



درجة امتلاك مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان
مدارسهم من لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في
وجهة نظر المعلمين .

**The Degree of Possessing Communication Skills by
Private Basic School Principals in the Capital Amman
and its Relation to the Organizational Climate from
Teachers Point of View.**

إعداد

فداء محمد نمر ابوحميده

إشراف

الاستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
و القيادة التربوية

قسم الإدارة و المناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الاوسط

أيار 2015


تفويض

أنا فداء محمد نمر أبوحميده أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً و إلكترونياً للمكتبات ، أو المنظمات ، أو الهيئات و المؤسسات المعنية بالأبحاث و الدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم : فداء محمد نمر أبوحميده

التاريخ : 2015\5\23

التوقيع :



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها 'درجة امتلاك مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين'

وأجيزت بتاريخ : 23 / 5 / 2015

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور : عبد الجبار توفيق البياتي مشرفاً

الأستاذ الدكتور : كمال دواني رئيساً

الدكتور : عايد احمد خوالدة ممتحناً خارجياً

التوقيع

التوقيع.....

التوقيع.....

التوقيع.....

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين على إتمامي هذه الرسالة، والصلاة والسلام على المعلم الأول للبشرية سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

أتقدم بجزيل شكري و عرفاني للأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي لتفضله بالاشراف على هذه الرسالة ، والذي كان كريماً في نصحه و إرشاده منذ أن كانت هذه الرسالة فكرة، إلى أن أصبحت دراسة متكاملة، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي، وحمدا لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً للعلم، فجزاه الله خير الجزاء . كما أتقدم بالشكر لأعضاء الهيئة التدريسية و الإدارية في جامعة الشرق الأوسط

والشكر الموصول للأستاذين الكريمين \ الدكتور كمال دوني و الدكتور عايد احمد خوالدة اللذين تفضلوا بقبول مناقشة رسالتي و أثرها بملاحظاتهم القيمة.

الباحثة :

فداء محمد نمر أبوحميده

الإهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

(والدي الغالي)

إلى من كان دعاؤها سر ناجحي

(أمي الغالية)

إلى القلوب الطيبة

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي..... اخوتي واخواتي

إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أمي .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء

والعطاء إلى ينبوع الصدق الصافي

صديقاتي . أسماء وسمية وهيام

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
و- ح	قائمة المحتويات
ط- ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل- م	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن- س	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
7	مشكلة الدراسة
9	هدف الدراسة واسئلتها
10	أهمية الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة

12	محددات الدراسة
الفصل الثاني الأدب النظري و الدراسات السابقة	
14	الأدب النظري
35	الدراسات السابقة ذات الصلة
47	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث الطريقة و الإجراءات	
51	منهج البحث المستخدم
51	مجتمع الدراسة
52	عينة الدراسة
54	أداتا الدراسة
54	صدق الاداتين
55	ثبات الاداتين
56	إجراءات الدراسة
56	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع نتائج الدراسة	
59	1. النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
64	2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
69	3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

70	4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
75	5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
	الفصل الخامس مناقشة النتائج و التوصيات
	مناقشة النتائج و التوصيات
83	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
84	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
87	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
88	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
89	5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
91	التوصيات
92	المراجع العربية
100	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
	توزع أفراد المجتمع على مديريات التربية في عمان حسب الجنس	52
	توزع أفراد العينة على مديريات التربية في عمان حسب الجنس	53
	توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات	53
	معاملات ثبات الاستبانة	55
	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب لاستجابات عينة الدراسة عن درجة امتلاك مديري المدارس الاساسية الخاصة لمهارات الاتصال مرتبة تنازلياً	59
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، مرتبة تنازلياً	64
	معامل الارتباط بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون	69
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس	70
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	71

72	نتائج تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	10
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال، تبعاً لمتغير الخبرة	11
74	نتائج تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال، تبعاً لمتغير الخبرة	12
75	اختبار شيفيه للفروق لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال تعزى لمتغير الخبرة	13
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المناخ التنظيمي ، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	14
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	15
78	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	16
79	اختبار شيفيه للفروق لمستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	17
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي، تبعاً لمتغير الخبرة	18
80	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى المناخ التنظيمي، تبعاً لمتغير الخبرة	19

الملحقات

رقم الصفحة	الملحقات
103	الملحق (1) الاستبانتان بصورتها الأولية
113	الملحق (2) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين
114	الملحق (3) الإستبانتان بصورتيهما النهائية
122	الملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

درجة امتلاك مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان
لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر
المعلمين.

إعداد

فداء محمد نمر أبوحميده

إشراف

الاستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين . ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وأيضاً تم إختيار عينة عنقودية عشوائية من ثلاث مديريات وهي : مديرية لواء الجامعة، مديرية لواء وادي السير و مديرية لواء قصبه عمان ثم تم اختيار عينة طبقية عشوائية من كل مديرية وكان حجم العينة (334) معلماً ومعلمة . كما تم تطوير إستبانتين إحداهما لقياس مستوى مهارات الاتصال و أخرى لقياس مستوى المناخ التنظيمي وتم التحقق من صدقهما وثباتهما و بعد تطبيق الأداتين على العينة و تحليل البيانات إحصائياً أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي :

(1) أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

(2) أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً.

3) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري

المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي.

وأوصت الدراسة بتوصيات عدة كان من أبرزها :

تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الأساسية الخاصة في مهارات الاتصال لرفع مستوى المهارات من متوسط إلى مرتفع .

الكلمات المفتاحية : مهارات الاتصال ، المناخ التنظيمي ، مديرو المدارس الأساسية

The Degree of Possessing Communication Skills by Private Basic School Principals in the Capital Amman and its Relation to the Organizational Climate from Teachers Point of View.

Prepared by

fedaa Mohammed -Nemer Abu-Hameedah

Supervised by

Prof. Dr. Abdul- Jabber Tawfiq al-Biati

Abstract

This study aimed to identify the level of communication skills and its relation to the organizational climate in the private basic schools from the point of view of teachers in the capital Amman. To achieve this objective of the study a cluster sample was used to select three directorates then a stratified random sample size (334) was selected. Two questionnaires were developed one for measuring the level of communication skills and the other to measure the level of organizational climate .

The main results of the study were as follows:

- 1) The degree of possessing principals of communication skills by private school principals from the point of view of the teachers was medium.

2) The organizational climate in the basic schools level from the teachers point of view was medium .

3)There was a statistically significant positive relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of possessing communication skills for school principals and the level of organizational climate

One of the recommendations was :

Organizing training courses for principals of private schools on communication skills to raise their skills to a higher level.

Key words: Organizational Climate , Basic school principal

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة :

تعد الإدارة من العناصر المهمة في نجاح العملية التربوية وتطويرها، وإن نجاح هذه الإدارة يتطلب مديراً واعياً ومدركاً لمهامه التربوية المتعددة ، ويأتي في مقدمة هذه المهات امتلاكه لمهارات متنوعة يأتي في مقدمتها مهارة الاتصال . فامتلاك المدير لمهارة الاتصال ستساعده كثيرا في تطوير العمل المدرسي وتسهم بشكل فاعل في تكوين مناخ تنظيمي جيد.

والالاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهم طبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات. وإن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تحقيقها في داخل المدرسة (العميان, 2013). إذ تعد عملية الاتصال العمود الفقري لعملية التفاعل التي تؤدي إلى النشاط وإن ضعف عملية الاتصال

وتبادل المعلومات والأفكار داخل المدرسة يؤدي بالنهاية إلى شلل الإدارة، لأن عملية الاتصال عملية تشاركية لا تعتمد فقط على المدير بل على جميع العاملين في المدرسة ولا يستطيع المدير تحقيق أهداف المدرسة معتمداً على ذاته، وعليه أن يدرك أنه لاغنى عن نشاط الجماعة و تكامل الأدوار. وهنا تظهر أهمية مهارات الاتصال بشكل واضح في مجال إدارة التعليم بسبب اتساع نطاق أطراف عملية الاتصال، خصوصا عندما تكون عملية الاتصال من إدارة المدرسة إلى المعلمين ومنهم إلى الطلبة أو العكس (عريفج، 2004). لذلك تتطلب عملية الاتصال في مختلف مستوياتها وظروفها مهارات أساسية يجب على مدير المدرسة أن يتقنها لكي تتم العملية التربوية بكفاءة وفعالية عالية. وقد يظن البعض أن هذه المهارات موروثة، والحقيقة أنها مكتسبة ويمكن تدريب الفرد عليها وأيضا يمكن تطويرها (عليان والطوباسي، 2005).

ومن أهم مهارات الاتصال التي يجب أن تتوفر بالمدير الناجح هي مهارات التفكير و الكلام والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل؛ لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة، والتكلفة المناسبة، وتعتمد العملية التربوية على الاتصال أساساً في سيرها وأيضا يحتاج المدير إلى مهارات فنية ومهارات سلوكية ومهارات عقلية وأيضا مهارات شخصية لتساهم في تحسين أداء المدير في إدارة الاجتماعات، هنا يكون التمييز بين المدير ذي مهارات شخصية والمدير الذي يفتقر إلى تلك المهارات وهناك أيضا مهارة تتعلق بفهم الجوانب الإنسانية السلوكية وهذا مايسمى بمهارة تحليل علاقات الاتصال (ماهر، 2003). وأيضا لابد من تناول مهارة استخدام التكنولوجيا عند المدير حيث وقد أحدثت التطورات التكنولوجية ومازالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها. لذلك لابد من المدير أن يسعى

إلى مواكبة التطور التكنولوجي حتى يرتقي بإدارة مدرسته نحو الأفضل، حيث أصبح معظم الأعمال الإدارية تحتاج إلى التكنولوجيا سواء كان الاتصال داخلي داخل المدرسة أو خارجي مع جهات خارجية مثل وزارة التربية وغيرها (عطوي، 2013).

لذلك عملية الاتصال تعد عملية مهارية تعتمد على المهارات الفردية والعلاقات الاجتماعية، والاتصال حتى يكون ناجحاً لا بد من ركنين أساسيين: إقامة علاقات قوية مع الآخرين والتوافق معهم لنقل المعلومات والأفكار إلى الآخرين (أبو ناصر، 2008)؛ لذلك يتم توحيد النشاط بواسطة مهارات الاتصال المنظمة لأن الهدف من الاتصال ليس فقط نقل المعلومات من فرد لآخر وأن الهدف من الاتصال هو تعديل السلوك وإحداث التغييرات المطلوبة و تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال (الحريري، 2008). فإن أهمية امتلاك مدير المدرسة لمهارات الاتصال تنعكس على الأفراد بشكل إيجابي، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي وهذا ما يقصد بالمناخ التنظيمي الإيجابي، وتعد بدورها أرض خصبة لتطوير المعلمين و الطلاب (المومني، 2008).

لذلك أسهمت مهارات الاتصال الإداري بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه. فهي تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت إلى المناخ التنظيمي فمهارات الاتصال الإداري لمدير المدرسة تعد بمثابة الجهاز العصبي للمدرسة لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً مهماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.

منذ مائة عام كتب الباحثون في الغرب عن المناخ التنظيمي، وانعكاس هذا المناخ على كل ما يجري في المدرسة سلباً وإيجاباً، فيرتبط المناخ المدرسي بجودة وشخصية المدرسة، ويعتمد على نماذج الناس وتجاربهم في حياة المدرسة، ويعكس عادات وأهداف وقيم وعلاقات إنسانية وعمليات التعليم والتعلم والهياكل التنظيمية، وجدير بالإشارة أن المناخ التنظيمي يعد أكثر من تجارب أفراد فقط لأنه يمثل ظاهرة جماعية تعد أوسع من مجرد تجارب شخصية، فهو عمل جماعي للطلبة وأسرهم والتربويين معاً؛ لتنمية وبناء رؤية وأهداف المدرسة (سبتي، 2007).

تعد المدرسة كغيرها من المؤسسات، لذا يجب فهم المدرسة كنظام اجتماعي يشتمل على تفاعل معقد بين الأفراد. وكأي مؤسسة اجتماعية، تمتلك كل مدرسة مناخاً خاصاً يؤثر على جميع الموجودين فيها ويشكل أنماط سلوكهم ويحدد مستويات أدائهم (هارون، 2003). ومن هنا جاء تركيز جهود المناخ التنظيمي للمدرسة على إعداد المعلم وتدريبه. وهذا يبرز الدور الريادي للإدارة المدرسية في توفير المناخ الملائم للمعلم الذي يساعد على تحقيق الأهداف التي تم وضعها، لما للمناخ من أثر بالغ على استقرار المعلم وإنتاجيته وبالتالي دافعيته للعمل. وأيضاً الحياة المدرسية بوصفها مناخاً وظيفياً مندمجاً في مكونات العمل المدرسي فإنه يستوجب عناية خاصة ضماناً لتوفير مناخ سليم وإيجابي يساعد المتعلمين على التعلم واكتساب قيم وأنماط سلوك بناءة. وتتشكل هذه الحياة من مجموع العوامل الزمنية والمكانية التنظيمية التواصلية الثقافية والتنشيطية المكونة للخدمات التكوينية والتعليمية التي تقدمها المؤسسة للتلاميذ (بني أحمد، 2007).

يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البنية التنظيمية وسلوك المعلم، ويجب على القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة أن تتحرك نحو تطوير هذا المناخ. إن توفر المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية منظمة. والمعرفة بالمناخ التنظيمي قد يكون ذا قيمة عظيمة للمدير الناجح

الذي تقع عليه مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية. والمدير الواعي يستطيع أن يعدل المناخ التنظيمي من خلال الممارسات الإدارية الداعية لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتدريسية (المومني, 2008). لذلك يعد تهيئة المناخ التنظيمي والجو المناسب للعمل يعتبر من الأولويات الملقة على عاتق مدير المدرسة الذي ينظر إليه كقائد تربوي قادر على بناء علاقات إنسانية متناغمة ومنسجمة بينه وبين المدرسين من جهة وأبين المدرسين أنفسهم من جهة أخرى، والذي يمكن أن يكون قادراً على تحسين ظروف العمل في ظل الإمكانيات المتاحة، وقادراً على خلق جو عمل ينعم بالأمن والطمأنينة والاستقرار يشعر فيه المعلم بالسعادة والألفة (بني أحمد, 2007).

ومن هنا تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية (فليه وعبدالمجيد, 2009). فإن المناخ التنظيمي هو من يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير والمنظمة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أي رديئاً، سيصيبها الفشل في الأمد الطويل لا محالة، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والمتابعة (بني أحمد, 2007). لذلك فإن غياب مفهوم المناخ التنظيمي عن فلسفة الإدارة المدرسية يؤدي إلى تحول المدارس إلى ساحات للصراعات التنظيمية وتشهد البشرية تغيرات لم تسبق إليها من قبل، متمسة هذه التغيرات بالشمولية والعمق والسرعة، وتتطلب هذه التغيرات الكثير من أفراد المجتمع لمواكبتها، فهي بحاجة إلى معارف تراكمية ضخمة، ومهارات ذات دقة متناهية، وقيم راسخة فاعلة، كما تطلبت هذه التغيرات المتسارعة مواجهة العديد من العقبات والصعوبات التي تنشأ تلقائياً من ممارسة العمل ونشاطاته المختلفة. ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لتوفير المناخ التنظيمي الصحي والذي يساعد بدوره على تخفيف الضغط وإزالة التوتر عن أفراد المؤسسة التربوية، وعندما نطلق مصطلح المناخ التنظيمي نقصد به المكان الذي

يمارس فيه العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة مع بعضها البعض (المعافي, 2008) .

تختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف المنظمة فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدم المنظمة والقيم الحيادية التي لاتخدم ولا تضر التنظيم إلى تلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية. وإن وجود أشخاص متمردين داخل المؤسسة يؤدي إلى خلل في المناخ التنظيمي لذلك تم الاهتمام بالمناخ التنظيمي اهتماماً خاصاً لأنه جوهر السلوك التنظيمي وأيضاً لأنه يهتم بالطبيعية البشرية (saks,2005). إذ يؤثر السلوك التنظيمي في ثقافة المؤسسة. ويعد السلوك التنظيمي نقطة انطلاق لتأثير البيئة على ثقافة المؤسسة (luthans .2002). فيعتبر مكان العمل ميداناً للنضال والكفاح من أجل الحصول على الهوية لقد أصبح معروفا لسنوات عديدة أن خبرة العمل تسهم في صياغة الهوية الوظيفية (أكرويد& طومبسون 2002). لذلك كانت المملكة الأردنية الهاشمية من الدول التي اهتمت بمجال التعليم فأنشئت المدارس الحكومية. وعلى مر السنوات أصبح هناك تطور ملحوظ في التعليم حيث تم إنشاء مدارس خاصة لتلبي حاجات فئة من المجتمع وأيضاً تم تقسيم التعليم إلى أساسي و ثانوي وأصبح الاهتمام بالمدارس من أولويات الدولة لأن الطالب والمعلم يقضيان معظم وقتهما في المدرسة التي تؤثر بشكل مباشر في صياغة هويتهم .

لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى استقصاء العلاقة بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية

الخاصة لمهارات الاتصال والمناخ التنظيمي في مدارسهم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين .

مشكلة الدراسة

يشهد واقع الحياة العملية في المدارس بأن عدداً غير قليل من المديرين، مازالوا يجهلون طبيعة مهنية الاتصال، ولا يقدرّون ما تحويه من تعقيدات، وما تتطلبه من مهارات ودقة وعناية .

فمدير المدرسة بطبيعة عمله الرئيس المباشر للمعلمين، يستطيع أن يقوم بدور فعال بتوجيه المعلمين، وزيادة المهارات الفردية والجماعية لأسرة المدرسة، والاتصال هو أبرز وظائف المدير، وأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصال لكن الاتصال يتطلب توافر العديد من المهارات التي يمتلكها مدير المدرسة.

إن امتلاك المدير لمهارات الاتصال ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء للعاملين داخل المدرسة، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعاليتها وهذا ما يعرف بالمناخ التنظيمي. إن عدم إتقان المدير لمهارات الاتصال له تأثير مباشر على إدراك المدير لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها والقيام بمراجعتة من وقت لآخر، والتعرف إلى مدى أثره في تحسين مستوى أداء العاملين يشكل بحد ذاته مشكلة تستحق الرعاية والاهتمام .

إن للباحثة خبرة سنوات عديدة في العمل في المدارس الخاصة والبالغ عددها (9 سنوات) مما جعلها تختار دراستها في هذا المجال كما أوصت البرعصي (2014) إجراء دراسات مماثلة لدراستها التي تهدف للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال على مراحل دراسية أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في

استقصاء العلاقة بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة لمهارات الاتصال في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- (1) ما درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين؟
- (2) ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
- (3) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم؟
- (4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي و الخبرة؟

5) هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة: في جانبين نظري و تطبيقي و فيما يأتي عرض لذلك :

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية بإعداد الأدب النظري عن متغيرات الدراسة المتعلقة بمهارات الاتصال والمناخ التنظيمي وتعزيز المكتبة العربية بهذا الأدب كما ستقوم الباحثة بتطوير استبانتيين لمهارات الاتصال والمناخ التنظيمي يمكن أن تكون ذات فائدة لباحثين آخرين كي يتم استخدامهما في دراسات علمية أخرى وتعد هذه الدراسة إضافة للمعرفة العلمية ذات العلاقة بهذين المتغيرين .

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في الأردن كما يأمل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في عقد دورات تدريبية وورش تعليمية من أجل تطوير هذه المهارات .

كما يمكن التعرف إلى علاقة مهارات الاتصال بالمناخ التنظيمي كي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل المسؤولين عن العملية التربوية في الأردن و خاصة عند اختيارهم لمديري المدارس الأساسية .

مصطلحات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً و إجرائياً على النحو الآتي:

مهارات الاتصال: عرفها الشوبكي و حمدي (2008:120). " : مجموعة المهارات اللفظية وغير

اللفظية التي يستخدمها الفرد في تواصله مع الآخرين " .

وتعرف مهارات الاتصال إجرائياً : الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من المعلمين في

استجاباتهم عن فقرات استبانة مهارات الاتصال التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

المناخ التنظيمي: عرفه العميان (2013:305) " بأنه البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي

لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط

السلوكية والمعتقدات الإجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية

والإقتصادية داخل المنظمة " .

ويعرف المناخ التنظيمي إجرائياً : بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على

استبانة المناخ التنظيمي المطورة من قبل الباحثة لهذا الغرض .

حدود الدراسة :

ستقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في

الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2014 _____ 2015

محددات الدراسة :

يتحدد تعميم نتائج الدراسة بدرجة صدق و ثبات الاستباننتين اللتين طورتها الباحثة لأغراض هذه الدراسة ومدى موضوعية ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة على الاستباننتين المستخدمتين، وأن نتائج هذه الدراسة لاتعمم إلا على المجتمعات المشابهة لمجتمع هذه الدراسة .

الفصل الثاني

الأدب النظري و الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري و الدراسات السابقة

تناول هذا الفصل المفاهيم التي تساعد على فهم مشكلة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين بمهارات الاتصال لمديري المدارس الأساسية الخاصة والمناخ التنظيمي، وأيضاً الدراسات السابقة ذات الصلة بهذين المتغيرين وفيما يلي عرض لذلك :

أولاً: الأدب النظري

تم في هذا الجزء تناول الموضوعات ذات الصلة بمتغيري الدراسة وهما مهارات الاتصال والمناخ التنظيمي بعناوينها الجانبية المختلفة وعلى النحو الآتي :

1. مهارات الاتصال :

تم في هذا الجزء استعراض مفهوم مهارة الاتصال و أهمية الاتصال في المؤسسة التعليمية، و مهارات الاتصال لمدير المدرسة مع عرض أنواع الاتصالات وأيضاً خصائص الاتصال .

مفهوم مهارة الاتصال :

إن مفهوم مهارة الاتصال يتطلب تعريفاً لكلمتين هما مهارة واتصال فالمهارة كما عرفها كلٌّ من الخشروم ومرسي المشار إليهم بدراسة الشريفي والناظر (197:2013). "بأنها المقدرة على ترجمة المعرفة إلى عمل أو فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه".

أما الاتصال فهو كما عرفه هارون (342: 2003) . "بأن الإتصال عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون الصور الذهنية عن طريق الرموز" وأيضاً عرفه كلاً من جمل وهلالات (20:2008) بأنه " التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار معه أو الارتقاء بمستواه الجمالي والقيمي أو إقناعه بأمر ما أو الترفيه عنه " أما العميان (2013 : 237) فقد عرف الاتصال بأنه " تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة ". كما عرف ماهر (77:2003).الاتصال المدرسي بأنه " إنتاج أو توفير سلوك أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الآخرين بأخبار أو معلومات جديدة، والتأثير في سلوكهم وتعديله".

وفي ضوء ما سبق تستخلص الباحثة أن مهارة الاتصال هي ما يحدث بين طرفين أو أكثر لتحقيق الهدف وبلوغ الغاية التي يطمح الفرد إليها. و قد يكون الهدف من الاتصال تغيير سلوك ولكي يتم هذا التغيير لابد من توفر العديد من المهارات التي تتعلق بالاتصال الناجح الفعال .

أهمية الاتصال في المؤسسة التعليمية

إن إتقان الاتصال الفعال في داخل المؤسسة التعليمية يقودها نحو تحقيق النجاح في الوصول إلى الأفراد في المؤسسة كموظفين أو جميع الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية والتربوية للمؤسسة المدرسية، وكذلك التعامل مع الأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة والتي تؤثر في نجاح ووصول المدرسة لتحقيق أهدافها لذلك برزت أهمية الاتصال في المدارس. وقد تناول الحريري (2008) أهمية الاتصال بالنقاط الآتية :

(أ) يؤثر تأثيراً بالغاً في الصلات النفسية وهذه تؤثر في مناخ المدرسة لارتباطها مباشرة بالروح المعنوية والحوافز والعلاقات الإنسانية ثم هي تتأثر بهذا المناخ لتعود مرة أخرى فتؤثر فيه .

(ب) الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية هي أيضاً عملية اجتماعية حيث يستطيع مدير المدرسة و معلمها تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف .

(ج) الاتصالات عملية نفسية تتطلب قدرًا مناسبًا من فهم النفس البشرية واتجاهات الأفراد، وبتوافرها يقف المديرون والمعلمون والعاملون في المدرسة على الصورة المتكاملة لسير العمل التربوي والتعليمي في المدرسة، وهذا ما يعزز شعور أسرة المدرسة بالرضا والاستقرار النفسي .

وقد أضاف عطوي (2013) إلى أهمية الاتصال بأنها عملية تساعد على توكيد الذات حيث يتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم، فالإنسان بحاجة أن يحقق النجاح، وأن يعبر عما في داخله .

كما أضاف حراخشة (2009) بأن الاتصال المنظم داخل المدرسة وخارجها عملية مهمة جداً، وهو كالشرايين في جسم الكائن الحي يتم من خلاله تزويد المديرين والمدرسين والعاملين بالمعلومات

والبيانات التي تساعد على تحقيق كفاية العملية التربوية، كذلك هو عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة فالعمل الجيد في الاتصال الجيد، وإن عدم وجود نظام فعال للاتصالات يؤدي إلى شللها مهما توافر لديها من إمكانيات مادية أو بشرية أو مالية؛ لأن الاتصال عصب المنظمة وحياتها والدافع لتحقيق أهدافه . وقد ساهم الاتصال كغيره من الوظائف الإدارية بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساتها عبر مختلف مراحل التاريخ وتطورت تبعاً لذلك حتى أصبح أي نظام إداري لا يتوفر فيه اتصال جيد ومتميز نظام ناقص يفتقر إلى مقومات وجوده.

ويشكل الاتصال العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والإنفعالات ، والاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم ، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة، فإن عملية الإتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإن من الواجب إيجاد نظام إتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تشكل النظام الإداري العام(أبو ناصر, 2008) .

وبين كل من المرسي وإدريس (2001) أهمية الإتصال أنه من الصعب أن نجد مجالاً أو نشاطاً أو أي عمل إداري يخلو من الإتصال، فالمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساء فهم التوجيهات، عندما يتحول المزاج العارض إلى غضب، أو عندما تحرف التعليمات الشفهية غير الرسمية لأحد كبار المديرين . كل هذه المواقف تعكس وجود خلل في مكان ما أو مرحله ما من عملية الاتصال. وانطلاقاً من ذلك الفهم ، فإن القضية المهمة لا تكمن فيما إذا كان المديرين يمارسون الاتصال أم لا، حيث أنه يتواجد بطبيعته في أي نشاط أو مهمه يقومون بها . ولكن بدلاً من ذلك ، فإن القضية تكمن فيما إذا كان المديرين

يمارسونه بشكل فعال وجيد أم لا . وفي كلمات أخرى فإن الإتصال في حد ذاته أمر حتمي في

ممارسات المنظمات.

مهارات الاتصال لمدير المدرسة

يعد دور مدير المدرسة في العملية التربوية دوراً مهماً وفعالاً. فإدارة المدرسة تختلف اختلافاً كلياً عن دور إبي إدارة لكونه يتعامل مع امزجه وأفكار مختلفة من معلمين وطلبه . ويقضي مديرو المدارس معظم أوقات عملهم في الاتصال ما بين متحدثين أو كاتبين أو قارئين أو منصتين وفي كل الأحوال مفكرين، ومن هنا تتبع أهمية تطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس وذلك من أجل تطوير سلوكهم في العمل. ولعل من أهم هذه المهارات كما أشار إليها أبو ناصر (2008) ما يأتي :

(1) مهارة التحدث: التحدث يعتمد على اللباقة والدبلوماسية لكي يؤدي الغرض منه فعندما يتحدث المدير مع المعلمين أو أولياء الأمور ينبغي إن يكون قادراً على التحكم في الألفاظ و اختيار الكلمات بعناية بحيث يستطيع أن يؤثر في الآخرين.

(2) مهارة القراءة: ينبغي على المدير أن يقرأ ويفهم ما يقرأ بالسرعة المناسبة وينبغي أن يتدرب على الأسلوب السليم للقراءة .

(3) مهارة الإصغاء: تعتبر مهارة الإصغاء ضرورية للمدير والمستقبل أيضاً فعلمية الاتصال تعتمد على الإصغاء من جانب المستقبل وعندما يبدي وجهة نظره للمدير يجب أن يكون مصغياً أيضاً باهتمام .

(4) مهارة التفكير: تعتبر مهارة التفكير ملازمة لأي عملية اتصال وضرورية لكل من المرسل والمستقبل فالمدير إذا أراد أن يؤثر ويقنع المعلمين وأولياء الأمور أو التلاميذ فعليه بحسن التفكير.

(5) مهارة الكتابة: عند الكتابة أي رسالة موجهة من قبل المدير إلى الآخرين في المدرسة أو خارجها ينبغي مراعاة ما يلي :

(أ) تجنب الأخطاء اللغوية عند الكتابة .

(ب) أن تكون الكتابة موضوعية و بلغة سهلة و مبسطة و مفهومة و الابتعاد قدر الإمكان عن الكلمات الصعبة أو غير الشائعة.

(6) مهارة لغة الجسد : يقول العلماء أن لغة الجسد تتحدث مثلها مثل لغة اللسان ولكن مع وجود فارق، أنها قد تختلف باختلاف الثقافة والعادات .

لذلك فإن لغة الجسد هي التواصل والشعور بالمواقف من خلال حركات الجسم المعبرة عن الموقف (Aggarwal,2009). وتتكون هذه اللغة من عدة جوانب منها اتصال العيون، حركة اليد، حركة الرأس ، تعبيرات الوجه، الوقفة (عليان و الطوباسي ، 2005).

وقد أضاف هارون (2003). مهارة نبرة الصوت حيث تمثل 38% من تأثير الرسالة ويتميز الزعماء في كل مكان بقدرتهم على تغيير نبرة صوتهم لتمرير رسائل ضمنية واضحة. إن نبرة الصوت هي أمر مهم جدًا في الاتصال فالأمر لا يتعلق بماذا يقال بقدر ما يتعلق بكيفية قوله، وعلى حسب نبرة الصوت المستخدمة للموقف يمكن التأثير ولذا يجب استخدام النبرة المناسبة لكل موقف لكي تحدث الكلمات تأثيرًا أكبر. ويجب استخدام التعبير المناسب للموقف والتحدث بحماس واهتمام، وإذا استدعى الأمر يتم تغيير نبرة الصوت لتناسب مع الموقف.

أما العتبي (2005، EL-Utebi). فقد أضاف تصنيفاً آخر لمهارات الاتصال وهي مهارة التحمل وتعرف هذه المهارة على أنها إحدى المهارات التي تستخدم من أجل بناء نوع من الدافعية الذاتية للاعتماد على النفس أو تحمل المسؤولية في العملية التعليمية، مهارة التعبير فهي مقدرة الفرد على التفسير الملائم (لفظاً وسلوكاً) لمشاعره وأفكاره وآرائه اتجاه الأشخاص والمواقف من حوله، أما مهارة التفاعل فهي الحالة النفسية الشاملة شعورية أو لا شعورية والتي بها يشترك فرد مع بقية أفراد الجماعة في أحد الحالات الانفعالية محبة أو بغضاً رضاً أو غضباً أو في أحد المجالات الإدراكية تعلماً أو تذكرًا أو نسياناً أو تشتتاً، أو في أحد المظاهر الاجتماعية تعاوناً وإيثاراً.

