناسبة، من أجل إحداث تأثير وإقناع بشكل أفضل، وتشير الدراسات أن نبرة الصوت، والمظهر الخارجي، تسهمان بنسبة كبيرة لتكوين الإنطباع لدى الآخرين (سعدات، 2016).

### أهداف ووظائف الاتصال الفعّال

يهدف الاتصال الفعّال إلى إحداث تغيير في معلومات المستقبل، ويتناول التغيير في المعلومات وتزويد المستقبل بمعلومات دقيقة تُساعده في اتخاذ القرار، كما وتزوده بمعلومات جديدة إثرائية، تساعده في التكيف مع كل ما هو جديد، وتساهم في تصحيح المعلومات المغلوطة، أو الأفكار التي قد تكون علقت في ذهن المستقبل، وتنفيذ ما جاء في الرسالة وتأثره بها وتفاعله معها (الخالدي، 2017). وتحقق عملية الاتصال الفعّال عدة وظائف في السياق الإداري، وهو ذلك السياق الذي تسير فيه عملية الاتصال الفعّال، في نطاق أعمال المؤسسة بطريقة تتوافق مع البنية الإدارية والهيكل التنظيمي بمكوناتها (أبو بكر والبريدي، 2008). أما السياق التعليمي التنقيفي، الذي يعمل على إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة، تُلاحق التغيير والتطور باستمرار. بينما السياق الاجتماعي، يهدف إلى تحقيق درجة من التفاعل الإيجابي، مما يدعم

الصلات والروابط والعلاقات. في حين السياق الترفيهي يُساعد على بناء أجواء من الإنسجام بين الأفراد للتخفيف من الضغوطات المختلفة (البيسيس، 2015).

وقد يتم الاتصال من أعلى إلى أسفل، وهو المسار الذي يسلكه المديرون مع المعلمون، ويطلق عليه اتصال هابط، ومثال عليه الرسائل عبر البريد الإلكتروني، والتي تتضمن التعليمات أو التذكير بالمواعيد (Robbin,1993). وقد يكون من أسفل إلى أعلى، وهو الذي يسلكه المعلمون مع مديري المدارس، ويطلق عليه اتصال صاعد، ومثال عليه المقترحات والملاحظات (عبود، 2009). بالإضافة إلى الاتصال الأفقي المستعرض، وهو المسار الذي يسلكه موظفو المستوى الإداري الواحد، بهدف تنسيق جهودهم ولتسهيل نشر التعليمات (أمين، 2007). حيث يتم الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، أما الاتصال غير الرسمي فيتم التفاعل فيه بطريقة الموضوعات بين الأفراد، كتبادل المعلومات والآراء وتبادل الاتصال من خارج المنافذ الرسمية (موساوي، 2015).

### وسائل الاتصال الفعال

هناك أكثر من وسيلة لتسهيل عملية الاتصال، واختيار هذه الوسيلة يعتمد على أمور كثيرة، مثل: طبيعة الظروف، وطبيعة الموقف، ومن الأمثلة على هذه الوسائل: الوسائل المباشرة، والوسائل المقروءة، والمكتوبة، والوسائل المسموعة والمرئية.

وترى طوبال (2014) أن من أبرز وسائل الاتصال الفعال الوسائل المباشرة وهي أكثر وسائل الاتصال فعالية وتأثيرًا، وذلك لأنها مباشرة بين المرسل والمستقبل، وتكون وجهاً لوجه، بمعنى أن ما يريد أن يقوله المرسل يستقبله المستقبل، وقد يتحقق هذا الإنطباع في لحظات. بينما الوسائل المقروءة أو المكتوبة فهي الوسائل التي تستخدم بُغية إرسال رسالة لها مضمون، ولكن تتطلب هذه

الرسالة صياغة بشكل جيد، لتفي بالغرض، وتتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، وقد تستخدم كوسيلة إثبات قانونية، وحتى تكون هذه الوسيلة معتمدة، لا بُدَّ من أن تكون واضحة ومختصرة وكلماتها بسيطة. وتُعتبر الوسائل المسموعة من الوسائل غير المباشرة، وقد تكون عبر وسائط متنوعة مثل الهاتف، سواء على شكل مكالمات أو تسجيلات صوتية وغيرها من الوسائل الأخرى. بينما تتمثل الوسائل المرئية بالصوت والصورة معاً، مثل مكالمات الفيديو، أو تلك التي تكون عبر أجهزة الحاسوب.

### التطبيقات الحديثة لعلم الاتصال الفعال

يعتبر الاتصال الإلكتروني عبارة عن مجموعة من التقنيات، أو الأدوات، أو الوسائل، أو النظم المتنوعة، التي يتم توظيفها لمعالجة المحتوى التي يراد إيصاله، والتي من خلالها يتم جمع المعلومات والبيانات، المسموعة المكتوبة، أو المسموعة المرئية، أو المصورة، أو المطبوعة، أو الرقمية، من خلال أجهزة الحاسوب، بحيث يتم تخزين هذه البيانات والمعلومات واسترجاعها في أي وقت، وأخيراً نشر هذه المواد الاتصالية بهدف نقلها وتبادلها مع الآخرين (براهمة، 2018:4). وقد اكتسب نظام الاتصال الرقمي في الفترة الأخيرة إهتمام بالغ، وعمت تطبيقاته كافة الأعمال الإدارية، وتسابق الجميع من أجل الالتحاق بركب الحضارة واستخدامه، وسميت أنظمتها بالاتصال عن بُعد، وهو عبارة عن تراسل من خلال وسائط إلكترونية ومن الأمثلة على هذه التطبيقات كما ذكرها (الخالدي، 2017) البريد الإلكتروني، ويستخدم لنقل الرسائل والوثائق والصور داخل المؤسسات وخارجها، ويعتمد على شبكة الانترنت، ويساهم في تبسيط الاجراءات الإدارية. بالإضافة إلى المؤتمرات عن بُعد، والتي تسمى بالاتصال المتعدد، وذلك لأنه عبارة عن دمج كل من الهاتف والفيديو والبريد الإلكتروني معاً، وتمكن هذه المؤتمرات المشاركين من التحوار والتشاور

والمناقشة دون السفر أو الالتقاء، وله نوعان: مؤتمرات سمعية Audio Conferencing، ومؤتمرات مرئية Video Conferencing. هذا علاوة على المؤتمرات الحاسوبية، والتي تعتبر الجيل الثالث من المؤتمرات البعيدة، حيث تُعقد المؤتمرات من خلال أجهزة حاسوبية وبرمجيات خاصة.

### خصائص الاتصال الإلكتروني

تعتبر التفاعلية أبرز خصائص الاتصال الإلكتروني ويُقصد بها تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، حيث يتحول المُتلقي إلى مشارك فعّال، وأيضًا اللاتزامنية والتي يُقصد بها إرسال الرسائل واستقبالها في أي وقت، وقابلية التحويل والتي يُقصد بها قدرة وسائط الاتصال على نقل المعلومات من وسط لآخر، كالتقنيات التي يمكن تحويل الرسائل المسموعة إلى رسائل مطبوعة، ومن الخصائص أيضًا الشبوع والانتشار حيث أصبحت المجتمعات تستخدم وسائل متعددة من وسائل الاتصال، ولم تقتصر على فئات محددة، هذا علاوة على الكونية ويقصد بها بيئة الاتصال والتي أصبحت بيئة دولية عالمية (حمري، 2016).

إن تطور العملية التعليمية الإلكترونية، جعل الاتصال نمطًا لتعزيز صنع القرار، وجعل الإدارة في متابعة ومراقبة مستدامة لسير العملية التعليمية (مسلم وحسن، 2015). مما أدى لإيجاد عدد من المعوقات التي تؤثر في عملية الاتصال، وتقف حائلًا بين المرسل والمستقبل، مثل ضعف قدرة المرسل على صياغة عبارات مفهومة، وغزارة التعليمات المرسل، وعدم قدرة المستقبل على تفسير مضمون عملية الاتصال (الدليمي، 2011)، بالإضافة إلى عدم توفر الوسائل والتقنيات الضرورية لإتمام عملية الاتصال، أو المعوقات الناجمة عن مشاكل تقنية، كتعطل الأجهزة أو الشبكة العنكبوتية (الإمام والجوالدة، 2010).

## التعلّم عن بُعد

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تعليم أ فواج كبيرة من الطلبة وبأقل التكاليف، واتخذت الأجهزة الإلكترونية ووسائل التكنولوجيا حلاً لتحديات التعليم، التي قد تحصل في العملية التعليمية، بسبب كثافة أعداد الطلبة، حيث دعا السعود (2015) إلى استخدام نظام التعلّم عن بُعد كطريقة من طرائق التعليم الحديث والتي تساعد في نشر المعارف والمهارات الضرورية.

ويرى الشبول وعليان (2014) أن التعلّم عن بُعد له أهمية بالغة، كت تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية بجودة عالية، والاقتصاد في الوقت والجهد، وتحقيق طرق متنوعة ومشوقة، وتوفير أوعية معلوماتية ومكتبات الكترونية، يمكن الوصول إليها بسهولة وببسر، بالإضافة إلى أن التعلّم عن بُعد يشجع المتعلم على التعلّم الذاتي، وتنمية مهارة الاعتماد على النفس لاكتساب المعارف، ويكسب كل من المعلم والمتعلم الدافعية والتقدم المستمر في التكنولوجيا ومهارات الاتصال الفعّال، كما أن التعلّم عن بُعد يتناسب مع معطيات العصر، حيث يعدّ الأسلوب الأفضل لتهيئة الطلبة لمواكبة الحاضر والمستقبل.

ويرى آل عامر (2012) أن التعلّم عبر الوسائط المتعددة والأجهزة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية، والتي تعود بالنفع على الطلبة، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة، كما أن التعليم عن بُعد يساعد في توسيع الرقعة الجغرافية للمؤسسات التعليمية، مع إمكانية التعويض في حال نقص الكوادر الأكاديمية، كما أنه يساهم في نشر تقنية التعليم عن بُعد في المجتمع، وإعطاء مفهوم أوسع للتعليم المستمر، وتقديم خدمات مساندة في العملية التعليمية من خلال البرمجيات والمنصات التعليمية.

## متطلبات وتحديات التعلّم عن بُعد

ولكي تحقق العملية التعليمية أهدافها في نظام التعلّم عن بُعد، لا بدّ من توفير متطلبات أساسية، وتوافر هذه المتطلبات شرطاً أساسياً لنجاحها، ولا بد أيضاً من ضرورة التأكد من وجود بعض المتطلبات، كالبنية التحتية، والتي تتضمن الأجهزة الإلكترونية، وشبكة الانترنت، ومواقع علمية متنوعة، وتعليم مبني على النمذجة، مع ضرورة تمويل مادي كافي، وخبرات عالية، وإدارات جيدة، واستراتيجية تخطيط وتسويق (الشبول وعليان، 2014).

التعلّم عن بُعد كغيره من طرق التعلّم الأخرى التي يواجه بعض التحديات ، ومن هذه التحديات التكلفة المالية، وفي مقدمتها تكلفة الأجهزة التقنية، بالإضافة لتكلفة تصميم البرامج التعليمية، وتكلفة التسويق خاصة في الدول النامية، كما يوجد تحديات مرتبطة بالمضمون ولغة التخاطب، أي قصور المحتوى التعليمي، وضعف في تصميم البرمجيات، مما يجعل بعض المؤسسات التعليمية تلجأ لاستيراد مقرارات من الخارج، وهناك تحديات قانونية وأخلاقية، وتتمثل في طريقة تدفق المعلومات، وما هو مسموح وما ممنوع بالإضافة للملكية الفكرية والرقابة السياسية، حيث تحتاج جميعها لرقابة عالية لضبطها، وأخيراً تحديات مرتبطة بالمصادر البشرية المدربة، فنقص الخبرات يساهم في عدم نجاح هذه الطريقة في التعليم، كما قد يسبب سيطرة الأعمال الفردية والابتعاد عن العمل بشكل فريق متكامل، وهذا كله يؤدي الى إسناد مسؤولية تصميم البرامج التعليمية لأشخاص غير تربويين ولا ينتمون لمهنة التعليم (مدني، 2007).

بالرغم من إيجابيات التعلّم عن بُعد، إلا أن هناك بعض السلبيات، والتي تعتبر بمثابة تحدٍ، ومن هذه السلبيات: ضعف النقاشات الجماعية والحوارات التي تثري العملية التعليمية، والتي تساعد في تبادل الخبرات، وبطء في عملية الاتصال، والرد السريع، والذي يفقد التغذية الراجعة فعاليتها، والاعتماد على التجارب الافتراضية، التي لا تعطي البُعد الحقيقي للتجربة، وضعف جودة الخدمات التقنية خاصة في الدول النامية (اليحوي، 2011).

