

مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم  
وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية  
"دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية  
- الحلقة الأولى - تعليم أساسي"

إعداد الطالبة

هند كابور

ومشاركة الدكتور

جمال جرمقاني

إشراف الأستاذ الدكتور

علي نحيلي

كلية التربية

جامعة دمشق

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم. بلغ حجم العينة (115) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من سبع مدارس - الحلقة الأولى - تعليم أساسي - يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق.

واعتمدت الباحثة في دراستها على استبانتيين: الأولى: مقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلم، تكون من (60) بنداً، وزعت على أربعة محاور، تناولت المهارات الآتية على الترتيب: مهارة المحادثة - مهارة الاستماع - مهارة الكتابة- مهارة القراءة.

والثانية: مقياس الكفاءة الذاتية العامة لـ : (Jerusalem and Schwarzwr,1986) تألف المقياس في صيغته الأصلية من عشرة بنود، يطلب فيها من المفحوص اختيار إمكانية الإجابة وفق متدرج يبدأ من (لا، نادراً، غالباً، دائماً).

وقد حسب صدق وثبات المقياسين وفق الطرق العلمية المتبعة بمنهج البحث.

وأشار البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال بين المدير والمعلم؛ ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

## المقدمة:

تعدُّ مشكلة الاتصال من المشكلات التي جذبت اهتمام العلماء في شتى فروع المعرفة؛ ومنها التربية والتعليم، لدرجة أصبحت فاعلية مدير المدرسة، تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية الاتصال الذي يجريه مع المعلمين والإداريين والطلاب، وهذا ما أكد عليه كلارك ( Clark ) في دراسة للسلوك الإداري بين مديري المدارس الثانوية، حيث وجد أن أكثر المديرين فعالية هم الأكثر اتصاليةً مع المعلمين، والإداريين، وأولياء الأمور. (شهاب، 1989، ص 3)، ويشير عزيز حنا (1985): إلى أن نجاح عملية التعليم ترجع إلى دور المعلم بما يمثله 60%، في حين أن ما تمثله العناصر الأخرى من أركان عملية التعليم كالمناهج المدرسية والإدارة لا يتجاوز ما نسبته 40%. (الأزرق، 2000، ص 2).

ويرى سميث (Perry M. Smith) أن القائد عندما يكون ممتكلاً للقدرة على الاتصال بالآخرين، فإن الاتصالات مع قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، تكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة ولها معنى، وإذا كان القائد متكلماً جيداً فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعاً جيداً يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة. (خرابشة، 2008، ص 122).

فالإنسان الاتصالي الناجح، هو الذي تكون لديه مهارات اتصالية، مثل التفكير والكلام والاستماع والمشاهدة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل؛ لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، وإرسالها للمستقبل المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب بالوسيلة المناسبة، والتكلفة المناسبة (أبو عرقوب، 1993، ص 149). ويعد الاتصال وسيلة التفاعل بين المدير والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة؛ ويرى بعضهم: أن الاتصال ليس عملية إرسال واستقبال رسائل، بل هو محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة له دون إحداث التأثير (البكري، 2000، ص 15).

وبمقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال، تنعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الانتماء إلى المجموعة، وتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن المدرسي والرضا الوظيفي (عيسى، 2006، ص 65). وهذا يتفق مع دراسة جامعة هارفارد في الولايات المتحدة التي أبرزت فيها قيمة المهارات الجيدة في الاتصال الشخصي عند المديرين بعنوان (الدراسة القومية للإدارة)؛ وأكدت الدراسة على ضرورة منح المدير عمله الجهد، والوقت الكافي، وأن يكون لديه قدرة على تقدير وتصوير حاجات ومشكلات معلمي مدرسته (شهاب، 1989، ص 24).

كما يعتبر الاتصال وسيلة دفاع ضد القلق والشعور بالوحدة والهزيمة.... ومحك لمدى قدرة الشخص على التأثير واختبار الذات، فالانتماء إلى الجماعة يرفع معنويات الشخص، ويشعره بالدعم والحماية (يعقوب، 1979، ص 74).

مما سبق نلاحظ الدور الكبير لاتصال المدير بمعلميه في تكوين صورة المعلم عن ذاته ورضاه عن نفسه؛ وبمعنى آخر في تكوين الكفاءة الذاتية لدى المعلم، وانعكاس ذلك على عمله ومدى نجاحه فيه، وحسن تغلبه على المصاعب والعقبات التي تعترضه، وهذا ما أكد عليه رضوان بقوله: "إن توقعات الكفاءة الذاتية تؤثر على الجهود المبذولة ومدى الاستهلاك المادي والمعنوي الذي سيبدله الفرد، ومدى التحمل عند التغلب على مشكلة ما" (رضوان، 1997، ص 26).

وبما أن المعلمين هم العنصر الأساسي في نجاح العملية التعليمية، فهم بحاجة إلى المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تعيق نشاطهم من أجل التخلص منها، وتدعيم المواقف الإيجابية، وتعزيزها وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية كافة التي تدعمهم وتساعدهم على تحسين أدائهم.

### مشكلة البحث:

إن العمل في المدرسة، يتطلب تضافر مجموعة من الجهود البشرية لا يمكن التقليل من أثر أي منها؛ فللمدير دوره الفعال في تسير العمل الإداري، وتهيئة جميع الشروط التي تدعم المعلمين نفسياً وتحفزهم على العمل والعطاء، وللمعلم دوره في تقديم المادة العلمية بأمانة، وتشجيع المتعلمين على طلب العلم والمعرفة، فالمتعلم يعكس وحدة الجهود لتحقيق أهداف المدرسة من أجل تحقيق رسالتها.

فمدير المدرسة بطبيعة عمله الرئيس المباشر للمعلمين، يستطيع أن يقوم بدور فعال بتوجيه المعلمين، وزيادة المهارات الفردية والجماعية لأسرة المدرسة، وتحسين طرق أدائهم للأعمال. (فهيمي، 1976، ص9)، ويؤكد (Chester Bernard) على أن القيادة والاتصال هما من أبرز وظائف المدير، وأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصال. (شهاب، 1989، ص2).

لكن الاتصال يتطلب توافر عديد من المهارات، كالقدرة على الاستماع، والكتابة أو التعبير، والكلام والقراءة، والخطابة، وقد أوضحت إحدى الدراسات الوقت المخصص لكل مهارة من المهارات الأساسية كالتالي:

- مهارة الاستماع 32% - التعبير بالإشارة أو الجسم 30%

- الكلام 21% - القراءة 11% - الكتابة 6% (دعبس، 1999، ص 68).

إن تحقيق الاتصال الفعال لدى المديرين والمعلمين في المؤسسة التربوية؛ ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي للمعلمين، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعاليتها (عليما، 2007، ص154). ويتطلب من المدير لكي يمارس اتصالاً فعالاً، أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين وخاصة المعلمين، ويتبنى طرقاً مختلفة للاتصال بالمعلمين، ويمتلك مهارات الاتصال، ويعمل على إزالة معوقات

عملية الاتصال، ويسعى إلى تحقيق أهداف عملية الاتصال له وللمعلمين (حجي،2005،ص 404).

وأكد ( Moos,2000 ) في دراسة مقارنة بين وجهات نظر المعلمين في إنجلترا والدانمرك، حول نمط العلاقة بين المديرين والمعلمين على عدد من الخصائص الواجب توافرها في مدير المدرسة، فقد أكد المعلمون الانجليز أهمية الخصائص التالية في شخصية المدير الفعال وهي: مهارات الاتصال، المهارات الإدارية، إظهار مشاعر التعاطف والاهتمام، الحزم الإداري والانسجام والعدل في التعامل مع الآخرين. أما في الدانمرك، فقد أكدوا أهمية خصائص مثل: مهارة الاستماع، الانتماء إلى المؤسسة التعليمية، والبعد الإنساني، وبعد النظر وعمق التفكير البندي والعتوم، (2002، ص97).

ويشهد واقع الحياة العملية بأن عدداً غير قليل من المديرين، مازالوا يجهلون طبيعة عملية الاتصال، ولا يقدرّون ما تحويه من تعقيدات، وما تتطلبه من مهارات ودقة وعناية، وهذا ما أكد عليه (Lesle) بدراسة لبيان مدى كفاءة الاتصال عند المديرين والمعلمين، وكان من نتائج دراسته: أن الاتصال بين المديرين والمعلمين في مجال الأهداف التعليمية، لا يتصف بالكفاءة، وأوصت الدراسة معاهد تدريب المعلمين، وكليات التربية بالجامعات، والهيئات المسؤولة عن التدريب أثناء الخدمة، بضرورة تدريس مادة الاتصال في هذه المعاهد.(شهاب، 1989،ص 23).

كما ويؤثر الاتصال في تكوين مفهوم الذات عند المرسل والمستقبل، وبمقدار ما يتمكن كل منهما من توصيل مفهوم عن ذاته بوضوح إلى الآخر وتفهيم صورة الآخر عن نفسه، يتم الاتصال الناجح.(حجازي،1990،ص65).

وتلعب الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الفرد دوراً مهماً في تكوين مفهوم الذات لديه، فمن خلال هذه الأدوار يستطيع أن يعرف ويدرك ذاته، ومدى تقبله لها أو رفضه

إياها، كما يتأثر إحساس الفرد بهويته، وبمدى تقدير الآخرين لأدواره الاجتماعية (زهران، 1977، ص126).

