

درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة  
نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت

إعداد

غدير مقداد البهدهي

إشراف

الدكتورة عونبة أبو سنينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج التربوية


جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/ 2012

## التفويض

أنا الموقع أدناه غدير مقداد البهدهي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات و المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: غدير مقداد البهدهي

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٤/١/٢١

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت" وأجيزت بتاريخ 2012\1\21.

### أعضاء لجنة المناقشة:

- |               |                 |                                  |
|---------------|-----------------|----------------------------------|
| التوقيع ..... | مشرفاً          | 1- د. عونية طالب أبو سنيينة.     |
| التوقيع ..... | رئيساً          | 2- أ.د. عبدالجبار توفيق البياتي. |
| التوقيع ..... | ممتحناً خارجياً | 3- أ.د. بسام مصطفى العمري.       |

## الإهداء

إلى من أطلب رضاهم في كل شؤوني

والذي الكريمين

إلى من رافقوني طفولتي وشبابي

شقيقتي وأشقائي

إلى فلذة كبدي

بدر

## شكر وتقدير

بعد إنجاز هذه الدراسة وهذا الجهد المتواضع بعون الله العليّ التقدير وتوفيقه، يسعدني أن أتقدم بالشكر الوفير والامتنان العظيم والاحترام والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذتي الدكتورة عونية أبو سنينة المشرفة على هذه الرسالة التي أسهمت بجهدا ووقتها وخبراتها الأكاديمية المتميزة وتوجيهاتها العلمية وملاحظاتها القيمة التي أعانتني خلال كل مرحلة من مراحل الإعداد على إنجاز وإخراج هذه الدراسة بصورتها المرجوة إلى حيز الوجود.

وأوجه بفائق الجهد والتقدير لجامعة الشرق الأوسط وإلى أستاذتي أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من علم ومعرفة طيلة دراستي في الجامعة فلهم مني كل الشكر والاحترام. وأخيرا كل الشكر لجميع موظفي جامعة الشرق الأوسط، وخاصة موظفي المكتبة لتسهيل مهمة بحثي ودراستي وتعاونهم مع طلبة الدراسات العليا. والشكر الجزيل لمحكمي أداة الدراسة، كما أشكر المناطق التعليمية في دولة الكويت لتسهيلهم مهمتي البحثية، وإلى كل من مدّ يد العون والمساعدة، والتشجيع والدعم في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة

غدير مقدار عبد القادر البهدهي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها</b>
2	تمهيد
6	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	تعريف المصطلحات
10	حدود الدراسة ومحدداتها
11	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
12	أولاً: الأدب النظري
38	ثانياً: الدراسات السابقة
52	تعقيب على الدراسات السابقة
54	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
55	منهجية الدراسة
55	مجتمع الدراسة
56	عينة الدراسة
57	أداة الدراسة
58	صدق الأداة

58	ثبات أداة الدراسة
59	إجراءات الدراسة
60	متغيرات الدراسة
61	المعالجات الإحصائية
63	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
64	أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
74	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
84	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
86	رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
98	خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
110	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
111	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
117	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
121	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
121	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
123	خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
124	التوصيات
125	قائمة المصادر
126	المصادر العربية
131	المصادر الأجنبية
134	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية والوظيفة .	1
57	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والوظيفة والجنس.	2
59	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا ) حسب مجالاتها	3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً	4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	5
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات القراءة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	6
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	7
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الانصات لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	8
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم مرتبة تنازلياً	9
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً	10



76	11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً
78	12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً
79	13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم مرتبة تنازلياً
81	14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم مرتبة تنازلياً
83	15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات القراءة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً
85	16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً الى متغير الوظيفة
86	17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس
87	18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
89	19	تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
90	20	اختبار شيفيه للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة	21
94	تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة	22
95	اختبار شيفيه للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة	23
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير الجنس	24
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	25
102	تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	26
103	اختبار شيفيه للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	27
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير الخبرة	28
106	تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة	29
107	اختبار شيفيه للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة	30

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	الرقم
134	الاستبانة بصورتها الأولية	1
138	أسماء المحكمين	2
139	الاستبانة بصورتها النهائية	3
143	أوراق تسهيل المهمة	4

درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين  
والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت

إعداد

غدير مقداد البهدهي

إشراف

د. عونية أبو سنينة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مهارات الاتصال المتوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين، تكونت عينة الدراسة من (1233) من المعلمين والمعلمات والباحثين والباحثات الاجتماعيين العاملين في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت وفي جميع المحافظات، للعام الدراسي (2011 / 2012) في وزارة التربية خلال الفصل الدراسي الأول، موزعين إلى (1059) معلما ومعلمة، و(174) باحثا وباحثة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وبالاعتماد على جدول بارتلنت (Bartlett, et al, 2001) بالنسبة للعينة من مجتمع المعلمين والمعلمات، وتم أخذ نسبة (50%) من مجتمع الباحثين والباحثات الاجتماعيين. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة، وقامت بتوزيعها بعد التأكد من صدق وثبات الأداة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة وأن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين بشكل عام كانت متوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة، في معظم المجالات، وكانت الفروق لصالح الباحثين الاجتماعيين. وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث. وأظهرت عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير الجنس.

أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية تمكن مديري المدارس من تنمية مقدرتهم على التواصل غير اللفظي، وتبين لهم أهمية قراءة التعليمات ومناقشتها من قبلهم، وأوصت بضرورة الاهتمام في أساليب التحدث من قبل المديرين.

**The Degree of Applying Communication Skills by the Elementary School Principals from the Teachers' and Social Researchers' Point of View in State of Kuwait**

**Prepared by**

**Ghadeer Miqdad Al-Bahdahi**

**Supervised by**

**Dr. Awniya Abu Snaineh**

This study aimed at identifying the degree of applying communication skills by the elementary school principals from the teachers' and social researchers' point of view. The sample of the study consisted of (1233) from male and female teachers, male and female social researchers working in the public elementary schools in Kuwait in all provinces for the year (2011/ 2012) in the Ministry of Education through the first semester. Distributed to (1059) male and female teachers, and (174) male and female social researchers were chosen randomly depend on Bartlett Table (Bartlett, et al, 2001) as a sample of male and female teachers population and in the average of (50%) from the population of male and female social researchers. To achieve the goals of the study the researcher built a questionnaire, and distributed it after verified its validity and reliability.

The results of the study showed that the degree of applying communication skills by the elementary school principals from the teachers' point of view was average, and that the degree of applying

communication skills by the elementary school principals from the social researchers' point of view was average.

The results showed also that there were statistical significant differences according to job in most of the areas; the differences were in favor of social researchers. As it showed that, there were statistical significant differences in the degree of applying communication skills by the elementary schools principles according to sex, and the differences were in favor of females. The results showed also that there were no statistical significant differences in the degree of applying communication skills by the elementary schools principles from social researchers' point of view according to sex.

The study recommended in the importance of conducting training courses that enable schools' principles improving their abilities of non-verbal communication, and clarifying the importance of reading instructions and discussing it, as it recommended in the importance of giving attention to the methods of speaking by the principles.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وأهميتها



## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وأهميتها

#### تمهيد:

تواجه إدارة النظم التربوية في عالم اليوم مشكلة تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته، فالاتصال يعد من الوظائف الإدارية الضرورية الذي يجعل النظام قائماً وفعالاً.

يعد الاتصال وسيلة يتم من خلالها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، فالإداريون يمارسون عمليات التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والضبط والتقييم من خلال عملية الاتصال، ويصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه أو مؤدٍ إليه (الكبيسي، 2006)، كما أن الاتصال مكمل أساسي لأي علاقة سواء كانت صداقة، أو عمل، وعليه يعتمد نجاح هذه العلاقات، إذ إن سوء الاتصال يعمل على هدمها، فالاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتضمن إرسالاً واستقبالاً بشكل مستمر، ويهدف إلى تقويم العلاقات الإنسانية في المجتمع عن طريق تبادل المعلومات والأفكار التي بدورها تؤدي إلى التفاهم (جراده، 2005).

ويعد الاتصال أحد الوظائف المهمة للعملية الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، ويعدّ من العوامل المهمة في التغيير والتطوير الاجتماعي والثقافي، عبر التعليم والتعلم، وتناقل المعلومات، إذ يرجع له الفضل الأكبر لما وصلت إليه المجتمعات البشرية، وما حقّفته من إنجازات حضارية واختراعات واكتشافات في شتى نواحي الحياة بالاتصال ودرجة فاعليته في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتبرز للاتصال اليوم وتقنيته

المتطورة، مكانة مهمة وخطرة في حياة الإنسان المتحضر بسبب تنامي الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات الجديدة والمتطورة (الفارسي، 2001).

إن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية، وعن طريقها تتم المشاركة في الأفكار، والمهارات والعادات والاتجاهات نتيجة عملية التفاعل بين الأفراد (زيدان، 1998). وانعكس مفهوم الاتصال على الإدارة التربوية بشكل عام وعلى الإدارة المدرسية بشكل خاص، وأصبح أساساً مهماً من مهمات عمل مدير المدرسة، وتحقيق الأهداف التربوية، فالمدير المدرب والمؤهل يعمل على تفعيل اتصالاته الإدارية، ويعمل على بناء شبكة اتصال فعالة في جميع الاتجاهات وعلى جميع المستويات وبكل الوسائل المتاحة والممكنة وينتقي وسيلة الاتصال المناسبة للموقف المناسب، لتكون الرسالة المراد نقلها واضحة وتراعي فهم المستقبل وإدراكه (Vasquez and Maureen, 2000)، فالاتصال الفعال والسليم والمؤثر لا يكون إلا نتيجة للإدارة الفعالة، وينبغي عدم التفكير في الاتصال كنشاط مستقل، فهو جزء من كل شيء يقوم به المدير، وأنها لمسؤولية كل مدير ناجح بأن يتأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم (الغافري، 2003).

لهذا تركز جودة عملية الاتصال وفاعليته على المهارات التي يمتلكها المدير في هذا المجال ومن أبرز هذه المهارات: مهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة الإنصات، ومهارة القراءة، ومهارة التفكير، كما يتطلب الاتصال الفعال التنظيم السليم، واختيار الأسلوب المناسب للاتصال، وتدريب المديرين والمعلمين على أساليب الاتصال الحديثة، والتوقيت المناسب للاتصال، والوضوح والدقة في صياغة المعلومة والعناية والاهتمام في إعداد الرسائل قبل إصدارها (الصغير، 2003).

أشار نزال (2001) إلى أن مدير المدرسة عليه أن يتصف بالمقدرة على مهارات الاتصال الجيد، وخاصة مع معلميه وطلبته ليتمكن من الوصول إلى أذهانهم وقلوبهم، وأن يكون مهذباً في تعامله مع معلميه وأن يحترم آراءهم، لأن مهنة التعليم يقدرها المجتمع، ولها مكانة اجتماعية مرموقة لما تتمتع به من صفات في رفع مستوى المعرفة للطلبة الذين يترجمون هذه المعرفة إلى واقع الحياة في مجتمعاتهم من خلال تطبيق هذا المستوى الرفيع في حياتهم العملية.

وفي العملية التربوية يستطيع المدير تحقيق النجاح والفاعلية في قيادته من خلال توفر الكفاية في مهارات الاتصال والمهارات الإنسانية في نمط متداخل لكونها ضرورية على جميع المستويات والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في مدرسته، وهو في ممارسته لهذه الوظائف يقوم بإجراء اتصال مثل الحديث أو الكلام أو الكتابة أو القراءة أو التوقيع أو إجراء المقابلات أو حضور الاجتماعات أو التحدث عن طريق الهاتف مما يعني قيامه بعملية اتصال من خلال عمله (Gordon, 2002)، وبهذا فإن توافر مهارات الاتصال الجيدة ضرورية للقيام بهذه الوظائف، والمدير الناجح لا يستطيع أن يقوم بمسؤولياته منفرداً دون مساعدة موظفيه، إذ عن طريقهم يستطيع الحصول على المعلومات وتحليلها ونقلها واستخدامها والتي على أساسها يتخذ القرارات المناسبة لتطوير خطته المدرسية للوصول إلى أهداف المدرسة (الحواراني، 2003).

ولا شك أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، فرؤساء المراكز الإدارية العليا والمعلمون، وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء والمجتمع كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد وأن عليه أن يقوم بدور القيادة وبالتالي تتحدد فاعلية

الاتصال بمدى مقدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه وإحداث التأثير المطلوب حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم (مرسي، 1999).

وتعد أساليب الاتصال التي يستخدمها مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التربوية، التي تؤدي إلى الارتقاء بالرسالة التربوية، فإدارة المدرسة تختلف رسالتها عن إدارة أي مؤسسة أخرى في أمور كثيرة، كما ذكرها الأغبري (2000):

أولاً: أن إدارة المدرسة يلزمها إعداد أكاديمي وعلمي ومهني للمدير، ليكون قادراً على التعامل مع البيئة المدرسية وأعضائها، حتى ينعكس إيجاباً على مخرجاتها.

ثانياً: الإدارة المدرسية لا تهدف إلى الربح المادي بل صناعة المستقبل، من خلال إعداد جيل الغد.

ثالثاً: الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها مرتبطة بقيم ومبادئ لا يمكن المساومة فيها.

فالالاتصال التربوي عملية يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المدرسة إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي مدرسة ربطاً ديناميكياً. فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة لها درجة من التكامل تسمح بقيام نشاطها وتحقيق أهدافها.

كما هو الحال في المدارس الابتدائية الحكومية فإن الاتصال يحدث وفق التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين.

### مشكلة الدراسة:

لاحظت الباحثة ضعف عملية الاتصال في المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت وذلك بسبب وجود قصور في مهارات الاتصال التي يمتلكها مديرو المدارس الحكومية في الكويت، ولهذا سعت الدراسة الحالية للكشف عن درجة توفر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت، ويعدّ دور مدير المدرسة الابتدائية مهماً بسبب تعقد دوره من جهة، وتنامي توقعات الآخرين منه من جهة أخرى، ولم تعد مسؤولية مدير المدرسة في الوقت الحاضر هي حفظ النظام في المدرسة، والتأكد من إتقان التلاميذ للمقررات الدراسية، بل أصبحت مسؤوليته كقائد تربوي يعرف واجباته الفنية التي تتعلق بتحسين المنهاج، وإغناؤه للخبرات المتنوعة، وتحسين المستوى المهني للمعلمين الذين يعملون معه، وإيجاد أفضل الظروف الممكنة لتعلم التلاميذ، لذلك فإن جميع هذه الأمور تحتاج إلى مهارات اتصال فعّالة، ونظراً لاختلاف المؤهل العلمي والجنس والخبرة للمدير فقد تتأثر مهارة الاتصال لدى المدير والتي تنعكس على تحقيق غايات المدرسة.

### أسئلة الدراسة:

1- ما درجة مهارات الاتصال المتوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر

المعلمين؟

2- ما درجة مهارات الاتصال المتوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر

الباحثين الاجتماعيين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد

عينة الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة (معلم/باحث اجتماعي)؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد

عينة الدراسة في درجة مهارات الاتصال المتوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد

عينة الدراسة في درجة مهارات الاتصال المتوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة

نظر الباحثين الاجتماعيين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- أنها تقدم إطار نظري يمكن أن يسهم في دعم الأدب التربوي المتعلق بموضوع

الاتصال الإداري في المدارس.

- مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من خلال إمكانية تطبيق مهارات

الاتصال والتوصيات المقترحة والإفادة من نتائجها.

- وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت: تأمل الباحثة أن يتبنى أصحاب القرار في

الوزارة التوصيات المقترحة فيما يتعلق بتنمية مهارات الاتصال لدى مديري المدارس، عن

طريق عقد الدورات التدريبية التي تفعل عملية الاتصال وتنمي مهارات الاتصال لدى مديري

المدارس.

- الباحثون والمهتمون في هذا المجال.

## تعريف المصطلحات:

**الاتصال:** عرف جرادة الاتصال بأنه "عملية حيوية تتم من خلال إرسال وإيصال الرسائل اللفظية وغير اللفظية مثل استخدام الرموز والكلمات والإشارات والإيماءات أو الحركات بين المرسل والمستقبل؛ لتحقيق هدف أو أهداف معينة" (جراده، 2005: 19).

وعرف خميس (2009: 19) الاتصال بأنه "العملية التي يتم خلالها انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات أو المهارات من مصدر إلى مستقبل عن طريق وسائل وقنوات اتصال مناسبة باستخدام رموز ذات معنى مشترك بينهما، وبشكل ديناميكي متفاعل لإحداث التأثير المطلوب". وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية حيوية تتم من خلال إرسال وإيصال الرسائل اللفظية وغير اللفظية بين المديرين وجميع المعلمين والمعلمات والباحثين الاجتماعيين والباحثات الاجتماعيات العاملين في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت.

**مهارات الاتصال لدى مدير المدرسة:** "المقدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب حيث تتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، لهذا حرصت العديد من المؤسسات التربوية على تنظيم برامج متنوعة لإكساب الإداريين مهارات الاتصال الفعال، لأن تنمية هذه المهارات أصبح أمراً ضرورياً للأفراد أياً كانت ثقافتهم والأعمال التي يقومون بها" (منصور، 2000: 21).

ويعرفها الهاشمي (2001: 37) بأنها "المهارات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة

بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها".

**وتعرفه الباحثة إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المديرون من خلال استجابة أفراد العنية على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض .**

**المدارس الابتدائية:** وهي مؤسسات تعليمية تعني بتعليم وتدريب الطلبة المناهج الأكاديمية بمراحلها الدراسية المختلفة (الأسمر، 2000: 82).

**وتعرفه الباحثة إجرائيا بمؤسسات تعليمية حكومية تعني بتعليم وتدريب الطلبة في المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، وهي تبدأ من الصف الأول إلى الصف الخامس أي خمسة صفوف دراسية.**

**الباحثون الاجتماعيون:** هم ممارسون مهنيون لديهم الإعداد المناسب والإلمام بكافة العلوم الأساسية التي تتصل بالإنسان والمجتمع والمواد المهنية التي تتصل بطرق ومبادئ المهنة وتدريب عملي على هذه الطرق والمبادئ (حافظ، 1983: 25).

ويعرف الباحث الاجتماعي بأنه مصلح اجتماعي يسعى إلى تصحيح المسارات الخاطئة التي قد تصيب بعض الشرائح الاجتماعية وتحويلها إلى عامل إيجابي من خلال تحديث مكان الخلل والبحث فيه للوصول إلى الهدف الإنساني أو الاجتماعي المنشود ( Halsey, 2004: 34).

**وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه ممارس مهني لديه المهارات التي يستطيع بها الوصول إلى الحل المناسب والمنطقي للمشكلات الاجتماعية التي تواجه بعض الأفراد في المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت.**



## حدود ومحددات الدراسة:

شملت الدراسة الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية في المحافظات التالية (العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدية، الجهراء، مبارك الكبير) في دولة الكويت .

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2011/2012.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على المعلمين والباحثين الاجتماعيين في المدارس الابتدائية الحكومية للمحافظات المذكورة في دولة الكويت .

أما المحددات فهي تعتمد على الأداة المستخدمة وصدقها وثباتها، ومدى موضوعية

استجابة أفراد العينة عليها وهي تمثل المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري و الموضوعات ذات العلاقة بالدراسة والمتمثلة في التعرف إلى مفهوم الاتصال، والاتصال الإداري، والاتصال التربوي، وأهمية مهارات الاتصال الإداري المتوفرة لدى مديري المدارس، وعناصر عملية الاتصال الإداري وآلية عملها، ومهارات الاتصال الإداري المتوفرة لدى مديري المدارس، ومعوقات الاتصال الإداري، وشبكات الاتصال الإداري، وأثر الاتصال الإداري على الأداء. كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت عن الموضوع بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية وقد قسم الفصل في هذا الشأن إلى قسمين:

#### أولاً: الأدب النظري

تعد عملية الاتصال العمود الأساسي لعملية التفاعل التي تُفضي إلى النشاط ، والمعروف أن ضعف الاتصال يؤدي بالنهاية إلى خلل في تحقيق أهداف الإدارة ، ولكي تتجح الإدارة في تحقيق أهدافها لا بد من وجود مدير يقودها وبالرغم من ذلك فهو لا يستطيع تحقيق هذه الأهداف معتمداً على ذاته، وإنما على عمل الجماعة وتكامل الأدوار فيها، وهذا التكامل يقوم على التنظيم والفهم المتبادل وإصدار الرسائل الهادفة وتلقي الردود عليها، ولا تتوافق الردود مع الرسائل إلا إذا كان نظام الاتصال فعالاً يقوم على لغة مشتركة تمر عبر طرق نافذة بين أطراف عملية الاتصال (الهوراني، 2003).