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

هدفت دراسة نصر الله (2014) إلى التعرف على درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الإجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة، وتم إختيار عينة طبقية باستخدام اسلوب المعاينة العنقودية العشوائية، وبلغ عدد افراد العينة (540) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانتان تم تطويرهما والتحقق من صدقهما وثباتهما، حيث كانت الأولى عن مهارات الاتصال الإداري، والثانية عن فاعلية الإجتماعات المدرسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إمتلاك مهارات الاتصال الإداري في مدارس المرحلة المتوسطة وبين درجة فاعلية الإجتماعات.

كما أجرت أبو شنب (2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لمهارات الاتصال في محافظة غزة وعلاقته بفعالية الأداء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت الإستبانة على عينة عددها (350) معلماً ومعلمة، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لمهارات الاتصال مرتفعة.

وهدف دراسة الدوسري (2015) إلى التعرف على مدى ممارسة مدرء المدارس لمهارات التواصل الفعّال من وجهة نظر المعلمين في محافظة وادي الدواسر في السعودية، وقد اشتملت

الدراسة على مهارات التواصل الكتابية والتقنية والتعارض والإقناع، إضافة إلى معرفة مدى تحلي مدراء تلك المدارس بالذكاء التواصلي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق استبانة على عينة تكونت من (419) معلم من أصل (1738) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن مدراء المدارس لمراحل التعليم العام في محافظة وادي الدواسر، يمارسون مهارات التواصل الفعال بمستوى متوسط، ما عدا مهارة التواصل الكتابية والتي جاءت بمستوى عالٍ.

أجرى كل من (Isik, Sunay, Cengiz, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات التواصل الداخلي وإدارة الصراع لمديري المدارس وفقاً لتصورات معلمي التربية الرياضية في تركيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (130) معلماً، تم استخدام مقياس استراتيجيات الصراع، وأظهرت نتائج الدراسة ان العلاقة بين مهارات الاتصال لمديري المدارس واستراتيجيات الصراع كانت عالية.

وهدف دراسة أبو حميدة (2015) إلى التعرف على درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم إختيار عينة عنقودية عشوائية، بلغ حجمها (334) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانتين للإجابة عن أسئلة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي.

قام (Sabanci, 2016) بدراسة هدفت التعرف على العلاقة بين مهارات التواصل لدى مديري المدارس والثقافة التنظيمية للمدرسة في محافظة انطاليا في تركيا، واستخدم المنهج الوصفي

المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي رياض الأطفال ومديري المدارس الإبتدائية والثانوية، وبلغ حجم العينة (1037) مديراً ومعلمًا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن علاقة مهارات التواصل لدى مديري المدارس والثقافة التنظيمية في المدرسة علاقة متوسطة.

وأجرى كل من صبيرة وزهرة (2016) دراسة بهدف التعرف على درجة إمتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التواصل الإداري في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانتين كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت أحدهما على المدراء وعددهم (92)، كما وزعت الاستبانة الثانية على المعلمين وعددهم (308) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث في تقديرهم لواقع التواصل الإداري في مدارسهم وفقًا لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغير المؤهل العلمي.

أما (Taspinar, 2016) فقد قامت بدراسة بهدف تقييم آراء مديرو المدارس والمعلمين، حول مهارات الاتصال لدى المشرفين في تركيا، وتم اعتماد المنهج النوعي، في خمسة مدارس من مدارس قبرص التركية، ومن خلال مقابلات شبه منتظمة، أجاب عليه المعلمون والمديرون والمشرفون، أظهرت النتائج أن التواصل بين المعلمين والمديرين والمشرفين الشفهي والغير شفهي كان متشابهًا، بينما أثناء المقابلات بدت هناك مفاهيم متعلقة بالمشاكل في الإشراف تحديداً.

وأجرى شتيات (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى دافعية معلمي المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لقياس درجة توافر مهارات الاتصال ومستوى الدافعية لدى المعلمين، وتكونت عينة

الدراسة من (305) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر مهارة الاتصال غير اللفظي بشكل كبير لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين، بينما حصلت مهارات الاتصال الأخرى على درجة توافر متوسطة وهي مرتبة تنازلياً كالاتي: مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة التحدث، ومهارة الاستماع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال ومستوى الدافعية لدى المعلمين.

وأجرى كل من خالي وجوادي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الاتصال الالكتروني في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مدينة الوادي في الجزائر، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة بلغ عددها (111) فرداً، وخُصت الدراسة إلى أن الأجهزة الالكترونية ومواقع التواصل والمواقع التربوية لها دور كبير وفعال في تحسين أداء المعلمين، بينما استخدام البريد الالكتروني لا دور له في تحسين أداء المعلمين.

وهدف دراسة أبو ندى (2018) إلى معرفة مدى إمتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات التواصل وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية في غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة استبانتين، الأولى لقياس درجة إمتلاك مهارات التواصل لدى مديري المدارس الثانوية، والثانية لقياس مستوى تفعيل المشاركة المجتمعية لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً ومعلمة من جميع محافظات غزة، وتبين إمتلاك مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات التواصل بنسبة كبيرة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة إمتلاك مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات التواصل (المحادثة والإستماع والقراءة والكتابة)، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك

مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات التواصل وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى تفعيل المشاركة المجتمعية.

وأجرت حفيظ (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة إمتلاك مديري المدارس الحكومية في العاصمة الجزائرية لإستراتيجيات الصراع وعلاقتها بالاتصال الفعّال من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي في هذه الدراسة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (490) معلما ومعلمة، وتم بناء إستبانتين وتم التحقق من صدقهما وثباتهما لغاية جمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وتبيّن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية لاستراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الاتصال الفعّال.

قامت الباحثة فافة (2018) بدراسة هدفت لمعرفة درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعّال وعلاقتها بالتوافق المهني من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغ عددها (60) معلما ومعلمة، وتبيّن استخدام مديرو المدارس للمرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال بدرجة مرتفعة، وهناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة إستخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعّال والتوافق المهني، وتبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إستخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعّال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

وقام (Ifeyinwaf, 2018) بدراسة هدفت إلى معرفة مهارات الاتصال اللازمة لمديري المدارس الثانوية في نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدم استبانتين

واحدة للمدراء وبلغ عددهم (103)، والأخرى لمساعدتي المدراء وبلغ عددهم (103)، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود مشاكل ناجمة عن سوء استخدام مهارات الاتصال، خاصة الكتابية والتي حالت دون تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية.

وقام كل من (Sapian, Abdallah, Aghani, Omar, 2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على نمط الاتصالات المدرسية بين مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في ماليزيا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الإستبانة على عينة اشتملت (300) معلماً من المدارس الابتدائية، وقد تم إختيار المدارس على مرحلتين بطريقة عشوائية، وقد أظهرت النتائج أن مدير المدرسة يستخدم أسلوب التهاون، وأسلوب المساواة، وأسلوب الهيكل الديناميكي الذي يمارس في المدارس الابتدائية ، أما بالنسبة لأسلوب السيطرة على المعلمين فقد كان ضعيفاً، وكل ذلك يعتمد على الأسلوب الموقفي في روتينهم اليومي، وأظهرت النتائج أهمية الاتصال من خلال إستمراريته وتطويره على نطاق واسع، ودعم المعلمين وتشجيعهم من أجل تبادل الآراء والأفكار.

وقد أجرى كل من (Radovan, Mihaljevic, Zagar, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على الخبرات المتعلقة باستخدام أدوات الاتصال عبر الانترنت للتعلم عن بُعد في كرواتيا، وقد استخدم الباحثون البحث النوعي، من خلال مقابلات شبه منتظمة، أجريت مع عشرة مديرين، ومنسقين، ومشرفين، ومعلمين، وكانت نتائج البحث تُشير إلى أن الاتصال، والمراقبة، وإتخاذ القرار يساعد في التعليم الالكتروني، وأن توفير الدعم المناسب لمدراء المدارس يؤدي إلى زيادة المشاركة النشطة لهم وللمعلمين، وأظهرت الدراسة أيضاً أن التواصل الفعّال بين جميع عناصر العملية التعليمية سبب رئيس لتحسين القيادة الالكترونية، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

وقامت الغامدي (2020) بدراسة تهدف إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية لقيادات المدارس الحكومية الابتدائية في مدارس جدة، وعلاقتها بالتواصل الفعّال من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة كأداة دراسة، وتم توزيعها على عينة بلغت (706) معلمة، وأظهرت النتائج أن العلاقة بين الأنماط القيادية وأنماط التواصل الفعّال كانت كبيرة، ومن حيث أنماط التواصل فقد حصل التواصل الشفهي على أعلى متوسط يليه التواصل من خلال الرموز والحركات والتعبير، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من 20 سنة.

وهدف دراسة (Gulbahar, 2020) إلى تحديد مستوى الأهمية للاتصال الفعّال لدى مديري المدارس مع المعلمين لبناء علاقات تساعد في إنجاز العمل وتطويره في تركيا، واستخدم الباحث البحث النوعي لتحقيق هدف الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (25) معلماً، تم تحديد مجموعة الدراسة بطريقة المعاينة المعيارية للعينة الهادفة المستخدمة في البحوث النوعية، وقد قام الباحث بجمع البيانات من خلال مقابلات شبه منتظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود عوامل تؤثر على التواصل بين مديري المدارس والمعلمين، وتقسّم لقسمين إيجابية وسلبية، أما العوامل الإيجابية، فهي: أسلوب الإدارة الديمقراطية، وسمات الشخصية الإيجابية، والمواقف الإيجابية، وأما العوامل التي تؤثر سلباً، كانت: أسلوب الإدارة التسلطية، وسمات الشخصية السلبية، والمواقف السلبية.

### ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، تعددت الدراسات وتوّعت أهدافها، وركزت الدراسات السابقة في مجملها على مهارات الاتصال الفعّال، وعناصرها، وأهمية ممارسة مهارات الاتصال الفعّال، وكذلك إهتمت معظم الدراسات السابقة بمشكلات الاتصال ومعوقاته بشكل عام، استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهجية الدراسة، وصياغة مشكلتها وتصميم أدواتها، حيث تقدّرت هذه الدراسة - بحسب علم الباحثة - عن غيرها من الدراسات، في دراسة محاورها وهي: مهارة المحادثة الصوتية المسجلة والمباشرة عبر الوسائط الإلكترونية ومهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الإصغاء عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية في ضوء واقع استثنائي يتمثل في تطبيق التعلم عن بُعد في ظل جائحة كورونا.

### من حيث المنهج المستخدم

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم مع دراسة كل من الدوسري (2015)، ودراسة (Isik, Sunay, Cengiz, 2015)، ودراسة (Sabanic, 2016)، وشتيات (2017)، وخالي وجوداي (2018)، فافة (2018)، و(Ifeyinwaf, 2018)، و(Sapian, Abdallah, Aghani, Omar, 2019)، في حين اختلفت مع الدراسات التالية والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة أبو شنب (2014)، صبيرة وزهرة (2016)، أبو ندى (2018)، الغامدي (2020)، واختلفت أيضاً مع دراسات استخدمت المنهج الوصفي الإرتباطي كدراسة نصر الله (2014) أبو حميدة (2015)، حفيظ (2018).

### من حيث أداة الدراسة

استخدمت معظم الدراسات التي تم عرضها الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهو ما اتفقت معه الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، بينما استخدمت كل من الدراسات التالية المقابلات شبه المنتظمة كدراسة (Taspinar, 2016) ودراسة (Gulbahar, 2020). ودراسة (Radovan, Mihaljevic, Zagar, 2020). أما دراسة (Isik, Sunay, 2015) ودراسة (Cengiz, فقد تفردت بإستخدام الاختبار كأداة للدراسة.

### من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات التي تم عرضها من حيث عينتها وهي فئة المعلمين والمعلمات، في حين اختلفت هذه الدراسة في عينتها مع دراسة (Taspinar, 2016) ودراسة (Radovan, Mihaljevic, Zagar, 2020) التي استهدفت المعلمين والمديرين والمشرفين، ودراسة (Ifeyinwaf, 2018) التي استهدفت مدراء المدارس ومساعدتهم فقط. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في مراجعة الأدبيات ذات العلاقة في اختيار منهج البحث، وتطوير أداة الدراسة.