أنواع الاتصال:

تعدد تصنيف الباحثين لأنواع الاتصال حيث رأى كل منهم الاتصال من زاوية مختلفة ولكن بالإمكان إجمال تلك الاختلافات من خلال النظر إلى تلك الأنواع. وقد اتفق كل من الحريري (2008). وجمال وهلالات (2008). بتصنيف أنواع الاتصال على النحو الآتي :

(أ) الاتصال الذاتي: هو الاتصال الداخلي الذي يحصل للفرد ويتضمن الحوار الداخلي والمفاهيم الخاصة بالشخص وأفكاره و تجاربه ومدركاته (أي داخل ذات المرء نفسه).

(ب) الاتصال الشخصي: هو الاتصال الذي يتم بين شخص وآخر أو بين شخص وعدة أشخاص.

(ج) الاتصال الجمعي: يتم الاتصال هنا بين عدة أفراد أو بين مجموعة كبيرة من الناس مثل الندوات و المؤتمرات .

د) الاتصال الوسيط: يحتل هذا النوع من الاتصال مكاناً وسطاً بين الاتصال المباشر و الاتصال الجماهيري مثل الاتصال الهاتفي أوفي اجتماعات الدائرة المغلقة .

ه) الاتصال الجماهيري: مجتمع قائم بذاته ويتم الاتصال بوساطة وسائل الإعلام الجماهيرية.

وقد أضاف حرا حشة (2009). لتصنيف أنواع الاتصال تصنيفات أخرى فصنف الاتصالات

الإدارية إلى أربعة أنواع حسب كل عنصر من عناصر الاتصال وهي على النحو الآتي:

أولاً: حسب قناة الاتصال وهي:

أ - اتصالات رسمية: تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد قنواته و اتجاهاته .

ب - اتصالات غير رسمية: تتم خارج إطار القنوات الرسمية دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية .

ثانياً: حسب اتجاه الاتصال وهي:

أ - اتصالات هابطة: حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ب - اتصالات صاعدة: وهي تشير إلى ما يرسله المرؤوسون إلى مديرهم .

ت - اتصالات أفقية: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ث - اتصالات قطرية: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم

ثالثاً : حسب المشاركين في عملية الاتصال وهي :

أ - اتصال فردي: وهو الإتصال على الصعيد الضيق بين الفرد و الفرد الآخر.

ب - **اتصال جماعي**: وهو يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة زملاء الدراسة أو العمل حيث يتاح فيه المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

أما العميان(2002) فقد صنف . طرق الاتصالات إلى التصنيف التالي :

أولاً: الاتصالات المكتوبة (أشكال الاتصالات المكتوبة)

(1) النشرات العامة ، هي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهذه تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية .

(2) الخطابات الإدارية الخاصة ،وهي خطابات توجه إلى بعض الإداريين وتحتوي على معلومات إدارية خاصة بهم .

(3) التقارير المرسلة وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي، وتعتبر وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فاعلية .

(4) التبليغات، هي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري و هذه تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية .

ثانياً : الاتصالات الشفهية(أشكال الاتصالات الشفهية)

(1) الاتصال الشخصي المباشر و جها لوجه بين المرسل و المستمع .

(2) الاجتماعات الرسمية يتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص بظروف العمل وأدواته و صعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة العمل .

3) الاجتماعات غير الرسمية وفي هذه الاجتماعات تجعل الفرد متحرراً من الرسميات و يتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره.

ثالثاً: الاتصالات غير اللفظية: وهي تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه الملامح الجسمية و الحركات تعطي دلالات مؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول .

إن فن توصيل رسالتك إلى غيرك بفعالية يعد جزءاً مهماً من متطلبات نجاحك، ويعد الاتصال الجيد بمثابة الدماء التي تجري في عروق المؤسسات، قال ابن خلدون في مقدمته أن الإنسان مدني بطبعه، بمعنى أنه لا يستطيع العيش بمفرده بعيداً عن الاتصال والتفاعل مع الآخرين. وقد أشار القريوتي (2003) إلى أهداف ووظائف عملية الاتصالات الإدارية وهي :

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي و التنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد و الجماعات .
- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين .
- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به.
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف و الغايات المطلوب التنظيم تحقيقها من خلال البرامج و الخطط و السياسات التي تم وضعها من أجل ذلك.

أما عبد الباقي (2005) فقد أضاف عن أهداف عملية الاتصال تمكين المعلمين وجميع العاملين في المدرسة من التعرف على المسؤوليات الموكلة لهم بإضافة إلى تعريف المعلمين بالتعليمات المتعلقة

بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ وأيضاً التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وسبل علاجها وأخيراً إيجاد نوع من التعاون بين المدرسة و المجتمع.

خصائص الاتصال الجيد:

إن نظام الاتصال الجيد في المؤسسة التعليمية يساعد إلى حد كبير على اتخاذ قرارات جيدة تعود بالنفع على جميع لذلك حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توفر الشروط التي أشار إليها العميان (2002) وهي:

- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة .
- أن يكون الاتصال مبنياً على أهداف محددة مسبقاً و مخططاً لها بشكل سليم .
- ضرورة توفر الثقة و المصادقية بين العاملين و الإدارة .
- اتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك تجاوز مرجع ، وبمعنى أن لا يتصل إداري مع مرؤوس تابع إلى إداري آخر والعكس صحيح .

الاتصالات و الأخلاق وقد أشار إلى هذا الموضوع لشدة أهميته حريم (2009) فقد تزايد الاهتمام بالبعد الأخلاقي في المنظمات، وبخاصة فيما يتعلق بسلوكيات وتصرفات المديرين، وذلك لأن سوء التصرف والسلوكيات اللاأخلاقية من قبل بعض من المديرين قد يلحق أضراراً مادية ومعنوية واقتصادية واجتماعية كبيرة على مستوى الأفراد والمجتمع والاقتصاد القومي ، وتزايد الحديث عن ضرورة التعليم والتدريب الأخلاقي ووضع مدونات أخلاقية في المنظمات المختلفة.

وعندما أصبحت المعلومات جزءاً رئيساً في كل عمل في المنظمات المعاصرة، ومع التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ومجتمع المعرفة، ومنظمة المعرفة والمنظمة المتعلمة، ازدادت الحاجة إلى الاعتماد على معلومات عالية الجودة صحيحة و دقيقة وموثوقة وحديثة، كل ذلك يبرز بوضوح البعد الأخلاقي في الاتصالات في منظمات.

الاتصال الفعال والاتصال الكفؤ: فقد بين القريوتي (2003) أنه يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن " المرسل " هو نفس المعنى الذي فسره " المتلقي وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال، أما الاتصال الكفؤ فهو يتحقق إذا كان الاتصال يتم بأقل قدر من التكلفة.

ولتحسين فاعلية الاتصالات فقد أوضح حريم (2009) عن هذا الموضوع وبين أنه يمكن تحسين فاعلية الاتصالات في المنظمة من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات عملية الاتصال التي جرت مناقشتها من قبل ، بدءاً من بلورة الفكر ذهنياً، وإعداد الرسالة واختيار الوسيلة، وانتهاءً بالتغذية الراجعة، فإذا ما عملنا على تجنب أي من معوقات ومشكلات الاتصال في كل خطوة، يمكن زيادة فاعلية الاتصالات من خلال بعض المقترحات منها :

ا -

لوضوح: على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح ، وأن يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة الصعبة وأن تتناسب مع مستوى المستقبل .

ا -

إيجاز: تجنب اللف و الدوران والتكرار والإطالة غير المبررة يجب الاختصار مع الفائدة.

شمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف على ضوءها .

لحرص على جذب انتباه وتفكير المستقبل وأيضاً اختيار وساطة أو وسيلة الاتصال المناسبة للموقف.

ثانياً: المناخ التنظيمي

تم تناول الموضوعات التالية في إطار موضوع المناخ التنظيمي بعناوين جانبية مختلفة وهي: مفهوم المناخ التنظيمي ، سمات المناخ التنظيمي، أهمية المناخ التنظيمي ،أهداف المناخ التنظيمي عناصر المناخ التنظيمي ،أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي.

مفهوم المناخ التنظيمي

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة و الطبيعة لواقع جغرافي يصف فصول السنة و التحولات الجوية التي يميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع و يمكن تعريف المناخ التنظيمي كما أشار إليه المغربي(1995:303) بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي ". وقد عرف ديفز (Davis)

المشار إليه في بني أحمد (2007:44) المناخ التنظيمي بأنه " البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم ، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة و يتأثر بأي فعل يحدث

في المؤسسة " أما العميان.(305:3013) فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الداخلية المادية وغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها ". أما فلييه و عبدالمجيد (2009 : 293) فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه " أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد و الجماعة و القائد " .

وقد عرف الطويل (1999 : 140) المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخطط و الخصائص و المميزات التي تميز مدرسة عن أخرى ، وتؤثر في سلوك الأفراد فيها و على كيف النتائج النهائي للجماعات المدرسية من طلبة و معلمين و إداريين وهم يعملون للموازنة بين الأبعاد المؤسسية والشخصية في نظام اجتماعي "

وفي ضوء ما سبق تستخلص الباحثة أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي تحكم وتوجه سلوك العاملين داخل المدرسة وهذا ما يميز مدرسة عن مدرسة أخرى وإن المناخ التنظيمي لمدرسة ما يختلف عن مناخ مدرسة أخرى ويعود ذلك إلى أسلوب المدير و ما يمتلكه من مهارات تتعكس على العاملين في تلك المدرسة .

سمات المناخ التنظيمي

إن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في الأدب الإداري لأنه يحظى باهتمام الباحثين في نظريات المنظمة والسلوك التنظيمي ، ولأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد فيؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وهذا يؤدي إلى

اكتساب المنظمة الصفة الشخصية التي تميزها عن المنظمات الأخرى و تتمثل هذه السمات أشار إليها كلٌّ من فلييه و عبد المجيد .(2009) بالنقاط التالية :

- أن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة .
- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج و احد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف و لكن تبقى هويته كما هي دائماً .
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت .
- للمناخ نتائج سلوكية قوية .

قد بين الفهيدي (2009) خصائص وسمات المناخ التنظيمي على النحو التالي:

- أ- إن مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون بها وفق إدراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو قائم فعلاً .
- ب - إن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات لعاملين كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.
- ج- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، أي أن المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة.

أهمية المناخ التنظيمي :

وضح المومني المشار إليه في السلمي , (2012) عن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- معرفة الفروق الفردية، وحاجات أعضاء الهيئة التدريسية وتوقعاتهم.
- وجود قواعد عادلة، وأنظمة للمكافآت، والعقوبات الرادعة تطبق على جميع العاملين بالمنظمة.

- اتباع أساليب تساعد على التطور والتقدم المهني.
- العدالة في المعاملة بين العاملين داخل المنظمة .
- العمل على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

أهداف المناخ التنظيمي

قد وضع الدقس وعليان المشار إليهم في اسحق (2012) أن أهداف المناخ التنظيمي هي :

- أ -تميز المنظمات المختلفة بعضها عن البعض.
- ب -تنمية شعور الولاء والانتماء لدى أعضاء المنظمة.
- ج -تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين اعضاء المنظمة.
- د- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي عند العاملين في داخل المنظمة .
- هـ -تحقيق التقارب بين اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها .
- و -تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

عناصر المناخ التنظيمي :

هناك العديد من عناصر المناخ التنظيمي وقد اتفق كل من العميان. (2013) والمغربي.(1995)

بتصنيف هذه العناصر على النحو التالي:

- 1) الهيكل التنظيمي: يحدد نمط السلطة و أسلوب اتخاذ القرارات .
- 2) نمط القيادة: هي التأثير في التابعين وهناك أنواع من القيادة منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية وأيضاً القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية و تفويض السلطة .
- 3) نمط الاتصال : هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط و الصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار و الآراء و المعلومات وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر و التعليمات من أعلى إلى أسفل .
- 4) المشاركة في اتخاذ القرارات : حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آرائهم واقتراحاتهم الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل و يخفض الصراع بين العاملين .
- 5) طبيعة العمل : إن طبيعة العمل تعتبر أمراً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث و تطوير المشروع وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذا أهمية .
- 6) التكنولوجيا : رغم إن التكنولوجيا تؤدي إلى تطوير المؤسسة إلا أنها تؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع و أيضاً تؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل.

وقد وضع الطويل (1999) أن عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي و تكنولوجيا العمل و السياسات و الممارسات الإدارية و هذا ما اتفق به مع المغربي و العميان إلى أنه أضاف عنصر البيئة الخارجية حيث أن لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالنظام أثراً مباشراً على مناخه تنظيمي لذلك فإن متغيرات البيئة الخارجية المتمسة بالصحة و السلامة تساعد على دعم صحة النظام و سلامة مناخ العمل فيه .

أبعاد المناخ التنظيمي :

تتضح أهمية المناخ التنظيمي في المنظمة من خلال تطوير الأبعاد المختلفة داخلها و تتمثل هذه الأبعاد كما أشار إليها حمود (2002) بالأبعاد التالية :

أ) الاستقرار والأمن الوظيفي : تمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي و المنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن و استقرار حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً و تساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية .

ب) أسلوب التعامل مع العاملين : إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين و خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تشجيعهم على التنمية.

ج) التدريب : يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية مهارات البشرية و زيادة الكفاءة و الفاعلية لدى الأفراد من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية و التطويرية .

د) أسلوب التحفيز: إن أسلوب التحفيز يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له ، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز و الإبداع في الأداء فإنها

تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا الفرد بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم باستمرار بتكريس النجاح .

هـ) المرونة في التنظيم وقدرته على التكيف و التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية و التعامل معها بقدرة فاعلة في التوازن و التكيف الذي يساهم في تطوير و تحسين أداء المنظمة بما ينسجم مع تحقيق الأهداف المطلوبة.

وقد أضاف محمد (2012) إضافة إلى جميع الأبعاد السابقة أضاف أهمية الإنجاز و ذلك من خلال التركيز على الإنجاز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم .

كما بين العميان (2002) أن أبعاد المناخ التنظيمي هي :

- طبيعة العمل: أن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى الملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد و تدفعه إلى التفكير والابتكار.
- أنماط السلطة: السلطة أنواع منها المركزية و اللامركزية. وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما السلطة اللامركزية تتسم بالمرونة وحب المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات مما يسهم في الإبداع و الابتكار.

أنواع المناخ التنظيمي

لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها وقد تنوع تصنيف أنواع المناخ التنظيمي أما الحوامدة المشار إليه في الظفري، (2010) وقد اتفق معه الطويل (1999) فقد صنف أنواع المناخ التنظيمي على النحو التالي :

1. **المناخ المفتوح** : الذي يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم وبين القيادة.
2. **المناخ الاستقلالي** : ويمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ، وهذا النمط يحقق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل عادة ما يكون مستوى الرضا في هذا المناخ جيدا لكنه أقل من المناخ المفتوح.
3. **المناخ المسيطر عليه** : وهذا النمط يركز الاهتمام في العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين ، والذي يؤدي الى ارتفاع معدلات الانتاج للعاملين نظرا للأهمية التي تعطى للعملية الإنتاجية على حساب حاجات الاجتماعية لعاملين .
4. **المناخ المألوف** : وفي هذا المناخ تشبع احتياجات العاملين الاجتماعية بشكل جيد دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم ، وهو مناخ معتدل وشخصي .
5. **المناخ الأبوي** : وفي هذا المناخ يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح لهم
6. **بالمشاركة** مما ينعكس على درجة رضاهم، ويؤدي الى انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية والإنجاز في هذا مناخ ضعيف .
7. **المناخ المغلق** : ويتميز بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة أعضاء المدرسة ، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وشيوع سلوكيات غير أصلية ومزيفة وبتالي تكون المدرسة شبه راكدة وساكنة.