## مفهوم الاتصال:

اشتقت كلمة اتصال من الأصل الإغريقي لكلمة Communist وهو الأصل نفسه لكلمة Common التي تعني أكثر من واحد، وفي اللغة العربية أصلها وصل أي وجود اتصال بين اثنين أو أكثر، وكانت قديماً تستخدم بمعنى نقل أو تبادل ما يمكن توصيله مثل رسالة أو محتواها، بينما تعني اليوم إعطاء وتقاسم الأفكار والمعارف والمشاعر عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة (الطويل، 2001)، و عرف الدحداح (1994) الاتصال بأنه "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات أو المعاني بين طرفين أو أكثر، وذلك من خلال نظام مشترك من الرموز" ، وأيضاً عرفه باللغة الانجليزية (Communication) بأنه:

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسالة شفوية أو كتابية.

ج- تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة.

ويعرف الاتصال حسب ما ذكره الهاشمي (2001) بأنه عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار والتغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر، ويؤكد مارشال ماكلوهان إن مقدرة الإنسان محدودة في معرفة المعلومات التي يتلقاها خلال عملية الاتصال فهو يحيط بقدر محدد من هذه المعلومات ثم يقوم بصياغتها بطريقته الخاصة لكي توضح له الصورة أو الفكرة عن الموضوع، وبصفة عامة يتأثر الاتصال كمفهوم في إطار جهود علماء التربية بنوعية الموضوعات المراد الأخذ فيها ونوعية المعلومات المتوفرة حول هذا الموضوع وعلى هذا فالاتصال هو تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم أو الإبقاء عليها وهذا يتطلب تحديد:

أ/ نوعية الوسائل المستخدمة في التعبير.

ب/ نوعية الموضوع أو الأفكار.

ج/ مدى الوضوح في عرض الأفكار والموضوعات.

وهناك من يرى أن الاتصال "عبارة عن مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر، بهدف أن تعم هذه الخبرة وتصبح واضحة بينهم، الأمر الذي يترتب عليه إعادة تشكيل وتعديل وصياغة المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشاركة في عملية الاتصال" (منصور 2000: 12).

وتكمن عملية الاتصال في أبسط صورها وهي نقل فكرة أو معلومات ومعان من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق (قناة الاتصال) تختلف باختلاف المواقف. تنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها. وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه، عندها وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة (Edward, 1990).

#### الاتصال الإداري:

يقصد بالاتصال الإداري أو الاتصال في المنظمات بشكل عام بأنها "تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوبة بين مختلف العاملين" (Craig, 2005, 130). وعرف الاتصال الإداري بأنه "عملية اجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز، لا يتوقف عند حدود اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب، بل يمتد إلى مجموعة من الأفعال التي يقوم بها

الإنسان في موقف معين، من خلال الكلمات، والإشارات، والحركات، والإيماءات، والتعبيرات" (شفيق وعكاشة، 1997، 257).

وأشار عليان والدبس (1999) إلى أن الاتصال الإداري عملية توفير أو إنتاج أو تجميع المعلومات الضرورية، ونقلها وتبادلها، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات، ويعني الاتصال أيضاً: ذلك السلوك أو تلك العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار من شخص إلى شخص آخر من خلال وسيلة معينة، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو الأفكار مشتركة بين الطرفين.

ومن جهة أخرى عرف الاتصال الإداري بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصال رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي (Davis, 1997).

ومن أهم وسائل الاتصال الإداري التقليدية: الوثائق المكتوبة (المذكرات، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة) الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة، أما الوسائل الحديثة فتتمثل أساساً في الهاتف والفاكس، والتلكس ( نظام إعلامي يتم بواسطته بث متجدد ومتواصل للمعلومات على شاشة التلفزيون بشكل صفحات الكترونية)، والاجتماعات بالهاتف، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرات عن بعد التي تتم عن طريق الإنترنت.

وهذا يعني أن هناك توجهاً ملازماً لكل شخص يتواصل مع الآخرين نحو تفاعلهم الاتصالي، فالرسائل وسيلة للاتصال تتألف من المعلومات التي تعمل على وصل التفاعل بين الأشخاص المشتركين بما يؤثر في استجابات كل هؤلاء الأشخاص في الاتصال، وأنه في هذا

السياق يمكن اعتبار أن السياق الاجتماعي يشكل جزءاً مهماً من عملية التفاعل والاتصال بدلا من اعتباره موقعا أو مكانا يحدث فيه الاتصال (الهوراني، 2003).

إن الاتصال الإداري يشمل أربعة أبعاد رئيسية هي (الأسمر، 2000):

أولاً: الشخص المرسل أو المؤسسة أو المنظمة التي تقوم بعملية الاتصال وطبيعة تكوينها وتنظيمها.

ثانياً: محتوى الرسالة للتعرف على نوع المعلومات أو مادة الاتصال التي تتضمنها.

ثالثاً: المرسل إليه أو المستقبل سواء كان فردا يتلقى رسالة من شخص آخر أو كان جمهوراً من القراء أو المستمعين أو المشاهدين إذا كانت أداة الاتصال هي الصحافة أو التلفزيون أو السينما.

رابعاً: دراسة التأثيرات التي يراد إحداثها في المستقبلين وإلى أي مدى يمكن توثيق ذلك ونوع الإجابة ورد فعلها عليها.

### أهمية مهارات الاتصال الإداري المتوفرة لدى مديري المدارس

يعد التواصل مهمة أساسية للعاملين في المجال التربوي، والاتصال عملية ضرورية وهامة لكل عمليات التوافق والفهم التي يتوجب على التربويين القيام بها بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية. والاتصال عملية اجتماعية تفاعلية تقوم وتعتمد اعتماداً كبيراً في حدوثها على المشاركة بين المرسل والمستقبل (سالم، 2005).

ترجع أهمية الاتصال الإداري إلى أن المقدر على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين يعد عدم المقدر على الاتصال مع الآخرين نقصاً اجتماعياً

وسيكولوجياً خطيراً وذلك وفقاً لما ذكره جون ديوي (John Dewey) المشار إليه في عليان والدبس (1999)، وتستطيع الإدارة من خلال الاتصال قيادة وتوجيه وتحفيز المديرين والمعلمين، وإقناعهم والتأثير في سلوكهم باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ويسهم في تعريف الموظفين لاسيما الموظفين الجدد منهم في طريقة التعامل مع الآخرين من خلال تنسيق وتوجيه الجهود في تلك الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة، و نقل القرارات والتعليمات والتوجيهات والآراء التي تصدرها الإدارة إلى جميع الأفراد في المدرسة وخاصة التعليمات الخاصة بالمعلمين الجدد، وتكمن أهداف مهارات الاتصال في تعريف المعلمين والإداريين في المدرسة بما يقوم به بعضهم من أعمال، والنتائج المترتبة على تلك الأعمال بهدف الاقتداء بها أو الامتناع عنها وتنسيق جهود المديرين والمعلمين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الإدارة المدرسية التي تنعكس على أهداف المجتمع (عريفج، 2001).

ولا يمكن أداء وإنجاز أي جهد أو نشاط في أي جانب من الأمور التعليمية أو الإدارية في المدرسة بدون إجراء عملية الاتصال، فالتدريس في جوهره يعتمد ويقوم على الاتصال، فالالاتصال هو السبيل الوحيد لتلقي العلم ولاكتساب الخبرات ولإدراك الأمور والمشكلات التي تحيط بالإنسان، ونقل المعرفة العلمية من جيل إلى جيل، لذلك بدون نظم اتصال لا يمكن أن توجد أي عملية إدارية أو تعليمية داخل المدرسة، بل أكثر من ذلك فإن توافر نظم الاتصال في المدارس يعد شرطاً رئيساً ولازماً لوجود المدرسة واستمرارها، لأن تحقيق أهدافها لا يتم إلا من خلال الاتصال الإداري (ذياب، 2001).

إن عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للمديرين والمعلمين في المدارس، وتعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين والمعلمين التي يتم من خلالها اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً



إلى مدى تقبلهم لآرائه، وأفكاره وأعماله داخل المدرسة، وبمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه عمل المرؤوسين ( الهاشمي، 2001).

ويهدف الاتصال إلى إجراء تغيير سواء في المعلومات أو الاتجاهات أو السلوك، إذ إن التغيير في المعلومات عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات صحيحة وصادقة، تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة، وتسهم في إثراء معلومات المستقبل وتوسيع آفاقه ومداركه وتساعد على سرعة التكيف مع نفسه ومجتمعه وبيئته، أو تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علقت في ذهن المستقبل، فالمعلومات الخاطئة تؤدي إلى إرباك المستقبل وتولد لديه الشك كما أنها تؤدي إلى سوء الفهم للأفكار والمعلومات، وبالتالي تولد قرارات خاطئة (جراده، 2005). وذكر الفعيد (2000) عن أهمية الاتصال بالنسبة للمدرسة التي تتبع من عدة نواحٍ أهمها ما يلي:

1 - المقدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات فالنجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد على المهارة الاتصالية ويعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.

2 - الاستفادة في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

4- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي.

5- الإسهام في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المدرسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

6- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمدرسة.

اهتمت نظريات الإدارة الحديثة بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأديته عمله (الحداد، 2007).

فنظريات الإدارة الحديثة تهتم بالمدير الذي يلعب أدواراً مهمة؛ منها الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها وحل المشاكل وغير ذلك من المهمات والأدوار، وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي تحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام ب( Adler & Rodman, 2002):

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهمات والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه المعلمين والمديرين وتنصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- حفز وتحسين المعلمين والمديرين.

عناصر عملية الاتصال الإداري وآلية عملها:

## - عناصر الاتصال الإداري

تتكون عناصر عملية الاتصال الإداري كما ذكرها سلام (2007):

- المصدر: يقصد به المجتمع الذي يعيش فيه المرسل، هذا المجتمع بكل مكوناته الثقافية والاجتماعية، ومستواه الفكري الذي اكتسب عن طريق التفاعل والخبرات.

- المرسل: هو كل مصدر لإرسال إشارات.

- الرسالة: هي مجموعة من الإشارات الممكن إدراكها التي تثير المستقبل وتوفر له المعلومات والخبرات والمهارات، فهي عبارة عن جسر يربط المرسل بذهن المستقبل، أي ينقل خبراتهم للمستقبل وأفكارا تدفعه إلى التفكير.

- القناة: إن الرسالة بعد ترميزها من طرف المرسل تتجه إلى حواس المستقبل

بواسطة قناة، إذ إن خواص القناة ستحدد شروط حدود نقل الرسالة.

- المستقبل: يتلقى المستقبل مجموعة من الإشارات التي تكون الرسالة، ثم يقوم بفك

الترميز بواسطة إشارات أخرى تكون في حوزة ذاكرته (بواسطة عملية الإدراك)، ثم

تتحقق عملية فك الترميز شريطة أن يدرك المستقبل ويعرف الإشارات و يتقن تركيبها ، في

هذه الحالة يكون الاتصال ممكنا .

## آلية الاتصال الإداري

تتم عملية الاتصال من خلال الخطوات التالية (الشهري، 2005):

أ- تكوين الفكرة لدى المرسل: وهنا تتم عملية نضوج الفكرة في ذهن المرسل بحيث يكون مدركا لكافة أجزاء الرسالة ومقتنعا بكل مفرداتها، ويطلق على هذه الخطوة (Maturity) أي نضوج الفكرة.

ب- الترميز (Encoding): هنا يقوم المرسل بالعمل على ترميز محتويات الرسالة بشكل يكون مفهوما للمستقبل ويسبق ذلك اتفاق بين المرسل والمستقبل على ماذا تعني هذه الرموز وإلا ضاعت الرسالة وفقدت معناها.

ج- إرسال الرسالة (Send): وهذه الخطوة من مهمات المرسل، وفيها يكون عليه ضرورة اختيار وسيلة الاتصال المناسبة Channel والتي يعتقد أنه من خلالها سيتم توصيل الرسالة إلى المستقبل مع ضمان فهمه لمحتوياتها، إذن على المرسل في هذه الخطوة أن يضمن سهولة الوصول، ومناسبة تكلفة الوسيلة التي تم اختيارها وضمان فهم محتويات الرسالة من قبل المستقبل، وتجدد الإشارة هنا إلى أن هذه الخطوات هي من مهمات المرسل، بمعنى أن دور المرسل ينتهي بمجرد إرسال الرسالة.

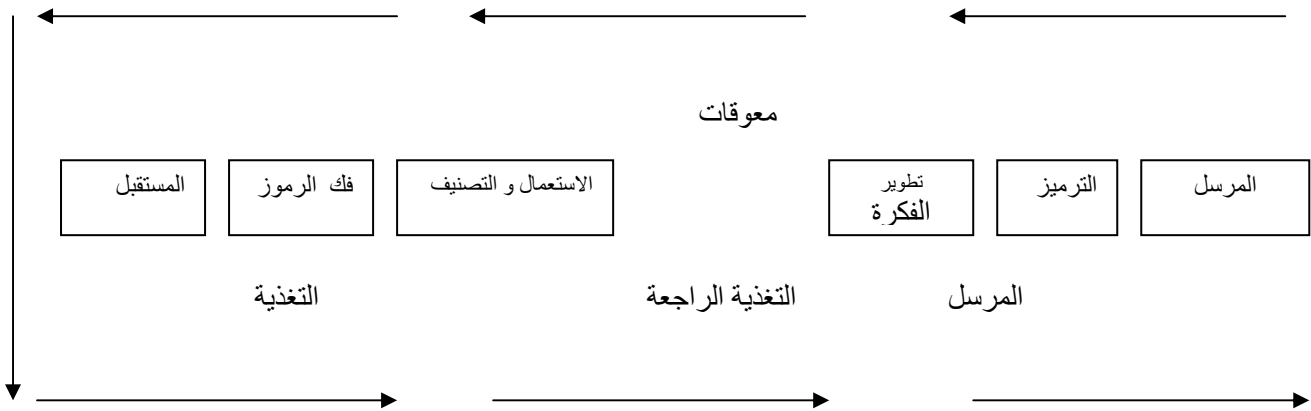
أما الخطوات الثلاث الأخرى، فهي من واجبات المستقبل، إذ تتمثل هذه الخطوات في (الربيع، 2003):

د- الاستقبال (Receive) أو الاستلام: هنا يقوم المستقبل بالخطوة الأولى وهي استلام الرسالة التي تشكل الخطوة الرابعة من خطوات آلية عملية الاتصال.

هـ- فك الرموز (Decoding): في هذه الخطوة يقوم المستقبل بالعمل على فك الرموز التي كان قد وضعها المرسل في الخطوة الثانية (الترميز)، ولا بد من ملاحظة أن يكون

المستقبل على علم تام بالمعنى الذي تحمله الرموز ليتسنى له فهم الرسالة وتطبيق ما جاء فيها بشكل سليم.

و- الاستعمال (Use): في هذه الخطوة على المستقبل أن يقوم بتطبيق ما جاء في الرسالة، وبهذا تكون الرسالة قد وصلت بشكل نهائي للمستقبل. والشكل (1) يوضح آلية العمل.



الشكل رقم (1). آلية عملية الاتصال  
(Davis, 1997)

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد استلام المستقبل للرسالة واستعمالها، بل لا بد أن يقوم المستقبل بإرسال ما يسمى بالتغذية الراجعة Feed back للمرسل وذلك ليضمن المرسل أن المستقبل استلم الرسالة أولاً، وأنه قد فهم وأدرك محتواها ثانياً. ويمكن القول أن هذه الخطوة غاية في الأهمية، إذ بدونها يظل الشك موجوداً لدى المرسل في هل وصلت الرسالة أم لا؟ وكذلك كيف فهم المستقبل قصد المرسل؟.

ولا بد من ملاحظة أن عملية الاتصال هذه تتم ضمن بيئة معينة تؤثر بطريقة ما على محتويات الرسالة من جهة، ومن جهة أثناء إرسالها فإن هناك بعض المعوقات التي يمكن تعترض سبيلها ويمكن تحريفها وبالتالي تصل إلى المستقبل بشكل غير الذي قصده المرسل.

## مهارات الاتصال الإداري المتوفرة لدى مديري المدارس:

يرتبط الاتصال ومهاراته بجوانب مهمة من العوامل التي يتأثر بها العاملون التي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في أدائهم، ومستوى إنتاجيتهم، ومدى إقبالهم على العمل. ومن هذه الجوانب ذات العلاقة بالرضا الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، إذ تمت دراسة الكثير من العوامل التي تؤثر في هذا الجانب المهم، وإذا ما أخذ في الاعتبار أن الرضا الوظيفي هو الأساس لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل.

والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي تختلف عن المقدرة من حيث أن المقدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى هذا أن الفرق بينهما في الدرجة لا في النوع، وبما أنها مهارة مكتسبة فالفرد يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته وهذا بدوره يعمل على تنمية المهارة باستمرار (مرسي، 1999).

وقد أشار سلامة (2002) إلى عدد من المهارات التي يجب توافرها عند المدير في إدارة مؤسسته ليكون فعالاً في الاتصال مع الآخرين وهذه المهارات هي:

\* مهارة التحدث: أي الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

\* مهارة الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية، الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية.

\* مهارة الاتصال: ويقصد بها اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات.

\* مهارة التفكير: وهي سابقة وملزمة ولاحقة لعملية الاتصال.

وأشار منصور (2000) إلى عدد من المهارات التي يجب توافرها عند المدير في إدارة

مؤسسته ليكون فعالاً في الاتصال مع الآخرين وهذه المهارات هي:

- مهارة الإنصات أو الاستماع (Listening Skill): يمثل الإنصات الجيد أهم عناصر

عملية الاتصال، فالإتصال الجيد أساسي في تحقيق الاستجابة المطلوبة في الوقت المناسب

ويؤدي إلى تطابق في المعنى بين المرسل والمستقبل.

إن هذه المهارة ضرورية للمدير فهي تساعد على فهم الآخرين في مؤسسته وما

يقترحه من أفكار وآراء، والإنصات الجيد هو الطريقة الفعالة لأن يستوعب المدير الأفكار

الأساسية والمهمة لدى الآخرين، فالإنصات لا يعني الاستماع، فالذي يستمع إلى الحديث قد لا

ينصت إليه، كما أن الصمت من قبل المستمع ليس مؤشراً أكيداً على الإنصات والفهم، ويتم

استقبال الكلمات عن طريق حاسة السمع، ويتأثر بالكلمات والصوت، وطبيعة النبرات

المستخدمة.

وعند الإنصات يقوم الشخص بتلقي الرسالة، وتفسيرها، وتحليلها ثم فهم المعنى أو

الهدف منها، الأمر الذي يتطلب درجة عالية من التركيز حتى يدرج عقله على حفظ

المعلومات في الذاكرة، وإدراك المعنى والبحث عن ردود الأفعال المناسبة، من خلال

الخبرات والمعلومات المختزنة به عن الموضوع نفسه، إذ تتوقف درجة التركيز هذه على

مقدرة المنصت إلى الحد من عمليات التشويش المختلفة ومعوقات الاتصال، كما تمر عملية

الإنصات بعدة مراحل أساسية هي الاستماع، والتفسير، والاستيعاب، والتذكر، والتقييم،

والاستجابة.

- مهارة القراءة ( Reading Skill ) : هي الوصول إلى المعنى بسرعة وبسهولة

ويجب التركيز على المفردات.

- **مهارة التحدث (Speaking Skill):** وهي مقدرة المدير على توصيل المعلومات والقرارات أو الآراء إلى تابعيه بصورة لغوية صحيحة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف لجذب انتباه المستمعين، وعلى المتحدث أن يكون متزناً وبيّناً عن العصبية والتكرار في الكلمات أو القيام بحركات غريبة.

- **مهارة الكتابة (Writing Skill):** وهذه المهارة تساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة، ومن وسائل الكتابة الكتب الرسمية والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة.

فمدير المدرسة يحتاج إلى توافر مجموعة من المهارات التي تساعد على تحقيق أهداف الاتصال بفاعلية وكفاءة، ومن أهم هذه المهارات:

1. المهارات الذاتية: وتتضمن مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير التي تحدد معالم شخصيته وتؤثر في سلوكه، وتعامله مع الآخرين، واستجابتهم له، ومن هذه السمات: الصحة البدنية والعصبية، وقوة الشخصية، والخلق الطيب، والعدالة، والطلاقة اللفظية (عابدين، 2001).

2. المهارات الفكرية: وتعني مقدرة المدير على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات وإيجاد حلول لها، مما يساعد المدير على التخطيط للعمل وتوجيهه بنجاح، وترتيب أولوياته، وتوقع الأمور المستقبلية (مصطفى، 1999).

