



جامعة المنصورة
كلية التربية



**علاقة مهارات الاتصال لمديري المدارس بمستوى
دافعية معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة
نحو مهنة التدريس**

إعداد

الباحث/ بندر بن محمد آل مساعد

إشراف

د/محمود البستنجي

جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٥ - يوليو ٢٠٢١

علاقة مهارات الاتصال لمديري المدارس بمستوى دافعية معلمي المرحلة
الثانوية بمحافظة جدة نحو مهنة التدريس

الباحث/ بندر بن محمد آل مساعد

المقدمة:

الاتصال بوصفه مهمة رئيسة من مهام مدير المدرسة ، هو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص إلى آخر أو مجموعة أشخاص وإحاطتهم علماً بها وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة. (عابدين، ٢٠٠١: ١٤)

وترجع أهمية الاتصال في المجال التربوي إلى عدم القدرة على أداء أي جهد أو نشاط أو القيام بأي جانب من جوانب العملية التعليمية أو الإدارية في المدرسة دون إجراء الاتصال، فالتدريس في جوهره يعتمد على الاتصال، كما أن الإدارة تحتاج أيضاً إلى اتصال، ولذلك يمكن القول أنه بدون عملية اتصال لا يمكن أن توجد أي عملية إدارية أو تعليمية داخل المدرسة. (العجمي، ٢٠٠٠: ١٩)

والاتصال في الإدارة المدرسية يعد عملية أساسية وحيوية ومتطلباً مهماً لنجاح الإدارة في ممارسة وظائفها الأخرى فالتخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم وغيرها من الوظائف في العملية الإدارية ، لا تتم دون اتصال فعال. (الصغير، ٢٠٠٣: ٢٥) .

لذلك نجد أن الاتصال أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، وتقوية التصور عندهم بالانتماء إلى المنظمة والاندماج فيها، بحيث يتعرف المدير إلى حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المنظمة وسياستها؛ فبالإتصال يفسر المدير للمرؤوسين برامج العمل وأهداف المؤسسة و أوامرها وتعليماتها وتقديم المشورة والنصح ومساعدتهم في حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقهم في العمل، وكذلك تمكن المدير من اكتشاف نواحي الضعف في مرؤوسيه، وحفزهم للإسهام في العمل الإداري عن طريق ما يقدمونه للإدارة من آراء ومقترحات وتبادل وجهات النظر، بحيث يضمن الاستمرار في الحصول على الأداء الجيد وجمع المعلومات والآراء والأفكار و المقترحات من الموظفين، واختيار الأصلاح منها، والعمل على مضاعفة العمل وتحسينه وتطويره وزيادة فاعليته لأن روح الإدارة تتركز في إثارة التصور الخفي في نفس الموظف بأهميته (العناتي، ٢٠٠٣: ٤)

وتعتبر مهارة الاتصال متطلب أساس لرفع الروح المعنوية وتقوية العلاقات الشخصية بين العاملين والارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية ، إذ يجب على المدير أن يتعلم كيف يتصل بموظفيه، وذلك من خلال العمل على تنمية مهاراته الاتصالية من أجل تحقيق اتصال فعال وإيجابي بينه و بين العاملين معه مما يزيد من دافعية العاملين نحو العمل ودافعية الإنجاز . (الأسمر، ٢٠٠٠: ٣)

ولقد أشار (العرفي ومهدي، ١٩٩٦: ١٤٠-١٤٣) إلى أن الأدبيات أكدت في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة من حيث الجوهر هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسة لهذه السيطرة.

ومن التحديات الخطيرة التي تواجه مهنة التعليم هي انخفاض مستوى الدافعية للتدريس، إذ أن هناك علاقة وثيقة بين الدافعية والرضا الوظيفي والرضا عن الاتصال المتبع في المنظمة وضغوط العمل، وتعد الدافعية من أقوى العوامل المؤثرة في رضا المعلم الوظيفي وضغوط العمل في التدريس (Davis&Wilson،2000).

والدافعية للعمل مصدر أساسي لتطوير العمل المدرسي وتنميته من خلال تطوير و تنظيم أفضل للمناخ المدرسي أو المجتمع المدرسي، كما أن الإنتاجية التي هي مخرج أساسي للدافعية ينبغي أن تكون من الأمور التي توضع ضمن أولويات الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (الجاسر، ٢٠٠٣: ١٤).

وبناء على ماتقدم ذكره من أهمية الاتصال ومهاراته في تحسين سير العملية التعليمية داخل المدارس ولما له من دور بارز في تقوية قنوات الاتصال بين الإدارات والعاملين معها داخل المنظمة الإدارية وما ينتج عنها من مناخ إيجابي بين المديرين والمرؤوسين، يعمل على زيادة دافعية المعلمين وتعزيز إنتاجيتهم ويسهل فهم العاملين والمرؤوسين لما هو مطلوب منهم من أعمال، ونظراً لأهمية تعزيز الدافعية لدى المعلمين من خلال عمليات الاتصال الإدارية حيث أن من عمليات الإدارة المدرسية تقوم بإثارة دافعية المعلمين بغية تحسين أدائهم الوظيفي وترغيبهم في عملهم، والعمل على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية من أجل الحفاظ على استمراريتهم في القيام بالعمل على أكمل وجه، إذأ جاءت هذه الدراسة لاستقصاء علاقة مهارات الاتصال عند المدير وعلاقتها بدافعية المعلم نحو المهنة.

مشكلة الدراسة:

إن الدور الأساس الذي يقوم به المعلم في العملية التعليمية يدفع الباحثين إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلم و بالتالي الكشف عن العوامل التي تحدد دافعيته، فظهور علامات الشعور بقلّة الرضا بين المعلمين يدل على وجود حاجات لديهم لم يتم إشباعها، لذا تعد دراسة الدوافع والحاجات في الإدارة المدرسية ذات فائدة كبيرة، فالإدارة الرشيدة هي التي تحاول الكشف عن حاجات المعلم وتسهّل قدر المستطاع لإشباعها، حيث أوصت دراسة باستريك (Bastrick,2002) بالبحث عن مكونات الدافعية للمعلمين وعناصرها، لضمان توافر المعلمين الأكفاء وعدم التسرب من المهنة، ويكون ذلك من خلال الجوانب المتعددة من الدافعية بداية من الدافع المادي والاجتماعي و وصولاً إلى الدافع المعنوي ولكن لا يمكن تنمية دافعية المعلم بدون عملية الإتصال بينه وبين مدير المدرسة حيث أن عملية الاتصال تؤدي دوراً فعالاً في الإدارة التربوية، بل أصبح لاغنى عنها في أي مصلحة أو مؤسسة تربوية أو مدرسة، لما توفره من وقت وجهد، لذلك فقد حظيت باهتمام كبير، لأنها من المكونات الرئيسة للعمليات التعليمية والإدارية. (العناتي، ٢٠٠٣: ٢)

وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بالعمل على تنمية وإكساب المدرء و المعلمين المهارات اللازمة لهم في مجالى الاتصال والدافعية لتحسين سير العمل وزيادة انتاجية المعلمين . ومن خلال خبرة الباحث الشخصية في ميدان التعليم كمعلم لمس عدم اهتمام المديرين في المدارس الثانوية بمهارات الاتصال مع المعلمين أو المرؤوسين العاملين معهم وإدراكهم لأهميتها في تحفيزهم أو تشجيعهم على العمل، بالرغم من اهتمام الوزارة بتقديم كافة الاحتياجات الضرورية وتوفير التدريب وتبصير مديري المدارس بأهمية مهارات الإتصال في تعزيز دافعية المعلم نحو المهنة ، ولذلك برزت هذه الدراسة لاستقصاء علاقة مهارات الاتصال بدافعية المعلمين. أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق تمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة ممارسة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية بمستوى دافعية المعلمين بمحافظة جدة؟ ويمكن تفصيل ذلك من خلال الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظه جده لمهارات الاتصال في العملية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

-
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال في العملية الإدارية تُعزى للخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين ؟
٣. ما مستوى دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين لدرجاتهم في مقياس الدافعية تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة ؟
٥. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وبين مستوى دافعية المعلمين في محافظة جدة ؟
- أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة لمهارات الاتصال من وجهة نظر المعلمين.
 ٢. التعرف على الفروق الإحصائية في درجات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال في العملية الإدارية التي تُعزى للخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين.
 ٣. التعرف على مستوى دافعية المعلمين وفقاً للمقياس المستخدم في الدراسة.
 ٤. التعرف على الفروق الإحصائية في درجات المعلمين على مقياس الدافعية وفقاً للخبرة والمؤهل العلمي .
 ٥. استقصاء العلاقة الإحصائية بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال في العملية الإدارية وبين مستوى دافعية المعلمين في محافظة جدة ؟
- أهمية الدراسة:

تعد مهارات الاتصال العنصر المهم في عملية الاتصال والتي يجب أن يكتسبها مديرو المدارس عملياً عند اتصالهم مع المعلمين والعاملين الآخرين وقد يحسن استخدام هذه المهارات درجة مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم التربوي في محافظة جدة، ويؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة عملياً الجهات الآتية:

١. وزارة التربية والتعليم للتعرف على مدى حاجة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال، وتزويدهم بها من خلال النتائج التي تحدد أهم المهارات المستخدمة لبيتسنى للوزارة بأن تُعد الدورات التدريبية التثقيفية .

٢. إدارة التدريب التربوي والابتعاث في وزارة التربية والتعليم للتعرف على احتياجات مديري المدارس والإدارات في الوزارة وتنميتها من خلال عقد الدورات التدريبية وتبادل الخبرات بين المديرين وإكسابهم مهارات الاتصال وكذلك إجراء الدراسات والبحوث التربوية التي تعمل على تطوير العملية التربوية.

٣. المختصين في علم النفس وعلم النفس التربوي والإدارة التربوية، في التعرف على دور الدوافع والحاجات لدى العاملين، ومحاولة إشباعها لما لها من دور في زيادة إنتاجية العمل وفاعليته، لذلك تفتح هذه الدراسة المجال للمهتمين والباحثين لإجراء الدراسات الميدانية في هذا المجال .

٤. لفت انتباه مديري المدارس وتبصيرهم لأهمية استخدام مهارات الإتصال في العملية الإدارية لرفع مستوى دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس.