وبما أن الاتصال ترك أثره في تكوين مفهوم الذات عند المعلم، فلا بد من أن يترك أثره في تقديره لكفاءته الذاتية فمفهوم كفاية الذات المدركة من المفاهيم الحديثة نسبياً ضمن جملة مفاهيم ارتبطت بمفهوم الذات مثل مفهوم الذات، وتحقيق الذات، وتقدير الذات، وغيرها.

ويلعب تقدير المعلم لكفاءة الذات المدركة لديه دوراً كبيراً في بناء نظريته حول نفسه؛ وفي اتخاذ قراراته ومستوى نجاحه في عمله، حيث تؤثر توقعات الكفاءة الذاتية على ثلاثة مستويات من السلوك، هي: أولاً: اختيار الموقف، ثانياً: الجهد الذي يبذله الفرد وثالثاً: المثابرة في السعي للتغلب على الموقف. (رضوان، 1997، ص28).

وقد وجدت الباحثة من خلال إطلاعها على الأدبيات، والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الاتصال بين المدير والمعلمين بمختلف أبعاده، أن هنالك الكثير من الدراسات، والأبحاث التي تناولت مهارات الاتصال عند مديري المدارس، ولكن لم تجد ولا دراسة على حد علمها تناولت أثر مهارات الاتصال بين المدير والمعلم على الكفاءة الذاتية لدى المعلم.

من خلال كل ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

**هل هناك علاقة بين مدى ممارسة المدير لمهارات الاتصال مع معلميه من وجهة نظر المعلم وبين كفاءة المعلم الذاتية؟**

### **أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من أهمية متغيري الدراسة، الاتصال بين المدير والمعلم، والكفاءة الذاتية عند المعلم، ويمكن تحديد أهمية البحث من خلال التركيز على النقاط الآتية:

- كون المعلم العنصر الفعال في العملية التعليمية التعليمية، فبالرغم من التطور التكنولوجي الكبير مازال المعلمون مسؤولين عن تلاميذهم وتعلمهم، وهذا يتطلب الاهتمام بكل ما يساعد المعلم على العطاء والإبداع.
- أهمية الاتصال بين المدير والمعلم وأثره الكبير في نجاح العملية التعليمية التعليمية.
- الاهتمام بالكفاءة الذاتية للمعلم، لما لها من الأثر الكبير في رفع مستوى عمله وإنتاجه.
- قلة الدراسات التي تناولت أثر الاتصال بين المدير والمعلم في كفاءة المعلم الذاتية.

### أسئلة البحث:

- 1- هل هناك علاقة بين مدى ممارسة المدير لمهارات الاتصال مع معلميه من وجهة نظر المعلم وبين كفاءة المعلم الذاتية؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفقاً للمتغيرات الآتية: الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة؟.
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية وفقاً للمتغيرات الآتية: الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف إلى:

- واقع الاتصال بين المدير والمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
- أثر اتصال المدير بالمعلم في كفاءة المعلم الذاتية.
- أثر خبرة المعلم في اتصال المدير به وفي كفاءته الذاتية.
- أثر مستوى تأهيل المعلم في اتصال المدير به وفي كفاءته الذاتية.

- أثر منطقة المدرسة في اتصال المدير بالمعلمين وفي كفاءة المعلمين الذاتية.

### فرضيات البحث:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال ومقياس الكفاءة الذاتية.
- 2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير الخبرة.
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير المنطقة.
- 5- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية يعزى لمتغير الخبرة.
- 6- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 7- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية يعزى لمتغير المنطقة.

### منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، ويعرف هذا المنهج بأنه: "كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر العلمية والنفسية، كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها"

(الزوبعي والغنام، 1981، ص51). كما أن البحث الوصفي يمد الباحثين بمعلومات دقيقة، وقيمة، تعين على فهم الحاضر، ورسم خطط المستقبل واتجاهاته (عاقل، 1979، ص129).

### حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي/2007-2008/ الفصل الثاني.

الحدود المكانية: بعض المدارس في مدينة دمشق.

الحدود البشرية: عيّنة من معلمي المرحلة الأولى -التعليم الأساسي في مدارس مدينة دمشق.

### أدوات البحث:

استخدمت الباحثة أدوات البحث الآتية:

- استبانة لقياس مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم، وتكوّنت الاستبانة من /60/ بنداً، توزعت على أربعة محاور:

**المحور الأول:** تناول مهارة الاستماع (12) بنداً، والمحور الثاني: تناول مهارة التحدث (22) بنداً، والمحور الثالث: تناول مهارة الكتابة (15) بنداً، والمحور الرابع: تناول مهارة القراءة (11) بنداً. وقد صممت الاستبانة وفق طريقة ليكرت حيث كان هناك خمسة خيارات للإجابة: دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً، وتأخذ الإجابة دائماً الدرجة / 5، وغالباً الدرجة/4، وهكذا. (الملحق رقم2).

- استبانة لقياس توقع الكفاءة الذاتية العامة ل (Jerusalem and Schwarzwr,1986): الذي عربه وأعدّه للبيئة السورية الدكتور سامر رضوان - قسم الإرشاد النفسي - جامعة دمشق. وتألّف المقياس في صيغته الأصلية من عشرة بنود، يطلب فيها من

المفحوص اختيار إمكانية الإجابة وفق متدرج يبدأ من (لا، نادراً، غالباً، دائماً)، ويتراوح المجموع العام للدرجات بين (10 و 40)، حيث تشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض توقعات الكفاءة الذاتية العامة، والدرجة العليا إلى ارتفاع في توقعات الكفاءة الذاتية العامة. وينصح معدا الاستبانة باستخدامها لدراسة متغيرات، تتعلق بتوقعات الكفاءة الذاتية العامة في مجالات البحث المختلفة، لأنها تتسم بصفات العمومية والتفسير والتنبؤ بأنماط السلوك والخبرة الممكنة مثل سلوك التعلم، والإنجاز المدرسي، وسلوك العمل، والإنجاز المهني، والسلوك الصحي. (رضوان، 1997، ص30) (الملحق رقم3).

### إجراءات الصدق والثبات لأدوات البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة حول مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم؛ وقد استعانت الباحثة في إعداد هذه الأداة بمجموعة من الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال، كدراسة الأسمر والنظامي وشهاب، إلى جانب مجموعة من الكتب النظرية. وقد تأكدت الباحثة من صدق أدوات البحث وثباتها من خلال الإجراءات الآتية:

**الصدق:** تمّ عرض الاستبانتين على خمسة من الأساتذة في كلية التربية - جامعة دمشق، وخمسة من الموجهين التربويين، والاختصاصيين في مديرية التربية - دمشق (الملحق رقم1) لإبداء آرائهم حول مناسبة الاستبانة للعيّنة الموجهة إليها، ومدى مناسبة البنود لما وضعت له. وتمّ تعديل الاستبانتين وفق الملاحظات المعطاة.

**الثبات:** طبّقت الباحثة الاستبانتين على عيّنة استطلاعية بلغ عددها (20) معلمة من مدرستين من مدارس مدينة دمشق للعام الدراسي 2007 / 2008، كما هو موضح في الجدول (1):

### الجدول (1)

#### توزيع أفراد العينة الاستطلاعية

المنطقة	المدرسة	عدد المعلمين
جوبر	ابن الهيثم	10
المزرعة	عبد الله ابن الزبير	10

وبعد الحصول على نتائج التطبيق الأول جرى تطبيق ثان على العينة ذاتها بعد 15 يوماً من التطبيق الأول، بهدف التحقق من ثبات الاستباننتين والجدول (2) يبيّن معاملات الثبات والصدق الذاتي لكل منهما.

### الجدول (2)

#### معاملات الصدق والثبات للعينة الاستطلاعية

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	
0.85	0.73	استبيان مهارات الاتصال
0.83	0.69	استبيان الكفاءة الذاتية

يتبيّن لنا من الجدول رقم (2) أن الاستباننتين تتمتعان بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويمكن اعتمادهما في تطبيق البحث.

#### مجتمع البحث وعينته:

معلمو الحلقة الأولى- تعليم أساسي، الملتحقون بمدارس مدينة دمشق الرسمية، وقد بلغ عددهم للعام الدراسي /2007- 2008/ (6034) معلماً، منهم (625) معلم، و(5409) معلمة.

تمّ اختيار عينة البحث، بالاعتماد على العينة العشوائية، مع الأخذ بالحسبان التوزيع الجغرافي للمدارس في مدينة دمشق، حيث قسمت مدينة دمشق إلى سبعة مناطق جغرافية، وتم حصر مدارس التعليم الأساسي- الحلقة الأولى في كل منطقة

وكتابتها على ورق صغير، ثم سحب ورقة واحدة تمثل اسم المدرسة التي تم اختيارها لتطبيق البحث، كما هو واضح في الجدول (3). وتكوّنت عيّنة الدراسة من (115) معلماً ومعلمة، وكانت نسبة تمثيلها للمجتمع الأصلي 2%. وكان معظم أفراد العيّنة من الإناث، حيث لم يكن في العيّنة سوى سبعة معلمين فقط، ولذلك استبعد متغير الجنس من البحث.

### الجدول (3)

توزيع أفراد العيّنة على المدارس في مدينة دمشق:

رقم المنطقة	المنطقة	المدرسة	العدد
1	مهاجرين	ابن تيمية	10
2	برامكة	نصير شوري	10
3	قابون	أبي العلاء المعري	7
4	شاغور	معن بن زائدة	13
5	مزة	نهلة زيدان	23
6	ميدان	الزرقاء	16
7	حي تشرين	صالح مصلى	36
			115
			العدد الكلي

### المصطلحات والتعريفات الواردة في البحث:

#### التعريفات النظرية:

- الاتصال: "عملية سلوكية بين إنسان وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكاراً، وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة". (عبد الباقي، 2002، ص 257).