3. المهارات الفنية: وتعني التخصص العميق، والمقدرة على توظيف المعارف، والفهم الجيد لأساليب العمل وطرق العمل الحديثة، التي ترفع كفاءة الأداء وتزيد من فعاليته (عابدين، 2001).



4. المهارات الإنسانية: وتعني مقدرة المدير على التعامل بنجاح مع المعلمين، والمقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل، من خلال بناء علاقات طيبة معهم، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشكلاتهم وآرائهم (مصطفى، 1999).

**أنواع الاتصال الإداري المتوفرة لدى مديري المدارس:**

يمكن تصنيف الاتصال الإداري إلى الأنواع الآتية:

**الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:**

أشار روبنز، هارفي (1999) إلى أن الاتصال يقسم إلى نوعين هما:

\* الاتصال اللفظي تتمثل في نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة أو

الكلمات المنطوقة والمكتوبة شفويًا أو كتابة.

1 - الاتصال الشفوي:

تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة (الاجتماعات - التليفون - ويتطلب من ذلك ردود الأفعال لمستقبل الرسالة، ويمكن من ذلك تعديل القرار أو التعليمات بصورة فورية لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.

2 - الاتصال الكتابي:

نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة (التقارير التعليمات المنشورات نقل الرسائل عن طريق الفاكس) وتسمح بوصول المعلومات لعدد كبير من الأفراد وسرعة الاستيعاب مع إمكانية الرجوع إليها لاحقاً، مع تقديم التفاصيل إذا لزم الأمر مع ضرورة الابتعاد عن العبارات المحيرة أو المضللة التي تسبب سوء الفهم مع مراعاة حسن الصياغة.

\* الاتصال غير اللفظي: ويقصد به نقل المعلومات باستخدام الإشارات أو الإيماءات والسلوك ويطلق عليه لغة الجسد وقد تكون مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها إلى ٩٠% من المعاني وقد يكون تأثيرها أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية عندما يتعارض الإثنان ويتطلب ذلك المقدرة على ترجمة تعبيرات الوجه وحركة العينين، والصمت، حتى طريقة الجلوس، وقد ذكرت الأسمر (2000) فيما يتعلق بلغة الجسد ما يأتي:

- المظهر ويشمل تعابير الوجه واليدين، ولغة العينين، والحلي والزينة، والبنية الجسدية، وهيئة الجسد مثل الوقفة والجلسة والمشية.
- الحركات وتشمل الإيماءات وتتضمن حركات الجسم والرأس والذراعين والساقين والقدمين.
- الصوت أو التأثير الصوتي إذ يعد الصوت وسيلة مهمة وفعالة لجذب انتباه الآخرين، وبناء جو إيجابي ملائم يشجع الآخرين على الاستماع والانتباه.
- الزمن: يعد استثمار الزمن واختيار التوقيت المناسب أحد العوامل المهمة في عملية الاتصال، وفي الحقيقة تعتمد ردود الأفعال للكلمات والأعمال عموماً إلى حد كبير على توقيت الكلام أكثر مما تعتمد على طبيعة مضمون الفعل ذاته كما أن تقدير قيمة الوقت وحسن استثماره يختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن وضع إلى آخر.
- المكان: ويشمل مجال حركة الشخص أي مكان الفرد بالنسبة للآخرين سواء الاشتراك في النقاش أم الصمت، جالساً أم واقفاً فهو عامل مهم يحدد شكل الاتصال وطريقته، ويؤثر في الانطباعات التي يأخذها الآخرون عن الشخص والعكس.

كما يشمل المكان؛ البيئة الطبيعية من أثاث، وإضاءة، وجميع هذه المكونات تقدم لنا مصدراً للمعلومات غير اللفظية.

### الاتصال من حيث الأساس والطريقة المستخدمة:

وضح سالم (2005) إلى أن هناك أنواعاً من الاتصال وذلك حسب الأساس والطريقة المستخدمة في عملية الاتصال وذلك كالآتي:

- الاتصال الشفهي: وهو الاتصال المباشر اللفظي إذ يعدّ الاتصال شفهيًا، ومن الأمثلة عليه الهاتف.

- الاتصال الكتابي: وهو الاتصال غير المباشر إذ يكون الاتصال عبر تدوين الألفاظ والكلمات بالأبجدية أو الرموز أو الأرقام ومن أمثلة ذلك الخطابات والتعليمات والقرارات والدراسات.

- الاتصال المرئي: وهو الاتصال غير المباشر أو غير اللفظي والذي تحظى العين بتركيز عال وكبير فيه على المشاهدة، وعادة ما يكون بالإعلان أو لتوضيح الأفكار مثل الصور، الرموز والرسوم البيانية.

- الاتصال بلغة الجسم: وهو الاتصال المباشر وغير اللفظي، ويكون عبر تعبيرات الجسم خلال عملية الكلام، أو ردود الأفعال مثل العين، حركة الأيدي والأرجل، تعابير الوجه.

## الاتصال من حيث درجة الرسمية:

ينقسم الاتصال من حيث درجة الرسمية إلى نوعين حسب ما ذكرها سلامة (2002):

- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يحدث بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن خلال الطرق الرسمية المتفق عليها.
- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي يحدث نتيجة التفاعل بين المديرين والمعلمين بطريقة غير رسمية كالاحتفالات في المناسبات المختلفة واللقاءات في صالات الرياضة.

## الاتصال تبعاً للاتجاه:

أشار الحسن (1995) إلى أن الاتصال تبعاً للاتجاه يكون كما يأتي:

- الاتجاه الهابط: ويتمثل في انسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين وفقاً للهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الاتصال الصاعد: ويتمثل في رسائل الاتصال الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء في المؤسسة.
- الاتصال الأفقي: ويتمثل في تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم في المستوى الإداري نفسه في وحدات المؤسسة المختلفة.
- الاتصال المتقابل: ويتمثل في نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل، ثم إرجاعها إلى المستويات العليا في التدرج الهرمي، أي من أسفل إلى أعلى.
- الاتصال الإداري التفاعلي: ويتمثل في الاتصال داخل المدرسة كافة أبعاده، وذلك في إطار نمط تفاعلي من الاتصال وفي كافة الاتجاهات.

## الاتصال حسب عدد الأفراد:

حدد المساد (2005) نوعين من الاتصال من حيث عدد الأفراد المشاركين في عملية

الاتصال هما:

- الاتصال الفردي: وهو الاتصال الذي يتم بين فرد وفرد اخر.

- الاتصال الجماعي: وهو الذي يتم بين فرد وجماعة، أو بين جماعة وجماعة.

## معوقات الاتصال الإداري:

يلاحظ أن عملية الاتصال تتعرض لبعض المعوقات التي قد تقلل من كفاءته، وبالتالي تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات خاصة بالمرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال (الخالدة، 2002):

### 1. معوقات المرسل:

تتخصر المعوقات التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، التي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود نقلها إلى المستقبل، ومن هذه العوامل الخبرة، والتعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية، والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي (القرشي، 2006):

أ- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها.

ب- اعتماد المرسل على أن سلوكه في كامل الموضوعية.

ج- صفات المرسل تكون غالبا في مصلحته الشخصية وليس لمصلحة العمل.

د- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي سيرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.

هـ- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.

- و- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات.
- ز- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة، والتغير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- ح- الاعتقاد بأن المستقبل ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
- ط - التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

## 2. معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة إلى بعض المؤثرات التي تغير من طبيعة ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو أثناء ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها. ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي (الغافري، 2003):

- أ- سوء الإدراك أو فهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- ب- عدم المقدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- ج - افتقار المرسل إلى المقدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعابير الوجه أو حركات الجسد Body Language.

## 3. معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مطابقة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة وطبيعة الشخص المستقبل للرسالة في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم باختيار وسيلة الاتصال المناسبة حتى يزيد من فعالية الاتصال، ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال (عودة، 1999):

- أ- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع.

ب- عدم مناسبة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

ج- عدم مناسبة وسيلة الاتصال مع الأفراد القائمين على الاتصال.

د- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

هـ - المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية للاتصال.

#### 4. معوقات في المستقبل:

يقع المستقبل في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل. وتتشابه الأخطاء

التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

#### 5. معوقات بيئة الاتصال:

يجب عدم إغفال البيئة التي يتم فيها عملية الاتصال، إذ لا بد من الإحاطة بالبيئة

المحيطة، كما أن عدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل الاتصال إما غير

كامل أو غير واضح. وسنعرض بعض معوقات بيئة الاتصال (Amabile,1988):

أ- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما غير ملم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.

ب- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر.

ج - أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على غير وجه،

فيكون الاتصال معيباً.

د- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه جراء الاتصال.

هـ- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب

الإدارة أو الآخرين جراء سوء الاتصال.

لكي يكون الاتصال ذا كفاءة عالية لا بد أن يتميز بعدد من الخصائص بصفة عامة

كالسرعة في تقديم المعلومات وملاءمة شكلها لموضوعها، وبقائها في الذهن، وتأثيرها على

السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو لبطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة.

كما أن الوسائل الشفهية في الاتصال توفر على أطراف الاتصال الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، وبعض وسائل الاتصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملف مثل الخطابات والمذكرات وكذلك التقارير.

وحدد سلامة (2002) معوقات ومشكلات الاتصال التربوي فيما يلي:

1. مجال الاتصال: يشتمل على المكان والزمان الذي يتم فيه الاتصال، وله تأثير على نجاح عملية الاتصال.
2. الاستعداد: يؤثر الاستعداد على مدى تقبل الرسالة، فإذا كان لدى المستقبل فكرة مسبقة عن موضوع الاتصال، أو عند المرسل، فإن هذه الفكرة ستؤثر في درجة استعداده لتلقي الرسالة. لذلك فإن على المرسل محاولة زيادة درجة الاستعداد لدى المستقبل بالتشويق.
3. ضعف أجهزة الإرسال والاستقبال: فضعف الحواس وخاصة حاستي السمع والبصر عند المستقبل يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال؛ لذلك يجب تجنب هذا المعيق عن طريق الحرص على وضوح الصوت، والكتابة الواضحة.
4. خلل قناة الاتصال: وقد يكون هذا الخلل في أداة واحدة من أدواتها.
5. التشويش: وقد يكون ناجماً عن عدم المقدرة على الضبط، أو عدم وضوح صوت المتحدث، أو عن تشويش خارجي.
6. المواقف الطارئة: ومن هذه المواقف ما يتعلق بالمرسل أو المستقبل كالمرض مثلاً، أو الاحتكاك، أو إحداث حركة مفتعلة، وغيرها من العوامل المفاجئة.



7. عدم إتقان المرسل لمهارات الاتصال الأساسية، ومن أمثلة ذلك التحدث بلباقة وطلاقة، ووضوح، فهي تحتاج إلى التدريب المستمر للتغلب عليها.

### شبكات الاتصال الإداري:

لا ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ومن أهم هذه الطرق ما يلي (Armstrong, 2001):

1. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقاً لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم، ويمكن أن يكون ذلك من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو ما يطلق عليه الاتصال العامودي (Vertical).

2. الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام رسائل على شكل تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

3. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن طريقة الاتصال تتوقف على ظروف التنظيم نفسه، والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب تفهم للأمور التالية ( Higher Education Academy, 2004):

أ- أن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.

ب- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباته.

ج- تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد على وظائفهم. وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دوراً مهماً في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم، كما أن هناك مجموعة من العوامل التنظيمية تؤثر في عملية الاتصال منها:

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال (Halawa, 2005):

أ - تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.

ب- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

ج - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى قد نالت اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية، وذلك بسبب النظرة الضيقة لمديري عمليات الاتصالات وفهمهم على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة التي يتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا (Tabor, 2002).

2. زيادة فهم المديرين والمعلمين بحقيقة الاتصال وأهميته، ويتحقق ذلك بزيادة وعي المديرين والمعلمين من خلال البرامج التدريبية، إذ يرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المدرسة.

1. إعادة تنظيم المدرسة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات.

ومن أهداف عملية تيسير الاتصالات وتنشيطها وتقصير قنواتها ما يلي (Scarpo, 2000):

أ- اختصار الوقت والجهد.

ب- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.

ج - تضيق نطاق الإشراف (Span of Control) بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي

يحتاج إليها العمل.

د - قرب الأدوات التي تتعامل مع بعضها بعضا لتسهيل الاتصال.

هـ- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين، وهذه المهارات هي (Gordon, 2002):

1- مهارات التحدث: أي الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية

بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2- مهارة الكتابة: وهي تدريب المديرين والمعلمين على الكتابة الإدارية، الموضوعية

الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات

المعلمين والمديرين اللغوية.

3 - مهارة الاتصال: ويقصد بها اختيار العامل ما يهمله من معلومات وبيانات مما

يصل إلى سمعه.

4- مهارة التفكير: وهي سابقة وملازمة ولاحقة لعملية الاتصال.

5 - زيادة مهارة المديرين والمعلمين في استخدام وسائل الاتصال.

6- تخلي المعلمين والمديرين عن الاتجاهات السالبة: إذ إنه كلما سادت الاتجاهات

الموجبة في المنظمة تزداد الاتجاهات الموجبة نحو الإنجاز والأداء مع المديرين والمعلمين.

## أثر الاتصال الإداري على الأداء:

بعد استعراض موضوع الاتصال من حيث مفهوم الاتصال، والاطلاع على الآلية التي يتم بها، والكشف عن أهم المهارات الواجب توافرها في كل من المرسل والمستقبل، وبعد تحديد أهم المعوقات التي تحد من عملية الاتصال ونقل من فعاليتها التي قد تؤدي إلى تحريف الرسالة وبالتالي ضياع المعنى المقصود. فلم يعد هناك شك في الدور الذي تلعبه عملية الاتصال الإداري في التأثير على أداء مديري المدارس، الذي ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء والارتقاء به إلى الدرجة التي يقترب فيها من تحقيق أهداف المدرسة (Cook, 2000).

وتكمن الأهمية في الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في التأثير على أداء المديرين والمعلمين في الاتجاهين السلبي أو الإيجابي، لذا تحرص الكثير من المدارس على توفير نظام اتصال فعال داخلها لضمان أداء عال للمديرين والمعلمين فيها، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل (Scarpo, 2000).

وخلصة الحديث فإن من مظاهر ممارسة مدير المدرسة للاتصال الجيد أن يقوم بزيارة المعلم في الصف ليطلع على المشكلات التعليمية التي يواجهها طلابه، وعليه أن يخطط للزيارة مع المعلم وألا يقاطعه أثناء الشرح، وأن يجتمع مع المعلم ويوضح له التعليمات التربوية عن طريق الكلمة الطيبة التي تجعل المعلم يشعر بالارتياح النفسي بسبب تقدير مدير المدرسة لجهوده وهذا يمثل مظهراً من مظاهر الاتصال الإيجابي والفاعل، إذ إن أي ملاحظة إيجابية قد تكون سبباً في تفجير طاقاته، وتحفزه لكي يحقق ما سعى من أجله المدير بهمة دون تدمير، وعلى العكس من ذلك فإن أي ملاحظة سلبية إذا لم يتمكن المدير من إيصالها بالصورة الملائمة قد تحدث أثراً عكسياً فتصدم المعلم وتثبطه وتصيبه بالإحباط.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قامت الباحثة بمسح دراسات ذات صلة بالموضوع وحسب المتاح، تمت الاستعانة ببعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة التي تخدم متغيراتها، فيما يلي عرض بعض هذه الدراسات:

### أولاً: دراسات باللغة العربية

1- دراسة المنيف(2000). بعنوان: أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمشرفات والإداريات. وكانت تهدف إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها. وبلغ أفراد الدراسة 50 مشرفة إدارية و114 مديرة مدرسة متوسطة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن معظم أنماط الاتصال الإداري الرسمي تتم ممارستها بين إدارة التعليم ومكتب الإشراف التربوي النسائي والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها وأن الاتصال الرسمي يتم بكافة أشكاله (نازل - صاعد) وذلك بأسلوب كتابي وشفهي.

2- دراسة الأسمر(2000) بعنوان: "مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة في محافظة إربد" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، وهل تختلف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لاختلاف ملكية المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (550) معلماً ومعلمة، موزعين على مديرتي إربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة إربد، واستخدمت استبانة تكونت من (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث وسيلة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية كانت بدرجة كبيرة، ودرجة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة كانت بدرجة كبيرة أيضاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

3- دراسة الخرابشة (2001). بعنوان "بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات العننية الرسمية في ضوء كفايتهم الإدارية". هدف البرنامج التعرف على واقع عملية الاتصالات الإدارية المتبعة في الجامعات الأردنية، والتواصل إلى قائمة الاحتياجات التدريبية في ضوء درجة الممارسة وبناء برنامج تدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية. تكونت عينة البحث من (443) موظفاً وموظفة، من العاملين في الجامعات الحكومية، من حملة الدرجة الجامعية الأولى. استخدمت الدراسة استبانة تقيس مدى ممارسة الموظفين الإداريين لكفايات الاتصال الإداري، مكونة من 56 فقرة موزعة على سبعة مجالات، وقد مرت الاستبانة بالخطوات العلمية من صدق و ثبات وقوة و تميز. وأبرز نتائج الدراسة أن عدد الكفايات الإدارية التي لم تؤثر النتائج ضعفاً في ممارستها (44) كفاية إدارية من أصل (56) كفاية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة بناء برنامج تدريبي لتطوير درجة ممارسة الموظفين لهذه الكفايات.

4- دراسة الغافري (2002) بعنوان: " معوقات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس" معوقات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان، هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس، وبيان أثر كل من الجنس والكلية والصفة الرسمية.تكونت عينة الدراسة من 185 فردا موزعين على فئتين: فئة أعضاء هيئة التدريس وعددهم 62عضوا وفئة طلبة الدراسات العليا وعددهم 123 طالبا. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة قام بتطويرها وتأكد من صدقها وثباتها إذ تكونت الدراسة من (45) فقرة غطت أربعة مجالات هي : مجال المعوقات الأكاديمية، ومجال المعوقات النفسية، ومجال المعوقات الإدارية، ومجال المعوقات التكنولوجية، أظهرت نتائج الدراسة الحالية:

- إن تقدير أفراد عينة الدراسة حول معوقات الاتصال بينهم في المجالات الأربعة كانت بدرجة متوسطة، وكان أعلاها المعوقات الأكاديمية ثم المعوقات النفسية، ثم المعوقات التكنولوجية والإدارية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا على مجالات الدراسة لصالح طلبة الدراسات العليا. كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والكلية على جميع المعوقات وعلى الأداة الكلية ولصالح الإناث والكليات الاجتماعية.

5- دراسة الخوالدة (2002) بعنوان: " معوقات الاتصال التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش". فقد هدفت إلى التعرف على معوقات الاتصال في العملية التربوية التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش ومسبباتها، للتوصل إلى اتصال إداري فعال، ومواجهة المشكلات التي تتعرض لها

عملية الاتصال الإداري وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش وعددهم (100) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة للكشف عن المعوقات التي تعترض عملية الاتصال بينهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات وجودا كانت في مجال المستقبل الذي يضم المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ومن أبرزها غياب مشاركة أولياء أمور الطلبة بالنشاطات المدرسية. واحتلت وسائل الاتصال المرتبة الثانية لوجود المعوقات، ومن أبرزها قلة توافر الإمكانيات المادية وعدم توفر قاعات خاصة للاجتماعات، كما تبين أن أقل المعوقات تأثيرا في عملية الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية تعود لمجال الرسالة.



6- دراسة باعيسى (2002). بعنوان: مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة

ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة. وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ومعلميها، ومشرفي الإدارة المدرسية. وقد بلغ عدد عينة الدراسة ( 759 ) من الفئات الثلاث. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ- أن هناك اختلافا واضحا حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة بين وجهات نظر عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية ومعلميها ومشرفي الإدارة المدرسية.

ب- أن مهارات الاتصال اللغوي تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة.

7- دراسة الحوراني (2003) بعنوان: " مهارات الاتصال لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية". فقد هدفت إلى تعرف مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. وقد تكونت عينة الدراسة من (385) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريات تربية محافظة إربد الست وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات تم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس وجود فرق ذي دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

8- دراسة صادق (2003). بعنوان: الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. التي تهدف إلى بحث العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر، وتم تطبيق استبانة للرضا عن الاتصال وثانية للرضا عن العمل على عينة الدراسة المتمثلة في (192) مديرا ومديرة للمراحل التعليمية الثلاث، يمثلون كل المجتمع الأصلي. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: توفر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن العمل ومتغير الجنس.