العوامل المؤثرة في تطوير وتنمية المناخ التنظيمي وقد أشار عبد الباقي (2005) إلى هذه

العوامل على نحو الآتي :

- 1-عوامل البيئة التقنية: تتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم.
 - 2-عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك الاتجاهات والمواقف نحو العمل.
 - 3-العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية. والخارجية، مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.
 - 4-العوامل التنظيمية: وتتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين.
- وأيضاً قد وضع طريف المشار إليه في الظفيري (2010) إلى مجموعة من العوامل التي تساعد في تنمية المناخ التنظيمي بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية و العوامل التنظيمية و العوامل الاجتماعية..، أضاف :
- القيم المهنية للإدارين و العاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم : فالمنظمة التي تسودها القيم الخيرة و التي تحترم الفرد وتحرص على الاهتمام بمصلحته و رفاهيته و تحافظ على كرامته واحترامه تصبح مكاناً آمناً للبقاء و العطاء .

خصائص الأفراد العاملين و صفاتهم الشخصية : إن عوامل العمر و الجنس و الخبرة و فلسفة الأفراد العاملين في المنظمة نحو الحياة و المستقبل و غيرها من العوامل الشخصية ، تؤدي دوراً مهماً في تهيئة الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية .

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة :

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة وهي مصنفة حسب المتغيرات إلى ذات الصلة بمهارات الاتصال و ذات الصلة بالمناخ التنظيمي ومرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً لذلك :

الدراسات السابقة ذات الصلة بمهارات الاتصال

قامت الأسمر (2000) . بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين وتم اختيار عينة تكونت من (550) معلماً و معلمة و تم اختيار أداة الدراسة و هي استبانة، وكانت أهم النتائج هي : توفر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة ،مع وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية و الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وقامت باعيسى (2002). بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال و تعرف

ومهارات الاتصال اللغوي وتم استخدام الاستبانة كأداة علمية لجمع المعلومات وقد تألفت العينة من مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (9) و(125) مدير مدرسة ابتدائية ، و (625) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية وكانت النتائج والتي من أهمها وجود اختلاف حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر عينات الدراسة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس تعزى للمتغيرات الديموغرافية ، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وممارستهم لمهارات الاتصال اللغوي.

وأما دراسة الصغير (2003) فقد هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد و تكونت عينة البحث من(102) مديراً و مديرة و كانت الاستبانة هي أداة الدراسة و كانت أهم النتائج هي أن الاحتياجات التدريبية تكمن في مجالي الأداة (مجال الاتصال اللفظي و مجال الاتصال غير اللفظي) وأبدى مديرو المدارس الثانوية العامة احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة في مجالي الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

وقام الحوراني (2003) بدراسة هدفت التعرف إلى مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية و تكونت عينة الدراسة من (385) معلماً و معلمة و كانت أداة الدراسة هي الاستبانة و تكونت من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي مهارة الكتابة ، ومهارة القراءة ، مهارة الاستماع ، و مهارة التحدث. وكانت أهم النتائج وجود مستوى مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة و أيضاً أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يعزى إلى متغير الجنس و لصالح الإناث ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة و المؤهل العلمي .

وأجرى كيفين (Kevin . 2006) المشار إليه في البرعصي (2014) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين مهارات الاتصال الفاعل وإنجاز المعلمين و الطلاب في مدارس ولاية اوهايو وتكونت عينة الدراسة من (285) معلماً و تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكانت أهم النتائج هي إن المعلمين الذين يحصلون على تجارب كبير و اتصال من الإدارة لديهم فهم أعمق لرسالة المؤسسة التعليمية، و أن المعلمين الذين لديهم خبرات ليست طويلة ، لديهم مهارات اتصال أعلى من المعلمين ذوي الخبرات الطويلة .

وأجرى مذكر (2006) دراسة حول التعرف إلى العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت لمهارات الاتصال الفاعل ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل وتم اختيار عينة تكونت من (291) معلماً وتم استخدام أداتين للدراسة هما استبانة مهارات الاتصال الفاعل و استبانة الدافعية نحو العمل وكانت أهم النتائج هي أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل عالية من وجهة نظر المعلمين وأيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل و توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل و مهارات القراءة و لكتابة والاستماع تعزى لمتغير الخبرة .

وقامت الحميدات (2007) بدراسة هدفت إلى بناء وتقنين مقياس مهارات الاتصال لدى طلبة الجامعات الأردنية تكون المقياس من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي مهارات الاستماع والتحدث والقدرة على فهم الآخرين وإدارة العواطف . وتم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية وأمكن تطبيقها على عينة مكونة من (2000) طالب وطالبة من جميع التخصصات في الجامعات الأردنية للعام الدراسي 2006-2007 وكانت أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للجنس في الدرجة الكلية على المقياس بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لنوع الكلية .

كما أجرى **ارستنج (Arlesting, 2008)**، دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين، حول قضايا التعليم والتعلم. وتكونت عينة الدراسة من (24) مدير مدرسة ثانوية تم اختيارهم عشوائياً من إحدى مديريات التربية والتعليم في السويد، وكانت أداءه الدراسة استبانة تكشف عن طبيعة الاتصال الإداري . وكانت أهم النتائج هي أن معظم مديري المدارس يستخدمون الزيارات الصفية في عملية الاتصال مع المعلمين .

وبينت كابور (2010) في دراستها التي هدفت للتعرف إلى مدى ممارسة مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم ذاتياً وتكونت العينة من (115) معلماً ومعلمة ، واستخدمت في الدراسة أداتين هما الاستبانة الأولى لقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلم ، والاستبانة الثانية لقياس الكفاءة الذاتية العامة للمعلم وكانت أهم النتائج هي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم .

قامت عثمان (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالأمن النفسي لدى طلبة المدارس العامة في مديرية عمان الأولى من وجهة نظر الطلبة . تألفت عينة الدراسة من (786) طالبا "وطالبة" من طلبة الصف التاسع وكانت أداة الدراسة استبانة لقياس درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال و الأداة الثانية استبانة لقياس الأمن النفسي وكانت من أهم النتائج أن درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال من وجهة نظر الطلبة كانت متوسطة و أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين درجات امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال و درجات الأمن النفسي لدى الطلبة .

وأجرى منصور (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة وهي الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص والمديرية في آراء المعلمين و تكونت العينة من (465) معلماً وكانت أهم النتائج ان هناك مستوى امتلاك عالٍ لمديري المدارس الحكومية في مهارات الاتصال الإداري، بالإضافة إلى مستوى مقدرة عاليه على حل المشكلات ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري والمقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

قام كلٌّ من الشريفي و الناظر (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال و علاقتها بمستوى الثقة

التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين و كانت مهارات الاتصال التي تناولتها الدراسة هي القراءة و الاستماع و الكتابة و التحدث و لغة الجسم ، وأن عينة الدراسة تكونت من (350) معلم و معلمة وتم استخدام استبانتيين للدراسة هما استبانة لمهارات الاتصال واستبانة ثانية لقياس الثقة التنظيمية وكانت أهم النتائج هي أن درجة ممارسة المديرين لمهارات الاتصال كانت مرتفعة بشكل عام لكل من من مهارات الخمس وأيضاً أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية كان متوسطاً بشكل عام .

وقامت البرعصي (2014) بدراسة هدفت للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجية إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال وتكونت العينة التي بلغ عددها (357) معلماً ومعلمة استخدمت أداتين ،هما استبانتيين الأولى هي استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع و الثانية استبانة مهارات الاتصال ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة أيضاً.

الدراسات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي

قام المومني (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد و الأسلوب المعتمد في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، فضلاً عن معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و أسلوب إدارة الصراع في المدارس نفسها، و تحديد أسلوب إدارة الصراع حسب متغيرات الجنس و المؤهل العلمي والخبرة والإقليم

بين المديرين والمعلمين وتكونت عينة الدراسة من (290) مديراً و (609) معلماً وتم اختيارهم بطريقة عشوائية واستخدام أربع أدوات لقياس علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية و كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقييم المديرين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن كان مناخاً إيجابياً بدرجة متوسطة، وكذلك بالنسبة إلى تقييم المعلمين فقد كان التقييم إيجابياً بدرجة متوسطة وأيضاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,001$) في وصف المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الأردنية العامة، تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث.

وأجرى حوامده (2003) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن و مستوى الإبداع الإداري لديهم، و العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري و التعرف إلى أثر بعض المتغيرات المستقلة الخبرة، و المؤهل العلمي و المنطقة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتألفت عينة الدراسة من (264) فرداً من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن و من مديري التربية والتعليم وكذلك من المدراء الفنيين و رؤساء الأقسام، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وكانت أهم النتائج وجود علاقة تعزى للخبرة و ذلك لصالح أصحاب الخبرة (5 سنوات فما دون)، وأيضاً علاقة تعزى للمؤهل العلمي و ذلك لصالح حملة الدكتوراه، وبينت نتائج الدراسة أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم تعد تصورات إيجابية للمناخ ككل، ولمجالاته باستثناء مجال التعويضات و المكافآت .

وقام هاوكنز (Hawkins,2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على علاقته قيادة المدير بالمناخ التنظيمي في المدارس الدولية في بريطانيا . و تكونت عينة الدراسة من (133) معلماً وكانت أداة الدراسة استبانة المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية. وكانت أهم النتائج هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين انفتاح المدرسة وسلوك المدير. وحصل المديرين على درجات أعلى من المتوسط في المدارس ذات المناخ المنفتح.

وقام الرفاعي (2005) بدراسة هدفت إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة، كما هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات وتحديد أثر أنماط المناخ التنظيمي في رضاهم الوظيفي واستخدم أداتين للدراسة تكونتا من استبانتين هما الأولى لتقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة كما يراه أعضاء هيئة التدريس وضعت لتقييم المجالات التالية السياسات والإجراءات، واتخاذ القرارات، الاتصال وحوافز العمل، والنمو المهني والاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة وضعت لقياس مجالات بيئة العمل ، والحوافز المادية والمعنوية والعلاقة مع الزملاء، والعلاقات مع الإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات، والاستقرار في العمل وكانت أهم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليمية في جميع مجالات المناخ التنظيمي مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات المناخ التنظيمي وكانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية مقابل الكليات العلمية وكذلك جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المناخ التنظيمي على مقياس

الرضا الوظيفي، وكانت دلالة الفروق لصالح المناخ التنظيمي الإيجابي مقابل المناخ التنظيمي السلبي

وأجرى الزعبي (2006) . دراسة للتعرف إلى عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية فضلاً عن التعرف إلى أثر هذه العوامل تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة ،وهم جميع المديرين ونواب المديرين ومساعدتهم ومديري الدوائر و رؤساء الأقسام في الوزارات والبالغ عددهم (365) مديراً وكانت أداة الدراسة استبانة ؛ للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد العينة . وكان من أهم النتائج وجود علاقة بين كل من عوامل المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وهذه العوامل هي نمط القيادة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والبيئة الخارجية مع وجود أثر للمتغيرات الوظيفية في عدد مستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة على السلوك الإبداعي وأيضا هناك أثر للعمر على السلوك الإبداعي بينما لا يوجد أثر للجنس على السلوك الإبداعي.

وقام جونسون وستيفنز (2006.Johnson&Stevens) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلبة وقد تكونت العينة من (1115) معلما واستخدم مقياس المناخ التنظيمي لجمع المعلومات وكانت من أهم النتائج وجود علاقة موجبة بين تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي وبين تحصيل الطلبة.

وأجرى كل من شين و هانك (2007.chen&Hung) دراسة هدفت إلى الكشف عن هيكل المناخ التنظيمي المدرسي وأثره على تطوير العلاقات الاجتماعية و المعنوية بين المعلمين و

الإدارة المدرسية في مدارس تايوان الحكومية ، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً و معلمة في عدد من المدارس الثانوية في تايوان، وكانت أدوات الدراسة هي أسلوب المقابلات الشخصية مع المعلمين إضافة إلى استبانة تم استخدامها لجمع المعلومات و كانت أهم النتائج هي أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس يؤثر على تطوير العلاقات الاجتماعية و الروح المعنوية بين أعضاء الهيئة التدريسية .

وأجرى سليم (2009) دراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (656) معلماً، وتم استخدام الباحث لهذا الغرض استبانتين، إحداهما لقياس السلوك القيادي والثانية لقياس المناخ التنظيمي ، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

قام الفهيدى (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، وتكونت عينة الدراسة من (250) رئيس قسم استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل و لا توجد أي علاقة بين النمط الديمقراطي و المناخ التنظيمي في إدارات التربية و التعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية .

أما دراسة أبوحجيلة (2010) فقد هدفت للتعرف إلى أنماط المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية و التعليم في محافظة جرش، و علاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (674) معلماً و معلمة ، وقد استخدم في الدراسة استتبانين إحداهما لقياس أنماط المناخ التنظيمي ، و الأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية وكانت أهم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط المناخ التنظيمي و ذلك على نمطي القيادة الإدارية و اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة و لصالح ذوي الخبرة القصيرة من (1-5) سنوات و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط المناخ التنظيمي ، وعلى جميع المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية في مجالي المكانة المهنية و العلاقة مع الطلبة وعلى المجال الكلي للروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث .

وأجرى الكيلاني (2011) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي و علاقتهم بالروح المعنوية لمعلميهم وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً و معلمة وكانت أداة الدراسة هي استبانة و تم التوصل إلى ان دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة و أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة أيضاً وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي و الروح المعنوية.

وقامت الظفيري (2010) بدراسة هدفت للتعرف إلى مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية و معلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجه نظر المديرين و المعلمين و كانت عينة الدراسة المكونة من (101) مديراً ومديرة و(536) معلماً معلمة وتم استخدام أداتين هما الاستبانة الأولى لقياس الذكاءات المتعددة والاستبانة الثانية لوصف المناخ التنظيمي وكانت أهم النتائج هي أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في دولة الكويت متوسطاً من وجهة نظر المديرين و المعلمين .

أجرى السلمي (2012) دراسة هدفت للتعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، تكون مجتمع الدراسة النهائية من 343 مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية من منطقة جدة ، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالي في بعدي الإنتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقاة.

وأجرى منصور(2013) دراسة للتعرف إلى واقع المناخ التنظيمي كما يراه الإداريون في الجامعة الأردنية وتكونت عينة الدراسة من 210 موظفاً و موظفة وكانت أداة الدراسة هي استبانة ومن أهم النتائج هي أن واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية كما يراه الإداريون جاء بمستوى متوسط، وأن جميع الأبعاد تراوحت بين المتوسط والمنخفض.

ملخص الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها :

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بمهارات الاتصال والمناخ التنظيمي الواردة في هذه الدراسة من حيث أهدافها وإجراءاتها والمجتمعات الإحصائية التي تناولتها وأساليب إختيار العينات في كل دراسة منها والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها.

فمن حيث الأهداف كانت أهداف الدراسات متنوعة ، فمنها ما هدف إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال مثل دراسة باعيسى (2002) ، وأيضاً قد يكون الهدف بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس مثل دراسة الصغير (2003) . وهناك دراسات أخرى مثل دراسة الحميدات (2007) هدفت إلى بناء وتقنين مقياس مهارات الاتصال لدى طلبة الجامعات الأردنية ، هذا من حيث متغير مهارات الاتصال أما متغير مناخ التنظيمي هناك دراسات هدفت إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية مثل دراسة الرفاعي (2005) ، وأيضاً هناك دراسة هدفت إلى التعرف إلى عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي مثل دراسة الزعبي (2006) ، وهناك دراسات هدفت لتحسين مناخ التنظيمي مثل دراسة الكيلاني (2011)، وهناك دراسات هدفت لتعرف إلى واقع المناخ التنظيمي مثل دراسة منصور (2013) .

أما من حيث أنواع العينات المستخدمة فقد تنوعت هذه العينات من عينات عشوائية مثل دراسة المؤمني (2003) وأيضاً دراسة حوامدة (2003)، وبعضها عينات طبقية عشوائية مثل دراسة البرعصي (2014) وقد تباينت أعداد العينات بين (115) كحد أدنى و (2000) كحد أعلى في حين أن الدراسة الحالية استخدمت العينة الطبقية العشوائية و بحجم (334).