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنها طبقت في ظل جائحة كورونا، التي شكّلت تحدي كبير للميدان التربوي عمومًا والمدارس الخاصة - موضوع الدراسة الحالية - تحديدًا، كما تميزت بعدد المدارس التي تم إستهدافها قصديًا والبالغ عددها (47) مدرسة خاصة، في لواء الجامعة في العاصمة عمّان.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم، والطريقة والإجراءات التي تم إتباعها من أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها؛ وذلك للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين، حيث تضمن الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وطرق التحقق من الصدق والثبات، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### منهج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث يعتبر هذا المنهج الأكثر ملاءمة لأغراض الدراسة، وتم استخدام أداة الإستبانة في عملية جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (7530) معلم ومعلمة، موزعين على (170) مدرسة، وبلغ عدد مديري تلك المدارس (170) مدير ومديرة، وذلك وفقاً لإحصائيات مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا المعلومات للعام الدراسي 2020/2019 ( ملحق 6).

## عينة الدراسة

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمين ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وكانت وحدة المعاينة هي الفرد، مع التأكيد على أن العينة العشوائية البسيطة لأفراد عينة الدراسة، تم سحبها من (43) مدرسة، أُختيرت بطريقة قصدية للمدارس القريبة جغرافياً من سكن الباحثة؛ لسهولة التواصل مع هذه المدارس، والتي شكلت 25% من مجموع المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وبلغ عدد أفرادها (371) فرداً، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)، وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على جميع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس المختارة قصدياً، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2020، وتمت الاستجابة الإلكترونية على (371) استبانة سليمة وقابلة للتليل، وهي تمثل ما نسبته (20%) تقريباً من المجتمع الأصلي للدراسة، والجدول (1) يبيّن ذلك.

### جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والتخصص وسنوات الخبرة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	25.6%
	أنثى	276	74.4%
المجموع		371	100.0%
التخصص	علمي	165	44.5%
	إنساني	206	55.5%
المجموع		371	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	81	21.8%
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	118	31.4%
	10 سنوات فأكثر	172	46.4%
المجموع		371	100.0%

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها، إذ بلغت نسبة الذكور (25.6%)، ونسبة الإناث (74.7%) تبعاً لمتغير الجنس، وبلغت نسبة الأفراد ذوي التخصص الإنساني (55.5%)، وهي النسبة الأعلى مقارنة بالتخصص العلمي والذي بلغت نسبته (44.5%) تبعاً لمتغير التخصص، وأخيراً متغير سنوات الخبرة فقد كانت نسبة المعلمين الذين كانت خبرتهم (10 سنوات فأكثر) هي النسبة الأعلى بواقع (46.4%)، تلاها المعلمين الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) ونسبة (21.8%)، وأخيراً المعلمين الذين خبرتهم (5 - أقل من 10 سنوات) بلغت نسبتهم (31.8%).

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم تطوير إستبانة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمهارات الاتصال الفعّال، كدراسة أبو ندى (2018)، ودراسة فافة (2018)، ودراسة الدوسري (2015)، وذلك للكشف عن درجة توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة، حيث تكونت الإستبانة من جزأين: وتناول الجزء الأول المعلومات الديموغرافية، والتي تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة وهي: متغير الجنس، ومتغير التخصص، ومتغير سنوات الخبرة، وأما الجزء الثاني فتناول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعّال - المحددة في التعريف الإجرائي للاتصال الفعّال - في ضوء التعلّم عن بُعد، وتم استخدام الإستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح في الجدول (2) وتتكون من أربع أبعاد.

**جدول (2)**  
**أبعاد الإستبانة (أداة الدراسة)**

عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة	التسلسل
10	البعد الأول : أ- مهارة المحادثة الصوتية (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية.	.1
13	البعد الأول : ب- مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية.	
11	البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية.	.2
7	البعد الثالث: مهارة الإصغاء (المباشر) عبر الوسائط الإلكترونية.	.3
10	البعد الرابع: مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية.	.4
51	مجموع فقرات الإستبانة	

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (51) فقرة موزعة على أربع أبعاد، تم اعتماد

سلم ليكرت الخماسي، وتم اعتماد المعيار الآتي لترميز فقرات الأداة.

5	4	3	2	1	
موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً	التقييم

### صدق الأداة

#### أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

للتأكد من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية، على أحد عشر محكمًا، من أعضاء هيئة تدريس من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وتعديلاتهم وتوصياتهم حيال أداة الدراسة، وفقراتها، ومتغيراتها، فيما يخص صحة هذه الفقرات ومدى مناسبتها، لقياس واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة، وتم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات

والملاحظات والإضافات التي اقترحها المحكمون، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (30%) من المحكمين، وتم إجراء اللازم إما بالتعديل أو الحذف أو إعادة الصياغة.

#### ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ وذلك كما هو مبين في الجداول الآتية:

القسم الأول: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في لواء الجامعة في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين.

#### جدول (3)

معاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع أبعادها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة	البعد الأول أ
0.000	**0.883	يتحدث المدير بلغة عربية سليمة.	1.	مهارة المحادثة الصوتية (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية
0.000	**0.736	يتحدث المدير بسرعة مناسبة.	2.	
0.000	**0.813	يتحدث المدير بعبارات مباشرة.	3.	
0.000	**0.773	يتحدث المدير بأفكار متسلسلة.	4.	
0.000	**0.736	يختار المدير عبارة قصيرة معبرة.	5.	
0.002	*0.539	يركز المدير على موضوعات محددة.	6.	
0.012	*0.452	يكرر المدير أفكاره بعدة طرق.	7.	
0.001	*0.578	يتحدث المدير بأسلوب جاد.	8.	
0.000	**0.651	يستخدم المدير توجيهات مباشرة.	9.	
0.034	*0.388	يختار المدير أفكارًا بسيطة.	10.	

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة	البُعد الأول ب.
0.000	**0.892	يستخدم المدير لغة واضحة ومفهومة.	.11	مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية
0.000	**0.867	يهتم المدير بالإعداد المسبق للموضوعات التي يراد طرحها.	.12	
0.000	**0.783	يهتم المدير بترتيب الموضوعات بمنطقية.	.13	
0.000	**0.863	يتيح المدير المجال للاستفسارات.	.14	
0.000	**0.883	يتيح المدير المجال للمشاركة في صنع القرار.	.15	
0.000	**0.863	يهتم المدير بردود أفعال المعلمين.	.16	
0.000	**0.839	يُظهر المدير الحماس أثناء الحوار.	.17	
0.000	**0.685	يهتم المدير بنبراته الصوتية.	.18	
0.000	**0.821	يهتم المدير بالطرف الآخر عندما يتحدث.	.19	
0.000	**0.831	يوجه المدير نصائح وإرشادات في الوقت المناسب.	.20	
0.000	**0.797	يمتلك المدير القدرة على طرح الحجج والبراهين.	.21	
0.000	**0.795	يتجنب المدير الخروج عن الموضوع أثناء الحديث.	.22	
0.000	**0.901	ينهي المدير المحادثة بخلاصة واضحة.	.23	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة	البُعد الثاني
0.000	**0.849	يهتم المدير بقواعد اللغة العربية.	.24	مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية
0.000	**0.884	يتدرج المدير بطرح الأفكار.	.25	
0.000	**0.884	يربط المدير الموضوعات المكتوبة بمنطقية.	.26	
0.000	**0.874	يهتم المدير بالكتابة على شكل نقاط.	.27	
0.000	**0.726	يستخدم المدير أسلوباً كتابياً مشوّفاً.	.28	
0.000	**0.734	يستخدم المدير عبارات مختصرة ومعبرة.	.29	
0.000	**0.717	يكتب المدير عبارات غير قابلة للتأويل.	.30	
0.000	**0.729	يستخدم المدير التنسيقات الكتابية (حجم الخط، نوع الخط، الهوامش) بشكل مناسب.	.31	
0.000	**0.673	يستخدم المدير الاختصارات (الصور، الرسومات، الإيموجي) في كتاباته بطريقة معبرة.	.32	
0.000	**0.668	يوثق المدير المراسلات الكتابية زمنياً.	.33	
0.000	**0.790	يستخدم المدير علامات الترقيم بشكل صحيح.	.34	

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة	البُعد الثاني
0.000	**0.875	بُصغي المدير للمعلمين بعناية.	35	مَهارة الإصغاء ( المباشرة ) عبر الوسائط الإلكترونية
0.000	**0.897	يُصغي المدير لاستفسارات المعلمين.	36	
0.000	**0.937	يُصغي المدير لمداخلات المعلمين بعناية.	37	
0.000	**0.904	يُظهر المدير الرغبة في الإصغاء للمعلمين.	38	
0.000	**0.697	يُولي المدير المعلمين الاهتمام أثناء الإصغاء لهم.	39	
0.000	**0.862	يُرسل المدير إشارات إيجابية أثناء الإصغاء للمعلمين.	40	
0.000	**0.793	يُصغي المدير لانتقادات المعلمين بعناية.	41	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة	البُعد الرابع
0.000	**0.763	يهتم المدير بمظهره الرسمي أثناء الاجتماعات المرئية.	42	مَهارة الاتصال غير اللفظي ( لغة الجسد ) عبر الوسائط الإلكترونية
0.000	**0.901	يُظهر الجانب الإيجابي في شخصيته.	43	
0.000	**0.872	يحافظ المدير على هدوئه عند استقبال النقد.	44	
0.000	**0.836	يُظهر المدير السلوك المتواضع عند تفاعله مع المعلمين.	45	
0.000	**0.792	يُبدى المدير تفاعله أثناء الاجتماعات المرئية.	46	
0.000	**0.768	يوجه المدير المعلمين للتفاعل في الاجتماعات المرئية.	47	
0.000	**0.685	يستخدم المدير إيماءات الوجه.	48	
0.014	*0.445	يُحرك المدير يديه أثناء الحديث.	49	
0.002	*0.550	يُظهر المدير ملامح الدهشة أثناء الاتصال المرئي .	50	
0.000	**0.708	يُظهر المدير الهدوء والطمأنينة أثناء الاجتماعات المرئية.	51	

\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.00)$

يُبين الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الأبعاد كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند

مستوى  $(\alpha = 0.05)$ ، وعند مستوى  $(\alpha = 0.00)$  وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي.

## جدول (4)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة مهارات الاتصال الفعال

الأداة الكلية	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول ب	البعد الأول أ	معامل ارتباط بيرسون	البعد
**0.819	**0.690	**0.545	**0.652	**0.740	1	معامل الارتباط	البعد الأول أ
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
**0.932	**0.719	**0.835	**0.727	1	**0.740	معامل الارتباط	البعد الأول ب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
**0.876	**0.693	**0.708	1	**0.727	**0.652	معامل الارتباط	البعد الثاني
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
**0.875	**0.751	1	**0.708	**0.853	**0.545	معامل الارتباط	البعد الثالث
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
**0.865	1	0.751**	**0.693	**0.719	**0.690	معامل الارتباط	البعد الرابع
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
1	**0.865	**0.875	**0.876	**0.932	**0.819	معامل الارتباط	الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.00$ )

يبين الجدول (4) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.00$ )، بين الأبعاد مع الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال، حيث تراوحت بين (0.819 – 0.932) وهذا يعني وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المقياس.

## ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تمَّ إيجاد معامل الثبات من خلال طريقة التجزئة النصفية وحساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) حيث تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً، وبفارق زمني

مدته 14 يوم، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون، وللتأكد من أن الأداة صالحة للأغراض التي صممت من أجلها، كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

### جدول (5)

معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة

عدد الفقرات	التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون	معامل ثبات كرونباخ ألفا	الأداة/ البعد
10	0.736	0.856	البعد الأول أ- مهارة المحادثة الصوتية ( المسجلة ) عبر الوسائط الإلكترونية
13	0.930	0.961	البعد الأول ب- مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية.
11	0.822	0.931	البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية.
7	0.913	0.938	البعد الثالث: مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية.
10	0.917	0.905	البعد الرابع: مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية (المسجلة والمباشرة).
	0.914	0.976	الأداة الكلية

يبين الجدول (5) أن معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الأربعة تراوحت بين (0.856-0.961)،

وبلغ معامل الثبات للأداة الكلية باستخدام التجزئة النصفية (0.914)، وهذا يشير إلى اتساق أداة

الدراسة (الإستبانة) بدرجة عالية من الثبات تسمح بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة.

### المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية لمعالجة البيانات:

- للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام الاختبار (t- test).

للتأكد من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية تم عرض أداة الدراسة على أحد عشر محكمًا من أعضاء هيئة تدريس من ذوي الإختصاص والخبرة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وتعديلاتهم وتوصياته حيال الدراسة، وتم الأخذ بتعديلاتهم وملاحظاتهم. كما تم التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة، بتطبيق الأداة على عين استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة المستهدفة للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تمَّ حساب معامل الثبات من خلال طريقة التجزئة النصفية وحساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) بالإضافة إلى حساب معامل ارتباط بيرسون.