9- دراسة الصغير (2003) بعنوان: "بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية" هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد، وبلغ عددهم (198) مديرا ومديرة، موزعين على ست مديريات. وقد تكونت عينة الدراسة من (102) مدير ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة للعام الدراسي 2003/2002.

واستخدمت في هذه الدراسة استبانة الاحتياجات التدريبية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة أبدوا احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة جداً في (33)

فقرة بنسبة (62.2 %)، ضمن مجالي الأداة، وأبدى مديرو المدارس الثانوية احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة في (20 فقرة) بنسبة (37.8%) ضمن مجالي الأداة. و دلت خلاصة الدراسة على أن الاحتياجات التدريبية تكمن في مجالي الأداة (مجال الاتصال اللفظي ومجال الاتصال غير اللفظي).

10- دراسة الكبيسي (2006) بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر". هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر إذ طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية (33) من مديري المدارس الثانوية في دولة قطر و(140) من معلمي المدارس الثانوية في دولة قطر. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان من أهمها ما يلي:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة قطر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

11- دراسة القرشي (2006) بعنوان: " معوقات الاتصال التي تعيق عملية الاتصال الإداري داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية " هدفت إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التي يمكن أن تعيق عملية الاتصال الإداري، أو تحد من فعاليتها، داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. إذ طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية (324) من العاملين بالجهاز المركزي للوزارة. استخدمت

الدراسة أسلوب الاستبانة. من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة عشرة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وهي:

- أن المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري تأتي في مقدمة معوقات الاتصال الإداري الأكثر تأثيراً على فاعلية الاتصالات الإدارية داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم، يليها المعوقات الإنسانية، ثم المعوقات البيئية، وأخيراً المعوقات الفنية للاتصال الإداري.

- وأظهرت النتائج أن المعوقات الإنسانية للاتصال، والمعوقات التنظيمية للاتصال تشكل عوائق كبيرة للاتصال الفعال داخل الجهاز المركزي للوزارة، في حين أن المعوقات الفنية، والمعوقات البيئية للاتصال تشكل عوائق بدرجة متوسطة للاتصال الفعال بالجهاز المركزي للوزارة. كما أظهرت النتائج أن عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم وجود إدارة مسئولة عن تداول المعلومات داخل الجهاز، وسوء روتين العمل بالوزارة، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، تعد من أكثر المعوقات، التنظيمية للاتصال تأثيراً على فاعلية الاتصالات الإدارية بالجهاز المركزي للوزارة. وأن قنوات الاتصال الرسمية هي الأكثر استخداماً في أداء الأعمال بالجهاز، إلا أن هناك نسبة لا يستهان بها من العاملين تستخدم قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر في أداء الأعمال. و أن سرية المعلومات تأتي في مقدمة الأسباب التي تدفع ببعض الأفراد إلى الاحتفاظ بالمعلومات وعدم السماح بتداولها إلا عند الضرورة وفي أضيق الحدود، يليها عامل الخوف من المسؤولية ثم الخوف من منافسة زملاء ثم عدم الثقة بالآخرين، وأخيراً الرغبة في الشعور بالأهمية والقيمة أظهرت نتائج الدراسة أن عدم توفر مهارات الاتصال لدى العاملين بالجهاز المركزي للوزارة يأتي في مقدمة الأسباب التي تدفع ببعض الأفراد إلى عدم الرغبة في مزاوله الاتصال إلا عند الضرورة، وفي أضيق الحدود، يليه عامل الميل إلى العمل

الفردى، ثم عدم وضوح قنوات الاتصال، ثم عامل الخوف من نقد الرؤساء، وعدم الثقة في الآخرين.

12- دراسة العرينى (2006)، بعنوان: "معوقات الاتصال التحريرى بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم فى منطقة الرياض بنين، والحلول المقترحة لها" التى هدفت للتعرف على أهم معوقات الاتصال التحريرى بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم فى منطقة الرياض، وسبل علاج ما يتبين من معوقات. ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة استطلاعية تعرف من خلالها على أهم معوقات الاتصال التحريرى بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم فى منطقة الرياض إجمالاً، وبناء على هذه المعوقات تم بناء أداة الدراسة وهى عبارة عن استفتاء يحوي بعدين الأول يختص بالمعوقات التى تتعلق بالمدير نفسه والثانى بالمعوقات التى تتعلق بإدارة التربية والتعليم. وتم توزيع الاستفتاء على أفراد الدراسة حيث بلغوا (21) من مديري الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام فى إدارة التربية والتعليم بالرياض و(86) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي أيضاً من إدارة التربية والتعليم بالرياض. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات. وجاءت نتائج الدراسة مبينة أن أهم معوقات الاتصال التحريرى بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم فى منطقة الرياض كما يراها مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام كانت قلة توفر الجهاز الإداري المساعد.

#### ثانياً: دراسات باللغة الانجليزية

1- دراسة ابرنتلي (Abernathy,2000) التى هدفت إلى الكشف عن أثر برنامج أقامته الإدارة التعليمية بولاية فلوريدا الأمريكية الذى يهدف إلى تطوير مجموعة من مديري

المدارس. واعتمد الباحث منهج المقابلة لدراسته إذ قابل مع (12) مديرا الذين تخرجوا من هذا البرنامج، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من كفايات المديرين بالإمكان تطويرها في ولاية فلوريدا وكان من بينها الحساسية تجاه الاتصال بالآخرين والتي تحتاج إلى تدريب ميداني ونظري للمقدرة على التواصل الجيد.

2- دراسة **كيومي (Kiyomi, 2000)** تناولت هذه الدراسة الثقافة الوطنية، والسياقات المعقدة للمؤسسات اليابانية متعددة الجنسيات في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تفترض هذه الدراسة أن هناك مؤثرات للثقافات الوطنية التي تحافظ على الأفكار النمطية التي توجب استخدام مهارات الاتصال المتنوعة والمتعددة ما بين هذه الثقافات، وتحديد الأنماط المميزة للاتصال المؤسسي فيما يتعلق بفاعلية المؤسسة المتعددة الجنسيات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها. وقد أظهرت الدراسة أن استخدام مهارات الاتصال المتنوعة والتفاعلات الاتصالية تعد مفتاحا للنجاح في المؤسسات المتعددة الجنسيات وأن أهمية الاتصال تكون خارج المجموعة تكمن في وظيفته المتمثلة في توسيع حدود الاتصال ولزيادة فاعلية الموظفين مع الجمهور والعمل على بناء علاقات وإعطاء الفكرة الحسنة عن المنظمات وعلى مختلف الثقافات فوجود المهارة في الاتصال عند الموظفين داخل المنظمات يسهم في زيادة الأداء والإنتاج وتحفيز الموظف والعميل على العمل.

3- دراسة **سكاربيرو (Scarpero,2000)** إذ أكدت الدراسة على أن مناخ الاتصال المؤسسي يعد نوعية موحدة في بيئة الاتصال داخل المؤسسات، إذ تصنف قيم ومؤثرات خصائص الاتصال الخاصة بالمؤسسة التي يمكن أن تؤثر على السلوك والمعتقدات عند الأعضاء بإدارة الصراع، وتعكس الطرق التي يستخدمها أعضاء المؤسسة في العادة عند

المناقشات الاجتماعية، وعمليات التفاعل، والتوترات ذات العلاقة بالدور. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين دعم مناخ الاتصال وفاعلية إدارة الصراع، ولم يتم دعم الفرضيات الأخرى إحصائياً، ولم تبين الدراسة إذا كانت هناك علاقة ما بين أساليب إدارة الصراع وبين متغيرات دعم مناخ الاتصال.

4- دراسة روبرتز (Roberts,2001) هدفت إلى تعرف العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا، وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجمها والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة. وشملت عينة الدراسة (350) مدرسة إذ تم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة استبانة للكشف عن نمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون. كما أظهرت الدراسة أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي وكذلك بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وتحصيل الطلبة.

5- دراسة تابور (Tabor,2002) هدفت إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي لمدارس غرب فرجينيا وقد تم استخدام ثلاث استبانات في الدراسة: الأولى كانت أداة رحيم

(Rahim) للصراع التنظيمي والثانية مقياس ويمن (Wieman) لكفاءة الاتصال و الثالثة استبيان وصف المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية (OCDQ).

وقد تكونت عينة الدراسة من (199) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (18) مدرسة ابتدائية أجابوا عن الأدوات الثلاث للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة.

#### 6- دراسة الأكاديمية العليا للتعليم (Higher Education Academy, 2004)

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مهارات الاتصال الأزمة في عملية التعليم في أمريكا. وتم تطوير استبانة وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (60) معلماً ومعلمة فضلاً عن المدير لقياس مهارات الاتصال المستخدمة في المدرسة الابتدائية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الاتصال بأنواعه سواء كان لفظياً أم مكتوباً مهمة وضرورية في تفعيل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الهيئة التدريسية، وأن مهارات الاتصال الفعال تسهم في نجاح عملية اتخاذ القرار الصائب وتلعب دوراً مهماً في عمليات التقييم التي يضعها المدير لتقييم المعلمين، وأن اكتساب مهارات الاتصال مهمة أيضاً للمعلمين من حيث المقدرة على التعامل مع الطلاب والتأثير في نفوسهم وبالتالي وصول المعلومات إلى أذهانهم، وأن من أهم مهارات الاتصال المستخدمة في عملية التعليم مهارة التحدث والقراءة والإنصات.



7- دراسة بينغتون (Bennington, 2004) عن أهمية الاتصال بأنواعه لتسهيل عمل الموظفين وتعاملهم مع المراجعين و العملاء. أجريت هذه الدراسة في جنوب تكساس على (771) من أصحاب العمل و على (717) من أعضاء هيئة التدريس. استخدمت هذه الدراسة أسلوب المقابلات والاستبيانات ثم طرح الأسئلة (12) على الموظفين ثم جمع الأجوبة التي تم الحصول عليها و تحليلها. بعد تحليل النتائج بينت الدراسة أن الاتصال بأنواعه الاتصال الشفوي والكتابي مهم جداً لزيادة الفعالية بين الموظفين وبين العملاء. وان الاتصال أيضا يؤثر في نفوس وأذهان الأشخاص مما يسهل التعامل معهم.

8- دراسة آيسون (Ayson, 2004) التي هدفت إلى تحديد توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، إذ أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام 2003- 2004 لعينة شملت على (27) مديراً و (104) معلماً لـ (12) مدرسة شمال مقاطعة بوهول. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات. وأشارت النتائج إلى حرص مديري المدارس على استخدام مهارات الاتصال كالمهارات الخاصة بالتكلم والاستماع والكتابة، وتجنبهم للحوجز والصعوبات التي قد تقف في طريق هذه المهارات. كما بينت أن المعلمين ذوي المؤهلات التعليمية العالية والمنخفضة يملكون الفهم نفسه الخاص بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس.

9- دراسة حلاوة (Halawah, 2005) هدفت إلى الكشف عن مهارات الاتصال الفعال لمدير المدرسة. أجريت الدراسة على (555) طالبا (293 من الذكور والإناث 262) و 208 معلمين (107 ذكور وإناث 208) من منطقة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الدراسة أداتين (استبانة) لقياس المناخ المدرسي وفعالية الاتصالات بين مديري المدارس والمعلمين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين البيئة المدرسية وفعالية مهارات الاتصال لدى مديري المدارس. وأظهرت وجود اختلافات كبيرة بين جنس مديري المدارس وبين القيم السلوكية الطلابية،

والعلاقات الطلابية، والإدارة التعليمية. وأظهرت الدراسة أن التواصل بين مديري المدارس والمعلمين في مدارس الذكور كانت أكثر فعالية من تلك التي في مدارس الإناث ويعود السبب في ذلك إلى: (1) دراسة المناخ المدرسي، و(2) قلة الاتصالات لمدير المدرسة.

#### 10- دراسة هانوك (Hancock, 2005) هدفت إلى تحديد العوامل التي تسهم في

إيجاد بيئة تعليمية فعالة داخل المدرسة. وقد تكونت عينة الدراسة من عدد من المديرين في مدرسة جون وليمز الابتدائية ( John Williams Elementary School ) في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تمتع المدير والمعلمين بمهارات الاتصال الفعال كان من أهم العوامل التي تسهم في خلق بيئة تعليمية تعاونية ناجحة، فضلاً عن العوامل الأخرى المتمثلة في المنح التي تتلقاها المدرسة والإجراءات التي يتخذها الكادر الإداري داخل المدرسة بدمج التعليم الخاص في إطار التعليم النظامي.

#### 11- دراسة أرلستنج (Ärlestig, 2008) هدفت إلى الكشف عن العلاقة التي تربط

بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية بمهارات الاتصال مديري المدارس مع معلمهم. أجريت الدراسة على (119) معلماً و(36) مديراً تم اختيارهم من (24) مدرسة في السويد. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات والاستبانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم الاتصالات في المدارس تتعلق بالأنشطة اليومية والفردية للطلبة. وأظهرت أن تواصل مديري المدارس مع معلمهم يتسم بعدم التعقيد والبساطة. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات التواصل لمديري المدارس تبعا لهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمدرسة. وبينت أن المدارس الناجحة يكون مديروها يمتلكون مستوى عالياً من التواصل من خلال اطلاعهم المستمر على القضايا المتصلة بالتعليم والتعلم والزيارات الصفية.

12- دراسة نوبل (Nobile, 2008) هدفت إلى الكشف عن أثر قيادة المدرسة على دعم الروح

المعنوية للمعلمين من خلال مهارات الاتصال. أجريت الدراسة على (356) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية نظم الأبرشية الكاثوليكية في أنحاء نيو ساوث ويلز، أستراليا. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الاتصال التي يمتلكها مديرو المدارس لها أثر إيجابي وداعم للمعلمين، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم. وبينت أن الاتصالات الداعمة تتناسب مع نظام المدارس الكاثوليكية حيث أنها تشجع على رعاية المعلمين والطلبة لتحقيق إمكاناتهم الكاملة فكرياً، جسدياً وروحياً وعاطفياً ومعنوياً.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة أنها متعددة ومتنوعة، فقد جاءت الدراسات لتؤكد أن هناك أشكالاً مختلفة من الاتصال ففي دراسة المنيف (2000) التي هدفت إلى التعرف على أنماط الاتصال الإداري جاءت بنتائج بأن أسلوب الاتصال الإداري الرسمي مستخدم بكافه أشكاله نازل- صاعد، كتابي وشفهي، كما تناولت دراسة باعيسى (2002) دراسة بعنوان الاتصال اللغوي حيث كانت نتائجها بوجود اختلاف واضح حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي، وفي ما يخص العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال في قطر تناولت دراسة صادق (2003) التي نتجت عن توفر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري المدارس القطرية مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

وفي دراسة العريني (2006) هدفت إلى التعرف على أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في الرياض إذ كانت نتائجها مبينه أن أهم معوقات الاتصال التحريري هي قلة توفر الجهاز الإداري المساعد، جاءت دراسة إيرليستغ (2008) في بيان العلاقة بين البيئة التنظيمية للمدرسة ومهارات الاتصال لدى

مديري المدارس السويدية وأهم ما ركزت عليه هو مهارات الاتصال المتعلقة بالتعليم والتدريس وأشارت نتائجها إلى أن مهارات الاتصال تتطلب التقييم والمتابعة المستمرة.

أما دراسة حلاوة (2005) التي جاءت لدراسة العلاقة بين مستوى توفر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية والمناخ الدراسي نتجت أن المناخ الدراسي يتأثر بشكل كبير بفعالية توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدرسة، كذلك دراسة آيسون (2004) وموضوعها تحديد مهارات الاتصال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين التي توصلت إلى حرص استخدام مديري المدارس مهارات الاتصال الخاصة بالتكلم والاستماع والاتصال، وفي دراسة ابرنتلي (2000) فهي دراسة ميدانية تجريبية لتطوير مجموعة من المديرين تجاه الاتصال والتي توصلت بأنه يمكن تطوير كفايات المديرين.

أما الدراسة الحالية تختلف بالنسبة للعينة ومكان التطبيق التي تم اعتمادها لتطبيق الدراسة فهي (1233) من المعلمين والمعلمات والباحثين والباحثات الاجتماعيين العاملين في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت، في حين أجريت الدراسات السابقة العربية في المملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية الهاشمية، وسلطنة عمان، وقطر.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث زمن تطبيق الدراسة، حيث تم تطبيقها في العام الدراسي (2011 / 2012) في وزارة التربية خلال الفصل الدراسي الأول.

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة المنيف (2000) ودراسة الأسمر (2000) ودراسة الخوالدة (2002) ودراسة باعيسى (2002) ودراسة أرلستغ (Ärlestig, 2008) ودراسة روبرتر (Roberts, 2001) ودراسة آيسون (Ayson, 2004) ودراسة تابور (Tabor, 2002) ودراسة الحوراني (2003) في أنها تتناول مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وطريقة اختيارها والأدوات التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات إعدادها وبنائها وتطويرها، والخطوات اللازمة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

### منهجية الدراسة

تحقيقاً لهدف الدراسة فقد استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمدت الباحثة على المسار الميداني من خلال توزيع الاستبانة لجمع البيانات والعمل على تحليلها إحصائياً لتحديد العلاقة بين متغيراتها.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والباحثين والباحثات الاجتماعيين العاملين في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت في جميع المحافظات، للعام الدراسي ( 2011 / 2012 ) في وزارة التربية خلال الفصل الدراسي الأول، والبالغ عددهم (21095) موزعين الى (20778) معلماً ومعلمة، و(317) باحثاً وباحثة، والجدول ( 1 ) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية والوظيفة .

### الجدول ( 1 )

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية والوظيفة :

المجموع	عدد الباحثين الاجتماعيين	عدد المعلمين	المنطقة التعليمية
2999	43	2956	العاصمة
3038	44	2994	حولي
4269	79	4190	الفروانية
4789	70	4719	الاحمدي
3686	44	3642	الجهراء
2314	37	2277	مبارك الكبير
<b>21095</b>	<b>317</b>	<b>20778</b>	<b>المجموع</b>

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (1233) من المعلمين والمعلمات والباحثين والباحثات الاجتماعيين العاملين في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت وفي جميع المحافظات، للعام الدراسي (2011 / 2012) في وزارة التربية خلال الفصل الدراسي الأول، موزعين إلى (1059) معلما ومعلمة، و(174) باحثا وباحثة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبالاعتماد على جدول بارتلت (Bartlett, et al, 2001) بالنسبة للعينة من مجتمع المعلمين والمعلمات، وتم أخذ نسبة (50%) من مجتمع الباحثين والباحثات الاجتماعيين، والجدول ( 2 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والوظيفة والجنس.



## الجدول ( 2 )

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والوظيفة والجنس:

المجموع	الباحثين الاجتماعيين		المعلمين		المنطقة التعليمية
	اناث	ذكور	اناث	ذكور	
173	22	3	135	13	العاصمة
173	22	1	139	11	حولي
251	40	1	199	11	الفروانية
280	35	9	211	25	الاحمدي
207	22	2	169	14	الجهراء
133	19	0	114	0	مبارك الكبير
1233	159	15	966	73	المجموع
	174		1059		

### أداة الدراسة

هدف الدراسة التعرف على درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين، وتم استخدام أداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من (37) فقرة بصيغتها الأولية فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي (ملحق (1)):

1. المجال الأول: مهارات اختيار الموضوع لدى مديري المدرسة وتضم (6) فقرات.
2. المجال الثاني: مهارات التحدث مع المعلمين والباحثين الاجتماعيين وتضم (5) فقرات.
3. المجال الثالث: مهارة الإنصات للمعلمين والباحثين الاجتماعيين وتضم (12) فقرات.
4. المجال الرابع: استخدام الكلمات المناسبة في الاتصال مع المعلمين والباحثين الاجتماعيين وتضم (6) فقرات.

5. المجال الخامس: مهارات كتابة الرسالة وتضم (7) فقرات.

### صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة استخدم الصدق الظاهري ، إذ تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية والكويتية العامة والخاصة وذلك للتأكد من صلاحية الفقرات ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، وما يرونه من حذف وتعديل وإضافة لبعض الفقرات، وقد أبدى بعض الخبراء ملاحظاتهم بصدد تعديل بعض الفقرات، وتم حذف (فقرتين) من الاستبانة، وكان المعيار الذي تم اعتماده في قبول الفقرات أو استبعادها هو حصول الفقرات على نسبة موافقة قدرها (80%) فأكثر من المحكمين للإبقاء عليها، أما الفقرات التي حصلت على نسبة أقل من ذلك فقد تم استبعادها من أداة الدراسة. وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (36) فقرة موزعة على المجالات الخمسة. والملحق (3) يبين أداة الدراسة بصيغتها النهائية.

### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – re – test). وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (30) معلماً ومعلمة وباحثاً وباحثة اجتماعية من خارج عينة الدراسة وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأداة (0.89). وتم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، وبلغ (0.91) وتعد هذه النسبة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، والجدول (3) يبين ذلك.

### الجدول (3)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا ) حسب مجالاتها:

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	بيرسون
1	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	0.93	0.77
2	مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم	0.88	0.78
3	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	0.71	0.87
4	مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	0.82	0.83
5	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة	0.86	0.91
	الدرجة الكلية	<b>0.91</b>	<b>0.89</b>

### إجراءات الدراسة

بعد أن حصلت الباحثة على كتاب رسمي من الجامعة موجّه إلى وزارة التربية الكويتية، بغرض تسهيل مهمتها، (ملحق رقم 4)، وبعد الحصول على موافقة وزارة التربية الكويتية، قامت الباحثة بإجراء ما يأتي:

- 1- الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط.
- 2- اختيار العينة المناسبة للتطبيق.
- 3- بناء الأداة بما يتوافق مع أسئلة الدراسة.
- 4- التأكد من صدق الاستبانة واستخراج معامل الثبات.
- 5- توزيع الاستبانات على أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وقد تم توزيع هذه الاستبانات مع التوضيح للمبحوثين أهمية البحث وأهدافه، وكيفية

تعبئتها، وتقديم الشكر على تعاونهم وإعلامهم بأن المعلومات ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

6- قامت الباحثة بعد أسبوع من تاريخ التوزيع بجمع الاستبانات من أفراد العينة، وذلك سعياً للحصول على أعلى نسبة ممكنة من الاسترداد.

7- قامت الباحثة بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئياً لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة، واستبعاد غير الصالح من تلف، أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة. وتم تفرغ الاستجابات لكل أداة، وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها والتوصل إلى النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية :

#### 1- المتغيرات المستقلة

أ- الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى)

ب- الوظيفة ولها فئتان: معلم، وباحث اجتماعي.

ج- الخبرة ولها أربعة مستويات:

- (1- أقل من سنتين)

- ( 2 - أقل من 5 سنوات )

- ( 5 - أقل من 10 سنوات )

- ( 10 سنوات فأكثر )

- المؤهل العلمي وله أربعة مستويات ( بكالوريوس، دبلوم عالٍ، ماجستير، دكتوراه).

## 2- المتغير التابع وهو:

- درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين.

### المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي تم جمعها في الحاسوب؛ لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة للإجابة عن السؤالين: الأول، والثاني.

2. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للإجابة عن السؤال الثالث.

3. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس.

وقد تم تقسيم درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين إلى ثلاثة مستويات: منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة، وقد تم حساب مدى كل من هذه المستويات الثلاثة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{المستوى} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} =$$

وبذلك يكون مدى كل درجة على النحو التالي:

- الدرجة المنخفضة يكون في (1.33 - 2.33)

- الدرجة المتوسطة يكون في (2.34 - 3.67)

- الدرجة المرتفعة يكون في (3.68 - 5)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

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

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
4	مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	3.36	0.76	1	متوسطة
3	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	3.32	0.83	2	متوسطة
5	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة	3.30	0.84	3	متوسطة
2	مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم	3.26	0.62	4	متوسطة
1	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم	3.24	0.77	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.53		متوسطة



يلاحظ من الجدول (4) أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.36 - 3.24)، وجاء في المرتبة الأولى مجال مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.76)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال مهارات القراءة لدى مدير المدرسة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.83)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة مجال مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.77)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

#### 1- مجال مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (5) يبين ذلك

## الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
26	يتجنب المدير الكلمات والمعاني الصعبة عند المعلم والباحث الاجتماعي	3.45	1.06	1	متوسطة
25	يستعمل مدير المدرسة الألفاظ والرموز التي يستطيع المستقبل فهمها والتجاوب معها	3.43	1.13	2	متوسطة
28	يؤكد المدير في الرسالة التي يكتبها على معاني محددة ذات دلالة	3.40	1.06	3	متوسطة
27	تتضمن الرسالة التي يكتبها المدير كل المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالموضوع	3.37	1.00	4	متوسطة
29	يستخدم المدير أسلوباً ممتعاً يحفز المستقبل على قراءة الرسالة	3.34	1.14	5	متوسطة
30	يستخدم المدير أسلوباً يتصف بالإيجاز والوضوح	3.30	1.10	6	متوسطة
31	يحرص المدير على استخدام المراسلة الورقية كلما دعت الحاجة لذلك	3.25	0.88	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	0.76		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25 - 3.45) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على "يتجنب المدير الكلمات والمعاني الصعبة عند المعلم والباحث الاجتماعي"، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.06)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (25) التي تنص على "يستعمل مدير المدرسة الالفاظ والرموز

التي يستطيع المستقبل فهمها والتجاوب معها "بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في المرتبة قبل الاخيرة الفقرة (30) التي تنص على " يستخدم المدير أسلوباً يتصف بالايجاز والوضوح " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.10)، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (31) التي تنص على " يحرص المدير على استخدام المراسلة الورقية كلما دعت الحاجة لذلك " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.88).

## 2- مجال مهارات القراءة لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات القراءة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
22	يقرأ المدير التعليمات بصوت مسموع ومتنوع يتناسب مع أهمية الموضوع الذي يختاره	3.38	1.10	1	متوسطة
21	ينتقي مدير المدرسة التعليمات المناسبة لقراءتها وذلك حسب الموضوع والموقف الاداري	3.35	1.20	2	متوسطة
23	يقرأ المدير التعليمات بصوت واضح	3.29	1.06	3	متوسطة
24	يجيد المدير قراءة البيانات الضرورية للمعلم والباحث الاجتماعي	3.27	1.14	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.32	0.83		متوسطة

يلاحظ من الجدول ( 6 ) أن درجة تطبيق مهارات لفقرات مهارات القراءة لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38 - 3.27) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على " يقرأ المدير التعليمات بصوت مسموع ومتنوع يتناسب مع أهمية الموضوع الذي يختاره "، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.10)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (21) التي تنص على " يننقي مدير المدرسة التعليمات المناسبة لقراءتها وذلك حسب الموضوع والموقف الإداري " بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.20)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على " يقرأ المدير التعليمات بصوت واضح " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على " يجيد المدير قراءة البيانات الضرورية للمعلم والباحث الاجتماعي " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.14).

### 3- مجال مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول ( 7 ) يبين ذلك.

## الجدول ( 7 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
32	يستقبل مدير المدرسة المعلم والباحث الاجتماعي في مكتبه ببشاشة	3.37	1.10	1	متوسطة
33	يجيد المدير استخدام تعبير وجهه للدلالة على رأيه أو موقفه	3.32	1.08	2	متوسطة
36	يتحكم المدير بحركات جسمه أثناء التعبير عن انفعالاته	3.32	1.01	2	متوسطة
35	يحرك المدير يديه أحياناً عند حديثه مع المعلم والباحث الاجتماعي	3.27	1.07	4	متوسطة
34	يركز المدير بعينه عند الحديث مع المعلم والباحث الاجتماعي	3.21	1.06	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.30	0.84		متوسطة

يلاحظ من الجدول ( 7 ) أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات لغة الجسد لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21 - 3.37) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على يستقبل مدير المدرسة المعلم والباحث الاجتماعي في مكتبه ببشاشة "، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.10)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (33) التي تنص على " يجيد المدير استخدام تعبير وجهه للدلالة على رأيه أو موقفه " بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت في المرتبة قبل الاخيرة الفقرة (35) التي تنص على " يحرك المدير

يديه أحيانا عند حديثه مع المعلم والباحث الاجتماعي " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (34) التي تنص على "يركز المدير بعينه عند الحديث مع المعلم والباحث الاجتماعي " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.06).

#### 4- مجال مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول ( 8 ) يبين ذلك

## الجدول ( 8 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الانصات لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
12	يقيم المدير آراء وأفكار وتعبيرات المتحدث إليه كما هي دون تكوين حكم مسبق عليها	3.51	0.95	1	متوسطة
15	ينتبه المدير إلى العوامل المؤثرة على إصغائه	3.48	0.93	2	متوسطة
13	يراعي المدير مشاعر المتحدث في الحوار	3.43	1.02	3	متوسطة
11	يثير المدير رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة	3.41	1.02	4	متوسطة
14	يحرص المدير على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة	3.34	1.00	5	متوسطة
20	يستوعب المدير انفعالات المعلمين والباحث الاجتماعي أثناء التحوار معهم	3.30	1.31	6	متوسطة
9	ينصت مدير المدرسة إلى المتحدث باهتمام	3.20	1.07	7	متوسطة
10	يفسر مدير المدرسة الكلمات والأفكار التي يسمعها من المعلم والباحث الاجتماعي	3.20	1.11	7	متوسطة
18	يحرص المدير على الاستماع إلى الموضوع كاملاً دون مقاطعة المتحدث	3.18	1.32	9	متوسطة
17	يراعي المدير الفروق الفردية لدى المعلم والباحث الاجتماعي أثناء الاستماع إليهم	3.12	1.16	10	متوسطة
16	يتذكر المدير الكلمات التي سمعها ويستجيب للمتحدث	2.98	1.03	11	متوسطة
19	يتفهم المدير مشكلات المعلم والباحث الاجتماعي من خلال الإصغاء الجيد إليهم	2.96	1.26	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.26	0.62		متوسطة

يلاحظ من الجدول ( 8 ) أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الانصات لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وانحراف معياري

(0.62)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 2.96) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " يقيم المدير آراء وأفكار وتعبيرات المتحدث إليه كما هي دون تكوين حكم مسبق عليها"، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.95)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) التي تنص على " ينتبه المدير إلى العوامل المؤثرة على اصغائه". بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على " يتذكر المدير الكلمات التي سمعها ويستجيب للمتحدث " بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " يتفهم المدير مشكلات المعلم والباحث الاجتماعي من خلال الإصغاء الجيد اليهم " بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.26).

##### 5- مجال مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.



### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
2	يتصف المدير باللياقة عند التحدث مع المعلم والباحث الاجتماعي	3.43	1.04	1	متوسطة
1	يختار مدير المدرسة الوقت المناسب للمعلم والباحث الاجتماعي للحديث معهم	3.36	1.29	2	متوسطة
3	يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المواضيع المتنوعة	3.32	1.01	3	متوسطة
4	يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المشكلات التي تواجههم	3.20	1.13	4	متوسطة
7	يتحدث المدير بقناعة عن الموضوعات التي تتعلق بالعملية التربوية	3.19	0.97	5	متوسطة
6	يلاحظ المعلم والباحث الاجتماعي أن المدير على معرفة تامة بالموضوع عند التحدث فيه	3.16	1.25	6	متوسطة
5	يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المستجدات الحديثة في العملية التربوية	3.15	1.09	7	متوسطة
8	يحسن المدير اختيار الوقت المناسب للموضوعات التي يتحدث عنها	3.12	1.15	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.24	0.77		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة تطبيق مهارات التحدث لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات الانصات لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.12 - 3.43) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يتصف المدير باللياقة عند التحدث مع المعلم والباحث الاجتماعي"، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري

(1.04)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يختار مدير المدرسة الوقت المناسب للمعلم والباحث الاجتماعي للحديث معهم". بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.29)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المستجدات الحديثة في العملية التربوية " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على " يحسن المدير اختيار الوقت المناسب للموضوعات التي يتحدث عنها " بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.15).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة تطبيق مهارات

الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

### الجدول ( 10 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
4	مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	3.60	0.78	1	متوسطة
5	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة	3.49	0.85	2	متوسطة
1	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم	3.45	0.80	3	متوسطة
2	مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم	3.36	0.74	4	متوسطة
3	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	3.29	0.92	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.44	0.65		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29 - 3.60)، وجاء في المرتبة الأولى مجال مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.78)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.85)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة مجال مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.74)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال مهارات القراءة لدى مدير المدرسة بمتوسط حسابي

(3.29) وانحراف معياري (0.92)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو

الآتي:-

### 1- مجال مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق

مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين

الاجتماعيين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول ( 11 ) يبين ذلك:

#### الجدول ( 11 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
25	يستعمل مدير المدرسة الألفاظ والرموز التي يستطيع المستقبل فهمها والتجاوب معها	3.78	1.17	1	مرتفعة
26	يتجنب المدير الكلمات والمعاني الصعبة عند المعلم والباحث الاجتماعي	3.70	1.03	2	مرتفعة
28	يؤكد المدير في الرسالة التي يكتبها على معانٍ محددة ذات دلالة	3.61	1.05	3	متوسطة
29	يستخدم المدير أسلوباً ممتعاً يحفز المستقبل على قراءة الرسالة	3.60	1.19	4	متوسطة
27	تتضمن الرسالة التي يكتبها المدير كل المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالموضوع	3.57	0.88	5	متوسطة
31	يحرص المدير على استخدام المراسلة الورقية كلما دعت الحاجة لذلك	3.47	0.88	6	متوسطة
30	يستخدم المدير أسلوباً يتصف بالايجاز والوضوح	3.44	0.98	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	0.78		متوسطة

يلاحظ من الجدول ( 11 ) أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 3.44) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على " يستعمل مدير المدرسة الألفاظ والرموز التي يستطيع المستقبل فهمها والتجاوب معها "، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.17)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (26) التي تنص على " يتجنب المدير الكلمات والمعاني الصعبة عند المعلم والباحث الاجتماعي". بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على " يحرص المدير على استخدام المراسلة الورقية كلما دعت الحاجة لذلك " بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على " يستخدم المدير أسلوباً يتصف بالايجاز والوضوح " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.98).

## 2- مجال مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول ( 12 ) يبين ذلك

### الجدول ( 12 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
32	يستقبل مدير المدرسة المعلم والباحث الاجتماعي في مكتبه ببشاشة	3.68	1.24	1	مرتفعة
33	يجيد المدير استخدام تعبير وجهه للدلالة على رأيه أو موقفه	3.49	0.92	2	متوسطة
35	يحرك المدير يديه أحيانا عند حديثه مع المعلم والباحث الاجتماعي	3.49	1.20	2	متوسطة
34	يركز المدير بعينه عند الحديث مع المعلم والباحث الاجتماعي	3.44	1.13	4	متوسطة
36	يتحكم المدير بحركات جسمه أثناء التعبير عن انفعالاته	3.36	1.09	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.49	0.85		متوسطة

يلاحظ من الجدول ( 12 ) أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 3.36) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على يستقبل مدير المدرسة المعلم والباحث الاجتماعي في مكتبه ببشاشة"، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.24)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (33) التي تنص على " يجيد المدير استخدام تعبير وجهه للدلالة على رأيه أو موقفه بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة

(34) التي تنص على "يركز المدير بعينه عند الحديث مع المعلم والباحث الاجتماعي " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (36) التي تنص على " يتحكم المدير بحركات جسمه أثناء التعبير عن انفعالاته " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.09).

### 3- مجال مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول ( 13 ) يبين ذلك

#### الجدول ( 13 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
5	يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المستجدات الحديثة في العملية التربوية	3.80	1.18	1	مرتفعة
1	يختار مدير المدرسة الوقت المناسب للمعلم والباحث الاجتماعي للحديث معهم	3.71	0.97	2	مرتفعة
2	يتصف المدير باللياقة عند التحدث مع المعلم والباحث الاجتماعي	3.69	1.00	3	مرتفعة
4	يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المشكلات التي تواجههم	3.51	1.16	4	متوسطة
7	يتحدث المدير بقناعة عن الموضوعات التي تتعلق بالعملية التربوية	3.39	0.90	5	متوسطة
3	يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المواضيع المتنوعة	3.25	0.86	6	متوسطة
6	يلاحظ المعلم والباحث الاجتماعي أن المدير على معرفة تامة بالموضوع عند التحدث فيه	3.16	1.45	7	متوسطة
8	يحسن المدير اختيار الوقت المناسب للموضوعات التي يتحدث عنها	3.09	1.32	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.45	0.80		متوسطة

يلاحظ من الجدول ( 13 ) أن درجة تطبيق مهارات التحدث لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 3.09) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المستجدات الحديثة في العملية التربوية "، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.18)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يختار مدير المدرسة الوقت المناسب للمعلم والباحث الاجتماعي للحديث معهم". بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على " يلاحظ المعلم والباحث الاجتماعي أن المدير على معرفة تامة بالموضوع عند التحدث فيه " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.45)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على " يحسن المدير اختيار الوقت المناسب للموضوعات التي يتحدث عنها " بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.32).

#### 4- مجال مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (14) يبين ذلك



### الجدول ( 14 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
11	يثير المدير رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة	3.66	0.88	1	متوسطة
13	يراعي المدير مشاعر المتحدث في الحوار	3.56	0.95	2	متوسطة
19	يتفهم المدير مشكلات المعلم والباحث الاجتماعي من خلال الاصغاء الجيد اليهم	3.56	1.18	2	متوسطة
12	يقيم المدير آراء وأفكار وتعبيرات المتحدث اليه كما هي دون تكوين حكم مسبق عليها	3.44	0.83	4	متوسطة
16	يتذكر المدير الكلمات التي سمعها ويستجيب للمتحدث	3.44	1.05	4	متوسطة
20	يستوعب المدير انفعالات المعلمين والباحث الاجتماعي أثناء التحوار معهم	3.41	1.04	7	متوسطة
15	ينتبه المدير إلى العوامل المؤثرة على اصغائه	3.32	0.76	8	متوسطة
9	ينصت مدير المدرسة إلى المتحدث باهتمام	3.31	1.07	9	متوسطة
10	يفسر مدير المدرسة الكلمات والأفكار التي يسمعها من المعلم والباحث الاجتماعي	3.28	1.25	10	متوسطة
17	يراعي المدير الفروق الفردية لدى المعلم والباحث الاجتماعي أثناء الاستماع إليهم	3.23	1.16	11	متوسطة
14	يحرص المدير على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة	3.14	1.12	12	متوسطة
18	يحرص المدير على الاستماع إلى الموضوع كاملاً دون مقاطعة المتحدث	3.01	1.27	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	0.74		متوسطة

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس

الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الانصات لدى مدير المدرسة من

وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) وانحراف

معياري (0.74)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66 - 3.01) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على " يثير المدير رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة "، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.88)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) التي تنص على " يراعي المدير مشاعر المتحدث في الحوار". بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على " حرص المدير على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على " يحرص المدير على الاستماع إلى الموضوع كاملا دون مقاطعة المتحدث " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.27).

#### 5- مجال مهارات القراءة لدى مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد المرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (15) يبين ذلك:

### الجدول ( 15 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة ودرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى  
مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات القراءة لدى  
مدير المدرسة مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة التطبيق
21	ينتقي مدير المدرسة التعليمات المناسبة لقراءتها وذلك حسب الموضوع والموقف الإداري	3.60	1.06	1	متوسطة
24	يجيد المدير قراءة البيانات الضرورية للمعلم والباحث الاجتماعي	3.40	0.88	2	متوسطة
22	يقرأ المدير التعليمات بصوت مسموع ومتنوع يتناسب مع أهمية الموضوع الذي يختاره	3.16	1.17	3	متوسطة
23	يقرأ المدير التعليمات بصوت واضح	3.01	1.20	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.92		متوسطة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة تطبيق مهارات لفقرات مهارات القراءة لدى مدير  
المدرسة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة  
كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت جميع  
فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60-  
3.01) وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على " ينتقي مدير المدرسة التعليمات  
المناسبة لقراءتها وذلك حسب الموضوع والموقف الإداري "، بمتوسط حسابي (3.60)  
وانحراف معياري (1.06)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " يجيد  
المدير قراءة البيانات الضرورية للمعلم والباحث الاجتماعي " بمتوسط حسابي (3.40)  
وانحراف معياري (0.88)، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على "  
يقرأ المدير التعليمات بصوت مسموع ومتنوع يتناسب مع أهمية الموضوع الذي يختاره "  
بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.17)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة

(23) التي تنص على " يقرأ المدير التعليمات بصوت واضح " بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.20).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة ( معلم / باحث اجتماعي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية، كما تم استخدام اختبار " ت " لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير الوظيفة (معلم / باحث اجتماعي)، والجدول ( 16) يبين النتائج.