- الكفاءة الذاتية المدركة: هي مدى اعتقاد الأفراد بأنهم يمتلكون القدرة على العمل الجيد في المدرسة، أو مدى ثقة الأفراد أو شكهم في قدراتهم.

( Miserandino, M. 1996, 203 ).

### التعريفات الإجرائية:

- مهارة الاتصال: الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس مهارات اتصال المدير بمعلميه.

- الكفاءة الذاتية: الدرجة التي يحصل عليها المعلم على مقياس الكفاءة الذاتية.

- المعلمون: المعلمون التابعون للمدارس التي طبق فيها البحث.

- الخبرة: عدد السنوات التي مارس فيها المعلم مهنة التدريس، وقسمت في البحث إلى خمس فترات: (1) للخبرة من سنة إلى خمس سنوات، و(2) من ست سنوات إلى عشر سنوات، و(3) من إحدى عشرة سنة إلى خمس عشرة سنة، و(4) من ست عشرة سنة إلى عشرين سنة، و(5) من إحدى وعشرين سنة فما فوق.

- التأهيل العلمي: الإعداد الأكاديمي للمعلم، وقسم البحث إلى ثلاثة أنواع: ثانوي، متوسط، جامعي.

### الدراسة النظرية:

تبرز أهمية الاتصال كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للموظفين، فالإتصال الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة. (أبو سمرة وعلاونة وعياد، 2007، ص41)، ويرى مورفي: أن الإتصال أساس لكل تنظيم ناجح، فالقدرة على الإتصال ضرورية لمساعدة كل مدير على إنجاز مسؤولياته. (بدوي، 2003، ص248).

وتلعب الحالة النفسية والعاطفية دوراً مؤثراً في عملية الاتصال، فالاستقرار النفسي والعاطفي يؤثر في تفسير الأشياء، والنظر إليها، وبالتالي يؤثر ذلك في عملية الاتصال وتفسير محتوى الرسالة. فمثلاً إن الشخص المستقر نفسياً وعاطفياً يختلف تفسيره للرسالة، عما إذا كان في حالة توتر وغضب، وكذلك تؤثر حالة الفرد النفسية والعاطفية في عملية صياغة جمل الرسالة، أو طريقة التعبير عنها. كما تؤثر ظروف عمل الفرد غير المستقرة، التي يسودها القلق والخوف، بشكل سلبي في إرسال واستقبال الفرد للمعلومات، لذلك فإن عمليات الاتصال لا تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا أخذت بالحسبان ظروف الفرد النفسية والعاطفية. (العناتي والعياصرة، 2007، ص 146).

ويلبي الاتصال مجموعة من الحاجات النفسية يمكن تلخيصها بما يلي:

أ- الحاجة إلى الانتماء.

ب- الحاجة إلى الطمأنينة والاستقرار.

ج- الحاجة إلى توكيد الذات. (يعقوب، 1979، ص 73-75).

فالمعلم بحاجة إلى شعوره بالانتماء إلى مدرسته حيث يلتزم بمعايير الجماعة فيها، ويشعر بدعمها وحمايتها، فالمعلم من خلال اتصالاته في المدرسة يحاول الهروب من العزلة والقلق والشعور بالضعف والنقص، فهو عضو في جماعة المدرسة، يتفاعل معها مما يشعره بالقوة والطمأنينة. والإنسان بطبعه يسعى لكي يحوز على رضا الآخرين واستحسانهم.

مما يفرض على المدير القائم بالاتصال في المدرسة، أن يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات، واتصالات بينه وبين المعلمين على أساس مهني إيجابي، وأن يعمل على مساعدة المعلمين وإرشادهم، ويسعى إلى تطويرهم ونموهم المهني والشخصي. كما يتوجب على المدير أن يشرح للمعلمين آرائه التربوية جميعها، ويفسرها لهم

بصورة واضحة، وأن يخبر المعلمين بالتعديلات التي تكون ضرورية، وتخدم مصلحة العمل. كذلك على مدير المدرسة أن يقوم بمساعدة المعلمين على التخلص من الاتجاهات السلبية التي يمكن أن تعطل أداءهم للعمل بأفضل ما يكون. وأن تكون له القدرة الاتصالية والاجتماعية التي تمكنه من حل المشكلات التي قد تنشأ بين المعلمين، أو بين الطلاب أو بين المعلمين والطلاب. (نصر الله، 2001، ص 279).

ويتم الاتصال من خلال مجموعة من العناصر هي:

- 1- المرسل أو المتصل: وهو الفرد الذي يوجه رسالة الاتصال، ويتمثل في حالة التربية المدرسية بواحد مما يلي: المدير، المعلم، التلميذ، الموجه التربوي وآخرين.
- 2- المستقبل: وهو الفرد الذي يتلقى محتوى أو رسالة الاتصال، فإما أن يقبل الرسالة ويستوعبها، ويقوم بتنفيذ متطلباتها، أو يرفضها، ويتجاهلها.
- 3- غرض الاتصال: ويكون في العادة على مستويين: ظاهري مرتبط بعامل أو مهمة إنسانية أو مدرسية، ثم مستتر خفي مرتبط بظاهرة نفسية أو حاجة خاصة للمرسل -الإداري أو المعلم- أو غيرهما في البيئات المدرسية والمحلية.
- 4- محتوى أو رسالة الاتصال: وقد يكون معلومات وحقائق أو مهارات أو ميولاً أو مشاعر وعواطف إنسانية، وفي تربيتنا المدرسية المشاعر والعواطف والميول مغفلة نوعاً ما.
- 5- التغذية الراجعة: وتتمثل في اعتراف الفرد باستقبال رسالة الاتصال، ومن ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله، وردود فعله الإدراكية، والعاطفية، والحركية السلوكية، حول صحتها أو صلاحيتها العامة. (حمدان، 2000، ص 21).
- 6- قناة الاتصال: وتسمى أيضاً الوسيلة، وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ابتداءً من الصوت العادي للمرسل والكتب

والمطبوعات والخرائط والرسوم.... الخ، ويمكن للمرسل أن يرسل رسائله عبر وسائل وقنوات مختلفة، تتم بعضها بعضاً. وقد تكون وسيلة الاتصال مباشرة بين الأفراد أو الجماعات، وقد تكون غير مباشرة، باستخدام الأساليب الآلية أو الميكانيكية. (العناتي والعياصرة، 2007، ص 61).

ومن المؤكد أن إتمام عملية الاتصال، يحتاج إلى مجموعة من المهارات، وقد تفنقر عملية الاتصال إلى أهم شروط نجاحها أو فعاليتها بدونها، ومن هذه المهارات:

1- مهارة التحدث: وهي قدرة المدير في توصيل المعلومات، والقرارات أو الآراء إلى المعلمين بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب، واختيار الصوت والنبرة التي تتناسب مع الموقف، لجذب انتباه السامعين من المعلمين.

2- مهارة الاستماع: وتساعد هذه المهارة المدير على فهم المعلمين، وما يقترحونه من أفكار وآراء، والاستماع الجيد هو الطريقة الفعالة لكي يستوعب كل من المدير والمعلم الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخر.

3- مهارة الكتابة: وهذه المهارة تساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة للمستقبلين؛ ومن وسائل الكتابة، الكتب الرسمية، والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة.

4- مهارة القراءة: فالكتابة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلاً أم مستقبلاً؛ لا يتقن مهارة القراءة. (العناتي والعياصرة، 2007، ص 120). فإذا ما اتصل المدير مع المعلم عن طريق الكتابة، فإن الرسالة قد تصل مشوهة للمعلم الذي لا يتقن مهارة القراءة.

فالمرسل لا يتمكن من إتمام عملية الاتصال بنجاح، حتى تتوفر لديه عدة مهارات أساسية، مهارتان متصلتان بموضوع الفكرة، وهما الكتابة والتحدث،

ومهارتان متصلتان بترجمة الفكرة، وهما القراءة والاستماع، إذ تسمح هذه المهارات للمرسل أن يسمع ويتحدث عن فكرته بدقة ووضوح تمنع التحريف، أو التشويه في المعنى المقصود. (عبد الرزاق، 2005، ص70).

وهذا يفرض على مدير المدرسة، أن يمتلك المهارات والاتجاهات والمعارف التي تساعد على حسن صياغة الرسالة، بما تتطلبه من مهارات التحدث، والكتابة والقراءة والتفكير وغيرها. وأن تكون قنوات اتصاله بالقوى البشرية بمدرسته وبالبيئة والإدارة التعليمية متعددة خالية من العقبات، التي تحول دون وصول الرسالة أو تحريفها. (حجي، 2005، ص390).

### وسائل اتصال المدير بالمعلم:

- 1- الاجتماعات: لمناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة، والنهوض بها، وتضم هذه الاجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية.
- 2- المقابلات الشخصية: والمقابلة في العادة تحدث وجهاً لوجه، وهذا سرُّ أهميتها وتأثيرها في المشتركين فيها جميعهم. وتتطلب المقابلة من المدير التمتع بصفات معينة مثل كونه بشوشاً، ولديه الاستعداد على الإقبال على محدثه بلباقة واحترام، فيصغي إليه ويحترم رأيه، ولا يقاطعه أثناء حديثه بالإضافة لكونه طلق الحديث، يحسن التصرف في المواقف الطارئة، وذلك لكي يكون قريباً من قلوب من يقابلونه، لكي يتقبلوا آراءه، ويقتنعوا بها. (نصر الله، 2001، ص256).