حدود الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على الكشف عن مدى استخدام وممارسة مهارات الإتصال في العملية الإدارية والتي تتمثل في الكتابة والقراءة والتحدث والاستماع وكذلك استقصاء علاقة مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية بمستوى دافعية المعلمين بمحافظة جدة.
- الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة بتطبيقها في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة بمكاتبها المختلفة.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٠-١٤٣١ هـ .
- الحد البشري: تمثل معلمي مدارس المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة.

مُصطلحات الدراسة:

- **مهارات الاتصال** : هي العملية التي يقوم المدير من خلالها بإعطاء المعلومات بشكل منظم، ونقل مضمونها إلى عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمة أو إلى الأشخاص أو المؤسسات ذات العلاقة والموجودة خارج المنظمة. (الصرايرة وعائش، ١٩٩٥: ٢٦)

ويعرف الباحث مهارات الاتصال إجرائياً بأنها: القدرة على استخدام الكتابة والقراءة والتحدث والاستماع بشكل فعال ومؤثر في أثناء تفاعل مديري المدارس الثانوية مع معلمهم داخل المدرسة، وكما تمثلها الدرجة الكلية لاستجابات المعلمين عن عبارات استبانة مهارات الاتصال المستخدمة في هذه الدراسة.

- **الدافعية:** يُعرّفها القريوتي (٢٠٠٠: ١٧) بأنها رغبة داخلية داخل الفرد تدفعه إلى بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف التنظيمية وقد تكون دافعية أساسية أو ثانوية أو مكتسبة.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الإحساس الإيجابي للمعلم نحو متطلبات مهنته التعليميه، والتي تقاس من خلال الدرجة الكلية في مقياس دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس حسب مقياس عبدالله (٢٠٠٩). ويتناول المقياس المحاور التالية: (الثقة بالنفس- المنافسة- المثابرة- الإنقان- الاستقلال- التوجه نحو المستقبل).
أولاً: الإطار النظري:

ينقسم الإطار النظري إلى محورين رئيسيين يتناول المحور الأول الاتصال، بينما يتناول المحور الثاني الدافعية.
مفهوم الاتصال:

عُرف الاتصال بأنه "نقل المعلومات وإرسالها بين شخصين أو أكثر" (العرفي ومهدي، ١٩٩٦، ١٣٩). كما عرفه الطويل (١٩٩٨، ٢٢٦) بأنه " العملية الديناميكية التي تؤثر على مدركات شخص ما سواء عن قصد منه أو من غير قصد وذلك من خلال موارد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية ".

كما يعرف بأنه "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر" (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤، ٥٤).

وعليه يمكن تعريف الاتصال في هذه الدراسة بأنه العملية التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات والخبرات باستخدام الكلمات والرموز المتعارف عليها بين أفراد المجتمع أو بين طرفي الرسالة، المدير والمعلم.

مكونات عملية الاتصال وعناصره :

تضمن عملية الاتصال عدة مكونات أساسية لا يخلو منها أي موقف للاتصال حددها نصر (٢٠٠١) بما يأتي:

- المرسل : وهو (الفرد / المجموعة) الذي لديه ما يريد أن ينقله الى شخص أو أكثر.
- الرسالة : وهي (الفكرة / المعلومة) التي يقوم المرسل باعدادها ووضعها في رموز مفهومة للشخص أو الأشخاص المستهدفين.
- المستقبل : وهو (الفرد / المجموعة) الذي يقوم باستقبال الرسالة وفك رموزها وفهمها.
- الوسيلة : وهي التي يتم من خلالها أو بواسطتها نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل، وقد تكون الصحيفة أو المجلة أو التلفزيون أو الراديو كما في الاتصال الجماهيري.
- التغذية الراجعة : هي الرسالة في الاتجاه المعاكس لاتجاه الاتصال يرد بها المستقبل على رسالة المرسل وتعد في حد ذاتها رسالة جديدة.
- التشويش : وهو تعبير يقصد به وصف معوقات الاتصال، وهي العوامل التي تحول دون وصول الرسالة التي يرسلها المرسل الى المستقبل، وتحول بالتالي الى عدم اتمام عملية الاتصال أو تحريف المعنى الذي يقصده المرسل.

الاتصال في الإدارة المدرسية :

لاشك إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون في المدرسة وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء والمجتمع كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد ، وبالتالي تتحدد فاعلية الاتصال بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم (الأسمر، ٢٠٠٥).

أنواع الاتصال الإداري :

يصنف الاتصال الإداري إلى عدة أنواع هي :

١. تصنيف الاتصال حسب قناة الاتصال ويشمل على :

أ- اتصال رسمي : ويقصد به كافة العمليات المخططة والهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها بين أقسام المنظمة والعاملين فيها على مختلف مستوياتهم، وبينها وبين المنظمات الرسمية ترتبط أو تتعامل معها بطريقة أو بأخرى، وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال عبر شبكات اتصال محددة سلفاً وموضحة في خرائط المنظمة أو في اللوائح أو الأنظمة المعمول بها رسماً (الأسمر، ٢٠٠٠).

ب- اتصال غير رسمي : ويمثل هذا النوع من الاتصال الذي يتم من خلال النقاشات والزيارات والاجتماعات داخل جو العمل في المطعم أو النادي أو الصالة الرياضية أو في أي مكان داخل العمل (أبوعرقوب، ١٩٩٣). ويقوم هذا النوع من الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين أفراد العمل المختلفة وجماعته ، وعادة يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال او قصور في النظام الرسمي أو النمو في العلاقات الاجتماعية بين أطراف المنظمة، ولا خوف من الاتصال غير الرسمي مادام لا يؤدي الى تحريف المعلومات التي تقلل من وقته وتتح من فاعليته (العجمي ، ٢٠٠٠).

٢. تصنيف الاتصال حسب أسلوبه :

صنف الاتصال حسب أسلوبه إلى نوعين هما:

أولاً: الاتصال اللفظي: يُعرّف الاتصال اللفظي بأنه "تبادل اللغة الكلامية (من خلال المحادثة والمشاهدة) بين أطراف الاتصال، وذلك لإيصال أكبر قدر من معنى الرسالة" (المسعودي ، ٢٠٠٧ : ٦٥) كما ويعرفه أبو إصبع (١٩٩٨) بأنه الاتصال الذي يتم عن طريق استخدام اللغة المنطوقة.

ويقسم الاتصال اللفظي إلى نوعين أوردتهما حجاب (٢٠٠٧ : ٤٩) على النحو التالي :

أ) الاتصال الشفهي: وفي هذا الاتصال يصل اللفظ إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع ومن أمثله: المقابلات والمناقشات والمحاضرات.

ب) الاتصال الكتابي: ويعمل على نقل المعلومة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى انه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة.

ثانياً: الاتصال غير اللفظي : إذا ما أردنا أن نفهم شخصاً ما فما علينا إلا أن نسد أذنيننا وننظر إليه، كما هو الحال في فن التمثيل الصامت ، لذلك يُعرّف المسعودي(٢٠٠٧) الاتصال غير اللفظي بأنه " كل المعاني التي يتم تبادلها بين الأفراد بدون كلمات" وهذا التعريف يحتوي على ثلاثة عناصر مهمة هي:

١. أن الاتصال غير الكلامي يحمل الكثير من المعاني الاتصالية .

٢. أن الاتصال غير الكلامي يحتوي على كل أوجه العملية الاتصالية التي تتم بدون كلمات .

٣. إن الاتصال غير الكلامي محدد ضمن المنظومة الإنسانية فقط.

أنواع الاتصال غير اللفظي:

هناك عدة تقسيمات لهذا النوع من الاتصال، فقد قسم روش وكيز الوارد ذكرهما في (حبيب و آخرون، ٢٠٠٤) الاتصال غير اللفظي إلى ثلاثة أقسام:

- أ- لغة الإشارة : مثل استخدام الرأس بتحريكه إلى أعلى وأسفل للتعبير عن كلمة نعم أو لا .
 - ب- لغة الفعل : وتشمل جميع حركات الجسم مثل الخبط على الطاولة والذي يحمل أكثر من معنى منها التأكيد أو إبراز الحزم أو الشدة.
 - ج- لغة الأشياء : وتعني استخدام الإنسان للأشياء المادية وتحميلها معاني بقصد إيصالها إلى الآخرين، مثل استخدامنا للملابس الفارحة والحلي للمباهاة وحب الظهور .
- كما يصنف هول الاتصال غير اللفظي إلى : لغة الصوت و الزمن و الإيماءات والإشارات و المسافة المظهر، أما كادوشين "Kadushin" المشار له في المليدي (٢٠٠٨م) فيصنف الاتصال غير اللفظي إلى : طريقة الكلام ، الاتصال البصري ، تعبيرات الوجه، حركات اليدين والأصابع، حركات الرجلين ، الاتصال باللمس ، الابتسامة والضحك.

٣. تصنيف الاتصال حسب اتجاه الاتصال :

أشار كل من (أبوعرقوب، ١٩٩٣؛ عسكر، ١٩٩٢) إلى أن الاتصال ينقسم حسب الاتجاه إلى ثلاثة أقسام:

- **اتصال هابط:** وهو أكثر أبعاد الاتصال شيوعاً في منظمات العمل، و هو يشير إلى عملية نقل التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في المنظمة إلى المستويات الدنيا ويأخذ الاتصال الهابط أو النازل شكلاً للأوامر أو القرارات أو التعليمات والتي تسير وفق مسرب واحد **One way communication** ويستخدم هذا النوع باستمرار من قبل الإدارة التسلطية ومن قنواته المذكرات والاجتماعات والأحاديث مع المرؤوسين والمقابلات وغيرها.

- **اتصال صاعد:** على الرغم من الاعتراف بأهمية وقيمة الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل) في مشروعات الأعمال، فإن الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى) لم ينل الاهتمام نفسه بسبب أن الرسائل في الاتصال الصاعد تنتقل في اتجاه معاكس للتدفق الطبيعي للمعلومات، فيجب على الإدارة أن تشجع صراحة حرية تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة لما لها من فوائد متعددة فمن خلال الاتصال الصاعد يمكن للإدارة أن تترك بصورة أفضل مدى تفهم العاملين وتقبلهم لرسائل الاتصال النازل.

- **اتصال أفقي:** على الرغم من أن المديرين يقضون وقتاً أكثر في الاتصال الرأسي، فإن الاتصال الأفقي لا يزال يمثل نشاطاً إدارياً هاماً، فقد تبين من العديد من الدراسات أن المديرين يقضون حوالي ثلث الوقت المخصص للاتصال في عمليات الاتصال الأفقي الذي يتضمن تبادل الرسائل بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه في المنظمة، و قد يتم الاتصال الأفقي بين الأفراد أو الزملاء من خلال مجموعة العمل، ويشجع هذا الاتصال الحاجة الاجتماعية لدى العاملين فضلاً عن إسهامه في حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة، وقد يكون التفاعل بين الأفراد من المستوى نفسه ولكنهم أعضاء في وحدات تنظيمية مختلفة مثل الاتصال بين الأعضاء من مختلف الإدارات.