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً إلى متغير الوظيفة:

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	الباحث الاجتماعي	174	3.45	0.80	3.328*	0.001
	المعلم	1039	3.42	0.77		
مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي	الباحث الاجتماعي	174	3.36	0.74	2.005*	0.045
	المعلم	1039	3.26	0.62		
مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	الباحث الاجتماعي	174	3.29	0.92	-0.440	0.660
	المعلم	1039	3.32	0.83		
مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	الباحث الاجتماعي	174	3.60	0.78	3.768*	0.000
	المعلم	1039	3.36	0.76		
مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة	الباحث الاجتماعي	174	3.49	0.85	2.803*	0.005
	المعلم	1039	3.30	0.84		
الدرجة الكلية	الباحث الاجتماعي	174	3.44	0.65	3.370*	0.001
	المعلم	1039	3.29	0.53		

• دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً إلى متغير الوظيفة، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (3.370)، وبمستوى دلالة (0.001)، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في معظم المجالات، وكانت الفروق لصالح الباحثين الاجتماعيين بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للمعلمين، في حين يوجد فرق في مجال: مهارات القراءة لدى مدير المدرسة، فقد كانت قيمة ت غير دالة إحصائية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير الجنس، والجدول (17) يبين النتائج.

#### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس:

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	ذكر	73	3.09	0.86	-1.686	0.092
	انثى	966	3.25	0.76		
مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي	ذكر	73	3.18	0.63	-1.125	0.261
	انثى	966	3.27	0.62		
مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	ذكر	73	3.33	0.82	0.073	0.942
	انثى	966	3.32	0.83		
مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	ذكر	73	3.3	0.77	-0.721	0.471
	انثى	966	3.37	0.75		
مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة	ذكر	73	2.81	1.28	-5.270*	0.000
	انثى	966	3.34	0.78		
الدرجة الكلية	ذكر	73	3.15	0.61	-2.326*	0.020
	انثى	966	3.30	0.52		

• دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً إلى متغير الجنس، استناداً إلى قيمة  $t$  المحسوبة إذ بلغت (-2.326)، وبمستوى دلالة (0.020)، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في مجال: مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة، وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن المتوسطات الحسابية للذكور، في حين يوجد فرق بقية المجالات، فقد كانت قيم  $t$  غير دالة إحصائياً.

## 2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (18) ذلك.

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.74	3.24	638	بكالوريوس	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي
0.92	3.51	203	دبلوم عالي	
0.54	3.01	159	ماجستير	
0.58	2.87	39	دكتوراه	
0.77	3.24	1039	المجموع	
0.62	3.26	638	بكالوريوس	مهارات الإتصالات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي
0.62	3.50	203	دبلوم عالي	
0.49	2.99	159	ماجستير	

0.66	3.04	39	دكتوراه	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة
0.62	3.26	1039	المجموع	
0.83	3.34	638	بكالوريوس	
0.80	3.40	203	دبلوم عالي	
0.88	3.13	159	ماجستير	
0.73	3.34	39	دكتوراه	
0.83	3.32	1039	المجموع	
0.73	3.36	638	بكالوريوس	
0.83	3.64	203	دبلوم عالي	
0.66	3.12	159	ماجستير	
0.64	2.97	39	دكتوراه	
0.76	3.36	1039	المجموع	
0.83	3.28	638	بكالوريوس	
0.97	3.38	203	دبلوم عالي	
0.66	3.41	159	ماجستير	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
0.62	2.67	39	دكتوراه	
0.84	3.30	1039	المجموع	
0.49	3.29	638	بكالوريوس	
0.60	3.50	203	دبلوم عالي	
0.45	3.10	159	ماجستير	
0.52	2.97	39	دكتوراه	
0.53	3.29	1039	المجموع	

يلاحظ من الجدول ( 18 ) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل حملة درجة دبلوم عالٍ على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.50)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دكتوراه إذ بلغ



(2.97)، 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 الآتي:

### الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات

الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000	16.664*	9.378	3	28.135	بين المجموعات	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي
		0.563	1035	582.465	داخل المجموعات	
			1038	610.6	المجموع	
0.000	22.832*	8.306	3	24.918	بين المجموعات	مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي
		0.364	1035	376.52	داخل المجموعات	
			1038	401.438	المجموع	
0.014	3.539*	2.401	3	7.203	بين المجموعات	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة
		0.678	1035	702.107	داخل المجموعات	
			1038	709.31	المجموع	
0.000	19.077*	10.334	3	31.003	بين المجموعات	مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة
		0.542	1035	560.672	داخل المجموعات	
			1038	591.675	المجموع	
0.000	9.267*	6.329	3	18.988	بين المجموعات	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
		0.683	1035	706.922	داخل المجموعات	
			1038	725.91	المجموع	
0.000	24.534*	6.389	3	19.167	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.26	1035	269.537	داخل المجموعات	
			1038	288.704	المجموع	

• دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول ( 19 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (24.534)، وبمستوى دلالة (0.000)، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات، فقد كانت قيم ف دالة إحصائياً، ومن أجل معرفة عائدة الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

### الجدول ( 20 )

اختبار شيفيه للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم عالي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	دبلوم عالي	3.51	3.51	3.24	3.01	2.87	
	بكالوريوس	3.24	-	0.26*	0.50*	0.64*	
	ماجستير	3.01	-	-	0.23*	0.37*	
	دكتوراه	2.87	-	-	-	0.14	
							-
مهارات الإنصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي	دبلوم عالي	3.50	3.50	3.26	3.04	2.99	
	بكالوريوس	3.26	-	0.24*	0.46*	0.51*	
	دكتوراه	3.04	-	-	0.22	0.27*	
	ماجستير	2.99	-	-	-	0.05	
							-
مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	دبلوم عالي	3.40	3.40	3.34	3.34	3.13	
	بكالوريوس	3.34	-	0.06	0.06	0.27*	
							0.21*
							0.00

0.21*	-			3.34	دكتوراه		
-				3.13	ماجستير		
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم عالي			مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	
2.97	3.12	3.36	3.64				
0.67*	0.52*	0.28*	-	3.64	دبلوم عالي		
0.39*	0.24*	-		3.36	بكالوريوس		
0.15	-			3.12	ماجستير		
-				2.97	دكتوراه		
دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير				مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
2.67	3.28	3.38	3.41				
0.74*	0.13	0.03	-	3.41	ماجستير		
0.71*	0.10	-		3.38	دبلوم عالي		
0.61*	-			3.28	بكالوريوس		
-				2.67	دكتوراه		
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم عالي			الدرجة الكلية	
2.97	3.10	3.29	3.50				
0.53*	0.40*	0.21*	-	3.50	دبلوم عالي		
0.32*	0.19	-		3.29	بكالوريوس		
0.13	-			3.10	ماجستير		
-				2.97	دكتوراه		

• دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح أصحاب الفئة دبلوم عالٍ، عند مقارنتهم مع أصحاب الفئات: دكتوراه، وماجستير و بكالوريوس، ولصالح أصحاب الفئة بكالوريوس عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة دكتوراه في الدرجة الكلية، ولصالح أصحاب الفئة دبلوم عالٍ، عند مقارنتهم مع أصحاب الفئات: دكتوراه، وماجستير و بكالوريوس، ولصالح أصحاب الفئة بكالوريوس عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة دكتوراه، وماجستير في مجال: مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي، ولصالح أصحاب الفئة

دبلوم عالٍ، عند مقارنتهم مع أصحاب الفئات: دكتوراه، وماجستير وبكالوريوس، ولصالح أصحاب الفئة بكالوريوس عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة ماجستير في مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي، ولصالح أصحاب الفئات (دبلوم عالٍ، بكالوريوس، و دكتوراه) عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة ماجستير في مهارات الكتابة، ومهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة.

### 3- متغير سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (21) ذلك.

### الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.68	3.23	267	أقل من سنتين	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي
0.81	3.22	276	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.81	3.32	352	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.72	3.1	144	10 سنوات فأكثر	
0.77	3.24	1039	المجموع	
0.60	3.09	267	أقل من سنتين	مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي
0.66	3.37	276	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.59	3.37	352	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.58	3.1	144	10 سنوات فأكثر	
0.62	3.26	1039	المجموع	
0.81	3.21	267	أقل من سنتين	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة

0.87	3.46	276	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.77	3.38	352	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.86	3.13	144	10 سنوات فأكثر	
0.83	3.32	1039	المجموع	
0.81	3.28	267	أقل من سنتين	مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة
0.72	3.44	276	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.73	3.46	352	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.72	3.11	144	10 سنوات فأكثر	
0.76	3.36	1039	المجموع	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
0.84	3.31	267	أقل من سنتين	
0.88	3.24	276	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.82	3.43	352	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.74	3.07	144	10 سنوات فأكثر	الدرجة الكلية
0.84	3.30	1039	المجموع	
0.52	3.20	267	أقل من سنتين	
0.53	3.34	276	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.50	3.39	352	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.53	3.10	144	10 سنوات فأكثر	
0.53	3.29	1039	المجموع	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية

تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات على الدرجة

الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.39)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 10

سنوات فأكثر إذ بلغ (3.10)، 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 الآتي:

### الجدول ( 22 )

تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة:

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.031	2.98*	1.743	3	5.229	بين المجموعات	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي
		0.585	1035	605.37	داخل المجموعات	
			1038	610.6	المجموع	
0.000	16.684*	6.173	3	18.518	بين المجموعات	مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي
		0.37	1035	382.92	داخل المجموعات	
			1038	401.438	المجموع	
0.000	7.543*	5.059	3	15.176	بين المجموعات	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة
		0.671	1035	694.134	داخل المجموعات	
			1038	709.31	المجموع	
0.000	9.67*	5.377	3	16.132	بين المجموعات	مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة
		0.556	1035	575.544	داخل المجموعات	
			1038	591.675	المجموع	
0.000	6.957*	4.783	3	14.349	بين المجموعات	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
		0.687	1035	711.56	داخل المجموعات	
			1038	725.91	المجموع	
0.000	13.825*	3.708	3	11.123	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.268	1035	277.581	داخل المجموعات	
			1038	288.704	المجموع	

• دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول ( 22 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً إلى متغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (13.825)، وبمستوى دلالة (0.000)، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات، فقد كانت قيم ف دالة احصائياً، ومن أجل معرفة عائدة الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

### الجدول ( 23 )

اختبار شيفيه للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة:

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	أقل من سنتين	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.32	-	0.09	0.10	0.22*
	أقل من سنتين	3.23	-	-	0.01	0.13
	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	3.22	-	-	-	0.12
	10 سنوات فأكثر	3.10	-	-	-	-
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.32	3.32	3.23	3.22	3.10
مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	3.37	-	0.00	0.27*	0.28*
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.37	-	-	0.27*	0.28*
	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	3.37	3.37	3.37	3.10	3.09
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.37	3.37	3.37	3.10	3.09

0.01	-			3.10	10 سنوات فأكثر	
-				3.09	أقل من سنتين	
10 سنوات فأكثر	أقل من سنتين	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات			مهارات القراءة لدى مدير المدرسة
3.13	3.21	3.38	3.46			
0.33*	0.25*	0.08	-	3.46	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.25*	0.17	-		3.38	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.08	--			3.21	أقل من سنتين	
-				3.13	10 سنوات فأكثر	
10 سنوات فأكثر	أقل من سنتين	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات			مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة
3.11	3.28	3.44	3.46			
0.35*	0.18*	0.02	-	3.46	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.32*	0.16	-		3.44	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.17	-			3.28	أقل من سنتين	
-				3.11	10 سنوات فأكثر	
10 سنوات فأكثر	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	أقل من سنتين	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات			مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
3.07	3.24	3.31	3.43			
0.36*	0.19*	0.12	-	3.43	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.24*	0.07	-		3.31	أقل من سنتين	
0.17	-			3.24	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	



-				3.07	10 سنوات فأكثر	
10 سنوات فأكثر	أقل من سنتين	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات			الدرجة الكلية
3.10	3.20	3.34	3.39			
0.29*	0.19*	0.05	-	3.39	من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات	
0.24*	0.14	-		3.34	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.10	-			3.20	أقل من سنتين	
-				3.10	10 سنوات فأكثر	

• دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح أصحاب الفئة من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات، و من 2 سنة - أقل من 5 سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر، ولصالح أصحاب الفئة بكالوريوس عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة دكتوراه في الدرجة الكلية، ولصالح أصحاب الفئة من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات، عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر في مجال: مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي، ولصالح أصحاب الفئة من 2 سنة - أقل من 5 سنوات، من 2 سنة - أقل من 5 سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب الفئات: أقل من سنتين، 10 سنوات فأكثر، في مجال: مهارات الإنصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي، ولصالح أصحاب الفئة من 2 سنة - أقل من 5 سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب الفئات: أقل من سنتين، 10 سنوات فأكثر، ولصالح أصحاب الفئة من 2 سنة - أقل من 5 سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر في كل من مهارات: القراءة، والكتابة، ولغة الجسد، لدى مدير المدرسة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين ، كما تم استخدام اختبار " ت " لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير الجنس، والجدول ( 24 ) يبين النتائج.

### الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير الجنس:

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	ذكر	15	3.53	0.49	0.376	0.707
	انثى	159	3.44	0.83		
مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي	ذكر	15	3.32	0.43	-0.261	0.795
	انثى	159	3.37	0.76		
مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	ذكر	15	2.77	0.70	-2.353*	0.020
	انثى	159	3.34	0.92		
مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	ذكر	15	3.77	0.60	0.909	0.365
	انثى	159	3.58	0.79		
مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة	ذكر	15	3.53	0.69	0.196	0.845
	انثى	159	3.49	0.87		
الدرجة الكلية	ذكر	15	3.42	0.43	-0.112	0.911
	انثى	159	3.44	0.66		

• دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً الى متغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (-0.112)، وبمستوى دلالة (0.911)، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في، معظم المجالات، فقد كانت قيم ت غير دالة

إحصائياً، في حين يوجد فرق في مجال مهارات القراءة لدى مدير المدرسة، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور في هذا المجال.

## 2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (25) ذلك.

### الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.82	3.47	140	بكالوريوس	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي
0.55	2.79	12	دبلوم عالي	
0.65	3.63	16	ماجستير	
0.46	3.96	6	دكتوراه	
0.80	3.45	174	المجموع	
0.77	3.39	140	بكالوريوس	مهارات الإنصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي
0.40	2.84	12	دبلوم عالي	
0.57	3.53	16	ماجستير	
0.67	3.50	6	دكتوراه	
0.74	3.36	174	المجموع	
0.92	3.32	140	بكالوريوس	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة
0.86	3.23	12	دبلوم عالي	
0.95	3.14	16	ماجستير	

1.03	3.17	6	دكتوراه	مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة
0.92	3.29	174	المجموع	
0.78	3.56	140	بكالوريوس	
0.94	3.37	12	دبلوم عالي	
0.56	3.80	16	ماجستير	
0.44	4.36	6	دكتوراه	
0.78	3.60	174	المجموع	
0.89	3.48	140	بكالوريوس	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
0.73	3.35	12	دبلوم عالي	
0.66	3.54	16	ماجستير	
0.69	3.93	6	دكتوراه	
0.85	3.49	174	المجموع	
0.67	3.44	140	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.41	3.05	12	دبلوم عالي	
0.57	3.56	16	ماجستير	
0.46	3.79	6	دكتوراه	
0.65	3.44	174	المجموع	

يلاحظ من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل حملة درجة دكتوراه على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.79)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دبلوم عالٍ إذ بلغ (3.05)، 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 الآتي:

## الجدول ( 26 )

تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	بين المجموعات	7.273	3	2.424	3.974*	0.009
	داخل المجموعات	103.721	170	0.61		
	المجموع	110.994	173			
مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي	بين المجموعات	3.885	3	1.295	2.42	0.068
	داخل المجموعات	90.967	170	0.535		
	المجموع	94.852	173			
مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	بين المجموعات	0.615	3	0.205	0.241	0.867
	داخل المجموعات	144.52	170	0.85		
	المجموع	145.135	173			
مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	بين المجموعات	4.963	3	1.654	2.822*	0.04
	داخل المجموعات	99.639	170	0.586		
	المجموع	104.602	173			
مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة	بين المجموعات	1.464	3	0.488	0.665	0.575
	داخل المجموعات	124.825	170	0.734		
	المجموع	126.289	173			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.836	3	0.945	2.312	0.078
	داخل المجموعات	69.512	170	0.409		
	المجموع	72.349	173			

• دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول ( 26 ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى

مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف

المحسوبة إذ بلغت (2.312)، وبمستوى دلالة (0.078)، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في معظم المجالات، فقد كانت قيم ف دالة إحصائياً، في حين وجدت فروق في مجالي: مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي، و مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة، ومن أجل معرفة عائدة الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

### الجدول ( 27 )

اختبار شيفيه للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم عالي
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي			3.96	3.63	3.47	2.79
	دكتوراه	3.96	-	0.33	0.49	1.17*
	ماجستير	3.63		-	0.16	0.84*
	بكالوريوس	3.47			-	0.68*
	دبلوم عالي	2.79				-
مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة			4.36	3.80	3.56	3.37
	دكتوراه	4.36	-	0.56	0.80	0.99*
	ماجستير	3.80		-	0.24	0.43
	بكالوريوس	3.56			-	0.19
	دبلوم عالي					-

#### • دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروق في مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي كانت لصالح أصحاب الفئة دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس، عند مقارنة مع أصحاب الفئة دبلوم عالي، ولصالح أصحاب الفئة دكتوراه عند مقارنة مع أصحاب الفئة دبلوم عالٍ في مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة.

## 3- متغير سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (28) ذلك.

## الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً لمتغير الخبرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.85	3.14	47	أقل من سنتين	مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي
0.65	3.38	57	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.80	3.63	53	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.78	3.96	17	10 سنوات فأكثر	
0.80	3.45	174	المجموع	
0.66	3.09	47	أقل من سنتين	مهارات الإنصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي
0.66	3.31	57	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.79	3.53	53	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.79	3.80	17	10 سنوات فأكثر	
0.74	3.36	174	المجموع	
0.85	3.16	47	أقل من سنتين	مهارات القراءة لدى مدير المدرسة
0.92	3.04	57	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.91	3.51	53	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.82	3.79	17	10 سنوات فأكثر	
0.92	3.29	174	المجموع	
0.91	3.32	47	أقل من سنتين	مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة
0.72	3.52	57	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	



0.69	3.78	53	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.47	4.06	17	10 سنوات فأكثر	
0.78	3.60	174	المجموع	
0.84	3.24	47	أقل من سنتين	مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
0.99	3.44	57	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.73	3.62	53	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.49	3.96	17	10 سنوات فأكثر	
0.85	3.49	174	المجموع	
0.65	3.17	47	أقل من سنتين	الدرجة الكلية
0.57	3.35	57	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
0.63	3.61	53	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.56	3.91	17	10 سنوات فأكثر	
0.65	3.44	174	المجموع	

يلاحظ من الجدول ( 28 ) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية

تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر على الدرجة الكلية على أعلى

متوسط حسابي (3.91)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من سنتين إذ بلغ

(3.17)، 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 الآتي:

## الجدول ( 29 )

تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	بين المجموعات	11.036	3	3.679	6.257*	0.000
	داخل المجموعات	99.958	170	0.588		
	المجموع	110.994	173			
مهارات الانصات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي	بين المجموعات	8.341	3	2.78	5.464*	0.001
	داخل المجموعات	86.511	170	0.509		
	المجموع	94.852	173			
مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	بين المجموعات	11.296	3	3.765	4.783*	0.003
	داخل المجموعات	133.84	170	0.787		
	المجموع	145.135	173			
مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة	بين المجموعات	9.343	3	3.114	5.558*	0.001
	داخل المجموعات	95.259	170	0.56		
	المجموع	104.602	173			
مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة	بين المجموعات	7.812	3	2.604	3.737*	0.012
	داخل المجموعات	118.476	170	0.697		
	المجموع	126.289	173			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.013	3	3.004	8.064*	0.000
	داخل المجموعات	63.336	170	0.373		
	المجموع	72.349	173			

• دالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول ( 29 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى  $(\alpha \leq 0.05)$

مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً إلى متغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ

بلغت (8.064)، وبمستوى دلالة (0.000)، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع

المجالات، فقد كانت قيم ف دالة احصائياً، ومن أجل معرفة عائدة الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

### الجدول (30)

اختبار شيفيه للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة:

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	أقل من سنتين
مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم والباحث الاجتماعي	10 سنوات فأكثر	3.96	-	0.33	0.58*	0.82*
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.63	-	-	0.25	0.49*
	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	3.38	-	-	-	0.24
	أقل من سنتين	3.14	-	-	-	-
مهارات الاتصاات لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي	10 سنوات فأكثر	3.80	-	0.47	0.49*	0.71*
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.53	-	-	0.22	0.44*
	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	3.31	-	-	-	0.22
	أقل من سنتين	3.09	-	-	-	-
مهارات القراءة لدى مدير المدرسة	10 سنوات فأكثر	3.79	-	-	-	-
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.51	-	-	-	-

0.75*	0.63*	0.28	-	3.79	10 سنوات فأكثر	
0.49*	0.32	-		3.51	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.12	-			3.16	أقل من سنتين	
-				3.04	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
أقل من سنتين	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر			مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة
3.32	3.52	3.78	4.06			
0.74*	0.54*		-	4.06	10 سنوات فأكثر	
0.46*	0.26	-		3.78	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.30	-			3.52	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
-				3.32	أقل من سنتين	
أقل من سنتين	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر			مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة
3.24	3.44	3.62	3.96			
0.72*	0.52*	0.34	-	3.96	10 سنوات فأكثر	
0.38*	0.18	-		3.62	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.24	-			3.44	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	
-				3.24	أقل من سنتين	
أقل من سنتين	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر			الدرجة الكلية
3.17	3.35	3.61	3.91			
0.74*	0.56*	0.30	-	3.91	10 سنوات فأكثر	

0.44*	0.36	-		3.61	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
0.18	-			3.35	من 2 سنة - أقل من 5 سنوات
-				3.17	أقل من سنتين

• دالة احصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح أصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر، عند مقارنتهم مع أصحاب الفئتين: أقل من سنتين، ومن 2 سنة - أقل من 5 سنوات، وكذلك لصالح أصحاب الفئة من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب الفئة أقل من سنتين، في الدرجة الكلية وجميع المجالات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وتفسيرها حول درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت وفقاً لأسئلتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نصه " ما درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية الاتصال إحدى الوظائف المهمة للعملية الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، ولكن مازال هناك فجوة في درجة تطبيق ممارسة هذه المهارات. وقد أشار نزال (2001) إلى أهمية أن يتصف مدير المدرسة بالمقدرة على الاتصال الجيد، وخاصة مع معلميه وطلبه ليتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية. كما أظهرت نتائج الدراسة في مجال مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة على المرتبة الأولى ويمكن تفسير ذلك أن مدير المدرسة يمارس هذه من المهارات ولا شك أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يمارس هذا النوع من الاتصال من خلال الكتب الرسمية أو التعميمات التي تصدرها المدرسة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العريني (2006) التي هدفت إلى الكشف عن معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض إذ بين أنه من أهم معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض قلة توفر الجهاز الإداري المساعد.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجال مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم جاء في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة يكون مشغولاً في تنفيذ المهمات الإدارية أكثر من التحدث مع المعلمين أو الموظفين في المدرسة لذلك احتل هذا المجال المرتبة الأخيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة باعيسي (2002) والتي أظهرت أن هناك اختلافاً واضحاً حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة. وفيما يلي مناقشة فقرات مجالات الدراسة.