### أنماط اتصال المدير بالمعلم:

- 1- الاتصال اللفظي: وهو الاتصال الذي يتخذ من الألفاظ والكلمات وسائلًا لانتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهو نوعان: الاتصال الشفوي، ويتم عن طريق الكلام والحديث بين المرسل والمستقبل، والاتصال الكتابي يتم عن طريق الكتابة.

2- الاتصال غير اللفظي: وهو الاتصال الذي لا تكون مادته الكلمة المقروءة أو المسموعة، وقد يستخدم المرسل هذا النوع من الاتصال جنباً إلى جنب مع الاتصال اللفظي، سواء الشفوي منه أو الكتابي، ومن أنماط هذا الاتصال: الأيدي حيث يستخدم المرسل حركة اليد للتعبير عن موقف معين، أو حالة انفعالية معينة، وحركة الجسم كحركة الرأس، أو الضرب بالقدم، كل هذه الحركات لها دلالات ثابتة وأثر بالغ عند المستقبل. (سمارة، 2004، ص 97) والوجه الذي يعتبر أكثر أجزاء الجسم نقلاً للمعنى، ومعبراً عن المشاعر والانفعالات، ويذكر أحد خبراء الاتصال أن الوجه قادر على عكس (250.000) تعبير مختلف. وبشكل عام فهو يعكس ستة أنواع من الانفعالات هي: السعادة، الغضب، الدهشة، الحزن، الاشمئزاز، الخوف. (Feldman, S, 1989, pp291-319).

وقد يتم الاتصال بين المدير والمعلم تبعاً للاتجاه وفق ما يلي:

- 1- الاتصال وحيد الاتجاه: اتصال المدير بالمعلمين.
- 2- الاتصال ثنائي الاتجاه: استجابة المعلمين لاتصال المدير.
- 3- الاتصال ثلاثي الاتجاه: اتصال المدير بالمعلمين، مع إتاحة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات والآراء ووجهات النظر فيما بينهم.
- 4- الاتصال متعدد الاتجاه: وفي هذا النمط من الاتصال، تتعدد فرص الاتصال بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم ببعض، كما تتوافر فيه أفضل الفرص للتفاعل وتبادل الخبرات، مما يساعد كل معلم على نقل أفكاره، وخبراته إلى الآخرين. (قطامي وقطامي، 2001، ص 353).

### معوقات الاتصال:

بما أن عملية الاتصال تتم بين أفراد مختلفين في اهتماماتهم وقدراتهم وحاجاتهم، فلا بد من أن تعترض هذه العملية بعض المعوقات، تأتي على رأسها المعوقات التي

تتصل بطرفي الاتصال: المرسل والمستقبل، وقد يعود بعضها الآخر إلى عوامل أخرى كالثقافة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى الخبرة، والمكانة الاجتماعية.

وقد أشار نصر الله إلى أن العلاقة التي تربط مدير المدرسة بالمعلمين، تتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية مثل السن والخبرة والتجربة الشخصية التي مرَّ بها ويمرُّ بها كل شخص. ويجب على المدير ألا يقلل من وضع المعلمين وجهودهم وأدوارهم ومكانتهم كأعضاء في الهيئة التدريسية التعليمية. (نصر الله، 2001، ص 277).

وقد تكون هناك عوائق نفسية، كخوف أحد أطراف الاتصال من الطرف الآخر، وعدم الرغبة في الاتصال أو التعصب للرأي، بحيث لا يقبل برأي مخالف لرأيه، قد يدفع الآخرين إلى عدم تقديم آرائهم ومقترحاتهم خوفاً من الإحراج. فيلجؤون إلى عدم التفاعل مع العملية الاتصالية والتعامل معها بجمود. (عليان والدبس، 1999، ص 166).

وهناك معوقات للاتصال، تتعلق بعدم توافر مهارات الاتصال، وتشمل هذه المعوقات: عدم توافر مهارة التحدث، وعدم توافر مهارة الكتابة، وعدم توافر مهارة القراءة، وعدم توافر مهارة الاستماع، وعدم توافر مهارة التفكير. (شهاب، 1989، ص 16).

### الاتصال والكفاءة الذاتية:

إن الاتصال بشكل جيد هو الأداة الفعالة الهامة للقائد الحقيقي، من خلال الاتصال بالشكل المناسب باستمرار، سواء في الأوقات الجيدة أو السيئة، وهذا سوف يعمل على تحسين النتائج، ويخلق منظمة ناجحة. (العناتي والعياصرة، 2007، ص 260).

ومن خلال ما سبق ذكره عن الاتصال وتأثيره في سلوك الفرد، وتحقيق الاندماج الاجتماعي، وتقويم الآخرين يمكن القول: إنه عن طريق الاتصال تتكشف الذات، وينكشف الآخر، ويتم تبادل التأثير وإشباع بعض الحاجات والدوافع. (يعقوب، 1979، ص 78).

ويشير (Bandura) إلى تأثير الكفاءة الذاتية على الأفكار والأعمال والعواطف، وإلى أنه يمكن أن يكون للكفاءة الذاتية قوة شرح واسعة، يتغير من خلالها السلوك الأساسي أو المعتاد. (Bandura, 1982, 122, 147).

تتبع أهمية توقعات الكفاءة الذاتية بالنسبة للممارسة التربوية، من كونها تؤثر في الكيفية التي يشعر بها ويفكر فيها الناس. (رضوان، 1979، ص 26).

واقترح كل من (Tschannen-Moran, Woolfolk Hoy, and Hoy) صورة للكفاءة الذاتية للمعلم، مؤسسة على فكرة (Bandura) الاجتماعية المعرفية، ويعرفون الكفاءة الذاتية للمعلم على أنها "إيمان المعلم بمقدرته على أن ينظم مناهج العمل بشكل جيد" وتتضمن هذه الصورة مصادر الكفاءة: العملية المعرفية - أحكام بكفاءة الشخصية - تحليلاً لمهمة التعليم. (Tschannen, Moran, Woolfolk Hoy, and Hoy, 1998, p233).

يعرف (Hurlock) مفهوم الذات المدرك بأنه إدراك الفرد نفسه على حقيقتها، وليس كما يرغبها، ويشتمل هذا الإدراك جسمه، ومظهره، وقدراته، ودوره في الحياة، وكذلك قيمه ومعتقداته وطموحاته. (عيسى، 2006، ص 12).

ويرى (Bandura) أربعة مصادر للإحساس الشخصي بالكفاءة هي: 1- تجربة مسيطرة 2- تجارب بديلة 3- معتقد اجتماعي لفظي 4- حالات فعالة ووظائفية. (Bandura, 1997, p80).

أما (Matthes, 1985) فيقول: "إن الإحساس بالجدارة والاعتقاد بفاعلية الذات هو أهم عوامل تحقيق الفعالية في المدارس". (عطاري والشنفري، 2007، ص 65).

أي أن ما يقوم به المعلم، من رد فعل على اتصال المدير به يترتب عليه نتائج، يحدد من خلالها مدى إمكاناته حبالها، وهي تستقر في تكوين مفهومه عن قدرته،

وتعتبر رصيذاً مهماً له، وبمقدار ما يكون الاتصال بين المعلم والمدير فعالاً، بمقدار ما يسهم في تحسين تقدير المعلم لكفاءته الذاتية.

### الدراسات السابقة :

### الدراسات العربية :

#### 1- دراسة فهمي(1980) :

عنوان الدراسة ومكانها:الاتصال التربوي في المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية.

هدف الدراسة: هدف البحث إلى دراسة:

- طبيعة الاتصال بين المديرين والمعلمين .
  - البعد المكاني لمكاتب المديرين، وفصول المعلمين وحجراتهم وأثره في عملية الاتصال.
  - أثر الاتصال في انتماء المعلمين لمدارسهم.
  - دور الاتصال في بناء العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.
- تكوّنت عيّنة البحث من (400) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، ممن أمضوا في العمل خمس سنوات على الأقل، موزعين على مديريات تعليمية، ومن أهمّ النتائج التي توصل إليها البحث:
- 1- ضعف العلاقات الإنسانية بين مديري التربية، ومديري المدارس، والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم.
  - 2- عدم انتماء المعلمين لمدارسهم وضعف ولائهم لها.

3- قلة التقاء المعلمين بالمديرين، لاعتماد المديرين على المدرسين الأوائل كحلقة وصل مع المعلمين. (فهيمى، 1980).

## 2- دراسة خليل (1998):

**عنوان الدراسة ومكانها:** إدارة الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، جمهورية مصر العربية.

**هدف الدراسة:** التعرف على واقع إدارة الاجتماعات المدرسية، في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج من وجهة نظر المديرين /النظار والمدرسين معاً، ومدى مشاركة المدرسين في هذه الاجتماعات.

بلغت العينة (300) فرد من المديرين والنظار والمدرسين، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- قلة عدد الاجتماعات المدرسية التي يعقدها مدير/ناظر المدرسة.
- 2-عدم اهتمام المدير بتزويد المدرسين بجدول أعمال الاجتماع مسبقاً.
- 3-يقوم المدير بصفة نادرة بإتاحة الفرصة لاشتراك أكبر عدد من المدرسين بوضع الخطة، وتحديد أهداف الاجتماع.(خليل، 1998).

## 3- دراسة الأسمر (2000):

**عنوان الدراسة ومكانها:** مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد، جامعة اليرموك.

**هدف الدراسة:** التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال، لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين.