وظائف الاتصال :

للاتصال وظائف عديدة، وتختلف وظائف الاتصال باختلاف طبيعة موقف الاتصال ومن وظائف الاتصال التي نكرها (أبو عرقوب، ١٩٩٣) ما يلي:

- **وظيفة معلوماتية:** وهي تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة، من صحية واجتماعية وسياسية .
- **وظيفة تعليمية:** يمثل الاتصال عملية تفاعل اجتماعية بين الأستاذ والطالب فيها أخذ وعطاء وفعل ورد فعل وتعليم وتعلم يهدف إلى تغيير السلوك، ويهتم الاتصال في نقل المعارف والمعلومات والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على توصيل الخبرات في المجتمع.
- **وظيفة فكرية:** للاتصال دور فعال وكبير في نشر الأفكار والقيم والدعوات الفكرية في شتى المجالات المختلفة ، فقد أسهم في بناء الحضارات والثقافات وتناقلها من جيل إلى جيل حتى الوقت الحاضر .
- **وظيفة سياسية :** يسهم الاتصال في التنقيف السياسي كما أنه يسهم في تشكي لا لرأي العام في النقاهم والسلم عن طريق الدبلوماسية الواعية والذكية .

أهداف الاتصال في العملية الإدارية :

- من أهداف الاتصال المدرسي الذي يحدث داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين أو المرؤوسين في أثناء سير العملية التعليمية أو بين الإدارة المدرسية والإدارات العليا في المنظمة كما أوردها العجمي (٢٠٠٠م) هي:
- نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين.

-
- توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات في ضوءها.
 - نقل آراء المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم، وردود أفعالهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف في ضوءها.
 - التنسيق بين جهود العاملين في المنظمة بشكل يمكن من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاية عالية.
 - تعريف العاملين في المنظمة بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.
 - إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له.
 - رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

مهارات الاتصال التربوي في الدراسة الحالية :

عملية الاتصال التربوي تتطلب في مختلف مستوياتها وظروفها أربع مهارات أساسية يجب على المرسل والمستقبل، سواء كان معلماً أم متعلماً أن يتقنها لكي تتم العملية التربوية بكفاءة وفاعلية عالية، وتتخلص هذه المهارات في: مهارة القراءة و الكتابة، والتحدث، ومهارة الاستماع. (عليان و الدبس، ٢٠٠٣: ١٣٥-١٣٦).

وبالإضافة إلى هذه المهارات الأساسية العامة للاتصال في مجال التربية والتعليم يضيف (سلامة، ١٩٩٦: ٥٩-٦٥) المهارات الخاصة التالية:

- مهارة تحديد الأهداف التعليمية وتوضيحها عند المرسل.
 - مهارة إثارة الدافعية والرغبة في التعلم.
 - مهارة الإدارة الصفية الفعالة.
 - مهارة تحقيق الانضباط والنظام الصفّي.
 - مهارة التخطيط للدرس.
 - مهارة التمكن من المادة العلمية التي يدرسها سواء كانت في صورة معلومات أو مهارات اتجاهات نفسية.
 - مهارة التقويم.
- معوقات الاتصال:

هناك عدة معوقات تقف أمام عملية الاتصال هي:

- أ- معوقات ناجمة عن معاني الألفاظ: وتشمل تعدد المعاني لكلمات الغوية أو تعقد الصيغة أو عدم منطقية الكلمات وعدم وضوح المعنى بسبب تفاوت التعليم والثقافة وغموض المعاني وتناقضها وجمود اللغة التي تكتب فيها التقارير والقرارات الإدارية . (زيدان، ١٩٩٨)
- ب- معوقات إدراكية : تتعلق بقدرة الفرد الفعلية على تفسير الأشياء وفهمها وتتأثر قدرة الفرد الإدراكية بالبيئة التي يعيش فيها ومستوى تعليمه ونظم القيم السائدة والثقافة السائدة ،لذا تعد هذه من العوامل المهمة التي تؤثر في مدى فاعلية الاتصال فقصور أو ضعف القدرة الإدراكية للفرد يؤثر سلباً في عملية الاتصال من حيث إرسال المعلومات واستقبالها وكذلك

تؤثر بشكل سلبي في عملية فهم الفرد واستيعابه للمعلومات وكذلك في المعنى الذي يعطيه لهذه المعلومات ودرجة تأثيرها عليه. (العناني، ٢٠٠٣).

ج- معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين: وتضم إهمال أهمية العنصر الإنساني في مزاولة الاتصال، وعدم إدراك دوافع المرسل، وإهمال الخصائص النفسية للمستقبل، وعدم فهم الرسالة المرسلة، وانخفاض الدوافع، وعدم التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة. (ياسين، ١٩٩٩).

د- معوقات بيئية: من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة والتي تؤثر ويتأثر كل جزء منها بالآخر بطريقة تؤثر في المنظمة كلها والتي تتفاعل بدورها مع البيئة المحيطة بها فتؤثر فيها وتتأثر بها، وتتضمن البيئة مجموعة من العوامل الاقتصادية والسياسية والحضارية والاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية، وتتأثر المنظمة بهذه العوامل وتؤثر فيها وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة وبالمقابل تعطى مخرجاتها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، وأن عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى لمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها اليومي، لذا فإن القصور أو التشويه أو التأخير أو التعطيل في انسياب المعلومات وتدفعها يعد بمثابة معوق للاتصال الضروري لسير العمل. (العناني، ٢٠٠٣).

الدافعية :

مفهوم الدافعية :

الدافع تعبير عن عملية ديناميكية مستمرة، نقطة البداية فيها شعور الفرد بنقص في إحدى حاجاته ، يعقب ذلك حالة من التوتر تدفع الإنسان إلى محاولة البحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة، (وعملية البحث هذه يطلق عليها السلوك أو التصرفات (موارى ، ١٩٨٨)

ويشير لاثان (Lathan 1994) إلى أن الدافع هو الطاقة الكامنة أو الاستعداد الفسيولوجي أو النفسي الذي يثير في الفرد سلوكاً مستمراً متواصلًا لا ينتهي حتى يصل إلى أهدافه المحددة، سواء أكان ذلك ظاهراً يمكن مشاهدته أم خفياً لا يمكن مشاهدته أو ملاحظته.

وتعرف الدافعية بأنها حالة داخلية لا تلاحظ مباشرة ولكن يُلاحظ أثرها في السلوك، لذا فإن دافعية الفرد تستشف من سلوكه في جانبه اللفظي أو غير اللفظي ، فالدافعية مكونة من ظروف نضال أو مكافحة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم (الطويل ، ٢٠٠١).

وقد ارتبط مفهوم الدوافع بالحوافز وكثيراً ما استخدم المفهومان للغرض نفسه فالحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تهيئها الإدارة للعاملين ، لحث العاملين على العمل ، ولتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل (القيوتي، ٢٠٠٠) و تعددت النظريات التي تناولت الدافعية، ويمكن تقسيم هذه النظريات في فئتين رئيسيتين كما أوردهما دوته (٢٠٠٢) على النحو التالي :-

الأولى: اهتم الباحثون من خلالها بالتركيز على الحاجات التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها وبأهم الدوافع المرتبطة بها ، وسميت تلك النظريات بنظريات المحتوى، لكونها سمحت بحصر أهم الدوافع المفسرة لسلوك العامل . وقد وجهت انتقادات لنظريات الحاجات ومن أهمها : جانبها الآلي والميكانيكي المتمثل في الاكتفاء بتقديم قائمة الحاجات الأساسية بالنسبة للعامل وكأن الحاجات متساوية في الأهمية عند كل الأفراد .

الفئة الثانية : النظريات التي يطلق عليها اسم نظريات المسار أو العمليات لأنها تعتمد على العمليات المعرفية من أجل تفسير الكيفية التي تجعل الشخص يسلك سلوكاً معيناً، ويقوم هذا النوع من النظريات على عدة افتراضات من أهمها : اعتبار الإنسان كائناً وله حاجات فيزيولوجية ونفسية واجتماعية، ويتميز بقدرته على التفكير والتخطيط عند الاندفاع نحو سلوك معين. (دوقه ، ٢٠٠٢)

تصنيف الدوافع : صنف الزغول (٢٠٠٣) الدوافع إلى نوعين هما :-

أ- الدوافع الأولية أو الفطرية: ويشار إليها بالدوافع الفسيولوجية أو البيولوجية أو الأساسية أو الوراثية، وهدفها الحفاظ على الفرد والنوع ويولد الكائن الحي وهو مزود بها ومن أمثلتها دافع الجوع ودافع العطش ودافع الجنس. وأضاف محمد (٢٠٠٤) بأنها تشير إلى مجموعة الحاجات والغرائز البيولوجية التي تولد مع الكائن الحي ولا تحتاج إلى تعلم فهي تمثل جميع الحاجات العامة الموجودة عند جميع أفراد الجنس الواحد، وتسمى هذه الحاجات بالدوافع الأساسية أو دوافع البقاء لأنها ضرورية في الحفاظ على بقاء واستمرار الكائنات الحية (Smith 1985)

ب- الدوافع الثانوية: وتسمى هذه الدوافع بالدوافع الخارجية أو الدوافع المكتسبة، حيث أنها دوافع متعلمة من خلال عملية التفاعل مع البيئة المادية والاجتماعية وفقاً لعمليات التعزيز والعقاب التي يوفرها المجتمع، وتشمل هذه الدوافع مجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية مثل: الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الانتماء، والصداقة، والتفوق، والتقبل الاجتماعي، وغيرها من الدوافع الأخرى.

وظائف الدافعية :

تؤدي الدافعية إلى وظائف عديدة ذكرها هوستن (Houston 1985) وهي كما يلي :-

- توليد السلوك: فهي تنشط وتحرك سلوك الفرد من أجل إشباع حاجة أو استجابة لتحقيق هدف معين.
- توجيه السلوك نحو المصدر الذي يشبع الحاجة أو تحقيق الهدف وتسهم في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق ذلك الهدف.
- تحدد الدافعية شدة السلوك اعتماداً على مدى إلحاح الحاجة أو الدافع إلى الإشباع أو مدى صعوبة الوصول إلى الباعث أو سهولتها للذي يشبع الدافع، فكلما كانت الحاجة ملحة وشديدة كان السلوك المنبعث قوياً لإشباع هذه الحاجة .
- تحافظ الدافعية على ديمومة السلوك و استمراريته، فالدافعية تعمل على مد السلوك بالطاقة اللازمة حتى يتم إشباع الدافع أو تحقيق الغايات والأهداف التي يسعى إليها الفرد.