وتباينت المجتمعات الإحصائية التي تناولتها دراسات مهارات الاتصال و المناخ التنظيمي فهناك دراسات استهدفت مديريات التربية مثل دراسة حوامده (2003)، وهناك دراسات أجريت على الجامعات مثل دراسة الرفاعي (2005) وهناك دراسات شملت المدارس مثل دراسة الأسمر (2000) وأبو حجيبة (2010). أما مجتمع الدراسة الحالية فهو مديرو المدارس الأساسية الخاصة .

أما الأدوات المستخدمة فإن معظم الدراسات استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مثل دراسة المومني (2003) و حوامده (2003) و دراسة أبو حجيبة (2009) و الظفيري . (2010) و منصور (2013) واستخدمت هذه الدراسة أيضاً الاستبانة لجمع المعلومات.

وتتميز هذه الدراسة بأن هدفها كان معرفة " درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " وتختلف عن دراسة البرعصي (2014) ، والتي هدفت إلى التعرف درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي إذ اختلفت من حيث العينة لكون دراسة البرعصي كانت في مدينة بنغازي أما هذه الدراسة كانت في مدينة عمان و كانت دراسة البرعصي على المدارس الثانوية

أما هذه الدراسة فهي على المدارس الأساسية الخاصة وتميزت هذه الدراسة بحجم عينة كبيرة لتشمل ثلاث مديريات.

وكما هو الحال في معظم الدراسات السابقة استخدمت هذه الدراسة الإستبانة لجمع البيانات إلا أن محتوى هذه الاستبانات تميز بالإهتمام بمهارات الاتصال جميعها دون التركيز على مهارة معينة وربط مهارة الاتصال بالمناخ التنظيمي ، وأيضاً معظم الدراسات أجريت على المدارس الثانوية أما هذه الدراسة أجريت على المدارس الأساسية الخاصة .

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة المستخدمة ومجتمعها والعينة والاداتين المستخدمتين فيها مع التحقق من صدقهما وثباتهما والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، وفيما يلي عرض لذلك :

منهجية البحث

أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة

مجتمع الدراسة :

يشمل المجتمع جميع معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وهي

كما موضح في الجدول(1)

جدول (1)

توزيع أفراد المجتمع على مديريات التربية في عمان حسب الجنس

الترتيب	مديريات التربية	عدد المعلمين الذكور	عدد المعلمات الإناث	المجموع
1	لواء قصبة عمان	33	1143	1176
2	لواء الجامعة	112	1069	1181
3	لواء سحاب	2	219	221
4	لواء القويسمة	34	1071	1105
5	لواء ماركة	75	1673	1448
6	لواء وادي السير	22	489	511
7	لواء ناعور	3	117	120
	المجموع	281	4781	5062

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقتين و هما :

(1) الطريقة العنقودية العشوائية لاختيار ثلاث مديريات من مديريات التربية وقد تم اختيار

مديريات الجامعة وقصبة عمان و وادي السير .

(2) تم تطبيق العينة العشوائية الطبقية وهي كما موضحة في الجدول (2) وتم تحديد

حجم العينة في الدراسات المسيحه وفقاً لجدول بارتليت وكوثراك وهغنز

(Bartlett ،Kotr lik and Higgins. ،(2001. Kotr lik ،Bartlett ،(Higgins)

جدول (2)

توزع أفراد العينة على مديريات التربية في عمان حسب الجنس

الترتيب	مديريات التربية	عدد المعلمين الذكور	عدد المعلمات الإناث	المجموع
1	لواء الجامعة	18	114	132
2	لواء قصبه عمان	10	108	118
3	لواء وادي السير	13	71	84
	المجموع	41	293	334

وتم توزع افراد العينة حسب متغيرات الدراسة وهي الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة كما

هو مبين في الجدول (3):

جدول رقم (3)

توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
41	ذكر	الجنس
293	انثى	
334	المجموع	
57	دبلوم كلية مجتمع	المؤهل العلمي
248	بكالوريوس	
29	دراسات عليا	
334	المجموع	

142	أقل من 5 سنوات	الخبرة سنوات
126	من 5-9 سنوات	
66	أكثر من 9 سنوات	
334	المجموع	

أداتا الدراسة

تم تطوير أداتين للدراسة أحدهما لمهارات الاتصال و الثانية للمناخ التنظيمي استناداً لدراسة البرعصي(2014) بموضوع مهارات الاتصال وايضاً حول متغير المناخ التنظيمي تم الاستناد إلى دراسة منصور (2013) .

صدق أداتي الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لاداتي الدراسة تم عرضهما على عشرة من المحكمين من أساتذة العلوم التربوية في الإدارة التربوية و المناهج و تكنولوجيا التعليم و الاعلام في بعض الجامعات الاردنية وهي : جامعة الشرق الاوسط، و الجامعة الأردنية، و جامعة الإسراء (ملحق 2) وقد تلقت الباحثة بعض الملاحظات التي اقترحتها بعض المحكمين وتم الأخذ بالملاحظات و ابقاء الفقرات التي أخذت نسبة اتفاق 80% كما هي دون تعديل و أما الفقرات التي حصلت على نسبة 60% أو 70% فقد اجريت التعديلات اللازمة عليها وفقاً لملاحظات المحكمين أما الفقرات التي حصلت على نسبة 50% فأقل فقد تم حذفها وبذلك أصبحت استبانة مهارات

لاتصال تتكون من (46) فقرة (ملحق 3) بعد أن كانت (50) فقرة (ملحق 1) وأصبح

عدد فقرات استبانة المناخ التنظيمي (48) (ملحق 3) بعد أن كانت (50) فقرة (ملحق 1) .

ثبات أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة طريقة الاختبار — إعادة الاختبار إذ قامت الباحثة عقب التحقق من صدق الأداة بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة تكونت من (20) معلماً ومعلمة ثم إعادة التطبيق مرة أخرى على أفراد العينة من المعلمين أنفسهم بفارق أسبوعين واستخدمت الباحثة معادلة معامل الارتباط بيرسون لاستخراج معامل الثبات وتم إيجاد معامل الثبات للاستبانيتين كما تم استخدام معادلة كرونباخ — الفا لإيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي وهي كما موضحة في الجدول (4) أدناه

جدول (4)

معاملات ثبات الاستبانة

معامل ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الاختبار - إعادة الاختبار	استبانة
0.86	0.92	درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال
0.89	0.90	مستوى المناخ التنظيمي

المعالجات الإحصائية

اعتمدت الباحثة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة لهذه الدراسة على النحو التالي :

1. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
 2. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث لإيجاد العلاقة الدالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال و مستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم ؟
 3. تم استخدام الأختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لتحليل استجابات أفراد العينة حسب الجنس و المؤهل العلمي .
 4. تم استخدام تحليل التباين الاحادي لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة و استخدم إختبار شيفيه لمعرفة إتجاه الفروق الموجودة ذات الدلالة الإحصائية
 5. استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأدوات بطريقة الاختبار _____ إعادة الإختبار.
 6. استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للأداتين.
- إجراءات الدراسة

- 1- إعداد أدواتي الدراسة.
- 2- التحقق من صدق الأداتين وثباتهما .
- 3- استحصال كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط .
- 4- تحديّد مجتمع الدراسة والعينة .
- 5- اختيار عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان .
- 6- أخذ الموافقة الرسمية من مديرية التعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان .
- 7- تطبيق الأداتين على أفراد العينة التي تم تحديدها .
- 8- جمع الاستبانات من أفراد العينة .
- 9- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS)
- 10- استخدام المعادلة التالية لغرض تحديد المستوى :
$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{1}{3} - 5$$
- 1- 2.33 منخفض
- 2.34-3.67 متوسط
- 3.68-5 مرتفع
- 10- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها بالفصل الخامس وكتابه التوصيات .
- 11- كتابة تقرير الرسالة بصيغتها النهائية .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها،

وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة لمهارات الاتصال من وجهة نظر

المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك

مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات

هذه الاستبانة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب لاستجابات عينة الدراسة عن درجة

امتلاك مديري المدارس الاساسية الخاصة لمهارات الاتصال مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
34	ينتبه المدير الى الدلالات غير اللفظية في أثناء الاستماع للمعلمين .	3.94	1.09	1	مرتفعة

مرتفعة	2	1.20	3.93	يستمتع المدير بشكل جيد الى المعلم في حالة وجود شكوى لديه.	35
مرتفعة	3	0.80	3.90	يحسن المدير الاستماع للآخرين .	30
مرتفعة	4	1.11	3.83	يشجع المدير المعلمين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة.	15
مرتفعة	5	1.16	3.82	يهتم المدير بمشاعر وأحاديث المتحدث.	13
مرتفعة	6	0.87	3.80	يستخدم المدير التابع الشفوي لتشجيع عملية الاتصال مع المعلمين .	29
مرتفعة	7	1.17	3.78	يمتلك المدير المقدرة على التحكم بنبرة صوته .	27
مرتفعة	8	1.12	3.75	يمتلك المدير المقدرة على التسلسل بالأفكار في أثناء القراءة .	24
مرتفعة	8	1.12	3.75	يحمل اتصال المدير بالمعلمين هدفاً واحداً.	37
مرتفعة	10	1.38	3.71	يتحلى المدير بالهدوء و ضبط النفس عند الاتصال مع الآخرين .	41
مرتفعة	11	0.78	3.70	يستمتع المدير إلى المعلمين جميعهم دون تمييز بين معلم و آخر.	36
مرتفعة	12	0.96	3.69	يقرأ المدير التعليمات على المعلمين بأسلوب واضح	20
متوسطة	13	0.92	3.66	يمتلك المدير المقدرة اللغوية في سرد المعلومات	9
متوسطة	14	1.26	3.60	يحاول المدير في أثناء الحديث أن يضع نفسه موضع من يتحدث معه.	12

متوسطة	15	1.22	3.59	يمتلك المدير فن إدارة الحوار .	39
متوسطة	16	1.22	3.59	ينوع المدير في استخدام مهارات الإتصال لإيصال الفكرة للآخرين	45
متوسطة	17	0.79	3.58	يستطيع المدير أن يحدد بدقة الوقت المناسب للحديث والموضوع الذي سيتحدث عنه.	16
متوسطة	18	1.33	3.57	يقرأ المدير بسرعة مناسبة.	25
متوسطة	19	0.98	3.55	يجيد أسلوب الحوار في حديثه.	10
متوسطة	19	1.41	3.55	يستقبل المدير المعلمين بوجه بشوش ومبتسم.	42
متوسطة	21	1.00	3.54	يستخدم المدير نبرة الصوت المناسبة للموقف .	26
متوسطة	22	0.86	3.52	يستخدم المدير الإبهام لتأييد المعلم في أدائه لمهامه التربوية.	43
متوسطة	23	1.18	3.49	يمتلك المدير الثقة العالية أثناء حديثه.	19
متوسطة	24	1.19	3.45	يستخدم الإيماءات و الحركات في أثناء عملية الأتصال .	40
متوسطة	24	1.19	3.45	يتجاهل المدير المعلمين عند لقائهم في الحرم المدرسي.	46
متوسطة	26	1.07	3.43	يمتلك المدير مهارات اتصال عالية مع المعلمين.	38
متوسطة	26	1.07	3.43	يهتم المدير بالتغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمين للرسالة .	44

متوسطة	28	1.42	3.41	يحافظ المدير على نبرة صوته الواضحة أثناء الاتصال مع الآخرين .	28
متوسطة	29	0.88	3.40	يركز المدير اهتمامه على ما يقوله المتحدث.	14
متوسطة	29	1.23	3.40	يجد المدير سهولة في التحدث إلى الآخرين.	17
متوسطة	31	1.25	3.39	يمتلك المدير الفصاحة في التحدث مع المعلمين .	23
متوسطة	32	1.36	3.33	يقرأ المدير بصوت مسموع .	22
متوسطة	33	1.26	3.27	يستخدم المدير عبارات بسيطة .	2
متوسطة	34	1.42	3.21	يستخدم المدير أسلوباً سلساً في كتابة التعليمات .	3
متوسطة	35	1.27	3.20	يستمع المدير إلى وجهات نظر المعلمين و انتقاداتهم	33
متوسطة	36	1.31	3.19	يستخدم المدير لوحة الإعلانات لتعميم الكتب الرسمية	5
متوسطة	36	1.17	3.19	يمتلك المدير الابداع في اختيار العبارات التي تخدم الموقف .	8
متوسطة	38	1.30	3.18	يستخدم المدير أسلوباً ممتعاً في الكتابة .	1
متوسطة	39	1.19	3.16	يكتب المدير بطريقة سليمة تخلو من الأخطاء اللغوية	6
متوسطة	39	1.26	3.16	يستخدم أسلوباً مشوقاً في الكتابة.	7
متوسطة	41	1.07	3.15	يتحدث المدير بلغة سليمة مع المعلمين .	18

متوسطة	42	1.42	3.14	ينشغل المدير بأعمال اخرى عند الاستماع للمتحدث.	32
متوسطة	43	1.28	3.12	يحسن المدير الكتابة بخط واضح .	4
متوسطة	44	1.09	3.11	يستخدم المدير العبارات الصحيحة والمناسبة للموقف.	11
متوسطة	45	1.48	3.00	يركز المدير على النقاط الرئيسة في المادة المقروءة	21
متوسطة	46	1.47	2.89	يدون المدير ملاحظات حول الموضوع الذي يتحدث به مع الآخرين .	31
متوسطة		0.48	3.47	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) وانحراف معياري (0.48)، وجاءت جميع فقرات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.89 - 3.94)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على "ينتبه المدير الى الدلالات غير اللفظية في أثناء الاستماع للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (35) التي تنص على "يستمع المدير بشكل جيد الى المعلم في حالة وجود شكوى لديه" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة قبل الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على "يركز المدير على النقاط الرئيسة في المادة المقروءة" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.48)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يدون المدير ملاحظات حول

الموضوع الذي يتحدث به مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.47) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
44	يستخدم المدير أسلوب الاتصال الشفوي في الامور الطارئة .	3.79	1.19	1	مرتفع
19	يسعى المدير إلى التطوير داخل المدرسة باستمرار .	3.76	1.23	2	مرتفع
20	يسمح المدير للمعلمين المشاركة في صنع القرارات .	3.64	1.19	3	متوسط
31	يراعي المدير النواحي النفسية و الصحية للمعلمين	3.60	1.52	4	متوسط

متوسط	5	1.07	3.59	تتم عملية الاتصال بطريقة مرنة بين المدير و المعلم	25
متوسط	6	1.02	3.59	نظام الاتصال القائم في المدرسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكل الاتجاهات .	29
متوسط	7	1.19	3.54	يستطيع المعلم مقابلة المدير في أي وقت(أي يستخدم المدير أسلوب الباب المفتوح).	22
متوسط	8	1.30	3.44	يشجع المدير التنافس الشريف بين المعلمين الذي يصب في مصلحة المعلم و المدرسة .	33
متوسط	9	1.44	3.42	يحرص المدير على الحضور إلى المدرسة قبل وصول المعلمين .	6
متوسط	10	1.43	3.40	يعمل على تنسيق العمل و الجهد بين المعلمين الذين يشتركون بنفس المواد أو المرحلة الدراسية.	43
متوسط	11	1.30	3.38	يتعامل المدير مع المعلمين بتواضع .	32
متوسط	12	0.76	3.38	يعتمد المدير معايير واضحة ومعلنة لتقييم المعلمين .	47
متوسط	13	0.85	3.33	يشجع المدير العمل على أساس الفريق عند دراسة المشكلات و صناعة القرارات .	46
متوسط	14	1.43	3.32	يوزع المدير الأعمال بما يتناسب مع مقدرات المعلمين.	12
متوسط	15	1.15	3.32	يعتمد المدير معايير عادلة وموضوعية لتقييم المعلمين.	48
متوسط	16	1.12	3.31	يطبق المدير القوانين على المعلمين بشكل عادل .	18
متوسط	17	1.21	3.31	يقوم المدير بمتابعة المعلمين للتأكد من كفاءتهم في المواد التي يدرسونها .	9