### إجراءات الدراسة

- لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلتها تم القيام بالإجراءات الآتية:
- الاطلاع على الأدبيات التربوية، بما فيها: الكتب العربية، والأجنبية، والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.
  - تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
  - تطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
  - الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من الجامعة لتطبيق أداة الدراسة ميدانياً.
  - الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم لتطبيق أداة الدراسة ميدانياً.

- الحصول على الموافقة الرسمية وكتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص لتطبيق أداة الدراسة ميدانياً.
- توزيع الإستبانة إلكترونياً على مجموعات المعلمين في المدارس الخاصة التابعة للواء الجامعة، عبر الوسائط الإلكترونية.
- تفرغ بيانات الإستبانة حاسوبياً وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج Spss.
- تحليل البيانات واستخراج النتائج.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة

الدراسة، وعلى النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة،

والدرجة لجميع أبعاد مهارات الاتصال الفعال كما هو وارد في الجدول (6).

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لأبعاد الاستبانة وللاستبانة الكلية مرتبة تنازلياً

العدد	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
371	متوسطة	1.03	3.45	البعد الأول: أ- مهارة المحادثة الصوتية (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية.
371	متوسطة	1.13	3.40	البعد الأول ب- مهارة المحادثة (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية.
371	متوسطة	1.10	3.39	البعد الرابع: مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية.
371	متوسطة	1.23	3.31	البعد الثالث: مهارة الإصغاء المباشرة عبر الوسائط الإلكترونية.
371	متوسطة	1.09	3.28	البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية.
371	متوسطة	1.06	3.37	الكلية للأداة

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة إمتلاك مديري المدارس الخاصة لمهارات

الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة، بلغت (3.37)

وانحراف معياري (1.06) وبدرجة (متوسطة)، ورغم أن جميع مجالات الإمتحان حصلت على درجة موافقة (متوسطة)، إلا أن هناك تباين بين المتوسطات الحسابية لمجالات الإمتحان، إذ حصل البعد الأول ( أ- مهارة المحادثة الصوتية (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة، فيما حصل البعد الأول ( ب- مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة متوسطة، وجاء البعد الرابع (مهارة الاتصال غير اللفظي ( لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.10)، وجاء بالمرتبة الرابعة البعد الثالث (مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.23)، فيما حصل البعد الثاني (مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية) على المرتبة الأخيرة بين أبعاد الإمتحان، بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بكل بُعد من الأبعاد، كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة

لفقرات البعد الأول مرتبة تنازلياً كما يأتي:

البُعد الأول ( أ ) مهارة المحادثة الصوتية (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتب لفقرات البعد الأول ( أ ) مهارة المحادثة الصوتية ( المسجلة ) عبر الوسائط الإلكترونية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	يتحدث المدير بعبارات مباشرة.	3.54	1.19	متوسطة
8	2	يتحدث المدير بأسلوب جاد.	3.53	1.17	متوسطة
2	3	يتحدث المدير بسرعة مناسبة	3.53	1.19	متوسطة
9	4	يستخدم المدير توجيهات مباشرة.	3.52	1.14	متوسطة
4	5	يتحدث المدير بأفكار متسلسلة.	3.51	1.22	متوسطة
6	6	يركز المدير على موضوعات محددة.	3.43	1.21	متوسطة
1	7	يتحدث المدير بلغة عربية سليمة.	3.38	1.27	متوسطة
10	8	يختار المدير أفكارًا بسيطة.	3.36	1.15	متوسطة
7	9	يكرر المدير أفكاره بعدة طرق.	3.36	1.21	متوسطة
5	10	يختار المدير عبارة قصيرة معبرة.	3.33	1.19	متوسطة
		الكلية للأداة	3.45	1.03	متوسطة

يبين الجدول (7) أن الفقرة "يتحدث بعبارات مباشرة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالمرتبة الثانية فقرة " يتحدث المدير بأسلوب جاد" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة، كما جاءت الفقرة الثالثة "يتحدث المدير بسرعة مناسبة" بمتوسط حسابي ذاته (3.53) وانحراف معياري مختلف (1.19)، وحصلت الفقرة "يكرر المدير أفكاره بعدة طرق" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.21) وبالمرتبة قبل الأخيرة وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة " يختار المدير عبارة قصيرة معبرة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة.

## البُعد الأول (ب) مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتب لفقرات البعد الأول ب - مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	1	يستخدم المدير لغة واضحة ومفهومة.	3.69	1.18	مرتفعة
12	2	يهتم المدير بالإعداد المسبق للموضوعات التي يراد طرحها.	3.61	1.20	متوسطة
13	3	يهتم المدير بترتيب الموضوعات بمنطقية.	3.47	1.23	متوسطة
14	4	يتيح المدير المجال للاستفسارات.	3.46	1.28	متوسطة
23	5	ينهي المدير المحادثة بخلاصة واضحة.	3.42	1.27	متوسطة
21	6	يمتلك المدير القدرة على طرح الحجج والبراهين.	3.39	1.28	متوسطة
17	7	يُظهر المدير الحماس أثناء الحوار.	3.37	1.27	متوسطة
20	8	يوجه المدير نصائح وإرشادات في الوقت المناسب.	3.36	1.31	متوسطة
22	9	يتجنب المدير الخروج عن الموضوع أثناء الحديث.	3.33	1.28	متوسطة
18	10	يهتم المدير بنبراته الصوتية.	3.32	1.30	متوسطة
16	11	يهتم المدير بردود أفعال المعلمين.	3.28	1.29	متوسطة
19	12	يهتم المدير بالطرف الآخر عندما يتحدث.	3.28	1.32	متوسطة
15	13	يتيح المدير المجال للمشاركة في صنع القرار.	3.21	1.26	متوسطة
		الكلية للأداة	3.40	1.13	متوسطة

يبين الجدول (8) أن الفقرة "يستخدم المدير لغة واضحة ومفهومة" حصلت على المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة كبيرة، وجاءت فقرة "يهتم المدير

بالإعداد المسبق للموضوعات التي يراد طرحها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف

معياري (1.20) بدرجة متوسطة، كما جاءت فقرة " يهتم المدير بترتيب الموضوعات بمنطقية"

بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.23) بدرجة متوسطة، وفترة "يتيح

المدير المجال للاستفسارات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.28)

بدرجة متوسطة، وحصلت فقرة "يهتم المدير بنبراته الصوتية" بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.30) بدرجة متوسطة، أما فقرة "يهتم المدير بردود أفعال المعلمين" فكانت بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.29) بدرجة متوسطة، بينما حصلت فقرة "يهتم المدير بالطرف الآخر عندما يتحدث" بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.32) بدرجة متوسطة وأخيراً حصلت فقرة "يتيح المدير المجال للمشاركة في صنع القرار" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة.

**البُعد الثاني: مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) المسجلة والمباشرة عبر الوسائط الإلكترونية**

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات البعد الرابع مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) المسجلة والمباشرة عبر وسائط الاتصال الإلكترونية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
42	1	يهتم المدير بمظهره الرسمي أثناء الاجتماعات المرئية.	3.63	1.25	متوسطة
43	2	يُظهر الجانب الإيجابي في شخصيته.	3.57	1.23	متوسطة
51	3	يُظهر المدير الهدوء والطمأنينة أثناء الاجتماعات المرئية.	3.47	1.22	متوسطة
46	4	يُبدى المدير تفاعله أثناء الاجتماعات المرئية.	3.45	1.26	متوسطة
47	5	يوجه المدير المعلمين للتفاعل في الاجتماعات المرئية.	3.40	1.25	متوسطة
45	6	يُظهر المدير السلوك المتواضع عند تفاعله مع المعلمين.	3.39	1.29	متوسطة
48	7	يستخدم المدير إيماءات الوجه.	3.37	1.24	متوسطة
44	8	يحافظ المدير على هدوئه عند استقبال النقد.	3.27	1.27	متوسطة
49	9	يُحرك المدير يديه أثناء الحديث.	3.21	1.18	متوسطة
50	10	يُظهر المدير ملامح الدهشة أثناء الاتصال المرئي.	3.12	1.14	متوسطة
		الكلية للأداة	3.38	1.09	متوسطة

يبين الجدول (9) أن الفقرة "يهتم المدير بمظهره الرسمي أثناء الاجتماعات المرئية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.25) بدرجة متوسطة، وجاءت فقرة "يُظهر المدير الجانب الإيجابي في شخصيته" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.23) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة "يُظهر المدير الهدوء والطمأنينة أثناء الاجتماعات المرئية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.22) بدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة "يحافظ المدير على هدوئه عند استقبال النقد" بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.27) بدرجة متوسطة وحصلت الفقرة "يُحرك المدير يديه أثناء الحديث" بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.18) بدرجة متوسطة، وحصلت فقرة "يُظهر المدير ملامح الدهشة أثناء الاتصال المرئي" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.14) متوسطة.

### البُعد الثالث: مهارة الإصغاء ( المباشِر ) عبر الوسائط الإلكترونية

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات البعد الثالث  
مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
35	1	بُصغي المدير للمعلمين بعناية.	3.38	1.29	متوسطة
36	2	يُصغي المدير لاستفسارات المعلمين.	3.36	1.32	متوسطة
39	3	يُولي المدير المعلمين الاهتمام أثناء الإصغاء لهم.	3.33	1.29	متوسطة
38	4	يُظهر المدير الرغبة في الإصغاء للمعلمين.	3.32	1.28	متوسطة
40	5	يُرسل المدير إشارات إيجابية أثناء الإصغاء للمعلمين.	3.30	1.26	متوسطة
37	6	يُصغي المدير لمداخلات المعلمين بعناية.	3.29	1.31	متوسطة
41	7	يُصغي المدير لانتقادات المعلمين بعناية.	3.19	1.31	متوسطة
		الكلية للأداة	3.31	1.23	متوسطة

يبين الجدول (10) أن الفقرة "يصغي المدير للمعلمين بعناية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة، وجاءت فقرة "يصغي المدير لاستفسارات المعلمين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.32) بدرجة متوسطة، وجاءت فقرة " يُصغي المدير لمدخلات المعلمين بعناية" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.31) بدرجة متوسطة، بينما حصلت فقرة "يصغي المدير لانتقادات المعلمين بعناية " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.31) بدرجة متوسطة.

#### البُعد الرابع: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية

##### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة ل فقرات البعد الثاني مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية مرتبة تنازلياً

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	1	يتدرج المدير بطرح الأفكار.	3.51	1.20	متوسطة
26	2	يربط المدير الموضوعات المكتوبة بمنطقية.	3.48	1.23	متوسطة
27	3	يهتم المدير بالكتابة على شكل نقاط.	3.44	1.25	متوسطة
24	4	يهتم المدير بقواعد اللغة العربية.	3.41	1.22	متوسطة
33	5	يوثق المدير المراسلات الكتابية زمنياً.	3.36	1.29	متوسطة
29	6	يستخدم المدير عبارات مختصرة ومعبرة.	3.29	1.25	متوسطة
31	7	يستخدم المدير التنسيقات الكتابية (حجم الخط، نوع الخط، الهوامش) بشكل مناسب.	3.21	1.28	متوسطة
34	8	يستخدم المدير علامات الترقيم بشكل صحيح.	3.20	1.27	متوسطة
30	9	يكتب المدير عبارات غير قابلة للتأويل.	3.15	1.27	متوسطة
28	10	يستخدم المدير أسلوباً كتابياً مشوّقاً.	3.13	1.25	متوسطة
32	11	يستخدم المدير الاختصارات (الصور، الرسومات، الإيموجي) في كتاباته بطريقة معبرة.	2.88	1.29	متوسطة
		الكلية للأداة	3.28	1.09	متوسطة

يبين الجدول (11) أن فقرة "يتدرج المدير بطرح الأفكار" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.20) بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة "يربط المدير الموضوعات المكتوبة بمنطقية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.23) بدرجة متوسطة، وجاءت فقرة "يهتم المدير بالكتابة على شكل نقاط" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وحصلت فقرة "يكتب المدير عبارات غير قابلة للتأويل" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.27) بدرجة متوسطة، وحصلت فقرة "يستخدم المدير اسلوباً كتابياً مشوقاً" على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.25) بدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة "يستخدم المدير الاختصارات (الصور والرسومات والإيموجي) في كتاباته بطريقة معبرة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة تقديرات متوسطات أفراد العينة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمهارات الاتصال الفعال تعزى لمتغير الجنس، و متغير التخصص، و متغير سنوات الخبرة؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من من مجالات الاستبانة، والاستبانة الكلية تبعاً لمتغير الجنس، و متغير التخصص، و متغير سنوات الخبرة، وللكشف عن دلالة الفروق تم استخدام إختبار (t-test).