نظريات الدافعية :

- نظرية تدرج الحاجات في الدافعية :

تعود هذه النظرية إلى عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو ، وتعد من أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدوافع، وقد صنف ماسلو الحاجات على شكل هرم بدأ بالحاجات الفسيولوجية ثم الحاجات للأمن، ثم حاجات الحب والانتماء، ثم الحاجة للاحترام والتقدير، ثم الحاجات المعرفية، ثم الحاجات الجمالية ، ثم حاجات تحقيق الذات. ولا يمكن إشباع حاجة من الحاجات التي في أعلى الهرم إلا إذا أُشبعَت الحاجة الأدنى منها (نشواتي ، ١٩٩٨)

- نظرية العاملين لهيرزبرغ :

تشبه هذه النظرية نظرية الحاجات إلى حد كبير ، وقد لعبت هذه النظرية دوراً كبيراً في الفكر الإداري الخاص بالدافعية، ولقد انبعثت هذه النظرية وتطورت عن الدراسة التي قام بها هيرزبرج ونشرها عام ١٩٥٩ م في كتابه الدافعية نحو العمل ، وكانت هذه الدراسة تدور حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى (٢٠٠) من المهندسين والمحاسبين الذين يعملون في إحدى عشرة شركة أمريكية، حيث طلب من أفراد الدراسة أن يتذكروا أوقاتاً شعروا فيها بالرضا عن عملهم، وأوقاتاً شعروا فيها بعدم الرضا عن العمل . واستطاع التوصل إلى مجموعتين منفصلتين من العوامل الدافعة وهي : عوامل الدافعية التي تدفع الفرد إلى زيادة جهوده في تحسين مستوى أدائه وهي موجودة داخل العمل، ولذلك يطلق عليها عوامل داخلية، وتوفرها يؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ، وعوامل الصحة(الوقائية) وفي حال توافرها تمنع حالة الرضا لدى الفرد عن عمله، بمعنى أنها تجعله مرتاحاً، كما أنها تعمل على وقاية الفرد وصيانتته من الشعور بعدم الرضا وهي عرضية ومن خارج جوهر العمل. (عبدالباقي، ٢٠٠٢)

- نظرية الحاجة إلى الإنجاز لماكلياند:

يعرف ماكلياند دافعية الإنجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية الموجبة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق (محمود ، ١٩٩١) ركزت هذه النظرية على حاجة الإنجاز، إلا أنها ذكرت ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد بدرجات متفاوتة، ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمة وهي : الحاجة إلى الإنجاز ، والحاجة إلى القوة ، والحاجة إلى الانتماء (العميان ، ٢٠٠٢)

- نظرية الحاجات الظاهرة : Theory of Present Needs

تعد هذه النظرية أحدث نظريات الحاجات في الدافعية التي تم تطويرها من قبل هنري موريه، فالأفراد يمكن تصنيفهم حسب قوة الحاجات ، وأن لديهم في الوقت نفسه حاجات متعددة ومتباينة تؤثر في سلوكهم وتدفعهم للعمل . وتشبه نظرية الحاجات الظاهرة نظرية تدرج الحاجات لماسلو، على كونها تفترض أن هناك مجموعة من الحاجات والأهداف لدى الأفراد يتم توجيه سلوكهم إليها ، ولكن تختلف النظريتان في جانبيين هامين : الأول أن موريه افترض أن الحاجات لا يتم ترتيبها على شكل سلم أو هرم كما فعل ماسلو، والآخر أن نموذج موريه فيه مرونة ودقة أكثر في وصف الأفراد (دقاسمة، ٢٠٠١)

ومن خلال استعراض نظريات الدافعية يمكن القول إن هذه النظريات تناولت أبعاداً متعددة للدافعية منها الذي يتعلق بالحاجات، ومنها المتعلق بالسلوك، ومنها المتعلق بالعوامل الداخلية أو الخارجية، إلا أن كل هذه النظريات تجمع على أهمية الدافعية في السلوك الإنساني.

والدافعية تؤدي دوراً كبيراً في تحسين أداء المعلمين على اعتبار أن المعلم الذي يتمتع بدافعية مرتفعة قد يؤثر ذلك في أدائه في الغرفة الصفية، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أساليبه في التدريس، وعلى إدارته للغرفة الصفية، وبالتالي يحسن من نتائج الطلبة ويوجد مخرجاته، في حين أن المعلم الذي يفتقد إلى الدافعية، لا يشعر بالرغبة في العمل، ويسود عمله الروتين، مما يؤثر في إدارته لمواقف التعلم ومواقف الضبط الصفي.

دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس :

أصبح التحدي الذي يواجه الباحثين التربويين وقيادات المدارس هو خلق دافعية عند المعلمين، من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته، وأظهرت الدراسات أن دافعية المعلمين تعد العامل الحاسم في تحقيق الأهداف التربوية، فالمعلم ذو الدافعية العالية يدخل المتعة على برامج وأنشطة المدرسة ويشعر بالفاعلية الشخصية ويكثف جهوده من أجل النجاح، فيركز على إنجاز مهامه باستخدام الاستراتيجيات الإبداعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية. (Pennington 1998) وقد أجريت البحوث والدراسات العديدة لبيان العوامل التي تؤدي إلى هذه الزيادة، حيث أثبتت الدراسات أن المعلمين يدفعون بوساطة المكافئ الداخلية مثل احترام الذات والمسؤولية، والشعور بالإنجاز والاعتراف والتقدير. (Brookbank 1993)

وقد وظف ملز (Mills 2001) عوامل هيرزبيرغ في الدافعية من أجل تحسين دافعية المعلمين وهي :

- **التحصيل** : وهو الشعور بالإنجاز والنجاح في أداء المهمة أو النشاط ويمكن زيادة شعور المعلمين بالإنجاز بالأمر التالية: تشجيع المعلمين بوضع أهداف مهنية، وتحديد أهداف مشتركة مع المعلمين، ووضع أهداف عليا لتحصيل الطلبة.
- **الاعتراف** : وهو اعتراف الإدارة بمساهمة المعلم في العمل، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي إبراز جهود المعلم ومساهمته في الاجتماعات، تقدير عمل المعلم شفويًا أو كتابيًا، إعطاء جوائز أو شهادات للأعمال المتميزة، وتشجيع أولياء الأمور لوضع جوائز لجهود المعلمين، والسماح للمعلمين بحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة.

- **التحدي في العمل** : ويمكن توفير ذلك للمعلمين من خلال : مساعدة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ، ومراقبة المعلمين الجدد ، والاشتراك في فرق مراجعة المنهاج ، وتنسيق الخدمات الجديدة للمدرسة ، والتحرك للمستوى الأعلى في المدرسة .

- **المسؤولية** : عندما يشعر المعلم انه مسؤول ومحاسب عن عمله يزداد رضاه الوظيفي، ويمكن زيادة المسؤولية بما يلي : زيادة استقلالية المعلم في الصف والقرارات المتعلقة بذلك ، إعطاء المعلم مساحة للإبداع ، وتحديد القرارات التي يمكن أن يتخذها المعلم شخصياً والقرارات التي يجب أن تشترك الإدارة فيها ، والطلب من معلمين خاصين العمل كمشرفين في حال غياب المشرف أو المدير، والطلب من المعلمين الخبراء تقديم نماذج للتعليم أمام المعلمين الجدد .

- **النمو والتطور** : كل شخص يجب أن ينمو ويتطور مهنيًا في وظيفته ويجب توفير فرص النمو والتطور للمعلم من خلال : تشجيع المعلمين للاشتراك في برامج التدريب المحلية أو المركزية أو الوظيفية ، وتوفير المصادر الحديثة التربوية في مكتبة المدرسة وتشجيع المعلمين لقراءتها، والقراءة عن وظيفتهم أو تخصصهم، وإعلام المعلمين عن الدراسات الحديثة التي تنطبق عليهم ، وتشجيع النمو الروحي لدى المعلمين.

ثانيًا: الدِّراسات السَّابقة

الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري:

دراسة الأسمر (٢٠٠٠) والموسومه ب" مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أربد " التي هدفت للتعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أربد من وجهة نظر المعلمين والتعرف على أثر كلٍ من متغيرات (ملكية المدرسة ، والجنس، والخبرة ، والمؤهل العلمي) في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، وتم اختيار عينة عنقودية عشوائية تكونت من (٥٥٠) معلماً ومعلمة موزعين على مديرتي تربية أربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة أربد واستخدمت أداة تم تطويرها والتأكد من صدقها وثباتها وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٦٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مهارة الكتابة ، ومهارة القراءة ومهارة الاستماع، ومهارة التحدث ، وبعد جمع البيانات واستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة للإجابة ، أظهرت النتائج توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية والحكومية والخاصة بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفاعل لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة .

وأجرت العناتي (٢٠٠٣) دراسة بعنوان: "بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء دوافع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة" هدفت إلى بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، في ضوء الواقع والاتجاهات العالمية الحديثة، تكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم، ممثلاً بالمديرين العاملين ومديري التربية والتعليم و رؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم البالغ عددهم (٧٠٧) من القادة التربويين ، منهم (٣٥٤) قائداً تربوياً بالطريقة التطبيقية العشوائية، حيث شملت الدراسة (١٥) مديرية تربية وتعليم ، فضلاً عن مركز الوزارة، وتم تطوير اداتين للدراسة هما: استبانة وسائل الاتصال وأنماطه ومهاراته، و استبانة معوقات الاتصال، فضلاً عن بناء أداة لتحديد الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الاتصال، ولتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين واختبار شيفيه للمقارنات البعدية ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نمط الاتصال الذي يستخدمه القادة التربويون هو الاتصال في اتجاهين، وإن وسيلة الاتصال التي يستخدمها القادة التربويون هي الاتصال الشفوي، وإن المهارات التي يستخدمها القادة التربويون هي مهارة التغذية الراجعة، وإن المعوقات التي يواجهها القادة التربويون هي المعوقات التنظيمية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استخدام أنماط الاتصال تعزى لوظيفة أو الخبرة ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة مؤهل الدكتوراه والماجستير .