متوسط	18	1.42	3.29	يسعى المدير إلى الاتصال الشخصي المباشر بالمعلمين .	21
متوسط	19	1.38	3.28	يشجع المدير المعلمين على الإبداع في أعمالهم.	13
متوسط	20	1.20	3.28	يشجع المدير الاتصال الجيد بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم.	28
متوسط	21	1.25	3.28	يهتم المدير بتوضيح الأنظمة والقوانين داخل المدرسة	41
متوسط	22	1.34	3.27	يفسح المدير للمعلمين المجال لأداء عملهم بحرية.	35
متوسط	23	1.37	3.26	يتم انجاز الاتصال الإداري بين المدير و المعلمين بسرعة عالية.	26
متوسط	24	1.26	3.26	يشعر المدير المعلمين بالاستقرار الوظيفي.	39
متوسط	25	1.17	3.24	يستمع المدير إلى مشكلات المعلمين و يحاول إيجاد الحلول المناسبة .	30
متوسط	26	1.32	3.20	يستخدم المدير النقد البناء .	17
متوسط	27	1.26	3.20	يعتمد المدير جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر و التعليمات .	27
متوسط	28	1.31	3.19	يراعي المدير تخصصات المعلمين عند توزيع العمل لوضع المعلم المناسب في المكان المناسب.	11
متوسط	29	1.23	3.19	يحرص المدير على إقامة لقاءات مفتوحة بشكل دوري مع المعلمين.	23
متوسط	30	1.23	3.18	يشعر المدير المعلمين بالراحة النفسية في أثناء تأديتهم لأعمالهم.	36

متوسط	31	1.19	3.14	يطبق المدير الأنظمة والقوانين والتعليمات بشكل ديمقراطي .	42
متوسط	32	1.18	3.13	يتأكد المدير من أن المعلمين يبذلون أقصى طاقتهم في العمل.	10
متوسط	33	1.08	3.13	يحافظ المدير على النظام المدرسي بشكل جيد.	40
متوسط	34	0.96	3.13	يستخدم المدير الاتصال الكتابي في حالة مخالفة المعلمين للتعليمات و الأنظمة .	45
متوسط	35	1.35	3.07	يضع المدير رؤية ورسالة للمدرسة بمشاركة و تعاون مع المعلمين و الطلبة ويهدف إلى تحقيقها .	2
متوسط	36	1.42	3.06	يدير المدير اجتماعات المعلمين بنفسه.	5
متوسط	37	1.14	3.05	يشارك المدير المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	24
متوسط	38	1.01	3.05	يوفر المدير العمل الذي يحقق للمعلم ذاته .	34
متوسط	39	1.19	3.04	من السهل فهم المدير .	15
متوسط	40	1.07	3.03	يقدم المدير المساعدة الممكنة للمعلمين وقت الحاجة.	4
متوسط	41	1.33	2.98	يصحح المدير أخطاء المعلمين بنفسه.	3
متوسط	42	1.30	2.98	يفوض المدير المعلمين أعمالاً إدارية .	7
متوسط	43	1.18	2.94	يضع المدير برنامج عمل المعلمين بنفسه.	1
متوسط	44	1.14	2.94	يبقى المدير متواجداً حتى نهاية الدوام .	16

متوسط	45	1.29	2.93	يهتم المدير بالروح المعنوية للمعلمين .	14
متوسط	46	1.24	2.92	يخبر المدير المعلمين بالأفكار الجديدة التي يطلع عليها التي تخصهم .	8
متوسط	47	1.25	2.91	يوفر المدير جواً من الثقة لتشجيع المعلمين على طرح أفكارهم دون خوف.	37
متوسط	48	1.37	2.86	يشجع المدير المعلمين بتقديمه حوافز مادية و معنوية لهم لإنجاز مهامهم بدقة .	38
متوسط		0.64	3.24	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت جميع الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.86 - 3.79)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (44) التي تنص على "يستخدم المدير أسلوب الاتصال الشفوي في الأمور الطارئة"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على "يسعى المدير إلى التطوير داخل المدرسة باستمرار" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.23) وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على "يوفر المدير جواً من الثقة لتشجيع المعلمين على طرح أفكارهم دون خوف" بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى متوسط، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على "يشجع المدير المعلمين بتقديمه حوافز مادية و معنوية لهم لإنجاز مهامهم بدقة" بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.37) وبمستوى متوسط.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (7) يبين ذلك :

الجدول (7)

معامل الارتباط بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	معامل الارتباط	مستوى المناخ التنظيمي
مهارات الاتصال	معامل الارتباط	0.425**
	مستوى الدلالة	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.425) وبمستوى دلالة (0.000).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال تعزى لمتغيرات : الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	41	4.04	0.16	8.281	*0.000
انثى	193	3.39	0.45		

تشير النتائج في الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (8.281) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2-متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم كلية مجتمع	57	3.54	0.25
بكالوريوس	248	3.44	0.51
دراسات عليا	29	3.59	0.43
المجموع	334	3.47	0.48

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.59)، وجاء أصحاب فئة (دبلوم كلية مجتمع) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (بكالوريوس) إذ بلغ (3.44)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (10):

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.692	2	0.346	1.527	*0.219
داخل المجموعات	65.673	331	0.226		
المجموع	66.365	332			

- الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.527)، وبمستوى دلالة (0.219).

2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	142	3.51	0.45
من 5-9 سنوات	126	3.34	0.42
اكثر من 9 سنوات	66	3.61	0.46
المجموع	334	3.47	0.48

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (أكثر من 9 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.61)، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5-9 سنوات) إذ بلغ (3.34)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (12):

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.225	2	1.613	7.407	*0.001
داخل المجموعات	63.139	331	0.218		
المجموع	66.365	332			

• الفرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة

تشير النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (7.407)، وبمستوى دلالة (0.001).

ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق

الجدول (13)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أكثر من 9 سنوات	أقل من 5 سنوات	من 5-9 سنوات
		3.61	3.51	3.34
أكثر من 9 سنوات	3.61	-	0.10	*0.27
أقل من 5 سنوات	3.51		-	*0.17
من 5-9 سنوات	3.34			-

• الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء: لصالح فئة (أكثر من 9 سنوات) وفئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5-9 سنوات).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات : الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي تبعا

لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المناخ التنظيمي ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	41	3.52	0.67	2.740	*0.007
انثى	293	3.20	0.62		

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.740) وبمستوى دلالة (0.007)، حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعا لمتغير

المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم كلية مجتمع	57	3.43	0.44
بكالوريوس	248	3.19	0.65
دراسات عليا	29	3.37	0.77
المجموع	334	3.24	0.64

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ

التنظيمي

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.577	2	1.288	3.230	0.041
داخل المجموعات	115.674	331	0.399		
المجموع	118.251	332			

• الفرق دال احصائيا عند مستوى الدلالة

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(3.230)، وبمستوى دلالة (0.041).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للفروق

الجدول (17)

اختبار شيفيه للفروق لمستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط	دبلوم	كلية	دراسات عليا	بكالوريوس
	3.43	3.43		3.37	3.19
دبلوم كلية مجتمع	3.43	-		0.06	*0.24
دراسات عليا	3.37			-	*0.18
بكالوريوس	3.19				-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء: لصالح فئة (دبلوم كلية مجتمع) وفئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس).

3- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعا لمتغير الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخبرة 9 سنوات	الخبرة 5 سنوات
3.29	0.54	140	140

0.64	3.24	334	المجموع
------	------	-----	---------

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى المناخ التنظيمي، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (اكثر من 9 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.32)، وجاء اصحاب فئة (اقل من 5سنوات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5-9 سنوات) إذ بلغ (3.14)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19):

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.577	2	0.789	1.960	0.143
داخل المجموعات	116.674	331	0.402		
المجموع	118.251	332			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.960)، وبمستوى دلالة (0.143).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج ، فضلاً عن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج و على النحو الآتي :

مناقشة السؤال الأول: ما درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة لمهارات

الاتصال من وجهة نظر المعلمين ؟

تشير نتائج السؤال الأول إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.48)، و هذا يدل على أن مديري المدارس كما يعتقد المعلمون لا يمتلكون مهارات لإتصال بشكل كافٍ، وربما يعود ذلك إلى أن هؤلاء المديرين لم يتم تدريبهم بشكل كافٍ، أو لم يتم اعدادهم بشكل جيد، أو ربما أن المعلمين أنفسهم يعتقدون بعدم امتلاك المديرين لمهارات الاتصال بصورة كافية .

وقد اتفق مع هذه النتيجة ما تم التوصل اليه في دراسة البرعصي ،(2014) التي توصلت إلى أن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة .

وعند الرجوع إلى فقرات الاداة تبين أن جميع الفقرات جاءت في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94-2.89)، فقد حصلت الفقرة (34) و التي تنص على " ينتبه المدير الى الدلالات غير اللفظية في أثناء الاستماع للمعلمين " على أعلى مستوى وهذا يدل على أن الاتصال غير اللفظي جزء مهم من الاتصال الإنساني ، فهو يقوي معنى الرسالة اللفظية ويثريه ، وقد ينوب عن الرسالة اللفظية في نقل معناها كاملاً في بعض الاحيان قد يكون السبب أنه الاتصال غير اللفظي قد يتفوق على الاتصال اللفظي، لا سيما في حال التعبير عما تكنه النفس من مشاعر. وقد تفصح ملامح الوجه عما لاتستطيع الكلمات الافصاح عنه .

وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (31) التي تنص على " يدون المدير ملاحظات حول الموضوع الذي يتحدث به مع الآخرين " بدرجة متوسطة وقد يعود السبب كما يعتقد المعلمون إلى عدم إهتمام مديري المدارس الأساسية الخاصة بالموضوعات التي يتحدث عنها المعلمون ، او قد يكون السبب هو أن المدير قد يدون الملاحظات بعد الانتهاء من الحديث حتى يتمكن من سماع الموضوع بشكل جيد .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني " ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس

الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.64)، وقد يعود السبب إلى اعتقاد المعلمين بأهمية المناخ التنظيمي داخل المدرسة وما يسوده من ديموقراطية او

تسلط ربما يؤثر على المدرسه من أصغر عامل إلى المدير ، فاذا كان المدير متسلطاً ويقيم حواجز اجتماعيه بينه وبين المعلمين فإن ذلك سوف ينعكس على علاقة المعلمين بطلابهم وسوف يميل المعلمين إلى التسلطيهِ وفرض الراي في اسلوبهم المتبع ، اما اذا كان المدير ديموقراطياً فإن المناخ التنظيمي في المدرسه سوف يتسم بالديموقراطيه ايضاً ، وهكذا تتجح العمليه التعليميه وتحقق الأهداف المرجوه بكل أريحيه، ومع ذلك فإن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الخاصة لم يكن سيئاً بل متوسطاً و بحاجة إلى رفع هذا المستوى إلى مستوى أفضل .

وقد اتفق مع هذه النتيجة التي توصلت اليها كل من دراسة الفهيدى (2009) وأيضاً دراسة الظفيري (2010).

وجاءت جميع فقرات الاداة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79- 2.86)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (44) التي تنص على " يستخدم المدير أسلوب الاتصال الشفوي في الامور الطارئة "، وبمستوى مرتفع ، وقد يعود السبب إلى أن أسلوب الاتصال الشفوي يسرع عملية تبادل الافكار والمعلومات والاراء فهو يوفر الوقت والجهد أيضاً يعتبر من أسرع طرق الاتصال، ويعتبر من طرق الاتصال الأكثر وضوحاً أو سبب آخر وهو ربما لان هذا هو الواقع . أي أن المديرين يستخدمون أسلوب الاتصال الشفوي في حالة الأمور الطارئة في معظم أوقاتهم .

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على "يسعى المدير إلى التطوير داخل المدرسة باستمرار" وبمستوى مرتفع، وربما يعود السبب إلى أن المعلمين يعتقدون بأن التطوير أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة العصري، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، أو قد يكون السبب بأن المعلمين يعتقدون أن الإدارة أحوج ما تكون إلى تطبيق أسلوب يحمل بين طياته التطور و التجديد في كل مناحي العمل الإداري، وايضاً ربما يكون السبب هو أن التطور عامل رئيسي لنجاح المدرسة وأيضاً ربما يعود السبب أن تلك الاستجابة المرتفعة تريح مدير المدرسة فربما أعطى أغلب المعلمين لهذه الفقرة المستوى المرتفع لكي ينالوا رضا المدير مما يؤدي إلى راحته ودعمه لهم ، او قد تكون هذه الفقرة هي واقع حقيقي يتصف به مديري المدارس الأساسية الخاصة لذلك عبروا عنها بصدق وامانة .

وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (38) التي تنص على "يشجع المدير المعلمين بتقديمه حوافز

مادية و معنوية لهم لإنجاز مهامهم بدقة" وبمستوى متوسط.

قد يرجع السبب في ذلك أن المعلمين يعتقدون أن المدير نفسه لا يمتلك الصلاحية الكاملة في الامور المادية أي محدودية صلاحيات مديري المدارس الاساسية الخاصة أو قد يكون السبب إعتقادهم بضعف الموارد المالية و الميزانية لدى بعض إدارات المدارس ,وربما يعتقد المعلمون بأن المدير يتصف بالحرص الشديد على أموال المدرسة و لا يستخدمها بشكل سهل مع المعلمين، أو ربما يعتقد المعلمون بأن مديري المدارس الأساسية الخاصة لا يهتمون بتقديم الحوافز التشجيعية

المادية والمعنوية للمعلمين لانهم يعتقدون أن ما يؤديه المعلمون من أمور تقع ضمن وأجباتهم و مسؤولياتهم .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال

ومستوى المناخ التنظيمي ؟

حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي و أثبتت الدراسة وجود ارتباط قوى بين مهارات الاتصال لمدير المدرسة و مستوى المناخ التنظيمي أي انه كلما امتلك المدير مهارات اتصالية عالية كلما ارتفع مستوى المناخ التنظيمي .

ونظراً لأهمية مهارات الاتصال عند مدير المدرسة حيث أنه كلما امتلك المدير مهارات اتصال أعلى ، ازدادت قوة شخصيته ، فتزداد ثقته بنفسه وتفتح أبواب النجاح للمدرسة فينعكس هذا ايجاباً على جميع العاملين داخل المدرسة وايضاً على الطلاب .

لذلك فإن المناخ التنظيمي مرتبط ارتباطاً قوياً بالادارة المدرسية وسلوك مديرها وما يمتلك من مهارات الاتصال فيؤثر على انتاجية المعلمين علاوة على ارتباطه بالرضا الوظيفي ورفع روحهم المعنوية ، وبدرجة انتمائهم للمدرسة .

مناقشة السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة

امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال تعزى لمتغيرات : الجنس والمؤهل العلمي الخبرة؟

3- متغير الجنس:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك مديري

المدارس الأساسية لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الجنس، حيث كان الفرق لصالح الذكور ، وتدل هذه

النتيجة على أن ذكور لهم دوراً في عمليات الاتصال الإداري داخل المدرسة و أيضاً مع المجتمع

المحلي حيث أن علاقات الذكور أكثر انفتاحاً مع المجتمع المحلي و الخارجي مما يسهل عملية

الاتصال فيقوي مهارات الاتصال لدى الذكور و أيضاً قد يعود السبب أن الذكور أكثر معرفة

بمهارات الاتصال التكنولوجي وهذا يدعم موقفهم ، أو ربما لعدم رغبة الإناث في إعطاء تقييم

موضوعي للمديرين المدارس الإناث وخاصة أن أغلب مديري المدارس الأساسية الخاصة هن من

الإناث .