بلغت عينة البحث (550) معلماً ومعلمة. موزعين على مديرتي تربية إربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة إربد، واستخدمت الباحثة أداة، قامت بتطويرها، والتأكد من صدقها وثباتها.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- تتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة.

- تتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة. (الأسمر، 2000).

#### 4- دراسة عبد الرزاق (2005):

**عنوان الدراسة ومكانها:** فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة، في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية.

**هدف الدراسة:** تحليل فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة.

وخلصت الدراسة، إلى تحليل الاتصال التربوي في المدرسة الثانوية، من وجهة نظر المديرين، والمعلمين، والنظار، والوكلاء. وقد اعتبرت المعلمين طرفاً أساسياً في عملية الاتصال، وأن الاتصال ثنائي الاتجاه بين المدير والمعلمين يؤدي إلى فاعلية المدرسة؛ كما اهتمت بتحليل وسائل الاتصال التربوي، من خلال نمط القيادة السائد

بها، وطريقة إعدادها، وأهم المعوقات التي تعترضها على مستوى الإدارة المدرسية.  
(عبد الرزاق، 2005).

### الدراسات الأجنبية:

#### 1 - دراسة Putten Van , Averil Aline (1986):

عنوان الدراسة ومكانها: أنظمة التواصل الإداري محرض المعلم والعمل  
الإقناعي - جامعة تكساس الجنوبية.

هدف الدراسة: التحقق من وجود العلاقة بين نظام الاتصال في المدرسة،  
والتحفيز والرضا عن العمل.

بلغت عينة البحث (200) معلم في المرحلة الثانوية في مدرسة نورث فورست  
في تكساس، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن معظم أفراد العينة راضون عن نظام الاتصالات في المدرسة.

- وجود العديد من قيم التلازم بين الرضا عن الاتصالات، والرضا عن موقع العمل،  
حيث إن الرضا عن الاتصالات يمثل مقياساً للرضا عن الوظيفة.

اعتبار عملية الاتصال مؤشراً على الرضا عن العمل، وبالتالي أهمية هذه العملية  
الحيوية على إنتاجية المدرسة من وجهة نظر المعلمين.

(Putten Van, Averil Aline, 1986, p4263).

#### 2 - دراسة Charles Ngozi Imo (1988) :

عنوان الدراسة ومكانها: فائدة التواصل ضمن الموقع الإداري وفاعليته  
التعليمية، جامعة تكساس الجنوبية.

**هدف الدراسة:** تحديد العلاقة بين الرضا عن الاتصال والفاعلية التنظيمية من خلال الاعتماد على ثلاثة مؤشرات للنظام الفعال، والتي تمثل فاعليته المدرسية من وجهة نظر المعلمين، ومدى ولاء المعلمين للمدير، ومدى رضا المعلمين عن الوظيفة، كما تتناول تحديد الترابط بين الرضا عن الاتصال والمؤشرات الثلاثة للتنظيم.

بلغت عيّنة البحث (206) معلماً واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن عمر المعلم وسنوات خدمته في المدرسة من العوامل التي تحدد مدى الولاء للناظر، والتأكيد على وجود علاقة بين الرضا عن الاتصالات وفاعلية التنظيم، وأن المعلمين يرون المدرسة فعالة من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، بين الإداريين والمعلمين، ولم يكن هناك أثر للجنس بالنسبة لمشاعر الرضا عن العمل. (Charles Ngozi Imo, 1988, p316).

### 3- دراسة Fleming, Scott S. (1997):

**عنوان الدراسة ومكانها:** العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المديرين والقيادة التحولية ودعم أدوار المعلمين، جامعة أورليانز الجديدة.

**هدف الدراسة:** دراسة العلاقة بين مهارات الاتصال بين المديرين والمعلمين، وأثر ذلك على دعم أدوار المعلمين.

تكوّنت عيّنة الدراسة من (36) عضواً، لدى جمعية المدارس التطورية، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- بالنسبة لمهارات الاتصال الثلاث الأساسية (الاستماع، تقديم المعلومات، وأسلوب عرضها والإيضاح) فإنها لعبت دوراً أساسياً فعالاً في عملية الاتصال، واعتبرت مؤشرات للقيادة الجيدة إلى دور المعلم حيث إن مهارة توضيح الأمور عبر عمليات الحوار والمفاوضات، تكون مفيدة جداً عبر عملية الاتصال، وفي صالح دعم دور المعلم.
- إن عملية تقديم المعلومات بشكل مفهوم تساهم في دعم الانفتاح نحو الآخرين.

- إن القيادة تشكل إطاراً عملياً لتطبيق سلوكيات الاتصال الجيد، وإن عملية الاتصال الفعال تساهم في تفعيل دور القيادة التربوية. (Fleming, 1997).

#### 4- دراسة Taboor ,Bonnie S. (2002):

**عنوان الدراسة ومكانها:** إدارة الخلافات الشخصية، وأسلوب التواصل في نظام التعليم الابتدائي الأساسي، مدارس غرب فرجينيا.

**هدف الدراسة:** اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس، وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي.

وأدوات البحث المعتمدة في الدراسة: أداة الصراع التنظيمي، ومقياس لكفاءة الاتصال واستبانة المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية.

وبلغت عينة الدراسة (199) معلماً ومعلمة. تم اختيارهم عشوائياً من (18) مدرسة أساسية، ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس وأسلوب الصراع فيها. (Taboor, 2002).

#### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة مهارات الاتصال عند مديري المدارس، وبعضها الآخر عند المديرين والمعلمين، وفق عدد من المتغيرات، وقد انصبت الدراسات العربية منها، على التعرف على واقع الاتصال الإداري التربوي، إما عن طريق معرفة أنظمة الاتصال السائدة، أو الاجتماعات كأسلوب من أساليب الاتصال، أو عن طريق التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال عند المديرين، وأخرى عن طريق تحليل فعاليات هذا الاتصال. بينما ركزت الدراسات الأجنبية على دراسة الاتصال

وعلاقته ببعض المتغيرات كالرضا عن العمل، والفاعلية التنظيمية، والقيادة التحولية ودعم أدوار المعلمين، وإدارة الصراع في المدرسة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، في إلقاء الضوء على واقع الاتصال بين المدير والمعلم، وتختلف عنها، بتناول متغير جديد لم يسبق دراسة علاقته بمهارات الاتصال على حد علم الباحثة، وهو الكفاءة الذاتية لدى المعلم، ويعد مفهوم الكفاءة الذاتية مفهوماً حديثاً نسبياً يرتبط بمفهوم الذات مثل مفهوم الذات، تحقيق الذات، وتقدير الذات، وسيتم دراسة هذه العلاقة من خلال المتغيرات التالية: الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة.

#### تحليل النتائج وتفسيرها:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال، ومقياس الكفاءة الذاتية.

#### الجدول (4)

##### معامل الترابط بيرسون بين مهارات الاتصال والكفاءة الذاتية:

الكفاءة الذاتية		
.597(**)	ترابط بيرسون	مهارات الاتصال
0.000	مستوى الدلالة	
دال عند 0.01	القرار	
115	العدد	

يشير الجدول (4) إلى أن معامل الترابط بيرسون بين درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال، ومقياس الكفاءة الذاتية هو (0.597)، وهي قيمة مرتفعة في كثير من البحوث النفسية والتربوية. (أبو علام، 2006، ص572)، وهذا الترابط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الأولى، وبعبارة أخرى توجد هناك علاقة بين مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم، والكفاءة الذاتية للمعلم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اتصال المدير بالمعلمين، إذا كان فعالاً يخلق جواً من الود والاحترام بين المرسل والمستقبل. مما يشعر المعلمين بالراحة والطمأنينة والاستقرار في العمل. فالمعلومات والمعارف تصل إليهم بشكل واضح وصريح، وبما يتفق مع اتجاهاتهم ومعتقداتهم مما يؤدي إلى التغيير والتأثير في الاتجاه الصحيح، فينعكس إيجاباً على كفاءتهم الذاتية، وحسن تقديرهم لقدراتهم، وحاجاتهم، وأحكامهم. وهذا يتفق مع ما قاله كنعان (أبو سمرة وعلاونة وعياد، 2007، ص 41): "إن الاتصال الفعال يرفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (putten van, 1986) التي أكدت على كون عملية الاتصال مؤشراً على الرضا عن العمل لدى المعلمين وعلى إنتاجية المدرسة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير الخبرة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي، لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير الخبرة؛ كما هو موضح في الجداول التالية:

#### الجدول (5)

الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الخبرة	
28.682	190.10	30	1 (5-1)	مهارات الاتصال
26.629	195.24	33	2 (10-6)	
23.748	209.17	12	3 (15-11)	
18.415	214.94	16	4 (20-16)	
15.665	228.46	24	5 (21 فما فوق)	
27.828	205.03	115	الكلية	

### جدول (6)

تحليل التباين لأحادي لدرجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال عند 0.01	0.000	10.742	6199.400	4	24797.599	بين المجموعات	مهارات الاتصال
			577.121	110	63483.323	داخل المجموعات	
				114	88280.922	الكلية	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيمة (ف) قد بلغت 10.742، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير الخبرة، وبالتالي ترفض الفرضية الثانية.

ولمعرفة مقدار هذه الفروق، ومستوى دلالتها والمجموعات التي تظهر فيها، لابدأ من استخدام اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات المتعددة. ويبين الجدول (7) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة.