وأخيراً جاءت دراسة منكر(٢٠٠٦) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت " والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت وتكون مجتمع الدراسة فيها من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الدولة (١٦٥٢) معلماً وتم اختيار (٢٩١) معلماً بالطريقة العشوائية، من ست مناطق تعليمية، موزعة على محافظات دولة الكويت الست، وتم اختيار مدرستين عشوائياً من كل منطقة تعليمية، وبلغ عدد المدارس التي طبقت عليها الدراسة الحالية (١٢) مدرسة ثانوية ، واستخدم أداتين للدراسة هما: استبانة مهارات الاتصال الفاعل واستبانة الدافعية نحو العمل واستخدم في تحليل البيانات الإحصائية برنامج (SPSS) وتوصلت دراسته إلى أن درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل عالية من وجهة نظر المعلمين. كما أن مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمي المدارس الثانوية كان مرتفعاً من وجهة نظرهم.

الدراسات المتعلقة بالدافعية نحو مهنة التدريس:

دراسة **القدومي (٢٠٠٠)** والتي كانت بعنوان: " العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلمها والضبط المدرسي فيها " إلى معرفة علاقة السمات الشخصية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن بكل من دافعية معلمهم ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم تكونت عينة الدراسة من (٨٥) مديراً ومديرة ، و(٣٤٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية والخاصة في منطقة عمان الأولى ، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أداة من إعداد الباحث. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : السمات الغالبة عند مديري المدارس مرتبة حسب درجة وجودها ، سمة المسؤولية، السيطرة، الاتزان الانفعالي ، الاجتماعية ، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدافعية لدى المعلمين (تكرور) تعزى لسمات المديرين الشخصية ، وأظهرت وجود تفاعل دال بين متوسطات الجنس والخبرة والدافعية لدى المعلمين، ووجود تفاعل دال بين متوسطات المؤهل والخبرة والجنس في الدافعية لدى المعلمين ، وعدم وجود تفاعل دال بين متوسطات الجنس والمؤهل في الدافعية لدى المعلمين ، وعدم وجود تفاعل دال بين متوسطات المؤهل والخبرة في الدافعية لدى المعلمين

وهدفت دراسة **الزعبي (٢٠٠٣)** عنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية " إلى التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً والذي يشمل جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية والخاصة والبالغ عددهم (٣٧٢) رئيس قسم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة ، فقد تم إعداد استبانتين من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وهما استبانة (ضغوط العمل) و استبانة (الدافعية نحو العمل) ، وقد استخدمت في معالجة البيانات احصائياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية واختبار مربع كاي وتحليل الانحدار الخطي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن متوسط ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً . وأن متوسط الدافعية نحو العمل لدى أفراد عينة الدراسة كان عالياً . كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الدافعية نحو العمل.

أما دراسة الشوكاني (٢٠٠٥) الموسومة بعنوان " العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسى وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة" فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسى وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ومعلميهم ولكبر حجم مجتمع المعلمين تم اختيار عينه ممثلة لهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام استبانة قياس دافعية الإنجاز من قبل الباحث. والأساليب الإحصائية المستخدمة في دراسته هي النسب المئوية لتوصيف عينة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون وتربيع كاي لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار ANOVA وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نمط المشاركة (٣٧,٨%) كان أكثر الأنماط شيوعاً بين مديري المدارس يليه نمط التسويق (٢٩,٧%) وأقلها شيوعاً نمط التفويض (٥,٤%)، كما أوضحت الدراسة أن بُعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد دافعية الإنجاز يليه بُعد إدراك أهمية الزمن ثم بُعد الاهتمام بالتنافس وتحقيق الامتياز فبُعد الطموح فالمثابرة وأقلها بُعد الشعور بالمسؤولية. وتوصلت الدراسة أن دافعية الإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط مديريها القيادي هو نمط التفويض وأقلها لدى المعلمين الذين يتسم مديرهم بالنمط الأمر.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ، مهارات الاتصال والدافعية نحو العمل، نجد أن هذه الدراسة جاءت مماثلة للدراسة التي جمعت بين العلاقة الارتباطية بين متغيرين مهمين في مجال العمل التربوي هما " درجة ممارسة مهارات الاتصال " و " مستوى دافعية المعلمين ". وهي دراسة مذكر (٢٠٠٦) ولكنها اختلفت عنها وعن سابقتها من الدراسات في التالي:
- مجتمع وعينة الدراسة: لم تتعرض الدراسات السابقة لتطبيق درجة ممارسة مهارات الاتصال لمديري المدارس في البيئة السعودية وعلاقتها بالدافعية.
- قام الباحث بتطوير مقياس مستقل لمهارات الاتصال مطابق للبيئة السعودية وتم تقنينه وتحكيمة مستفيداً من المقاييس السابقة.
- وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة من كيفية صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وكيفية اختيار العينة وبناء الأدوات وإيجاد ثباتها وصدقها واعتماد الوسائل الإحصائية المناسبة.

ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها
منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، لقياس مهارات الاتصال لمديري المدارس، وقياس دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس، والعلاقة بينهما. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣٠-١٤٣١ هـ والبالغ عددهم (٣٧٤٨) معلم حسب احصائيات موقع إدارة التربية والتعليم لمحافظة جدة. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) معلم من معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية بنسبة (٥%) من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار مدرسة عشوائية واحدة من بين مكاتب الإشراف الثمانية عشوائياً وقد تم توزيع الاستبانات على جميع المعلمين فيها والبالغ عددهم ٢٥٠ معلماً كانت نسبة المرشد من الاستبانات ٨٢% حيث بلغ عدد الاستبانات المرشدة ٢٠٥ استبانة شملت وحدة التحليل في الدراسة الحالية.

- خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

■ المؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية وفقاً لمستويات المؤهل العلمي، وبلغت نسبة المعلمين الذين تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية الحاصلين على درجة البكالوريوس بلغت نسبة ٩٠,٨% وهي النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة ومن ثم تلتها على الترتيب درجة الماجستير حيث بلغت نسبة الحاصلين عليها ٥,٨% ودرجة الدبلوم حيث بلغت نسبة الحاصلين عليها ٢% بينما وجدت اقل نسبة لهم لمن حصل درجة الدكتوراه بنسبة ١,٤%.

■ الخبرة في مجال التدريس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية وفقاً لمستويات متغير الخبرة، وبلغت نسبة المعلمين الذين تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية لمستوى خبرتهم أكثر من ١٥ سنة بلغت نسبة ٣٤,١% وهي النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة، وذوي الخبرة من ١٠ سنوات إلى أقل ١٥ سنة بلغت نسبتهم ٣٣,٧% وبلغت نسبة ذوو الخبرة من ٥ سنوات إلى أقل ١٠ سنوات ٢٧,٨% بينما وجدت اقل نسبة لهم كانت لمن كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات حيث بلغت نسبتهم ٤,٤%.

أدوات الدراسة:

أولاً : مهارات الاتصال :

١- **خطوات بناء الاستبانة:** قام الباحث باختيار الاستبانة كأداة لقياس مهارات الاتصال بين المدير والمعلمين، وذلك كون الاستبانة أفضل الأدوات المناسبة للمنهج الوصفي الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية (عبيدات وعبدالحق، ٢٠٠٤).

٢- **وصف أداة الدراسة:** اشتملت الاستبانة على أربعة أبعاد (مجالات) هي مهارة القراءة (٩) فقرات، ومهارة الكتابة وتكونت من (١٣) فقرة، ومهارة الاستماع وتكونت من (١٤) فقرة، ومهارة التحدث وتكونت من (١٢) فقرة، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٤٨) عبارة إيجابية.

٣- **مفتاح التصحيح:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وتم تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة استناداً إلى بدائل الإجابة وفقاً لسلم ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطى البديل (عالية جداً) خمس درجات، والبديل (عالية) أربع درجات، والبديل (متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (منخفضة) درجتان، أما البديل (منخفضة جداً) فقد أعطي درجة واحدة، فتم حساب المدى (٤) وقسمته على ثلاث مستويات (مرتفع- متوسط- منخفض) فكان طول الفئة (١,٣٣) فكانت المعايير كالتالي: المستوى المنخفض: من (١) إلى أقل (٢,٣٣) - المستوى المتوسط من (٢,٣٣) إلى أقل (٣,٦٦) - المستوى المرتفع من (٣,٦٦) إلى (٥).

٤- **صدق (استبانة قياس درجة ممارسة المدير لمهارات الاتصال) وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) اتبع الباحث الطرق التالية :**

أ) **الصدق الظاهري (آراء المحكمين)** كي يتحقق الباحث من صدق الاستبانة تم عرضها على مشرف البحث وعدد (١٠) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة أعضاء هيئة التدريس في كلٍ من جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى والطائف وإدارة التربية والتعليم بجدة ، بهدف التأكد من أن الاستبانة تقيس ما صممت من أجله والإستفاده من ملاحظاتهم. وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون قام الباحث بالإبقاء على جميع العبارات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين الصياغة اللغوية حتى تم الوصول إلى (٤٨) عبارة في الصورة النهائية للاستبانة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي (صدق التكوين): تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (٤٠) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، ولقد استخدم الباحث طريقة صدق التكوين لمحاوَر الاستبانة والتي يقصد بها حساب معامل ارتباط درجة كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي يتبعه هذا البعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١)

معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور

الرتباط بالدرجة الكلية	البُعد (المجال)
**٠,٨٧	المجال الأول: مهارات القراءة
**٠,٨٩	المجال الثاني: مهارة الكتابة
**٠,٨٨	المجال الثالث: مهارة الاستماع
**٠,٩١	المجال الرابع: مهارة التحدث

** (دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول (٥) أن جميع قيم معامل الارتباط بين البعد والمحور هي قيم عالية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠١$ مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبالتالي يدل على الصدق البنائي للاستبانة.

٥- ثبات (استبانة قياس درجة ممارسة المدير لمهارات الاتصال) للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، والجدول (٢) يوضح معاملات الثبات لأبعاد الدراسة، والثبات الكلي لمحورها.