## 1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديرو المدارس الخاصة لمهارات الاتصال في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم إجراء إختبار (t-test) ، ويُظهر الجدول (12) ذلك.

## جدول (12)

نتائج اختبار t- test لدرجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.00	9.71**	1.22	2.66	95	ذكر	البعد الأول: أ- مهارة المحادثة الصوتية ( المسجلة ) عبر الوسائط الإلكترونية
		0.79	3.72	276	أنثى	
0.00	9.53**	1.21	2.54	95	ذكر	البعد الأول: ب- مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية.
		0.94	3.69	276	أنثى	
0.00	9.71**	1.12	2.44	95	ذكر	البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية
		0.92	3.55	276	أنثى	
0.00	8.91**	1.18	2.43	95	ذكر	البعد الثالث: مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية
		1.09	3.61	276	أنثى	
0.00	10.82**	1.17	2.47	95	ذكر	البعد الرابع: مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية (المسجلة والمباشرة).
		.87	3.70	276	أنثى	
0.00	10.29**	1.13	2.51	95	ذكر	الأداة الكلية
		.86	3.66	276	أنثى	

يبين الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.00$ ) في درجة

تقديرات متوسطات أفراد العينة، لدرجة إمتلاك مديرو المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال

في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة تعزى لمتغير الجنس، لدى جميع الأبعاد الأربعة استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، في جميع الأبعاد وكانت جميع الفروق دالة لصالح فئة الإناث.

## 2- متغير التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديرو المدارس الخاصة لمهارات الاتصال في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة، تبعاً لمتغير التخصص كما تم إختبار (t-test)، ويظهر الجدول (13) ذلك.

### جدول (13)

نتائج اختبار t- test لدرجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة تبعاً لمتغير التخصص.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	البعد
0.09	369	1.72**	1.08	3.35	165	علمي	البعد الأول: أ- مهارة المحادثة الصوتية (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية.
			0.98	3.53	206	إنساني	
0.15	369	1.45**	1.15	3.30	165	علمي	البعد الأول: ب- مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية.
			1.11	3.47	206	إنساني	
0.03	369	2.15**	1.08	3.14	165	علمي	البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية.
			1.09	3.39	206	إنساني	
0.15	369	1.45**	1.30	3.20	165	علمي	البعد الثالث: مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية.
			1.16	3.39	206	إنساني	
0.05	369	1.99**	1.16	3.26	165	علمي	البعد الرابع: مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية (المسجلة والمباشرة).
			1.04	2.49	206	إنساني	
0.07	369	1.83**	1.10	3.26	165	علمي	الأداة الكلية
			1.02	3.46	206	إنساني	

يبين الجدول (13) وجود فروق دال إحصائياً عند دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في البعد الثاني (مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية) يعزى لمتغير التخصص، حيث كانت قيمة (ت) دالة إحصائياً ( $\alpha = 0.05$ ) وقد كان الفرق لصالح التخصص الإنساني، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى مقارنة بذوي التخصص العلمي، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في البعد الرابع (مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية (المسجلة والمباشرة) يعزى لمتغير التخصص، حيث كانت قيمة (ت) دالة إحصائياً ( $\alpha = 0.05$ )، وقد كان الفرق لصالح التخصص العلمي حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى مقارنة بذوي التخصص الإنساني.

### 3- متغير سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديرو المدارس الخاصة لمهارات الاتصال في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر جدول (14) ذلك.

#### جدول (14)

نتائج اختبار t- test لدرجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول : أ- مهارة المحادثة الصوتية ( المسجلة ) عبر الوسائط الإلكترونية.	أقل من 5 سنوات	81	3.61	1.04
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	118	3.03	1.17
	10 سنوات فأكثر	172	3.66	0.82
البعد الأول : ب- مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية	قل من 5 سنوات	81	3.58	1.17
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	118	2.99	1.25
	10 سنوات فأكثر	172	3.58	0.94

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	البعد
1.15	3.44	81	أقل من 5 سنوات	البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية
1.15	2.88	118	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.93	3.58	172	10 سنوات فأكثر	
1.19	3.50	81	أقل من 5 سنوات	البعد الثالث: مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية
1.30	2.94	118	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
1.13	3.46	172	10 سنوات فأكثر	
1.14	3.50	81	أقل من 5 سنوات	البعد الرابع: مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية (المسجلة والمباشرة).
1.18	2.98	118	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.92	3.61	172	10 سنوات فأكثر	
1.10	3.53	81	أقل من 5 سنوات	الأداة الكلية
1.17	3.96	118	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.87	3.56	172	10 سنوات فأكثر	

يبين الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إمتلاك مديرو المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة، تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (عشر سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.66) وبالمرتبة الأولى، وتساوى كل من أصحاب الفئة (عشر سنوات فأكثر) وفئة (أقل من 5 سنوات) في المتوسط الحسابي (3.61) بالمرتبة الثانية، بينما حلت الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تم إجراء تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائج التحليل على النحو التالي الموضح في الجدول (15).

جدول (15)  
تحليل التباين الأحادي ANOVA

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.00	15.219	15.009	2	30.018	بين المجموعات	البعد الأول: أ- مهارة المحادثة الصوتية ( المسجلة ) عبر الوسائط الإلكترونية
		0.986	368	362.909	داخل المجموعات	
			370	392.9	المجموع	
0.00	11.784	14.314	2	28.627	بين المجموعات	البعد الأول: ب- مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية
		1.215	368	447.007	داخل المجموعات	
			370	475.634	المجموع	
0.00	12.095	13.652	2	27.305	بين المجموعات	البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية
		1.129	368	415.374	داخل المجموعات	
			370	442.679	المجموع	
0.00	7.845	11.386	2	22.771	بين المجموعات	البعد الثالث: مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية
		1.451	368	534.051	داخل المجموعات	
			370	556.822	المجموع	
0.00	13.023	14.684	2	29.369	بين المجموعات	البعد الرابع: مهارة الاتصال غير اللفظي ( لغة الجسد ) عبر الوسائط الإلكترونية (المسجلة والمباشرة)
		1.128	368	414.954	داخل المجموعات	
			370	444.323	المجموع	
0.00	13.079	13.893	2	27.785	بين المجموعات	الكلية
		1.062	368	390.890	داخل المجموعات	
			370	418.676	المجموع	

يبين الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

درجة تقديرات متوسطات أفراد العينة، لدرجة ممارسة مديرو المدارس الخاصة لمهارات الاتصال

الفعال في ضوء التعلم عن بعد تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيم (ف) لأبعاد

الدراسة وكذلك للأداة الكلية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وللكشف عن مواقع الفروق تم

إجراء مقارنات بعدية، ويبين الجدول الآتي نتائج التحليل:

جدول (16)  
المقارنات الثنائية

مستوى الدلالة	متوسط الفرق	سنوات الخبرة		البعد
0.00	0.57	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	البعد الأول أ- مهارة المحادثة
0.71	0.48	10 سنوات فأكثر		
0.00	0.57	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	الصوتية ( المسجلة ) عبر الوسائط
0.00	0.62	10 سنوات فأكثر		
0.71	0.48	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	الإلكترونية
0.00	0.62	5 سنوات - أقل من 10 سنوات		
0.00	0.59	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	البعد الأول ب- مهارة
0.99	0.00	10 سنوات فأكثر		
0.00	0.59	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط
0.00	0.59	10 سنوات فأكثر		
0.99	0.00	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	الإلكترونية
0.00	0.59	5 سنوات - أقل من 10 سنوات		
0.00	0.56	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	البعد الثاني مهارة الكتابة عبر الوسائط
0.857	0,02	10 سنوات فأكثر		
0.00	0.56	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	الإلكترونية
0.00	0.59	10 سنوات فأكثر		
0.85	0.02	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	البعد الثالث مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط
0.00	0.59	5 سنوات - أقل من 10 سنوات		
0.00	0.55	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الإلكترونية
0.80	0,03	10 سنوات فأكثر		
0.00	-0.55	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.00	-0.51	10 سنوات فأكثر		
0.80	-0.03	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.00	0.51	5 سنوات - أقل من 10 سنوات		

مستوى الدلالة	متوسط الفرق	سنوات الخبرة		البعد
0.00	0.52	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	البعد الرابع مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد)
0.43	-0,11	10 سنوات فأكثر		
0.00	-0.52	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	عبر الوسائط الإلكترونية
0.00	-0.63	10 سنوات فأكثر		
0.43	0.11	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	الأداة الكلية
0.00	0.63	5 سنوات - أقل من 10 سنوات		
0.00	0.56	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.81	0,03	10 سنوات فأكثر		
0.00	0.56	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.00	0.59	10 سنوات فأكثر		
0.81	0.03	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.00	0.59	5 سنوات - أقل من 10 سنوات		

ويبين الجدول (16) النتائج الآتية : وجود فروق في جميع الأبعاد وكذلك في الأداة الكلية، بين من

كانت خبرته أقل من 5 سنوات وبين من كانت خبرته ( من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)،

ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى. ووجود

فروق في جميع الأبعاد وكذلك في الأداة الكلية بين من كانت خبرته (من 5 سنوات إلى أقل من

10 سنوات) ولصالح من كانت خبرته (10 سنوات فأكثر) حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم

أعلى.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحة كآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** "ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة؟"

تبين النتائج المتعلقة بهذا السؤال، أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة جاءت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.37)، وبانحراف معياري (1.06)، ومن الملفت للنظر أن قيم الإنحرافات المعيارية وبشكل عام جاءت مرتفعة، الأمر الذي يشير إلى تباين في إستجابات أفراد العينة، وقد يُعزى تشتت إستجابات أفراد العينة بسبب عدم وجود رأي عام موحد تجاه الاتصال الفعال، الذي يتم من خلال العمليات الإدارية خاصة، والمرافقة لعمليات التعليم والتعلم عامة، حيث ان التعلم عن بُعد ما زال يتأرجح ما بين معارض ومؤيد له، وكل له مبرراته وإعتباراته، وعليه قد يُشير هذا التباين إلى عدم إتفاق عينة الدراسة على رأي واحد تجاه الاتصال الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وجاءت أبعاد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين جميعها متوسطة ووفقاً للترتيب الآتي:

في المرتبة الأولى مهارة المحادثة (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.45)، ثم جاءت في المرتبة الثانية مهارة المحادثة (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.40)، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لمهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.39)، وحلت في المرتبة الرابعة مهارة الإصغاء (المباشر) عبر الوسائط الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.31)، وأخيراً مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.28) والتي إحتلت المرتبة الخامسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري المدارس الخاصة يستخدمون مهارات الاتصال الفعّال ولكن ليس بالمستوى المطلوب ودون الطموح، حيث أن كثير من مديري المدارس يهتمون بأمر إدارية أخرى أكثر من الاهتمام بمهارات الاتصال الفعّال والتي تُعزى للأسباب التالية؛ التحول المفاجئ لتطبيق التعلم عن بُعد بسبب جائحة كورونا، والذي جعل مديري المدارس يركزون بشكل أساي على أن تتم العملية التعليمية، وأن يلتقي المعلمون بطلبتهم عبر المنصات المتاحة، وهذا يشير إلى ضعف إستعداد مديري المدارس للتعليم الإلكتروني وعدم إدراجه ضمن جدول زمني في خططهم السنوية المعدة مسبقاً بالإضافة إلى ضعف إستعداد مديري المدارس الخاصة بمهارات الاتصال الفعّال بشكل عام مما قد يُفسر النتيجة المتوسطة، بالرغم من إدراكهم لأهمية هذه المهارات في تفعيل وإنجاز العمل التعليمي، وذلك من خلال تبادل المعرفة والخبرة، خاصة أن الاتصال الفعّال يُنظم جهود العاملين، ويوحد وجهتهم، في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، حتى لو بات التعليم عن بُعد وعبر وسائط إلكترونية هو الخيار الوحيد المتاح.

أما فيما يتعلق بأبعاد الدراسة فتتم مناقشتها كما يأتي:

جاء في المرتبة الأولى البعد الأول أ- مهارة المحادثة الصوتية (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية، وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البعد إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.33-3.55)، وبمتوسط حسابي كلي (3.45)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس وظفوا مهارة المحادثة (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية، ولكن لم تكن بالمستوى المطلوب؛ بسبب ممارسة مهام إدارية أخرى، ومتابعة سير العملية التعليمية التعلمية في ضوء التعلّم عن بُعد، ومتابعة أعمال المعلمين، ومتابعة الطلبة وملاحظات أولياء الأمور، ففي ظل ظروف التعلم عن بُعد المفاجئة، إقتصرت توظيف هذه المهارة في توجيه المعلمين، وبت تعليمات سريعة وقصيرة، وبشكل اتصال (هابط) وذلك لسهولة وللاستعاضة عن مهارة الكتابة التي تستغرق وقتاً طويلاً.