### جدول (7)

اختبار المقارنات المتعددة شيفيه (Scheffee)

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	الخبرة	الخبرة	
غير دال	.948	-5.14	2	1	مهارات الاتصال
غير دال	.256	-19.07	3		
دال عند 0.05	.030	-24.84	4		
دال عند 0.01	.000	-38.36	5		
غير دال	.948	5.14	1	2	
غير دال	.567	-13.92	3		

غير دال	.132	-19.70	4		
دال عند 0.01	.000	-33.22	5		
غير دال	.256	19.07	1	3	
غير دال	.567	13.92	2		
غير دال	.983	-5.77	4		
غير دال	.278	-19.29	5		
دال عند 0.05	.030	24.84	1	4	
غير دال	.132	19.70	2		
غير دال	.983	5.77	3		
غير دال	.553	-13.52	5		
دال عند 0.01	.000	38.36	1	5	
دال عند 0.01	.000	33.22	2		
غير دال	.278	19.29	3		
غير دال	.553	13.52	4		

يشير الجدول (7) إلى أن:

- الفرق بين متوسطي فئة الخبرة 1 (1-5 سنة)، وفئة الخبرة 4 (16-20 سنة)، هو 24.84، وهو دال عند مستوى دلالة 0.05، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي رقم (5) نجد أن متوسط فئة الخبرة 1 هو 190.10، ومتوسط فئة الخبرة 4 هو 214.94، وبالتالي يكون الفرق لصالح فئة الخبرة (4).

- الفرق بين متوسطي فئة الخبرة 1 (1-5 سنة)، وفئة الخبرة 5 (21 سنة فما فوق) هو 38.36، وهو دال عند مستوى دلالة 0.01، وبالعودة إلى الجدول الإحصاء الوصفي رقم (5) نجد أن متوسط فئة الخبرة (1) هو 190.10، ومتوسط فئة الخبرة (5) هو 228.46، وبالتالي يكون الفرق لصالح فئة الخبرة (5).

- الفرق بين متوسطي فئة الخبرة 2(6-10 سنة)، وفئة الخبرة 5(21 سنة فما فوق)، هو 33.22، وهو دال عند مستوى دلالة 0.01، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي رقم (5) نجد أن متوسط فئة الخبرة (2) هو 195.24، ومتوسط فئة الخبرة (5) هو 228.46، وبالتالي يكون الفرق لصالح فئة الخبرة (5).

- أما بقية الفروق فهي غير دالة إحصائياً.

بشكل عام نلاحظ أن الفرق يعود دائماً لصالح فئة الخبرة الأعلى، ويمكن تفسير هذه النتيجة: إن المدير كلما طالت فترة تعايشه مع المعلم، كلما زادت معرفته لحاجاته، واهتماماته، وكان أكثر قدرة على تقدير إمكانياته، مما يجعله أقدر على اختيار الوقت والوسيلة والمهارة المناسبة للاتصال مع المعلم، والمعلم بالمقابل كلما طالت فترة تدريسه وقربه من المدير، كلما أصبح أكثر تكيفاً مع مديره، وتفهماً له، وأكثر ضبطاً لانفعالاته، وعواطفه، وبالتالي أقدر على التواصل معه، وإن لم يستطع المعلم تحقيق ذلك، ربما كان من دواعي انتقاله لمدرسة أخرى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الأسمر (2000)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لعملية الاتصال لدى مديري المدارس. وتختلف مع دراسة شهاب (1989)، ودراسة (westwick,2003)، والعناتي (2003)، والتي أشارت كل منها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، بالنسبة لعملية الاتصال بين المدير والمعلم.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي، لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة

على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدولين (8 و9):

### الجدول (8)

الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير التأهيل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
25.801	198.00	8	ثانوي	مهارات الاتصال
28.409	198.36	53	متوسط	
25.988	212.61	54	جامعي	
27.828	205.03	115	الكلية	

### الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير التأهيل العلمي

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال عند 0.05	0.021	3.980	2928.950	2	5857.900	بين المجموعات	مهارات الاتصال
			735.920	112	82423.022	داخل المجموعات	
				114	88280.922	الكلية	

يشير الجدول (9) إلى أن قيمة (ف) قد بلغت (3.980)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير التأهيل العلمي؛ وبالتالي ترفض الفرضية الثالثة.

ولمعرفة مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها، والمجموعات التي تظهر فيها لا بدّ من استخدام اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات المتعددة. ويبين الجدول (10) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة:

### الجدول (10)

#### اختبار المقارنات المتعددة شيفيه (Scheffee)

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	التأهيل	التأهيل	
غير دال	.999	-36	المتوسط	ثانوي	مهارات الاتصال
غير دال	.367	-14.61	الجامعي		
غير دال	.999	.36	الثانوي	متوسط	
دال عند 0.05	.028	-14.25	الجامعي		
غير دال	.367	14.61	الثانوي	جامعي	
دال عند 0.05	.028	14.25	المتوسط		

فالجداول (10) يشير إلى أن الفرق بين متوسطي مستوى التأهيل المتوسط والجامعي هو (14.25)، وهو دال عند مستوى دلالة (0.05)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي رقم (8) نجد أن متوسط التأهيل المتوسط هو (198.36)، بينما متوسط التأهيل الجامعي هو (212.61)، وبالتالي يكون الفرق لصالح التأهيل الجامعي.

أما بقية الفروق فهي غير دالة إحصائياً.

نلاحظ أن الفرق كان لصالح التأهيل الجامعي، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن سنوات التأهيل في المعاهد المتوسطة قليلة، ولا تختلف كثيراً عن مستوى التأهيل الثانوي، سواء من حيث سنوات الدراسة، أو من حيث المناهج، فمنهاج الثانوي يعتبر

تقريباً خالياً من مهارات الاتصال. والمعلم الحاصل على الثانوية يمارس مهارات الاتصال مع مديره، من خلال خبرته الشخصية، دون خلفية علمية تبلور هذه الخبرة، كما نلاحظ ذات الوضع في المعاهد المتوسطة ما عدا معهد إعداد مدرسي اللغة العربية حيث هناك إشارة لهذه المهارات، وكأن هذه المهارات هي لمدرس اللغة العربية فقط. كما أن الجامعيين خريجي بعض الكليات لم يتطرقوا إلى دراسة هذه المهارات، وأنهم يدرسون اللغة العربية فقط في السنة الأولى، ومنهاج موحد لعدد من الكليات، وكمثال على هذا كتاب اللغة العربية لطلاب كليات الهندسة والزراعة والفنون الجميلة والعلوم وتضم: الرياضيات، الإحصاء، الفيزياء، الكيمياء، العلوم الطبيعية. (جطل وكزارة، 2005). هذه أمثلة عن بعض المناهج الجامعية التي يمكن أن تفسر عدم قدرة المعلمين في بعض الأحيان على فهم الرسالة الاتصالية الموجهة إليهم من قبل المدير، وعدم قدرتهم على تقديرها والالتزام بها. في الوقت الذي نجد فيه أن المعلمين الجامعيين قسم معلم صف تطرقوا لدراسة مهارات الاتصال كمهارات اتصال مع تلاميذهم في مرحلة التعليم الأساسي حلقة أولى، وذلك من خلال كتاب اللغة العربية وطرائق تدريسها - الجزء الأول. (عمار وآخرون، 2006). وهذا قد يكون دافعاً لإعادة النظر في تكاليف التعليم في أحيان كثيرة لأفراد غير مؤهلين التأهيل الكافي والمناسب. بالإضافة إلى أنه كلما ازداد تأهيل المعلم ازداد نموه المهني؛ وازدادت معرفته بنفسه، وقدراته، وحاجاته، وطرق إشباعها، مما يترك أثره في تفهم المعلم لمديره، وحسن تقديره لمهارات الاتصالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العناتي (2003)، وتختلف مع دراسة شهاب (1989)، والأسمر (2000)، ودراسة أبو سمرة وعلاونة وعياد (2007).

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير المنطقة:

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي، لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير المنطقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (11)

الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال وفق متغير المنطقة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المنطقة	مهارات الاتصال
23.936	186.40	10	مهاجرين	
16.773	224.30	10	برامكة	
24.696	210.29	7	قابون	
23.101	216.15	13	شاغور	
26.699	182.70	23	مزة	
24.918	201.69	16	ميدان	
24.441	215.56	36	حي تشرين	
27.828	205.03	115	الكلي	

### جدول (12)

تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس مهارات الاتصال وفق

متغير المنطقة

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	مهارات الاتصال
دال عند 0.05	0.000	6.964	4104.351	6	24626.105	بين المجموعات	
			589.396	108	63654.817	داخل المجموعات	
				114	88280.922	الكلي	

يشير الجدول (12) إلى أن قيمة ف (6.964)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الاتصال يعزى لمتغير المنطقة، وبالتالي ترفض الفرضية الرابعة.