جدول (٢)

معامل الثبات لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمحور الدراسة الأول بطريقة ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البُعد (المجال)
٠,٩٠	٩	المجال الأول: مهارات القراءة
٠,٨٨	١٣	المجال الثاني: مهارة الكتابة
٠,٩٥	١٤	المجال الثالث: مهارة الاستماع
٠,٩٤	١٢	المجال الرابع: مهارة التحدث

٠,٩٧	٤٨	مهارات الاتصال ككل
------	----	--------------------

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة الأول قيمة مرتفعة حيث بلغت (٠,٩٧)، كذلك كانت جميع قيم ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٨٨ - ٠,٩٥) للمحور الأول، وهذه القيم المرتفعة تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

ثانياً : الدافعية نحو الانجاز:

١- **خطوات بناء الاستبانة:** قام الباحث بالاعتماد على مقياس مستوى دافعية المعلم نحو الانجاز وهو مقياس معد مسبقاً ومحكم من قبل هشام إبراهيم عبدالله (٢٠١٠) ، وقام الباحث بتعديل وتكييف الاستبانة لتناسب أفراد العينة، وتم التأكد من صدق المحتوى للاستبانة بعرضها على لجنة من المحكمين تكونت من عشرة أساتذة أعضاء هيئة التدريس في كلٍ من جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى وجامعة الطائف، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٤٠) معلم تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة الأصلية وتم التأكد من معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

٢- **وصف أداة الدراسة:** اشتملت الاستبانة على ستة أبعاد (مجالات) هي الثقة بالنفس (١١) فقرة، والمنافسة وتكونت من (١٢) فقرة ، والمناورة وتكونت من (١٥) فقرة ، والتمكين-الالتقان (الجودة) وتكونت من (١٠) فقرات، والاستقلال وتكونت من (١١) فقرة، والتوجه نحو المستقبل تكونت من (١١) فقرة، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٧٠) عبارة. بعد استبعاد (٤) فقرات من أصل مقياس عبدالله (٢٠١٠).

٣- **مفتاح التصحيح:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وتم تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة استناداً إلى بدائل الإجابة وفقاً لسلم ليكرت (Likert) الثلاثي، فقد أعطى البديل (تنطبق تماماً) ثلاث درجات، والبديل (تنطبق إلى حد ما) درجتان، والبديل (تنطبق إطلافاً) درجة واحدة، فتم حساب المدى (٢) وقسمته على ثلاث مستويات (مرتفع- متوسط- منخفض) فكان طول الفئة (٠,٦٦) فكانت المعايير كالتالي: المستوى المنخفض: من (١) إلى أقل (١,٦٦) - المستوى المتوسط : من (١,٦٦) إلى أقل (٢,٣٢) - المستوى المرتفع : من (٢,٣٢) إلى (٣).

٤- **صدق (استبانة قياس مستوى الدافعية نحو الانجاز) وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) اتبع الباحث الطرق التالية :**

أ) **الصدق الظاهري (آراء المحكمين)** تحقق الباحث عبدالله (٢٠١٠) من صدق (استبانة قياس مستوى الدافعية نحو الانجاز) ولكن بما أن الباحث قام بالاستفادة منها وتغيير عباراتها

لتناسب المعلمين وهم أفراد وحدة التحليل تم عرضها على عدد (١٠) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة جامعة الملك عبدالعزيز وأم القرى والطائف، بهدف التأكد من أن الاستبانة تقيس ما صممت من أجله والإستفادة من ملاحظاتهم، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة. وبهذا أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من (٧٠) عبارة موزعة على ستة أبعاد (مجالات) هي الثقة بالنفس (١١)فقرة، والمنافسة وتكونت من (١٢)فقرة ، والمثابرة وتكونت من (١٥) فقرة ،والتمكن-الاتقان(الجودة) وتكونت من (١٠) فقرات، والاستقلال وتكونت من (١١)فقرة، والتوجه نحو المستقبل تكونت من (١١)فقرة.

ب) صدق الاتساق الداخلي(صدق التكوين): تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تكونت من (٤٠) معلماً، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، تم حساب معامل ارتباط درجة كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه هذا البعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول(٣)

جدول (٣) معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور

ارتباطه بالدرجة الكلية	النُبع (المجال)
**٠,٧٩	المجال الأول: الثقة بالنفس
**٠,٨٠	المجال الثاني: المنافسة
**٠,٨٧	المجال الثالث: المثابرة
**٠,٨٣	المجال الرابع: التمكين-الإتيان (الجودة)
**٠,٨٠	المجال الخامس: الاستقلال
**٠,٨١	المجال السادس: التوجه نحو المستقبل

** (دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع قيم معامل الارتباط بين البعد والمحور هي قيم عالية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠١$ مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبالتالي يدل على الصدق البنائي لمحتوى الاستبانة.

٥- ثبات (استبانة قياس مستوى دافعية المعلم نحو الانجاز)

أ- للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الدرجة الكلية لمحوري الاستبانة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، والجدول (٤) يوضح معاملات الثبات لأبعاد الدراسة ، والثبات الكلي لمحورها .

جدول (٤)

معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لكلا من محوري الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النُبع (المجال)
٠,٨٠	١١	المجال الأول: الثقة بالنفس
٠,٨١	١٢	المجال الثاني: المنافسة
٠,٧٨	١٥	المجال الثالث: المثابرة
٠,٧٩	١٠	المجال الرابع: التمكين-الإتيان (الجودة)
٠,٨٠	١١	المجال الخامس: الاستقلال
٠,٧٩	١١	المجال السادس: التوجه نحو المستقبل
٠,٩٤	٧٠	مستوى الدافعية

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الدراسة الثاني قيمة مرتفعة حيث بلغت (٠,٩٤) ، كذلك كانت جميع قيم ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد مرتفعة حيث تراوحت بين

(٠,٧٨ - ٠,٨١) للمحور الثاني، وهذه القيم المرتفعة تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

ب- كما قام معد المقياس عبدالله (٢٠١٠) بحساب ثبات المقياس وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين ٠,٨٤ - ٠,٩٢ وهي معاملات دالة عند مستوى ٠,٠٠١.

رابعًا: نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة لمهارات الاتصال في العملية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مهارة من مهارات الاتصال كما هو موضح في الجدول (٥)

جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لإجابات أفراد العينة لمهارات الاتصال.

المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
التحدث	٣,٨٣	٠,٧٨	١	مرتفعة
الاستماع	٣,٨٢	٠,٧٩	٢	مرتفعة
القراءة	٣,٧٧	٠,٧١	٣	مرتفعة
الكتابة	٣,٦٠	٠,٧٤	٤	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن مهارات الاتصال التحدث والاستماع والقراءة جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، في حين كانت ممارسة مهارة الكتابة بدرجة متوسطة، فقد جاءت مهارة التحدث بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٣)، وجاءت مهارة الاستماع بالمرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٢)، وجاءت مهارة القراءة بالمرتبة الثالثة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٧)، وجاءت مهارة الكتابة بالمرتبة الرابعة والأخيرة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٠).

ومن النتائج السابقة لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة والتي جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، قد يرجع ارتفاع درجة الممارسة إلى أمور منها: الوعي المهني بأهمية تطبيق مهارات الاتصال من قبل المديرين، واثار البرامج التدريبية المقدمة للمديرين من إدارة التدريب التربوي، وقناعة مديري المدارس بأهمية ممارسة مهارات الاتصال ودورها الفاعل في تنمية روح العمل

الجماعي وتحقيق أهداف المنظمة التعليمية، إلا انه يلاحظ أن مهارة الكتابة كانت بدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك إلى ضعف في مهارة الكتابة التي تتبع من عدم التخصص أحياناً وكذلك عدم التفرغ الكافي للصياغة المناسبة مقابل الأعباء الإدارية الكثيرة لمديري المدارس.

إجابة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال في العملية الإدارية تُعزى للخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال تعزى للمؤهل العلمي والخبرة للمعلمين وفيما يلي عرض لهذه النتائج: حيث يبين الجدول (٦) دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية باستخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن أثر الخبرة كمتغير مستقل في درجة ممارسة مهارات الاتصال كمتغير تابع.

جدول (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في متوسطات مهارات الاتصال الفرعية والاتصال ككل تبعاً لمستويات الخبرة للمعلمين.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
٠,٩٤٧	٠,١٢٢	٠,٠٦٤	٣,٠٠٠	٠,١٩١	بين المجموعات	القراءة
		٠,٥٢١	٢٠١,٠٠٠	١٠٤,٧٦٦	داخل المجموعات	
			٢٠٤,٠٠٠	١٠٤,٩٥٧	المجموع	
٠,٤٧٢	٠,٨٤٣	٠,٤٦١	٣,٠٠٠	١,٣٨٢	بين المجموعات	الكتابة
		٠,٥٤٦	٢٠١,٠٠٠	١٠٩,٨٣٣	داخل المجموعات	
			٢٠٤,٠٠٠	١١١,٢١٥	المجموع	
٠,٥٦٥	٠,٦٨٠	٠,٤٢٩	٣,٠٠٠	١,٢٨٦	بين المجموعات	الاستماع
		٠,٦٣١	٢٠١,٠٠٠	١٢٦,٧٣١	داخل المجموعات	
			٢٠٤,٠٠٠	١٢٨,٠١٧	المجموع	
٠,٥٣٨	٠,٧٢٥	٠,٤٤٨	٣,٠٠٠	١,٣٤٣	بين المجموعات	التحدث
		٠,٦١٨	٢٠١,٠٠٠	١٢٤,٢٠٥	داخل المجموعات	
			٢٠٤,٠٠٠	١٢٥,٥٤٩	المجموع	
٠,٧٠٧	٠,٤٦٦	٠,٢١٥	٣,٠٠٠	٠,٦٤٥	بين المجموعات	الاتصال ككل
		٠,٤٦٢	٢٠١,٠٠٠	٩٢,٨٥٢	داخل المجموعات	
			٢٠٤,٠٠٠	٩٣,٤٩٨	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٦) أنه ليس هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة مهارة الاتصال بشكل عام وفي كل مهارة فرعية، حيث كانت قيمة (ف) لمحور القراءة (٠,١٢٢) ودلالاتها الإحصائية (٠,٩٤٧) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وكانت قيمة (ف) لمحور الكتابة (٠,٨٤٣) ودلالاتها الإحصائية (٠,٤٧٢) وهي أكبر من ($\alpha = 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وكانت قيمة (ف) لمحور الاستماع (٠,٦٨٠) ودلالاتها الإحصائية (٠,٥٦٥) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وأخيراً جاءت قيمة (ف) لمحور التحدث (٠,٧٢٥) ودلالاتها الإحصائية (٠,٥٣٨) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية.