وجاء في المرتبة الثانية البعد الأول ب- مهارة المحادثة (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية، وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البعد، إلى أن المتوسطات الحسابية على هذا البعد قد تراوحت بين (3.21-3.69)، وبمتوسط حسابي كلي (3.40)، وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن توظيف مهارة المحادثة (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية، لم يكن بشكل فعال حيث إقتصرت توظيف هذه المهارة في الحالات الطارئة، التي قد تحدث خلال عملية التعلّم عن بُعد، أو تلك التي تستدعي توجيه المعلمين لأمر ما؛ بسبب ضيق الوقت وانشغال مديري المدارس بمهام إدارية أخرى تتعلق بالتعليم عن بُعد، بالرغم من أن مهارة المحادثة هي أكثر مهارة كان يوظفها مديرو المدارس في التعليم المباشر (الوجهي)، حيث كان يسعى دائماً لاختيار العبارات الصحيحة بغرض التأثير على أداء المعلمين.

ثم حل بالمرتبة الثالثة البُعد الرابع مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية، كما أشارت النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع إلى أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.12 – 3.63)، وبمتوسط حسابي كلي (3.39)، وانحراف معياري (1.10)، وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لم يوظفوا مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية بشكل فعّال، حيث أنهم يرون أن توظيف مهارات الاتصال غير اللفظي ليس عائقًا لإتمام الاتصال الفعّال، بالإضافة لطبيعة بعض أنماط شخصيات بعض مديري المدارس، وما يرافق هذه الأنماط من تعابير الوجه وحركات اليدين، وأن هذه التعابير والحركات التي تساعد في تفسير الكلام المنطوق الذي يسمعه الآخرون، وبما أن الإجتماعات المرئية عبر المنصات التعليمية كانت هي البديل للإجتماعات (الوجاهية) تطلب الأمر أن يُجيد مديري المدارس توظيف تلك المهارة كوسيلة إقناع وتأثير.

ثم جاء في المرتبة الرابعة البُعد الثالث مهارة الإصغاء عبر الوسائط الإلكترونية، وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البُعد إلى أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.19 – 3.38)، وبمتوسط حسابي كلي (3.31)، وانحراف معياري (1.23)، وبدرجة متوسطة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن توظيف مهارة الإصغاء يحتاج تركيز ذهني عالٍ، كما ويحتاج الوقت الكافي لتكتمل عملية نقل المعرفة وتبادلها، إلا أن مشكلة ضيق الوقت في ضوء تطبيق التعلّم عن بُعد جعل توظيف هذه المهارة محدود، وجعل مديرو المدارس الخاصة غير معنيين بتخصيص الوقت الكافي للإصغاء للمعلمين ولإستفساراتهم وانتقاداتهم، بالرغم من أن توظيف مهارة الإصغاء أمر في غاية الأهمية؛ لتسيير العملية التعليمية من ناحية، ولكسب ثقة وود المعلمين من ناحية أخرى، حتى في ضوء ظروف جديدة كالتعلّم عن بُعد.

وأخيراً حل في المرتبة الخامسة البُعد الثاني مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية، وأشارت النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني، إلى أنَّ المتوسطات الحسابية بهذا البُعد قد تراوحت بين (2.88 - 3.51)، وبمتوسط حسابي كلي (3.28)، وانحراف معياري (1.09)، وبدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة عدم توظيف مهارة الكتابة بشكل فعّال؛ بسبب وجود بدائل أسرع وأسهل من تلك المهارة، حيث فضل مديرو المدارس المحادثة المباشرة أو تلك المسجلة على مهارة الكتابة، التي تستدعي ترتيب أفكار وتنسيق وطباعة، كما وتحتاج الكثير من الإعداد والتحضير، خاصة أن مديري المدارس اعتادوا على تكليف موظفي قسم السكرتارية، بطباعة كتب التعليمات وغيرها من الأعمال الكتابية، والتي تُعدّ وجودهم بشكل مباشر مع مدراءهم في ضوء التعلّم عن بُعد.

وقد إتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الغامدي (2020)، والتي ربطت علاقة الأنماط القيادية بالتواصل الفعّال، والتي جاءت نتیجتها بالمتوسطة، كما اتفقت مع دراسة صبيبة وزهرة (2016)، والتي هدفت لمعرفة درجة إمتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التواصل الإداري من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت النتيجة متوسطة، ودراسة أبو حميدة (2015) التي هدفت للتعرف على درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي والتي جاءت متوسطة أيضاً. وإختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو ندى (2018)، والتي بحثت في مدى إمتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعّال وعلاقتها بتفعيل المشاركة والتي جاءت بنتيجة عالية، وإختلفت مع دراسة فافه (2018) والتي جاءت بمعرفة مدى استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعّال وعلاقتها بالتوافق المهني، حيث جاءت نتیجتها بالمرتفعة، كما

واختلفت أيضاً مع دراسة ايفينواف (2018) التي كانت تتمحور حول مهارات الاتصال الفعال اللازمة لمديري المدارس الثانوية والتي خلصت نتائجها بالمنخفضة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة تقديرات متوسطات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمهارات الاتصال الفعال تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، التخصص)؟

أشارت نتائج السؤال الثاني: إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمهارات الاتصال الفعال في لواء الجامعة تُعزى لمتغير الجنس، وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى مقارنة بالذكور، ويمكن تفسير ذلك؛ بأن أفراد عينة الإناث أكبر عدداً من الذكور وهذا يدل على وجود الإناث في الميدان التعليمي بشكل أكبر، بالإضافة لطبيعة الإناث، والتي تعتبر أكثر إهتماماً بمهارات الاتصال الفعال، كونها قد تخشى المبادأة في حل المشكلات دون الرجوع للإدارة، بعكس الذكور الذين قد يُقدموا على حل المشكلات دون الرجوع للإدارة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو شنب (2014) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث أيضاً. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من أبو ندى (2018)، ودراسة فافة (2018)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الثاني (مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية) تعزى لمتغير التخصص، وقد كان الفرق لصالح التخصص العلمي مقارنة بالتخصص الإنساني، ويمكن تفسير ذلك بأن الأشخاص ذوي التخصص العلمي يفضلون مهارة

الكتابة؛ لأن مهارة الكتابة تتطلب دقة وتركيز، وهذا يتلائم مع طبيعتهم لإزالة اللبس، الذي قد يحدث عند فهم مضمون الرسالة المكتوبة خاصة في ضوء التعلّم عن بُعد. كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الرابع (مهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية) تعزى لمتغير التخصص، وقد كان الفرق لصالح التخصص العلمي أيضاً، ويمكن تفسير ذلك بأن ذوي التخصص العلمي لديهم القدرة على التحليل والتفسير أكثر من غيرهم، فيمكن من خلال مهارة الاتصال غير اللفظي المصاحبة للكلام المنطوق أن يفهموا طبيعة مشاعر المديرين من حيث الرضا أو عدمه.

وأخيراً كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد وكذلك في الأداة الكلية تعزى لسنوات الخبرة، حيث تمثلت في من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خبرته (5- أقل من 10 سنوات) ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، ويمكن تفسير ذلك أن الأشخاص ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات أكثر مهارةً في استخدام الوسائط الإلكترونية، والتي من خلالها يتواصلون مع مدرّثهم بشكل أكبر، ولكون خبرتهم قليلة فهم قد يعتقدون أنهم بحاجة أكبر للاتصال مع مديري المدارس، وكشفت الدراسة أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد وكذلك في الأداة الكلية بين من كانت خبرته من (5- أقل من 10 سنوات) وبين من كانت خبرته (10 سنوات فأكثر)، ولصالح من كانت خبرته 10 سنوات فأكثر، ويمكن تفسير ذلك لقربهم من مديري المدارس ولتولّيهم بعض المهام الإدارية بالإضافة لسعيهم لتولي المناصب القيادية في المدرسة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (2020)، ودراسة أبو ندى (2018)، ودراسة صبيّرة وزهرة (2016)، ودراسة أبو شنب (2014)، حيث أشارت هذه الدراسات لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنها توصي بالآتي:

- أهمية إختيار مديري المدارس لعبارات قصيرة ومعبرة أثناء المحادثة الصوتية المسجلة عبر الوسائط الإلكترونية.
- أهمية تكرار مديري المدارس لأفكارهم بعدة طرق أثناء المحادثة الصوتية المسجلة عبر الوسائط الإلكترونية.
- ضرورة إصغاء مديري المدارس لانتقادات المعلمين بعناية أثناء الاتصال المباشر عبر الوسائط الإلكترونية.
- ضرورة إصغاء مديري المدارس لمداخلات المعلمين بعناية أثناء الاتصال المباشر عبر الوسائط الإلكترونية.
- أهمية إستخدام مديري المدارس للاختصارات ( الصور، الرسومات، الرموز، الإيموجي) بطريقة معبرة أثناء إستخدام مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية.
- ضرورة إستخدام مديري المدارس أسلوبًا كتابيًا مشوقًا أثناء مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية.
- الإهتمام برفع كفاءة الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس، وتحديدًا في مهارة المحادثة الصوتية (المسجلة) عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) المسجلة والمباشرة عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الإصغاء (المباشر) عبر الوسائط الإلكترونية، ومهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية.

- إجراء لقاءات متكررة عبر الوسائط الإلكترونية بين مديري المدارس والمعلمين، يتولى أمر هذه اللقاءات متخصصون في الاتصال الفعّال؛ بُغية تحسين وترسيخ عملية الاتصال الفعّال تنفيذياً في البيئة التعليمية في ضوء التعلّم عن بُعد.
- توفير أحدث الوسائط المتعددة؛ والتي تساعد مديري المدارس على توظيف مهارات الاتصال الفعّال من خلالها.
- تفعيل الاتصال الفعّال بمختلف مهارته بين مديري المدارس والمعلمين وفق مؤشرات تطبيقية محددة.
- تدريب مديري المدارس على الاستثمار الأمثل لمهارات الاتصال الفعّال وكيفية توظيفها في الميدان التربوي.
- البحث عن مُعيقات الاتصال الفعّال ومحاولة معالجتها ووضع الحلول الملائمة لها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الاتصال الفعّال في ضوء التعلّم عن بُعد مع متغيرات تابعة مثل: التطوير التنظيمي، والرضا الوظيفي، والتميز التنظيمي، والحكمة الإدارية، وجودة التعليم.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى والبريدي، عبدالله (2008). **الاتصال الفعال**. الدار الجامعية، الاسكندرية.
- أبو حميدة، فداء (2015). **درجة إمتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان مهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أبو شنب، إيمان (2014). **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفعالية الأداء**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو ندى، لمياء (2018). **مهارات التواصل لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة .
- أل عامر، حنان (2012). **متطلبات تطبيق التعليم الالكتروني**. مصر، مجلة القراءة والمعرفة، (1)، 1-25.
- الأمام، محمد والجوالدة، فؤاد (2010). **السلوكيات الدالة على نظرية العقل**. (ط1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- أمين، بهاء (2007). **الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها**. عمان: دار التقدم العلمي.
- البخاري، إيمان (2007). **أهمية استخدام مواقع تعليم اللغة الانجليزية على شبكة الانترنت في تحسين مهاتي الإستماع والتحدث من وجهة نظر معلمات ومشرفات المرحلة الثانوية بمدينة جدة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- براهمة، نصيرة (2014). **تكنولوجيا الاتصال الحديثة واختراق الخصوصية الثقافية للأسرة الحضرية الجزائرية**. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع17 جامعة جيجل، الجزائر.
- جلوب، حسين (2010). **مهارات الاتصال مع الآخرين**. (ط1). عمان: دار كنوز المعرفة.

الحريري، رافدة (2010). فاعلية الاتصال التربوية في المؤسسات التعليمية. (ط1). عمان: دار الفكر.

حفيظ، إيمان (2018). استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

حمد، ماجد (2014). مهارات التدريس الفعال. غزة، فلسطين: دار آفاق للنشر والتوزيع.

حمري، هاجر (2016). أثر تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمل الإجباري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 8 ماي، الجزائر.

الخالدي، إبراهيم (2017). الاتصال الإداري (ط1)، عمان، الأردن: دار الرنيم للنشر والتوزيع.

خالي، إبراهيم وجوادي، اسماعيل (2018). دور الاتصال الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي لاساتذة التعليم الثانوي. (دراسة ماجستير غير منشورة)، الجزائر.