ولمعرفة مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها، والمجموعات التي تظهر فيها نستخدم اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات المتعددة، كما هو موضح في الجدول (13):

### جدول (13)

#### اختبار المقارنات المتعددة شيفيه (Scheffee)

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	المنطقة	المنطقة	
غير دل	.068	-37.90	برامكة	مهاجرين	مهارات الاتصال
غير دل	.679	-23.89	قابون		
غير دل	.215	-29.75	شاغور		
غير دل	1.000	3.70	مزة		
غير دل	.873	-15.29	ميدان		
غير دل	.091	-29.16	حي تشرين		
غير دل	.068	37.90	مهاجرين	برامكة	
غير دل	.967	14.01	قابون		
غير دل	.996	8.15	شاغور		
دال عند 0.01	.004	41.60	مزة		
غير دل	.505	22.61	ميدان		
غير دل	.984	8.74	حي تشرين		
غير دل	.679	23.89	مهاجرين	قابون	
غير دل	.967	-14.01	برامكة		
غير دل	1.000	-5.87	شاغور		
غير دل	.336	27.59	مزة		
غير دل	.996	8.60	ميدان		
غير دل	1.000	-5.27	حي تشرين		
غير دل	.215	29.75	مهاجرين	شاغور	
غير دل	.996	-8.15	برامكة		
غير دل	1.000	5.87	قابون		
غير دل	.020	33.46	مزة		
غير دل	.861	14.47	ميدان		
غير دل	1.000	.60	حي تشرين		
غير دل	1.000	-3.70	مهاجرين	مزة	
غير دل	.004	-41.60	برامكة		
غير دل	.336	-27.59	قابون		
دال عند 0.05	.020	-33.46	شاغور		

غير دال	.454	-18.99	ميدان		
دال عند 0.01	.001	-32.86	حي تشرين		
غير دال	.873	15.29	مهاجرين	ميدان	
غير دال	.505	-22.61	برامكة		
غير دال	.996	-8.60	قابون		
غير دال	.861	-14.47	شاغور		
غير دال	.454	18.99	مزة		
غير دال	.728	-13.87	حي تشرين		
غير دال	.091	29.16	مهاجرين	حي تشرين	
غير دال	.984	-8.74	برامكة		
غير دال	1.000	5.27	قابون		
غير دال	1.000	-.60	شاغور		
دال عند 0.01	.001	32.86	مزة		
غير دال	.728	13.87	ميدان		

ويبين لنا الجدول (13) أن:

- الفرق بين متوسطي منطقة البرامكة والمزة هو (41.60)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي رقم (11) نجد أن متوسط منطقة البرامكة هو (224.30)، ومتوسط منطقة المزة هو (182070)، وبالتالي يكون الفرق لصالح منطقة البرامكة.

- الفرق بين متوسطي منطقة المزة والشاغور هو (33.46)، وهو دال عند مستوى دلالة (0.05)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن متوسط منطقة المزة هو (182.70)، ومتوسط منطقة الشاغور هو (216.15)، وبالتالي يكون الفرق لصالح منطقة الشاغور.

- الفرق بين متوسطي منطقة المزة وحي تشرين هو (32.86)، وهو دال عند مستوى دلالة (0.01)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي رقم (11) نجد أن متوسط منطقة المزة هو (182.70)، ومتوسط منطقة حي تشرين هو (215.56) وبالتالي يكون الفرق لصالح منطقة حي تشرين.

- أما بقية الفروق فهي غير دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن مهارات الاتصال التي تطبق في المدرسة تتأثر بعوامل مختلفة كموقع المدرسة وقربها من مصادر الإزعاج والضجيج، عدد المعلمين والإداريين والتلاميذ في المدرسة، إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها كالصفوف الواسعة، وتوافر وسائل الاتصال المتعددة التي تواكب التطور التكنولوجي المتسارع؛ وغيرها من العوامل التي تسهم بشكل فعال في ظروف الاتصال، والتي تضع المدير والمعلمين أمام تحديات مختلفة تؤثر في اتصال كل منهما في الآخر.

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية يعزى لمتغير الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي، لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات أفراد العينة، على مقياس الكفاءة الذاتية وفق متغير المنطقة، كما هو موضح في الجداول التالية:

#### الجدول (14)

الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية وفق متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الخبرة	
3.775	30.23	30	1 (5-1)	الكفاءة الذاتية
4.093	30.45	33	2 (10-6)	
5.696	32.42	12	3 (15-11)	
4.586	32.69	16	4 (20-16)	
3.751	34.63	24	5 (21 فما فوق)	
4.480	31.78	115	الكلية	

### جدول (15)

تحليل التباين لأحادي لدرجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية وفق متغير الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال عند 0.01	0.001	4.835	85.509	4	342.038	بين المجموعات	الكفاءة الذاتية
			17.687	110	1945.528	داخل المجموعات	
				114	2287.565	الكلية	

يشير الجدول (15) إلى أن قيمة ف (4.835)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية يعزى لمتغير الخبرة؛ وبالتالي ترفض الفرضية الخامسة. ولمعرفة مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها، والمجموعات التي تظهر فيها لا بد من استخدام اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات المتعددة، ويبين الجدول (16) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة:

### جدول (16)

اختبار المقارنات المتعددة شيفيه (Scheffee)

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	الخبرة	الخبرة	
غير دال	1.000	-.22	2	1	الكفاءة الذاتية
غير دال	.680	-2.18	3		
غير دال	.474	-2.45	4		
دال عند 0.01	.008	-4.39	5		
غير دال	1.000	.22	1	2	
غير دال	.751	-1.96	3		
غير دال	.554	-2.23	4		
دال عند 0.05	.011	-4.17	5		
غير دال	.680	2.18	1	3	
غير دال	.751	1.96	2		
غير دال	1.000	-.27	4		
غير دال	.698	-2.21	5		

غير دال	.474	2.45	1	4	
غير دال	.554	2.23	2		
غير دال	1.000	.27	3		
غير دال	.729	-1.94	5		
دال عند 0.01	.008	4.39	1	5	
دال عند 0.05	.011	4.17	2		
غير دال	.698	2.21	3		
غير دال	.729	1.94	4		

فالجداول (16) يشير إلى أن:

- الفرق بين متوسطي فئة الخبرة (1-5 سنوات)، وفئة الخبرة (5) (21 سنة فما فوق)، هو (4.39)، وهو دال عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي رقم (14) نجد أن متوسط فئة الخبرة (1) هو (30.23)، ومتوسط فئة الخبرة (5) هو (34.63)، وبالتالي يكون الفرق لصالح فئة الخبرة (5).
- الفرق بين متوسطي فئة الخبرة (2) (6-10 سنوات)، وفئة الخبرة (5) (21 سنة فما فوق) هو (4.17)، وهو دال عند مستوى دلالة (0.05)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي رقم (14) نجد أن متوسط فئة الخبرة (2) هو (30.45)، ومتوسط فئة الخبرة (5) هو (34.63)، وبالتالي يكون الفرق لصالح فئة الخبرة (5).
- أما بقية الفروق فهي غير دالة إحصائياً.

ودائماً كان الفرق لصالح المعلم صاحب أعلى مستوى من الخبرة، وهذا قد يعود إلى أنه من خلال ممارسة المعلم لمهنة التعليم، وقربه من المدير لفترة زمنية طويلة، تجعله أكثر قدرة على التكيف مع طباع المدير، ومراعاة اهتماماته وحاجاته، وامتصاص انفعاله وغضبه، وهذا يجنبه كثيراً من مواقف المواجهة والخلاف مع المدير، كما يتمكن المعلم مع مرور الزمن، وازدياد خبرته، من التعرف على إمكاناته وقدراته أكثر، وحسن تقديره وتخطيطه للمواقف، وهذا بدوره ينعكس على نظرته لذاته وكفاءته الذاتية، وهذا ما أشار إليه خطاب في تعليقه حول خبرة التعليم وفاعلية

المعلم بقوله: "يميل المعلمون الذين لديهم خبرة أكبر إلى إظهار مهارات تخطيطية أفضل" (خطاب، 2007، ص 23).

**الفرضية السادسة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي، لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية وفق متغير التأهيل العلمي، كما هو موضح في الجداول التالية:

### الجدول (17)

#### الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة وفق متغير التأهيل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد		
3.682	29.13	8	ثانوي	الكفاءة الذاتية
4.399	30.81	53	متوسط	
4.305	33.13	54	جامعي	
4.480	31.78	115	الكلية	

### الجدول (18)

#### تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة وفق متغير التأهيل العلمي

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال عند 0.01	0.005	5.497	102.242	2	204.484	بين المجموعات	الكفاءة الذاتية
			18.599	112	2083.081	داخل المجموعات	
				114	2287.565	الكلية	

يشير الجدول (18) إلى أن قيمة ف (5.497)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية تبعاً لمتغير التأهيل العلمي، وبالتالي ترفض الفرضية السادسة.

ولمعرفة مقدار هذه الفروق ومستوى دلالتها، والمجموعات التي تظهر فيها لا بدّ من استخدام اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنات المتعددة، ويبين الجدول (19) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة:

### الجدول (19)

#### اختبار المقارنات المتعددة شيفيه (Scheffee)

القرار	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	التأهيل	التأهيل	
غير دال	.589	-1.69	المتوسط	ثانوي	الكفاءة الذاتية
غير دال	.054	-4.00	الجامعي		
غير دال	.589	1.69	الثانوي	متوسط	
دال عند 0.05	.024	-2.32	الجامعي		
غير دال	.054	4.00	الثانوي	جامعي	
دال عند 0.05	.024	2.32	المتوسط		

فالجداول (19) يشير إلى أن الفرق بين متوسطي التأهيل المتوسط والجامعي هو (2.32)، وهو دال عند مستوى دلالة (0.05)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي رقم (17) نجد أن متوسط التأهيل المتوسط هو (30.18)، ومتوسط التأهيل الجامعي هو (33.13)، وبالتالي يكون الفرق لصالح التأهيل الجامعي.