وإجمالاً فقد بلغت قيمة (ف) لمحور مهارات الاتصال (٠,٤٦٦) ودلالاتها الإحصائية (٠,٧٠٧) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية ولعل لذلك نابع من وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة مهارات الاتصال مع جميع المعلمين بمستوى واحد دون التمييز بينهم نظراً لخبرة المعلم، وكذلك كانت معظم الخبرات للمعلمين المبحوثين أكثر من (٥) سنوات وبالتالي هناك تجانس في سنوات خبرة المعلمين، وعادة ما يتواصل مدير المدرسة مع كافة المعلمين بغض النظر عن الخبرة كون اتصاله مهمة إدارية بحتة.

إجابة السؤال الثالث: ما مستوى دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس؟

للإجابة على السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس كما هو موضح في الجدول (٧)

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التوافر لإجابات

أفراد العينة لأبعاد مستوى الدافعية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
الثقة بالنفس	٢,٥١	٠,٣١	١	مرتفعة
الاستقلال	٢,٤١	٠,٣٥	٢	مرتفعة
الإتقان	٢,٣٩	٠,٣٥	٣	مرتفعة
التوجه نحو المستقبل	٢,٣٢	٠,٣٦	٤	مرتفعة
المثابرة	٢,٣١	٠,٢٩	٥	مرتفعة
المنافسة	٢,٢٧	٠,٣٧	٦	متوسطة

يوضح جدول (٧)، أنّ إن مجالات الدافعية الثقة بالنفس و الاستقلال والإتقان والتوجه نحو المستقبل والمثابرة جاءت بدرجة توافر مرتفعة ومجال الدافعية المنافسة جاء بدرجة توافر متوسطة، فقد جاء مجال الثقة بالنفس بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٢,٥١) بدرجة توافر مرتفعة ، وجاء مجال الاستقلال بالمرتبة الثانية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٤١) بدرجة توافر مرتفعة، وجاء مجال الإتقان بالمرتبة الثالثة إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٩) بدرجة توافر مرتفعة ، وجاء مجال التوجه نحو المستقبل بالمرتبة الرابعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٢) بدرجة توافر مرتفعة ، وجاء مجال المثابرة بالمرتبة الخامسة إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣١) بدرجة توافر مرتفعة ، وجاء مجال المنافسة بالمرتبة السادسة والأخيرة ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٧) بدرجة توافر متوسطة.

ومن النتائج السابقة لمستوى دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جدة والتي جاءت بدرجة توافر مرتفعة من وجهة نظرهم بشكل عام، قد يرجع ارتفاع مستوى دافعتهم إلى أمور منها: الرضا الوظيفي لديهم و كذلك ارتفاع مستوى الأمن الوظيفي في مهنة التعليم ، وتقدير قيمة المهنة ورسالة التعليم والتربية و العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة والمشاركة في وضع الخطط والبرامج والتحفيز والتعزيز الدائم من قبل المدير وإدارة التربية والتعليم بشكل عام، إلا انه يلاحظ أن مجال المنافسة كان بدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك إلى ضعف الجو التنافسي بين المعلمين داخل المدارس في حين يكون التركيز على الجانب الطلابي فقط، وقلّة الفرص التنافسية بين المدرسين على مستوى إدارات التربية التعليم .

إجابة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين لدرجاتهم في مقياس الدافعية تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة؟
 أولاً: الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في مقياس الدافعية تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة للمعلمين وفيما يلي عرض لهذه النتائج: ويبين الجدول (٨) دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية باستخدام تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي في مستوى الدافعية .

جدول (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في متوسطات مهارات الاتصال الفرعية والاتصال ككل تبعاً لمستويات المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
٠,٧٩٨	٠,٣٣٨	٠,٠٣٣	٣	٠,٠٩٨	بين المجموعات	الثقة بالنفس
		٠,٠٩٦	٢٠١	١٩,٣٨٦	داخل المجموعات	
			٢٠٤	١٩,٤٨٤	المجموع	
٠,٨٩٤	٠,٢٠٣	٠,٠٢٨	٣	٠,٠٨٥	بين المجموعات	المنافسة
		٠,١٤٠	٢٠١	٢٨,١٠٩	داخل المجموعات	
			٢٠٤	٢٨,١٩٥	المجموع	
٠,٧٣٦	٠,٤٢٥	٠,٠٣٧	٣	٠,١١١	بين المجموعات	المتابرة
		٠,٠٨٧	٢٠١	١٧,٥١٣	داخل المجموعات	
			٢٠٤	١٧,٦٢٤	المجموع	
٠,٨٧٨	٠,٢٢٧	٠,٠٢٨	٣	٠,٠٨٥	بين المجموعات	الإلتقان
		٠,١٢٥	٢٠١	٢٥,٢٠٧	داخل المجموعات	
			٢٠٤	٢٥,٢٩٢	المجموع	
٠,٦٤٠	٠,٥٦٤	٠,٠٦٨	٣	٠,٢٠٥	بين المجموعات	الاستقلال
		٠,١٢١	٢٠١	٢٤,٣٤٥	داخل المجموعات	
			٢٠٤	٢٤,٥٤٩	المجموع	
٠,٧١١	٠,٤٦٠	٠,٠٥٩	٣	٠,١٧٦	بين المجموعات	التوجه نحو المستقبل
		٠,١٢٧	٢٠١	٢٥,٦٠٣	داخل المجموعات	
			٢٠٤	٢٥,٧٧٩	المجموع	
٠,٩٨٥	٠,٠٥٢	٠,٠٠٤	٣	٠,٠١٢	بين المجموعات	الدافعية
		٠,٠٧٧	٢٠١	١٥,٤٩١	داخل المجموعات	
			٢٠٤	١٥,٥٠٣	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٨) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الدافعية بشكل عام . حيث كانت قيمة (ف) لمجال الثقة بالنفس (٠,٣٣٨) ودلالاتها الإحصائية (٠,٧٩٨) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وكانت قيمة (ف) لمجال المنافسة (٠,٢٠٣) ودلالاتها الإحصائية (٠,٨٩٤) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وكانت قيمة (ف) لمجال المثابرة (٠,٤٢٥) ودلالاتها الإحصائية (٠,٧٣٦) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وكانت قيمة (ف) لمجال الإلتقان (٠,٢٢٧) ودلالاتها الإحصائية (٠,٨٧٨) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وكانت قيمة (ف) لمجال الاستقلال (٠,٥٦٤) ودلالاتها الإحصائية (٠,٦٤٠) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية، وأخيراً جاءت قيمة (ف) لمجال التوجه نحو المستقبل (٠,٤٦٠) ودلالاتها الإحصائية (٠,٧١١) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية.

وإجمالاً فقد بلغت قيمة (ف) لمستوى دافعية المعلمين (٠,٠٥٢) ودلالاتها الإحصائية (٠,٩٨٥) وهي أكبر من ($\alpha \leq 0,05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية ولعل لذلك نابع من وعي المعلمين برسالة التعليم وأهميته في بناء المجتمع بناءً حضارياً مشرقاً..

إجابة السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وبين مستوى دافعية المعلمين في محافظة جدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة الممارسة لمهارات الاتصال ككل ومستوى الدافعية، ومعرفة العلاقة بين كل مهارات الاتصال ومجالات الدافعية، والجدول (٩) يبين ذلك:

جدول رقم (٩):

معاملات الارتباط بين درجة الممارسة لمهارات الاتصال ومستوى مجالات الدافعية .

مستوى الدافعية	التوجه نحو مستقبل	الاستقلال	الإتيان	المثابرة	المنافسة	الثقة بالنفس	
* ٠,١٨	٠,٠٩	٠,١١	** ٠,٢٣	* ٠,١٦	٠,٠٩	** ٠,٢٠	القراءة
** ٠,٢٣	٠,١٢	** ٠,٢٠	** ٠,٢٤	** ٠,١٩	* ٠,١٨	** ٠,٢٠	الكتابة
** ٠,٣٠	** ٠,٢٣	** ٠,٢٨	** ٠,٣٠	** ٠,٢٢	** ٠,١٩	** ٠,٢٥	الاستماع
** ٠,٣٢	** ٠,٢٠	** ٠,٢٦	** ٠,٣٢	٠,٢٤	** ٠,٢٦	** ٠,٢٨	التحدث
** ٠,٢٩	** ٠,١٨	** ٠,٢٤	** ٠,٣١	** ٠,٢٣	** ٠,٢١	** ٠,٢٦	مهارات الاتصال

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٩) أن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال ومستوى الدافعية هي علاقة متوسطة بلغت (٠,٢٩) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,001)$.

و يلاحظ من نتيجة الجدول (٢٥) كذلك أن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة التحدث ضمن محور الاتصال ومستوى الإتيان ضمن محور الدافعية هي علاقة متوسطة بلغت (٠,٣٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,001)$ ، وكذلك العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة الاستماع ضمن محور الاتصال ومستوى الإتيان ضمن محور الدافعية هي علاقة موجبة بلغت (٠,٣٠) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,001)$.
توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج؛ توصي الدراسة بما يلي:

١. إطلاع المديرين على نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات المعنية لبحث المشاكل في الميدان التربوي ومناقشتهم في نتائجها و أخذ التغذية الراجعة للإفادة منها في التخطيط المستقبلي.