2- متغير المؤهل العلمي:

أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وربما

يعود ذلك إلى أن معظم المعلمين من خريجي مؤسسات تربوية متشابهة و قد دخلوا

دورات تدريبية مشتركة واحدة

3_ الخبرة

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعا لمتغير الخبرة، وكانت النتائج لصالح فئة (أكثر من 9 سنوات) حيث تبين أن الفرق يعود دائماً لصالح فئة الخبرة الأعلى من المعلمين ، ويمكن تفسير هذه النتيجة كلما طالت فترة تدريسه وقربه من المدير، أصبح أكثر معرفه بأسلوب مديره، وتفهماً له، وأكثر ضبطاً لانفعالاته، وعواطفه، وبالتالي أقدر على التواصل معه، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الأسمر (2000) ، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لعملية الاتصال لدى مديري المدارس وقد اتفقت أيضاً مع هذه النتائج كل من دراسة البرعصي (2014) ودراسة كابور(2010).

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات : الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

4- متغير الجنس:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المناخ التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، إذ كان الفرق لصالح الذكور ، ربما يعود السبب إلى أن طبيعة الذكور لديهم القدرة على تحمل ضغط العمل أكثر من الإناث.

2- متغير المؤهل العلمي:

وأظهرت النتائج و جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المناخ التنظيمي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي وجاءت لصالح فئة (دبلوم كلية مجتمع) وفئة (دراسات عليا)، وربما يعود السبب أن فئة (الدراسات العليا) حصلت على مستوى مرتفع هو أن المعلم الذي يحمل شهادة دراسات عليا بحكم دراسته يكون قد اطلع على ابحاث و دراسات أكثر حول موضوع المناخ التنظيمي وأيضاً معظم أصحاب الدراسات العليا قد أكملوا دراستهم في أثناء ممارستهم مهنة التدريس مما يساعدهم على الربط بين ما تعلموا وبين الواقع في المدارس وهذا يدعم مواقفهم التعليمية وايضاً ربما يعود السبب كون موقع حملة شهادات الدراسات العليا في مدارس الأساسية الخاصة يكون مرتفع ففي معظم الاوقات يكون في مجال الاشراف .وأيضاً حصلت فئة أصحاب شهادة دبلوم المجتمع على مستوى مرتفع ربما لأنهم يبذلون جهداً أكبر .

3- متغير الخبرة:

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى المناخ التنظيمي، تبعا لمتغير الخبرة فهذا يدل على أن المعلمين على اختلاف خبراتهم في العمل التعليمي لم يختلفوا في وصف المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم وأيضاً ربما لانهم يخضعون لنفس الظروف بغض النظر عن مدة خبرتهم .

التوصيات

في ضوء النتائج المتحصلة من الدراسة فإن الباحثة توصي بما يأتي :

أولاً: أشارت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة مما يتطلب تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الأساسية الخاصة في مهارات الاتصال من حيث مفهومها وأهميتها وأنواعها.

ثانياً: أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال تبعاً لمتغير الجنس حيث كان الفرق لصالح الذكور مما يتطلب إشراك الإناث في دورات تدريبية يتعرفن فيها على مهارات الاتصال .

ثالثاً: بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك مديري المدارس الأساسية لمهارات الاتصال ، تبعاً لمتغير الخبرة و كانت لصالح الأكثر خبرة و الأقل خبرة مما يتطلب الأهتمام بذوي الخبرة المتوسطة و تعريفهم بمهارات الاتصال عن طريق الندوات و الدورات التدريبية .

رابعاً: كانت هذه الدراسة عن درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة وهناك حاجة ماسة إلى إجراء مثل هذه الدراسة على مراحل دراسية مختلفة وكذلك المدارس الأساسية الحكومية ومقارنة النتائج مع هذه الدراسة .

خامساً: كانت هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة لمهارات الاتصال ومستوى المناخ التنظيمي وهناك حاجة لدراسة درجة امتلاك المدارس الأساسية الخاصة لمهارات الاتصال وربطها بمتغيرات أخرى غير المناخ التنظيمي كالصحة التنظيمية أو الشفافية الإدارية .

المراجع العربية

أبو حجيبة، بكر علي درويش (2010). *أنماط المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين* (رسالة ماجستير غير

منشورة) جامعة ال البيت المفرق الأردن

أبو ناصر، فتحي محمد. (2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع.*

أكرويد ، طومبسون ، سنيفن ، بول(2002) *سوء السلوك التنظيمي*. ترجمة عبد الحكم الخزامى دار القاهرة : الفجر للنشر و التوزيع .

اسحق، أنير حسو (2012) *دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الدارية والاقتصادية 8،(26).*

باعيسى, نزية بن سعيد بن أحمد(2002) مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في

تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة.(رسالة ماجستير) جامعة أم القرى مكة

المكرمة: السعودية

البرعصي، جيهان عبد الحافظ (2014). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة

بنغازي لاستراتيجية ادارة الصراع وعلاقتها بمهارات الاتصال. (رسالة ماجستير غير

منشورة)جامعة الشرق الأوسط عمان: الأردن

بني أحمد ,أحمد عوض (2007). الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس عمان:

دار حامد للنشر و التوزيع

جمل ,هلالات , محمد جهاد ,دلال(2008). مهارات الاتصال الإنساني اللفظية وغي اللفظية في اللغة

العربية العين : دار الكتاب الجامعي

حراحشة, فواز ياسين(2009). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة

نظر المعلمين في مدينة إربد.مجلة علوم إنسانية.7, (24) ، 1

الحريري, رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر

والتوزيع عمان : الأردن

حريم، حسين (2009) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال عمان :دار

الحامد للنشر و التوزيع

الحسيان، محمد هزاع جاسم (2010). *العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي*

للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت. (اطروحة دكتوراه غير

منشورة) جامعة عمان العربية عمان: الأردن

روضة سليمان (2007). *بناء وتقنين مقياس مهارات الاتصال لدى طلبة الجامعات الاردنية* (رسالة

ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة الكرك. الاردن

حمود، خضير كاظم (2002) *السلوك التنظيمي*, عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع حو امدة ، باسم

علي عبيد (2003). *المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري*

لدى القادة التربويين في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية عمان

: الأردن

الهوراني، حابس محمد (2003). *مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في*

محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة

الأردنية عمان: الأردن

الذيابات، أحمد سليمان (2006). *مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية و الرسائل غير اللفظية*

وأثره على فاعلية الاتصال الإداري.: (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة

الكرك:الأردن

الرفاعي، جاسر صالح محمد. (2005) *أثر مناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى*

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)

الجامعة الأردنية عمان :الأردن

الزعبي، جمانة زياد محمد (2006) *عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى*

المديرين في الوزارات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية عمان :الأردن

سبتي ، عباس (2007) *دراسة أثر المناخ المدرسي في تفعيل دور الإدارة المدرسية دراسة*

مكتبية، مجلة المعلم الكويتية . 1500 ، 1، 2، 3

السلمي ، فهد نجيم راجح، (2012) *القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس*

الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى: السعودية

سليم ، أشرف أحمد سليم (2009) *السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس*

الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم. (رسالة ماجستير

غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية نابلس : فلسطين

الشريفي، الناظر ،عباس عبد مهدي، ملك صلاح(2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية*

الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال و علاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من

وجهة نظر المعلمين .مجلة العلوم التربوية الإنسانية ، 14، (1) ،188

الشوبكي، حميدات، نايفة، نزية (2008) فاعلية برنامج لتدريب الوالدين على مهارات الاتصال يخفض الضغوطات النفسية وتحسين مستوى التكيف لدى الآباء وأبنائهم. *مجلة البصائر*.

107,111,(1),12

الصغير، كليب احمد عبدالله (2003). *بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة اربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان : الأردن

الطويل، هاني عبد الرحمن، (1999)، *الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق* : عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

الظفيري ياسمين هباد. (2010) *مستوى النزاهات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجه نظر المدير والمعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط عمان : الاردن

عبد الباقي، صلاح الدين، (2005) *مبادئ السلوك التنظيمي، الأبرهمية* : الدار الجامعة.

عثمان، غادة هاشم أحمد. (2011) *درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالأمن النفسي لدى الطلبة*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان

العربية للدراسات العليا عمان : الأردن

عريفج، سامي سلطي (2004). *الإدارة التربوية المعاصرة*. عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (2013) *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاته العلمية*

عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع

عليان ,الطوباسي, ربحي مصطفى وعدنان محمود (2005).*الاتصال والعلاقات العامة* عمان: دار

صفاء للطباعة والنشر و التوزيع

العميان, محمود سلمان (013). *سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* .عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع

العميان ,محمود سلمان (2002) *سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* .عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع

فقيه، عبد المجيد، فاروق عبده، محمد (2009). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات*

التعليمية . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع

الفهيدى ,عبد الله عبده محمد (2009) .- *أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية*

والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي(رسالة ماجستير غير

منشورة) جامعة الشرق الأوسط عمان :الأردن

القيوتي ، محمد قاسم ,(2003) *السلوك التنظيمي عمان* : دار الشروق للنشر و التوزيع

كابور ,هند (2010) *مهارات الاتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بكفاءة المعلم*

ذاتيا . *مجلة جامعة دمشق* - 26 ، (2010) ، 273,274 .

الكيلائي ، لبنى تيسير زيد (2011). دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته

بالروح المعنوية لمعلميهم .جامعة عمان العربية عمان :الأردن

الأسمر ,هنادي .(2000) مدى توافر مهارات الأتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية

الحكومية و الخاصة في محافظة إربد (رسالة ماجستر غير منشورة) جامعة اليرموك

اربد : الأردن

ماهر ,أحمد (2003) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات : الإسكندرية:الدار الجامعية

المغربي,كامل محمد .(1995) السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة

في التنظيم . عمان : دار الفكر

المرسي,إدريس ,جمال الدين محمد ، ثابت عبدالرحمن (2001) . السلوك التنظيمي (نظريات

ونماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) تانيس :الدار الجامعية للنشر

والتوزيع

محمد، فروج (2012). المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي (مذكرة

مكاملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل والتنظيم)جامعة قاصدي مرباح ورقلة:

الجزائر

المومني، واصل جميل(2003) .علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس

الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين و المعلمين.(اطروحة دكتوراة غير

منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا : الأردن

المومني ,واصل جميل حسين (2008). *الإدارة المدرسية الفعالة*. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع

مذكر ,محمد دخيل الله (2006) . *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل و علاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت* (رسالة غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان : الأردن

منصور ، صفاء حسن محمد (2013). *المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الإداريين*. (رسالة ماجستر غير منشورة) جامعة الأردنية عمان :الأردن

منصور، محمد توفيق محمود(2011). *درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية*(رسالة ماجستر غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية نابلس : فلسطين

هارون ,رمزي فتحي (2003) *الإدارة الصفية*. عمان : دار وائل للنشر

المراجع الاجنبية :

Aggarwal,shalini (2009).***Essential communication skills*** .Delhi: Swan press

Arlesting H,(2008) . Principals Communication inside school: A Contribution to school Improving . ***the Education Forum***, 71(2):260.

Bartlett,J,kotr like,J,and Higgins ,C,(2001) Determining Appropriate Sample Size in Survey Research .***Information Techonology ,Lear ning,and Performance Journal***,19,(1),43

Chen ،Hung ،.(2007).How organizational climate and structure affects Knowledge management the social interaction perspective,

International Journal of Information Management ,27(2):104,118

EL-Uteibi ،Subhi J.M. (2005) **Effctive Communication Personal Business Skills** ،Amman:Dar Alhammed

Johnson & Stervens,(2006)Student achievement and elementary Teacher ،perception of school climate .Learning Environments esearResearch,Netherlands,9,(2):111-122

Hawkins,T.(2004).principal leadership and organizational climate,**DAL-**
A62,No9 p:.36-39

Luthans,fred (2002).**organizational Behavior** Boston McGraw-Hill

Saks M ,Alan (2005) **organizational behavior 6th ed Understanding**
and Managing Life at work Pearson prentice hall

الملحقات

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (1)

الاستبانتان بصورتيهما الاولى

استبانة مهارات الاتصال و المناخ التنظيمي بصيغتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتورالمحترم

تحية طيبة و بعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة امتلاك مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " وقد أعدت الباحثة استبانتين لقياس مستوى مهارات الاتصال للمديرين و علاقتة بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة .

ونظرا لما أعهده فيكم من خبرة ثرية ومعرفة غزيرة ، ولما تتمتعون به من سمعة علمية معروفة ، أضع بين أيديكم الاستبانتين المرفقتين ، راجيا التفضل بإبداء رأيكم بالفقرات التي تتكون منها كل من الاستبانتين من حيث تمثيلها لمتغيري مهارات الاتصال و المناخ التنظيمي ، درجة ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة ، وفيما إذا كانت بحاجة إلى تعديل ، و التعديل المطلوب إجراءه عليها ، و علماً بأن الاستجابة عن الفقرات ستكون (دائماً ، غالباً، احياناً ، نادراً، ابداء). اشكر تعاونكم و جهودكم المبذولة في قراءة فقرات هاتين الأدوات و إبدائكم الملاحظات بشأنها

مع خالص الاحترام و التقدير

الباحثة

فداء محمد نمر ابوحميده

القسم الأول : المعلومات العامة**(1) الجنس :**أنثى ذكر **(2) المؤهل العلمي :**دراسات عليا بكالوريوس دبلوم **(3) عدد سنوات الخبرة :**أقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات 9 سنوات فأكثر

استبانة مهارات الاتصال بصورتها الأولى

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
1	يستخدم المدير أسلوباً ممتعاً في الكتابة				
2	يستخدم عبارات بسيطة وواضحة				
3	يستخدم المدير أسلوباً سلساً في كتابة التعليمات				
4	يحسن المدير الكتابة بخط واضح ومقروء				
5	يستخدم المدير لوحة الإعلانات لتعميم الكتب الرسمية				
6	يكتب المدير بطريقة سليمة تخلو من الأخطاء العبارية وإملائية				
7	يستخدم أسلوب التشويق في الكتابة				
8	يكتب المدير بالاختصار وفائدة				
9	يمتلك المدير الإبداع في اختيار العبارات التي تخدم الموقف				
10	يفتقر للقدرة اللغوية في سرد المعلومات كتابياً				
11	يجيد أسلوب الحوار في حديثه				
12	يستخدم المدير العبارات الصحيحة والمناسبة للموقف				
13	هل يحاول المدير في أثناء الحديث أن يضع نفسه موضع من يحدثه				

			هل يهتم المدير بمشاعر وأحاديث المتحدث	14
			هل يعطي المدير الاهتمام و الوقت الكافي للمتحدث	15
			يركز المدير اهتمامه على ما يقوله المتحدث	16
			يشجع المدير المعلمين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة	17
			يستطيع المدير أن يحدد بدقة الوقت المناسب للحديث والموضوع الذي سيتحدث عنه	18
			هل يجد المدير صعوبة في التحدث إلى الآخرين	19
			يتحدث بلغة سليمة	20
			يمتلك الثقة العالية أثناء حديثه	21
			يستخدم المدير أسلوب شيق للقراءة ويجذب انتباه المعلمين	22
			يقرأ المعلومات والتعليمات على المعلمين بأسلوب جيد وواضح	23
			يركز المدير على النقاط الرئيسية في المادة المقروءة	24
			يقرا المدير بصوت مسموع	25
			هل يمتلك المدير الفصاحة في الكلام عند القراءة	26
			يمتلك المدير القدرة على التسلسل بالأفكار في أثناء القراءة	27
			يقراً المدير بسرعة مناسبة	28
			هل يمتلك أسلوب إلقاء جيد بالحفلات و المناسبات	29