أما بقية الفروق فهي غير دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه: كلما ازداد مستوى تأهيل المعلم أصبح هناك تكافؤ بين المدير والمعلم من جانب التأهيل العلمي، هذا التكافؤ يعني التقارب في كثير من الأمور، كالاتمات، والتطلعات والنظرة المستقبلية للمدرسة بكل كوادرها. بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى تأهيل المعلم يشير في معظم الأحيان إلى توسع أفق المعلم، ونمو مداركه، وازدياد معرفته بقدراته وإمكانياته، وكان أكثر دراية بحاجاته وطرق إشباعها، أي أنه يصبح أكثر قدرة على تقدير الأمور، واتخاذ القرارات المناسبة. مما يدعم فاعليته الذاتية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عطاري والشنفري (2007)، التي أكدت على أثر متغير التأهيل العلمي على فاعلية الذات لدى المعلمين.

**الفرضية السابعة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية يعزى لمتغير المنطقة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي، لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية وفق متغير المنطقة، كما هو موضح في الجداول التالية:

#### جدول (20)

الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية وفق متغير المنطقة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المنطقة	الكفاءة الذاتية
3.802	31.70	10	مهاجرين	
3.393	32.80	10	برامكة	
3.690	33.57	7	قالبون	
4.590	32.31	13	شاغور	
4.543	30.00	23	مزة	
4.129	30.63	16	ميدان	
4.935	32.64	36	حي تشرين	
4.480	31.78	115	الكلي	

## جدول (21)

تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الكفاءة الذاتية وفق متغير المنطقة

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	0.250	1.329	26.221	6	157.326	بين المجموعات	الكفاءة الذاتية
			19.724	108	2130.239	داخل المجموعات	
				114	2287.565	الكلية	

حيث يشير الجدول (21) إلى أن قيمة ف 1.329، وهي غير دالة، مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الكفاءة الذاتية يعزى لمتغير المنطقة. وبالتالي تقبل الفرضية السابعة. وهذا قد يرجع إلى أن مفهوم الكفاءة الذاتية عند المعلم، هو مفهوم نفسي يتأثر بالانفعالات والعواطف وبشخصية المعلم وإرثه النفسي، وبشخصية المدير وخلفيته الثقافية والاجتماعية، بشكل أكبر من الأمور المادية الأخرى.

## التوصيات والمقترحات:

- ضرورة العمل على تهيئة الظروف المناسبة جميعها، لجعل اتصال المديرين بالمعلمين اتصالاً فعالاً، وكذلك الظروف التي ترفع من كفاءة المعلم الذاتية.
- إقامة دورات تدريبية لتحسين مهارات الاتصال للمديرين وللمعلمين في أثناء الخدمة.
- تقويم عملية الاتصال داخل المؤسسة التعليمية من حين لآخر.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات عن الكفاءة الذاتية لدى المعلم، لأثرها الكبير في إنتاجيته ومدى عطائه.
- ضرورة القيام بدراسات مستمرة تتناول متغيرات عدة ذات علاقة بالاتصال بين المدير والمعلم، للوصول بالعملية التعليمية التعليمية إلى أعلى مستوى ممكن.
- إيلاء المعلمين الحاصلين على الثانوية اهتمام وعناية، كإخضاعهم لدورات تكتيفية مستمرة، ترفع من قدراتهم وإمكانياتهم ومستوى تواصلهم مع مدرائهم.

## المراجع

### المراجع العربية:

- 1- أبو سمرة، محمود وعلاونة، معزوز وعباد، محمد (2007): قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم- مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجلد 8- العدد 2- البحرين.
- 2- أبو عرقوب، إبراهيم (1993): الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي - دار مجدلاوي للنشر والتوزيع- عمان.
- 3- أبو علام، رجاء (2006): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية- ط5- دار النشر للجامعات- مصر.
- 4- الأزرق، عبد الرحمن صالح (2000): علم النفس التربوي للمعلمين- دار الفكر العربي- ط1- طرابلس- ليبيا.
- 5- الأسمر، هنادي بدوي (2000): مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد- رسالة ماجستير غير منشورة- عمان- الأردن.
- 6- بدوي، هناء حافظ (2000): الاتصال بين النظرية والتطبيق- المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية.
- 7- البكري، فؤادة عبد المنعم (2000): الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال- عالم الكتاب- القاهرة.

- 8- البندري، محمد سليمان والعتوم، عدنان الشيخ يوسف (2003): طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن - مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلد الثالث - العدد الثالث - عمان.
- 9- جطل، مصطفى وكزارة، ص لاح (2004): اللغة العربية لطلاب كليات الهندسة والزراعة والعلوم والفنون الجميلة - مطبعة جامعة حلب.
- 10- حجي، أحمد إسماعيل (2005): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية - دار الفكر العربي - القاهرة.
- 11- حجازي، مصطفى (1990): الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة - المؤسسة الجامعية - بيروت.
- 12- الخرابشة، عمر (2008): بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري - مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - المجلد السادس - العدد الأول - دمشق.
- 13- خطاب، محمد صالح (2007): صفات المعلمين الفاعلين، دليل للتأهيل والتدريب والتطوير - ط1 - دار المسيرة - عمان - الأردن.
- 14- خليل، نبيل سعد (1998): الاجتماعات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج - مجلة التربية - المجلد الأول - العدد الأول - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - القاهرة.
- 15- دعبس، محمد يسري إبراهيم (1999): الاتصال والسلوك الإنساني - البيطاش سنتر للنشر والتوزيع - الإسكندرية.

- 16- رضوان، سامر (1997): توقعات الكفاءة الذاتية- مجلة شؤون اجتماعية- العدد 55- السنة 14- الشارقة.
- 17- زهران، حامد (1977): علم النفس الاجتماعي- ط 4- عالم الكتب - القاهرة
- 18- الزوبعي، عبد الجليل والغنام، محمد أحمد (1981): مناهج البحث في التربية- الجزء الأول- مطبعة جامعة بغداد- بغداد.
- 19- حمدان، محمد زياد (2000): سيكولوجيا الاتصال التربوي- دار التربية الحديثة- عمان.
- 20- سمارة، فوزي أحمد حمدان (2004): قضايا تربوية معاصرة- ط 1- دار الطريق للنشر والتوزيع- عمان.
- 21- شهاب، موسى محمد مصطفى (1989): معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد- رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة اليرموك- إربد- الأردن
- 22- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002): السلوك الفعال في المنظمات - دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية.
- 23- عبد الرزاق، حسين محمد علي (2005): فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية - رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة القاهرة
- 24- عاقل، فاخر (1979): أسس البحث العلمي - دار العلم للملايين - بيروت.
- 25- عطاري، عارف والشنفري، عبد الله (2007): تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة- مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلد 8 العدد 2- البحرين.
- 26- عليمت، صالح ناصر (2007): العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية- دار الشروق للنشر والتوزيع- الأردن.

- 27- عليان، ربحي مصطفى والدبس، محمد عبد(1999): وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم - ط1- دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
- 28- عمار، سام وكنعان، أحمد والمطلق، فرح(2005): اللغة العربية وطرائق تدريسها - الجزء الأول - مركز التعليم المفتوح - جامعة دمشق.
- 29- العناتي، ختام والعياصرة، علي(2007): الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق - ط1- دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- 30- عيسى، إبراهيم محمد(2006): قياس أبعاد مفهوم الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى الصفوف: التاسع والعاشر والحادي عشر في الأردن - مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس - المجلد الرابع - العدد الثاني - دمشق.
- 31- فهمي، أميل(1976): الاتصال التربوي - دراسة ميدانية - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة
- 32- فهمي، أميل(1980): الاتصال التربوي - دراسة ميدانية - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة
- 33- قطامي، يوسف وقطامي، نايفة(2001): سيكولوجية التدريس - دار الشروق للنشر - عمان - الأردن
- 34- نصر الله، عمر عبد الرحيم (2001): مبادئ الاتصال التربوي والإنساني - ط1- دار وائل للنشر - عمان - الأردن.
- 35- يعقوب، غسان(1979): سيكولوجيا الاتصال والعلاقات الإنسانية - دار النهار - بيروت.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Bandura, Albert. (1997):self-efficacy: **the exercise of control**. New York: W.H .Freeman and company.
- 2- Bandura, Albert (1982): **self-efficacy mechanism in human agency-American psychologist-vol 37(2)**
- 3-Charles Ngozi Imo (1988): **Communication Utilization Within An Administrative Setting And Institutional Effectiveness Ed.d** , Texas-southern-university, Dissertation Abstracts,Vol.50-02A.
- 4-Feldman, S(1989):**Adjustments, Alplyig psychology A complexworld, international edition**, Mcgraw Hill Bood company, Usa.
- 5-Fleming, Scott s. (1997): **leadership for teacher empowerment: the relationship between the communication skill of principals, transformational leadership, and the empowerment of teachers** (Doctoral dissertation. university of new Orleans,1996. Dissertation Abstract international, 57/08, 3336.
- 6 -Miserandina, M.(1996): **children who do well in school: individual differences in perceived competence and autonomy in above average chidden**, journal of educational psychologh,88(2),203-214
- 7 -Putten Van, Averil Aline (1986): **Administrative Communication Systems: teacher Motivation And Job Satisfaction** (Texas), Ed. D , Texas-Southern: University, Dissertation Abstracts International,Vol.47-12A.
- 8 -Taboor, Bonnie S.(2002): **Conflict management interpersonal communication style of the elementary principal**. Dissertation Abstracts International- A62/09.
- 9 -Tschannen-Moran, M.,Woolfolk Hoy,A.E.&, Hoy (1998): **teacher efficacy: Its meaning and measure**. Review of Educational Research,68(2),228.
- 10- Westwick, J .N.(2003).**A statistical analysis of communication apprehension and graduate teaching assistants**.

[www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/1415413](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/1415413)

---

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2009/1/11