-
٢. إن استخدام مهارات الاتصال من قبل المعلمين والمرؤوسين والمديرين في وزارة التربية داخل المدارس، له أثر إيجابي في تحسين العملية التعليمية والتربوية.
٣. ضرورة العمل على عقد الورش التدريبية لمديري المدارس من أجل التدريب على طرق تحسين دافعية المعلمين.
٤. الاهتمام بتوفير الاحتياجات الضرورية للمعلمين من خلال إشراكهم في وضع السياسات التربوية للمناهج التعليمية، وتقليل نصاب الحصص الأسبوعية لهم، وإشراكهم في الأعمال الإدارية داخل المدرسة.
٥. إجراء المزيد من الدراسات حول مهارات الاتصال ودافعية المعلمين لتبصير متخذي القرار التربوي وصانعيه في وزارة التربية والتعليم بواقع الممارسات في الميدان التربوي لأخذها في الاعتبار عند التخطيط للعملية التربوية.
٦. أن تقوم كليات التربية في الجامعات ووزارة التربية بإجراء الدراسات والبحوث في مجالات الاتصال والدافعية للمعلمين والتعرف على سبل حل المشكلات التي تعيق فاعلية هذه المجالات في العملية التعليمية التربوية .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو حمور، حسام محمود جميل (٢٠١٢م). ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام والنقطة التنظيميين في المستشفيات. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، قسم الإدارة. الأردن.
- أبو أصبع، صالح خليل. (١٩٩٨م). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. عمان: دار الشروق.
- أبو صواوين، راشد محمد. (٢٠٠٦م). تنمية مهارات التواصل الشفوي، ط٢ القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- أبو عرقوب، إبراهيم (١٩٩٣). الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط ١ عمان: دار مجدلاوي.
- الأسمر، هنادي بدوي (٢٠٠٠): مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أربد (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

-
- بوهر،ديانا.(٢٠٠٦م).الاتصال بثقة كيف تكون على صواب من أول مرة وفي كل مرة، ط٣،(تعريب مبارك بن محمد الوزرة).القاهرة: مركز مهارات التدريب.
- الjasر، عفاف بنت محمد (٢٠٠٣): انخفاض مستوى الدافعية للتدريس لدى معلمة اللغة الانجليزية، أسبابه ومقترحات علاجه، القاهرة، دراسات في المناهج وطرق التدريس ، العدد٨٩ ، ص١٥٩.
- حبيب، راكان عبدالكريم، الحبيب، عبدالرحمن، الحازمي، مبارك واصل، القرني على ظافر(٢٠٠٤م) مهارات ووسائل الاتصال.جدة:مكتبة دار جدة .
- حجاب، محمد منير . (٢٠٠٧م). الاتصال الفعال للعلاقات العامة.القاهرة:دار الفجر.
- حجازي، مصطفى (١٩٩٧). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط٢، بيروت:المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- حسام الدين،كريم زكي(٢٠٠٠م) الإشارات الجسمية .ط٢القاهرة:دار غريب.
- دقاسمة ، مأمون، (٢٠٠١) "مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، الإدارة العامة ، م ٤٠ ، ع ٤ ، ص ٨١٩-٨٦٠.
- ذكر برت(١٤٢١هـ) فن الاتصال.(تعريب عبدالرحمن الشمراني).الرياض:دار المعرفة .
- دليو، فضل (٢٠٠٣):الاتصال: مفاهيمه-نظرياته-وسائله، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- دوقة، أحمد، (٢٠٠٢) "الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية للعمل، مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة الجزائر، الجزائر، ع ١٧ ، ص١٤٧-١٥٦
- ذكري، لورنس (١٩٩٣): العلاقة بين الاتجاه نحو التدريس وبعض متغيرات الدافعية للإنجاز لدى الطالبات المعلمات بجامعة البحرين ، القاهرة: المجلة المصرية للدراسات النفسية، مجلد٦، ص ٨٥-١٠٨ .
- الرازي، محمد بن أبي بكر عبدالقادر(٢٠٠٦م) مختار الصحاح، بيروت:المكتبة العصرية .
- الزبون،سليم عوده الرفيفة. (١٩٨٧م). اثر مهارة الاتصال عند المرشد وخبرته العملية في الإرشاد ومؤهله العلمي على تقبل المديرين والمعلمين للعملية الإرشادية في الأردن،رسالة ماجستير غير منشورة.عمان،الجامعة الأردنية.كلية التربية، قسم علم النفس.
-

الزغبى، دلال محمد (٢٠٠٣): ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزغول، عماد عبدالرحيم (٢٠٠٣)، مبادئ علم النفس التربوي، ط١، عمان: دار الكتاب الجامعي.

زهران، حامد عبدالسلام. (٢٠٠٥م). التوجيه والإرشاد النفسي. القاهرة. عالم الكتب .

زيدان، ناريمان شريف (١٩٩٨): أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس و طولكرم و قلقيلية و علاقاتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

سلامة، عبدالحافظ محمد (١٩٩٣م): وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الشوكاني، عبدالله بن ناصر (٢٠٠٦): العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الصدقي، سلوى عثمان، وبدوي، هناء حافظ. (١٩٩٩م). أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الصريرية، محمد، و عايش، محمد (١٩٩٥): الاتصال التنظيمي إطار نظري، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية، عدد ١١، مجلد (٢)، ص ١٥٢-١٥٥.

الصغير، كليب أحمد (٢٠٠٣): بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة أربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبدالرحمن (١٩٩٨). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط١، عمان: دار وائل.

الطويل، هاني، (٢٠٠١) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان، دار وائل.

عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، الكويت، دار الشروق.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠٢) السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

-
- العبد، محمد. (٢٠٠٧م). العبارة والإشارة دراسة في نظرية الاتصال. القاهرة: مكتبة الآداب.
- عبدالله، هشام ابراهيم (٢٠١٠) "مقياس دافعية الانجاز"، الرياض، مكتبة الشقيري (قيد النشر).
- عبيدات، ذوقان، وعبدالحق،كايد،و عدس،عبدالرحمن(٢٠٠٤م).البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه،(ط٨). عمان:دار الفكر.
- العجمي، محمود (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، ط١، القاهرة، دار الفكر العربي.
- العرفي، عبدالله بالقاسم، ومهدي عباس عبد (١٩٩٦): مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- عمر،ماهر محمود.(٢٠٠٠م). المقابلة في الإرشاد والعلاج النفسي.(ط٣) الأسكندرية:دار المعرفة الجامعية.
- العمرى،أبو النجا محمد. (١٩٨٦م). الاتصال في الخدمة الاجتماعية:الأسكندرية:دار المعرفة الجامعية .
- العميان، محمد، (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر .
- العناتي، ختام عبدالعزيز (٢٠٠٣): بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء دوافع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة (أطروحة دكتوراة غير منشورة) .جامعة عمان العربية لدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد (٢٠٠٣): الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، (أطروحة دكتوراة غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- فريحات، شيرين يوسف.(١٩٩٥م). أثر مهارة الاتصال لدى المرشد على فاعليته كما يراها المسترشدون،(رسالة ماجستير غير منشورة).عمان.جامعة اليرموك.كلية التربية، قسم علم النفس.
- الفضل، سمر، و الجمل،محمد (٢٠٠٥). مهارات الاتصال اللغوي: <http://faculty.ktupm.edu/sa/IAS/aassaf/courses1.htm>
- النفقي، عبدالمؤمن فرج(١٩٩٧).الإدارة المدرسية المعاصرة ،ط١ ،بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.

فهيمي، محمد السيد (١٩٩٧م): تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

القيوتي، محمد (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

قطامي، يوسف، (١٩٩٨) سيكولوجية التعلم والتعليم الصفي، عمان، دار الشروق.

كفافي، علاء الدين، والصبيان، صالح موسى، ومحمد، وأئل عبدالله، و وهدان، جمال السيد (٢٠٠٥م): مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، ط٢، عمان، دار الفكر.

كلايتون توني (٢٠٠٥م). لغة الجسد. القاهرة: دار الفاروق.

كوافحة، تيسير مفلح (٢٠٠٤)، علم النفس التربوي، ط١، عمان: دارالميسرة.

محمد سيد محمد (١٩٩٢): الإعلام واللغة، القاهرة، عالم الكتب.

محمد، محمد جاسم (٢٠٠٤)، المدخل إلى علم النفس العام ، ط١، عمان: مكتبة دارالثقافة.

محمود، نائلة، (١٩٩١)، دراسة تجريبية في تنمية دافع الإنجاز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.

مدبولي، رضا (٢٠٠٥) مهارات المذاكرة، الإسلام اليوم: <http://said.net/afkar/school/tg.html>

مذكر، محمد دخيل الله (٢٠٠٦): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المسعودي، سعد تركي(٢٠٠٧)مهارات الاتصال. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.

مكي ، حسين، و محمد، عبدالعزيز (٢٠٠٣) المدخل إلى علم الاتصال، ط٢، الكويت: ذات السلاسل.

منسي، محمود عبدالحليم (١٩٩٨) علم النفس التربوي للمعلمين، ط١، الإسكندرية: المعرفة الجامعية. مواري، إدوارد، (١٩٨٨) الدافعية والانفعال، ترجمة أحمد سلامة ومحمد عثمان، بيروت، دار الشرق.

نشواتي، عبد المجيد، (١٩٩٨) علم النفس التربوي، عمان ، مؤسسة الرسالة .

نشوان، يعقوب حسين، و نشوان، جميل عمر (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط٣، عمان: دارالفرقان.

نصر، محمد حسيني (٢٠٠١): مقدمة في الاتصال الجماهيري، ط١، الكويت، مكتبة الفلاح.
النظامي، نانسي عبد الحميد (٢٠٠٢): مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر طلبة الكلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

ياسين، حمدي، و عسكر، علي، والموسوي، حسن (١٩٩٩). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط١، الكويت: دار الكتاب الحديث.

البن، مادلين، لوشا، أنطوانيت. (٢٠٠١م). الإنصات فهم ما وراء الكلمات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية (بميك)
المراجع الأجنبية:

Bastick, Tony (2002). Materialist Culture and Teacher in the Caribbean : Motivational Differences between Novice and Experienced Jamaican Teacher Trainees , University of West Indies, Jamaica

Bennis, Warren. (2002). Leadership- Communication. <http://www.nwlink.com>

Brookbank, P. (1993) Gender differentiation in leadership style among high school principals in North Carolina (Dissertation Abstracts A5/2). The University of North Carolina at Greensboro. (Eric Document Reproduction Service No : 9317139).

Davis, Joan, & Wilson, Sandra. (2000). "Principals' Effort to Empower Teachers: Effect on Teacher Motivation and Job Satisfaction". Clearing House. (73). 6. P 349- 353.

Houston, J.P. (1985). Motivation. New York: Macmillan Publishing Company.

Hoy, W, & Miskel, C. (1978). Educational administration. New York. Random House

Hoy, W.K. & Miskel. G.J. (1991). Educational Administration Theory, Research and Practice, 4th ed..New York: Mc- Graw Hill.

Kevin, Jon (2006). Effective Teacher Communication Skills and Teacher Quality. Ph. D. Dissertation the Ohio State University.

-
- Lathan, J, L (1994), Human Relation in Business, Chio charts Merrill Book Inc.
- Mills, Huey (2001), School Development ideas, Reducing teacher turnover American Association of Christian Schools . E01asp.
- Pennington, Philip, (1998), Principal leadership and teacher motivation DAI –A 58/08 P 2943.
- Smith. R. Dennis. & Williamson, L.Keith. (1985) .Interpersonal Communication. Roles Strategies and Games, web WM. C. Brown Publishers Dubuque Iowa, P,23.
- Torrington, Derek, &, Hall, Laura. (1998). Human Resource Management, Englewood,New Jersey: Prentice- Hall