#### أ- مناقشة نتائج المجال الأول: مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة كانت متوسطة وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يتجنب المدير الكلمات والمعاني الصعبة عند المعلم والباحث الاجتماعي " ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة يهدف من خلال تواصله الكتابي إلى توضيح فكرة ما أو تعميم أو تعليمات لذلك يختار الكلمات الواضحة، إذ تعتمد جودة عملية الاتصال وفعاليتها على الوضوح وتوصيل الفكرة بأسلوب مباشر، وقد أشار (الخافري، 2003) إلى أن الاتصال الكتابي الفعال والسليم والمؤثر والواضح لا يكون إلا نتيجة للإدارة الفعالة.

كما جاءت الفقرة وجاءت التي تنص على " يحرص المدير على استخدام المراسلة الورقية كلما دعت الحاجة لذلك " في المرتبة الأخيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ميل المدير بشكل عام إلى أساليب الاتصال الأخرى التي لا تعتمد على الكتابة إذ يفضل أغلب المديرين التحدث بشكل غير رسمي، ويميلون إلى الاتصال باستخدام الأسلوب الكتابي في المواقف الرسمية، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن استخدام المراسلة الورقية لا يتيح المشاركة والتفاعل مع



الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات لذلك احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة. و قد أشار جوردين (Gordon, 2002) إلى أهمية تطوير مهارات الاتصال الكتابي وتدريب مديري المدارس على الكتابة الإدارية، الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات لديهم.

#### ب- مناقشة نتائج المجال الثاني: مهارات القراءة لدى مدير المدرسة

أظهرت النتائج التي تتعلق بفقرات هذا المجال أن مهارات القراءة لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يقرأ المدير التعليمات بصوت مسموع ومتنوع يتناسب مع أهمية الموضوع الذي يختاره ". ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يجب على مديري المدارس الحرص على أن تكون أصواتهم مسموعة لاسيما أنهم اعتادوا على الحديث إلى جماهير الطلبة والمعلمين، كما اعتادوا على الحديث إلى أشخاص متعددين الأمر الذي يتطلب أن يتحدث المدير بصوت عالٍ ومسموع من قبل الجميع سواء أكانوا طلبة أم معلمين أم مرشداً اجتماعياً. كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يجيد المدير قراءة البيانات الضرورية للمعلم والباحث الاجتماعي " يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس لا يميلون إلى القراءة بشكل عام أو أن العملية الإدارية تتطلب أنواع أخرى من الاتصال، إذ أشار (Scarpo, 2000) أن التأثير على أداء المعلمين مع وجود نظام اتصال فعال يساعد في تحقيق أهداف المدرسة، ويتمثل هذا الاتصال في زيارة المدير للمعلم في الصف ليطلع على المشكلات التعليمية التي يواجهها مع طلابه، بعد أن يخطط للزيارة مع المعلم وألا يقاطعه في أثناء الشرح، لأن الكلمة الطيبة التي تتبع من نفس صادقة لها دلالاتها، لذلك فإن الاتصال من خلال الحوار يجعل المعلم يشعر بالسعادة والارتياح النفسي بسبب تقدير مدير المدرسة

لجهوده. من هنا نجد أن مديري المدارس لا يميلون إلى قراءة البيانات بل يفضلون التحدث المباشر بدل القراءة، لذلك ينبغي على مديري المدارس الميل إلى قراءة البيانات.

#### ج- مناقشة نتائج المجال الثالث: لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات القراءة لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على يستقبل مدير المدرسة المعلم والباحث الاجتماعي في مكتبه ببشاشة " ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الابتسامه هي مفتاح القلوب، كما أن التبسم يعد من القيم التي دعت إليها الشرائع السماوية، كما حثت الكتب الإدارية على ضرورة أن يتصف المدير بالبشاشة. وقد بينت دراسة أرلستغ (Ärlestig, 2008) أن معظم الاتصالات في المدارس تتعلق بالأنشطة اليومية والفردية للطلبة. وأظهرت أن تواصل مديري المدارس مع معلمهم يتسم بعدم التعقيد والبساطة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يركز المدير بعينه عند الحديث مع المعلم والباحث الاجتماعي"، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مديري المدارس يفتقرون إلى مهارات التواصل باستخدام الايماءات الجسدية التي تعتمد على النظر المباشر باستخدام العين أو بعض الايماءات باستخدام اليد أو باقي أجزاء الجسم، لذلك يجب تنمية مقدرة المديرين على هذا النوع من أنواع التواصل وإكسابهم المقدرة على التواصل البصري.

#### د- مناقشة نتائج المجال الرابع: مهارات الإنصات لدى مدير المدرسة للمعلم

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الإنصات لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يقيم

المدير آراء وأفكار وتعبيرات المتحدث إليه كما هي دون تكوين حكم مسبق عليها " ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير المدرسة يقوم بعملية التقييم باعتبارها من المهمات الأساسية التي يجب أن يمارسها، كما تتطلب هذه المهمة أن يتصف المدير بالحيادية، ويتوقف على هذه العملية نجاح جانب مهم من جوانب العملية التربوية، لذلك يقوم مدير المدرسة بتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المتحدث إليه وهو المعلم أو الطالب بهدف تفعيل عملية التواصل معه. وهذا يتفق مع نتائج دراسة الأكاديمية العليا للتعليم (Higher Education Academy, 2004) التي بينت أن مهارات الاتصال الفعال تسهم في نجاح عملية اتخاذ القرار الصائب وتلعب دوراً مهماً في عمليات التقييم التي يضعها المدير لتقييم المعلمين.

كما يتفق مع نتائج دراسة نوبل (Nobile, 2008) التي بينت أن مهارات الاتصال التي يمتلكها مديرو المدارس لها أثر إيجابي وداعم للمعلمين، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم. وبينت أن الاتصالات الداعمة تشجع على رعاية المعلمين والطلبة لتحقيق إمكاناتهم الكاملة فكرياً، جسدياً وروحياً وعاطفياً ومعنوياً. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يتفهم المدير مشكلات المعلم والباحث الاجتماعي من خلال الإصغاء الجيد إليهم " ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة يتواصل مع المعلمين والمرشدين الاجتماعيين بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية وليس بهدف الاطلاع على مشاكلهم اليومية، إذ بينت دراسة هانكوك ( Hancock, 2005) أن مدير المدرسة يتمتع بمهارات الاتصال الفعال التي تسهم في إيجاد بيئة تعليمية تعاونية ناجحة، فضلاً عن العوامل الأخرى المتمثلة في الإجراءات التي يتخذها الكادر الإداري داخل المدرسة بدمج التعليم الخاص في إطار التعليم النظامي.

هـ- مناقشة نتائج المجال الخامس: مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مهارات التحدث لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الانصات لدى مدير المدرسة كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يتصف المدير باللياقة عند التحدث مع المعلم والباحث الاجتماعي"، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه ينبغي على مدير المدرسة ممارسة مهمات ذات مكانة محترمة ومرموقة بين المعلمين لذلك ينبغي الحرص على التحدث بلياقة مع جميع العاملين ومن بينهم المعلمون.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يحسن المدير اختيار الوقت المناسب للموضوعات التي يتحدث عنها " ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة يكون في كثير من الأحيان مضطراً لتبليغ المعلم تعليمات معينه، أو تنبيهه لبعض المواقف المباشرة لذلك يقوم بالتحدث معه مباشرة مع عدم مراعاة التوقيت، وهذا يشير إلى أهمية عقد دورات تدريبية ترفع من مقدرة مديري المدارس على التواصل بشكل إيجابي. إذ أشارت نتائج دراسة الأكاديمية العليا للتعليم (Higher Education Academy, 2004) إلى أهمية مهارات الاتصال بأنواعه سواء كان لفظياً أو مكتوباً في تفعيل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الهيئة التدريسية، وأن مهارات الاتصال الفعال تسهم في نجاح عملية اتخاذ القرار الصائب وتلعب دوراً مهماً في عمليات التقييم التي يضعها المدير لتقييم المعلمين.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه " ما درجة تطبيق مهارات الاتصال

لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين بشكل عام كانت متوسطة. وبما أن مهمة الباحث الاجتماعي تتعلق بمشكلات الطلاب التي تحتاج إلى تعاون مدير المدرسة فيها، لذلك تتطلب ممارسة العديد من مهارات الاتصال، ولكن درجة ممارسة هذه المهارات كانت متوسطة لذلك ينبغي زيادة مقدرة المديرين على ممارسة هذه المهارات، وجاء في المرتبة الأولى مجال مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يجب على مدير المدرسة أن يحتاج إلى كتابة تقارير تتضمن تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات تتعلق بالطلبة لذلك ينبغي التركيز على الاتصال الذي يعتمد على الكتابة.

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال مهارات القراءة لدى مدير المدرسة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير المدرسة يحتاج إلى قراءة التقارير التي يقدمها الباحث الاجتماعي، بالإضافة إلى الملفات المتعلقة بالطلبة، أو يتحدث معه عن الطلبة. إذ أشار عليان والدبس (1999) إلى أن الاتصال الإداري عملية توفير أو إنتاج أو تجميع المعلومات الضرورية، ونقلها وتبادلها، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات، وجميع هذه العناصر تجعل مدير المدرسة لا يعتمد على القراءة. وفيما يلي مناقشة فقرات جميع المجالات.

#### أ- مناقشة نتائج المجال الأول: مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال بأن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة كانت متوسطة. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يستعمل مدير

المدرسة الألفاظ والرموز التي يستطيع المستقبل فهمها والتجاوب معها ". ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه يجب على مدير المدرسة أن يقوم ترميز محتويات الرسالة بشكل يكون مفهوماً للباحث الاجتماعي ويكون لديه وعي بهذه الرموز وإلا ضاعت الرسالة وفقدت معناها.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يستخدم المدير أسلوباً يتصف بالإيجاز والوضوح " ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تخصص الباحث الاجتماعي يفرض عليه أن يتحدث مطولاً مع مدير المدرسة عن الطلبة والمشكلات التي يواجهها الطلبة، وكذلك ينبغي على المدير أن يكون موجزاً وواضحاً أثناء التحدث مع الباحث الاجتماعي عن تلك المشاكل.

ب- مناقشة نتائج المجال الثاني: مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير

#### المدرسة

أظهرت نتائج الفقرات التي تتعلق بهذا المجال أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين كانت متوسطة. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على يستقبل مدير المدرسة المعلم والباحث الاجتماعي في مكتبه ببشاشة "، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه يجب على مدير المدرسة أن يحرص على أن يظهر الابتسام، ونلاحظ هنا أن هذه الفقرة جاءت أيضاً في المرتبة الأولى مع المعلمين، مما يؤكد على أن مديري المدارس يحرصون على إظهار الابتسام في المواقف المختلفة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يتحكم المدير بحركات جسمه أثناء التعبير عن انفعالاته "، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة يعتبر من حقه التعبير عن انفعالاته كما يشاء لذلك احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة، لذلك لابد من عقد دورات تدريبية تهدف إلى تطوير مقدرة المدير على استخدام لغة الجسد بما يخدم العملية التربوية؛ إذ

تلعب لغة الجسد دوراً مهماً في الانطباع الذي يتركه المدير لدى الباحثين الاجتماعيين وغيرهم من العاملين في المدرسة فمثلاً يعكس المدير الذي يقف بثبات دون أن يحرك رجليه كثيراً، ثقته في نفسه وقدراته الشخصية.

#### ج- مناقشة نتائج المجال الثالث: التحدث لدى مدير المدرسة مع الباحث الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مهارات التحدث لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يتحدث المدير مع المعلم والباحث الاجتماعي في المستجدات الحديثة في العملية التربوية ". ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة يحرص على الاطلاع على المستجدات الحديثة التي تتعلق بإرشاد الطلبة في المواضيع المختلفة، إذ أشار سالم ( 2005 ) إلى أن التواصل عملية مهمة أساسية للعاملين في المجال التربوي، والاتصال عملية ضرورية ومهمة لكل عمليات التوافق والفهم التي يتوجب على التربويين القيام بها بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية والاطلاع على المستجدات الحديثة. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يحسن المدير اختيار الوقت المناسب للموضوعات التي يتحدث عنها ". ومن الجدير بالذكر أن هذه الفقرة قد حصلت على أدنى مرتبة من وجهة نظر المعلمين مما يؤكد على أنه ينبغي على مدير لمدرسة أن يختار الوقت الذي يناسبه هو وليس الوقت الذي يناسب الباحث الاجتماعي وذلك من اعتبار سلطته الوظيفية.

#### د - مناقشة نتائج المجال الرابع: مهارات الإنصات لدى مدير المدرسة للباحث الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مهارات الإنصات لدى مدير المدرسة من

وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يثير المدير رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة "، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير المدرسة يهتم في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة، إذ أشار ( Adler & Rodman,2002 ) أن الاسترسال في التواصل يساعد المديرين على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، والتعريف للمشاكل وسبل علاجها، كما يساعد في عمليات التوجيه.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " يحرص المدير على الاستماع إلى الموضوع كاملاً دون مقاطعة المتحدث " ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة قد لا يمتلك الوقت الكافي ليستمع مطولاً إلى المعلم، لذلك قد يبحث المرشد الباحث الاجتماعي على اختصار فكرته في بعض الأحيان.

#### هـ- مناقشة نتائج المجال الخامس: مهارات القراءة لدى مدير المدرسة

إن درجة تطبيق مهارات لفقرات مهارات القراءة لدى مدير المدرسة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين لفقرات مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة كانت متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " ينتقي مدير المدرسة التعليمات المناسبة لقراءتها وذلك حسب الموضوع والموقف الإداري "، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة يحرص على تأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرارية فاعليته من أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم التربوية، فالاتصال باستخدام القراءة من وظائف الإداري في المدرسة. فقد بين الطويل(2001) أن الإداريين يمارسون عمليات التخطيط، والتنظيم، والتقييم من خلال عملية الاتصال، وأنه من الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه أو مؤد إليه ومن بين وسائل الاتصال القراءة. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي



تنص على " يقرأ المدير التعليمات بصوت واضح ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه ينبغي على مدير المدرسة الميل إلى قراءة التعليمات بشكل عام ويدع المجال والفرصة للباحث الاجتماعي لقراءة التعليمات التي تتعلق بوظيفة الباحث الاجتماعي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى الى متغير الوظيفة ( معلم / باحث اجتماعي)؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير الوظيفة، في معظم المجالات، وكانت الفروق لصالح الباحثين الاجتماعيين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير المدرسة قد يستمع أكثر إلى الباحثين الاجتماعيين وذلك نظراً لقلة العدد مقارنة مع عدد المعلمين في المدرسة الواحدة. بالإضافة إلى قرب مكانة الباحث الاجتماعي مقارنة بالمعلم بالنسبة للمدير إذ إن المدير يتواصل مع الباحث الاجتماعي للتداول والأخذ بملاحظته لتشجيع الجوانب الإيجابية من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية، أما تواصل المدير مع المعلم لا ينبع من منطلق الزمالة في المهنة ولكنها تميل أكثر لتكون رئاسة علياً لتوجيه الأوامر والكشف عن الأخطاء.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً إلى متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الإناث أكثر ميلاً للتحدث من الذكور لذلك تجد المديرات الإناث لديهن مهارات اتصال أعلى من الذكور، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفرد (2003) التي بينت أن هناك بعض الفروق ذات دلالة إحصائية في أثر المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة، وقد كانت في السن والوظيفة والجنس والجنسية إلى حدٍ ما. كما تختلف مع نتائج دراسة حلاوة (Halawah, 2005) التي أظهرت أن التواصل بين مديري المدارس والمعلمين في مدارس الذكور كانت أكثر فعالية من تلك التي في مدارس الإناث.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق كانت لصالح أصحاب الفئة دبلوم عالٍ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين للذين يحصلون على دبلوم عالٍ يطورون مهاراتهم ومن بين هذه المهارات قدرتهم على التواصل، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأسمر (2000) التي بينت أنه تختلف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لاختلاف ملكية المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة، لصالح أصحاب الفئة من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن عامل الخبرة يدخل في مقدره المدير الأكثر خبرة على التواصل، كما أن المدير الذي تزيد خبرته عن عشر سنوات قد لا يميل إلى التحدث كثير.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين تبعاً إلى متغير الجنس، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المدير يتحدث بالمواضيع المشابهة التي تتحدث بها المديرية مع الباحث الاجتماعي لذلك لا يوجد فروق. كما بينت النتائج وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي في مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع الباحث الاجتماعي كانت لصالح أصحاب الفئة دكتوراه. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المديرين الذين يحملون هذه الشهادة أكثر حرص على التحدث مع الباحث الاجتماعي وذلك بهدف الاطلاع على التفاصيل المتعلقة بقضايا الطلبة. بينت النتائج وجود فروق لصالح أصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر، ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن المديرين الذين يمتلكون هذه الخبرة يميلون إلى التحدث أكثر من المديرين الآخرين مع الباحث الاجتماعي.

التوصيات:

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها

وهي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يحتاجون إلى تطوير مهارة الاتصال غير اللفظي لاسيما فيما يتعلق بالسيطرة على حركات الجسم؛ لذلك توصي الباحثة بضرورة عقد دورات تدريبية تمكن مديري المدارس من تنمية قدرتهم على التواصل غير اللفظي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يحتاجون إلى قراءة التعليمات بصوت واضح لذلك توصي الباحثة بضرورة عقد دورات للمديرين تبين لهم أهمية قراءة التعليمات ومناقشتها من قبلهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يعانون من تدني مستوى التحدث مع المعلم في مجال مهارات التحدث بشكل عام، لذلك توصي الباحثة بضرورة الاهتمام في أساليب التحدث من قبل المديرين.
- كما توصي بإجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية، والإعدادية نظراً لأهمية مهارات الاتصال في تحقيق العملية التربوية للأهداف المنشودة.

## قائمة المصادر

## المصادر العربية

الأسمر، هنادي (2000). مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة في محافظة اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة والبعث التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

باعيسى، نزيه بن سعيد (2002). مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.