				هل يستخدم المدير نبرة الصوت المناسبة للموقف	30
				هل يمتلك المدير القدرة على التحكم بنبرة صوته	31
				هل يحافظ المدير على نبرة الصوت واضحة أثناء عملية الاتصال	32
				يستخدم التابع الشفوي لتشجيع عملية الاتصال	33
				يحسن المدير الاستماع للآخرين	34
				هل يدون المدير ملاحظات حول موضوع حديث	35
				هل ينشغل المدير بأعمال أخرى عند الاستماع للمتحدث	36
				هل يستمع المدير إلى وجهات نظر المعلمين و انتقاداتهم	37
				هل ينتبه المدير الى الدلالات غير اللفظية في أثناء الاستماع للمعلمين	38
				هل يستمع المدير بشكل جيد الى المعلم في حالة وجود شكوى لديه	39
				هل يستمع المدير إلى المعلمين جميعهم بنفس الدرجة دون التمييز بين معلم و اخر	40
				يحمل اتصال المدير بالمعلمين عددا من الأهداف في آن واحد	41
				يوجد لدى المدير قصور في مهارات الاتصال	42
				يمتلك المدير فن إدارة الحوار	43
				يستخدم الإيماءات و الحركات في أثناء عملية الأتصال	44

				45	يتحلى المدير بالهدوء و ضبط النفس عند الاتصال بالآخرين
				46	يستقبل المدير المعلمين بوجه بشوشاً ومبتسماً
				47	يستخدم المدير الإبهام لتأكيد و تشجيع المعلم
				48	يهمل المدير التغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمين للرسالة
				49	يتجاهل المدير المعلمين عند لقائهم في الحرم المدرسي
				50	عدم تنوع في وسائل الاتصال المباشرة و غير مباشرة لإيصال الرسالة

استبانة المناخ التنظيمي بصورتها الأولى

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		الرقم	الفقرات
		غير صالحة	صالحة		
				1	يضع المدير برنامج عمل المعلمين بنفسه
				2	يضع المدير رؤية ورسالة للمدرسة ويسعى إلى تحقيقها
				3	يصحح المدير أخطاء المعلمين بنفسه
				4	يقدم المساعدة الممكنة للمعلمين وقت الحاجة
				5	يدير المدير اجتماعات المعلمين بنفسه
				6	يحرص المدير على الحضور إلى المدرسة قبل وصول المعلمين
				7	يفوض المدير المعلمين بأعمال إدارية
				8	يخبر المدير المعلمين بالأفكار الجديدة التي يطلع عليها التي تخصهم
				9	يقوم المدير بمتابعة المعلمين والتأكد من كفاءة المعلمين في المواد التي يدرسونها
				10	يتأكد المدير من أن المعلمين يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل
				11	يراعي المدير تخصصات المعلمين عند توزيع العمل لوضع المعلم المناسب في المكان المناسب

				يوزع المدير الأعمال بما يتناسب مع قدرات المعلمين	12
				يشجع المدير المعلمين على الإبداع في أعمالهم	13
				يهتم المدير بالروح المعنوية للمعلمين	14
				من سهل فهم المدير	15
				يبقى المدير متواجداً حتى نهاية الدوام	16
				يستخدم المدير النقد البناء	17
				يطبق المدير القوانين على جميع بشكل عادل	18
				يسعى المدير لمكافآت و رواتب أفضل للمعلمين	19
				يسعى المدير إلى التطوير داخل المدرسة باستمرار	20
				يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم	21
				يسعى المدير إلى الاتصال المباشر بالمعلمين	22
				يستطيع المعلم مقابلة المدير في أي وقت(أي يستخدم المدير أسلوب الباب المفتوح)	23
				يحرص المدير على إقامة لقاءات مفتوحة بشكل دوري مع المعلمين	24
				يشارك المدير المعلمين المناسبات الاجتماعية	25
				تتم عملية الاتصال بطريقة مرنة و واضحة بين المدير و المعلم	26
				يتم انجاز الاتصال الإداري بين المدير و المعلمين بسرعة عالية	27
				يعتمد المدير جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر و التعليمات	28
				يشجع المدير الاتصال الجيد بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم	29
				نظام الاتصال القائم في المدرسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكل الاتجاهات	30

				31	يستمتع المدير إلى مشاكل المعلمين و يحاول إيجاد الحلول المناسبة
				32	يراعي المدير النواحي النفسية و الصحية للمعلمين
				33	لا يتعامل المدير مع المعلمين بفقوية و غرور
				34	يشجع المدير التنافس الشريف بين المعلمين الذي يصب بمصلحة المعلم و المدرس
				35	يوفر المدير العمل الذي يحقق للمعلم ذاته
				36	يفسح المدير للمعلمين المجال لإداء عملهم بحرية
				37	يشعر المدير المعلمين بالراحة النفسية أثناء تأديتهم لأعمالهم
				38	يوفر المدير جو من الثقة لتشجيع المعلمين على طرح أفكارهم و مشاعرهم دون خوف
				39	يعتمد المدير أسلوب الحوافز و التشجيع المعنوي للمعلمين لانجاز المهمات
				40	يشعر المدير المعلمين بالاستقرار الوظيفي
				41	يحافظ المدير على النظام المدرسي بشكل جيد
				42	يهتم المدير بتوضيح الأنظمة والقوانين داخل المدرسة
				43	يطبق الأنظمة والقوانين والتعليمات بشكل ديمقراطي
				44	يعمل على تنسيق العمل و الجهد بين المعلمين الذين يشتركون بنفس المواد أو المرحلة الدراسية
				45	يستخدم المدير أسلوب الاتصال الشفوي في الأمور الطارئة
				46	يستخدم المدير الاتصال الكتابي عند توجيه العقوبات وفق الأنظمة عند مخالفة المعلمين للتعليمات والأنظمة

				يشجع المدير العمل على أساس الفريق عند دراسة المشكلات و صناعة القرارات	47
				يعتمد المدير معايير واضحة ومعلنة لتقييم المعلمين	48
				يعتمد المدير أسس و معايير عادلة وموضوعية لتقييم المعلمين	49
				هل يطبق المدير القوانين و التعليمات على نفسه (أي يعتبر قدوة حسنة للمعلمين)	50

ملحق (2)

قائمة بأسماء الاساتذة المحكمين

ت	الاسم	الاختصاص	الجامعة
1	الاستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	الاستاذ الدكتور جودت سعادة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
3	الاستاذ الدكتور عباس الشريفي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	الاستاذ الدكتور غازي خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
5	الاستاذ الدكتور كمال الدواني	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	الاستاذ الدكتور محمد النعيمي	الاعلام	جامعة الشرق الأوسط
7	الاستاذ الدكتور محمود الحديدي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	الاستاذ الدكتور هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
9	الدكتورة خالدة شتات	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
10	الدكتورة ردينة المجادين	الإدارة التربوية	جامعة الإسراء

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانتان بصورتيهما النهائيه

ملحق (3)

استبانة مهارات الاتصال و المناخ التنظيمي بصورتها النهائية

أخي المعلم / أختي المعلمةالمحترمين

تحية طيبة وبعد ,,,,

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة امتلاك مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستر في الإدارة و القيادة التربوية في جامعة الشرق الاوسط.

ونظراً لأنكم الأقرب للحكم على ممارسات مديري مدارسكم ، فإنني أمل منكم الإجابة عن فقرات الاستبانتين المرفقتين : استبانة مهارات الاتصال ، واستبانة المناخ التنظيمي ، وذلك بوضع () في المكان المناسب ، علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الاحترام ,,,,

الباحثة

فداء محمد نمر ابوحميده

القسم الأول : المعلومات العامة**(1) الجنس :**أنثى ذكر **(2) المؤهل العلمي :**دراسات عليا بكالوريوس دبلوم (كلية مجتمع) **(3) عدد سنوات الخبرة :**أقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات أكثر من 9 سنوات

استبانة مهارات الاتصال

الدرجة	الفقرات					الرقم
	ابدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					يستخدم المدير أسلوباً ممتعاً في الكتابة .	1
					يستخدم المدير عبارات بسيطة .	2
					يستخدم المدير أسلوباً سلساً في كتابة التعليمات .	3
					يحسن المدير الكتابة بخط واضح .	4
					يستخدم المدير لوحة الإعلانات لتعميم الكتب الرسمية	5
					يكتب المدير بطريقة سليمة تخلو من الأخطاء اللغوية .	6
					يستخدم أسلوباً مشوقاً في الكتابة.	7
					يمتلك المدير الابداع في اختيار العبارات التي تخدم الموقف .	8
					يمتلك المدير المقدرة اللغوية في سرد المعلومات كتابياً .	9
					يجيد أسلوب الحوار في حديثه.	10
					يستخدم المدير العبارات الصحيحة والمناسبة للموقف.	11
					يحاول المدير في أثناء الحديث أن يضع نفسه موضع من يتحدث معه.	12
					يهتم المدير بمشاعر وأحاديث المتحدث.	13
					يركز المدير اهتمامه على ما يقوله المتحدث.	14
					يشجع المدير المعلمين على التعبير عن أفكارهم بحرية	15

						وصراحة.	
--	--	--	--	--	--	---------	--

				يستطيع المدير أن يحدد بدقة الوقت المناسب للحديث والموضوع الذي سيتحدث عنه.	16
				يجد المدير سهولة في التحدث إلى الآخرين.	17
				يتحدث المدير بلغة سليمة مع المعلمين .	18
				يمتلك المدير الثقة العالية أثناء حديثه.	19
				يقرأ المدير التعليمات على المعلمين بأسلوب واضح .	20
				يركز المدير على النقاط الرئيسية في المادة المقروءة .	21
				يقرأ المدير بصوت مسموع .	22
				يمتلك المدير الفصاحة في التحدث مع المعلمين .	23
				يمتلك المدير المقدرة على التسلسل بالأفكار في أثناء القراءة .	24
				يقرأ المدير بسرعة مناسبة.	25
				يستخدم المدير نبرة الصوت المناسبة للموقف .	26
				يمتلك المدير المقدرة على التحكم بنبرة صوته .	27
				يحافظ المدير على نبرة صوته الواضحة أثناء الاتصال مع الآخرين .	28
				يستخدم المدير التتابع الشفوي لتشجيع عملية الاتصال مع المعلمين .	29
				يحسن المدير الاستماع للآخرين .	30
				يدون المدير ملاحظات حول الموضوع الذي يتحدث به مع الآخرين .	31
				ينشغل المدير بأعمال أخرى عند الاستماع للمتحدث.	32
				يستمع المدير إلى وجهات نظر المعلمين و انتقاداتهم .	33
				ينتبه المدير الى الدلالات غير اللفظية في أثناء الاستماع للمعلمين .	34
				يستمع المدير بشكل جيد الى المعلم في حالة وجود شكوى	35

					لديه.	
					يستمتع المدير إلى المعلمين جميعهم دون تمييز بين معلم و اخر.	36
					يحمل اتصال المدير بالمعلمين هدفاً واحداً.	37
					يمتلك المدير مهارات اتصال عالية مع المعلمين.	38
					يمتلك المدير فن إدارة الحوار .	39
					يستخدم الإيماءات و الحركات في أثناء عملية الأتصال .	40
					يتحلى المدير بالهدوء و ضبط النفس عند الاتصال مع الأخرين .	41
					يستقبل المدير المعلمين بوجه بشوش ومبتسم.	42
					يستخدم المدير الإبهام لتأييد المعلم في أدائه لمهامه التربوية.	43
					يهتم المدير بالتغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمين للرسالة .	44
					ينوع المدير في استخدام مهارات الإتصال لإيصال الفكرة للأخرين	45
					يتجاهل المدير المعلمين عند لقائهم في الحرم المدرسي.	46

استبانة المناخ التنظيمي

الدرجة	الفقرات					الرقم
	ابدأ	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً	
						1
					يضع المدير برنامج عمل المعلمين بنفسه.	
					يضع المدير رؤية ورسالة للمدرسة بمشاركة و تعاون مع المعلمين و الطلبة ويهدف إلى تحقيقها .	2
					يصحح المدير أخطاء المعلمين بنفسه.	3
					يقدم المدير المساعدة الممكنة للمعلمين وقت الحاجة.	4
					يدير المدير اجتماعات المعلمين بنفسه.	5
					يحرص المدير على الحضور إلى المدرسة قبل وصول المعلمين .	6
					يفوض المدير المعلمين أعمالاً إدارية .	7
					يخبر المدير المعلمين بالأفكار الجديدة التي يطلع عليها التي تخصهم .	8
					يقوم المدير بمتابعة المعلمين للتأكد من كفاءتهم في المواد التي يدرسونها .	9
					يتأكد المدير من أن المعلمين يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل.	10
					يراعي المدير تخصصات المعلمين عند توزيع العمل لوضع المعلم المناسب في المكان المناسب.	11
					يوزع المدير الأعمال بما يتناسب مع مقدرات المعلمين.	12

					يشجع المدير المعلمين على الإبداع في أعمالهم.	13
					يهتم المدير بالروح المعنوية للمعلمين .	14
					من السهل فهم المدير .	15
					يبقى المدير متواجداً حتى نهاية الدوام .	16
					يستخدم المدير النقد البناء .	17
					يطبق المدير القوانين على المعلمين بشكل عادل .	18
					يسعى المدير إلى التطوير داخل المدرسة باستمرار .	19
					يسمح المدير للمعلمين المشاركة في صنع القرارات .	20
					يسعى المدير إلى الاتصال الشخصي المباشر بالمعلمين .	21
					يستطيع المعلم مقابلة المدير في أي وقت(أي يستخدم المدير أسلوب الباب المفتوح).	22
					يحرص المدير على إقامة لقاءات مفتوحة بشكل دوري مع المعلمين.	23
					يشارك المدير المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	24
					عملية الاتصال تتم بطريقة مرنة بين المدير و المعلم .	25
					يتم انجاز الاتصال الإداري بين المدير و المعلمين بسرعة عالية.	26
					يعتمد المدير جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر و التعليمات .	27
					يشجع المدير الاتصال الجيد بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم.	28
					نظام الاتصال القائم في المدرسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكل الاتجاهات .	29
					يستمع المدير إلى مشكلات المعلمين و يحاول إيجاد الحلول المناسبة .	30
					يراعي المدير النواحي النفسية و الصحية للمعلمين .	31

					يتعامل المدير مع المعلمين بتواضع .	32
--	--	--	--	--	------------------------------------	----

				يشجع المدير التنافس الشريف بين المعلمين الذي يصب في مصلحة المعلم و المدرسة .	33
				يوفر المدير العمل الذي يحقق للمعلم ذاته .	34
				يفسح المدير للمعلمين المجال لأداء عملهم بحرية.	35
				يشعر المدير المعلمين بالراحة النفسية في أثناء تأديتهم لأعمالهم.	36
				يوفر المدير جواً من الثقة لتشجيع المعلمين على طرح أفكارهم دون خوف.	37
				يشجع المدير المعلمين بتقديمه حوافز مادية و معنوية لهم لإنجاز مهامهم بدقة .	38
				يشعر المدير المعلمين بالاستقرار الوظيفي.	39
				يحافظ المدير على النظام المدرسي بشكل جيد.	40
				يهتم المدير بتوضيح الأنظمة والقوانين داخل المدرسة .	41
				يطبق المدير الأنظمة والقوانين والتعليمات بشكل ديمقراطي .	42
				يعمل على تنسيق العمل و الجهد بين المعلمين الذين يشتركون بنفس المواد أو المرحلة الدراسية.	43
				يستخدم المدير أسلوب الاتصال الشفوي في الأمور الطارئة.	44
				يستخدم المدير الاتصال الكتابي في حالة مخالفة المعلمين للتعليمات و الأنظمة .	45
				يشجع المدير العمل على أساس الفريق عند دراسة المشكلات و صناعة القرارات .	46
				يعتمد المدير معايير واضحة ومعلنة لتقييم المعلمين .	47
				يعتمد المدير معايير عادلة وموضوعية لتقييم المعلمين.	48

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

كلية العلوم التربوية

الرقم: ك ع ت /خ /40/1

التاريخ: 2015/3/14

عطوفة مدير مديرية التعليم الخاص المحترم

تقوم الطالبة " هداء محمد أبو حميدة " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة فب محافظة العاصمة عمان لمهارات الإتصال وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم. ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد الكلية
د. عاطف أبو حميد