الخلوف، إبراهيم (1999). مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.

خليفات، نجاح (2013). مدير المدرسة القائد. (ط6)، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدليمي، عبد الرزاق (2011). مدخل إلى وسائل الإعلام الجديد. (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الدوسري، شارع (2015). درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر. مجلة مستقبل التربية العربية. 18(49)، 179-228.

ديري، زاهد (2011). السلوك التنظيمي. (ط1). عمان، دار المسيرة.

الرشيدي، منال (2018). التعلم عن بُعد. ط1، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي

زويل، محمود (2010). الاتصالات وبيكولوجية العلاقات الإنسانية، (ط1)، مكتبة الوفاء، الاسكندرية.

سالم، رائدة (2010). المدرسة والمجتمع. (ط1)، عمان: المجتمع العربي للنشر والتوزيع

السحيمات، ختام (2009). مفاهيم جديدة في علم الإدارة، (ط1). عمان: المكتبة الوطنية.

سعدت، محمود (2016). مهارات الاتصال والتواصل. شبكة الألوكة للنشر.

السعود، آلاء (2015). درجة إمتلاك مديري المدارس الحكومية الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السكني، أماني (2015). درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

سلامة، عبد الحافظ (2002). الاتصال وتكنولوجيا التعليم. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشبول، مهند وعليان، رحي (2014). التعلم الإلكتروني. (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

شنيات، محمد نهار (2015). "درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى دافعية معلمين المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (35)، 135-149.

صبيرة، فؤاد وزهرة، نور (2016). "مهارات التواصل الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية". مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، لبنان، 38(3).

طعيمة، رشدي (2006). المهارات اللغوية مستوياتها، تدريسها، صعوباتها. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

طوبال، سومية (2012). الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر.

عازة، محمد (2007). الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مهارات التواصل. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.

عامر، طارق والمصري، إيهاب (2013). القيادة التربوية ومهارات التعلم. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

عبود، حارث (2009). الاتصال التربوي. (ط1). عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية. ط13، عمّان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطية، محسن (2009). تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال. (ط1)، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عليوات، محمد (2017). مهارات الاتصال الفعال، مجلة الدراسات النفسية والتربوية. 33-19،25.

عودة، أحمد وملكاوي، فتحي (2014). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. (ط8)، إربد، الأردن: مكتبة الكتاني.

العيساوي، أحمد (2014). مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

الغامدي، وفاء (2016). أنماط القيادة لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في محافظة جدة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم النفسية - المجلد الرابع - العدد الثلاثون -

فافة، حورية (2018). درجة استخدام مديري المرحلة الابتدائية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، بلدية عبد القادر جيجل، الجزائر.

الكحلاوي، مها (2014) واقع الرضا عن مهارات الاتصال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بدولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الكويت، جامعة الكويت.

لبسيس، خولة (2015). الاتصال داخل الأسرة الجزائرية في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمى الخضر بالوادي، الجزائر.

مدني، محمد (2007). التعلم عن بعد أهدافه وأسسّه وتطبيقاته العملية. (ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مسلم، علي وحسن، رادية (2015). السلوك والتطوير التنظيمي. (ط1) الاسكندرية : دار التعليم الجامعي.

المشاقبة، بسام (2011). نظريات الاتصال، (ط1). عمان: دار أسامة.

مشهور، ثروت (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

موساوي، حليلة (2015). دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة )، بوتفاقة خميس مليانة، الجزائر.

موسى، محمد الأمين (2016). التواصل الفعال في الجامعات العربية: دراسة نقدية لمواقع بعض الجامعات العربية على الويب. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 7ع، ص:3.

نصر الله، سالم (2014). درجة إمتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الوسط.

الهاجري، سالم (2007). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس في دولة الكويت. (رسالة غير منشورة)، جامعة الكويت، الكويت.

الهمامي، إبراهيم (2020). التعلم عن بُعد. كتاب إلكتروني نشر من قبل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.

الهندي، جمال (2009). قراءة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.

اليحوي، صبري (2011). تطبيق المتطلبات التنظيمية للتعليم الإلكتروني في جامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، ع 145، ج 2.

- A. & Turan, S. (2015). **The-Effective-Principal Açıklan**, Okullarda etkili iletişim. Ankara: Pegem Akademi.
- Bennis, W. (2002). **Leadership-communication**. Retrieved from: 22/05/2021. [Http://www.nwlink.Com](http://www.nwlink.Com).
- Burton, Graeme & Dimbleby, Richard (2002). **Teaching communication**. (2nd edition) Routledge, Chapman and Hall, Inc.
- Daniella, G. Varela, EdD (2020). **Leading School From a Social Distance: Surveying South Texas School. District leadership During the Covid- 19 pandemic**.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2013). **Organizational behavior: Managing people and organizations** (11th Edition). Canada: Southwestern, Cengage Learning.
- Gülbahar 1, B. & Sıvacı, S. Y. (2018). **Öğretmen adaylarının iletişim becerileri ile sınıf yönetimi yeterlik alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi**. YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(1), 268-301.
- Gulbahar2, Bahadır (2020). The Teachers Views About Communication Between SCHOOL Prinsiplal And Teachers. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD) Cilt 10, Sayı 2, Temmuz 2020, Sayfa 221-237 **Kırıkkale University Journal of Social Sciences (KUJSS)** Volume 10, No 2, July 2020, Pages 221-237
- Ifeyinwaf. Manaf (2018). Communication Skills Needed By Prinsipals For Effective MANAGEMENT Of Secondary Schools In Anammbra State, **Online Journal of Arts, Management and Social Sciences (OJAMSS)**; Vol.3 No.2, August 2018, pg.17 –25 (ISSN: 2276 – 9013).

- Isik, Uku & Sunay, Hakan & Cengiz, RecepP (2018). **The Relationship between School Administrators' In-House Communication and Conflict Management Strategies According to Physical Education Teachers' Perceptions** *Asian Journal of Education and Training* Vol. 4, No. 4, 266-271, 2018 ISSN(E) 2519-5387
- Jeffrey p, (2016). Research- Based Instruction to Increase communication skills for students with sereve disabilities: **International Journal Of Special Education**. 24(3). 99-109.
- Kandiko, Camille (2019). **Higher education reform in Myanmar: neoliberalism versus an inclusive developmental agenda**, *Globalisation, Societies and Education*, 18:2, 109-124, DOI: [10.1080/14767724.2019.1689488](https://doi.org/10.1080/14767724.2019.1689488)
- More, lean (2009). Language and reading page. **Journal of communication**, 51, 12-35.
- Nik Rizlina Binti Sopian\*, Reza Badiuzzaman Bin Abdullah, Muhammad Faizal Bin A.Ghani, Zuraidah Abdullah,Intan Marfarrina Binti Omar (2019). **Department of Education**. Planning and PolicyUniversity of MalayaKuala Lumpur, Malaysia
- Oboegbulem, A. I. Onwura, C. U. (2011). **Orgnaization and Management of Education**. Nigerian Perspective. Nsukka, Great AP Express Publishers.
- Readence, C (2010). **Listenings strategies and practices**. Boston: Allen & Bacon.
- Robbins, S. (1993). **organizational Behavior concept, controversies and applications**,
- Sabanci, Ali. (2016). The Correlation Between School Managers' Communication Skills and School Culture. **International Journal of Progressive Education**, Vol. 12 Issue 3, p155-171. 17p.
- Simth, C (2010). **Essential tasks and skills for online community college faculty**, *New Directions for Community Colleges*. 6(15), 43-55.13p.

Taspinar, F. (2019). An evaluation of school directors' and teachers' views about supervisors' communication skills. **Contemporary Educational Researches Journal**. 9(2), 21-38.

Tyler, E Dawn (2014). **Communication behaviors of principals at high performing Title I elementary schools in Virginia: School leaders, communication, and transformative efforts**, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership Vol. 2, No. 2, November 2016, pp. 2 –

## الملحقات

### الملحق (1)

#### الاستبانة بصورتها الأولى

#### تحكيم استبيان



المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الشرق الأوسط  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الأستاذ الدكتور :.....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: " واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء

التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية. وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء

الجامعة، من خلال متابعة طبيعة هذا الاتصال في الأعمال اليومية في البيئة التعليمية التعليمية في ضوء التعلم عن بُعد من

وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف الدراسة قامت

الباحثة بإعداد استبانة موجهة إلى معلمين ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة ، وستكون الإجابة على فقراتها

حسب مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وتتكون الإستبانة من ثلاثة أجزاء، الأول:

البيانات الأولية، وتشمل: الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة؛ والجزء الثاني: محور مهارات الاتصال الفعال.

ولكونكم من ذوي الاختصاص والخبرة، ولأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، يرجى التكرم بتحكيم أداة الدراسة

وإبداء ملاحظاتكم حول عباراتها من حيث إنتمائها، ومدى مناسبة صياغة عباراتها اللغوية.

الباحثة

نهى عبد الهادي دراس

## بيانات المحكم:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل
	التخصص

## الجزء الأول: البيانات الأولية/ المتغيرات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك :

## الجنس :

- ذكر ( )

- أنثى ( )

## التخصص:

- علمي ( )

- إنساني ( )

## عدد سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات ( )

- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( )

- 10 سنوات فأكثر ( )

## الجزء الثاني: محور مهارات الاتصال الفعّال في ضوء التعلم عن بُعد:

تعرف مهارات الاتصال الفعّال بتلك المهارات التي يستخدمها مديري المدارس في مواقف التفاعل مع المعلمين، لغايات نقل الأفكار، والآراء، والمعلومات، والقناعات، عبر وسائط تكنولوجية متعددة، وهي: المحادثة الصوتية المسجلة والمباشرة، والكتابة عبر الوسائط الالكترونية، والإنصات عبر الوسائط الالكترونية، والمهارات غير اللفظية (لغة الجسد) في الاجتماعات المرئية والمسجلة.

### البعد الأول: مهارة المحادثة الصوتية عبر الوسائط الالكترونية.

أ- يتحدث المدير في رسائله الصوتية المسجلة ب....

م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	سليمة لغوياً	غير سليمة لغوياً	ملاحظات
1-	لغة عربية سليمة.					
2-	سرعة مناسبة.					
3-	عبارات مباشرة.					
4-	أفكار متسلسلة.					
5-	أفكار مقنعة.					
6-	عبارات قصيرة معبرة.					
7-	موضوعات محددة.					
8-	تكرار الأفكار.					
9-	اسلوب رسمي جاد .					
10-	توجيهات مباشرة .					
11-	تبسيط الأفكار .					

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....  
 .....

## تابع... البعد الأول : مهارة المحادثة الصوتية عبر الوسائط الالكترونية.

ب- يهتم المدير في اتصالاته الصوتية والمرئية بالآتي:

م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	سليمة لغوياً	غير سليمة لغوياً	ملاحظات
1-	التحدث بلغة واضحة ومفهومة.					
2-	الإعداد المسبق للموضوعات التي يراد طرحها.					
3-	ترتيب الموضوعات بمنطقية.					
4-	إتاحة المجال للمداخلات.					
5-	إتاحة المجال للاستفسارات.					
6-	إتاحة المجال للمشاركة في صنع القرار.					
7-	الإهتمام بردود أفعال المعلمين.					
8-	إظهار الحماس أثناء الحوار.					
9-	الإهتمام بالنبرات الصوتية.					
10-	إظهار الإهتمام بالطرف الآخر عندما يتحدث.					
11-	توجيه نصائح وإرشادات في الوقت المناسب.					
12-	إمتلاك القدرة على طرح الحجج والبراهين.					
13-	تجنب الخروج عن الموضوع أثناء الحديث.					
14-	إنهاء المحادثة بخلاصات واضحة.					

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....  
 .....

## البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الالكترونية.

يهتم المدير بمراسلاته الكتابية بالآتي:

م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	سليمة لغوياً	غير سليمة لغوياً	ملاحظات
1-	التقيد بقواعد اللغة العربية.					
2-	التدرج بطرح الأفكار.					
3-	الربط المنطقي للموضوعات.					
4-	الكتابة على شكل نقاط.					
5-	استخدام اسلوب كتابي مشوق.					
6-	عبارات مختصرة ومعبرة.					
7-	كتابة جمل غير قابلة للتأويل.					
8-	التسريحات الكتابية(حجم الخط، نوع الخط، الهوامش).					
9-	استخدام الاختصارات (الصور، الرسومات، الإيموجي) في كتاباته.					
10-	التوثيق الزمني للمراسلات الكتابية.					
11-	إستخدام علامات الترقيم بشكل صحيح.					

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....

.....