جرادة، ملك سبتي (2005). بناء برنامج تدريبي قائم على مهارات الاتصال العلاجي لدى الممرضين العاملين في وحدات العناية المركزة في المستشفيات الحكومية الأردنية وبيان أثره في تنمية تلك المهارات. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حافظ، زينب (1983). الدور المهني للاخصائي الاجتماعي في تدعيم الوظيفة الاجتماعية للمدرسة الابتدائية في الكويت (دراسة ميدانية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية.

الحداد، زكريا (2007). العلاقة بين الإتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحسن، ربحي (1995). مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين. عمان: المعهد العربي.

الهوراني، حابس(2003). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخالدة، احمد محمد ( 2002 ). معوقات الاتصال التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الدحاح، أنطوان (1994). المعجم الوسيط في تصريف الأفعال. بيروت: دار الفكر.

ذياب، إسماعيل محمد (2001). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. الربيعية، وليد عبد الله محمد(2003). أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

زيدان، ناريمان شريف شاکر (1998). أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديرياتها في محافظة نابلس وطولكرم وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. روبنز، هارفي (1999). كيف تتحدث وتستمع بفعالية، الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض: مكتبة جرير.

سالم، حامد (2005)، فن التعامل "مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين". البرمجة اللغوية والعصبية المتاح عبر الرابط.

"www.nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=369"

سلام، عازة (2007). **مهارات الاتصال**. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث - كلية الهندسة.

سلامة، عبد الحافظ محمد (2002). **الاتصال وتكنولوجيا التعليم**. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

شفيق، محمد وعكاشة، فتحي (1997). **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**. القاهرة: المكتبة الجامعية.

الشهري، علي (2005). **الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

صادق، حصة محمد، والدرويش، أنيسة و العماري، بدرية (2003). "الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر"، **مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة قطر، 3، 19-60**.

الطويل، هاني (2001). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**. ط2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عريفج، سامي سلطي (2001). **الإدارة التربوية المعاصرة**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

العريني، عبد العزيز عبد الله (2006). "معوقات الاتصال التحريري بين مدارس التعليم العام وإدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض بنين، والحلول المقترحة لها"، **مجلة كلية**



التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة السنة الحادية والعشرون، العدد 23، ص 100-185.

عليان، ربحي والدبس، محمد. (1999). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم. ط1. عمان: دار صفاء للنشر.

عودة، محمد امين (1999). معوقات ومشكلات الاتصالات الإدارية، ورقة بحثية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.

الغافري سالم بن سليمان بن خميس (2003). معوقات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الفارسي، عبد الله (2001). تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.

الفرد، جبران بن هيف (2003). "الجماهير الإستراتيجية للجهاز الأمني وأهمية تحديدها عند استخدام الاتصال الأمثل"، بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للإعلام والاتصال في الملتقى الأول لعام 2003.

القرشي، خالد حمد (2006). معوقات الاتصال التي تعيق عملية الاتصال الإداري داخل الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القعيد، إبراهيم حمد (2000). العادات العشر للشخصية الناجحة. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

الكبيسي، نوره عبد الله(2006). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

مرسي، محمد منير(1999). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

المساد، عمر حسن (2005). الإدارة المدرسية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (1999). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،

ط3، الرياض: دار المريخ للنشر.

منصور، هالة (2000). الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته. الإسكندرية: المكتبة

الجامعية.

المنيف، نورة بنت محمد (2000). أنماط الاتصال الإداري بين إدارة تعليم البنات بالرياض

والمدارس المتوسطة الحكومية التابعة لها ومعوقاتهما من وجهة نظر المديرات

والمشرفات والإداريات - دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية،

جامعة الملك سعود.

نزال، مزهر محمد (2001). أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى

التزام المعلمين بها من وجهة نظر المديرين والمشرفين في فلسطين، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة القدس، القدس - فلسطين.

الهاشمي، مجد هاشم(2001). الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم، ط1، عمان: دار المناهج

للنشر والتوزيع.

## المصادر الأجنبية

- Abernathy, V. (2000). *A descriptive case study of a Florida school district,s human resource management development plan: preparing New principals program*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Florida, USA.
- Adler, RB and Rodmanm G. (2002). *Understanding Human Communication*, Chicago: Oxford University Press
- Amabile, T.M. (1988). *A model of creativity and innovation in organization*. Chicago: Aldine Publishing Company, Vol. 10
- Ärlestig, H. (2008). *Communication Between Principals And Teachers In Successful Schools*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Umeå University, Sweden.
- Armstrong, M.(2001). *Human Resource, Management Practice*. London: Kogan page Limited.
- Ayson, J ( 2004). Communication and Human Relations Skills of School Administrators as perceived by themselves and by the Classroom Teachers, *American Education Research Journal*, 24(4), 589-610.
- Bartelett, J; Kotrlik, J & Higgins, C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1): 43- 50.
- Bennington,A. (2004). "Our Students' Audiences: What Do Employers and Faculty Really Want, Association for Business Communication, south Texas. *Journal of change Management*, 4(12), 102- 50.
- Cook, D. (2000). *Communication strategies and Chinese Organizational Commitment in America Firms in China*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Kansask, USA.

- Craig, R. (2005). *Commutation Theory*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Edward, Robison.M (1990).*Communication and Public Relation*, Columbus, Ohio: Chafts E. Merril Books Inc.
- Gordon, B. (2002). Assessment of Physician-Patient Communication. *Presented at ACGME/ABMS Assessment of Physician Patient Communication Conference*. Rosemont, Illinois. March 21-22 2002.
- Halawah, I. (2005). The Relationship between Effective Communication of High School Principal and School Climate. *Education Journal*, 126 (2). 334-345.
- Halsey, A. (2004), *A history of sociology in Britain: science, literature, and society*, Chicago: Oxford University Press
- Hancock, Michele (2005). A Leadership Journey. *Educational Leadership* 62( 6), 74-78.
- Higher Education Academy (2004). Teaching and Learning Communication Skills in Social Education. *Educational Management*, 6( 1), 121-132.
- Kaith Davis,( 1997). *Administrative Behavior at Work*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Kiyomi, Hutchings (2000) Communications in Japanese Multinational Organization in the United States, *Journal of Knowledge Management* 4(1), 8-12.
- Nobile, J. (2008). Supportive Communication in Catholic Primary Schools, *A paper presented at the Annual International Conference of the Australian Association for Research in Education*, Brisbane, November 30 - December 4 2008.
- Roberts, Linda, S. (2001). *The Relationship of the Communication Style of Public School Principals in West Virginia and Their Schools*

*Climates to Student Achievement.* (Unpublished Doctoral Dissertation), West Virginia University, Virginia.

Scarpo, David B (2000). *The Relationship of Organizational Communication climates and interpersonal conflict Management, California School of Professional Psychology.* (Unpublished Doctoral Dissertation), Los Angeles University, Los Angeles.

Tabor, Bonnie S. (2002). *Conflict Management Interpersonal Communication Style of the Elementary Principal.* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Missouri-Columbia.

Vasquez, Gabriel M. and Maureen Taylor (2000). Public Relations: An Emerging Social Science Enters the New Millennium, *Journal of Public Relations Research*, 15: 27-90.

## الملاحق

## ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية

الاستبانة النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
استبانة تحكيم

جامعة الشرق الأوسط  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والقيادة التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور.....المحترم

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية لذلك قامت الباحثة بإعداد استبيان بهدف الكشف عن تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في هذا المجال أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الأداة من حيث:

- مدى وضوح الفقرات.

- سلامة الصياغة العلمية واللغوية.

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.

- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

علاء ممداد الهدي

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		مدى صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
<b>المجال الأول: مهارات اختيار الموضوع لدى مدير المدرسة</b>						
1						يلحظ أن مدير المدرسة على معرفة تامة بالموضوع قبل التحدث فيه.
2						يتحدث مدير المدرسة بقناعة عن الموضوعات التي تتعلق بالعملية التعليمية.
3						يجيد مدير المدرسة اختيار الموضوع المناسب .
4						يظهر مدير المدرسة لباقة في اختيار الوقت المناسب للموضوعات التي يتحدث عنها.
5						يتحدث مدير المدرسة بصوت واضح ومسموع يتناسب وأهمية الموضوع الذي يختاره.
6						ينتقي مدير المدرسة ألفاظا مناسبة وذلك حسب الموضوع أو الموقف الإداري.
<b>المجال الثاني: مهارات التحدث مع المعلمين والباحثين الاجتماعيين</b>						
7						يختار مدير المدرسة الوقت المناسب للمعلمين والباحثين الاجتماعيين للتحدث معهم.
8						يتصف مدير المدرسة بلباقة عند التحدث مع المعلمين والباحثين الاجتماعيين.
10						يتحدث مدير المدرسة مع المعلمين والباحثين الاجتماعيين في المواضيع المتنوعة.
11						يتحدث مدير المدرسة مع المعلمين والباحثين الاجتماعيين عن المشكلات التي تواجههم.
12						يتحدث مدير المدرسة مع المعلمين والباحثين الاجتماعيين عن المستجدات الحديثة في العملية التعليمية.
<b>المجال الثالث: مهارة الإتصاف للمعلمين والباحثين الاجتماعيين</b>						
13						يسمع مدير المدرسة إلى المتحدث معه باهتمام.
14						يفسر مدير المدرسة الكلمات والأفكار التي يسمعها من المعلمين أو الباحثين الاجتماعيين.
15						يثير مدير المدرسة رغبة المتحدث في الاسترسال و الاستمرار في طرح الفكرة و إشعاره بأهمية ما يقوله والرغبة في الاستماع إليه.

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		مدى صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
16	يقدم مدير المدرسة آراء وأفكار وتعبيرات المتحدث إليه كما هي دون تكوين حكم مسبق عليها.					
17	يراعي مدير المدرسة مشاعر المتحدث و المكون العاطفي في الحوار.					
18	يحرص مدير المدرسة على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.					
19	ينتبه مدير المدرسة إلى تأثير العوامل الطبيعية والنفسية والفسولوجية والبيئية التي تؤثر على انتباهه.					
20	يتذكر مدير المدرسة الكلمات التي سمعها ويستجيب للمتحدث.					
21	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية لدى المعلمين والباحثين الاجتماعيين أثناء الاستماع إليهم.					
22	يحرص مدير المدرسة على الاستماع إلى الموضوع كاملاً دون مقاطعة المتحدث.					
23	يتفهم مدير المدرسة مشكلات المعلمين والباحثين الاجتماعيين من خلال الأصغاء الجيد إليهم .					
24	يستوعب مدير المدرسة انفعالات المعلمين والباحثين الاجتماعيين أثناء التحوار معهم					
<b>المجال الرابع: استخدام الكلمات المناسبة في الاتصال مع المعلمين والباحثين الاجتماعيين</b>						
25	يستعمل مدير المدرسة الألفاظ والرموز التي يستطيع المستقبل فهمها والتجاوب معها.					
26	يتجنب مدير المدرسة الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة عند المعلمين والباحثين الاجتماعيين.					
27	تتضمن الرسالة التي يكتبها مدير المدرسة كل المعلومات أو الحقائق ذات العلاقة بالموضوع.					
28	يستخدم مدير المدرسة أسلوب ممتع يحفز المستقبل على قراءة الرسالة.					
29	يستخدم مدير المدرسة أسلوب يتصف بالإيجاز والوضوح.					
30	يؤكد مدير المدرسة في الرسالة التي يكتبها على معاني					



الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		مدى صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
	محددة ذات دلالة.					
<b>المجال الخامس: مهارات كتابة الرسالة</b>						
31	يحدد مدير المدرسة الأهداف والأولويات في الرسالة التي يكتبها.					
32	يختار مدير المدرسة فكرة الموضوع قبل الكتابة.					
33	يحدد مدير المدرسة التكنيك الأمثل للكتابة.					
34	تتصف الرسالة التي يكتبها مدير المدرسة بالدقة.					
35	تتصف الرسالة التي يكتبها مدير المدرسة بالموضوعية.					
36	تتصف الرسالة التي يكتبها مدير المدرسة بالبساطة.					
37	يحرص مدير المدرسة على استخدام المراسلة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.					

## ملحق (2) أسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. جودت سعادة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. عبد الجبار البياتي	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. كمال الدواني	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	د. سناء عيد المطيري	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
5	د. عبد العزيز الغانم	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
6	د. عونية أبو سنينة	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
7	د. علي أسعد واطفة	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
8	د. غازي الخليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
9	د. مشاري الحسني	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
10	د. هيام رضا بوشهري	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية

### ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية لذلك قامت الباحثة بإعداد استبيان بهدف الكشف عن تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية. أرجوا التفضل بتعبئة المعلومات العامة المطلوبة، كما أرجو الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة (✓) عند الجزء الذي تروثه مناسباً؛ علماً أن الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

الباحثة

القسم الأول: معلومات عامة

• متغير الوظيفة

1. معلم
2. باحث اجتماعي

• الجنس

1. ذكور
2. اناث

• المؤهل العلمي:

1. بكالوريوس	2. دبلوم دراسات عليا
3. ماجستير	4. دكتوراه
5. أخرى، يرجى ذكره	

• الخبرة العملية:

1. أقل من 2 سنة	2. من 2 وأقل من 5 سنوات
3. من 5 وأقل من 10 سنوات	4. 10 سنوات فأكثر



الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
المجال الأول: مهارات التحدث لدى مدير المدرسة مع المعلم و الباحث الإجتماعي						
1	يختار مدير المدرسة الوقت المناسب للمعلم والباحث الإجتماعي للحديث معهم .					
2	يتصف المدير باللباقة عند التحدث مع المعلم والباحث الإجتماعي .					
3	يتحدث المدير مع المعلم والباحث الإجتماعي في المواضيع المتنوعة.					
4	يتحدث المدير مع المعلم والباحث الإجتماعي عن المشكلات التي تواجههم					
5	يتحدث المدير مع المعلم و الباحث الإجتماعي عن المستجدات الحديثة في العملية التربوية .					
6	يلحظ المعلم والباحث الإجتماعي أن المدير على معرفة تامة بالموضوع عند التحدث فيه.					
7	يتحدث المدير بقناعة عن الموضوعات التي تتعلق بالعملية التربوية .					
8	يحسن المدير اختيار الوقت المناسب للموضوعات التي يتحدث عنها.					
المجال الثاني: مهارات الإتصاف لدى مدير المدرسة للمعلم والباحث الاجتماعي						
9	ينصت مدير المدرسة إلى المتحدث معه باهتمام.					
10	يفسر المدير الكلمات والأفكار التي يسمعها من المعلم و الباحث الاجتماعي.					
11	يثير المدير رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة .					
12	يقيم المدير آراء وأفكار وتعبيرات المتحدث إليه كما هي دون تكوين حكم مسبق عليها.					
13	يراعي المدير مشاعر المتحدث في الحوار.					
14	يحرص المدير على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.					
15	ينتبه المدير إلى العوامل المؤثرة على إصغائه.					



				يتذكر المدير الكلمات التي سمعها ويستجيب للمتحدث.	16
				يراعي المدير الفروق الفردية لدى المعلم والباحث الاجتماعي أثناء الاستماع إليهم.	17
				يحرص المدير على الاستماع إلى الموضوع كاملا دون مقاطعة المتحدث.	18
				يتفهم المدير مشكلات المعلم والباحث الاجتماعي من خلال الإصغاء الجيد إليهم .	19
				يستوعب المدير انفعالات المعلمين والباحث الاجتماعي أثناء التحوار معهم.	20
المجال الثالث: مهارات القراءة لدى مدير المدرسة					
				ينتقي مدير المدرسة التعليمات المناسبة لقراءتها و ذلك حسب الموضوع والموقف الإداري .	21
				يقرأ المدير التعليمات بصوت مسموع ومتنوع يتناسب مع أهمية الموضوع الذي يختاره .	22
				يقرأ المدير التعليمات بصوت واضح.	23
				يجيد المدير قراءة البيانات الضرورية للمعلم والباحث الاجتماعي .	24
المجال الرابع: مهارات الكتابة لدى مدير المدرسة					
				يستعمل مدير المدرسة الألفاظ والرموز التي يستطيع المستقبل فهمها والتجاوب معها .	25
				يتجنب المدير الكلمات والمعاني الصعبة عند المعلم والباحث الاجتماعي .	26
				تتضمن الرسالة التي يكتبها المدير كل المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالموضوع.	27
				يؤكد المدير في الرسالة التي يكتبها على معاني محددة ذات دلالة .	28
				يستخدم المدير أسلوب ممتع يحفز المستقبل على قراءة الرسالة .	29
				يستخدم المدير أسلوب يتصف بالإيجاز والوضوح.	30



إدارة البحوث والتطوير التربوي

					يحرص المدير على استخدام المراسلة الورقية كلما دعت الحاجة لذلك.	31
المجال الخامس: مهارات لغة الجسد في التواصل لدى مدير المدرسة						
					يستقبل مدير المدرسة المعلم والباحث الإجتماعي في مكتبه ببشاشته.	32
					يجيد المدير استخدام تعبير وجهه للدلالة على رأيه أو موقفه.	33
					يركز المدير بعينه عند الحديث مع المعلم والباحث الإجتماعي .	34
					يحرك المدير يديه أحيانا أثناء حديثه مع المعلم والباحث الإجتماعي .	35
					يتحكم المدير بحركات جسده أثناء التعبير عن انفعالاته .	36



## ملحق رقم (4). أوراق تسهيل المهمة

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

التاريخ: 2011 / 9 / 28

Number:

مكتب رئيس الجامعة

President's Office

الرقم: 1835 / 11 / 7

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم

- دولة الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن غدير مقداد البهدهي/ كويتية الجنسية، تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة البحث في المدارس الابتدائية في دولة الكويت والمقصود بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، علماً بأن أداة البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، نلرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة هي لأغراض البحث العلمي فقط

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة

الدكتور طالب الصريع



MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 20 م

الرقم : وت / 890  
مرفقات /

السيدة المحترمة/ أ. بلسمية الخالدي

مديرة عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

### الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ غدير مقداد عبد القادر المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت "

فيرجى تسهيل المهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق ( استبانة ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على المعلمين و الباحثين الاجتماعيين في جمع مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 / 2011.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مديرة إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإدارة

أ. سميحة نوري  
مديرة إدارة التقويم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

تمتخه للملف

Aziza 2011



MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 2011 م

الرقم : وت / 891  
مرفقات /

السيدة المحترمة/ أ. يسرى العمس

مديرة عام منطقة الفرانبة التعليمية،

تحية طيبة وبعد ،،،

### الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ غدير مقداد عبد القادر المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق ( استبيانته ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على المعلمين و الباحثين الاجتماعيين في جمع مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 / 2011.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مديرة إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإفانبة،

أ. سميرة شريفة الشريفة  
مديرة إدارة الشؤون وشبكات جودة التعليم



نسخة للملف

Aziza 2011



التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / 12 / 11 م 2011

الرقم : وت / 889  
مرفقات /

السيدة المحترمة/ أ. منى الصلال

مديرة عام منطقة حولي التعليمية،

تحية طيبة وبعد ،،،

### الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ غدير مقداد عبد القادر المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق ( استبانة ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على المعلمين و الباحثين الاجتماعيين في جمع مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقة تكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 / 2011.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

مديرة إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإناج،

أ. سميحة شريفة الشريدة  
مديرة إدارة التقويم وضبط جودة التعليم



نسخه الملف

Aziza 2011



التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 12 / 20 م

الرقم : وت / 898  
مرفقات /

السيد المحترم / أ. عبد الله الحربي

مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

### الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ غدير مقداد عبد القادر المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق ( استبيانته ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على المعلمين و الباحثين الاجتماعيين في جمع مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 / 2011.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإدارة

أسميحة شريف الشريدة  
مديرة إدارة البحوث والتطوير التربوي

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

نسخة للملف

Aziza 2011



التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 2011 م

الرقم : وت / 892

مرفقات /

السيد المحترم / أ. طلق الهيمر

مدير عام منطقة الأحدي التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

### الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / غدير مقداد عبد القادر المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق ( استبانة ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على المعلمين و الباحثين الاجتماعيين في جمع مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 / 2011.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. سميحة شريدة الشريدة  
مدير إدارة التطوير وسياسة جودة التعليم



وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

نسخه للملف

Aziza 2011

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 2011 م

الرقم : وت / 894  
مرفقات /

السيدة المحترمة/ أ. مرقية غلوم

مديرة عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

### الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ غدير مقداد عبد القادر المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق ( استبيانه ) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على المعلمين و الباحثين الاجتماعيين في جمع مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012 / 2011.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإبادة

أ. للمهجة شريفة الشريفة  
مديرة إدارة التقويم وتحسين جودة التعليم



وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

نسخة للملف

Aziza 2011