### البعد الثالث : مهارة الإنصات عبر الوسائط الالكترونية.

يهتم المدير بالآتي أثناء إنصاته للآخرين:

م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	سليمة لغوياً	غير سليمة لغوياً	ملاحظات
1-	الإنصات بعناية .					
2-	الإنصات لاستفسارات المعلمين.					
3-	الإهتمام بمداخلات المعلمين.					
4-	إظهار الرغبة في الإنصات.					
5-	التركيز أثناء الإنصات.					
6-	إيلاء المعلمين الإهتمام أثناء الإنصات لهم.					
7-	الإنصات لملاحظات المعلمين					
8-	إرسال إشارات إيجابية أثناء الإنصات.					
9-	الإنصات لنقد المعلمين.					
10-	التركيز في الإنصات على ما يطرحه من أفكار هو فقط .					

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....  
 .....

## البعد الرابع : مهارة الاتصال غير اللفظي ( لغة الجسد) عبر الوسائط الالكترونية.

يهتم المدير بـ:

م	الفقرات	منتمية	غير منتمية	سليمة لغوياً	غير سليمة لغوياً	ملاحظات
1-	الظهور بمظهر لائق أثناء الاجتماعات المرئية.					
2-	إظهار الجانب الإيجابي في شخصيته.					
3-	المحافظة على الهدوء عند استقبال النقد.					
4-	التعامل بتواضع مع المعلمين.					
5-	إبداء تفاعل واضح أثناء الاجتماعات المرئية.					
6-	توجيه المعلمين للتفاعل في الاجتماعات المرئية.					
7-	إستخدام إيماءات الوجه .					
8-	تحريك يديه أثناء الحديث.					
9-	إظهار الدهشة على ملامحه أثناء الإنصات للآخرين.					
10-	الإهتمام برودود أفعال المعلمين.					
11-	الهدوء والطمأنينة عند الاتصال بالآخرين.					

يمكن إضافة فقرات أخرى:

.....  
 .....

**الملحق (2)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

الجامعة	التخصص	الاسم	التسلسل
الشرق الوسط (سابقاً)	تكنولوجيا تعليم	أ.د. عبد الحافظ سلامة	1
الشرق الأوسط	إدارة وتخطيط تربوي	أ.د. علي حورية	2
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أ.د. عمر الخرايشة	3
الشرق الأوسط	مناهج وأساليب تدريس	أ.د. محمد حمزة	4
الشرق الوسط (سابقاً)	إدارة وقيادة	د. أسامة حسونة	5
الشرق الأوسط	تكنولوجيا تعليم	د. خليل السعيد	6
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	د. خولة عليوة	7
كلية سلاح الجو الملكي الجامعية لعلوم الطيران	مناهج وطرق تدريس	د. طلال أبو عميرة	8
الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	د. عثمان منصور	9
جامعة البلقاء التطبيقية	علم اجتماع	د. غدير الزين	10
الشرق الوسط (سابقاً)	مناهج وطرق تدريس	د. فواز شحادة	11

### الملحق (3) الإستبانة بصورتها النهائية

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج



أخي المعلم / أختي المعلمة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "واقع الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في لواء الجامعة، من خلال متابعة طبيعة هذا الاتصال في الأعمال اليومية في البيئة التعليمية التعلمية في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة موجهة إلى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة، وستكون الإجابة على عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وتتكون الاستبانة (فقراتها حسب مقياس ليكرت الخماسي من ثلاثة أجزاء، الأول: البيانات الأولية، وتشمل: الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة؛ والجزء الثاني: محور مهارات الاتصال الفعّال.

ونظراً لخدمتكم الميدانية في ميدان المدارس والتي سيكون لها الأثر في إثراء هذه الدراسة، يرجى من سيادتكم قراءة بنود هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية واختيار البند الذي يعبر عن رأيكم، علماً أن جميع الإجابات والبيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم جهودكم وحُسن تعاونكم

الباحثة

نهى عبد الهادي دراس

بيانات المحكم:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل
	التخصص

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية  
يرجى وضع إشارة ( √ ) في المكان الذي يمثل إجابتك:

1. الجنس:		
<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> انثى	
2. التخصص:		
<input type="radio"/> علمي	<input type="radio"/> إنساني	
3. سنوات الخبرة:		
<input type="radio"/> 5 أقل من سنوات	<input type="radio"/> 10 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> سنوات فأكثر 10

الجزء الثاني: محور مهارات الاتصال الفعال في ضوء التعلم عن بُعد:

تعرف مهارات الاتصال الفعال بتلك المهارات التي يستخدمها مديري المدارس في مواقف التفاعل مع المعلمين، لغايات نقل الأفكار، والآراء، والمعلومات، والقناعات، عبر وسائط تكنولوجية متعددة، وهي: المحادثة الصوتية المسجلة والمباشرة، والكتابة عبر الوسائط الإلكترونية، والإنصات عبر الوسائط الإلكترونية، والمهارات غير اللفظية (لغة الجسد) في الاجتماعات المرئية والمسجلة.

البعد الأول: (أ) مهارة المحادثة الصوتية ( المسجلة ) عبر الوسائط الإلكترونية.

م	العبرة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
1.	يتحدث المدير بلغة عربية سليمة.					
2.	يتحدث المدير بسرعة مناسبة.					
3.	يتحدث المدير بعبارات مباشرة.					
4.	يتحدث المدير بأفكار متسلسلة.					
5.	يختار المدير عبارة قصيرة معبرة.					
6.	يركز المدير على موضوعات محددة.					
7.	يكرر المدير أفكاره بعدة طرق.					
8.	يتحدث المدير بأسلوب جاد .					
9.	يستخدم المدير توجيهات مباشرة .					
10.	يختار المدير أفكارًا بسيطة.					

يمكن إضافة فقرات أخرى:

البعد الأول : (ب) مهارة المحادثة الصوتية (المباشرة) عبر الوسائط الإلكترونية.

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
11	يستخدم المدير لغة واضحة ومفهومة.					
12	يهتم المدير بالإعداد المسبق للموضوعات التي يراد طرحها.					
13	يهتم المدير بترتيب الموضوعات بمنطقية.					
14	يتيح المدير المجال للاستفسارات.					
15	يتيح المدير المجال للمشاركة في صنع القرار.					
16	يهتم المدير بردود أفعال المعلمين.					
17	يُظهر المدير الحماس أثناء الحوار.					
18	يهتم المدير بنبراته الصوتية.					
19	يهتم المدير بالطرف الآخر عندما يتحدث.					
20	يوجه المدير نصائح وإرشادات في الوقت المناسب.					
21	يمتلك المدير القدرة على طرح الحجج والبراهين.					
22	يتجنب المدير الخروج عن الموضوع أثناء الحديث.					
23	ينهي المدير المحادثة بخلاصة واضحة.					

يمكن إضافة فقرات أخرى:

البعد الثاني: مهارة الكتابة عبر الوسائط الإلكترونية.

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
24	يهتم المدير بقواعد اللغة العربية.					
25	يتدرج المدير بطرح الأفكار.					
26	يربط المدير الموضوعات المكتوبة بمنطقية.					
27	يهتم المدير بالكتابة على شكل نقاط.					
28	يستخدم المدير أسلوباً كتابياً مشوقاً.					
29	يستخدم المدير عبارات مختصرة ومعبرة.					
30	يكتب المدير عبارات غير قابلة للتأويل.					
31	يستخدم المدير التنسيقات الكتابية (حجم الخط ، نوع الخط ، الهوامش) بشكل مناسب .					
32	يستخدم المدير الاختصارات (الصور، الرسومات، الإيموجي) في كتاباته بطريقة معبرة.					
33	يوثق المدير المراسلات الكتابية زمنياً.					
34	يستخدم المدير علامات الترقيم بشكل صحيح.					

يمكن إضافة فقرات أخرى:.....

البعد الثالث : مهارة الإصغاء المباشر عبر الوسائط الإلكترونية

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
35	بُصغي المدير للمعلمين بعناية.					
36	يُصغي المدير لاستفسارات المعلمين.					
37	يُصغي المدير لمدخلات المعلمين بعناية.					
38	يُظهر المدير الرغبة في الإصغاء للمعلمين.					
39	يُولي المدير المعلمين الاهتمام أثناء الإصغاء لهم.					

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
40	يُرسل المدير إشارات إيجابية أثناء الإصغاء للمعلمين.					
41	يُصغي المدير لانتقادات المعلمين بعناية.					

البعد الرابع : مهارة الاتصال غير اللفظي ( لغة الجسد) عبر الوسائط الإلكترونية ( المسجلة والمباشرة) .

م	العبارة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جداً
42	يهتم المدير بمظهره الرسمي أثناء الاجتماعات المرئية.					
43	يُظهر الجانب الإيجابي في شخصيته.					
44	يحافظ المدير على هدوئه عند استقبال النقد.					
45	يُظهر المدير السلوك المتواضع عند تفاعله مع المعلمين.					
46	يُبدي المدير تفاعله أثناء الاجتماعات المرئية.					
47	يوجه المدير المعلمين للتفاعل في الاجتماعات المرئية.					
48	يستخدم المدير إيماءات الوجه.					
49	يُحرك المدير يديه أثناء الحديث.					
50	يُظهر المدير ملامح الدهشة أثناء الاتصال المرئي .					
51	يُظهر المدير الهدوء والطمأنينة أثناء الاجتماعات المرئية.					

يمكن إضافة فقرات

أخرى: .....

## الملحق (4)

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم، در/خ/848/23  
التاريخ، 2021/03/09

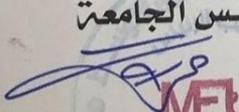
**معالي الأستاذ الدكتور "محمد خير" أبو قديس الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية**

تحية طيبة وبعد،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورويتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة نهى عبد الهادي سعيد دراس، ورقمها الجامعي (401910052) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة في لواء الجامعة؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "واقع الإتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

**وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...**

**رئيس الجامعة**  
  
**أ.د. علاء الدين توفيق الحلحولي**



(+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo

## الملحق (5)



وزارة التربية والتعليم

الرقم ..... ١٢٢٣٤ ١١٠/٣  
 ١٤٤٣-١١ شعبان  
 التاريخ ..... ٢٠٢١/٠٣/٢٤  
 الموافق .....

السيد مدير إدارة التعليم الخاص

**الموضوع: البحث التربوي**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة نهى عبد الهادي سعيد دزاس تقوم بإجراء دراسة عنوانها " واقع الإتصال الفعال لدى منيري المدارس الخاصة في ضوء التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة عن بعد على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري

مدير البحث والتطوير بالوكالة



خة/ لمدير إدارة التطوير والبحث التربوي  
 خة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
 خة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
 خة/ الملف ١٠/٣  
 لفتت: (٥) صفحات

---

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: +٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٦٦ عمان ١١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

## الملحق (5)

  
 وزارة التربية والتعليم

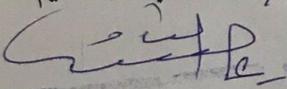
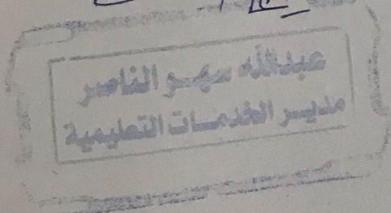
الرقم .....  
 التاريخ .....  
 الموافق .....

**مديرو المدارس الخاصة ومديراتها / لواء الجامعة**

**الموضوع/ تسهيل مهمة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،  
 فأرجو اعلامكم بأن الطالبة الجامعية (نهى عبد الهادي سعيد دراس) تقوم باجراء دراسة بعنوان  
 " واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلم عن بعد من وجهة نظر  
 المعلمين في لواء الجامعة". وستقوم بتطبيق أداة الدراسة عن بعد على عينة من معلمي  
 مدارسكم.  
 راجياً تسهيل مهمتها مع ضرورة مطابقة الأدوات المطبقة مع الأدوات المرفقة، وألا تستخدم  
 البيانات والمعلومات الا لأغراض البحث العلمي.

**واقبلوا الاحترام**

**وزير التربية والتعليم**  
  


المملكة الأردنية الهاشمية  
 هاتف: +962 6 07-7181 +962 6 0777-019 فاكس: ص.ب. 1626 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: gov.jo

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الباحثة نهى دراس،،،،،

البيانات المطلوبة المتعلقة بعدد المعلمين والمعلمات في لواء الجامعة

بلغ عدد معلمين ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة 7530 ، موزعين على 171 مدرسة، وذلك حسب آخر إحصائية حتى تاريخ 2020 /1/15

أمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح

**فريهان الصياد**

قسم منظومة التعلم الإلكتروني  
مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا التعليم والمعلومات  
وزارة التربية والتعليم

*Farihan Alsayyad*

**Queen Rania Center  
Ministry of Education**